



**Kültür ve İletişim**

*culture&communication*

Yıl: 22 Sayı: 44 (Year: 22 Issue: 44)

Eylül 2019-Şubat 2020 (September 2019-February 2020)

E-ISSN: 2149-9098



~ Araştırma Makalesi ~

## **Kristal Elma Yaratıcılık Festivalinde (1988-2018) Cam Tavan Olgusu: Kadın Jüri Üyesi Oranlarına Dair Bir İnceleme\***

**Ayşe Binay Kurultay\*\***

### **Öz**

Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerin ve cinsiyetçi rollerin iş yaşamındaki varlığı kadın çalışanların meslek sahibi olabileceği alanları etkilemektedir. Erkeklerin geleneksel olarak daha fazla yer aldığı mesleklerde kadınların karşılaştıkları zorluklar akademik literatürde çeşitli kapsamlarda incelenmiştir. Toplumsal cinsiyeti ideolojik bir güç olarak düşündüğümüzde, çalışma yaşamında karşılaşılan toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri, kalıp davranışlar ve cinsiyetçi roller kadınların ataerkil sistemdeki ikincil konumunun göstergeleri olarak ele alınabilir. Reklam sektörü hem ulusal hem uluslararası düzeyde kadınların rahatlıkla yer alabildiği bir alan olarak görünmesine rağmen, bu yaratıcı sektörde de cinsiyet ayrımı gözlemlenmektedir. Hem dikey hem yatay ayrışmanın görüldüğü reklamcılık sektöründe kadınların, özellikle yaratıcı karar alma pozisyonlarında yaygın ve küresel olarak yeterince temsil edilmemesi, reklam ajanslarında yaşanan problemleri konulardan biridir. Uluslararası reklam ajanslarının yoğunlukta olduğu Türkiye’de reklamcılık sektörü hakkında cinsiyet eşitliği odaklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla kadınların reklamcılık alanındaki karar alma pozisyonlarının incelenmesi önemlidir. Bu çalışmanın amacı kadınların reklam yaratıcılığı alanındaki karar alma mekanizmalarından biri olan yarışma jürilerine katılımlarını incelemek ve reklamcılık sektöründeki cinsiyet eşitsizliğini ortaya koyarak uygulamaya yönelik bu sorunun çözümüne katkıda bulunmaktır. Bu çalışmada Türkiye’nin ilk, en uzun süreli ve en önemli reklam yaratıcılığı yarışması olan Kristal Elma Yaratıcılık Festivali’nin seçici kurullarındaki kadınların temsil oranları incelenmiştir. 1988 yılından 2018 yılına kadar 30 yıldır toplanan Kristal Elma Yaratıcılık Ödülleri Seçici Kurullarındaki kadın oranları incelendiğinde jürilerin erkek-egemen yapısı göze çarpmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Reklamcılık, toplumsal cinsiyet, cam tavan, yatay ayrışma, Kristal Elma Yaratıcılık Festivali

\* Geliş tarihi: 24/06/2019 • Kabul tarihi: 26/08/2019

\*\* Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü  
Orcid no: 0000-0001-6021-9010, binaykurultay@khas.edu.tr

~ Research Article ~

## ***Glass Ceiling at Crystal Apple Creativity Festival (1988-2018): A Review of Female Jury Member Rates\****

**Ayşe Binay Kurultay\*\***

### **Abstract**

The manifestation of gender-based inequalities and sexist roles in business life affects the areas in which female employees can have a profession. The challenges faced by women in occupations where men have traditionally been more prevalent, have been studied in various contexts in academic literature. Considered as an ideological power, the existence of gender inequalities, stereotyped behaviors and sexist roles in professional life, are some of the indicators of women's secondary position in the patriarchal system. Although advertising appears to be an area in which women can easily take part in the both national and international level, gender discrimination is observed. In the advertising industry, where both vertical and horizontal segregation is observed, the fact that women are not widely and globally represented in creative decision-making positions is one of the problematic issues in advertising agencies. Studies focused on gender equality are needed in Turkey, where international advertising agencies have a dominance in the advertising industry. Therefore, it is important to examine women's decision-making positions in this creative industry. The aim of this study is to examine the participation of women in competition juries, which is one of the decision-making mechanisms in the field of advertising creativity, and by demonstrating gender inequality in the advertising sector in order to make a contribution for the solution. In this study, women's representation in the Kristal Elma Creativity Festival selection committee were examined. Kristal Elma is Turkey's first, longest and most important advertising creativity competition. The male-dominated structure of the juries stands out when the gender composition of the juries formed for 30 years between 1988 to 2018 were examined.

**Keywords:** Advertising, gender, glass ceiling, horizontal segregation, Kristal Elma Creativity Festival

---

\* Received: 24/06/2019 • Accepted: 26/08/2019

\*\* Ayşe Binay Kurultay, Kadir Has University The Faculty of Communication, Department of Advertising  
Orcid id: 0000-0001-6021-9010, binaykurultay@khas.edu.tr

## ***Kristal Elma Yaratıcılık Festivalinde (1988-2018) Cam Tavan Olgusu: Kadın Jüri Üyesi Oranlarına Dair Bir İnceleme***

Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerin ve cinsiyetçi rollerin iş yaşamındaki varlığı kadın çalışanların meslek sahibi olabileceği alanları etkilemektedir. Kariyer edinme bağlamında kadınlar ile erkekler arasında önemli farklar olduğunu belirten Christian Baudelot ve Roger Establet pek çok Avrupa ülkesinde erkeklerin “Prometheusgil” alanlara, yani “kendilerini iktidara, doğanın denetimi ve iş adamlığına götüren mesleklere; kadınların ise “ilişkisel” alanlara, yani “eğitim, sosyal kariyerler ve sağlık amaçlı mesleklere” yönelindiklerini belirtmektedir (akt. Tufan Tanrıöver, 2000). Kadınların ev dışındaki işleri, aile içindeki işlerinin uzantısı olarak nitelendirilebilir. Otorite, güç ve denetim gerektiren mesleklerin erkeklerle ilişkilendirilmesi ve bakım, besleme ve hizmetle ilgili mesleklerin kadınlara özgü olduğunun varsayılması (Bhasin, 2003: 33) kadınların meslek seçimlerini yönlendirmektedir. Aynı zamanda ücretli kadın emeğinin kültürler arası özellikleri arasında, dikey ve yatay ayrışma önemli iki temel nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Kadınların belirli sanayi ve hizmet dallarında yoğunlaşarak, genel olarak yönetimle ilgili, bilimsel bilgi, sermaye ve teknolojinin kontrolünün gerektiği dallardan dışlanmış oldukları görülmektedir. Kadınlar daha çok yardımcılığa dayalı olan, rutin, sosyal refah, toplum sağlığı, bakım ve hizmet işleriyle ilişkilendirilmektedirler. Kadınların çoğunlukla yöneten olarak değil, başkalarının aldığı kararları yerine getiren konumda oldukları belirtilmektedir. Özellikle, kadınların işgücü piyasasına girerken ve bir mesleği tercih ederken kendilerini, kabul edilme şansları yüksek olan ve erkeklerle rekabetin daha az olduğunu düşündükleri alanlarla sınırlamaları mesleki ayrışmayı arttırmaktadır (Ecevit, 1998: 277).

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin dikey ayrışmaya dayalı bir boyutu “cam tavan” kavramıyla açıklanmaktadır. Cam tavan, toplumsal ve örgütsel önyargılar tarafından oluşturulan ve kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen, görülmeyen, yapay duvarlar olarak tanımlanmaktadır (Wirth, 2001: 4-5). Kadınlar medya sektöründe genel anlamda yer alabilmelerine rağmen, yönetici pozisyonlarına erkeklere göre çok daha sınırlı bir şekilde erişebilmektedir. Bunun yanı sıra yatay ayrışma, medyada

“sektörel ayrışma” (Tufan Tanrıöver, 2000: 180) biçiminde ortaya çıkmaktadır. Kadın ve erkeklerin işlerinin farklılaşması olarak tanımlanan yatay ayrılmaya farklı endüstrilerde rastlamak mümkündür. Sosyal hizmet işlerinde çalışanların daha çok kadın, otoban devriye memurlarının ise erkek olması veya postanedeki ofis memurlarının daha çok kadinken postacıların erkek olması yatay ayrılmaya örnek olarak verilebilir (Guy ve Newman 2004: 292). Türkiye’de halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim sektörleri kadınlaşmış alanlar olarak tanımlanabilir (Deren van Het Hof ve Hoştut, 2016).

Reklam sektörü uluslararası düzeyde kadınların içinde rahatlıkla yer alabildiği bir sektör olarak görünmesine rağmen, bu yaratıcı sektörde de cinsiyet ayrımcılığı gözlemlenmektedir. Birçok farklı sektörde var olan “cam tavan” ve “yapışkan zemin” engellerinin reklamcılık sektöründe de bulunmakta olduğu yapılan az sayıda çalışmayla gösterilmiştir. Bu dezavantajlara ek olarak, reklamcılık alanında erkek ağırlıklı ve kadın ağırlıklı bölümlerin oluşmasıyla sonuçlanan güçlü bir yatay ayrışma gözlemlenmektedir. Hem dikey hem yatay ayrışmanın görüldüğü reklamcılık sektöründe kadınların, özellikle yaratıcı karar alma pozisyonlarında yaygın ve küresel olarak temsil edilmemesi, reklam ajanslarında yaşanan problemlilerden biridir. Dolayısıyla kadınların reklamcılık sektöründeki karar alma pozisyonlarının incelenmesi önemlidir. Bu çalışmanın amacı kadınların reklam yaratıcılığı alanındaki karar alma mekanizmalarından biri olan yarışma jürilerine katılımlarını incelemek ve reklamcılık sektöründeki cinsiyet eşitsizliğini ortaya koyarak uygulamaya yönelik bu sorunun çözümüne katkıda bulunmaktır. Dolayısıyla, araştırmada Türkiye’nin ilk, en uzun süreli ve en önemli reklam yaratıcılığı yarışması olan Kristal Elma Yaratıcılık Festivali’nin 1988-2018 yılları arasındaki seçici kurullarındaki kadınların temsil oranları niceliksel içerik analizi yapılarak incelenmiştir.

## **Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Roller**

Toplumsal cinsiyet kavramı kadın ve erkek arasındaki farkların biyolojik başlıkların ötesinde sosyal olarak tanımlanması temeline dayanmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp davranışlar insanların sonradan öğrendikleri bilgilerdir. Toplumsal cinsiyet ve biyolojik cinsiyet arasındaki ayrım, kadınların erkek egemen toplumdaki ikincil konumunu

biyolojik nedenlere dayandırarak açıklayan kanıyı değiştirmek için kullanılmıştır (Bhasin, 2003). Linda Nicholson'a (1994: 79) göre toplumsal cinsiyet kavramı iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Toplumsal cinsiyet kavramı ilk başlarda biyolojik farklılığı tanımlayan ve sınırlılık yaratan cinsiyet (sex) kavramına zıt olarak sosyal olarak inşa edilmiş farklılıkları betimlemek üzere oluşturulmuştur. Bu kullanımda cinsiyetin bedenden farklı olarak kişilik özellikleri ve davranışları işaret ettiği düşünülmektedir. Bu anlamının dışında, toplumsal cinsiyet sıklıkla kadın ve erkek arasında sosyal olarak yaratılan farklılığı tanımladığı gibi, aynı zamanda kadın vücudunu erkek vücudundan ayıran her türlü ayrımı da kapsamaktadır. İkinci kullanım, toplumun kişiliği ve davranışı şekillendirmesinin yanında vücudun bürüneceği biçimleri de belirlediğinin fark edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Judith Butler (1999), doğuştan gelen ve cinsiyetle ilgili özelliklerin toplumun yarattığı kültür tarafından yorumlanarak zaman içinde yapılandırılmakta olduğunu, dolayısıyla kadın ve erkeklerden beklentilerin buna göre şekil aldığını belirtir. Butler'a göre (1999), toplumsal cinsiyet bir performans olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle toplumsal cinsiyet sadece gerçekleştirildiği kadar gerçektir. Sahnedeki oyunculara benzer şekilde toplumsal cinsiyet başkaları için yapılan bir eylemdir (Goffman, 1979). Kadınların özel alanda kalırken erkeklerin kamusal alanda yer alarak özel alanı denetlemeleri (Bhasin, 2003) cinsiyetçi rollerin kalıp davranışlarla pekişmesine yol açmaktadır. Candace West ve Don Zimmerman (1987) toplumsal cinsiyeti ideolojik bir güç olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda cinsiyetin erkeklik-kadınlık ikiliği sunan kültürel bir yapı olduğunu ifade ederler. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin, kalıp davranışların ve cinsiyetçi rollerin bulunması, kadınları ikincil konuma iten ataerkil sistemin göstergelerinden biridir. Seyrek olarak iktidar alanı yaratabilen ve kazanımlar elde edebilen kadınlar, kimi zaman diğer kadınlar pahasına, konumlarını korumak için eril iktidar sahipleriyle yeniden müzakere etmektedirler (Bhasin, 2003). Bütün toplumsal kurumlar cinsiyetli olarak nitelendirilmekte ve bu olgu farklı erkeklik ve kadınlıkların yeniden üretimine zemin oluşturmaktadır (Kandiyoti, 2011: 45).

Toplumsal cinsiyet kavramı kadın ya da erkek olmaya toplumun ve kültürün yüklediği anlamları ve beklentileri ifade etmektedir (Dökmen, 2004). Kültürün belirlediği roller ve sorumluluklar erkekler için gelir getiren ve mülkiyet sahibi olarak evin reisi

konumunda bulunmak ve iş hayatında aktif olarak yer almak olarak kabul edilir. Kadınlardan ise çocuk sahibi olmaları, yetiştirmeleri ve ev işleriyle ilgilenmeleri beklenir. Dolayısıyla kadınların eğitim almaları ve çalışmaları beklenmemektedir (Bhasin, 2003). Aynı zamanda ataerkillik sadece kültürel değil, aynı zamanda ekonomik ve siyasi temelli olarak nitelendirilmektedir (Hoşgör, 2010: 299). Kadının içinde bulunduğu ailenin geçmişinin sosyo-ekonomik, coğrafi, demografik ve kültürel özelliklerine göre yurttaşlık haklarının kullanılmasında farklılıklar oluşmaktadır (Hoşgör, 2010). Deniz Kandiyoti'ye göre (2011: 43), "toplumsal cinsiyet ilişkilerinin ve kadın haklarının devlet, devlet-dışı aktörler ve küresel aktörler tarafından benimseme, ikna etme ve yeniden yorumlanmaya tabi tutulduğu süreçleri içeren etkileşimlerle" cinsiyet politikası oluşmaktadır. Toplumsal cinsiyeti, kalıp yargıları ve cinsiyetçi rolleri yeniden üreterek somutlaştıran önemli aktörlerden biri medyadır. Kitle iletişim araçlarında kadının temsili üzerinden cinsiyet ayrımcılığının üretimi sürecinde, medya çalışanlarının çoğunluğunun erkek olmasının yanında ataerkil yapıları da önemli rol oynar (Gencel Bek ve Binark, 2000). Türkiye'de medyadaki cinsiyetçi söylem hem genelde kadınların yeterince temsil edilmemesi biçiminde, hem de onları kalıplaşmış cinsiyetçi modeller çerçevesinde temsil etme biçiminde ifade bulmaktadır (Uğur Tanrıöver, Vitrinel ve Sözeri, 2009).

## **Reklam Sektöründe Kadının Yeri: Cam Tavanlar ve Pembe Gettolar**

Reklam ajanslarında toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlik konusu, ilk kez yirmi iki yıl önce "Babes in Boyland" başlıklı bir makaleyle gündeme geldiğinden bu yana (Kazenoff ve Vagnoni, 1997) eşitsizlik bu yaratıcı sektörde uluslararası olarak kabul edilen bir konu olma özelliğini korumaktadır. Kadınlar ve erkekler arasındaki biyolojik farkın yaratıcılık alanına yansımadağı (Hartman, 1988; Grow ve Broyles, 2011) ve yaratıcılığın yaratıcı yetenek veya potansiyel açısından cinsiyet temelli olarak değişiklik göstermediği bilinmektedir. Reklam ajanslarında çalışanlar, yaratıcılığın cinsiyetsiz olduğunu belirtmelerine rağmen, yaratıcı sürecin belirli özellikler gerektirdiğinden de bahsetmektedir (Klein, 2000). Erkek reklamcılarının, dikkatli olma ve empati kurabilme gibi daha çok kadınlarla ilişkilendirilen özelliklere sahip olmadıkları belirtilmektedir. Erkek

reklamcılar ise iddialı olmaları ve kendine güvenmeleriyle bilinmekte ve bu özellikler onların reklamcılık alanında yükselmelerini kolaylaştırmaktadır (Garcia Gonzales ve Pineiro Otero, 2011: 508). Uzmanlık alanlarının cinsiyete göre ayrışmasında, kadın ve erkek çalışanlara belli özelliklerin atfedilmesinin rolü olduğu belirtilir. Çalışanlara kadınlık veya erkeklikle özdeşleştirilen özelliklerin yakıştırıldığı görülmektedir. “Pasiflik, sabır, incelik, dakiklik” tipik kadın nitelikleri olarak görülmektedir. Erkeklerle atfedilen “yüksek düzeyli aktiflik, fiziksel güç, teknik işlerde yeterlilik” gibi özellikler onların hareket, aktiflik, fiziksel güç, teknik yeterlilik gerektiren işlere uygun adaylar olmalarına neden olmaktadır (Ecevit, 1998: 278). Bununla birlikte, yaratıcı üretim sürecinde sosyal ve çevresel faktörlerin kısıtlamaları sonucu ortaya çıkan belirgin bir fark olduğuna değinilmektedir. Kadınlara yönelik kültürel önyargılara ek olarak, yaratıcı başarıda önemli bir belirleyicinin “yaratıcı performans için fırsatın rolü” (Runco, Cramond ve Pagnani, 2010: 344) olduğu tanımlanır. Kadınlara fırsat verilmemesinden kaynaklanan başarısızlık kadınların yaratıcı endüstrilerde yükselmemelerine yol açabilmektedir.

Yaratıcı departmanlar “erkek kulübü” özellikleri gösteren eril ortamlar olarak tanımlanmaktadır (Kazenoff ve Vagnoni, 1997; Klein, 2000; Mallia, 2009a ve 2009b; Gregory, 2009; Mallia ve Windels, 2011; Windels ve Lee, 2012). Michele Rene Gregory (2009: 343), reklam ajanslarındaki yaratıcı departmanları, spor, mizah, gece hayatı ve kadınların metalaştırılmasıyla çerçevelenmiş birer “hegemonik erkeklik alanı” olarak tarif etmektedir. Aynı zamanda, yaratıcı departmanların birer erkek “soyunma odası” olarak yorumlanabileceği belirtilmektedir (Gregory, 2009: 343). Bu nedenle, bu eril çevre bağlamı, giyinme, konuşma ve hatta yapılan şakalara kadar güçlü eril sembollere sahip kodlara dayanmaktadır (Kazenoff ve Vagnoni, 1997). Dolayısıyla, yaratıcı departmanlarda çalışan bir reklamcının kimlerle, nasıl ilişki kurduğunun, o kişinin yaratıcı kariyerini belirleyebileceği belirtilmektedir (Grow ve Broyles 2011). Reklamcılık alanında çalışan kadınlar için, erkekler kulübünün bir parçası olmak ve bu kulübe ait olmak önemli ölçüde zoraki ve rahatsız edici bir durum olarak tanımlanmaktadır (Grow, Roca ve Boyles, 2012: 661).

Reklam ajanslarında bulunan yaratıcı departmanlardaki başarılı olma ve statü kazanma modelleri erkeksi değerler tarafından oluşturulduğu için kadınlar çatışmayla

karşı karşıya kalmaktadır (Windels ve Lee, 2012: 515). Büyük uluslararası reklam ajanslarındaki ajans kültürleri uzun zamanda (Pritchard ve Morgan, 2000: 123) ve cinsiyetçilik altyapısıyla oluşturulup geliştirilmiştir (Windels ve Lee, 2012: 515). Bu şekilde eril olarak kodlanmış ortamlar yaratıcılığı ve orijinal fikirler üretilmesini olumsuz etkilemektedir (Hirshman, 1989). Kişinin cinsiyeti, “cinsiyete özgü bir diyalektik” içinde hangi cinsiyet olduğuyla ilgili olarak daha yüksek veya daha düşük olarak değerlendirildiği için (Pritchard ve Morgan, 2000: 116) erkeklerin lehinedir. Bu durum, kadınların başarıma kapasitesi önünde önemli bir engel oluşturur (Nixon ve Crew, 2006: 246). Eril değerlerin egemen olduğu bir ortamda başarılı olmak için kadınlar “kadınlıklarını silme” stratejisini (Grow ve Broyles 2011) kabullenerek erkek kariyer modelini benimsemiştir (Mallia, 2009a). Eril değerlerin tercih edildiği bir kültürde, kadınların erkeklere özgü davranış ve düşünme biçimlerini öğrenmesi gerekmektedir (Windels ve Mallia, 2014: 127). Kadınlar ayrıca, yaratıcılığın sosyal inşasında ses sahibi olma durumundan da mahrum bırakılmaktadır (Windels ve Lee, 2012: 515). Statü eşitsizlikleri, yaratıcılığın ve yaratıcılık tanımının erkek reklamcılar lehine yorumlanmasında etkili olmuştur. Reklam ajanslarının yaratıcı departmanlarının başında kadın reklamcı sayısının az oluşunun doğal sonucu olarak yaratıcı olmanın anlamı üzerinde kadın reklamcılarının etkili olması engellenmiştir. Dolayısıyla, yaratıcı departmanlarda erkeksi bir paradigma yaratıldığı belirtilmektedir.

Her ne kadar dikey ayrım diğer mesleki yapılar arasında yaygın olsa da kadınlaşmaya (feminization) yol açan güçlü yatay ayrışma ve bazı departmanların erilleşmesi (masculinization), reklam sektörünü diğer mesleki alanlardan ayırmaktadır (Pueyo Ayhan, 2010: 259). Reklam endüstrisindeki yatay ve dikey ayrımcılığın yanı sıra, reklamcılıkta kadınlara odaklanan çalışmalarda ortaya çıkan bir diğer kavram “pembe getto” kavramıdır. Bu terim, kadınların geleneksel olarak düşük ücretli işlerde takılıp kalarak sektör içinde ilerlemelerinin sınırlandırılmasını ifade etmek için kullanılır. Pembe getto kavramı, reklamcılıkta kadınların sadece kadın ürünleri üzerinde çalışmak üzere görevlendirilmesi olarak tanımlanır (Nixon ve Crew 2006; Roca ve Pueyo Ayhan, 2011). Kadınlar reklam ajanslarında kadın bakım ürünleri veya ev ürünleri gibi kadınların alanı olarak düşünülen “pembe” markalara yönlendirilmektedir (Pueyo Ayhan, 2010; Nicolson, 2015). Erkekler viski, hamburger, bira ve otomobil markaları için çalışırken; kadınlar



makyaj malzemesi, saç ve diğer kadın ürünleri üzerinde çalıştırılmaktadır (Grow, 2016: 235). Kadınların çalıştığı markalar genellikle sektör ödülleri nadiren aldıkları için (Roca Correa, Rodriguez ve Pueyo Ayhan, 2012: 146) reklamcılar tercih etmedikleri ve kariyer açısından prestij getirmeyen (Pueyo Ayhan, 2010: 261; Grow ve Broyles, 2011) işler olarak nitelendirilirler. Kadın reklamcılar bebek bezi veya kadın bakım ürünleri gibi ürünlerde çalışmaya yönlendirildiklerinde kariyerlerini ilerletecek ödüllü işler biriktirmeleri olanaklı değildir (Mallia, 2009b). Bu ürünler için çalışarak reklam sektöründe dikkat çekmek veya yaratıcılığı kanıtlamak oldukça zor olduğu için uzun süre pembe gettoda çalışan reklamcı kadınların çevresine görünmeyen duvarlar örüldüğü ve sektörde ilerlemelerinin engellendiği üzerinde durulmaktadır. Kadınların çoğunlukla kadın markaları üzerinde çalışmalarının doğal sonucu olarak, yaratıcı alanda karar verebilen yönetim pozisyonlarına doğru ilerlemelerini de önleyen bir cam tavana takıldıkları öne sürülmektedir.

Literatürde kadın olmanın, özellikle çocuklu bir kadın olmanın reklamcılık kariyerini olumsuz yönde etkilediği konusunda fikir birliği vardır (Kazenoff ve Vagnoni 1997; Mallia 2009a ve 2009b; Grow ve Broyles 2011). Yatay ayrışmaya uğramış departmanların temel sonuçları, kadın reklamcılık profesyonelleri için eşit iş için maaş farklılıkları ve eşit olmayan iş olanaklarıdır. Uluslararası reklam endüstrisindeki kadınlara, erkeklerden yüzde 10-25 daha az ücret verildiği ve en üst pozisyonlarda yer alan kadın yöneticilerin, aynı pozisyondaki erkeklerin ortalama maaşının yalnızca yüzde 70'ini kazandığı bildirilmektedir (Pueyo Ayhan, 2010). Kâr amacı gütmeyen bir araştırma grubu olan Catalyst'in raporuna göre (2009), Kanada, Fransa, Almanya, İzlanda, İrlanda, İspanya ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde, şirketlerin kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farklarını gidermek için adımlar atmalarını gerektiren yasalar oluşturulmuştur. Buna rağmen, 2018 yılında İngiltere'deki reklam ajanslarında kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farkı ortalama yüzde 18 olarak açıklanmıştır (Campaign US, 2019). Birleşik Krallık reklamcılık sektöründe kadın ve erkek çalışanların ücret farkı ortalamasında J Walter Thompson yüzde 38,3 ile ücret ayrımcılığı konusunda 2018 verilerine göre en kötü durumdadır. OMD Group ise 2018 yılında kadın ve erkek

çalışanları arasında ücret farkı ortalamasını yüzde 9,2 olarak açıklayarak Birleşik Krallık ajanslarındaki en iyi konuma gelmiştir (Campaign US, 2019).

Jean Grow ve Tao Deng'in (2014) çalışmasında dünyanın farklı ülkelerinde bulunan reklam ajanslarının kadın çalışan oranları incelenmiştir. Çalışmada nispeten eşit sayıda kadın ve erkek reklamcının reklam ajanslarına metin yazarı ve sanat yönetmeni olarak girmesine rağmen, çok az sayıda kadının yaratıcı departmanların en üst seviyelerine ulaştığı belirtilmektedir. Çalışmanın yapıldığı 50 ülkede, yaratıcı personelin yüzde 20,3'ü kadındır. Türkiye, 47 ülke arasında 21. sırada yer alırken kadınlar Türkiye'deki reklam ajanslarında Yaratıcı Yönetmenlerin yüzde 22,9'unu oluşturmaktadır (Grow ve Deng, 2014). Ne yazık ki, Türkiye'deki reklamcılık sektörü için bu tür istatistikler güvenilir olmaktan uzaktır. Reklam sektöründeki arşiv eksikliği, sektörde periyodik nüfus sayımının yapılmaması ajanslardaki cinsiyet kompozisyonunun tam olarak belirlenmesini engellemektedir.

Reklam sektöründe cinsiyet eşitliğini gerçekleştirme amacıyla yola çıkan çeşitli örgüt ve organizasyonlar bulunmaktadır. Bu organizasyonların başında Birleşmiş Milletler'in kadınları güçlendirmeyi hedef alan birimi UNWomen'in bir platformu olan Unstereotype Alliance (Kalıp Yargıları Yıkma İttifakı) yer almaktadır. 2017 yılında aralarında *Facebook*, *Google*, *Diageo*, *Johnson & Johnson* ve *Mars*'in da yer aldığı 24 uluslararası şirket, Unstereotype Alliance'ı hayata geçirmiştir (Hadımlı, 2018). Bir başka platform Amerika Birleşik Devletleri'nde 2016 yılında The Association of National Advertisers (ANA, Ulusal Reklamverenler Birliği) ve Alliance for Family Entertainment (AFE, Aile Eğlencesi İttifakı) iş birliği ile kurulmuştur. ANA ve AFE, reklamverenleri, içerik yaratıcılarını ve medyayı kadınları doğru şekilde betimleyen içerikleri geliştirmek ve sergilemeye teşvik etmek için "#SeeHer" adlı bir girişim başlatmışlardır (The White House, 2016). Bu platformlar sektörde kadınların yaratıcı pozisyonlarda eşitlikçi temsili için programlar yürütmektedirler. Örneğin söz konusu hareketlerin etkisiyle *HP* ve *General Mills* gibi markalar 2016 yılında çalışacakları ajanslarda çalışanların yarısının kadın olması gerektiğini belirterek cinsiyet eşitliği konusunda önemli bir adım atmışlardır.

Bu araştırmanın çıkış noktası olan reklam endüstrisinde kadınların yaratıcı karar verme gücünü anlamanın bir yolu, kadınların yaratıcı departmanlardaki karar alma

pozisyonlarındaki temsilini incelemektir. Yaratıcı Yönetmenler, reklamcılık endüstrisinde eril normlar tarafından çerçevelenen kapı bekçileri olarak görev yapmaktadır. Dünya genelindeki reklam sektöründe yer alan yaratıcı departmanlardaki kadınlar, cam tavan nedeniyle yukarı doğru hareketlilikleri engellendiği için yaratıcı sürece katılmakta zorluk çekerler. Kadınlar ABD, İngiltere, İspanya ve İsveç'te reklamcılıkta yaratıcı departmanlarda yetersiz oranlarda temsil edilmektedir (Alvesson, 1998; Gregory, 2009; Mallia, 2009a ve 2009b; Grow, Roca ve Boyles, 2012). Dünyadaki tüm yaratıcı departmanlarda çalışan reklamcılarının sadece yüzde 20,3'ünü kadınlar oluşturmaktadır (Grow ve Deng, 2014). Reklam endüstrisinde kadınların rolü üzerine yapılan az sayıda araştırma, dünya genelinde tüm yaratıcı departmanlarda bulunan kadın Yaratıcı Yönetmenlerin oranının yüzde 14,6 (Grow ve Deng, 2014) olduğunu göstermektedir. İngiltere'de The Institute of Practitioners in Advertising (IPA) ve Creative Equals'ın açıkladıkları verilere göre, kadın Yaratıcı Yönetmenlerin oranı 2017'de yüzde 12'ye, 2018 yılında ise yüzde 15'e (Hannan, 2018) ulaşırken; Amerika Birleşik Devletleri'nde C-Suite olarak nitelendirilen "Chief Creative Officer" (Yönetici Kreatif Direktör) konumundaki kadınların oranının yüzde 33 (P&G, 2018) olduğu belirtilmektedir. Bu oranlar, kadınların yaratıcı karar alma pozisyonlarında küresel olarak yetersiz temsil edildiğinin açık bir göstergesidir.

Reklam endüstrisi, Yaratıcı ve Stratejik Planlama departmanlarında erkeklerin yoğunlukta olmasıyla sonuçlanan güçlü bir yatay ayrımla diğer sektörlerden ayrılmaktadır (Pueyo, 2010: 259). İspanya'da, reklam işgücü ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmasına rağmen, yaratıcı departmanlar "beyaz, genellikle 25 ila 35 arasında bekâr erkekler" tarafından yönetilmektedir (Correa, Rodriguez ve Pueyo Ayhan, 2012: 145). Kadın işgücüne katılım oranının yüksek olması, reklamcılığın kadın oranı yüksek ve kadınlaştırılmış bir sektör olarak değerlendirilmesine neden olmakla birlikte, "sözde kadınlaşma" (pseudo-feminization) terimi daha uygun olacaktır. Sözde kadınlaşma, dikey cinsiyet ayrımı kesin olarak var olmasına rağmen kadınların bir endüstriye yüksek oranlarda erişiminin olduğu yanılgısını ifade eder (Pueyo Ayhan, 2010: 247). Reklam ajanslarının Medya ve Müşteri İlişkileri departmanlarında daha fazla kadın çalışan olduğu için ve yöneticilerin kendine benzer olanı işe alma eğilimi nedeniyle başlangıç seviyesi

pozisyonları daha fazla kadın reklamcıya açık olmaktadır (Pritchard ve Morgan, 2000). Her ne kadar nispeten eşit sayıda kadın ve erkek, alana metin yazarı ve sanat yönetmeni olarak girse de, çok az sayıda kadın reklam ajansı yaratıcı departmanlarının en üst seviyelerine ulaşabilmektedir (Grow ve Deng, 2014)

Kadınların reklam endüstrisinin yaratıcı kararlarındaki etkilerini incelemenin bir başka yolu da, kadın reklamverenlerin büyük reklamcılık ödülleri jüri üyesi olarak katılımını tespit etmektir. David Roca Correa, Isam Alegre Rodriguez ve Natalia Pueyo Ayhan tarafından yapılan araştırmaya göre (2012: 149), İspanya'nın en önemli reklam ödülleri verildiği El Sol Festivalinde 1998-2008 arasında yer alan yaratıcı direktör jüri üyelerinin sadece yüzde 10,29'u kadınlardan oluşmuştur. Çalışma, aynı zamanda kadınların yüksek sorumluluk düzeyine ulaşamadığını göstermektedir. Araştırmanın incelediği 10 yıllık dönemde yalnızca bir kadın jüri başkanı bulunmaktadır. Kadın reklamcıların El Sol Festivalindeki jüri üyesi olma oranlarında 10 yıl içinde artış görülmesine rağmen, bu artış sadece üç kategori ile (reklamveren, basın ve medya) sınırlı kalmaktadır. Bu araştırma, reklamın yaratıcı alanlarındaki jüri üyeliklerinde kadınların varlığının büyük ölçüde sembolik olduğunu göstermektedir (Roca Correa, Rodriguez ve Pueyo Ayhan, 2012: 150). Türkiye'de reklam sektöründeki kadınların durumunun araştırılması kadınların sektördeki temsilini göstermesi açısından önemlidir.

## **Kristal Elma Yaratıcılık Festivalinde Cam Tavan Olgusu**

Bu çalışmanın amacı kadınların reklam yaratıcılığı alanındaki karar alma mekanizmalarından biri olan yarışma jürilerine katılımlarını incelemek ve reklamcılık sektöründeki cinsiyet eşitsizliğini ortaya koyarak uygulamaya yönelik bu sorunun çözümüne katkıda bulunmaktır. Bu amaca yönelik olarak, araştırmada Türkiye'nin ilk, en uzun süreli ve en önemli reklam yaratıcılığı yarışması olan Kristal Elma Yaratıcılık Festivali'nin seçici kurullarındaki kadın reklamcı oranları incelenmiştir. Dolayısıyla araştırma şu soruyu sormaktadır: "1988-2018 yılları arasında toplanmış olan Kristal Elma Yaratıcılık Festivali Seçici Kurullarında kadın reklamcılar ne oranda temsil edilmektedir?" Bu araştırma Türkiye'deki reklamcılık sektöründeki festivalleri ve yarışmaları, cinsiyetçilik

odaklı olarak inceleyen ilk araştırma olması dolayısıyla önemlidir. Thorolf Helgesen (1994), reklam festivallerinin ve ödülllerinin önemini altı alanda tartışmaktadır.

1. Reklam ödülleri genel olarak reklam ajansları için önemli bir tanıtım fırsatı olarak algılanmaktadır.
2. Ödüller yaratıcılıkta mükemmelliğin ifadeleri olarak nitelendirilmektedir.
3. Ödüller reklam profesyonelleri için kariyerlerini güçlendirme ve geliştirme araçları olarak önemlidir.
4. Reklamcılık ödülleri profesyonel liderlik sembolleri olarak görülmektedir.
5. Profesyonel olarak liderlik algısıyla reklam ödülleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.
6. Ödüller bir ajansın profesyonel mirası konusunda sınıflandırma yapma olanağını sağlamaktadır.

Douglas C. West, Emily L. Collins, ve Alan Miciak (2003) reklam yaratıcılığı ödülü kazanıldığında, bu ödülün reklamveren için satışlarda, rekabet avantajında ve konkur kazanmada etkileri olduğundan bahsetmektedir. Ajansların reklam festivallerine yoğun ilgi göstermesinin sebeplerinden biri, festivallerin ajansın yaratıcı standartlarının tanıtımı olarak görülmesidir. Aynı zamanda yakın zamanlı kampanyaların sonuçlarını reklamverenlerin ajans seçimi tercihini etkileyebilmektedir (Wackman, Somon ve Somon, 1986). 30 yıldır gerçekleştirilen Kristal Elma Reklam Festivalinin jürilerindeki kadın temsiline incelenmesi, Türkiye'deki reklamcılık sektöründeki cinsiyet eşitsizliğini ortaya koyması açısından değerlidir.

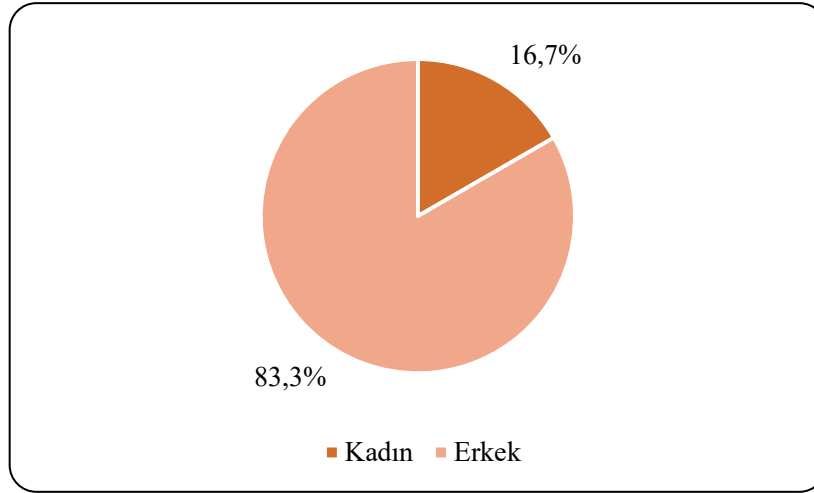
Araştırmada örneklem olarak Kristal Elma Yaratıcılık Festivali seçilmiştir. 1988 yılında Reklamcılar Derneği Yönetim Kurulu tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren reklam ajanslarının ve çalışanlarının ortaya koydukları özgün yaratıcı çalışmaların ödüllendirileceği bir yarışma düzenlemesi kararlaştırılmıştır. Reklamcılar Derneği Başkanı Eli Acıman, derneğin Asbaşkanı Ersin Salman ve Metin Deniz tarafından tasarlanan yarışma "Kristal Elma Türkiye Reklam Ödülleri Yarışması" ismiyle her yıl organize edilmeye başlanmıştır. Yarışmanın ödülü kristal elma ve ona saplanan bir ok olarak belirlenmiştir. Ödülde yer alan elma hedef kitleyi, ok reklam mesajıyla satışı sağlayan yaratıcı fikri ve kristal temizliği, saydamlığı ve netliği simgelemektedir ([kristalelma.org.tr](http://kristalelma.org.tr), 2019). Dolayısıyla, okun elmayı delmesi reklam mesajının hedef

kitleye ulaşması olarak nitelendirilmektedir. Yarışmanın amacı, “Türkiye’de pazarlama iletişiminin yaratıcılık düzeyini yükseltmek, ajansların, çalışanların ve uygulamaya katkıda bulunan diğer tarafların özgün başarılarını belgelemek” olarak tanımlanmaktadır ([kristalelma.org.tr](http://kristalelma.org.tr), 2018). Reklamcılar Derneğine üye olmayan ajanslara da açık olmayı hedeflen yarışmada Kristal Elma ödülünün sektör bazında verilmesiyle reklam verenlerin yarışma konusunda heyecanlanması ve ilgilerinin artırılması hedeflenmiştir (Yavuz, 2006). Yarışma 2013 yılından itibaren Kristal Elma Festivali olarak pazarlama ve iletişim alanında dünyadaki önemli isimleri ağırlayan bir festival olarak devam etmektedir. Kristal Elma Yaratıcılık Festivali 2018 yılında Film-TV ve Sinema, Online Film, Basın, Açık hava, Radyo, Entegre Kampanyalar, Dijital, Sosyal Medya ve Aktivasyon, Medya, Tasarım, Uygulamada Mükemmellik (Müzik ve Yapım Yönetim) ve Bölge Yarışması olarak farklı kategorilerde düzenlenmiştir ([kristalelma.org.tr](http://kristalelma.org.tr), 2018). 2018 yılında Kristal Elma Yaratıcılık Festivalinin 30.’su gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada niceliksel içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilerek yorumlanmıştır. Araştırmada veriler yalnızca cinsiyet açısından incelenmiştir. Seçici Kurullarda yer alan jüri üyelerinin hangi reklamcılardan oluştuğuna dair listeler Reklamcılık Vakfı ile iletişime geçilerek elde edilmiştir. Yapılan ilk incelemede, Seçici Kurullarda yer alan jüri üyesi listelerinde 18. Kristal Elma’dan önceki seçici kurullarda kategorik bir ayırım bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, genel inceleme tüm katılımcı listelerinde ve başkanlık düzeyinde yapılmıştır. Kategorik olarak jürilerde kadın ve erkek üye oranları 18. Kristal Elma (2005-2006) jürisinden itibaren incelenebilmiştir. Kimi Seçici Kurullar süreklilik arz etmemekte, yıldan yıla değişiklik gösterebilmektedir. Bu çalışmada incelenen seçici kurullar her yıl sürekli olarak Kristal Elma’da yer alan kurullardır. Süreklilik gösteren ve bu çalışmada incelenen kategoriler Reklam Müziği, Medya ve Dijital jürileridir. Çalışmada 2008-2018 yılları arasında her yıl toplanmış olan toplam 11 Reklam Müziği Seçici Kurulu, 2009-2018 yılları arasında toplanmış olan toplam 9 Medya Seçici Kurulu ve 2006-2018 yılları arasında toplanmış olan toplam 13 Dijital Seçici Kurulundaki jüri üyeleri cinsiyet dağılımı açısından incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda ele alınmıştır.

### ***Kadınların Jüri Başkanlığında Simgesel Düzeyde Temsili***

2018 yılında 30. kez toplanan Kristal Elma Seçici Kurulunda, bu tarihe kadar 25 erkek jüri üyesi ve 5 kadın jüri üyesi başkanlık yapmıştır. 1988-2018 yılları arasında görev yapan kadın jüri başkanı oranının yüzde 16,7 olduğu görülmektedir (bkz. Şekil 1). Böylesine düşük bir temsil oranı Türkiye'deki reklamcılık sektöründe var olan dikey ayrışmayı ve cam tavanı gözler önüne sermektedir.



**Şekil 1:** Kristal Elma Seçici Kurul Başkanlarının Kadın-Erkek Oranı (1988-2018)

Rosabeth Moss Kanter (1993), orantılı temsilin kişilerin sektördeki başarısı üzerinde güçlü bir etkisi olduğuna dikkat çekmektedir. Kanter'e göre, yönetimde bir grup yüzde 35'in altında temsil ediliyorsa azınlık olarak nitelendirilmekte ve temsil edenler grup içindeki değişim üzerinde çok az etki yaratabilmektedir. Bunun bir adım ötesinde, eğer bir grup yüzde 15'ten az bir oranda temsil ediliyorsa, azınlıktan "simgeliğe" dönüşmektedir. Simge statüsü üç farklı algısal duruma sebep olmaktadır: görünürlük, kutuplaşma ve asimilasyon. Sembolik olarak temsil eden grup üyelerinin görünürlüğü grubun geri kalan üyelerinde performans baskısı yaratır. Kutuplaşma yavaş yavaş sosyal ve profesyonel izolasyona yol açar ve asimilasyon ihtiyacı ise kalıplaşmış rollerin kabul edilmesine zemin hazırlar. Kanter'e göre, azınlık olmanın etkisini azaltmak ve profesyonel anlamda çekingenliği hafifletmek için yönetimde en az yüzde 35'lik bir temsil oranı gereklidir. Dolayısıyla, yüzde 16,7 ile kadın reklamcılarının Kristal Elma seçici kurullarında azınlık

oldukları açıktır. Hatta, sembolik olarak seçici kurullarda başkan olarak bulunmayı kıl payı aşmış oldukları görülmektedir.

Yapılan çalışmalar, üst düzey konumdaki kadın sayısının yüksek olmasının, sektöre yeni başlamış kadınlar için olumlu deneyimleri desteklemede çok önemli olduğunu göstermiştir (Ely, 1991). Fakat farklı ülkelerde yapılan araştırmalar reklam ajanslarının özellikle yaratıcı departmanlarında kadın reklamcı sayılarının çok az olduğunu ortaya koymaktadır (Grow, J., Roca, C. ve Broyles, 2012; Windels ve Lee, 2012; Grow ve Broyles, 2011; Gonzales ve Otero, 2011; Mallia, 2009a ve 2009b; Nixon ve Crewe, 2004). Dolayısıyla, kendisine rol model alabileceği kadın yöneticilerin nadir görüldüğü yaratıcı departmanlarda kadınların var olma çabasının desteklendiği söylenemez. Bu durum, Türkiye'deki reklamcılık sektörünün en eski ve önemli yaratıcılık festivalinde de görülmektedir.

### ***Jürilerde Artan Kadın Oranları***

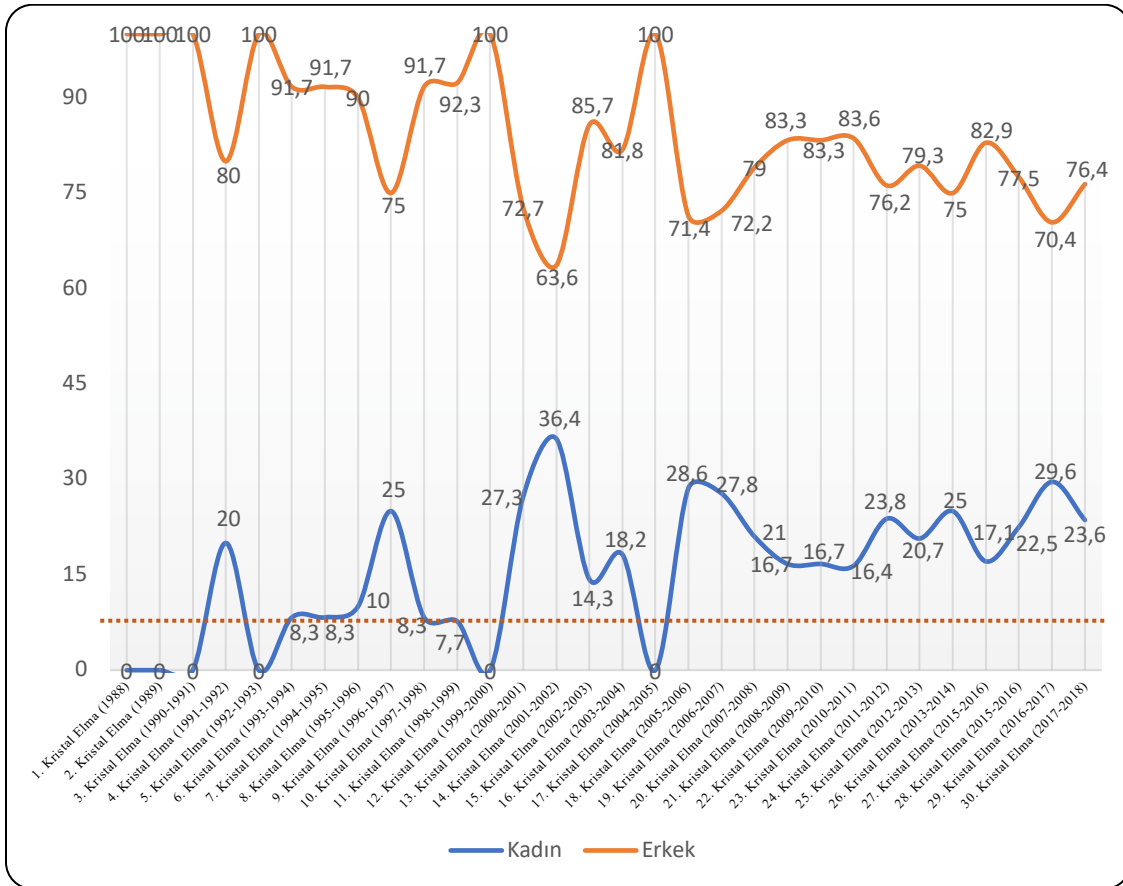
Jüri üyeliklerinde başkanlığın önemli olmasının yanında toplam kadın-erkek oranı da önem taşımaktadır. 30 yıl boyunca Kristal Elma Seçici Kurullarında görev alan toplam 983 jüri üyesinin 194'ü kadındır. Dolayısıyla tüm seçici kurullarda görev yapan kadın reklamcı oranı yüzde 19,7'dir. Toplanan tüm Kristal Elma jürilerinin yıllara göre dağılımında kadınların en yüksek oranda temsil edilmesi 2001-2002 yıllarında toplanan 14. yıl jürisinde olmuştur. Kadınlar bu yıl, jürilerde yüzde 36,4 oranında temsil edilmiştir (bkz. Şekil 2). 30 yıl boyunca yüzde 35'i geçen temsil oranına sadece bir kez 2001-2002 yıllarında toplanan 14. Yıl jürisinde toplam 11 jüri üyesinin dördünün kadın olarak belirlenmesi ile ulaşılmıştır.

İlk üç yıl kadın seçici kurul üyesinin bulunmadığı Kristal Elma yarışma jürilerine kadın reklamcılarının katılımı dördüncü yılda yüzde 20'lik bir oran ile umut vaat ederek başlamıştır. Beşinci, 12. ve 17. yıllarda toplanan Seçici Kurular tamamen erkek reklamcılardan oluşmaktadır. Altıncı yıldan itibaren kadınların da yer aldığı jüriler oluşturulmuştur. Son 13 yıldır toplanan seçici kurullardaki kadın üye oranının yüzde 15'in üzerinde olduğu görülmektedir (bkz. Şekil 2). Dolayısıyla, kadınların seçici kurullarda sembolik olarak yer almadığı söylenebilir. Son üç yıldır toplanan jüri üyelerinin içindeki



kadın reklamcı oranı yüzde 20'nin üzerinde olmasına rağmen, bu oranın hala azınlık olmanın etkisini azaltmak için gereken yüzde 35'in altında kaldığı görülmektedir. Yine de son yıllarda artan bir ivmeden bahsedilmesi mümkün görünmektedir.

Reklamcılık sektöründe cinsiyet eşitliğine yönelik dönüşüm hem erkek hem de kadınlar sektöre eşit katılım sağladığında gerçekleşebilir. Bu misyonla ortaya çıkan yüzde 3 Hareketi (3percentmovement.com), reklam yaratıcı yönetmenlerinin sektördeki oranını yüzde 3'ten yüzde 50'ye çıkarmak misyonuyla Kat Gordon tarafından kurulmuştur. Hareket, reklam ajanslarının yaratıcı departmanlarına kadın reklamcı ve çeşitlilik kazandırmak için farklı yolları kullanmaktadır. Bu yollar arasında yer alan New York City'deki iki günlük yüzde 3 Konferansı; öğrencilere danışmanlık, kapsayıcılık danışmanlığı, sektörü sorumlu tutma araştırması, görünürlük sağlama amacıyla içerik oluşturma ve reklam sektöründe konuyla ilgili bir anlayış, farkındalık ve toplumsal algı geliştirilmesi açısından önem kazanmıştır. yüzde 3 Konferansından sonra, The One Show, Cannes Lions ve The Clio Awards gibi büyük reklamcılık ve yaratıcılık yarışmalarının cinsiyet-dengeli jüriler oluşturduğunu duyurması önemlidir. Dolayısıyla, kadınların reklamcılık sektöründe daha fazla yer almaları amacıyla uluslararası olarak gerçekleşen olumlu gelişmelerin yerel yansımaları Türkiye'de de görülmektedir. Türkiye'deki reklamcılık sektörünün genel yapısı itibariyle uluslararası ajanslar ağırlıktadır. Bu yapının nasıl oluştuğunu incelemek, sonuçları yorumlamak için gereklidir.



**Şekil 2:** Kristal Elma Seçici Kurullarında Toplam Kadın-Erkek Oranının Yıllara Göre Dağılım Grafiği (1988-2018)

Türkiye'de uluslararası bir reklam ajansı ile yerli bir reklam ajansının fiili ilk ortaklığı 1973'te McCann Erickson ile Pars Reklam Ajansı arasında gerçekleşmiştir. 1980'lerin neoliberal politikalarının ardından Türkiye ekonomisi dünyaya açılmış ve çok uluslu şirketler, yüzde 51 satın alma şartıyla Türk reklam endüstrisine adım atmıştır. Bu gelişmeyle, Türkiye'deki reklam endüstrisi için yeni bir dönem başlamıştır (Töre, 2014: 35). Bu yıllarda, çok uluslu şirketlerle yapılan ortak girişimlerde yabancı şirketlerin yüzde 51'lik paya sahip olma sınırlaması nedeniyle yapılar ortaklıklar halinde kurulmuştur. Uluslararası bir reklam ajansı olan McCann Erickson, Türkiye'deki yerel Pars Reklam Ajansı ile bir ortaklık kurarak ParsMcCann/Erickson olarak adlandırılmıştır. Bu süreç 1985'te Türkiye'nin en eski reklam ajanslarından biri olan ManAjans'ın JWT, Güzel Sanatlar'ın ise Saatchi ve Saatchi ile ortaklılarıyla devam etmiştir. Türkiye'deki reklam ajanslarının yabancı gruplar tarafından satın alınması veya şirket birleşmeleri bugün de

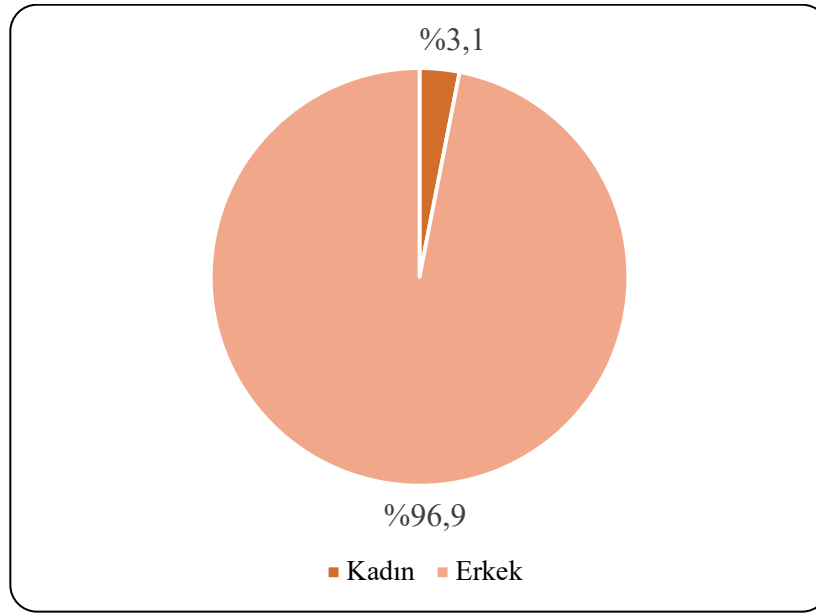
devam etmektedir. Örneğin, Moran Ogilvy ortaklığı Ogilvy & Mather'e dönüşmüştür (Gencturk Hizal, 2005: 116). Reklamcılar Derneği verilerine göre (2018a), 1980'den sonra kurulan ajanslar toplam reklam ajanslarının yüzde 85'ini oluşturmaktadır. Büyük ölçüde network ajanslarına dayanan Türkiye reklam endüstrisi, şu anda sektördeki reklam gelirlerinin yüzde 80'ine sahip 86 kayıtlı reklam ajansına sahiptir ve büyük ölçekli reklam şirketleri yüzde 100 yabancı sermayeli veya yabancı ortak şirketlerdir (Töre, 2014: 37).

Türkiye'deki reklamcılık sektöründe uluslararası ajansların yoğun varlığı nedeniyle kültürel etkileşimin yüksek olması kaçınılmazdır. Son yıllarda Kristal Elma Seçici Kurullarındaki kadın temsiline artan ivme küresel anlamda gelişen cinsiyet eşitliği akımının devamı olarak nitelendirilebilir.

Genel olarak jüri üyeliklerinin incelenmesinin ardından süreklilik gösterdiği için bu bölümde incelenen kategoriler Reklam Müziği, Medya ve Dijital jürileridir. Aşağıda bu jürilerin bileşiminde cinsiyet dağılımı üzerinde durulmaktadır.

#### *Neredeyse Hepsi Erkek: Reklam Müziği Seçici Kurulunda Kadınların Yokluğu*

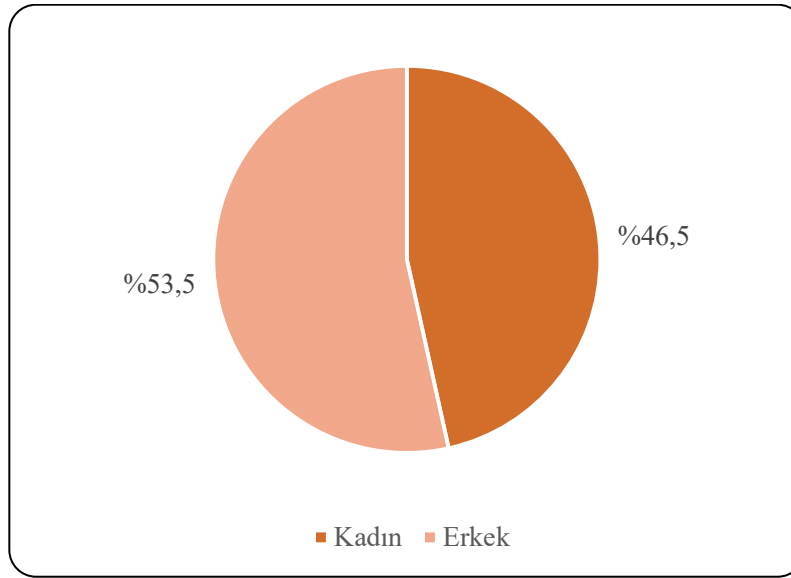
Kadınların en az yer aldığı kategori olan Reklam Müziği Seçici Kurulu ilk kez 2008-2009 yılındaki 20. Kristal Elma yarışma jürisi içinde ayrı bir grup olarak toplanmıştır. Bugüne kadar toplanmış olan Reklam Müziği Seçici Kurullarında yer alan toplam 67 jüri üyesinin ikisi (yüzde 3,1) kadınlardan oluşmaktadır (bkz. Şekil 3). 2008-2009 yılında toplanan ilk seçici kurulda bulunan toplam 9 jüri üyesinin ikisi kadınlardan oluşmasına rağmen, sonraki yıllarda toplanan seçici kurulların hiçbirinde kadın üye yer almamıştır. Çalışma kapsamında toplam 11 Reklam Müziği Seçici Kurulu incelenmiştir.



**Şekil 3:** Kristal Elma Reklam Müziği Seçici Kurullarında Toplam Kadın-Erkek Oranı Grafiği (2008-2018)

#### *Kadınların En Çok Yer Aldığı Seçici Kurul: Medya Seçici Kurulu*

Kristal Elma Seçici Kurullarında kadınların en fazla yer aldığı seçici kurula Medya Seçici Kurulu'nun ayrı bir grup olarak ilk kez yer alması 22. Kristal Elma yarışma jürisinde gerçekleşmiştir. Bugüne kadar görev yapmış olan Medya Seçici Kurullarında yer alan toplam 101 üyenin 47'si (yüzde 46,5) kadın reklamcılardır (bkz. Şekil 4). Medya Seçici Kurullarında oluşturulan ilk seçici kuruldan itibaren kadın reklamcılar yüzde 35'i geçen oranlarda jüri üyesi olarak yer almıştır (bkz. Tablo 1). Çalışma kapsamında toplam dokuz Medya Seçici Kurulu incelenmiştir. İncelenen her kuruldaki kadın erkek dağılımı Tablo 1'de görülebilir.



**Şekil 5:** Kristal Elma Medya Seçici Kurullarında Toplam Kadın-Erkek Oranı Grafiği (2009-2018)

Dönem	Kadın	Erkek	Toplam
22. Kristal Elma (2009-2010)	4	4	8
23. Kristal Elma (2010-2011)	3	4	7
24. Kristal Elma (2011-2012)	6	4	10
25. Kristal Elma (2012-2013)	5	9	14
26. Kristal Elma (2013-2014)	5	6	11
27. Kristal Elma (2015-2016)	4	7	11
28. Kristal Elma (2015-2016)	4	7	11
29. Kristal Elma (2016-2017)	9	5	14
30. Kristal Elma (2017-2018)	7	8	15
Toplam	47	54	101

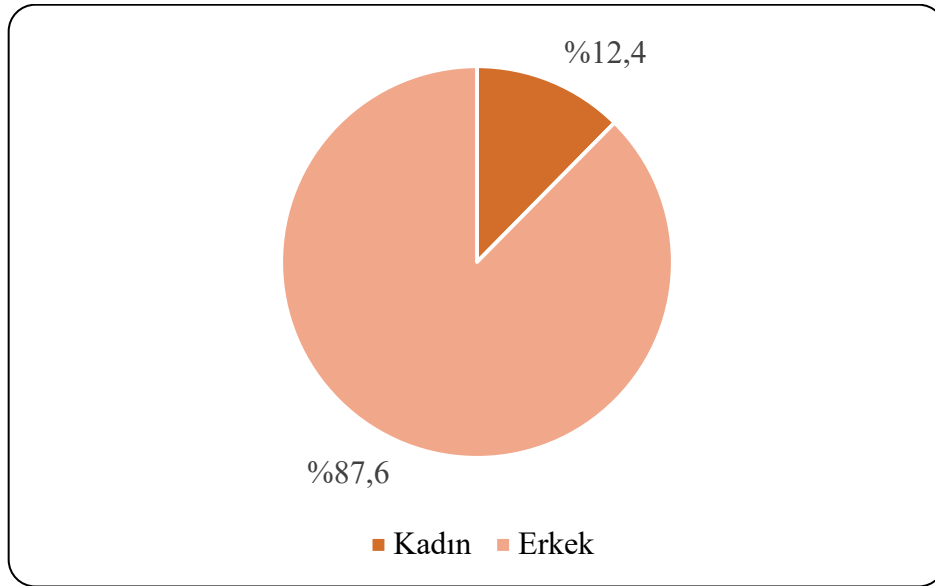
**Tablo 1:** Kristal Elma Medya Seçici Kurullarındaki Toplam Kadın-Erkek Oranının Yıllara Göre Dağılım Tablosu (2009-2018)

Medya alanında kadınların erkek reklamcılarla neredeyse benzer oranlarda temsil edildiği söylenebilir. Bu veri aynı zamanda medyadaki yatay ayrışmayı da göstermektedir. Reklamcılık sektöründe kadınlar medya ajanslarında kendilerine ajansların yaratıcı

departmanlarından daha fazla yer bulabilmektedirler. Dünyadaki reklamcılık sektörü üzerine yapılan araştırmalar “sözde kadınlaşma” (Pueyo Ayhan, 2010) olgusunun reklam sektöründeki öneminden bahsetmektedir. Türkiye’deki reklam sektöründe de benzer bir durumdan söz edilebilir. Türkiye’deki reklam sektöründe çalışanların cinsiyet oranlarına dair bir çalışma bulunmasa da jüri üyeliklerindeki yüksek oranlardan, kadınların yoğunlukla medya faaliyetlerinde toplanma eğiliminde oldukları sonucuna varılabilir. Fakat bu yanıltıcı kadınlaşma, Pueyo Ayhan’ın ifade ettiği gibi (2010), kadınların bir endüstriye yüksek erişiminin olduğu yanılsamasını oluşturmaktadır. Sadece belirli alanlarda yoğunlaşan bir gruplaşma gerçek bir çeşitlilik anlamına gelmemektedir.

#### *Dijital Seçici Kurullarında Giderek Azalan Kadın Üye Sayısı*

Dijital alandaki seçici kurullar, 2006 yılında 18. Kristal Elma yarışma jürisinde ayrı birer grup olarak toplanmaya başlamıştır. Bugüne kadar toplanmış olan Dijital Seçici Kurullarında yer alan toplam 121 jüri üyesinin 15’i (yüzde 12,4) kadın reklamcılardır (bkz. Şekil 6). Çalışma kapsamındaki 13 Dijital Seçici Kurul ve her kuruldaki kadın erkek dağılımı Tablo 2’de incelenebilir. Dijital alanda kadın reklamcılarının katılımı 18. Kristal Elma yarışma jürisindeki toplam üç jüri üyesinin ikisinin kadın oluşu ile olağanüstü bir performansla başlasa da sonraki 10 yılın beşinde oluşturulan seçici kurullarda hiç kadın reklamcı yer almamıştır (bkz. Tablo 2).



Şekil 6: Kristal Elma Dijital Seçici Kurullarında Toplam Kadın-Erkek Oranı Grafiği (2006-2018)

Dönem	Kadın	Erkek	Toplam
18. Kristal Elma (2005-2006)	2	1	3
19. Kristal Elma (2006-2007)	0	5	5
20. Kristal Elma (2007-2008)	2	10	12
21. Kristal Elma (2008-2009)	2	6	8
22. Kristal Elma (2009-2010)	0	7	7
23. Kristal Elma (2010-2011)	2	8	10
24. Kristal Elma (2011-2012)	0	10	10
25. Kristal Elma (2012-2013)	0	11	11
26. Kristal Elma (2013-2014)	4	9	13
27. Kristal Elma (2015-2016)	0	13	13
28. Kristal Elma (2015-2016)	2	11	13
29. Kristal Elma (2016-2017)	1	10	11
30. Kristal Elma (2017-2018)	2	11	13
Toplam	15	106	121

Tablo 2: Kristal Elma Dijital Seçici Kurullarındaki Toplam Kadın-Erkek Oranının Yıllara Göre Dağılım Tablosu (2006-2018)

Mallia ve Windels (2011) dijital reklamcılık alanında çalışan kadınlarla yaptıkları derinlemesine görüşmelerde, kadınların dijital ajanslardaki çalışma koşullarının esnekliğinden ve çalışanların yaş ortalamasının genç oluşundan kaynaklanan eşitlikçi yapılarından dolayı daha rahat yer bulabildiklerini belirtmektedir. Aynı araştırmada kadın çalışanların dijital ajanslarda ilerleme potansiyellerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir. Türkiye'deki Interactive Advertising Bureau'nun (İnteraktif Reklamcılık Bürosu) 16 Ocak 2019 tarihindeki 5. Olağan Genel Kurulunda derneğin son üç dönemdir Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini yürüten Neslihan Olcay başkan olarak seçilmiştir (Marketing Türkiye, 2019). Derneğin Yönetim Kurulu incelendiğinde 30 üyenin yarıya yakınının (14'ünün) kadın olduğu görülmektedir (IAB Türkiye Yönetimi). Dijital reklamcılık alanındaki en önemli derneğin Türkiye grubunun yönetim kurulunun bir kadın başkanının olması ve yönetim kurulunun neredeyse yarısının kadın dijital reklamcılardan oluşması sektördeki kadın çalışanların güçlü varlığını göstermektedir. Fakat bu oranlar Kristal Elma'nın Dijital Seçici Kurul jürilerine yansımamıştır.

## Sonuç

Reklamcılık sektörü kadınların hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rahatlıkla yer alabildiği bir sektör olarak görünmesine rağmen, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, ayrımcı cinsiyet rolleri ve kalıp yargılar bu sektöre de yansımaktadır. Dünyada yapılan az sayıda çalışma cinsiyet eşitsizliğini ortaya koyarken, Türkiye'deki reklamcılık sektörü hakkında benzer bir çalışma bulunmamaktadır. Kadınların reklam yaratıcılığı alanındaki karar alma mekanizmalarından biri olan yarışma jürilerine katılımlarını incelemek ve reklamcılık sektöründeki cinsiyet eşitsizliğini ortaya koyarak uygulamaya yönelik bu sorunun çözümüne katkıda bulunmak amacıyla yapılan bu çalışmada Türkiye'nin ilk, en uzun süreli ve en önemli reklam yaratıcılığı yarışması olan Kristal Elma Yaratıcılık Festivalinin seçici kurullarındaki kadın reklamcı oranları incelenmiştir. Türkiye'de reklamcılık alanında ilk kez yapılan inceleme sektörün cinsiyetçilik tablosunu betimlemek açısından önemlidir.

1988 yılından 2018 yılına kadar 30 yıldır toplanan Kristal Elma Yaratıcılık Ödülleri Seçici Kurullarındaki kadın oranları incelendiğinde jürilerin erkek-egemen yapısı göze



çarpmaktadır. Kadın jüri başkanlarının oranı yüzde 16,7'dir. Bu oran kadın reklamcılarının Kristal Elma seçici kurullarında azınlık olduklarını göstermektedir. Jüri üyeliklerinde başkanlığın önemli olmasının yanında toplam kadın-erkek oranı da önem taşımaktadır. 30 yıl boyunca Kristal Elma Seçici Kurullarında görev alan kadın reklamcı oranı yüzde 19,7'dir. Kanter'e göre (1993), azınlık olmanın etkisini azaltmak ve profesyonel anlamda çekingenliği hafifletmek için yönetimde en az yüzde 35'lik bir temsil oranı gereklidir.

Bu çalışma, Türkiye gibi erkek egemen bir toplumda, cam tavan olgusunun reklamcılık sektöründeki yaratıcı departmanlarda kırılmadığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu çalışma aynı zamanda farklı ülkelerdeki reklamcılık sektörlerinde rastlanan ve belirli alanların kadınlaşmasına yol açan güçlü yatay ayrışma ve bazı alanların erilleşmesi olgusunun Türkiye'deki reklamcılık sektöründeki ödül jürilerinde de belirgin olduğunu göstermektedir.

Sektördeki durumun değişmesi için reklamcılık alanındaki yaratıcı karar alma pozisyonlarında kadınların temsil oranlarının yükseltilmesi önem arz etmektedir. Unstereotype Alliance (Kalıp Yargıları Yıkma İttifakı), "#SeeHer girişimi ile birlikte benzer amaçlarla yapılan yüzde 3 Konferansından sonra, The One Show, Cannes Lions ve The Clio Awards gibi uluslararası reklamcılık ve yaratıcılık yarışmalarının cinsiyet-dengeli jüriler oluşturduğunu duyurması, bu girişimlerin dünyadaki olumlu etkilerini göstermektedir. Türkiye'de benzer girişimlerin tasarlanması ve reklam sektöründe faaliyet gösteren dernekler ve vakıflar tarafından oluşturulması sektördeki kadın temsilinin artırılması yönünde adımların başında gelebilir. İletişim fakültelerinde ve özellikle reklamcılık bölümlerinde kadın reklamcılarla ilgili farkındalık çalışmaları yapılması genç reklamcı adayları için rol model alabilecekleri öncü kadınları fark etmeleri açısından gereklidir.

Reklamcılık sektörüyle ilgili cinsiyet eşitsizliğini gösterecek ve tanımlayacak yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Öncelikle sektörün nüfus sayımına ihtiyacı bulunmaktadır. Ajanslarda çalışan ve serbest çalışan (freelance) kadın reklamcılarının oranlarının bilinmesi reklamcılık sektörünün yapısal ve cinsiyet odaklı olarak haritalandırılması için önemlidir. Sektörde bulunan kadın yöneticilerle yapılacak niteliksel araştırmalar, kadınların hem sektörde çalışırken hem de kariyerlerindeki yükselme

aşamalarında deneyimledikleri olumlu ve olumsuz durumu ortaya koymak açısından yararlı olacaktır.

## Kaynakça

- Alvesson, Mats (1998). "Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency." *Human Relations* 51(8): 969-1005.
- Bhasin, Kamla (2003). *Toplumsal Cinsiyet "Bize Yüklenen Roller"*. İstanbul: Kadın Dayanışma Vakfı Yayınları.
- Butler, Judith (1999). *Gender Trouble*. London, UK: Routledge.
- Campaign US (2019). "Gender pay gap: the best and worst in the industry" <https://www.campaignlive.com/article/gender-pay-gap-best-worst-industry/1581148> Erişim tarihi: 06.08.2019
- Catalyst (2019). "Quick Take: Women's Earnings – The Wage Gap." Jul 31, 2019. <https://www.catalyst.org/research/womens-earnings-the-wage-gap/> Erişim tarihi: 05.08.2019.
- Deren van Het Hof, Seçil ve Sibel Hoştut (2016). "Pembe Getto: Türkiye'de Kurumsal İletişim Yöneticileri." *Fe Dergi* 8(2): 101-109.
- Dökmen, Zehra (2004). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ecevit, Yıldız (1998). "Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi." *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*. Ayşe Berktaş Hacımiraçoğlu (der.) içinde. İstanbul: Türk Tarih Vakfı Yayını.
- Ely, Robin (1991). "Gender Differences: What Difference Does It Make?" *Academy of Management Best Papers Proceedings* 1: 363–67.
- Garcia Gonzales, Aurora ve Teresa Pineiro Otero (2011). "Women in Advertising Production: Study of the Galician Advertising Sector From a Gender Perspective." *Revista Latina de Comunicacion Social*. 66: 505-525.
- Gencil Bek, Mine ve Mutlu Binark (2000). *Medyada Kadın*. Ankara: Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- Gençtürk Hızal (2015). "Reklam Endüstrisinin Topografyası: Türkiye Örneği." *İletişim Araştırmaları Dergisi* 3(1): 105-131.
- Goffman, Erving (1979). *Gender Advertisements*, New York: Harper & Row.

- Gregory, Michele Rene (2009). "Inside the Locker Room: Male Homosociability in the Advertising Industry." *Gender, Work and Organizatio*. 16(3): 323-347.
- Grow, Jean (2016). "Advertising Creative and the Pink Ghetto." *Stretching Boundaries: Cases in Organizational and Managerial Communication*. Jeremy Fyke, Jeralyn Faris ve Patrice M. Buzzanell (der.) içinde. New York: Routlage.
- Grow, Jean ve Sherry Broyles (2011). "Unspoken Rules of the Creative Game: Insights to Shape and Next Generation From Top Advertising Creative Women." *Advertising and Society Review* 12(1). DOI: 10.1353/asr.2011.0009
- Grow, Jean ve Tao Deng (2014). "Sex Segregation in Advertising Creative Departments Across the Globe." *Advertising and Society Review*. 14(4). DOI: 10.1353/asr.2014.0003
- Grow, Jean, David Roca ve Sheri Broyles (2012). "Vanishing Acts: Creative Women in Spain and the United States." *International Journal of Advertising* 31(3): 657-679.
- Guy, Mary Ellen ve Meredith Newman (2004). "Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor." *Public Administration Review* 64(3): 289-298.
- Gündüz Hoşgör, Ayşe (2010). "Türkiye'de Kırsal Kadının Toplumsal Konumu: Bölgesel Eşitsizlikler, Yasal Müdahaleler ve Kısmi Kazanımlar." *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları: Eşitsizlikler Mücadeleler ve Kazanımlar*. Hülya Durudoğan, Fatoş Gökşen, Bertil Emrah Oder ve Deniz Yüksek (der.) içinde. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Hadımlı, Gönül (2018, 9 Temmuz). "Değişimi daha ileri götürmek için..." *MediaCat*. <https://mediacat.com/degisimi-daha-ileri-goturmek-icin> Erişim tarihi: 09.08.2019.
- Hannan, Ali (2018, April 18). "Creativity's female future: Meet the next generation of women redefining creativity." *Campaign*. <https://www.campaignlive.co.uk/article/creativitys-female-future-meet-next-generation-women-redefining-creativity/1462313> Erişim tarihi: 06.08.2019.
- Hartman, John K. (1988). "Assessing Women in the Creative Department: What Creative Directors Think." Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication (71st, Portland, OR, July 2-5, 1988).

Helgesen, Thorolf (1994). "Advertising Awards and Advertising Performance Criteria."

*Journal of Advertising Research* 34 (4): 43-53.

Hirshman, Elizabeth C. (2013). "Role-Based Models of Advertising Creation and

Production." *Journal of Advertising* 18(4): 42-53.

IAB Türkiye Yönetimi. Yönetim Kurulu. Erişim tarihi: 07.08.2019.

<http://www.iabturkiye.org/yonetim-kurulu>

Kandiyoti, Deniz (2011). "Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları: Gelecek

İçin Geçmişe Bakış." *Birkaç Arpa Boyu... 21. Yüzyıla Girerken Türkiye'de Feminist Çalışmalar*. Serpil Sancar (der.) içinde. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Kanter, Rosabeth Moss (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kazenoff, Ivy ve Anthony Vagnoni (1997). "Babes in Boyland." *Advertising Age's*

*Creativity* 5(8): 18-20.

Klein, Debbie (2000). *Women in Advertising: 10 Years on*. London: IPA.

kristalelma.org (2018). "Kristal Elma Yönetmelik".

<https://kristalelma.org.tr/media/10998/kri-stal-elma-2019-yo-netmeli-k.pdf> Erişim tarihi: 18.04.2019

kristalelma.org (2019). "Kristal Elma Tarihçe". <http://www.kristalelma.org.tr/tarihce.html>.

Erişim tarihi: 18.04.2019

Mallia, Karen L. (2009a). "Rare Birds: Why So Few Women Become Ad Agency

Creative Directors." *Advertising and Society Review* 10(3). doi:10.1353/asr.0.0032

Mallia, Karen L. (2009b). "Creativity Knows No Gender, but Agency Creative

Departments Sure Do." *Advertising Age*.

<http://adage.com/article/talentworks/advertising-motherhood-mix-creative-directing/138709> Erişim tarihi: 18.04.2019

Mallia, Karen L. ve Windels, Kasey (2011). "Will Changing Media Change the World?

An Exploratory Investigation of the Impact of Digital Advertising on Opportunities for Creative Women." *Journal of Interactive Advertising* 11(2): 30-44.

- Marketing Türkiye (2019 17 Ocak). "İAB Türkiye'nin Yeni Başkanı Neslihan Olcay Oldu."  
<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/iab-turkiyenin-yeni-baskani-neslihan-olcay-oldu> Erişim tarihi: 07.08.2019
- Nicholson, Linda. (1994). "Interpreting Gender." *Signs* 20(1): 79-105.
- Nixon, Sean ve Ben Crewe (2004). "Pleasure at Work? Gender Construction and Work-Based Identities in the Creative Industries." *Consumption, Markets and Culture* 7(2): 129-147.
- P&G (2018). P&G Advances Systemic Change for Gender Equality in Advertising at 2018 Cannes Lions Festival of Creativity.  
<https://www.businesswire.com/news/home/20180618005590/en/PG-Advances-Systemic-Change-Gender-Equality-Advertising> Erişim tarihi: 05.08.2019
- Pritchard, Annette ve Nigel J. Morgan (2000). "Constructing Tourism Landscapes - gender, sexuality and space." *Tourism Geographies* 2(2): 115–139.
- Pueyo Ayhan, Natalia (2010). "Sex Structure of Occupations in the Advertising Industry: Where are the Female Ad Practitioners?" *Observatorio* 4(3): 243-267.
- Reklamcılar Derneği (2018a). Üye Listesi, Reklamcılar Derneği. <http://www.rd.org.tr>.  
Erişim tarihi: 18.04.2019
- Roca Correa, David, Isam Alegre Rodriguez, ve Natalia Pueyo Ayhan (2012). "The Absence of Creative Women as Judges in Advertising Awards: A Case Study of El Sol (1998-2008)." *Tripodos Revista Digital de Comunicacio* 31: 143-157.
- Runco, Mark A., Bonnie Cramond ve Alexander R. Pagnani (2010). "Gender and Creativity." *Handbook of gender research in psychology*. Donald R. McCreary ve Joan C. Chrisler (der.) içinde. New York: Springer. 343–357
- The White House (2016, 13 Haziran). "FACT SHEET: Government, Businesses and Organizations Announce \$50 Million in Commitments to Support Women And Girls." <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/06/13/fact-sheet-government-businesses-and-organizations-announce-50-million> Erişim tarihi: 05.08.2019
- Töre, Evrim (2014). "Türkiye'de Reklam Endüstrisi Değer Zinciri ve Temel Göstergeler." *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication* 1(2): 34-42.

- Tufan Tanrıöver, Hülya (2000). "Medya Sektöründe Kadın İşgücü." *Toplum ve Bilim* 86 (Güz): 171-193.
- Uğur Tanrıöver, Hülya, Ece Vitrinel ve Ceren Sözeri (2009). "Gözlemlerden Eylemlere: Türkiye'de Cinsiyetçi Olmayan Bir Medyaya Doğru." *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi* 10: 33-51.
- Wackman, Daniel B., Charles T. Salmon ve Caryn C. Salmon (1986). "Developing an Advertising Agency-Client Relationship." *Journal of Advertising Research* 26(6): 21-28.
- West, Candace ve Don Zimmerman (1987). "Doing Gender." *Gender and Society* 1(2): 125-51.
- West, Douglas C., Emily L. Collins, ve Alan Miciak (2003). "Management Perspectives of Awards for Creative Advertising." *Journal of General Management* 29(2): 23-34.
- Windels, Kasey ve Wei-Na Lee (2012). "The Construction of Gender and Creativity in Advertising Creative Departments." *Gender in Management: An International Journal* 27: 502-519.
- Windels, Kasey ve Karen Mallia (2015). "How Being Female Impacts Learning and Career Growth in Advertising Creative Departments." *Employee Relations* 37(1): 122-140.
- Wirth, Linda (2001). "Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management." Geneva: International Labour Office.
- Yavuz, Şahinde (2006). "Reklamlar ve Reklamcılık Sektörü Açısından 1980'lerde Türkiye Panaroması." *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi* 5: 157-182.