

Leiding geven in een grootwinkelbedrijf

De kans voor vrouwen en mannen op een leidinggevende functie in de detailhandel

Karin Sanders*

Summary

Differences between women and men in management positions in the retail trade

Leadership can be seen as a game which is played better by men than by women because men know the rules better than women. This statement was the starting point for the article. The following question is answered:

Are there differences between women and men in management positions in the retail trade? If so, how can these differences be explained? In a large retail store it appears that men more often have management positions than women. To explain the differences, first an elaboration of the human capital theory (Becker, 1957; Mincer, 1974) – the two-career-hypothesis (Roos, 1981) – is tested. This hypothesis is not confirmed: it is found that even in the case women have the same experience as men, have a fulltime job and are married, men still more often have the management positions. Then the 'token'-theory (Kanter, 1977) is tested: members of a minority group have less opportunities to reach a management position. This hypothesis is confirmed for women but it is not confirmed for men. Finally, the two hypotheses are tested in a multi-level-analysis.

1. Inleiding

Volgens Nobis (1992) is 'leiding geven een spel. Wie dat niet inziet (en het kost

* Karin Sanders is als universitair docent verbonden aan de vakgroep sociologie, Universiteit van Utrecht. Zij promoveerde in 1991 bij het ICS (Groningen) op het proefschrift 'Vrouwelijke pioniers. Vrouwen en mannen met een "mannelijke" hogere beroepsopleiding aan het begin van hun loopbaan'. Thans verricht zij onderzoek naar de consequenties van demografische ontwikkelingen voor cohorten op de arbeidsmarkt (NWO-Prioriteitenprogramma) en naar de positie van (meewerkende) vrouwen in de detailhandel. Met dank aan Albert Beekes, Inge Claaringbould, Christien Clason, Durk Hak en Henk Flap voor op- en aanmerkingen op een eerdere versie van dit artikel.

vrouwen meer moeite dan mannen) kan een echte carrière wel vergeten' (Nobis, 1992, p. 27). De vraag is echter in hoeverre de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies te verklaren valt vanuit het niet kennen en het niet beheersen van de regels van het spel 'leidinggeven'. Het zou suggereren dat er een gemakkelijke oplossing is: een training waarin vrouwen de regels van het spel leren. Het volgen van een cursus zou dan voldoende zijn om bij de volgende onderhandelingen tussen DASA en Fokker evenveel vrouwen in mantelpak als mannen in maatkostuum aanwezig te laten zijn. In dit artikel wordt stelling genomen tegen dit idee en wordt gesteld dat er veel meer aan de hand is dan het al dan niet beheersen van spelregels.

Centraal staan de vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden in de detailhandel. Wie bezetten in de detailhandel de leidinggevende functies? Hebben vrouwen en mannen, bij een gelijke hoeveelheid menselijk kapitaal, evenveel kans op een leidinggevende functie of is het de getalsmatige verhouding van vrouwen en mannen in een filiaal, die bepaalt hoe groot de kans op een leidinggevende functie voor vrouwen en mannen is?

Dat vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt ondervertegenwoordigd zijn in de leidinggevende functies mag bekend worden verondersteld. Van de totale mannelijke beroepsbevolking heeft zes procent in 1990 een (hogere) leidinggevende of een beleidvoerende functie. Van de vrouwelijke beroepsbevolking bedraagt dit een procent (CBS, 1992). In het streven naar een hoog inkomen kunnen leidinggevende functies worden gezien als een instrumenteel doel. Mannen lijken hier beter in te slagen dan vrouwen. Zelfs in de traditionele vrouwensectoren van de arbeidsmarkt, zoals de verpleging en het (basis)onderwijs, lijken vrouwen het veld in de leidinggevende functies te moeten ruimen voor de binnenkomende mannen. Ook de detailhandel kent een meerderheid aan vrouwen: 'het "winkelpersoneel" is zwaar oververtegenwoordigd door vrouwen' (Hooghiemstra & Niphuis-Nell, 1993). Hoe ligt de verhouding van de vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden in deze sector van de arbeidsmarkt, die tot nu toe weinig (wetenschappelijk) onderzocht is? De probleemstelling van dit artikel wordt als volgt geformuleerd: 'Bestaan er (tussen de divisies) in de detailhandel verschillen in de verdeling van leidinggevende functies tussen vrouwen en mannen? Hoe zijn deze verschillen te verklaren?'

Om sekseverschillen in leidinggevende functies in arbeidsorganisaties te beschrijven en te verklaren vormen personeelsbestanden een dankbaar maar schaars object. Weinig bedrijven en organisaties hebben tot nu toe hun personeelsbestanden beschikbaar gesteld voor onderzoek. De privacy-gevoeligheid van de gegevens blijkt hierbij telkens weer een belangrijk argument. Schoorvoetend beginnen organisaties en bedrijven voordelen te zien in het beschik-

baar stellen van hun personeelsgegevens. Eerder waren universitaire organisaties (o.a. Van Doorne-Huiskes, 1983, 1986; Becker & Beekes, 1989; Beekes, 1991; Van der Burg, 1992) en het bankwezen (De Jong, 1985; Tijdens, 1989) onderwerp van onderzoek. Nu lijken ook de grootwinkelbedrijven het voordeel van onderzoek te zien. Verwachte tekorten met het personeel lijken hierop een gunstige werking te hebben. Ook onderzoek naar de kwaliteit van het werk in supermarkten (Hofstede, 1992) en naar de invloed van nieuwe (scannings)apparatuur van caissières op de kwaliteit van het werk (Schoenmakers, 1992) lijken te zijn gestart vanuit een verwacht tekort aan personeel in deze sector van de arbeidsmarkt.

In dit artikel wordt het personeelsbestand van een grootwinkelconcern aan een onderzoek onderworpen. Een werkgroep binnen dit concern, belast met ondermeer de positie van vrouwen, formuleerde als beleidsdoel een rechtvaardige functieverdeling van vrouwen en mannen. Voor het onderzoek werd hulp gevraagd van de vakgroep sociologie van de Rijksuniversiteit van Groningen. Een tweetal onderzoeken is inmiddels verricht en gerapporteerd (Akkerman & Alberts, 1991; Clason & Sanders, 1992). Het onderzochte concern kent verschillende divisies met verschillende percentages vrouwen: supermarkten, drogisterijen en slijterijen. Drogisterijen kunnen typische vrouwenwinkels worden genoemd, de slijterijen en de supermarkten kennen een meer evenredige verdeling van vrouwen en mannen.

Voor het verklaren van het verschil in leidinggevende posities worden twee theorieën benut: de 'human capital'-theorie (Becker, 1957; Mincer, 1974) en de 'token'-theorie (Kanter, 1977). Hoewel deze theorieën niet nieuw zijn, zijn ze niet eerder toegepast voor grootwinkelbedrijven. De theorie van het menselijk kapitaal ('human capital'-theorie, Becker, 1957; Mincer, 1974) wordt in het algemeen beschouwd als de meest uitgewerkte theorie voor het verklaren van verschillen in beloning en dus ook in leidinggevende posities (Schipper, 1987). Volgens de 'human capital'-theorie zouden werknemers die meer hebben geïnvesteerd in opleiding en 'training-on-the-job' (of wel: meer geïnvesteerd hebben in hun menselijk kapitaal) meer kans op een leidinggevende functie hebben dan werknemers die niet of minder hebben geïnvesteerd in menselijk kapitaal. In de 'token'-theorie van Kanter (1977) wordt naar de getalsmatige verhouding van vrouwen en mannen verwezen: naarmate het percentage vrouwen in een divisie of in een filiaal kleiner is, verminderen hun doorstroomkansen.

In paragraaf 2 wordt ingegaan op het verschil tussen vrouwen en mannen in leidinggevende functies. Voor dit verschil worden in paragraaf 3 de beide verklaringen verder uitgewerkt. De hypothesen, afgeleid van de theorieën, worden in

paragraaf 4 getoetst op empirische houdbaarheid. In paragraaf 5 wordt nagegaan hoeveel de twee verklaringen samen verklaren. Het artikel wordt afgesloten met een discussie.

2. Leidinggevend en bij een grootwinkelconcern

Het personeelsbestand bestaat op 1 januari 1991, zonder de centrale diensten en het hoofdkantoor, uit gegevens van bijna 7000 werknemers (6925). In totaal werken in de supermarkten, slijterijen en drogisterijen meer vrouwen dan mannen: 62 procent van de werknemers is vrouw. Het grootste deel van de werknemers werkt in de supermarkten: 80 procent (5533). Er werken meer vrouwen dan mannen bij de supermarkten: 57 procent is vrouw. Bij de drogisterijen werken in totaal 1104 mensen (=16% van het personeelsbestand). De drogisterijen kunnen 'vrouwenwinkels' worden genoemd: 92 procent van de werknemers in de drogisterijen is vrouw. De werknemers in de slijterijen vormen de kleinste groep van het personeelsbestand: 287 werknemers (=4%). De verdeling vrouwen en mannen is nagenoeg evenredig: 54 procent is vrouw.

Mannen hebben, over het geheel gezien, significant vaker een leidinggevende functie dan vrouwen ($\chi^2(1)=312,5$; $p<0,01$): 19 procent van de mannen en 3 procent van de vrouwen geeft leiding. Mannen lijken in de detailhandel, ondanks een getalsmatige minderheid, beter in staat de schaarse leidinggevende posities te veroveren. Binnen het totale concern bestaan vijf niveaus van leidinggeven.² Terwijl alle niveaus van leidinggevende functies vertegenwoordigd zijn op het hoofdkantoor en de centrale diensten (de top – niveau 1 – bestaat uit vijf mannen) geldt dat de supermarkten enkel leidinggevende functies op het vierde en vijfde niveau hebben (praktisch I en praktisch II). De drogisterijen en de slijterijen kennen enkel leidinggevende functies op niveau 4. In tabel 1 wordt de verdeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevend en, uitgesplitst naar supermarkten, drogisterijen en slijterijen weergegeven.³

Het meest opvallende is het verschil voor de drie divisies tussen het percentage vrouwelijke werknemers (resp. 57, 92 en 54) en het percentage vrouwelijke leidinggevend en (resp. 20, 60 en 8). Terwijl vrouwen bij de supermarkten, de drogisterijen, en de slijterijen in de meerderheid zijn, blijken alleen in de drogisterijen vrouwen een getalsmatige meerderheid in leidinggevende functies te vormen. Het percentage vrouwen van de leidinggevend en is bij de supermarkten 20, bij de slijterijen slechts 8. Het percentage leidinggevend en onder de mannelijke werknemers is voor alle drie de divisies significant hoger dan het percentage leidinggevend en onder de vrouwelijke werknemers. Dit is heel duidelijk het geval bij de drogisterijen. Mannen hebben bij de drogisterijen, rela-

Tabel 1. Verdeling vrouwen en mannen naar wel of niet leidinggeven, uitgesplitst naar supermarkten, drogisterijen en slijterijen.

	vrouwen		mannen		totaal
<i>supermarkten</i>					
geen leiding	97%	60%	86%	40%	5136=93%
wel leiding	3%	20%	14%	80%	397= 7%
totaal	3175=57%		2358=43%		5533
<i>drogisterijen</i>					
geen leiding	95%	95%	58%	5%	1013=92%
wel leiding	5%	60%	42%	40%	91= 8%
totaal	1019=92%		85=8%		1104
<i>slijterijen</i>					
geen leiding	96%	56%	65%	44%	227=79%
wel leiding	4%	8%	35%	92%	21=21%
totaal	155=54%		132=46%		287

tief gezien, een veel grotere kans op een leidinggevende functie dan vrouwen ($\text{Chi}^2(1)=136,8$; $p<0,01$). Terwijl bijna de helft van de mannelijke werknemers (42%) een leidinggevende functie heeft, geeft slechts 5% van de vrouwelijke werknemers leiding in één van deze filialen.

Ook bij de supermarkten waar een meer evenredige verdeling van vrouwen en mannen werd gevonden is de kans op een leidinggevende functie voor vrouwen significant kleiner dan voor mannen: $\text{Chi}^2(1)=240,9$; $p<0,01$. Terwijl van de mannen bij de supermarkten 14 procent een leidinggevende functie heeft, is dit percentage onder vrouwen 3 procent. Onderscheiden we de leidinggevers naar de twee niveaus van leidinggeven bij de supermarkten, dan worden vrouwen met een leidinggevende functie alleen op het vijfde niveau gevonden. Alle bedrijfsleiders (niveau 4) zijn mannen.

Bij de slijterijen, waar 8 procent van de leidinggevers een vrouw is, hebben vrouwen eveneens een kleinere kans op een leidinggevende functie ($\text{Chi}^2(1)=41,4$; $p<0,01$). Van de 132 vrouwen werkzaam in een van de slijterijen heeft 4 procent een leidinggevende functie, van de 155 mannelijke werknemers heeft meer dan een derde (38%) de leiding over een filiaal.

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat in de supermarkten en

de slijterijen mannen vaker leiding geven dan vrouwen. Alleen bij de drogisterijen waar vrijwel alleen vrouwen werken, vormen vrouwen een meerderheid in de leidinggevende functies. Voor alle drie de divisies is de kans op een leidinggevende functie voor mannen significant groter dan voor vrouwen.

Aangenomen kan worden dat de leidinggevers significant meer verdienen dan de niet leidinggevers en dat, omdat vrouwen minder vaak dan mannen een leidinggevende functie hebben, vrouwen significant minder verdienen dan mannen. In tabel 2 wordt voor de leidinggevers en de niet-leidinggevers de inschaling weergegeven, uitgesplitst naar sekse. De loonschalen 'lopen' bij dit grootwinkelconcern van laag (110) naar hoog (890).

Tabel 2. Gemiddelde loonschaal (continue variabele) van leidinggevers, uitgesplitst naar sekse.

	geen leiding	wel leiding	totaal
n	6304	428	6732
mannen (n=2483)	121	394	156
vrouwen (n=4249)	119	276	123
totaal	120	364	136

Uit tabel 2 blijkt dat leidinggeven in de supermarkten, drogisterijen en slijterijen voor vrouwen en mannen samengaat met een hogere inschaling. Werknemers met een leidinggevende functie zijn significant hoger ingeschaald: $F(1,6728)=1849,57$; $p<0,01$. Het verschil tussen vrouwen en mannen is eveneens significant ($F(1,6728)=94,38$; $p<0,01$: vrouwen zijn gemiddeld lager ingeschaald dan mannen. Terwijl de verschillen tussen niet leidinggevende vrouwen en mannen minimaal is (resp. schaal 121 en 119) zijn de verschillen tussen leidinggevende vrouwen en mannen opmerkelijk (resp. 394 en 276). Mannen blijken aanzienlijk meer winst te halen uit een leidinggevende functie dan vrouwen: $F(1,6728)=859,09$; $p<0,01$. In een regressievergelijking met loonschaal als afhankelijke variabele blijkt de variantie in de inschaling van individuen voor 71 procent te kunnen worden verklaard uit het al dan niet leiding geven, de sekse van het individu en een interactie tussen leidinggeven en sekse. Alle opgenomen variabelen leveren een significante bijdrage aan de verklaring.

3. Verklaringen voor het verschil in leidinggevende functies

Hoe zijn deze sekse-verschillen in de kans op een leidinggevende functie nu te verklaren? Waarom hebben vrouwen in mindere mate leidinggevende functies dan mannen? In de bestaande verklaringen lijkt een onderscheid te kunnen worden gemaakt tussen 'het ligt aan de vrouwen zelf', en 'het ligt aan de omstandigheden'. Meer genuanceerd: het verschil tussen vrouwen en mannen in (beloning en) leidinggevende functies zou veroorzaakt worden door ofwel een verschil in de (op)bouw van het menselijk kapitaal, ofwel doordat vrouwen en mannen zich in bepaalde omstandigheden bevinden wat betreft de sekse-verdeling van de collega's en leidinggevendenden. Op beide verklaringen wordt nader ingegaan en er worden hypothesen van afgeleid.

Voor het verklaren van beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen wordt veelal de 'human capital'-theorie gehanteerd (Becker, 1957; Mincer, 1974) soms uitgewerkt tot de twee-carrièrehypothese van Roos (1981) (zie bijvoorbeeld Van Doorne-Huiskes & Luijkx, 1987). Vrouwen zouden volgens de 'human capital'-theorie minder verdienen en minder vaak leidinggevende functies hebben doordat ze, op basis van een lagere verwachting wat betreft het verblijf op de arbeidsmarkt, minder geneigd zijn in opleiding en 'training-on-the-job' te investeren dan mannen. Het gevolg van het minder investeren in opleiding en 'training-on-the-job' is dat ze in het algemeen minder dan mannen een leidinggevende functie uitoefenen. Een gelijke opleiding en evenveel werkervaring ('training-on-the-job') zouden tot resultaat hebben dat er geen verschillen in beloning en leidinggeven tussen vrouwen en mannen zouden bestaan. Volgens de twee-carrièrehypothese van Roos (1981) horen bij dit rijtje van menselijk kapitaal voor verschillen tussen vrouwen en mannen eveneens burgerlijke staat, het hebben van kinderen en omvang van de werkweek. De twee-carrièrehypothese kan dan ook worden gezien als een specificatie van de theorie van het menselijk kapitaal. Juist voor de verschillen tussen vrouwen en mannen zou, volgens Roos, naast opleiding en ervaring rekening moeten worden gehouden met kenmerken als burgerlijke staat, het hebben van kinderen en de omvang van de werkweek. De volgende hypothese wordt geformuleerd: *het sekseverschil in de kans op een leidinggevende functie verdwijnt bij het constant houden op beroepskwalificaties (onderwijs en werkervaring), en kenmerken als burgerlijke staat, het hebben van kinderen en omvang van de werkweek.*

De verklaring 'het ligt aan bepaalde omstandigheden' verwijst naar de omgeving waarin vrouwen en mannen hun werk doen. Ofwel: verwijst naar het mechanisme dat Kanter (1977) heeft aangeduid als de 'token'-theorie. Kanter voert als verklarend mechanisme de seksratio voor de verschillen in ondermeer loopbaankansen van vrouwen en mannen op. Leden van de minderheid,

veelal vrouwen, zouden meer geïsoleerd staan en seksestereotypisch worden benaderd. Bovendien zouden ze meer moeite hebben om het vertrouwen te winnen van hun collega's en superieuren en zouden ze bijvoorbeeld meer buiten de informele netwerken worden gehouden. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat deze effecten negatieve gevolgen hebben voor de loopbaankansen van leden van de minderheid. De mate van deze negatieve effecten is, volgens Kanter, afhankelijk van de mate van de minderheid. Naarmate de leden van de minderheidsgroep een kleiner percentage van het geheel uitmaken, neemt de discriminatie toe. Als de minderheidsgroep een kleiner percentage dan vijftien van het geheel vormt wordt ze 'token' genoemd. In dit geval zouden ze de ergste nadelen ondervinden. De 'skewed groups' worden die minderheden genoemd die tussen de 15 en 35 procent van het geheel vormen. Zij zouden in iets mindere mate de nadelen ondervinden. De 'token'-theorie van Kanter is vrij algemeen geformuleerd: zowel voor vrouwen als mannen in een minderheidspositie zouden de negatieve gevolgen gelden. Ott (1984) vindt in haar onderzoek onder vrouwelijke agentes en mannelijke verpleegkundigen dat de 'token'-theorie bevestigd kan worden voor vrouwen maar niet voor mannen.

Het grootwinkelbedrijf kent weinig filialen waar de minderheid van vrouwen kleiner is dan 15 procent. Wel zijn er filialen waar vrouwen minder dan 35 procent van het personeelsbestand uitmaken. Dit is met name het geval bij supermarkten en de slijterijen. De vraag kan worden gesteld in hoeverre de kans op een leidinggevende functie nu kleiner is voor vrouwen als ze in een filiaal werken waar ze getalsmatig in de minderheid (minder dan 35%) zijn. Bij de drogisterij vormen vrouwen getalsmatig geen minderheid. Wel zijn er bij de drogisterijen mannen die zich in een 'token'-positie bevinden. Ook in de supermarkten en slijterijen vormen mannen soms een getalsmatige minderheid. Voor mannen kan eveneens worden nagegaan in hoeverre de kans op een leidinggevende functie afhankelijk is van de sekseverdeling in een filiaal. Op grond van de resultaten van Ott (1985) verwachten we dat, in tegenstelling tot vrouwen, de sekseverdeling in een filiaal voor mannen niet van invloed is op hun kans op leidinggevende functies. We kunnen de volgende hypothesen afleiden:

- a. *Waar minder dan 35 procent vrouwen werken is de kans op een leidinggevende functie voor vrouwen kleiner dan waar meer dan 35 procent vrouwen werken.*
- b. *De kans op een leidinggevende functie is voor mannen niet afhankelijk van de sekseverdeling.*

4. Toetsing van de twee verklaringen

Het personeelsbestand kent een aantal nadelen. In het bestand wordt niet het opleidingsniveau van de werknemers vermeld. Ook wordt niet aangegeven of de betreffende werknemer kinderen heeft. Hierdoor kan de eerste verklaring, de twee-carrièrehypothese, niet volledig worden getoetst. Wel zijn er voor de hand liggende aannames mogelijk: jonge mensen (16-17 jaar) die fulltime werken hebben naar alle waarschijnlijkheid een lage opleiding. Tevens blijkt uit ondermeer het databestand van de OSA (1985) dat er geen groot verschil meer bestaat in onderwijsniveau tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers (De Gijssel, Muysken, Wolfs, 1991).

Om de eerste hypothese, *het sekseverschil in de kans op een leidinggevende functie verdwijnt bij het constant houden op beroepskwalificaties (onderwijs en werkervaring), en kenmerken als burgerlijke staat, het hebben van kinderen en omvang van de werkweek*, te toetsen zijn logistische regressievergelijkingen opgesteld. In hoeverre voorspellen werkervaring in het bedrijf, burgerlijke staat, en de omvang van de werkweek de mate waarin vrouwen een leidinggevende functie hebben (zoals eerder vermeld bevat het personeelsbestand geen data over de genoten opleiding en het hebben van kinderen). In tabel 3 worden voor de verschillende onafhankelijke variabelen (werkervaring, burgerlijke staat en omvang van de werkweek) de waarden weergegeven. Tevens wordt het percentage werknemers in vast dienstverband weergegeven. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat uit de werknemers met een vast dienstverband de leidinggevendsten worden geworven. Ofwel: een vast dienstverband is waarschijnlijk een voorwaarde voor een leidinggevende functie.

Tabel 3. Waarden van de onafhankelijke variabelen, uitgesplitst naar divisie en geslacht.

	supermarkten		drogisterijen		slijterijen	
	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man
n	3175	2358	1019	85	155	132
ervaring, in maanden	35	42	23	27	35	66
werkweek, procent fulltime	17	29	22	44	2	41
burgerlijke staat, procent gehuwd	15	13	18	33	53	25
dienstverband, procent vast	82	80	94	98	95	95

De mannelijke werknemers beschikken zowel totaal gezien als voor de verschillende divisies afzonderlijk over significant meer ervaring, gerekend in het aantal maanden dat ze werkzaam zijn bij het grootwinkelconcern. Vrouwen en

mannen verschillen tevens in de omvang van hun werkweek. Vrouwen werken significant vaker parttime dan mannen. Dit verschil is het meest zichtbaar binnen de slijterijen: slechts 2 procent van de vrouwen heeft een fulltime functie tegen 41 procent van de mannen. Hoewel de verschillen tussen vrouwen en mannen met betrekking tot de omvang van de werkweek binnen de drie divisies significant zijn, worden er geen significante verschillen tussen de divisies gevonden. Binnen de supermarkten wordt geen verschil tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers in burgerlijke staat gevonden. Bij de drogisterijen zijn mannen significant vaker gehuwd, bij de slijterijen zijn vrouwen significant vaker gehuwd.

Ten slotte het verschil in een tijdelijke of een vaste functie: zowel vrouwen als mannen blijken voor het grootste deel een vaste functie te hebben. Er wordt binnen de drie divisies geen significant verschil gevonden tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers in type dienstverband. Bij de supermarkten hebben vrouwen en mannen voor meer dan 80 procent een vaste functie, en bij de drogisterijen en slijterijen meer dan 90 procent. Bovendien wordt er een duidelijk verband gevonden tussen type dienstverband en leidinggeven. Geen van de werknemers in tijdelijke dienst heeft een leidinggevende functie. Dit lijkt de veronderstelling te bevestigen dat een vaste functie een voorwaarde is voor een leidinggevende functie. De navolgende analyses worden dan ook uitgevoerd op dat deel van het personeelsbestand dat in vaste dienst is.

In de logistische regressievergelijkingen is aan het nulmodel, met alleen een constant – model 1, de variabele sekse (1=man, 2=vrouw) – model 2 – toegevoegd. Vervolgens zijn in model 3 de variabelen ervaring, burgerlijke staat en omvang van de werkweek toegevoegd. Ervaring is gecategoriseerd in drie categorieën: (1) minder dan drie jaar werkzaam bij het concern, (2) tussen drie jaar en tien jaar, (3) langer dan tien jaar werkzaam bij het bedrijf. De overige variabelen zijn als dummy opgenomen: burgerlijke staat (0=ongehuwd, 1=gehuwd) en omvang van de werkweek (0=parttime, 1=fulltime). Op grond van de twee-carrièrehypothese wordt verwacht dat bij het constant houden op werker-
varing, burgerlijke staat en omvang werkweek geen significante verschillen meer tussen vrouwen en mannen bestaan: vrouwen en mannen met evenveel werkervaring, dezelfde burgerlijke staat en een gelijke omvang van de werkweek zouden een gelijke kans op een leidinggevende functie hebben. In tabel 4 worden de b-parameters en de fit van de drie modellen gepresenteerd, voor het totale concern en voor de drie divisies afzonderlijk.

Voor zowel het totale concern als de afzonderlijke divisies wordt ten aanzien van het eerste model voor het tweede model een significante verbetering gevonden. Voor het totale concern wordt 6 procent van de variantie in leidinggevende functies verklaard door het geslacht van de werknemer: mannelijke

Tabel 4. De invloed van sekse, ervaring, burgerlijke staat en werktijd op het hebben van een leidinggevende functie (logistische regressie).

	model 1	model 2	model 3
<i>Totaal</i>			
sekse		-0,25*	-0,16*
burgerlijke staat			0,21*
werktijd			0,34*
ervaring			0,23*
(df)=LRChi ²	(1)=4461,10	(2)=4193,34*	(18)=1834,02*
R ²		6%	59%
<i>Supermarkten</i>			
sekse		-0,24*	-0,17*
burgerlijke staat			0,21*
werktijd			0,30*
ervaring			0,25*
(df)=LRChi ²	(1)=3586,99	(2)=3371,78*	(16)=1220,19*
R ²		6%	66%
<i>Drogisterijen</i>			
sekse		-0,36*	-0,26*
burgerlijke staat			0,18*
werktijd			0,44*
ervaring			0,11*
(df)=LRChi ²	(1)=822,23	(2)=715,34*	(7)=216,97*
R ²		13%	74%
<i>Slijterijen</i>			
sekse		-0,40*	-0,09*
burgerlijke staat			0,13*
werktijd			0,64*
ervaring			0,13*
(df)=LRChi ²	91,43	(2)=76,80*	(6)=22,59*
R ²		16%	75%

model 1: constant

model 2: model 1 + sekse

model 3: model 2 + burgerlijke staat, werktijd, werkervaring

* = significant $p < 0,01$

* = significante verbetering van het model

werknemers hebben significant meer kans op een leidinggevende functie dan vrouwen. Bij de supermarkten wordt eveneens 6 procent van de variantie verklaard door het geslacht van de werknemers, voor de drogisterijen en slijterijen is dit zelfs respectievelijk 13 procent en 16 procent. Het toevoegen van de va-

riabelen werkervaring, burgerlijke staat en omvang van de werkweek leidt voor zowel het totale concern als voor de afzonderlijke divisies tot een significante verbetering van het model. Voor de drogisterijen en slijterijen blijkt respectievelijk 74 en 75 procent van de variantie in leidinggevende functie te kunnen worden verklaard door het geslacht van de werknemer, de ervaring, de burgerlijke staat en het al dan niet fulltime werken; bij de supermarkten is dit 66 procent. Uit het model blijkt dat de kansen op een leidinggevende functie stijgen naarmate iemand meer ervaring heeft, gehuwd is en fulltime werkt. Bovendien blijkt de variabele sekse nog steeds een significante bijdrage te leveren in de voorspelling: bij een gelijke hoeveelheid werkervaring, dezelfde burgerlijke staat en een gelijke omvang van de werkweek hebben mannen bij dit grootwinkelconcern significant meer kans op een leidinggevende baan dan vrouwen.

Op grond van de bovenstaande resultaten van de logistische regressievergelijkingen kan geen bevestiging worden gevonden voor de hypothese, *het sekseverschil in de kans op een leidinggevende functie verdwijnt bij het constant houden op beroepskwalificaties (onderwijs en werkervaring), en kenmerken als burgerlijke staat, het hebben van kinderen en omvang van de werkweek*. De leidinggevende functies blijken niet alleen op basis van ervaring, burgerlijke staat en werktijd te worden verdeeld: ook het geslacht van de werknemer blijkt een significante invloed te hebben.

Met behulp van de variabelen ervaring, burgerlijke staat en werktijd kan voor mannen een betere voorspelling worden gedaan wie een leidinggevende functie heeft dan voor vrouwen. De drie variabelen verklaren voor mannen 62 procent van de variantie in leidinggevende functies, voor vrouwen is dit percentage slechts 14. Ofwel: bij de verdeling van leidinggevende banen blijkt voor mannen de hoeveelheid ervaring, de burgerlijke staat en de omvang van de werkweek belangrijker dan voor vrouwen. De leidinggevende functies van vrouwen blijken maar voor een klein deel terug te kunnen worden gevoerd op ervaring, burgerlijke staat en omvang van de werkweek.

De tweede verklaring voor het sekseverschil in leidinggevende functies verwijst naar de werkomstandigheden en de hoeveelheid vrouwen en mannen die in een bedrijf werkzaam is. Hebben vrouwen een kleinere kans op een leidinggevende functie wanneer ze eenling zijn of deel uit maken van een getalsmatige minderheid? En: in hoeverre is de kans op een leidinggevende functie voor mannen afhankelijk van de sekseverdeling in het betreffende filiaal? Gegeven de veronderstelling dat de detailhandel gekenmerkt kan worden als een interne arbeidsmarkt, dan kan worden aangenomen dat de bevorderingskansen stijgen naarmate men langer in dienst is bij het concern. Er wordt een significant verschil tussen vrouwen en mannen gevonden in de kans op een leidinggevende

functie naarmate ze langer in dienst zijn: $LR\chi^2(5) = 57,12$; $p < 0,01$. De kans op een leidinggevende functie is, naarmate iemand langer in dienst is, voor mannen groter dan voor vrouwen. Van de mannen die meer dan tien jaar in dienst zijn heeft bijna driekwart een leidinggevende functie. En van de mannen langer dan twintig jaar in dienst heeft nagenoeg iedereen (94%) een leidinggevende functie. Van de vrouwen die langer dan twintig jaar bij het grootwinkelconcern werken blijkt minder dan een kwart (21%) een leidinggevende functie te hebben. Dit betekent dat meer dan driekwart van de vrouwen die langer dan twintig jaar in dienst zijn, in die twintig jaar geen enkele promotie naar een leidinggevende functie heeft gemaakt.⁴ In de navolgende analyse wordt dan ook constant gehouden op de hoeveelheid (aantal maanden werkzaam bij het grootwinkelconcern) werkervaring.

De hypothesen – (a) *waar minder dan 35 procent vrouwen werken is de kans op een leidinggevende functie voor vrouwen kleiner dan waar meer dan 35 procent vrouwen werken* en (b) *de kans op een leidinggevende functie is voor mannen niet afhankelijk van de sekseverdeling* – kunnen op verschillende niveaus worden getoetst. Allereerst op het niveau van de divisies: de kans op een leidinggevende functie tussen vrouwen en mannen in de drie divisies. Er wordt verwacht dat vrouwen in de drogisterijen, waar ze een sterke getalsmatige meerderheid vormen, een grotere kans op een leidinggevende functie hebben dan in de slijterijen en in de supermarkten.⁵ In paragraaf 2 is het percentage vrouwen in leidinggevende functies in de verschillende divisies al aan de orde gesteld: van de vrouwen in de drogisterijen geeft 5 procent leiding, van de vrouwen in de supermarkten 3 procent en van de vrouwen in de slijterijen geeft 4 procent leiding. Hoewel voor alle drie de divisies de kans voor vrouwen op een leidinggevende functie (zeer) klein is, is de kans op een leidinggevende functie voor vrouwen in de drogisterijen significant groter dan in de supermarkten en in de slijterijen: $F(1,3693) = 36,95$; $p < 0,01$. Voor mannen wordt – bij constant houden op werkervaring – eveneens een significant verschil in kansen op een leidinggevende functie tussen de drie divisies gevonden ($F(1,2123) = 57,55$; $p < 0,01$). Bij de drogisterijen hebben mannen, ondanks dat ze daar een getalsmatige minderheid vormen – bij de drogisterijen is het percentage werkzame mannen 8 – een grotere kans op een leidinggevende functie dan bij de supermarkten en de slijterijen: bij de drogisterijen heeft van de mannen 42 procent een leidinggevende functie, bij de supermarkten is dit 14 procent en bij de slijterijen 35 procent. De ‘token’-positie lijkt mannen, in tegenstelling tot vrouwen, voordeel te bieden.

Bij deze analyse is niet constant gehouden op de grootte van de filialen. Dit betekent dat grote filialen ten opzichte van kleinere filialen (veelal slijters en drogisterijen) een zwaarder gewicht in het eindresultaat hebben. Om deze reden

zijn voor de volgende analyse de data geaggregeerd naar filiaalniveau. De geaggregeerde data bestaat uit 274 cases (filialen). Om de twee hypothesen te toetsen dient een onderscheid te worden gemaakt naar de sekseverdeling van vrouwen en mannen in de filialen. Om voor vrouwen de 'token'-theorie te toetsen wordt een onderscheid gemaakt tussen filialen waar meer en filialen waar minder dan 35 procent vrouwen werkzaam zijn (minder dan 35%: 39 filialen, 12 supermarkten en 27 slijterijen). Er zijn 40 drogisterijen waar mannen een 'token'-positie innemen. Bovendien zijn er in totaal 48 filialen (24 supermarkten en 13 slijterijen) waar mannen een 'skewed group' vormen (tussen 15 en 35% mannen). Om de hypothese te toetsen wordt voor vrouwen en mannen een (variantie)analyse uitgevoerd, waarbij werkervaring (covariaat) constant wordt gehouden. In tabel 5 wordt het percentage vrouwelijke leidinggevers weer gegeven, uitgesplitst naar de verschillende seksesamenstelling van de filialen.

Tabel 5. Percentage vrouwelijke (V) en mannelijke (M) leidinggevers, uitgesplitst naar percentage vrouwen in de filialen.

	< 35	35-65	65-85	> 85	% vrouwen in een filiaal
<i>totaal</i>					
V	2	3	2	6	F(1,270)=27,21; p<0,01
M	17	17	25	61	F(2,215)=24,11; p<0,05
<i>supermarkten</i>					
V	2	3	2	—	F(1,105)=0,44; p=0,52
M	12	16	23	—	F(1,105)=5,49; p<0,03
<i>drogisterijen</i>					
V	—	0	3	6	—
M	—	20	24	65	F(1,49)=4,09; p<0,05
<i>slijterijen</i>					
V	0	4	5	25	F(1,56)=6,90; p<0,01
M	30	40	69	25	F(1,55)=4,95; p<0,03

Vrouwen blijken, totaal gezien, in filialen waar ze een getalsmatige minderheid innemen een significante kleinere kans te hebben op een leidinggevende functie dan in filialen waar ze meer dan 35 procent van het personeel uitmaken. In de eerste categorie heeft 2 procent van de vrouwen een leidinggevende functie in de laatste categorie 4 procent. Hoewel de percentages laag zijn en de verschillen niet zo groot, betekent dit wel een ondersteuning van de theorie van Kanter: waar minder dan 35 procent vrouwen werken is de kans op een leidinggevende functie voor vrouwen kleiner dan waar meer dan 35 procent vrouwen werken.

Bij de supermarkten wordt geen significant verschil gevonden tussen filialen waar meer en filialen waar minder dan 35 procent vrouwen werken: in de filialen waar weinig (minder dan 35%) vrouwen werken heeft gemiddeld 2 procent van de vrouwen een leidinggevende functie, in de filialen waar een ongeveer evenredige verdeling van vrouwen en mannen bestaat heeft 3 procent van de vrouwen een leidinggevende functie en in de supermarktfilialen waar meer vrouwen dan mannen werken heeft 2 procent van de vrouwen een leidinggevende functie. De drogisterijen kennen geen filialen waar minder dan 35 procent vrouwen werken. Wel hebben vrouwen een grotere kans op een leidinggevende functie in de filialen waar meer dan 85 procent vrouwen werken: 6 procent van de vrouwen heeft hier een leidinggevende functie. Van de vrouwen die in een slijterij werken waar minder dan 35 procent vrouwen werken heeft geen enkele vrouw een leidinggevende functie. In de filialen waar meer dan 35 procent vrouwen werken, geeft 5 procent leiding en in de filialen waar meer dan 85 procent vrouwen werken geeft zelfs een kwart van de vrouwen leiding. Kortom, totaal gezien blijkt er steun voor de 'token'-theorie van Kanter, maar deze is bijna totaal terug te voeren op de situatie in de slijterijen.

Voor de mannen lijkt er iets vreemds aan de hand te zijn: naarmate ze een kleiner deel van het personeel in een filiaal uitmaken, hebben ze – bij constant houden op hoeveelheid ervaring – significant vaker een leidinggevende functie. Totaal gezien, heeft 17 procent van de mannen in de filialen waar meer dan 35 procent mannen werken de leiding. In de filialen waar mannen de 'skewed-groups' vormen (tussen 15 en 35% mannen) geeft 25 procent leiding en in de 'token'-groep (minder dan 15% mannen) heeft 61 procent een leidinggevende functie. Ofwel: in de filialen waar mannen getalsmatig in de minderheid zijn heeft meer dan de helft een leidinggevende functie. Deze resultaten worden zowel bij de supermarkt- als de drogisterijdivisie gevonden: naarmate er minder mannelijke werknemers in een filiaal werken, stijgen hun kansen op een leidinggevende functie. Voor de slijterijdivisie wordt wel een significant verschil tussen de filialen gevonden, maar hebben met name mannen in de 'skewed-groups' een hogere kans op een leidinggevende functie: 69 procent van de mannen, die werkzaam zijn in een filiaal waar tussen de 15 en 35 procent mannen werken, heeft een leidinggevende functie. In de 'token'-positie geeft in de slijterijfilialen een kwart van de mannen leiding.

Het bovenstaande betekent dat de hypothese dat *de kans op een leidinggevende functie niet afhankelijk is van de sekseverdeling in een filiaal* verworpen dient te worden. Terwijl vrouwen er nadeel van ondervinden wanneer ze de getalsmatige minderheid vormen, hebben mannen voordeel van de getalsmatige minderheid: juist in de filialen waar mannen de minderheid vormen, hebben ze vaker een leidinggevende functie.

5. Twee-carrièrehypothese en verdeling van vrouwen en mannen

Uit de bovenstaande analyses kunnen we de conclusie trekken dat met behulp van de 'twee-carrièrehypothese' (Roos, 1981) en de 'token'-theorie van Kanter een deel van de variantie in leidinggevende functies kan worden verklaard. In deze paragraaf wordt de vraag hoeveel de twee theorieën tezamen verklaren, beantwoord. In de twee verklaringen worden uitspraken op een verschillend niveau gedaan: in de 'twee-carrièrehypothese' op individueel niveau en in de 'token'-theorie op filiaal niveau. Om beide verklaringen in één analyse op te nemen wordt dan ook gebruik gemaakt van 'multi-level-analysis' (zie ook Bosker, 1990; Bosker & Snijders, 1990). In deze analyse wordt de totale variantie van de afhankelijke variabele gesplitst in variantie op groepsniveau (in dit geval filialen) en in variantie op individueel niveau. De afname in 'deviance' tussen het model met alleen de totale variantie en het model met zowel variantie op individueel- als groepsniveau is in dit geval significant. Dit betekent dat er zowel verschillen tussen werknemers als verschillen tussen filialen in leidinggeven bestaan. Het basismodel (met de twee soorten varianties) wordt in het eerste deel van tabel 6 weergegeven. Vervolgens worden de verschillende onafhankelijke variabelen ingevoerd en wordt nagegaan in hoeverre de modellen een significante verbetering ten opzichte van het voorgaande model inhouden. Eerder bleek al dat de kans op een leidinggevende functie verschillend is voor de drie divisies: de kans op een leidinggevende functie is bij de drogisterijen en slijterijen groter dan bij de supermarkten. Hoewel in de verschillende hypothesen geen onderscheid tussen de divisies wordt gemaakt wordt 'divisie' toegevoegd aan het model (model 3): zowel op individueel als op groepsniveau. De resultaten van de verschillende (deel)analyses worden weergegeven in tabel 6.

De toevoeging van de factoren van de 'twee-carrièrehypothese' leidt tot een significante verbetering van het model. Zoals uit eerdere analyses bleek verklaart het geslacht, de ervaring, de burgerlijke staat en de werktijd van de werknemers een groot deel van de variantie in leidinggevende functies, maar ook verschillen tussen filialen zijn voor een groot deel terug te brengen op verschillen in deze variabelen tussen de filialen. Zo wordt 57 procent van de variantie op individueel niveau verklaard en 17 procent op groepsniveau. Dit laatste betekent dat 17 procent van de variantie tussen filialen verklaard wordt door de verschillen in samenstellingen van werknemers tussen de filialen. De eerder gedane conclusie dat de factoren van de 'twee-carrièrehypothese' belangrijk zijn bij de verdeling van leidinggevende functies kan dan ook worden gehandhaafd. De vraag is nu of het toevoegen van de verdeling van vrouwen en mannen in een filiaal leidt tot een significante verbetering van het model. Uit de tabel blijkt dit het geval te zijn: het percentage verklaarde variantie stijgt op filiaalniveau

Tabel 6. De invloed van sekse, ervaring, burgerlijke staat, werktijd en seksesamenstelling in een filiaal, alsmede de divisie op het hebben van een leidinggevende functie ('multi-level'-analyse).

	basismodel	model 1	model 2	model 3
s ² individueel	492,37	282,25*	282,25	278,41
- sekse		0,25*	0,25*	0,25*
- ervaring		0,48*	0,48*	0,48*
- burg.staat		0,41*	0,41*	0,41*
- werkweek		0,53*	0,53*	0,52*
- divisie				0,10*
t ² intercept (groep)	60,07	47,84*	39,88*	20,75*
helling (groep)				
- sekse, ervaring, burgerlijke staat en werkweek		0,17*	0,17*	0,17*
- sekse-ratio			0,37*	0,37*
- divisie				0,80*
R ² individueel		57%	57%	58%
R ² intercept		17%	34%	66%

* = significant $p < 0,01$

* = significante verbetering van het model

naar 34. Ook de toevoeging van 'divisie' leidt op filiaalniveau tot een significante verbetering van het model: 66 procent van de verschillen tussen filialen in de kans op een leidinggevende functie wordt verklaard door verschillen tussen de filialen in geslacht, ervaring, burgerlijke staat en werktijd van de werknemers, de seksesamenstelling en de divisie waartoe het filiaal behoort. Op individueel niveau leidt het opnemen van de 'divisie'-variabele niet tot een significante verbetering: de kans op een leidinggevende functie binnen filialen wordt dus met name verklaard door verschillen in geslacht, in ervaring, in burgerlijke staat en in werktijd.⁶

6. Samenvatting en discussie

Bestaan er in de detailhandel verschillen in de verdeling van leidinggevende functies tussen vrouwen en mannen? En, hoe zijn deze verschillen te verklaren? Deze vragen werden in dit artikel aan de hand van het personeelsbestand van een grootwinkelconcern met supermarkten, drogisterijen en slijterijen beantwoord. De aanleiding voor deze vragen werd gevormd door een artikel waarin

de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies enkel geweten werd aan het niet beheersen van de regels van het spel 'leidinggeven' door vrouwen. Mannen zouden beter op de hoogte zijn van deze regels en daarom vaker een leidinggevende functie hebben. Uit de verschillende analyses zoals die zijn weergegeven in dit artikel blijkt dat er meer aan de hand is dan alleen een verschil tussen vrouwen en mannen in het beheersen van de spelregels.

Ondanks het feit dat vrouwen bij het grootwinkelconcern in de meerderheid zijn, zijn mannen oververtegenwoordigd in de leidinggevende functies. Alleen bij de drogisterijen waar bijna alleen vrouwen werken, zijn vrouwen qua leidinggevend in de meerderheid. De kans op een leidinggevende functie is voor vrouwen in de drie divisies aanzienlijk kleiner dan voor mannen. De verdeling van leidinggevende functies kon voor een groot deel terug worden gevoerd op een verschil in ervaring, burgerlijke staat en werktijd. Naarmate een werknemer over meer ervaring beschikt, gehuwd is en een fulltime baan heeft, stijgen de kansen op een leidinggevende functie. Dat vrouwen minder vaak een leidinggevende functie hebben kan niet geheel worden teruggevoerd op het gegeven dat ze minder ervaring hebben, vaker ongehuwd zijn of vaker een parttime baan hebben. Ook bij constant houden op vast dienstverband, werkervaring, fulltime werken en burgerlijke staat geven mannen vaker leiding dan vrouwen. De seksesamenstelling in filialen blijkt voor vrouwen een rol te spelen in hun kansen op een leidinggevende functie. Wanneer vrouwen in de minderheid zijn, dalen hun kansen op een leidinggevende functie. Voor mannen wordt het tegenovergestelde gevonden: wanneer mannen in de minderheid zijn in een filiaal hebben ze vaker een leidinggevende functie. Deze resultaten komen deels overeen met de resultaten van Ott (1985) onder mannelijke verpleegkundigen: de 'token'-theorie kan niet voor mannen worden bevestigd. De 'token'-theorie blijkt met name relevant voor de positie van vrouwen binnen organisaties.

Door de twee verklaringen in een 'multi-level'-analyse te betrekken kon zowel het effect van verschillen tussen werknemers (individueel niveau) als het effect van verschillen tussen filialen (groepsniveau) worden berekend. Uit de 'multi-level'-analyse blijkt een aanzienlijk deel van de verschillen in de kans op een leidinggevende functie te kunnen worden verklaard door verschillen tussen werknemers binnen eenzelfde filiaal, maar eveneens blijkt een aanzienlijk deel van de verschillen tussen filialen verklaard te kunnen worden door verschillen in geslacht, ervaring, burgerlijke staat en werktijd van de werknemers, door de verhouding van het aantal vrouwen en mannen in een filiaal en door de divisie waartoe het filiaal behoort.

Theoretisch zou verder gewerkt dienen te worden aan de vraag hoe ervaring, burgerlijke staat, werktijd en de seksesamenstelling in filialen op elkaar inwerken. Is het bijvoorbeeld zo dat een 'token'-positie van vrouwen gecompenseerd

kan worden door een bepaalde hoeveelheid menselijk kapitaal? En welk mechanisme zorgt ervoor dat mannen in een 'token'-positie – bij constant houden op 'human capital'-factoren – wel in aanmerking komen voor leidinggevende functies?

Een interessante invalshoek om dit verder uit te werken zou gezocht kunnen worden bij het onderzoek naar sociale netwerken. Leden van een minderheids-groep zouden zich veelal buiten de informele netwerken bevinden. Hierdoor zouden ze, ondanks voldoende menselijk kapitaal, minder op de hoogte zijn van bijvoorbeeld informatie over vrijstaande banen. Hun 'token'-positie zou er tevens toe bijdragen dat ze ook minder gevraagd worden voor openstaande banen. Het bestaan van 'glass ceilings' (glazen plafonds) zou vrouwen met veel menselijk kapitaal verhinderen om door te stromen. Doordat vrouwen te weinig (of geen) contacten hebben met mensen die de beslissingen nemen worden ze buiten spel gezet. Hierdoor ontbreekt de mogelijkheid door te stromen naar de hogere functies (Ibarra, 1992, in: Flap, 1993). Maar niet alleen op individueel niveau is het hebben van informele contacten belangrijk, ook voor de organisatie blijken sociale netwerken een belangrijke rol te spelen. Zo blijkt uit (veelal Amerikaans) onderzoek dat de onderlinge relaties van werknemers in een organisatie van invloed zijn op het succes van de organisatie. Zo zou de mate waarin werknemers zich houden aan contracten en de medewerking of tegenwerking die het management krijgt bij het maken van nieuwe plannen, afhankelijk zijn van de onderlinge relaties tussen werknemers (Flap, ib, 2). Op grond van het bovenstaande kan worden voorspeld dat met name vrouwen met veel menselijk kapitaal die zich in een 'token'-positie bevinden, veel tegenwerking vertonen. Ondanks veel capaciteiten hebben ze, juist door hun 'token'-positie, weinig mogelijkheden op een promotie.

Dit bovenstaande zou een begin kunnen vormen om een verklaring op individueel niveau en op groepsniveau te combineren. Juist de detailhandel lijkt door de verdeling van werknemers over filialen uiterst geschikt voor dit type onderzoek.

Noten

1. Dit was één van de redenen van het grootwinkelconcern om een onderzoek te starten. Het aankomend tekort aan jong personeel was een tweede probleem. Door de lage instroom op verschillende (hoge) niveaus in de detailhandel zijn deze problemen bovendien nauw met elkaar verbonden. De detailhandel kan worden gezien als een sector met een sterke interne arbeidsmarkt (Doeringer & Piore, 1971).
2. De leidinggevers kunnen in verschillende niveaus, geordend van hoog naar laag, worden ingedeeld: (1) topleidinggevers, zoals economisch directeur, operations managers, (2) subtop, zoals hoofdkoper, hoofd logistiek, (3) midden, zoals regio manager, hoofd systeemontwerper,

- (4) praktisch I, zoals bedrijfsleider, slijter, drogist en (5) praktisch II, zoals afdelingschef, hoofdkassier.
3. De leidinggegenden op het vierde en vijfde niveau worden hierbij samengenomen. Ook in de verdere analyses gebeurt dit. De resultaten van de verschillende analyses wijken niet af van de resultaten van de analyses waarbij de leidinggegenden op het vierde en vijfde niveau apart zijn geanalyseerd.
 4. De kansen op een leidinggevende baan zijn voor respectievelijk vrouwen en mannen de volgende: minder dan een jaar in dienst: 0,1; 1; 9; tussen 1 en 3 jaar: 1,0; 3,5; tussen 3 en 5 jaar: 7,2; 14,2; tussen 5 en 10 jaar: 13,0; 34,7; tussen 10 en 20 jaar: 13,2; 71,9 en meer dan 20 jaar: 21,4; 93,5.
 5. Ofwel: verwacht wordt dat in de drogisterijen waar de mannen een 'token'-positie innemen de kans op een leidinggevende baan voor hen kleiner is dan in de supermarkten en in de slijterijen. De voorspelde kans op een leidinggevende baan voor mannen is dus complementair aan de voorspelde kans op een leidinggevende baan voor vrouwen. In dit artikel is het lage percentage vrouwen met een leidinggevende baan het probleem, de hypothesen worden dan ook in termen van vrouwen geformuleerd.
 6. Als indicatie voor een modelfit wordt hier het quotiënt van de deviantie van de χ^2 -waarde van het nulmodel en de deviantie van de χ^2 -waarde van het uiteindelijke model, afgetrokken van 1, berekend. De verkregen waarde is analoog aan het percentage verklaarde variantie in een regressievergelijking.

Literatuur

- Akkerman, A. & Alberts, N.H. (1991). *Een personeelsvraagstuk in sociologisch perspectief*. Assen.
- Becker, G.S. (1957). *Human capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, H.A. & Beekes, A.M.G. (1990). *Loopbanen van mannelijke en vrouwelijke academici aan Nederlandse universiteiten. Een studie naar de ontwikkelingen tussen 1974 en 1986*. Utrecht: ISOR.
- Beekes, A.M.G. (1991). *De hordenloop. Ontwikkelingen in de achterstand van vrouwelijke op mannelijke academici aan Nederlandse universiteiten in de periode 1960-1985*. Utrecht: ISOR.
- Bosker, R.J. (1990). *Extra kansen dankzij de school?* Amsterdam: Thesis.
- Bosker, R.J. & Snijders, T.A.B. (1990). Statistische aspecten van multiniveau onderzoek. *Tijdschrift voor onderwijs research*, 15, 317-329.
- Burg, B.I. van der (1992). *Loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen binnen arbeidsorganisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek (1992). *Vrouwen en mannen naast elkaar*. Den Haag: Staatsuitgeverij.
- Clason, C.E. & Sanders, K. (1992). *Het personeelsbestand nader bekeken*. Assen.
- Doeringer, P. & Piore, M.J. (1971). *Internal Labor Markets and manpower analyses*. Lexington (Mass.).
- Dooime-Huiskes, J. van (1983). *Posities van vrouwen en mannen aan de Rijksuniversiteit Utrecht* (deel 1). Utrecht.
- Dooime-Huiskes, J. van (1986). *Loopbanen van vrouwen en mannen: een analyse*. Utrecht.
- Dooime-Huiskes, J. van & Luijkx, R. (1987). Beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen in een universitaire organisatie. *Mens en maatschappij*, 62, 382-400.
- Flap, H. (1993). Het sociale kapitaal van ondernemingen. Referaat voor het Congres van de Ne-

- derlands-Vlaams Academie voor Management, Vrije Universiteit te Amsterdam, 27 januari 1993.
- Gijsel, P. de, Muysken, J. & Wolfs, G.L.M. (1991) Interne arbeidsmarkten en beloning bij mannen en vrouwen in Nederland. *Mens en maatschappij*, 66, 257-276.
- Hooghiemstra, B.T.J. & Niphuis-Nell, M. (1993). Sociale Atlas van de vrouw. Deel 2: Arbeid, inkomen en faciliteiten om werken en de zorg voor kinderen te combineren. Rijswijk: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Hofstede, J. met medewerking van J. Warning (1992). *Kwaliteit van werk in supermarkten*. Woerden: FNV DIBO.
- Jong, A.M. de (1985). *De positie van vrouwen bij een grote bank. Een onderzoek naar de achtergronden van het verschil in positie tussen mannen en vrouwen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women and the corporation*. New York: Basic Books.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience and earnings*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Nobis, E. (1992). De regels van het spel. Wat maakt het glazen plafond zo ondoordringbaar? *Vrouw en bedrijf*. 7 10, 27-29.
- Roos, P. (1981) *Occupational segregation in industrial society: a twelve-nation comparison of gender and marital differences in occupational attainment*. Los Angeles: University of California.
- Schoenmakers, I. (1992). Caissières: 3000 kilo per dag door je handen: ondernemingsraad AH ziet toe op verbetering werkplek. *OR informatie*, 18, 17, 16-18.
- Tijdens, K. (1989). *Automatisering en vrouwenarbeid. Een studie over beroepssegregatie op de arbeidsmarkt, in de administratieve beroepen en in het bankwezen*. Utrecht: Jan van Arkel.