



Innovasjon  
Norge



# Hvordan få tak i de beste hodene?

En guide til mangfold i gründerbedrifter



# Innledning

I industrisamfunnet var det tilgangen på råvarer, produksjonsutstyr og arbeidskraft som avgjorde hvordan det gikk med en bedrift. Maskinene var kostbare og råvarene livsviktige, men arbeidskraften var billig og lett tilgjengelig.

I dag er kunnskap og kreativitet de viktigste innsatsfaktorene i veldig mange virksomheter – ikke minst i gründerbedrifter. Skal du lykkes må du få tak i de smarteste, mest kreative og beste problemløserne for akkurat din bedrift.

**Når bedriften vokser er det enklest å lete etter nye hoder blant folk som har samme kompetanse, personlighet og bakgrunn som deg selv.** Folk du vet er flinke, som tenker som deg. Men er det sikkert at det du trenger er mer av det samme? Skal bedriften din vokse, utvikle nye idéer eller etablere seg i nye markeder, bør kanskje de neste du ansetter være litt annerledes enn deg selv. Personer med en annen historie, oppvekst eller erfaring. Noen som kan utfordre deg og bringe inn nye perspektiver og løsninger.

Det er godt dokumentert at bedrifter som har et mangfold når det gjelder kjønn, alder, kompetanse og kulturell bakgrunn har et annet tilfang av ideer og perspektiver enn bedrifter som er mer homogene.

**Mangfoldige virksomheter har også bedre forutsetninger for å utvikle løsninger som treffer kundenes behov.**

Dette heftet er en inspirasjon til deg som er gründer, slik at du kan sette sammen det teamet du trenger for å bli mer innovativ, oppnå høyere verdiskaping og kanskje gjøre suksess internasjonalt.

# 1.

---

## Hvorfor mangfold er vigtig

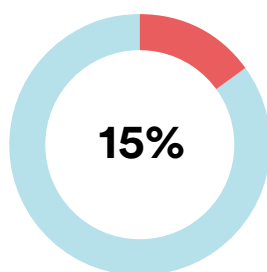
---

**Mange som etablerer bedrift**, starter sammen med venner, kjente eller studiekamerater. Det er vel og bra, men skal selskapet vokse og utvikle nye produkter og tjenester kan det være begrensende at dere er for like. Skal du inn på nye markeder? Du må vite hva kundene trenger og forventer. Mangfold er bra når du står overfor mangfoldige utfordringer. Dersom alle ansatte i bedriften er av samme kjønn, samme alder, har lik fagbakgrunn og er oppvokst i samme miljø, vil det begrense tilfanget av kunnskap, erfaring og ideer. Ved å åpne for mer mangfold i bedriften utvider du horisonten og inkluderer flere perspektiver.

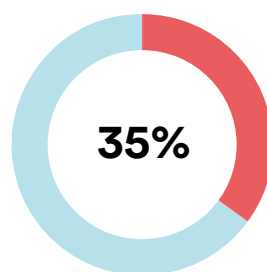
Er bedriften din liten, som gründerbedrifter gjerne er, har du den fordelen at du kan endre sammensetning av teamet raskere enn det store selskaper kan. Det er mye lettere å få mangfold i teamet når du leter etter ansatt nummer 5 enn ansatt nummer 35.

---

## Lønnsomt mangfold



Kjønnsmangfold



Flerkulturelt mangfold

*Prosentvis økning i sannsynlighet for høyere overskudd enn gjennomsnittet av alle selskaper.*

(McKinsey 2015)



## Disruptive Technologies

Foto: Trond Isaksen

Disruptive Technologies utvikler verdens minste trådløse sensorer som kan få gjenstander og datamaskiner til å snakke med hverandre over nettet. Teknologien har et stort bruksområde med utviklingen av "The Internet of Things". For å kunne ta en sterk global posisjon er det avgjørende å ha et smart og kreativt team.

**«Mangfold er ikke et valg, men det eneste alternativet hvis du vil bygge en vellykket bedrift i dag. Å starte noe nytt krever ferdigheter og holdninger du kanskje ikke finner i din egen bakgård. Tenk på hvilken kompetanse og tankegang du vil ha om bord, og tilpass organisasjonen deretter. Ikke la geografi, alder eller arbeidstidsregler begrense deg i søket etter de beste.»**

*Irene Philipps. Direktør for forretningsprosesser – Disruptive Technologies*

Driver du en gründerbedrift, vil det sannsynligvis ta tid før du ser de økonomiske resultatene av et bredt sammensatt team. For å oppnå gode resultater er det også vesentlig at ledelsen jobber strategisk for å utnytte de ulike kompetansene, erfaringene og styrkene i teamet. Det du likevel kan regne med hvis du ansetter folk med variert alder, bakgrunn, kjønn og utdanning er:

- **flere og bedre ideer** – flere hoder tenker bedre enn ett, og folk med ulik bakgrunn tilfører ulike innfallsvinkler og forståelser. Det gir økt innovasjonskraft og personer med ulik bakgrunn tilfører ulike innfallsvinkler og løsninger.
- **bedre omdømme** – mangfold viser at dere er en bedrift preget av åpenhet, toleranse og fordomsfrihet. Det viser at dere rekrutterer de beste, uavhengig av hvem de er og hvor de kommer fra.
- **bedre forståelse av kundene** – et mangfoldig team har tilgang til ulik erfaring og kunnskap som kan være avgjørende for kundeforståelse.
- **bedre forståelse av markedet** – skal du lansere produktet eller tjenesten din i et annet land, trenger du noen som kjenner dette markedet.
- **bedre lønnsomhet** – idéer, markedsforståelse, kundeinnsikt og omdømme er alle faktorer som kan øke sjansene for at bedriften din vil lykkes. Særlig på lang sikt vil det vises i resultater.

## Hvor mangfoldig er din bedrift?

---

## Har du den kompetansen du trenger for å vokse videre?

---

## Vet du hvor du skal finne de talentene du trenger?

---

# 2.

---

**Hva trenger du?**

---



**Mangfold er ikke i seg selv en oppskrift på suksess.** At du har kvinner og menn, folk fra ulike land og kulturer, noen unge og noen eldre i bedriften, avgjør ikke om du lykkes eller ei. Det viktige er den underliggende holdningen mangfoldet er uttrykk for: Du lar ikke egne fordommer, skepsis eller manglende kunnskap begrense deg i jakten på de talentene du trenger.

Alle nystartede bedrifter med vekstambisjoner må før eller siden ansette flere. Men hvem skal det være? Gründerne har tatt det første skrittet, men har ikke nødvendigvis det som skal til for at bedriften kan vokse videre. Du trenger påfyll, friskt blod, nye ideer og andre perspektiver.

Hva slags kunnskap, erfaring og kreative ferdigheter du trenger, vil selvfølgelig variere med hva slags virksomhet du har og hvilke utfordringer dere står overfor. Ansettelse er også krevende fordi det er mennesker du ansetter, ikke maskiner. Det er en risiko for at du velger den du liker best framfor den du trenger mest. Derfor må du ta utgangspunkt i bedriftens strategi når du ansetter, og være tydelig og bevisst på hva slags kompetanse selskapet har behov for. Det vil gjøre det lettere å velge de kandidatene som egner seg best. Nedenfor følger noen eksempler på hvordan ulike utfordringer stiller ulike krav til kompetanse og erfaringer.

## **Kjenner du kunden?**

Uansett hva slags løsning du utvikler, er det viktig å forstå hvilke behov kunden din har. Det hjelper lite å ha utviklet verdens beste produkt eller tjeneste hvis du mangler kjøpere. Kanskje trenger du noen som kjenner kundens behov bedre enn du selv gjør? Det kan være nye hoder i temaet, men det kan også være noen i styret, en mentor eller en ekstern rådgiver i nettverket.

**Kjenner du kundene din godt nok?**

---

**Hvem kan gi deg bedre innsikt i dine kunders behov og ønsker?**

---

**Ønsker du å nå nye kundegrupper?**

---

## Hvor er det mest lovende markedet for produktet eller tjenesten din?

---

## Er du bevisst på hvilke utfordringer du kan møte i dette markedet?

---

## Hvordan kan du skaffe deg bedre innsikt i markedet?

---

### TIPS

Gå nøye gjennom ansettelsesprosessen. Hvordan velger dere hvem dere skal ansette?

## Inn på nye markeder

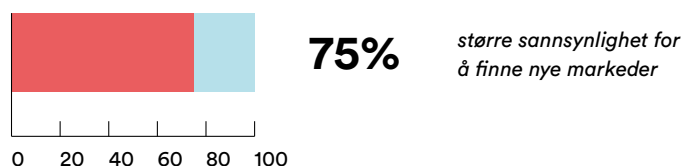
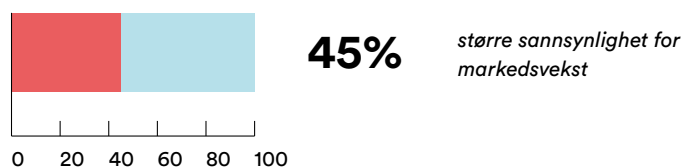
Norge er et lite marked. Derfor er det viktig for gründere med vekstambisjoner å tenke på hvordan dere kan nå ut med produkt eller tjeneste i utlandet.

Når du skal satse i utlandet vil det være en fordel med ansatte som har kunnskap om de nye markedene. Det kan være noen som kommer fra det landet du ønsker å etablere deg i, eller noen som har jobbet der tidligere. Noen som kan språket, kjenner kulturen. Disse personene kan også gi tilgang til profesjonelle og sosiale nettverk som kan være helt avgjørende for å lykkes i markedet.

---

## Mangfold gir vekst

*Bedrifter med mangfold i ledelsen har*



(Harvard Business Review 2013)

# STARTUP LAB



## Learnlink

Foto: Trond Isaksen

Learnlink har utviklet en læringsplattform der elever med lærevansker kan få leksehjelp fra sin egen personlige lærer. Selskapet bestod i starten av fire unge gutter med nokså lik bakgrunn, men etter hvert som selskapet har vokst har de skaffet seg rådgivere og ansatte med en mer sammensatt bakgrunn.

«Etter en stund oppdaget vi at det ikke egentlig er elevene selv som er riktig målgruppe for vår tjeneste. Det er gjerne foreldrene, og særlig mødrene, som pusher på for at barna skal søke leksehjelp, og det er også de som betaler for tjenesten. Det var en målgruppe vi forsto dårlig, så vi begynte å se etter rådgivere og medarbeidere som lignet mer på dem. Nye synsvinkler fra dem har vært avgjørende for at vi er kommet dit vi er i dag.»

*Tellef Tveit. Produktsjef og gründer – Learnlink*



## TikkTalk

Foto: Trond Isaksen

TikkTalk er en digital markeds plass som setter kundene i kontakt med utdannede tolker for å øke kvaliteten i bransjen. Teamet i TikkTalk representerer seks nasjonaliteter. Dette gir et konkurransefortrinn som liten utfordrer til en global industri.

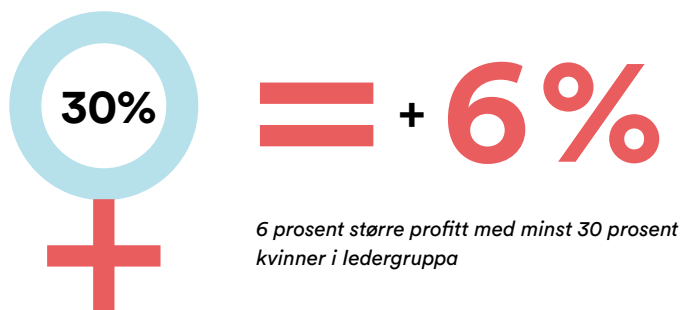
**«Vi har brukere i 72 land, noe vi ikke hadde oppnådd hvis vi ikke hadde hatt et mangfoldig team. Vi er seks personer som representerer seks land og snakker seks ulike språk. Å ha muligheten til å snakke med våre kunder har gjort oss i stand til å vokse raskere og gitt oss innsikt i hvilken virkning vårt produkt har på brukerne.»**

*Gautam Chandna. CEO og gründer – TikkTalk*

## Kvinner OG menn!

Ifølge en undersøkelse fra Mintel analyt i 2015 avgjøres 84 prosent av alle kjøp i en familie av mødre. Det er ofte også kvinner som er ansvarlige for de daglige innkjøpene i familien, mens menn oftere betaler lån, husleie og strøm. Kvinner har også sterk innflytelse på familiens ferievalg, på sosiale relasjoner og sammenkomster. Alt i alt betyr dette at kvinner er både kjøpesterke og innflytelsesrike.

Om du har en bedrift med bare menn, og forsøker å nå kvinner med produkter eller tjenester, er det fare for at du kan bomme kraftig. En god kjønnsbalanse i bedriften viser seg ofte også å være gunstig for arbeidsmiljøet. Kvinner og menn kan bidra med ulik erfaring ved utvikling av produkter og tjenester.



(Peterson Institute for international Economics 2016)

## Hvordan er kjønnsbalansen i din virksomhet?

---

## Har dere et bevisst forhold til kjønn når dere skal finne nye ansatte?

---

## Kan du se noen fordeler ved at bedriften får inn flere kvinner eller menn?

---

### TIPS

*Sjekk språket du bruker på nettsider og i jobbbannonser. Hvem snakker du til?*

## Hvordan tror du dine fordommer påvirker teamet?

---

## Hvilke konsekvenser kan dine fordommer ha for produktutvikling og kundeforståelse?

---

## Har du tenkt på hva aldersmangfold kan utløse i din bedrift?

---

### TIPS

*Matcher bedriftens profil, kultur og verdier din strategi for mangfold?*

## Vi har alle fordommer

Vi har alle mer eller mindre bevisste oppfatninger om andre. Ubevisste fordommer kan ofte identifiseres ved å observere egne forestillinger og tanker om som for eksempel eldre, flerkulturelle, byråkrater, religiøse, handikappede eller personer uten utdanning.

Se for deg denne situasjonen. Du har to kandidater til en viktig rolle i ditt selskap. Som arbeidsgiver har du ikke lov å spørre om livssyn i jobbintervjuet. Det kommer allikevel fram at kandidaten som har den beste kompetansen og som utfyller teamet best er sterkt troende. Du er selv ateist. Hvordan påvirker dette dine tanker om kandidaten vil passe inn i selskapet?

## Alder ingen hindring

Aldersdiskriminering henger sammen med fordommer vi har om folk i ulike aldersgrupper. Er du godt voksen tenker du kanskje at en person på 25 år er umoden, kravstor og uerfaren. Er du ung ser du kanskje på en 55-åring som utdatert, lite fleksibel og gammeldags. Oppfatninger som dette kan føre til at bedriften din går glipp av verdifull kompetanse eller erfaring. Unge og eldre har ulike referanser, erfaringer og innfallsvinkler som kan være verdifulle for bedriften.

---

# 40 år

*Gjennomsnittsalder på de som starter aksjeselskap i Norge*

Menon (2015)



## Payr

Foto: Trond Isaksen

Payr utvikler en uavhengig nettbanktjeneste der brukeren har tilgang til ulike tjenester, får en enkel oversikt over egen privatøkonomi og tips til en god finansiell helse. Payr jobber for å forbedre folks finansielle liv ved hjelp av vitenskap, psykologi og teknologi.

**«Vi har helt siden starten vært bevisste på å ha mangfold blant de ansatte. I dag har vi akkurat 50/50 menn og kvinner, og ansatte fra seks nasjoner. De med utenlandsk bakgrunn har med sin erfaring fra andre markeder bidratt til å videreutvikle både vår interne kultur og produktet i en retning som styrker selskapet som helhet.»**

*Åste Einn. CDO & gründer – Payr*

# 3.

---

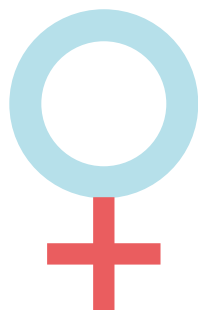
**Hvordan finner du talentene?**



**Noen bedrifter bruker rekrutteringsbyrå eller utlyser stillinger,** og vurderer kandidater på bakgrunn av skriftlige søknader, intervju og testing. Andre utlyser sjelden eller aldri jobber, men ansetter via bekjentskap og uformelle nettverk. Uansett hvilken tilnærming du har er det krevende å få tak i den rette. En ansettelse er dessuten en toveisprosess. Det er ikke bare du som må vurdere potensielle kandidater. De vurderer også deg og din bedrift og de muligheter du kan tilby. Personer du har vært i dialog med i forbindelse med en jobb vil garantert dele sine erfaringer og opplevelser i sine nettverk. Måten du rekrutterer på er med på å skape bedriftens omdømme.

## Bruk nettverk og møteplasser

Forhør deg med bekjente og tidligere kolleger og studievenner for å finne den kompetansen du trenger. En mentor eller en ekstern rådgiver kan ha tilgang til kandidater du ikke har tenkt på og kan komme med nyttige innspill til kanaler, møteplasser og innfallsvinkler. Bruk plattformer som LinkedIn aktivt for å finne spennende profiler som kan være aktuelle for bedriften, i tillegg til co-workingspace for gründere.



**0,99%**

*Kun 0,99 % av teknologiselskaper har kvinnelig leder, styreleder eller gründer*

(Investinor 2015)

**Hvem kjenner du som kan gi dere tips om gode kandidater?**

---

**Har dere en mentor eller et styremedlem som kan gi dere innpass til nye steder?**

---

## Har dere vurdert å ta inn praktikanter?

---

## Hvordan kan dere dra nytte av praktikantens bakgrunn og erfaring?

---

## Vet du om noen du gjerne skulle hatt med i bedriften din?

---

### TIPS

Bruk gjerne rekrutteringsverktøy for å vurdere kandidater mer objektivt.

## Tilby praksisplasser

Et gründerselskap kan være en attraktiv arbeidsplass for unge nyutdannede og gi verdifull arbeidserfaring. En praksisplass eller sommerjobb kan også være en fin måte å oppdage nye talenter. Nyutdannede har ofte andre perspektiver og ideer enn de som har vært lenge i arbeidslivet.

## Tenk utradisjonelt

Konferanser, seminarer og kurs er viktige møteplasser hvor du kan finne kandidater. Oppsøk gjerne møteplasser som ligger litt på siden av ditt fagfelt. Bruk kanaler som Meetup.com for å komme i kontakt med talenter du ikke ville kommet i kontakt med ellers. Kjenner du til flinke folk som allerede er i jobb? Ikke vær redd for å komme med en uformell henvendelse. Mange kan tenke seg å skifte beite hvis de får et tilbud, selv om de ikke er på aktiv jobb jakt.

---

## Bedre beslutninger

Grupper tar som oftest bedre beslutninger enn enkeltpersoner. Grupper med:

**58%**  
– menn tar bedre beslutninger i 58% av tilfellene

**73%**  
– menn og kvinner tar bedre beslutninger i 73% av tilfellene

**87%**  
– bred sammensetning på alder, kjønn og geografi tar bedre beslutninger i 87% av tilfellene

---

(Cloverpop 2017)



## SALT

Foto: Espen Mortensen

SALT er en uavhengig kompetansebedrift med kunnskap om og for kysten. Selskapet leverer tjenester innenfor forskning, rådgivning og formidling knyttet til havet og kysten. SALT arbeider for kystens framtid – fra torskeegg til humankapital.

**«Vi er et selskap i vekst. Vi er opptatt av å bygge et lag der ulike personer har ulike oppgaver og der alle deler et engasjement for havet og for en bærekraftig utvikling langs kysten. Derfor trenger vi folk med ulik bakgrunn, både faglig og personlig.»**

*Kjersti Busch. Daglig leder og gründer – SALT*



## Unacast

Foto: Trond Isaksen

Unacast har ambisjoner om å bli den verdensledende plattformen for lokasjons- eller stedsdata. Ved å tilby nøyaktig aktivitetsdata fra den fysiske verden, vil Unacast hjelpe andre virksomheter med å ta smartere beslutninger og bygge bedre produkter. Unacast er prisbelønnet for sitt innovative og inkluderende arbeidsmiljø.

**«Da vi etter de første årene innså at selskapet bestod nesten utelukkende av hvite menn på omtrent samme alder og med samme kulturelle bakgrunn satte vi i gang en rekke tiltak for å øke mangfoldet. Nå bruker vi litt lengre tid på rekrutteringsprosessen, men det gir resultater. Bare i løpet av de siste 18 månedene har vi økt kvinneandelen i selskapet fra 17 til 41 prosent.»**

*Kjartan Slette. Gründer og daglig leder – Unacast*

## Pass på i intervjuer

At folk er forskjellige kommer tydelig til uttrykk i et jobbintervju. Noen er beskjedne på egne vegne, mens andre overselger egen kompetanse og erfaring. Noen er ekstremt utadvendte, andre mer stille og forsiktige. Det er viktig å gjøre en grundig helhetsvurdering av kandidater i en intervjusituasjon. Ikke la deg forlede av førsteinntrykk, prøv å møte kandidatene med så stor åpenhet som mulig. Sjekk referanser og CV. La flere lese søknadene, vurder kandidatene og delta i intervjuene. Det finnes også rekrutteringsverktøy som kan brukes for å gi mer objektive vurderinger av kandidatene enn førsteinntrykk og magefølelse.

## Stillingsutlysninger

Hvordan du utformer og formulerer en stillingsannonse kan være avgjørende for hvem og hvor mange som søker på en jobb. Her er det mange fallgruver. Noen søkere tenker at de må oppfylle alle kravene i en stillingsbeskrivelse, andre mener det holder om de kan krysse av på noen få. Tenk derfor nøye over hvilke krav du stiller. Bli bevisst på hvilke kvalifikasjoner og egenskaper som er «må ha» og hva som søkeren «bør ha». Språk, formuleringer og bilder kan også virke tiltrekkende eller avskrekkende på søkere. Husk også at både jobbsøkere og kunder sjekker nettsiden din. Hvis dere ønsker å framstå som et internasjonalt og mangfoldig selskap, bør bilder og tekst gjenspeile ulike mennesker. Da blir det lettere for potensielle jobbsøkere å se seg selv som en av de ansatte i din bedrift.

### Hvilken jobbannonse for et norsk helsetech-selskap appellerer til deg?

- Vi søker nytenkende tech-nerd som kan gi jernet.
- Er du vår nye rockestjerne? Startup med globale ambisjoner er på talentjakt.
- Vil du hjelpe vårt teknologiselskap med å løse utfordringer for hjertesyke barn?
- Do you want to join our diverse team solving global health problems?

## Har du sjekket kandidatens referanser og utdanning?

---

## Hvorfor søker hun eller han jobb hos dere?

---

## Er kandidaten beskjeden på egne vegne, eller «overselger» hun eller han seg?

---

### TIPS

*En intern «mangfoldskomiteé» kan sikre større mangfold ved ansettelser.*

## Hvordan få flere kvinner til et teknologiselskap?

Kvinner er i mindretall både i tekniske utdanninger og yrker, og mange tech-startups sliter med å finne kvinner når de rekrutterer. Bruk derfor tid når du skal finne den beste kandidaten slik at du er sikker på at du har søkt i hele arbeidsmarkedet.

Vær bevisst på måten du formulerer stillingsannonsen og hvilke signaler nettsiden din sender ut. Unngå unødvendig lang og detaljert kravspesifikasjon som kan skremme bort kvalifiserte kvinner fra å søke. Kanskje appellerer du til flere kvinnelige søkere dersom du unngår stammespråk og heller beskriver målet med teknologien? At teknologien dere utvikler skal overvåke oversvømmelser og miljødeleggelse kan kanskje være mer attraktivt enn at selskapet ditt utvikler avanserte droner. Har dere et inkluderende arbeidsmiljø, fleksibilitet og utviklingsmuligheter som appellerer til begge kjønn? Det hjelper ikke å rekruttere kvinner, dersom de uansett forsvinner etter kort tid.

## Hvilke goder har dere som kan tiltrekke flere kvinner til selskapet?

---

## Har dere både kvinner og menn i ledelsen og i styret?

---

## 9 kjenner til intervjuet

1. Vær alltid flere med på intervju.
2. Stor selvtillit betyr ikke alltid høy kompetanse.
3. Bruk alltid en intervjuer.
4. Skap en trygg atmosfære rundt intervjuet.
5. Les gjennom søknad og CV grundig på forhånd.
6. Start gjerne intervjuet med litt småprat for å få kandidaten til å slappe av.
7. Ha fokus på kompetansen du er ute etter.
8. Ikke la førsteinntrykket styre din evaluering.
9. Forsøk å avdekke motivasjon, faglige kvalifikasjoner står i søknaden.

### TIPS

*Ønsker du flere kvinner i teamet? Gjør oppmerksom på det i stillingsannonsen.*

# 4.

---

**Hvordan beholder du smarte hoder?**

---



## Bakken & Bæck

Foto: Trond Isaksen

Bakken & Bæck designer og programmerer nye digitale produkter og tjenester for en internasjonal kundebase, basert på tung teknologikompetanse særlig innen kunstig intelligens og blokkjede. Selskapet har kontorer i Oslo, Amsterdam og Bonn, og rekrutterer talenter fra hele verden.

**«Vi jobber sammen som ett team, i tett samarbeid mellom produktdesignere, programvareingeniører, merkevareeksperter og tekstforfattere. I rekruttering av nye kollegaer vektlegger vi både kompetanse og kulturelt bidrag til teamet vårt, uavhengig av hvor folk kommer fra. I dag er vi 62 ansatte fra 24 ulike land.»**

*Anne Worsøe. Partner – Bakken & Bæck*



**En ting er å finne de beste talentene bedriften trenger**, en annen ting er å greie å holde på dem. Det er skarp konkurranse om de beste, og det handler sjelden bare om lønn hvis noen velger å slutte. Dyktige og ambisiøse mennesker har ofte et behov for utfordringer og utviklingsmuligheter. En bedrift med en inkluderende kultur og en leder som forstår verdien av mangfold, har trolig større sjanser til å holde på folkene sine.

## Hvilke verdier har dere?

Mange jobbsøkere er opptatt av bedriftens verdigrunnlag. Verdigrunnlaget er også viktig for å få folk til å bli og trives i bedriften. Flere setter bedrifters arbeid med mangfold, likestilling og bærekraft høyt når de vurderer fremtidig arbeidsplass. Likestilling er også ett av FNs bærekraftsmål.

Du har kanskje erfart at kandidater tar kontakt med deg for å høre om dere har en ledig stilling? Hvordan du beskriver ditt selskap kan være avgjørende for å nå de beste hodene.

- **We have an educated, talented and diverse workforce eager to change the world.** (Entreprise Florida)
- **Join Apple and help us leave the world better than we found it.**
- **We're a company of passionate people with an international mindset, who love to build great products.** (Bakken & Bæck)

## Hva er visjonen til ditt selskap?

---

## Hvordan motiverer du dine ansatte?

---

## Har dere en inkluderende kultur?

---

### TIPS

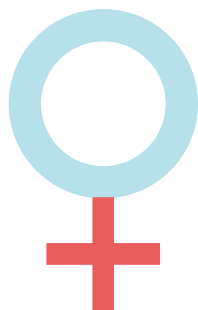
*La flere medarbeidere få møte kandidatene og gi sine vurderinger.*

## Bruk ressursene

Ikke alle gründere og ledere er bevisst på hvordan de setter sammen team i egen bedrift. Om du ikke kjenner den enkeltes styrker og svakheter, hvordan kan du da klare å knytte det til verdiskaping og få utløst potensialet i hver enkelt? Dersom det ikke skapes kultur for å få frem de ulike perspektivene og kunnskapen til samtlige ansatte, vil du heller ikke få verdien ut av det. Ikke favoriser enkeltpersoner. Gjør deg kjent med alle som jobber sammen med deg, og sett sammen team på nye og gjennomtenkte måter.

## Mangfold må ledes

Som gründer er det mye å tenke på, og ansvaret øker med antall ansatte. Det er viktig at du klarer å tilpasse din lederstil slik at du får frem den enkeltes styrke, personlighet og mål. Du har gjort en ansettelse basert på en persons kompetanse du ser er nyttig for selskapet. Da er det din oppgave å legge til rette for at kompetansen blir brukt på riktig måte. For å lykkes med ledelse av mangfold må du også ha en forståelse av dine egne holdninger, både bevisste og ubevisste, og hvordan disse påvirker din rolle som leder.



# 19,7%

*andel av nye aksjeselskaper  
etablert av kvinner i Norge*

(SSB 2015)

## Hvordan utnytter du dine ansattes potensial?

---

## Kjenner du noen bedre enn andre?

---

## Har du noen favoritter i bedriften?

---

### TIPS

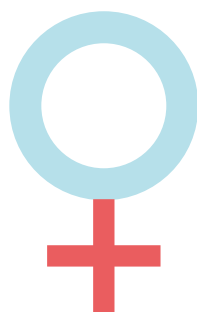
*Ha diskusjoner eller workshop med teamet om fordommer.*

## Forskjellsbehandling er bra

Behandler du alle ansatte likt? Er svaret nei, har du kanskje allerede forstått at folk er forskjellige, har forskjellig bakgrunn og kompetanse – og må behandles ulikt. Alle er påvirket av sin egen bakgrunn, noe som også påvirker hvordan de oppfatter og løser en oppgave. Å behandle alle likt er et uttrykk for at du ikke ser eller anerkjenner den enkeltes egenart. Lag rom for alle.

## Ha noe å tilby

For å kunne holde på de beste hodene er det viktig å være klar over hva dere kan tilby. Gründerbedrifter kan sjelden tilby de beste lønningene, men dere kan kanskje lokke med et internasjonalt arbeidsmiljø, innovativt selskap, utviklingsmuligheter, sunne verdier, samfunnsansvar og bærekraft, samt eierandeler. Husk også at fleksibilitet kan være motiverende for mange, for eksempel fleksibel arbeidstid.



# 28%

andel kvinner i IT-bransjen

(Kantar TNS på oppdrag fra Oda-Nettverk 2018)

## Hvordan setter dere sammen team i bedriften?

---

## Er det alltid de samme som jobber sammen?

---

## Hvor stor fleksibilitet er det for de ansatte i ditt selskap?

---

### TIPS

Bruk engelsk som arbeidsspråk dersom ikke alle i selskapet snakker norsk.

# 5.

---

## Utfordringer du kan møte på

---

## Er det like utviklingsmuligheter for alle ansatte?

---

## Snakker dere norsk i bedriften selv om ikke alle kan språket?

---

## Hva har du lært av feilansettelser?

---

**Når mennesker med ulike livssyn**, verdier, prioriteringer, holdninger og personligheter jobber sammen, kan det selvfølgelig oppstå misforståelser og uenigheter. Det kan handle om forskjeller i religiøse overbevisninger, holdninger til likestilling mellom kjønn eller hvilket fotballag du heier på. Selv om noe ikke er viktig for deg, kan det være både viktig og personlig for en annen.

## Sosiale arrangementer

En god bedriftskultur inkluderer ofte også sosiale aktiviteter utenom arbeidstiden. På en arbeidsplass med mange ulike mennesker kan det være viktig tenke på hvilke aktiviteter som inkluderer alle. Fredagspils på fotballpub kan være hyggelig for en oppstartsbedrift med fire ansatte du kjenner godt, men det passer muligens ikke like godt når dere blir flere og mer sammensatte. Fjelltur er heller ikke alltid en god fellesaktivitet. Ikke alle er glad i gå på tur, andre har forpliktelser hjemme som forhindrer dem fra å reise bort, eller kanskje noen har en bevegelseshemming. Årsakene kan være mange. Prøv derfor å finne en aktivitet som passer for alle.

## Respekt for hverandre

Bedriftskulturen gjenspeiles i hvordan du arbeider og samarbeider i det daglige. Behandler dere hverandre med høflighet og respekt? Er det humor eller kommentarer som kan virke støtende for enkelte? Respekterer dere hverandres tid? Har alle like muligheter til å bidra og delta i prosesser? Får alle sjansen til å vise hva de er gode for? Skal du få fullt utbytte av en mangfoldig arbeidsplass er det viktig å gi alle mulighet til å delta med sin erfaring, kunnskap og kreativitet.

## Diskriminering

Frykten for å bli oppfattet som diskriminerende eller rasistisk kan være med på å hemme veksten i selskapet. I tillegg må det være klart at ukultur ikke bør forekomme. Er det kommunisert hva som er uakseptabel atferd hos dere? Er det tydelig hva «å vise respekt for hverandre» vil si? Husk at rommet for mangfold må bygges og en kultur som fremmer dette er essensielt for å lykkes.

## Tradisjoner og tro

Norge er i utgangspunktet et sekulært samfunn, men vi har etterhvert også blitt et mangfoldig samfunn hvor folk har et ulikt forhold til tro og tradisjoner. Dette gjenspeiles også i arbeidslivet. Det er viktig at både ledelsen og ansatte tar hensyn til og respekterer hverandre.

## Ikke alt er like morsomt

Folks sans for humor er forskjellig, og spesielt i mindre bedrifter kan det utvikle seg en bedriftskultur med språkbruk eller omgangsform som ikke passer når bedriften vokser. Det som kan virke som en uskyldig kommentar for noen kan såre andre – enten det er av personlige, religiøse eller kulturelle grunner.

## Sist, men ikke minst: #METOO

I 2017 ble seksuelle overgrep og uønsket seksuell oppmerksomhet til en verdensomspennende kampanje der mange kjente menn og kvinner havnet i mediens søkelys – og noen i rettsaker. Kampanjen har ført til at stadig flere virksomheter har blitt mer bevisst på likestilling, likeverd og likebehandling mellom menn og kvinner. Mange har innført regler, sanksjoner og varslingsrutiner.

Både menn og kvinner kan oppleve uønsket seksuell oppmerksomhet, men mannsdominerte arbeidsmiljøer må være spesielt oppmerksomme på problemet. Hvordan menn omtaler og behandler kvinner både på jobben og i mer uformelle sammenhenger setter sitt preg på arbeidsmiljøet og kulturen. Spesielt gjelder dette i bedrifter der det er store forskjeller i alder eller posisjon, for #METOO handler i første rekke om utnyttelse av makt.

Seksuell trakassering har ulike former, og det må være nulltoleranse for slik oppførsel i bedriften. En bedrift hvor ikke ledelsen eller ansatte tar seksuell trakassering eller forskjellsbehandling på alvor, vil heller aldri greie å skape mangfold. Mangfold handler nettopp om å verdsette forskjellene og vise respekt for hverandre. Bedrifter som ikke har skjønnet dette, vil være sjanseløse i konkurransen om de beste hodene. De talentene har ingen av oss råd til å miste.

## Vil du vite mer?

---

Innovasjon Norge kan gi råd og finansiering til gründere som har en forretningsidé som representerer noe vesentlig nytt i markedet. Vi krever også at gründeren må ha planer om vekst for sin nystartede bedrift. Innovasjon Norge skal også tro på gründernes gjennomføringsevne.

*Les mer om våre gründer tjenester her:*  
[www.innovasjonnorge.no/no/grunder/](http://www.innovasjonnorge.no/no/grunder/)

### **Kontakt**

Har du lyst til å sparre med noen om ideen din?  
Ring Gründertelefonen  
**800 50 790**

---

**seema**

Brosjyren er utviklet i samarbeid med Seema

Innovasjon Norge

Innovasjon Norge  
Postboks 448 Sentrum  
0104 Oslo  
Telefon 2200 2500  
Faks 2200 2501  
post@innovasjon Norge.no