

# Interview

Professor dr. Josette Dijkhuizen

**Professor dr. Josette Dijkhuizen noemt zichzelf overal een vreemde eend in de bijt. Dat komt mede omdat ze een aantal uiteenlopende functies combineert: ondernemer, hoogleraar, kroonlid van de Sociaal Economische Raad (SER). Toch staat één thema duidelijk centraal in al haar activiteiten: de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van ondernemers. Waarbij de mens op de eerste plaats komt. Over de steeds prominere plek van vrouwen in de tandheelkunde heeft Dijkhuizen een genuanceerde mening.**

TEKST: KEES ADOLFSEN, FREELANCE JOURNALIST / BEELD: HARMEN DE JONG

## ► Ondernemer, hoogleraar, SER-kroonlid: wat is de relatie tussen al die functies?

“Vergeleken met de meeste hoogleraren heb ik de omgekeerde weg afgelegd, van ondernemerschap naar de academische wereld. Toen ik in tien jaar zes werkgevers had gehad, concludeerde ik dat dat grote aantal wisselingen niet aan die werkgevers lag, maar aan mij: ondernemerschap past volledig bij mijn behoefte aan autonomie en flexibiliteit. Vervolgens ben ik op m'n veertigste een promotietraject gestart naar de psychologie van het ondernemerschap, naar stress- en geluksfactoren, gezondheid en duurzame inzetbaarheid.

Dat leidde tot een honorair hoogleraarschap in Maastricht en daarna tot de bijzondere leerstoel die ik sinds drie jaar in Tilburg bekleed. Eind 2023 kwam ik samen met Fabian Dekker op de speciaal geoordeelde zetel voor zzp'ers van de SER. Voor een veelheid aan sociaaleconomische thema's – mantelzorg, energietransitie, noem maar op – ben ik actief in diverse commissies als onafhankelijk Kroonlid en word ik geacht het zzp-perspectief duidelijk meegewogen te krijgen in de adviezen die we geven. En sinds

ik een jaar vrouwenvertegenwoordiger voor Nederland in de Verenigde Naties (VN) ben geweest, heeft vrouwelijk ondernemerschap mijn bijzondere aandacht gehouden.”

## ► In ons land werken veel vrouwen in deeltijd en dan vooral in sectoren waar dat goed kan. Is daar een verklaring voor?

“Vrouwen werken inderdaad veel in de zorg, in het onderwijs, maar ook in de zakelijke dienstverlening: journalistiek, communicatie, advocatuur. Het zijn sectoren waarin parttime werken veelal heel goed kan. Dat biedt de flexibiliteit die nodig is, omdat vrouwen in ons land nog steeds veel meer dan mannen zorgtaken op zich nemen: mantelzorg, kinderopvang en de zorg voor de huishouding. Met 65 procent in deeltijd werkzame vrouwen scoort Nederland uitzonderlijk hoog. Dat heeft ook met een aantal maatschappelijke factoren te maken, zoals dure kinderopvang en hoge huizenprijzen, waarbij vrouwen in veel situaties een lager salaris hebben. Het zit nog steeds stevig ingebakken in onze traditie dat de vrouw veel vaker parttime gaat werken als er kinderen komen, terwijl dat aan mannen veelal niet gevraagd wordt. Het lijkt

me zinvol om al op de opleiding die klassieke patronen aan de orde te brengen en er andere rolmodellen tegenover te stellen: je kunt echt vier of vijf dagen werken en ook een goede moeder zijn. Ook een beroepsvereniging kan aandacht schenken aan thema's als maatschappelijke rolmodellen, persoonlijke ontwikkelingen en duurzame loopbanen.”

## ► In 2006 was 22 procent van de tandartsen vrouw, in januari 2024 was dat 52 procent. Verrast u dat?

“Die snelle groei vind ik zeker spectaculair. Tegelijkertijd zie ik een aantal redenen waarom het tandartsvak voor vrouwen aantrekkelijk kan zijn. Een vriendin van mij is tandarts. Zij bevestigt dat je veel flexibiliteit kunt hebben in de invulling van je werk. Je bent bovendien hoog opgeleid en hebt op elk moment de kans om tegen een goed salaris aan het werk te kunnen. Ook parttime zijn je verdiensten al goed.

Ik vermoed bovendien dat er in een tandartspraktijk relatief weinig sprake is van hiërarchische verhoudingen, waar je als vrouw in het bedrijfsleven en bijvoorbeeld de academische wereld mee geconfronteerd kunt worden. En mooi van het tandartsvak is ook dat de betaling van vrouwen en mannen volkomen gelijk is. Onlangs bracht de bank KNAB een tarievenboekje uit dat laat zien dat in de sectoren waarin veel vrouwen werkzaam zijn de uren tarieven duidelijk lager liggen dan in meer mannelijke beroepssectoren. En nog steeds zien we op veel plekken betreurenswaardige pay gaps: vrouwen die voor hetzelfde werk met dezelfde kwalificaties minder verdienen dan mannen.”

PROFESSOR DR. JOSETTE DIJKHUIZEN

“Stel de ondernemer altijd boven de onderneming!”

# Interview

## Professor dr. Josette Dijkhuizen

### Al die parttime werkende vrouwelijke tandartsen maken het tandartstekort nog nijpender. Wat is daaraan te doen?

“De tekorten die we kennen in de zorg en het onderwijs zijn een zorg voor ons allemaal. Wat betekent dat we niet aan maar één knop moeten draaien, maar creatief moeten zijn. Zo is er veel discussie over arbeidsmigranten. Ik heb jarenlang statushouders begeleid en hoorde onlangs van een Syrisch stel dat ik tien jaar geleden begeleidde. Ze zijn nu in Veldhoven een tandartspraktijk gestart. Daarvoor moesten ze als gediplomeerd tandarts wel opnieuw alle hier geldige diploma's halen. Denk dus ook aan de 'unusals suspects' en creëer bijvoorbeeld aangepaste opleidingstrajecten voor buitenlandse instromers. Dan gaat het niet per se om een voorkeursbehandeling, maar wel om snel opgeleid kunnen worden via een apart programma.

Een ander issue is natuurlijk om meer mensen op te leiden via een verhoging van de numerus fixus. Naar mijn mening hebben we echt een brede heroriëntatie nodig naar waaraan we in dit land behoefte hebben. Je ziet in sommige studierichtingen een enorm overschot: strategisch management bijvoorbeeld, international business. We moeten kritisch kijken naar bijvoorbeeld managementachtige beroepen. De zorg, de maakindustrie, de dienstensector, het mbo: we trekken er te weinig mensen naar toe. De numerus fixus kan een instrument zijn om jongeren meer richting beroepen te krijgen waar ze echt nodig zijn.”

### Onder de huidige studenten Tandheilkunde gaat het percentage vrouwen gestaag richting de tachtig procent. Heeft dat

## “Feminiem betekent meer gerichtheid op een fijn team, een goede werkplek, werkplezier en maatschappelijke impact”

### gevolgen voor de kijk op en de uitoefening van het vak?

“Dat denk ik absoluut. Mannen en vrouwen zijn nu eenmaal anders. Over het algemeen hebben mannen meer masculiene kwaliteiten en vrouwen meer feminiene. En masculien betekent als het om ondernemen gaat: meer gericht op competitie, op groei, op de grootte van je onderneming en op winst. Feminiem betekent meer gerichtheid op een fijn team, een goede werkplek, werkplezier en maatschappelijke impact. Al zie je dat laatste ook bij oudere mannen vaak prominenter worden. Op basis van die verschillen krijg je dus waarschijnlijk ook een andere tandartspraktijk. Waarin als vrouwen de cultuur bepalen minder nadruk zal liggen op honderd procent efficiënte stoelbezetting, doorbuffelen en optimaal declareren en meer accent op een fijn teamgevoel, op aandacht voor elkaar en ook

op meer tijd en aandacht voor het wel en wee van de patiënt. Natuurlijk is dit wat zwart-wit voorgesteld en hebben we allemaal masculiene en meer feminiene eigenschappen. Het is mooi om die juist te kunnen combineren voor een succesvolle tandartspraktijk waar medewerkers en patiënten graag komen. De ontwikkeling die de mondzorg doormaakt richting meer accent op preventie en bijvoorbeeld de lifestyle van patiënten, past bovendien goed bij de meer holistische kijkwijze van vrouwen, ten opzichte van de meer specialistische en technische benadering die mannen vaak kiezen. Tegelijkertijd denk ik dat het motorisch fijne handwerk van de tandarts juist uitstekend bij vrouwen past.”

### Kunnen de verschillen tussen mannen en vrouwen binnen één team niet lastig zijn?

“Ik ben ervan overtuigd dat je die verschillen juist moet waarderen en bovendien benutten. En dan hebben we het niet alleen over man-vrouwverschillen, maar ook over diversiteit in leeftijd, in achtergrond en specialismen. Bij de SER bijvoorbeeld is die diversiteit volop aanwezig. Wat dat oplevert: een rijker gesprek en een bundeling van perspectieven die organisaties flexibeler maakt en ze bijvoorbeeld beter en sneller in staat laat zijn tot innoveren. Een bekend onderzoek van McKinsey laat zien dat het vergroten van diversiteit in organisaties tot betere bedrijfsresultaten leidt. Ervaar verschillen dus niet als lastig en hinderlijk, maar zorg voor een open instelling en bedrijfscultuur. Want omgekeerd kan het ook gebeuren dat je als je allemaal op elkaar lijkt juist niet verder komt, omdat mogelijk andere factoren gaan spelen, zoals haantjesgedrag, de plek op de apenrots et cetera. Betrek een



### JOSETTE DIJKHUIZEN

bezet sinds 2022 op Tilburg University de bijzondere leerstoel 'Duurzame inzetbaarheid van ondernemers in Nederland'. Als ondernemer heeft ze een landelijk netwerk van coaches voor ondernemers. Dijkhuizen is bovendien Kroonlid van de SER. In 2013 was ze een jaar lang de Vrouwenvertegenwoordiger voor Nederland bij de Verenigde Naties.

filosoof, een kunstenaar of musicus bij je gesprek of laat kinderen eens meedenken: het traject wordt mogelijk iets langer, maar de uitkomst waarschijnlijk veel rijker. Diversiteit en inclusiviteit brengen ondernemingen wezenlijk verder. En als tandartspraktijk kun je daarmee beter aansluiting vinden bij een patiëntenpopulatie die ook steeds diverser wordt in afkomst, taal en cultuur.”

### Vindt u het belangrijk dat net afgestudeerde tandartsvrouwen ondernemer worden?

“Ik kan niet goed inschatten of dat belangrijk is voor je positie in de tandartspraktijk. Maar los daarvan ben ik niet geneigd voor vrouwen in te vullen wat ze moeten doen. Maatschappijbreed gezien is nu 38 procent van de ondernemers in ons land vrouw. Moeten we dat per se naar 50 procent zien te krijgen? Je moet

je vooral afvragen welk probleem je daarmee oplost. Dat vrouwen niet overal gelijkwaardig behandeld worden aan mannen moet uiteraard de wereld uit. Maar dat betekent niet dat ze per se gelijk moeten zijn aan en hetzelfde doen als mannen. Je kunt voor zekerheid kiezen door in loondienst te gaan. Met een vaste baan krijg je makkelijker een hypotheek, zijn je ziektekosten verzekerd en heb je betaald zwangerschapsverlof. Ook de actualiteit rond de aanpak van schijnzelfstandigheid speelt hierbij natuurlijk een rol. Het vermijden van schijnzelfstandigheid kan een stimulans zijn om een eigen praktijk te starten.”

### U begeleidt veel ondernemers. Wat zijn factoren om wel of niet voor een eigen onderneming te kiezen?

“Ik vind het belangrijk om mensen een goede

spiegel voor te houden. Het is een beetje een hype geworden: digital nomad vanuit Valencia, leuk, lekker, vrij. Maar realiseer je wat het op lange termijn inhoudt, wat de consequenties zijn. En heel belangrijk: wat voor type mensen ben je? Sommige mensen kunnen helemaal niet tegen onzekerheid en liggen nachtenlang wakker bij het maken van financiële keuzes. Start ups staren zich nogal eens blind op lekker veel verdienen, maar vragen zich niet af wat er gebeurt als je ziek wordt. Een aantal aspecten die je je met een eigen onderneming goed moet realiseren:

- ▶ je durft risico te nemen, kunt omgaan met onzekerheid;
- ▶ je bent je eigen inkoper, verkoper, financieel expert;
- ▶ je kent je markt en scant je markt;
- ▶ je hebt durf én doorzettingsvermogen op langere termijn;

“Ik zie een aantal redenen waarom het tandartsvak voor vrouwen aantrekkelijk kan zijn”



- ▶ je bent veel meer dan een goede vakvrouw of -man, je bent o.a. ook een people-manager;
- ▶ je kunt mee met de snelle ontwikkelingen in de wereld en
- ▶ je doet aan zelfreflectie: waar zitten mijn kwaliteiten en hoe kan ik die optimaal inzetten en benutten?

Ondernemer zijn betekent dat je niet alleen in, maar ook continu aan je onderneming moet willen werken. Waarbij je het bedrijfsmodel dat je nastreeft als het goed is steeds blijft afstemmen met wie jij bent en wat bij jou past. In mijn twintigjarige coachingpraktijk stellen we de mens – en dus de ondernemer – centraler dan de onderneming. Meer tijd voor jezelf nodig? Zet een bedrijfsleider naast je of een praktijkmanager. Móét je onderneming

groeien? Mogelijk word je blijer als je kiest voor gecontroleerde krimp.”

### ► Wat zijn valkuilen voor tandartsen met een eigen praktijk?

Via een zorgverzekeraar hebben we daar onderzoek naar gedaan door middel van een scan met vragenlijst, gevolgd door een gesprek met een ondernemerscoach. Veel van de genoemde punten hierboven, die allemaal niet met de eigenlijke uitoefening van het vak zelf te maken hebben, worden vaak als een enorme ballast ervaren. Daar komen dan de sores rond personeel en de toegenomen mondigheid van patiënten nog bij. Ga je qua belasting richting rood, dan moet je echt gaan ingrijpen. Onze studies naar de vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers leren dat je elastiek niet eindeloos kunt oprekken: het zal

altijd een keer knappen.

Een grote valkuil is dus: moeilijk een stap terug kunnen doen – de onderneming moet immers dóór! Ook het verlies van motivatie kan een valkuil zijn. Naast mentale – maar zeker ook fysieke – overbelasting. Preventie is in ons land niet zo ingeburgerd. En ondernemers zijn vaak eigenwijs, geven soms onvoldoende gehoor aan signalen van anderen, zeker als dat professionals zijn. Die eigenwijsheid ken ik van mezelf als ondernemer ook. Omdat vrouwen vanuit hun aard vaak meer oog hebben voor het grote geheel, en voor het welbevinden van alles en iedereen, kan ik me voorstellen dat zij de lasten van een eigen onderneming als extra zwaar zouden kunnen ervaren. Niet zo gek dus om voor flexibiliteit, spreiding van belasting en een stuk eigen autonomie te kiezen.” ◀