

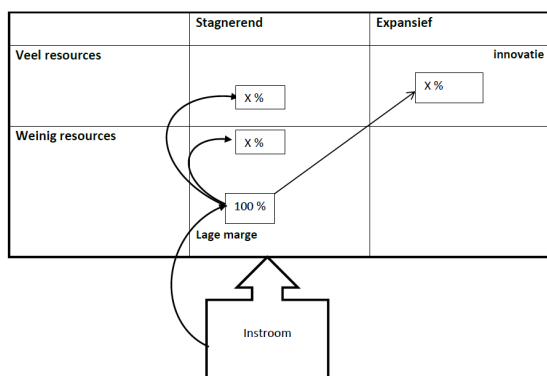
# Tips & Tricks

## 1. Wie zijn die allochtone prestarters precies?<sup>1</sup>

Allochtone ondernemers zijn, in verhouding tot autochtone ondernemers, vaak meer 'necessity entrepreneurs'. Ze ondernemen uit noodzaak. Noodzaakondernemers beschikken daarom mogelijk niet over alle **ondernemerscompetenties**, zoals bv. een **lange termijnvisie**. Ze willen dan vaak op korte termijn hun gezin kunnen voorzien van het nodige inkomen. Ze kennen, vaak veel minder dan autochtone ondernemers, de **context van ondernemerschap** en de **formaliteiten** typisch voor ondernemen in Vlaanderen. Vaak missen ze een aantal belangrijke **formele contacten in hun eigen netwerk**. Sommigen, zeker de nieuwkomers, hebben een te beperkte **kennis van het Nederlands**.

Allochtone prestarters die uit noodzaak ondernemen, vertonen **kopieergedrag** (ook 2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> generatie), zijn **niet innoverend**, starten weinig voorbereid, denken vooral op korte termijn en maken in sommige gevallen hun **studie** niet af. Daarnaast hebben allochtone starters vaak ook een beperkt startkapitaal, waardoor ze neigen naar laagdrempelige activiteiten (Mampaey & Zanoni, 2013).

Kortom, noodzaakondernemers met beperkte resources (financieel en sociaal) en kopieergedrag starten meestal in verzadigde markten (Kloosterman, 2010) van waaruit ze weinig overlevingskansen hebben. Dit wordt in onderstaande figuur voorgesteld, en geldt tevens als uitgangspunt voor deze toolbox.



Bij de partners Stebo en Starterslabo West-Vlaanderen constateerde men doorheen de jarenlange begeleiding van allochtone prestarters dat diegenen die bij hen om begeleiding vragen heel vaak in een stagnerende markt starten. Een gebrek aan aangepaste instrumenten om de prestarters op te tillen naar een expansieve markt is de oorzaak geweest van de ontwikkeling van deze toolbox.

De overgrote meerderheid van allochtone prestarters die bij een coach langsgaat, staat niet te popelen om op een **innovatieve** manier aan hun ondernemingsidee te werken. Allochtone starters willen immers vaak op korte termijn beginnen en komen daarom met concrete vragen en verwachtingen naar de starterscoach. Belangrijk hierbij is om in te gaan op deze concrete vraag en tegelijkertijd ruimte te creëren voor innovatie. Dit lukt door de starter concreet voor te stellen wat dit kan opleveren voor een toekomstige ondernemer. Dit zal een grote uitdaging worden! Met nieuw

<sup>1</sup> Om de leesbaarheid van dit document te bevorderen, kiezen we ervoor om in de hij-vorm te schrijven.

ontwikkelde tools kan deze ruimte gecreëerd worden. Door vanaf de intake het BMC (Business Model Canvas) in te zetten, wordt het innovatievraagstuk meteen ingebracht zonder dat er een hoofddoel van wordt gemaakt.

Deze pagina's met tips en tricks dienen als concrete handvaten voor nieuwe starterscoaches of coaches die de doelgroep allochtonen willen bereiken met hun dienstverlening. Deze zijn opgesteld vanuit de ervaring met deze doelgroep, opgedaan door starterscoaches bij Starterslabo West-Vlaanderen en Stebo.

De Allo Inno toolbox is ontwikkeld voor een specifieke doelgroep, maar kan evengoed ingezet worden voor de begeleiding van andere doelgroepen waar vraag is naar meer innovatie. Accenten en specifieke aandachtspunten dienen dan wel te worden herkaderd.

## 2. Wil je als organisatie aan de slag gaan met de Allo Inno toolbox?

Het begeleiden van allochtone starters **vraagt** van een organisatie **extra inspanningen**. Zowel in het bereiken van de doelgroep als in het ontvangen binnen de organisatie.

Het leveren van deze extra inspanning vraagt om een **expliciete beleidskeuze** zodat deze begeleiding in de toekomst **structureel zal ingebed** zijn en wordt meegenomen als standaardactiviteit op lange termijn (Bellaart, 2001). Deze keuze is ook een vorm van trustbuilding naar de doelgroep. Het geeft de prestarters meer vertrouwen.

Indien het structureel inbedden niet gebeurt, loopt de starterscoach die gemotiveerd is om deze doelgroep te begeleiden, het **risico** om geïsoleerd van andere medewerkers te werken, het risico om te weinig omringd te zijn met medewerkers en het risico op weinig expertisedeling in de organisatie.

Als organisatie kan je aandacht besteden aan de **volgende vragen** om de groep allochtone starters effectief te bereiken: Wat zal dan anders zijn tegenover een generieke ondersteuning?

- Hoe kan je effectief bereiken? Hoe dien je te communiceren naar deze doelgroep en waar dien je je dienstverlening bekend te maken? Welke sleutelfiguren en –organisaties schakel je in om dit te organiseren?
- Is het onthaal in je organisatie toegankelijk, laagdrempelig, hartelijk voor deze doelgroep? Zullen ze zich welkom voelen? Hoe kan dit bevorderd worden?
- Hoe worden ze opgevolgd?
- Welke nazorg bestaat er voor starters die een traject hebben gelopen?

In de organisatie kan niet iedere allochtone prestarter bediend worden, of zal niet per definitie iedereen een succesvol traject afleggen. Binnen een organisatie dienen echter resultaten, vaak in de vorm van succescijfers, behaald worden. Dit moet goed op voorhand bediscussieerd worden binnen de organisatie, vb. door stil te staan bij de eigen visie en missie, en biedt tegelijkertijd een kader voor een consequent beleid. De starterscoach neemt dit ook mee in zijn begeleiding. Hij/zij dient **realistisch te blijven** door enkele filters in te bouwen in wie hij/zij wel of niet (intensief) investeert.

*Het is belangrijk dat de allochtone starter openstaat voor de begeleiding en in staat is tot zelfreflectie. Er wordt namelijk van de starter gevraagd om vanuit een andere invalshoek naar zijn project te kijken, om de bril van innovatie op te zetten. Het zou kunnen dat de allochtone starter tot de conclusie komt dat hij verder aan zijn ondernemerscompetenties moet werken om in deze opdracht te slagen. Wanneer blijkt dat hij niet in staat is om eerlijk naar zichzelf in de spiegel te kijken, moet er onderzocht worden of een begeleidingstraject wel zinvol is.*

*Als ondernemen niet de passie is van de allochtone starter, dan wordt aan hem/haar het ondernemerschap in Vlaanderen ruim toegelicht. Zo kan hij/zij zelf beslissen om al dan niet verder te gaan met het ondernemersidee.*

### 3. Waarom bouwen aan vertrouwen nodig is bij het gebruik van de Allo Inno Toolbox

*Een relatie waarin kwetsbaarheid niet wordt geïnstalleerd leidt niet tot verbinding, een gebrek aan verbondenheid en dus betrokkenheid zorgt niet voor vertrouwen. Een gebrek aan vertrouwen werkt op de eigenwaarde en zorgt voor schaamte. Die schaamte leidt tot angst. Angst leidt tot risicomijding. Risicomijding is funest voor innovatie.*

De allochtone prestarter voelt zich kwetsbaar in het verhaal van ondernemerschap omwille van de angst bij het trotseren van onzekerheden, het nemen van risico's en zich **emotioneel bloot geven** (Brown, 2012). Hij staat vaak op het snijvlak van moed en angst. Het is essentieel dat de starterscoach zich hiervan bewust is en hiermee op de juiste manier omgaat. Immigranten hebben dit gevoel in het verleden al diverse keren ervaren tijdens hun integratieproces in onze maatschappij. Dikwijls werd met die kwetsbaarheid verkeerd omgegaan, waardoor ze die niet zo snel meer durven tonen aan professionals.

*Het Engelse woord voor kwetsbaarheid is 'vulnerability', afkomstig van het Latijn vulnerare, wat verwonden betekent: gewond kunnen worden of blootgesteld zijn aan aanvallen of verwondingen. Dit tegenover het Engelse 'weakness' wat zwakte betekent: het niet bestand zijn tegen aanvallen of beschadiging. Dikwijls worden allochtonen benaderd vanuit die 'zwakte' perceptie door hulpverleners/ondersteuners.*

Je kan stellen dat zwakte kan voortkomen uit een **gebrek aan kwetsbaarheid**: als de prestarter zijn kwetsbare plekken niet herkent en erkent is er een groter risico op pijnlijke ervaringen. Essentieel is dus om een relatie op te bouwen waarin er kwetsbaarheid kan en mag zijn. Dit betekent dat je als starterscoach naast de starter staat en niet boven de starter.

Bij een hiërarchische, verticale relatie voelt de prestarter zich zwak waardoor hij/zij de openheid mist om zich kwetsbaar op te stellen en zich beter voor te bereiden op de blootstelling aan aanvallen of verwondingen.

Door een horizontale relatie, een relatie van gelijkwaardigheid, creëer je als starterscoach een leeromgeving waarin het gebruik van de Allo Inno toolbox tot de beste resultaten leidt. Immers, naarmate de allochtone starter meer bereid is om zijn/haar kwetsbaarheid te erkennen en omarmen, zal hij/zij meer moed en betrokkenheid tonen. Naarmate hij/zij zich afschermt van kwetsbaarheid, zal er meer vanuit angst en minder vanuit verbondenheid samengewerkt worden.

De kwetsbaarheid is dus **gebaseerd op wederzijdsheid en vereist grenzen en vertrouwen**. Het gaat over gevoelens en ervaringen met mensen die het hebben verdiend om erover te horen. Kwetsbaarheid en openheid zijn dus een wederzijds en belangrijk onderdeel van het proces van vertrouwen opbouwen. Daarom moet je het als starterscoach 'verdienen' om met de kwetsbaarheid van de allochtone starter aan de slag te kunnen. Daarom is vertrouwen opbouwen zo essentieel. Zonder dit vertrouwen is er geen opening of motivatie bij de allochtone starter om zijn initieel ondernemersidee open minded voor het licht te houden en dit in alle kwetsbaarheid in vraag te stellen om het te kunnen verbeteren via kleine innovaties.

Zo evident is dat echter niet. We moeten vertrouwen ervaren om ons kwetsbaar te kunnen opstellen en we moeten ons kwetsbaar opstellen om vertrouwen te kunnen ervaren. Dit vertrouwen wordt opgebouwd in kleine momenten, **schuifdeurmomenten**. Op die momenten krijgt de starterscoach de kans om de deur open te schuiven en verbinding te creëren, of om af te keren en de deur toe te schuiven.

Telkens de deur wordt toegeschoven is er een gebrek aan betrokkenheid. De verbinding valt weg, wat bij de starter leidt tot schaamte. En schaamte raakt aan onze grootste angst: de angst om verlaten te worden, de angst om het niet waard te zijn. Het is het intense gevoel dat voortkomt uit de overtuiging dat we niet goed genoeg zijn, dat we er niet bij horen. Hier ligt voor allochtone starters de voedingsbodem om de begeleiding te onderbreken en met de noorderzon te verdwijnen. Schaamte drijft hen weg: *'ik heb het gevoel het niet waard te zijn om ondernemer te worden en me bij jou te laten ondersteunen met de Allo Inno Toolbox'*.

*Gedachtes van schaamte worden vrijwel altijd gekaapt door ons limbisch brein, m.a.w. de prefrontale cortex waarmee we denken, analyseren, rationaliseren wordt uitgeschakeld en overgenomen door het primitieve brein die zorgt voor een vecht- of vluchtreactie.(NLP)*

Dezelfde schaamte knabbelt op haar beurt aan de eigenwaarde en het zelfbeeld. Allochtonen die op vele levensdomeinen en op korte tijd veel schuifdeuren voelen dichtgaan, hebben een laag zelfbeeld gekregen. Schaamte is dus op een geniepig manier funest voor innovatie. Elke keer dat een allochtone starter een idee verzwijgt of de starterscoach eerlijk en open vanuit een machtspositie feedback geeft, dan kan je er donder op zeggen dat schaamte zijn werk doet. Een positieve, waarderende coaching-houding bij deze toolbox zal dus een hemelsbreed verschil maken bij het aantal stappen van de prestarter richting innovatie, en de snelheid ervan.

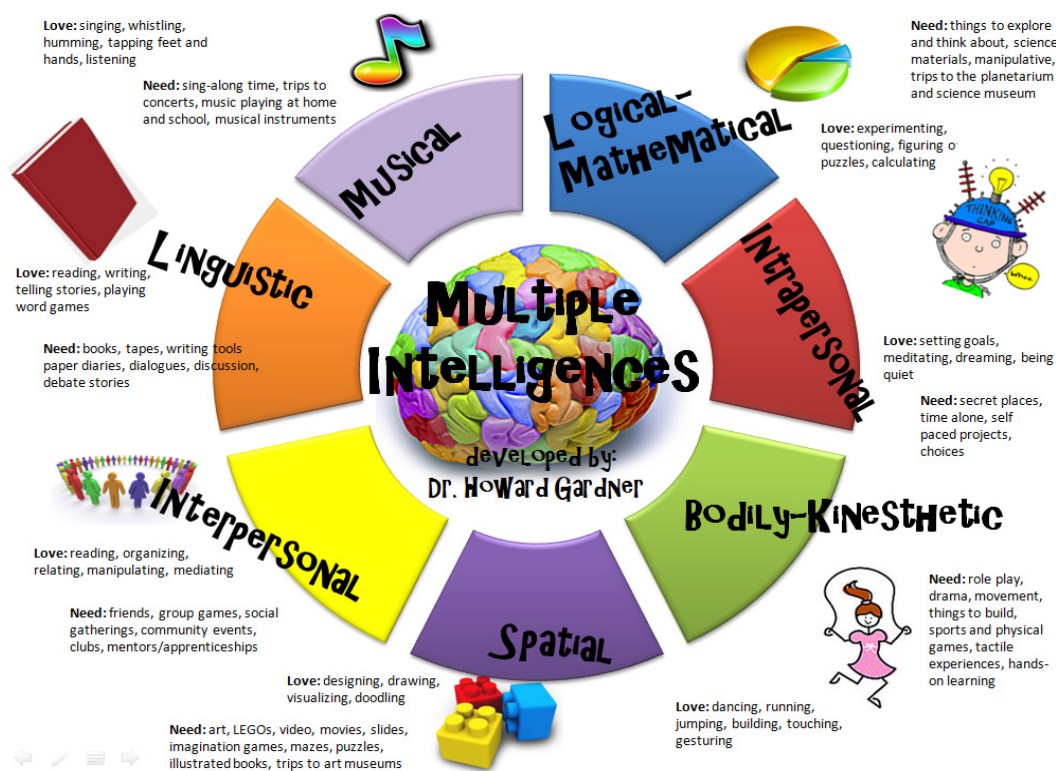
Hoe dit vertrouwen op te bouwen en een omgeving te creëren waarin plaats is voor kwetsbaarheid, wordt verder in de tips & tricks toegelicht.

#### 4. Accelerated learning technieken in een groepsbegeleiding

We hebben allemaal een voorkeur van leerstijl, een manier van leren die het best bij ons past. Als we deze stijl en techniek kennen en gebruiken, zullen we veel natuurlijker leren. En wat natuurlijk gebeurt, lukt ook gemakkelijker, sneller en met meer plezier. Dit heet ook versneld leren of 'accelerated learning'.

##### ✓ Het gebruik van diverse leerstijlen

Mensen beschikken over 7 'intelligenties' of leerstijlen die bij iedereen anders worden ingezet en aangewend:



Traditioneel wordt kennis in grote mate overgebracht via de volgende twee leerstijlen: 'linguistic' en 'logical mathematical'. Om met een clichébeeld te verduidelijken: voor een groep leerlingen staat een lesgever die voornamelijk zelf aan het woord is. De leerlingen blijven voortdurend zitten in een theateropstelling, en luisteren en schrijven.

Mensen met andere etnische achtergrond, en dus andere moedertaal, hebben vaak een extra drempel te overwinnen bij deze linguïstische leerstijl. Een groot deel van hun potentieel blijft op die manier onbenut.

Met het inzetten van de Allo Inno toolbox kan geappelleerd worden aan meerdere leerstijlen. Het is vrij eenvoudig, zelfs evident en noodzakelijk, om diverse werkvormen en -methodieken bij de verschillende tools te gebruiken om zo diverse leerstijlen te activeren. Door deze manier van leren mee te nemen in de begeleiding van allochtone starters, ervaren zij de training/begeleiding als veel plezieriger, succesvoller en leerrijker.

*Je kan het Business Model Canvas in grote lijnen op de grond uitzetten en de starter uitnodigen om in de vakjes te gaan staan wanneer hij zijn BMC toelicht. Hier appelleer je aan de Bodily – Kinesthetic intelligence.*

*Je kan de Spatial intelligence aanspreken door de starters een mindmap/ een promotiefilmje van hun idee te laten presenteren.*

*In de hele methodiek van de storytelling zit het Interpersonal concept vervat.*

*Het kan voor de starters een hulpmiddel zijn om hun meerwaarde met een metafoor te beschrijven. Hier spreek je de Linguistic intelligence voor aan. Wanneer je hun vraagt deze metafoor uit te beelden of te tekenen, betrek je de Spatial en Bodily-Kinesthetic intelligence in het verhaal.*

*Je kan de deelnemers onthalen met een gepaste achtergrondmuziek zodat ze zich thuis voelen in hun leeromgeving en open staan om hun project anders te kunnen bekijken (Musical intelligence).*

De tools in de Allo Inno toolbox lenen er zich uitstekend toe om alle intelligenties op korte tijd te activeren. Belangrijk hierbij is dat de activiteiten van korte duur zijn: **variatie** dus. De instrumenten zijn hier ook op gescreend. Hierdoor heb je tijdens de trainingen meer impact op het energiemangement in de groep en ontdekken allochtone prestarters heel goed welke leerstijlen zij prefereren en volop kunnen inzetten.

*Je vraagt de prestarters om even kort over de trendkaartjes na te denken (Intrapersonal). Daarna laat je hen uitwisselen met een partner met de vraag om aan te vullen (Interpersonal). Eventueel nieuw waardevoordeel kan via een post-it op het BMC aan een muur gehangen worden (Spatial-Bodily-Kinesthetic).*

*De Pinterest pagina waarin inspirerende voorbeelden worden getoond van kleine innovaties die haalbaar zijn voor de doelgroep kunnen heel kort en heel gevarieerd aangereikt worden. Keuze tussen één of meerdere voorbeelden (tijdscontrole). Keuze om enkel beeld te duiden of ook tekst mee te vertellen (logical-mathematical vs linguistic). Keuze om te vertrekken vanuit het BMC dat op de grond ligt, en telkens 1 voorbeeld te geven van de bouwsteen waar de starter fysiek op staat (Spatial – Bodily-Kinesthetic). Keuze om deelnemers zelf te laten achterhalen wat innovatief is in het voorbeeld en dit onder elkaar te laten bespreken (interpersonal). Keuze om de prestarter dit alleen thuis te laten ervaren (intrapersonal), etc.*

*Je vraagt de prestarters om zich te verplaatsen naar een andere opstelling in het lokaal, zoals bijvoorbeeld de zithoek, om aan storytelling te doen. Op die manier haal je hen uit een klassieke leeromgeving en creëer je een leeromgeving waarin zij zich veiliger en comfortabeler voelen om hun verhaal te vertellen. (Bodily –Kinesthetic).*

## 5. Hoe werk je met allochtone prestarters?

Allochtone prestarters zijn in de eerste plaats zoals ieder andere prestarter. Er zijn echter enkele **culturele en linguïstische factoren** die een invloed kunnen hebben op de aanpak van allochtone prestarters. Voor de starterscoach is het interessant om deze mogelijks invloedrijke factoren bespreekbaar te maken, en om ermee rekening te houden in zijn/haar begeleiding.

✓ Een **intercultureel competente coach** is:

- Een coach met een **open houding**:

*Terwijl Belgische ondernemers vaak individueel ondernemen, doen allochtone ondernemers dit vaak in familieverband. Eén persoon is de vertegenwoordiger van de onderneming, maar daarachter zit een netwerk van mensen die samen zullen ondernemen. Dit kan je als coach enkel te weten komen als je je eigen logica in vraag stelt. Door de prestarter te bevragen, krijg je meer informatie over zijn/haar referentiekader. Een huisbezoek levert vaak veel informatie op voor de coach omdat hij/zij dan letterlijk in hun referentiekader zit. Helaas is dit niet altijd haalbaar.*

- Een coach moet niet per definitie iets weten over de cultuur van de prestarter, maar moet eerder het **besef en de reflex** hebben om met het anders-zijn van de allochtone prestarter rekening te houden tijdens de begeleiding. Dit bewustzijn maakt net dat je zal zoeken naar informatie en de prestarter zal bevragen op dit vlak.

*Indien je te maken hebt met een prestarter van Afrikaanse origine, ga niet uit van een vorm van culturele determinatie zoals 'Afrikanen zijn altijd te laat'. Dit maakt dat je volgende mogelijke onjuiste veronderstellingen maakt die voor niemand goed zijn: die prestarter zal veel te laat zijn op de afspraken, afspraken nakomen zal moeilijk zijn, we zullen de workshop mogelijks een half uur later moeten opstarten, hij zal de informatie voor het marktonderzoek niet op tijd leveren, etc.*

✓ Begeleiding van allochtone starters vereist naast het **inhoudelijk** begeleiden, ook een vorm van **proces**-begeleiden door aandacht te besteden aan zijn persoon. Maak bij het eerste contact ruimte voor het opbouwen van 'een relatie' (Hoffman, 2002) in plaats van te focussen op de inhoud.

*Probeer na te gaan wat een mogelijke gepaste manier is om te communiceren met elkaar. Dit kan mee beïnvloed worden door o.a. opleiding, cultuur, geslacht, etc. Door deze zaken bespreekbaar te maken, capteer je mogelijke weerstanden/ misverstanden. Probeer ook na te gaan wat zijn/haar vragen en verwachtingen zijn, en formuleer je eigen verwachtingen en mogelijkheden.*

Deze manier van startersbegeleiding vraagt tijd. Op langere termijn en op het vlak van resultaten boeken, is dit echter de meest efficiënte investering.

✓ Schep een **duidelijk kader** en maak **bij aanvang duidelijke afspraken** over de manier van werken, over verwachtingen naar actiegerichtheid van de allochtone starter, over het uitvoeren van de taken, afspraken naar bereikbaarheid, etc.

*Consequent zijn is enorm belangrijk. Stel een duidelijk kader van afspraken waarvan niet kan worden afgeweken. Zoek hier de grijze zone van 'misschien' niet op. Maak dat een 'ja' een 'ja' is*



en een 'neen', een 'neen'. Een 'misschien' geeft de indruk dat er onderhandelingsruimte is. Over andere (minder belangrijke) zaken is er wel ruimte voor de flexibiliteit die een relatie soms nodig heeft.

Spreek af hoe je omgaat met taal. Geef aan dat jij Nederlands zal praten omdat dit opgelegd wordt door de overheid en het stimulerend werkt voor hen. Maar geef ook aan dat je bereid bent om soms in het Frans/Engels bij te sturen. Indien iets niet duidelijk is, wil je het graag nog eens uitleggen. Geef aan dat je hoopt dat iedereen op zijn/haar gemak zal zijn bij het onderling converseren in Nederlands. Hierbij is het niet belangrijk dat ze technisch goed Nederlands praten, maar dat ze hun vragen en opmerkingen verstaanbaar kunnen formuleren. Spreek af dat ze zich niet hoeven te schamen of zich in te houden, en dat er in groep niet wordt gelachen met uitspraak.

- ✓ In het begin van de startersbegeleiding zal je **geloofwaardigheid** bij de allochtone prestarter moeten worden opgebouwd. Investeren in trustbuilding is belangrijk voor allochtone prestarters. Handige tips om geloofwaardig over te komen zijn:

- Gebruik **vakjargon** waardoor je de starter duidelijk maakt dat je een bron van informatie bent, maar leg het jargon ook meteen uit in begrijpbare taal. De allochtone prestarter verwacht van een starterscoach immers iemand met kennis van zaken.

*Je wordt als coach meer gewogen op je expertise door allochtone prestarters dan door Vlaamse prestarters. Een tip om hiermee aan de slag te gaan met de Allo Inno toolbox is: bij het aanbieden van het Business Model Canvas is het belangrijk om te vermelden dat het model is ontwikkeld door Osterwalder, en dat reeds duizenden mensen ermee gewerkt hebben. De prestarter kan meer dan 3 dagen lezen over dit model, maar jij hebt je als starterscoach deze expertise eigen gemaakt.*

*Een Russische prestarter is via het sociaal secretariaat naar jou doorgestuurd. Hij weegt jouw kennis door je te bevragen over het verschil tussen een hoofdberoep en een bijberoep. Je hebt een sterk vermoeden dat de prestarter dit verschil wel kent, maar graag jouw mening hierover wil horen. Het is belangrijk hierin mee te gaan en de vraag serieus te nemen. Als je de prestarter expertise toont, kan je hem/haar ook gemakkelijker meenemen in een verder traject.*

- Doe iets met de **informatie** die de prestarter deelt met je, hierdoor wordt je geloofwaardigheid gevoed.

*De allochtone prestarters komen met zeer concrete vragen bij jou. Jij wil ze als starterscoach meenemen in een innovatietraject. Ga eerst in op hun concrete vragen en creëer hierdoor ruimte om hem/haar op sleeptouw te nemen met de Allo Inno toolbox.*

- ✓ Indien het **begeleidingsproces niet werkt** omwille van verschillende verwachtingen bij jou en de allochtone starter, probeer het gesprek hierover aan te gaan. Motiveer via het weergeven van feiten en gebruik bv. de competentiekaartjes om deze verschillen ter sprake te brengen. Indien op termijn de verwachtingen nog steeds verschillend zijn en het niet klikt tussen jou en de prestarter, verwijst de prestarter dan door naar andere professionals door te zeggen:

*'..... (iemand anders) zal dit en dat met jou bekijken. Ik denk dat deze persoon beter geplaatst is om je hierin verder te ondersteunen, omwille van deze of gene reden. Dit is zijn nummer'.*

Hierdoor geef je aan dat jij de prestarter niet verder kan helpen, maar een andere professional bepaalde informatie heeft en misschien wel nuttig kan zijn om zijn 'droom te realiseren'. Ook bij twijfel over de haalbaarheid van zijn/haar idee, geef je toch opties om te zoeken naar andere professionals die wel geloven in het idee. Zo sluit je je niet af of stuur je de prestarter niet teleurgesteld weg. Je geeft realistische informatie en een goede doorverwijzing. Hij/zij wordt hierdoor in eigenwaarde gelaten. Zeker voor mannen afkomstig uit een groeps cultuur, is dit belangrijk.

## 6. Ga voor een emancipatorische aanpak: erkenning & waardering

- ✓ Stel de allochtone **prestarter centraal**, niet jezelf als starterscoach.

*Toon je expertise door vaktermen te gebruiken die je begrijpbaar vertaalt, niet door je organisatie voor te stellen*

- ✓ Maak de prestarter **verantwoordelijk voor het proces** door hem/haar zelf initiatief te laten nemen, in plaats van 'aangeleerd hulpeloos' te maken. Verstraete (2014) gebruikte hiervoor de metafoor van 'het pakje dat op tafel tussen de starterscoach en de prestarter ligt'. Naarmate de situatie en fase in de begeleiding en volgens de persoonlijkheid van de prestarter zal dat pakketje meer of minder richting starterscoach schuiven. Hierin differentiëren is belangrijk. De plaats van het pakje en de verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken, communiceer je.

*'Ik heb die informatie nodig van je om je te ondersteunen bij het starten van je zaak'*

*'Jij bent de baas', 'Jij beslist'*

*'Zorg dat je zelf een boekhouding bijhoudt want het is jouw zaak. Laat een ander niet beslissen in jouw plaats'*

*Om de illusie dat 'de coach gaat het doen voor mij' te vermijden, kan je volgende vragen stellen: 'Wat is je einddoel, wat zijn je tussendoelen? Ik luister naar jou, wat moet er vandaag gebeuren? Wanneer ben je tevreden? Waar moeten we het zeker over hebben vandaag?'*

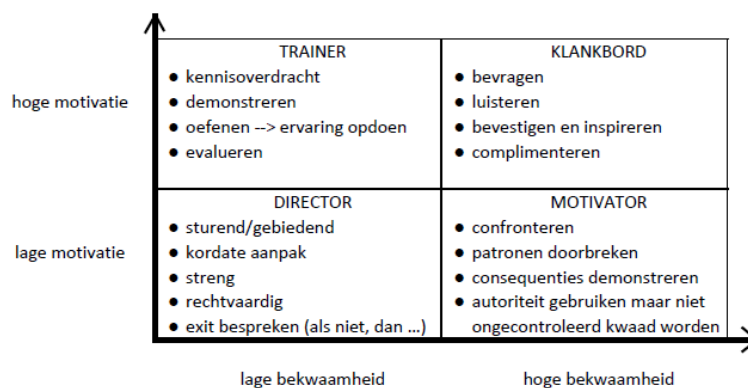
- ✓ Neem prestarters niet bij het handje, maar laat ze **zelf initiatief nemen** en **argumenteer** waarom: *'Bel jij nu even naar ..... op het bureau' in plaats van 'zal ik eens bellen naar ...' of 'Ik vind het belangrijk dat je contact opneemt met ... omdat je hierdoor informatie over .... zal krijgen. Wat je zelf hoort, onthoud je beter. Je verbreedt hierdoor je netwerk'.* Het begeleidingsproces gaat over een toekomstige ondernemer die zijn droom wil realiseren. Jij als starterscoach bent een middel om deze droom te realiseren. Je kan dus als coach bevragen over hoe dit best wordt aangepakt en op die manier bijvoorbeeld samen het telefoonscenario voorbereiden. Daarna is het echter de beurt aan de ondernemer om het te doen, en om te leren uit die ervaringen.
- ✓ Focus je als starterscoach op de **kleine stappen** die gezet moeten worden. Een verandering realiseren op vlak van houding verloopt immers langzaam. Op deze manier blijven alle betrokkenen geduldig en heb je meer erkenning en waardering voor de prestarter.

- *Check of ondernemen iets is voor de prestarter, maar ga er niet vanuit dat alle vereiste competenties aanwezig moeten zijn. Niet kunnen rekenen of de taal niet machtig zijn, is een probleem tenzij hulpbronnen kunnen ingeschakeld worden die deze 'tekorten' opvangen. Het gaat er hem om de juiste personen in te schakelen om de te weinig ontwikkelde competenties aan te vullen/op te vangen. Erken prestarters in hun creativiteit om hulpbronnen in te schakelen.*
  - *Een bekende pizzeriahouder in Limburg kon 20 jaar geleden geen woord Nederlands, maar is vandaag een zeer succesvolle zakenman die enorm goed kan netwerken.*
- ✓ **Waardeer, erken, ondersteun** de prestarter in zijn droom, maar breng hem/haar tegelijkertijd extra inzichten bij. Blijf **realistisch** en communiceer dit ook.
- *Gebruik positieve taal: 'het gaat je lukken', 'ik geloof dat je dit kan', 'ik ben er zeker van dat als je 10 telefoontjes doet, je dan alle informatie zal hebben die je nodig hebt'*
  - *Motiveer waarom er zaken zijn die **nu** nog niet goed zijn door bv. contextvoorbeelden te gebruiken, en leg uit waarom die wel goed moeten worden. Zo blijf je realistisch en kan je samen blijven een pad uitzetten, gebonden aan doelstellingen en tijd.*
  - *Kondig het opmaken van het financieel plan niet aan als 'saai en moeilijk' maar als iets waar nuttige en essentiële informatie uit gehaald kan worden om vooruit te geraken met een zaak.*
- ✓ Vertrek van **potentieel**/talenten/competenties. Elke prestarter is uniek in wie hij/zij is.
- *Via het werken met de tools netwerkspin en Business Model Canvas (onderdeel cadeau) laat je allochtone prestarters nadenken over hoe ze zich kunnen onderscheiden van anderen. Appeleer ze hierbij op hun unieke troef: hun origine. In deze context kunnen ze dit aspect van hun persoon positief inzetten.*
  - *Percipieer potentieel/talenten/competenties niet vanuit de individuele prestarter, maar vanuit de prestarter en zijn netwerk.*
- ✓ Als coach kan je best de switch maken tussen **diverse stijlen als coach** (zie tabel onder: situationeel coachen). Dit maakt niet alleen dat je aanpast/verandert naargelang de persoon en het proces, maar ook dat je steeds opnieuw waardering en erkenning kan geven.
- *Allochtone prestarters met een vrij grote afstand tot ondernemerschap verwachten een expert voor zich: 'zeg mij hoe het moet, ik kom om bij te leren, ik kom voor informatie'. Ze verwachten **een sturende coach** (director en trainer, cfr. schema onder) met een sterke adviesrol. Erken ze in die verwachting en kom eraan tegemoet. De valkuil voor de starterscoach is echter te veel in die sturende coach rol te blijven zitten – omdat men dit van jou blijft verwachten. Allochtone prestarters met een externe locus of control en weinig zelfredzaamheid leunen hierdoor te veel op de coach. Hierdoor maak je ze onnodig afhankelijk.*
    - *Bij de vraag 'Kan je me een lijst geven van organisaties waar ik langs kan gaan om de importvoorwaarden te kennen hier in België?' ga je niet onmiddellijk in op de vraag,*

maar haal je de netwerkspin erbij om samen in het netwerk te zoeken wie daarbij kan helpen. Voor het formele gedeelte van de netwerkspin kan je extra ondersteunen door bv. samen zoektermen in te geven op internet.

- Het is belangrijk om de rol van klankbord en motivator op te nemen. Op die manier is het immers veel gemakkelijker om waardierend te werken, en om zo vertrouwen op te bouwen. Dat vertrouwen is essentieel om de openheid te creëren waarin succesvol met de Allo Inno toolbox kan gewerkt worden. Dit lukt het best door die terreinen op te zoeken waar de prestarter wél expertise heeft (hoogbekwaamheid) en passioneel over kan/wil praten (hoge motivatie). Door te switchen tussen die terreinen kom je in verschillende rollen terecht, en kan je jezelf in dialoog met de allochtone starter een andere stijl aanmeten.
  - Bij het bovenstaande voorbeeld kan je gemakkelijk switchen naar de importzijde: deze markt zal men meestal goed kennen (bv. land van herkomst). Daar is het netwerk beter ontwikkeld en kent de starter gemakkelijker zijn weg. Door ook dit in kaart te brengen op de netwerkspin kan je gemakkelijk optreden als motivator of klankbord.

#### Situatieel coachen



definitie van **bekwaam zijn**: kennis + ervaring in de materie

- Neem tijdens de coaching af en toe de rol in van **de innovatiecoach**. Waarderen, informeren maar ook zaken opentrekken en triggeren zijn belangrijk willen we meer innovatieve ondernemers. Gebruik de tools in dit model om aan de slag te gaan met hoogopgeleide allochtone ondernemers met een beperkte kennis van de Nederlandse taal. Hun hoge bekwaamheid blijft dikwijls ondergewaardeerd omdat ze zich moeilijk kunnen uitdrukken of omdat men als starterscoach direct een verkeerd referentiekader creëert. Dit hakt meestal hard in op de relatie. Hen 'ownership' geven op hun terrein door te bevragen, luisteren, bevestigen en complimenteren zorgt voor een horizontale, gelijkwaardige relatie. 'Hello my dear', 'Pinterest' of de trendkaartjes zijn ideaal om de ondernemers out of the box of creatiever te doen denken waardoor ze tot meer innovatie kunnen komen.

- *Tijdens een workshop werd gevraagd om 1 trend te integreren in de eigen onderneming en bij die van collega-starters. De trend was 'kids'; met name het belang dat kinderen krijgen bij een aankoopbeslissing. Door als starterscoach zelf voorbeelden aan te brengen van ervaringen die dicht bij de leefwereld van de starters passen, breng je hen in een mindset die openstaat om te innoveren. Op 10 minuten kreeg iedereen een 5 à 6-tal ideeën rond deze trend aangereikt om verder uit te werken in hun toekomstige zaak.*
- *De deelnemers vonden de kennis van de starterscoach in verband met de verschillende sectoren en de gegeven voorbeelden zeer waardevol om innovatie te begrijpen en tegelijkertijd toe te passen in hun eigen project.*

## 7/ Hoe effectief omgaan met weerstanden?

In deze tips & tricks werd eerder al het belang aangegeven van het schetsen van een duidelijk kader en het bespreekbaar maken van verwachtingen in de organisatie en in de begeleiding van de prestarter. Dit kader maakt dat eventuele weerstanden bij het begin van het dienstverleningstraject aangepakt kunnen worden. Ondanks het feit dat er duidelijke afspraken worden gemaakt, kunnen er toch tijdens het proces weerstanden ontstaan.

- ✓ Als je weerstand **ziet of voelt** (vb. de allochtone prestarter wil een bepaald idee niet loslaten, verwachtingen komen niet overeen), benoem ze en maak ze meteen bespreekbaar door ze expliciet te **benoemen**. Maak je standpunt hierover duidelijk.
  - *Ik voel dat wat je zegt, niet toekomt bij jou. Ik merk het aan je gelaatsuitdrukking en je houding. Klopt dit?*
- ✓ Als de prestarter, ondanks pogingen om het contact te verbeteren, weerstand blijft tonen t.a.v. jou en/of je aanpak, is het interessant om **derden in te schakelen**. Dit kunnen (startende allochtone) ondernemers zijn (zie ook 'schakel peers in') of professionals.
  - *'Ik vind het positief dat je om raad komt, maar ik zie dat je niet akkoord bent met de raad die ik je geef. Ga erover in gesprek met je boekhouder, ga naar het agentschap ondernemen. Bevraag je zoveel mogelijk.' Dit soort uitspraken maakt dat de ondernemer het volgende denkt: 'ze wil me niet persé houden, ze heeft het beste voor met mij, ze wil dat ik slaag'. De coach weet dat sommige negatieve boodschappen meer worden aanvaard als ze door een financieel expert worden verwoord dan door de starterscoach zelf.*
- ✓ Vele prestarters beschouwen **hun idee** als hun baby. Ze laten het niet gemakkelijk los en zijn blind voor (bepaalde aspecten) van de context. Schiet hun idee niet af, want dan breek je hun persoon af. Dit kan de relatie met de prestarter negatief beïnvloeden.
  - *Stel ze kritische vragen zoals 'ben je bereid om ... te doen? Wat zou je kunnen doen om mij te overtuigen?'*

- Geef feiten als argument. Zeg: 'je mag dat (bepaald concept) doen, maar je krijgt daar geen lening voor' in plaats van 'stop ermee'. Zeg 'nachtwinkels krijgen geen vergunning meer in het Antwerpse' in plaats van 'ik zie geen toekomst in je plan'.
- Gebruik andere mensen om je boodschap over te brengen door ze door te verwijzen naar ervaringsdeskundigen of professionals die betekenisvol kunnen zijn in het proces van de allochtone starter. Gebruik de tool van de netwerkspin om hun informele en formele netwerken aan te spreken of uit te breiden
- Laat hen ervaring opdoen door hen te laten proberen. Sommige mensen leren het meest door trial and error

Via deze manieren kan de begeleiding losgekoppeld worden van het concreet probleem waarop de coach en de starter stuiten. Indien de weerstand niet verdwijnt, dient de prestarter finaal door te worden verwezen, en eindigt het proces.

- ✓ We trekken de allochtone prestarter - vaak ongevraagd - mee in een innovatietraject, maar dreigen hun status en positie binnen de eigen gemeenschap te vergeten. Prestarters moeten vaak vechten tegen de eigen (conservatieve) omgeving die het belang van innovatie niet altijd snapt. Als starterscoach kan je het **netwerk van de prestarter** meenemen en inzetten in het proces via de tool van de netwerkspin. Via deze tool kan je meer duidelijkheid krijgen over status of positie binnen de eigen gemeenschap.

## 8. Schakel peers in!

Voorbeeldfiguren - allochtone starters en gevestigde allochtone ondernemers - zijn belangrijke stakeholders in het traject naar de opstart van een allochtone prestarter. Hen op diverse manieren inschakelen is altijd een troef. Op langere termijn kunnen zij belangrijke stakeholders zijn in het netwerk van de prestarter.

Een ander voordeel is dat, door het inschakelen van peers, de startende coach een 'gevende' rol kan vervullen voor de prestarter ( zie ook 'Ga voor een emancipatorische aanpak: erkenning & waardering').

- ✓ Prestarters **in groep trainen** heeft heel wat voordelen voor de individuele prestarters:
  - Ze verbreden hun netwerk met peers die in dezelfde opstartfase zitten
  - Ze zijn elkaars klankbord, ze krijgen feedback van elkaar
  - Ze helpen elkaar met contacten
  - Ze verbreden hiermee hun eigen netwerk
- ✓ **'Hello my dear'** ondernemersverhalen werken op herkenning, erkenning, ondersteuning en waardering. Deze verhalen kunnen zelfstandig bekeken worden door de prestarter, of kunnen gebruikt worden tijdens het dienstverleningstraject.

*Een starterscoach toonde aan allochtone prestarters in Gent het verhaal van het Cucina Eat & Feed concept van een Gentse allochtone ondernemer. Omwille van het feit dat deze ondernemer iemand fysiek dichtbij is, en omdat het verhaal is geplukt uit de realiteit en beantwoordt aan de straat- en leefwereld van de prestarters, werkte dit uitstekend. De prestarters herkenden zich in het verhaal en haalden er stimulansen uit.*

- ✓ **Face to face contact** organiseren tussen allochtone prestarters en allochtone ondernemers blijkt zeer goed te werken (peer learning) bij allochtonen omdat ze in gesprek kunnen gaan met iemand die gelijkwaardig is aan hen. Tijdens gesprekken geven ze elkaar feedback over de eigen onderneming, geven ze informatie door aan elkaar over ondernemen, over een specifieke sector, over ondernemen in een specifieke stad, etc. Als coach dien je zorg te besteden aan een goede matching (meer hierover in de handleiding voor het werken met de netwerkspin).
  - Regel een 'date' tussen een Vlaamse ondernemer en een allochtone prestarter
  - Let op voor overbevraging van (allochtone) ondernemers, zoek naar een win-win situatie
- ✓ Een **facebookgroep** opstarten voor allochtone starters kan ondersteunend werken. Ideaal is dat het idee vanuit de prestarters zelf wordt geformuleerd. Hierdoor kunnen ze de ondersteuning aan elkaar thuis 'virtueel' verderzetten en hun thuisomgeving hierbij betrekken. De organisatie/starterscoach dient dit wel te faciliteren en een kader te scheppen met regels en verantwoordelijkheden.
  - De facebookpagina (AZO!) wordt door de allochtone prestarters gebruikt om informatie af te halen en niet om te liken of om te delen.

- ✓ Werken met de **Pinterest** digitale databank met (allochtone) innovatieve ondernemers kan de starterscoach ondersteunen in het ter sprake brengen van het belang van innovatie bij de allochtone prestarter. Voor de prestarter helpt vooral de herkenbaarheid en het zich kunnen identificeren. Vandaar dat de voorbeelden op Pinterest uit het dagelijkse leven moeten komen. Ze moeten aan de hand van de foto en bijhorende korte informatie snappen waar de innovatie zit en aan het denken gezet worden om zelf tot innovatieve ideeën te komen.
  - *De Pinterest pagina is inmiddels goed gevuld. Dit feit op zich zorgde er al voor dat de starters onder de indruk waren van de innovatieve voorbeelden op de markt. Dit stimuleerde hen om anders over innovatie na te denken (van 'het is onmogelijk' naar 'het zou leuk zijn waardering te krijgen van de klanten door net iets anders te zijn dan anderen'). Eén van de starters vond een voorbeeld van een thuisafhaaldienst inspirerend om te zien en besepte dat er, ook zonder grote investeringen, ruimte voor innovatie is in de horeca.*



## 9. Hoe werken met de groeimap

Het is van belang na te denken over de vraag of de allochtone starter iets tastbaars bij kan houden van het proces dat hij volgt, zij het in groep of individueel. Sommige prestarters zijn zeer zelfsturend, anderen hebben nood aan structuur van buitenaf. In het laatste geval kan een materiële map interessant zijn. Elke prestarter heeft een eigen manier van bewaren. De ene houdt het digitaal bij, de andere op papier in een geordende map, nog een ander op losse blaadjes. Werk niet betuttelend, vraag na wat wenselijk is en bied maatwerk. Differentieer i.f.v. de nood van de prestarter.

Algemeen is het zeker van belang dat de map, ongeacht de vorm ervan, eigendom is van de prestarter. Hij legt ze als 'een pakje' in het midden om jou te laten meedenken vanuit je expertise (Verstraete, 2014).

Hieronder stellen wij 3 mogelijke modellen voor indien een map wenselijk zou zijn:

- ✓ Een materiële 'groeimap' bestaande uit:
  - Een lege map
  - Contactgegevens van de starterscoach
  - De map wordt naarmate het proces vordert aangevuld met het ingevulde Business Model Canvas en de ingevulde netwerkspinn
  - Voorzie enkele 'lege exemplaren' van de Business Model Canvas en de netwerkspinn
  - Voorzie een mapje of schriftje waar visitekaartjes in kunnen bewaard worden
  
- ✓ Een kartonnen lege kft die de prestarter wordt aangeboden en waar hij al het materiaal in kan steken dat hij wenst. Dit is zijn/haar eigendom. Netwerkcontacten kunnen digitaal worden bijgehouden via Outlook.
  
- ✓ Geen materiële map maar digitale werkdocumenten: contacten bijhouden via Outlook, het invullen en digitaal bewaren van tools zoals de Business Model Canvas, de netwerkspinn, etc.