

Managers Maria van der Heijden en Ellen Tacoma verstaan de kunst van veranderen. De marketeers gooiden hun eigen bedrijven op slot en stopten al hun spaargeld in Women on Wings, een organisatie die Indiase ondernemers kosteloos met kennis ondersteunt. De hulp moet leiden tot een miljoen banen voor Indiase vrouwen.

✦ TEKST BART SPELEERS

✦ FOTOGRAFIE CHRIS DE BODE EN WOMEN ON WINGS

“Voor Indiase begrippen is dit een duur wandkleed”, vertelt Van der Heijden terwijl ze voor een donker getint wandkleed in haar appartement staat. Zo rond de tweehonderd euro, schat ze. Het maken van zo’n traditioneel wandkleed van het Indiase merk Dastkar kost Indiase vrouwen op het platteland maanden van weven, naaien, stikken en borduren. De expressie van de vrouwen komt terug in het ontwerp, legt Van der Heijden uit. Hebben de dames nog afgedongen op de prijs, zoals toeristen in India dat vaak doen? “Welnee, ben je gek. Afdingen doen we niet”, reageert Van der Heijden. Zeker niet bij een

wandkleed van Dastkar, een organisatie die de economische status van de ambachtlieden – vooral vrouwen – verbetert en het traditionele handwerk bevordert. De opbrengst van de kleed blijft niet hangen bij tussenhandelaren of verkopers, maar komt terecht bij de makers zelf. Dastkar wordt met kennis bijgestaan door Women on Wings, de hulporganisatie die Van der Heijden en Tacoma anderhalf jaar geleden oprichtten.

Het idee voor Women on Wings ontstond twee jaar geleden toen de twee vrouwen tien dagen in India waren voor SharePeople, een

organisatie die duurzaam ondernemen in ontwikkelingslanden stimuleert. Samen met andere managers en ondernemers zetten Van der Heijden en Tacoma hun kennis en ervaring in om een textielcoöperatie te helpen met de marketing van hun producten. Door de inzet van het Indiase-Nederlandse team was de omzet van het bedrijf na zeven maanden verdubbeld en waren tweehonderd vrouwen extra aan het werk. Terug in Nederland bleef het effect van hun kennis op de groei van de coöperatie door de hoofden van Tacoma en Van der Heijden spelen. Ze besloten een dag per week vrij te maken

om te brainstormen over een plan waarmee ze organisaties en mensen in India zouden kunnen helpen. Het doel was snel bepaald: werkgelegenheid creëren voor vrouwen op het platteland. “In India zijn 341 miljoen van de 550 miljoen vrouwen niet economisch actief”, weet Tacoma. “Vooral op het platteland is er weinig werk. De stimulering van de economische zelfstandigheid van vrouwen daar brengt de ontwikkeling van hun gezin en de dorpen op gang. Het maakt de opleiding van hun kinderen mogelijk. En onderwijs maakt het verschil.” Ook persoonlijke overwegingen speelden mee

om vrouwen als doelgroep te kiezen. Van der Heijden: “Mijn ouders hadden nauwelijks opleiding genoten en moesten op hun veertiende gaan werken. Onze generatie kon studeren, reizen en kiezen uit mooie banen. Ik prijs mezelf daarmee gelukkig. Dat is een drijfveer om de positie van vrouwen die niet dezelfde kansen hebben gehad te veranderen.”

Het duo van het net opgerichte Women on Wings stelde het doel hoog: binnen tien jaar een miljoen Indiase vrouwen aan werk helpen. Hoe? Door vrouwelijke ondernemers in India te ondersteunen met advies over marketing,

#### INSPIRATIE IN PLAATS VAN NIEUWE LAARZEN

Women on Wings verandert niet alleen het leven van Indiase vrouwen, maar het vereist ook een verandering in de levensstijl van Van der Heijden en Tacoma. De zelfstandig ondernemers nemen minder betaalde opdrachten aan en ontvangen van Women on Wings geen salaris. Van der Heijden: “Ik had een bepaald inkomen waar ik naar leefde. Drie keer per jaar op vakantie, vaak uit eten en ik kocht regelmatig nieuwe kleren, meer dan ik nodig had. Dat is echt veranderd. Net als het bewustzijn dat ik die luxe helemaal niet nodig heb.” Voor Tacoma voelt het lagere inkomen goed en ‘soms ongemakkelijk’. “Ik moet er aan wennen, maar ik leer er afstand van te nemen. In die mate consumeren hoeft ook helemaal niet en we leven nog steeds heel comfortabel hoor, zeker vergeleken met de vrouwen in India.” Daar zag het duo vrouwen om vijf uur ’s ochtends opstaan om de hele dag te bikkelen voor een loon waar ze niet mee rond kunnen komen. Tacoma: “Dat is onze drijfveer: meer met onze kennis doen in plaats van meer geld verdienen en nog comfortabeler leven. Werken met die vrouwen is inspiratie. Daar kan een paar nieuwe laarzen niet tegenop.”

Maria van der Heijden en Ellen Tacoma

communicatie en verandermanagement waardoor hun bedrijven groeien en er meer werkgelegenheid ontstaat. Een mooi, ambitieus plan, dat veel tijd, geld en energie zou vergen. Tacoma en Van der Heijden besloten een radicale stap te nemen: ze parkeerden hun eigen bedrijven tijdelijk in een garagebox en investeerden al hun spaargeld in Women on Wings. Vol goede moed gingen ze met bedrijven uit hun netwerk en non-gouvernementele organisaties (ngo’s) gesprekken aan om hun projecten te financieren. Het tweetal dacht na vier maanden de financiering van Women on Wings wel rond te hebben. ➤

# Een miljoen banen voor Indiase vrouwen



“Ons werk verspreidt zich als een olievlek via ons netwerk en door op conferenties te spreken.”

32

P + MAART + APRIL 2009

## WIE ZIJN DE (OPRICHTERS VAN) WOMEN ON WINGS?

### Maria van der Heijden (1960)

Werkte als programmamanager in *corporate governance* en communicatie bij Rabobank Nederland en als communicatiemanager bij Bloemenveiling Flora Holland en Interpolis. Van der Heijden is sinds 2001 directeur-eigenaar van ComVerander, dat gespecialiseerd is in communicatie en verandermanagement. Tot haar klanten behoren onder andere SNS Reaal, DELA, Campina Melkunie en Rabobank.

[maria@womenonwings.nl](mailto:maria@womenonwings.nl)

### Ellen Tacoma (1963)

Was onder meer adviseur bij reclamebureaus, *general manager consumer products* bij Ericsson en *customer relation manager* bij Telfort. Vanaf 2003 runt Tacoma Klant en Klaar, dat zich richt op *customer driven* management en marketing. Ericsson, DHL, De Lage Landen, Orange en E.ON behoren tot de klantenkring.

[ellen@womenonwings.nl](mailto:ellen@womenonwings.nl)



“Niet dus”, vertelt Van der Heijden. “Veel gesprekspartners vonden het een goed idee, maar vroegen ons over een tijdje maar eens terug te komen met de eerste resultaten. Niemand zei: We doen mee.” Ze kregen ook rond-uit negatieve reacties. Van der Heijden: “Som-mige mensen geloven niet in ontwikkelings-werk en zeiden cynisch: laat ze het in India lekker zelf uitzoeken. Niet iedereen staat op de banken te applaudisseren.” Dat de financie-ring niet liep als gepland was een bittere pil, maar ook begrijpelijk. Tacoma: “Er komen ongetwijfeld veel partijen vol passie met hun verhaal aanzetten bij bedrijven en ngo’s. Women on Wings is dan de zoveelste die om geld komt vragen. Ik snap de reacties wel.”

**Na een half jaar was het tijd** voor verandering. “Die stip aan de horizon, die miljoen vrouwen, hielden we voor ogen, maar de weg er naartoe veranderde”, vertelt Tacoma. De nadruk ligt nu op het uitvoeren van projecten en niet op het werven van fondsen. Ook gingen de vrouwen na acht maanden weer parttime in Nederland aan de slag met hun gewone werk. “Helemaal stoppen met betaald werken was toch niet zo’n goed idee”, bekent Van der Heijden met een glimlach. “We vonden dat we ons eigen salaris moesten blijven verdienen. Women on Wings streeft naar zelfstandigheid van vrouwen in India en dat vinden we zelf ook belangrijk. Bovendien willen we niet dat fondsen of bedrijven denken: we financieren twee vrouwen die het leuk vinden om te reizen.”

De terugkeer in het Nederlandse bedrijfsleven bleek een schot in de roos. Tacoma vertelt enthousiast: “Blijkbaar gebeurde er daardoor iets met onszelf, ons netwerk en wat we gezaaid hadden. Door deze verandering, de andersoor-tige contacten en nieuwe aanknopingspunten kwam er opeens geld los en boden mensen zichzelf spontaan aan om ook hun kennis in India te delen.”

In India is Women on Wings ook van de grond gekomen. Van der Heijden en Tacoma advise-ren inmiddels zeven organisaties, ambachtsbe-drijven op het platteland waar minimaal twee-honderd tot driehonderd mensen werken. Minimaal 70 procent van het personeel bestaat uit vrouwen die thuis werken en betaald krij-gen per stukloon. Alleen sociale ondernemin-gen die een eerlijk loon betalen en zo ecologisch mogelijk produceren, komen voor steun in aanmerking. Ze moeten ook winstgevend zijn, zodat zij een duurzame organisatie op kunnen bouwen waarmee ze werkgelegenheid creëren. Bedrijven die erop uit zijn de top te verrijken, ondersteunt Women on Wings zeker niet, verzekert Van der Heijden. “Als er geen sociale doelstelling is en het niet om banen voor vrou-wen gaat, doen wij niet mee.” Organisaties die voldoen aan de criteria, krijgen geen geld, maar ‘verandering’ aangeboden. Van der Heijden: “Bedrijven op het platteland zijn erg bedreven in produceren.

Ze zijn heel goed in het maken van bijvoorbeeld wandkleden. Maar kennis over de klant ont-breekt. Door de klant in beeld te brengen, hel-

## RANGSUTRA KNIPTE BEELD VAN WESTERSE KLANT

Een van de klanten van Women on Wings is Rangsutra, een Indiase textielproducent waar duizend handwerkers mede-eigenaar van zijn. Het bedrijf wil haar eigen merk opbouwen en zo meer omzet behalen. Women on Wings hielp de directie met het definiëren van de klant en het merk. “Door te brainstormen over de klant komt een aantal woorden op papier, maar wat betekenen die woorden?”, legt Tacoma uit. “In een workshop met het management zijn de woorden vertaald naar beelden. Met knippen en plakken op een groot vel papier ontstond een scherp beeld van de klant. Vervolgens keken we of de collectie bij die klant paste. De conclusie was dat het design soberder en eenvoudiger moest. Een bijkomend voordeel daarvan is dat er ook minder materiaal gebruikt hoeft te worden.”

Women on Wings hielp bij de implementatie van de aangepaste ontwerpen. Onlangs opende Rangsutra een winkel in Delhi. Ook hierbij adviseert Women on Wings over het beeld van de klant, de inrichting van de winkel en de communicatie. Sinds Tacoma en Van der Heijden Rangsutra ondersteunen, zijn er driehonderd vrouwen extra aan het werk. De komende twee jaar helpt Women on Wings Rangsutra met de verankering van het merk.

pen wij de organisaties te veranderen van pro-ductiegericht naar klantgericht werken.” Ze wijst op Rangsutra, een textielproducent die fors groeide door hun producten beter af te stemmen op de klant (zie kader). Het duo gelooft in het ‘voordoen, meedoen, zelfdoen-principe’. “Wij delen onze kennis, voegen iets toe, maar de Indiërs moeten het wel zelf doen”, legt Van der Heijden uit. “Nooit zullen wij op de stoel van de ondernemers gaan zitten, als een witneus die het beter weet.” Women on Wings streeft continuïteit na door zich drie jaar te verbinden aan een organisatie. “Want verandering kost nu eenmaal veel tijd”, aldus Tacoma.

**Zittend voor een kleurrijk** wandkleed met een grote olifant evalueren Tacoma en Van der Heijden anderhalf jaar Women on Wings. Een



33

P + MAART + APRIL 2009

intensieve tijd met veel leermomenten. Over cultuurverschillen bijvoorbeeld. “In India is het hiërarchischer”, vertelt Van der Heijden. “Een keer maakten we afspraken met een medewerker waardoor de manager zich gepas-seerd voelde. Daar houden we nu rekening mee.” Om Women on Wings van de grond te tillen, waren flexibiliteit en openstaan voor verandering belangrijk, menen de vrouwen. “Verder is het een kwestie van gewoon doen en veel vragen stellen”, legt Tacoma uit. Het tweetal heeft de afgelopen anderhalf jaar gemerkt dat hun kennis heel goed universeel ingezet kan worden. De inzet van die kennis had als resultaat dat Indiase managers hun aanpak veranderden, hun omzet verhoogden en meer personeel aannamen. Vijfhonderd banen creëerde Women on Wings in haar eerste jaar. Een mooi begin, maar hoe

wil de organisatie een miljoen vrouwen aan het werk helpen? “Door slim en efficiënt te wer-ken”, vertelt Tacoma. “Er zullen medewerkers bijkomen, zonder salaris. We gaan meer vrij-willigers uitzenden en zaken uit handen geven aan mensen in India. Ons werk verspreidt zich als een olievlek via ons netwerk en door op con-ferenties te spreken.” Van der Heijden en Tacoma geloven in organi-sche groei, zonder vaste structuren. Van der Heijden: “Er komen mensen, organisaties en initiatieven op ons pad die bij Women on Wings passen. Linksom of rechtsom ontstaan zo nieuwe wegen, die leiden naar die één mil-joen banen.” Het is geen rechte weg, bena-drukt Tacoma. “Af en toe staan we stil en vra-gen ons af of dit de juiste weg is. Zo niet, dan verandert onze route.” ■ [www.womenonwings.nl](http://www.womenonwings.nl)