

*‘Ontwikkel geen
maar je eigen*



persoonlijk merk, stem'

Een interview met
Liesbeth Dillen

Werkende moeder en voormalig IKEA-topvrouw Liesbeth Dillen schrok toen ze de uitkomst van een marktonderzoek onder ogen kreeg. 'Schiet op', is de zin die kinderen het meest van hun werkende ouders te horen krijgen. Thuisgekomen stelde Dillens dochter haar gerust.

Niet 'Haast je!', maar 'Ik hou van je' was de meest gebruikte boodschap thuis.

Dillen: 'Toen viel er echt een last van mij af.'

Tekst: Ad Bergsma

Liesbeth Dillen is de eerste vrouw die ontdekt dat het glazen plafond bij IKEA niet bestaat. Ze werkt in een bedrijf dat weliswaar geleid wordt door blanke, Zweedse mannen, maar ze ontmoet niets dan aanmoedigingen als ze haar vleugels wil uitslaan. Dillen: 'IKEA heeft een egalitaire, resultaatgerichte bedrijfscultuur waar ik me erg bij thuisvoel. Ik ben getrouwd geweest met dat bedrijf. Ik voel me door mijn collega's als mens gewaardeerd en ik doe enorm mijn best om het gestelde vertrouwen terug te betalen.'

Het goede voorbeeld

#MeToo-ervaringen heeft ze niet op haar werk. Buitenstaanders vragen haar soms wel of ze haar carrière via het bed heeft gemaakt. Nee dus. Hard gewerkt heeft ze wel. Als ze dertig is, werkt ze voor de concepteigenaar van IKEA wereldwijd. Haar weken hebben een vast, vierwekelijks ritme. De eerste week werkt ze drie dagen in Azië en vliegt ze twee *economy* nachtvluchten heen en terug. De tweede week is gereserveerd voor

korte uitstapjes door Europa, met opnieuw vlieguren buiten werktijd. De derde week gaat ze naar Amerika, met opnieuw opgefrommelde nachten in het vliegtuig. Week vier gaat weer kriskras door Europa. Dillen: 'Ik vind dat je het goede voorbeeld moet geven. Als ik leidinggeef aan een lage-kostenonderneming moet ik zelf geen luxe willen.'

De volgende stap in haar loopbaan is dat ze trainee-CEO wordt met focus op expansie. Daarnaast werkt ze continu in internationale stuurgroepen. IKEA blijft een veel vragende partner. Ze krijgt de helft van de IKEA's in België onder haar hoede. Dillen geeft toe dat ze haar bevoegenheid in die jaren soms heeft overdreven. 'Ik was een stuiterend brok adrenaline, dat alsmaar doorging. Plezier in mijn werk en levenslust hielden me gaande. Maar ik ben tijdens een van die vele reizen ook weleens in het ziekenhuis terecht gekomen vanwege uitdroging, omdat ik onvoldoende aandacht had voor wat ik zelf nodig had.'

Daadkracht

Haar familie zei weleens dat het best een tandje minder kon, maar Dillens inzet was niet uitzonderlijk in de top van het Zweedse familiebedrijf. 'Het verschil met de topmannen was alleen dat die allemaal een vrouw hadden die het thuisfront op orde hielden, terwijl ik naast mijn werk moeder was.'

'Ik was een stuiterend brok adrenaline, dat alsmaar doorging.'

Dillen moet bij IKEA vechten voor vrije uren op de woensdagmiddag om dan bij haar dochter te zijn. Dillen: 'Ruimte maken voor het moederschap was een vreemd idee voor IKEA op directieniveau. De eerste reactie was dat leidinggevenden bij IKEA altijd voltijd werken, maar ik vond mijn kind te belangrijk om mij hierbij neer te leggen. Ik kreeg een kans om te bewijzen dat het bedrijf niet zou lijden onder mijn afwezigheid. Het gevolg was dat ik woensdagavond om halfnegen de gemiste werkuren gewoon inhaalde en tot middernacht doorwerkte.'

De daadkracht van Dillen blijft overeind en de tevredenheid van IKEA ook. 'Als enige vrouw in de groep was ik *one of the guys* en wilde ik op geen enkele manier afgerekend worden op mijn vrouw-zijn. Ik wilde op geen enkele manier benadeeld worden, maar evenmin positief gediscrimineerd worden.' Er wordt een afspraak gemaakt over het vervolg van haar loopbaan, die haar onder andere de centrale leidinggevende zou maken van IKEA Nederland.

'Ik had een hele reeks professoren aan mijn bed gehad, die niet met mij communiceerden.'

Ommekeer

De ommekeer komt als Dillen te maken krijgt met het beest kanker, waaraan ze haar vader al heeft verloren toen ze nog een tiener was. Ook haar zus krijgt met dit beest te maken. Dillen zelf heeft een knobbeltje in haar schildklier, dat operatief verwijderd moet worden. Gek genoeg raakt Dillen niet in paniek. 'De timing was bijzonder. Twee jaar na mijn scheiding had ik een prettig huis gekocht en ik had net mijn moeder gebeld om haar te vertellen dat alles weer in orde was, toen ik onder het mes moest. Mijn idee was: dat repareren we en dan gaan we gewoon weer verder.'

'De operatie viel echter tegen en ik werd naar huis gestuurd met de opmerking dat ik na een maand maar weer moest terugkomen. Het verwachte herstel bleef echter uit. Na een maand liep ik nog steeds hijgend te piepen en kon ik geen hele zin achter elkaar uitspreken.' Dillen voelt nattigheid, maar krijgt van haar arts niet te horen wat er aan de hand is.

'In die maand thuis begon ik te piekeren over de manier waarop mijn ontslag uit het ziekenhuis was verlopen. Ik had een hele reeks professoren aan mijn bed gehad, die wel mijn keelgebied met begrafenisgezichten bekeken, maar die verder

niet met mij communiceerden. Wel had ik ze een keer in het Frans – ik lag in een Belgisch ziekenhuis, omdat ik onder de rook van Brussel woon – horen zeggen dat er sprake was van een catastrofe.' Het besef dat dit over haar eigen operatie moest zijn gezegd, kwam pas later.

Verlamde stembanden

Herstel bleef maar uit. Dillen: 'Ik heb toen een ander academisch ziekenhuis opgezocht voor een *second opinion* en daar kreeg ik niet alleen te horen dat de operatie onnodig was geweest, maar dat die ook nog faliekant fout was gelopen. Door een medische fout waren beide stembanden verlamd geraakt en dat blokkeerde mijn luchtweg. Begin veertig was ik toen ik te horen kreeg dat ik voor de rest van mijn leven voor zeventig procent gehandicapt zou blijven.'

Een gesprek met het ziekenhuis volgde, maar zonder excuus of erkenning van de fout. Dillen: 'Je verwacht niet dat je op je veertigste levenslang verlamd raakt en ik stond voor de keuze. Wilde ik tien jaar als eenling procederen tegen een leger advocaten van het ziekenhuis? Of wilde ik mijn aandacht richten op wat ik met de dertig procent die mij restte nog wel zou kunnen doen? Ik koos voor het laatste. Ik bezocht zonder dat ze het van elkaar wisten twee verschillende specialisten in Brussel en Gent voor een behandeling en knapte deels op. Na vier maanden was ik weer aan het werk.'

Kwaliteit van leiderschap

Dillen stelt dat de kwaliteit van een leider afgemeten kan worden aan het werk dat in zijn of haar afwezigheid wordt verricht. 'Ik was echt blij met wat ik aantrof, toen ik op mijn werk terugkeerde na mijn ziekte. Het team kende natuurlijk wel onderlinge fricties, maar had zich daar niet door laten weerhouden om verder te werken aan groei en vernieuwing. Het vertrouwen dat ik in hen stelde had zich uitbetaald. Ik had voldoende goodwill opgebouwd om het team ook in mijn afwezigheid goed te laten draaien.'

Terug bij IKEA wil Dillen zich niet laten kennen. 'Zoals ik in de jaren tachtig en negentig geen vrouw wilde zijn, maar gewoon Liesbeth, wilde ik mij nu niet laten definiëren als iemand met een ziekte. Ik wilde betrouwbaar zijn en anderen niet belasten met wat ik niet zelf kon. Achteraf zeg ik dat hier sprake was van pure arrogantie en een groot ego. In mijn hoofd bleven visies en inspiratie opborrelen, terwijl de op vertrouwen gebaseerde bedrijfscultuur mij de kans gaf steeds nieuwe projecten aan te pakken.'

Koninklijke uitweg

De aanpak van haar werk is niet wezenlijk anders dan voor haar ziekte, al vertelt ze dat ze beter leert luisteren, omdat zelf spreken echt pijn kan doen. Tijdens de lange werkweken na de mislukte operatie loopt Dillen langzaam vast. 'Eerst was ik op vrijdagmiddag mijn stem en adem kwijt, daarna op vrijdagmorgen en toen op donderdagmorgen. Ik ging steeds naar de arts om de stembanden te prikkelen, maar het werd steeds duidelijker dat ik niet zo door kon gaan. Twee jaar na mijn terugkeer was ik zo uitgeput, dat het echt niet meer ging, hoewel er lichamelijk geen duidelijke reden voor was aan te wijzen. Tegenwoordig zou men over een burn-out spreken, maar dat beeld was toen nog niet bekend.'

'Ik zou mijn idee van mind over matter niet zomaar los kunnen laten.'

De leiding van IKEA beseft dat zij een aandeel heeft in de gezondheidsproblemen van Dillen en biedt een koninklijke uitweg. Dillen krijgt zoveel tijd als nodig om te herstellen en kan dan na drie, zes of negen maanden weer terugkeren in de schoot van het bedrijf, zodat ze alsnog het aanbod kan aannemen om baas te worden van IKEA Nederland. Dillen: 'IKEA dacht met me mee door aan te geven dat ik de week dat ik co-ouderschap heb voor mijn dochter Zuid-Nederland zou kunnen doen vanuit mijn woonplaats bij Brussel. De andere week zou ik mij dan kunnen concentreren op het noorden.'

Bij Dillen dringt het besef door dat zij deze kans aan zich voorbij wil laten gaan. Dillen: 'Uitrusten zonder de zelfopgelegde druk van een snelle terugkeer ligt niet in mijn aard. En eenmaal terug in het bedrijf, zou ik blijven galopperen totdat ik het niet meer vol zou houden. Ik zou mijn idee van *mind over matter* niet zomaar los kunnen laten.'

Op eigen benen

Dillen verlaat IKEA en begint voor zichzelf. Zij helpt nu bij het ontwikkelen van businessmodellen, biedt coaching aan, traint leidinggevenden en geeft keynotes. De IKEA-familie blijft deel uitmaken van haar klantenkring en zorgt elf jaar later nog steeds voor ongeveer de helft van de opdrachten. Daarnaast heeft ze klanten zoals Astra Zeneca, Coca-Cola, Danone, Disney, Inditex, PWC en het Rode Kruis.



Opvallend is de bedrijfsnaam die Dillen van 2007 tot 2015 gebruikt – *She works with women* – hoewel ze bij IKEA nooit aangesproken wilde worden op haar vrouw-zijn. 'Ik heb zelf last gehad van het gebrek aan rolmodellen in mijn loopbaan. Belgische vrouwen op mijn werk wonen meestal om de hoek bij hun grootouders, die bijspringen in de opvoeding. En Nederlandse vrouwen beperken zich vaak tot een werkweek van enkele dagdelen, en beklagen zich ondertussen hoe druk ze het hebben. Maar hoe je je als moeder zou moeten redden in de top van het bedrijfsleven anders dan als een van adrenaline stuiterende junk, was voor mij onduidelijk. Ik wilde graag struikelblokken wegnemen voor jonge vrouwen op zoek naar succes. Mijn belangrijkste doel was meer diversiteit krijgen in directies om innovatie een impuls te geven.'

Dillen leeft van de inspirerende verhalen over waardegedreven leidinggeven, het benutten van diversiteit en het combineren van een humanistische aanpak met succes. En inspirerend is ze. De liefde voor IKEA is niet alleen terug te zien in de meubelkeuze in haar eigen huis, maar ook in de stroom voorbeelden die ze aansnijdt. IKEA verkoopt niet alleen meubels voor zeer lage prijzen, maar heeft een missie om een prettige woningrichting binnen het bereik van een veel grotere groep mensen te brengen. 'Als uit marktonderzoek blijkt dat het ouders veel moeite kost om op tijd op hun werk te zijn, dan probeert IKEA een oplossing te bedenken dat mensen niet lang naar hun sleutel hoeven te zoeken voordat zij de deur uit gaan.' Ze vertelt ook dat het bedrijf in een aantal landen bezig is magazijnmedewerkers bij te scholen, zodat straks geen ontslagen nodig zijn als robots hun werk kunnen overnemen.

Kwetsbaarheid tonen

Dillen heeft het gezag en de autoriteit van de topvrouw die het allemaal al eens heeft meegemaakt en doorstaan. Tijdens een keynote in 2013 in Praag, besluit ze voor het eerst ook de achterkant van het succes te tonen. 'Het voelde echt als een

strip tease, maar ik begon met een vrolijke foto van mezelf in een rode jurk en toonde daarna een zwart-wit portret van mijn hoofd op het moment dat ik al mijn energie kwijt was. De hongerige vrouwen in het publiek toonde ik de kostprijs van de roofofbouw. Ik was als de dood voor wat ze van mij zouden denken. Zouden ze me ooit nog kunnen zien als de professionele wervelwind die ik ook ben? Gelukkig was de respons geweldig. Het leverde respect op voor authenticiteit en veel extra aanvragen voor spreekbeurten.'

Dillen heeft geleerd dat hulp vragen, bescheidenheid, nietigheid en relativeren onderdeel kunnen zijn van een succesverhaal. Een verrassing is dat ze steeds meer mannelijke klanten trekt. 'Er komen veel mannen naar mij toe vanwege het Meg Ryan-effect, je weet wel, uit de film van *When Harry met Sally*. Sally/Ryan legt in een café uit dat vrouwen orgasmes kunnen *faken* en Harry gelooft haar niet op haar woord. Ter plekke beleeft Sally zeer overtuigend en luidruchtig een schijnbaar hoogtepunt. De vrouw aan het tafeltje verderop vraagt vervolgens vertwijfeld om net zo'n taartje als Sally. Evenzo zien de mannen dat hun manier van doen – zowel in leiderschap als in commerciële vraagstukken – niet meer het gewenste effect heeft en ze kijken graag de kunst af bij mensen die het wel lukt.'

'De hongerige vrouwen in het publiek toonde ik de kostprijs van roofofbouw.'

De ruimte tussen impuls en reactie

'De oude transactie van bedrijven met klanten, waarbij het bedrijf een product slijt en de klant de zakken van het bedrijf vult, werkt steeds minder. Klanten willen dat bedrijven rekening houden met persoonlijke wensen. Als leider is het daarom steeds belangrijker geworden die menselijke kant te zien en te voeden, ook omdat werknemers het steeds belangrijker vinden dat ze iets doen wat zinvol is.'

Zo'n positieve dynamiek ontstaat volgens Dillen het best als de leiding van een bedrijf een afspiegeling vormt van de klanten die bediend worden. 'Ik raad aan niet alleen witte mannen in de directie te zetten, maar ook vrouwen en minderheden. Op die manier haal je een groter palet aan goede en bruikbare ideeën binnen en kan je als bedrijf efficiënter werken aan innovatie. Bedrijven mislukken als steeds dezelfde hoofden dezelfde oplossingen blijven bedenken. De leider die zegt dat

zijn mensen niet creatief zijn, heeft meestal een bedrijfscultuur gecreëerd waar goede ideeën de top niet halen, omdat ze bedolven raken onder de modewoorden van de tussenlagen die een idee aantrekkelijk proberen te verpakken voor de top.'

Toekomstige leiders krijgen van Dillen de opdracht gebruik te maken van de ruimte tussen impuls en reactie. 'Het is in deze tijd steeds vaker nodig om niet alleen te denken aan de belangen op de korte termijn, aan ego en testosteron, maar ook aan duurzaamheid en empathie. Het wij tegen zij is vervangen door samen en cocreatie. Het wegwerken van zwakke punten in de organisatie krijgt te veel aandacht, terwijl het versterken van positieve krachten nog steeds te weinig gebeurt.'

Binnen het bedrijfsleven groeit de aandacht voor de *people, planet* en *profit* en luisteren naar Dillen versterkt het idee dat de wereld steeds mooier wordt. Toch zinkt haar de moed soms in de schoenen als ze de tegenreacties ziet. 'Soms zie je voorbeelden van oudere blanke mannen, die tekeergaan over het verliezen van privileges en die niet kunnen verkroppen dat het denken in termen van macht, ego en gewin op de korte termijn niet meer geapprecieerd worden. Het verzet tegen vernieuwing en innovatie op sociaal en ecologisch vlak lijkt zo groot dat ik soms vrees dat het niet meer goed zal komen.'

Dans elke dag

Een succesvolle loopbaan is volgens Dillen geen kwestie van het ontwikkelen van jezelf als merk, maar van het vinden van een eigen stem. Ze geeft daarbij drie suggesties om dat voor elkaar te krijgen. De eerste is het koesteren van de eigen levenslust. Dillen: 'Ik haal elke dag bewust het speelse in mijzelf naar boven. Als ik straks alleen ben, zet ik Spotify aan om even in mijn eentje te dansen. Zonder dat zou ik te veel in mijn hoofd terecht komen. *A dance a day keeps the doctor away*.' Het tweede advies is erop uit te gaan in de natuur. 'Niets is zuiverder en meer voedend dan rustig in de natuur verblijven.' Het derde advies is om je eigen leven in perspectief te plaatsen. 'Tijdens workshops neem ik nog weleens zo'n papieren meetlint van IKEA mee en stel me voor dat elke centimeter staat voor een jaar in mijn leven. Ik moet er dan aan de voorkant heel wat afknippen. Aan de andere kant knip ik er ook wat af, omdat ik met de manier waarop ik mijn lichaam heb gebruikt waarschijnlijk geen honderd word. Ik houd dan een beperkt stuk over. En de boodschap is dan: doe iets goed met de tijd die je rest. We zijn allemaal op zoek naar een stukje betekenis en het is zonde als we dat kwijt zouden raken.'

