



HUMAN ASSETS  
CONSULTING

---

# Rekrutteringsguide for gründere og entreprenører

Gründertilværelsen preges gjerne av å ha dårlig tid, lite penger og knapt med ressurser, og man kommer ofte i gang med nødvendige rekrutteringer lovlig sent. Her er en oversikt over hva du kan gjøre og fokusere på for å lykkes med noen av de viktigste beslutningene du tar for selskapet ditt.

---

“The war for talent is over, and the talent won”

- Josh Bersin

## Rekrutteringstips til gründeren

*Rekruttering er vanskelig, tidkrevende og viktig. For alle organisasjoner er rekruttering en kritisk beslutning – vi mener det bør sammenlignes med en finansiell investering og at det fordrer like veloverveide beslutninger og handlinger. For en gründer er rekruttering sannsynligvis noe av det mest kritiske han eller hun gjør, det som virkelig kan akselerere utviklingen av selskapet.*

Suksessfulle gründerne går gjennom ulike faser, fra idé via etablering og utvikling, kanskje ekstern finansiering, til kommersialisering, kunder osv. På et eller annet tidspunkt, og det kommer gjerne både plutselig og overraskende, melder behovet seg for økt kapasitet og ny kompetanse. Gründeren må rekruttere. Vår erfaring tilsier at når du har råd til å rekruttere ikke nødvendigvis sammenfaller med når behovet oppstår eller når du har kapasitet til enda en kritisk oppgave. Ofte befinner man seg i en situasjon der man burde ha rekruttert lenge før, og tiden strekker ikke til for å gjennomføre en optimal prosess.

Det er en helt annen modus operandi, og gründeren må kanskje ta på seg en ny rolle som leder med fokus på organisasjon, kompetansebehov på kort og lang sikt osv. Å ta tid og fokus bort fra salg, drift og utvikling, det du brenner for som gründer, gjør ofte litt vondt. Du vil jo være gründer, men for å utvikle ting videre er det nødvendig å bygge organisasjon. Organisasjonsbygging handler også om å delegerer ansvar – sikre fokus og fremdrift – fundamentalt må gründerne gi fra seg en form for eierskap, enten bokstavelig

eller i overført betydning. Det er vanskelig. Dessuten er det få gründerne forunt i en tidlig fase å ha penger nok til å kjøpe rekrutteringstjenester, så det blir ytterligere en viktig oppgave i en allerede hektisk hverdag.

Hva må gründerne gjøre for å få til en så god rekruttering som mulig? Hvordan sikre at man rekrutterer hun som passer inn og som faktisk er med på å akselerere utviklingen? Er det mulig å rekruttere smartere slik at man oppnår det man vil med mindre tids- og ressursbruk?

Vi fikk gode tilbakemeldinger da vi for en tid tilbake delte tips og råd om lederrekruttering, også fra gründerne. Samtidig sier gründerne at de hverken har tid eller ressurser til å gjøre en så omfattende prosess. De påstår også at de har mye større behov for fleksibilitet, og at de ikke på samme måten kan definere en stilling slik som etablerte bedrifter kan. Akkurat det poenget er vi ikke umiddelbart helt enig i, men vi ser selvsagt at et lite oppstartsselskap kan ha behov for en litt annen tilnærming enn et multinasjonalt konsern.

Derfor har vi satt opp en enkel «**Rekrutteringsguide for gründerne og entreprenører**» som gir noen enkle tips og råd til hvordan de kan gjøre gode rekrutteringer med et minimum av ressurser.

## 1. Kravspesifikasjon – hold fokus på hvor skal dere og hva dere trenger for å komme dit

En gjennomtenkt og presis kravspesifikasjon er fundamentet for en vellykket rekruttering. Vi vil påstå at det er spesielt viktig for en gründerbedrift som pr definisjon er i rivende utvikling, og hvor utviklingstakten i seg selv gjør det krevende å definere både rolle, oppgaver og profil.

For å skape klarhet og muliggjøre en god kravspesifikasjon og rollebeskrivelse, kan det være smart å starte med å definere hva dere ønsker å oppnå med rekrutteringen på kort og mellomlang sikt? Hva trenger du akkurat nå for å ta bedriften din videre til neste fase?

Det kan være lite hensiktsmessig å fokusere på behov som ligger for langt frem i tid, da ansetter man gjerne noen som ikke er den rette for det som må leveres nå og som er avgjørende for å ta neste steg. Oppstartsfasen handler mye om prioriteringer og fokus – du må rekruttere til de viktigste funksjonene i dag og med de rette kapabiliteter for på kort og mellomlang sikt både kunne løse utfordringer og gripe muligheter. En slik (nødvendig) prioritering betyr også at du på lenger sikt må revurdere teamet opp mot nye utfordringer og mål, og da evaluere om teamet har den kompetansen og det potensialet du trenger for å ta neste steg eller om ny kompetanse må hentes inn.

Når du vet hva du ønsker å oppnå, bør det være enklere å definere rollen og hvilken kandidatprofil som kan gjøre jobben.

Deretter må du tenke gjennom hvem du realistisk sett har anledning til å få med på laget, hvor den personen er i dag, og om du har råd til å ansette den profilen du virkelig har lyst på. Det legger igjen premissene for hvor du skal annonsere og eventuelt hvilke miljøer du proaktivt vil prøve å fokusere på.

Mange tenker at jo bredere og mer åpen man klarer å lage en kravprofil, jo bedre er det. Det mener vi er et feil premiss. Jo mer spesifikk, realistisk og fokusert en kravprofil blir, jo lettere er det å finne og vinne den riktige kandidaten ganske enkelt fordi da vet man hva man faktisk leter etter.

Dog betyr ikke det å være fokusert og snevre inn at man ikke kan være kreativ, det er snarere tvert imot kanskje lettere å da tenke utenfor boksen fordi man vet hva man skal se etter. Og det er mye å hente på å tenke kreativt ihht. kandidatmarkedet, og kanskje du kan komme raskere til målet ved å tenke litt utenfor den berømte boksen. Men kreativi-

teten og utenfor-boks-tenking må baseres på en forståelse og analyse av faktiske behov på kort og lang sikt, da kan det virkelig gi spennende og verdifulle resultat.

### Klarer du å bryte med etablerte sannheter når du skal se for deg drømme-kandidaten? Noen eksempler på utenfor-boksen-tenking:

- Hvorfor ikke ansette en (soon to be) pensjonist om du har et behov spesifikt for de neste to årene?
- Kanskje dere kan gå spesifikt ut mot utlendinger i Norge som dessverre sliter med å få jobb, da er det mindre konkurranse om talentene etc. Driver du for eksempel innen tekstilindustrien, hva med å søke inn mot det syriske miljøet? Syria hadde jo en av verdens ledende tekstilindustrier for krigen brøt ut.
- Skal du ha en som skal reise verden rundt, hvorfor ikke tenke en godt voksen person som ikke lenger har barn boende hjemme? Mange som ikke hadde anledning å reise da barna var små er klar for internasjonal reising når tidsklemma ikke lenger er et problem i hverdagen.

Det finnes mange muligheter der ute, og man må finne ut hvor man med størst sannsynlighet kan finne den kandidaten som virkelig bringer merverdi gjennom erfaring, kompetanse, personlighet og potensiale.

---

**Til ettertanke:** Mange trekker frem det gamle mantraet 'Hire for attitude, train for skills' når man skal ansette til start ups, og det er mye riktig i det. Dog er det slik at om man rekruttere til en bedrift i utvikling og preget av innovasjon, så er skills i svært mange sammenhenger minst like viktig som attitude. Selskapet trenger å tilføre kompetanse, det må aldri nedprioriteres. Men det trenger selvsagt ikke gå på bekostning av rett attitude, det å ansette feil person(lighet) er døden for ethvert miljø.

## 2. Annonsering – hvordan få rett kandidat til å søke

Som i all annen markedsføring er målet med en jobbannonse å få presentert et budskap som trigger en handling hos riktig publikum, dvs. få riktig kandidat til å søke.

Da må to ting være på plass. For det første må du ha en annonse som formidler riktig budskap, som vekker interesse hos de riktige kandidatene gjennom å vise hvem dere er, hva dere skal og hvem dere søker.

### En annonse skal være

- a. **Tydlig** – unngå tomme ord og floskler, fortell hva jobben er og hvilken erfaring dere søker
- b. **Selgende** – selg budskapet, selg selskapet og selg hvilken fantastisk mulighet det er
- c. **Unik** – få frem hva som gjør selskapet unikt og hvordan dere faktisk er

For det andre må annonsen gjøres synlig for rett kandidatmarked. Jo mer presist annonsen treffer på marked jo bedre.

Alle som i dag er på jakt etter ny jobb, sjekker nettet. Derfor tror vi ikke det – i et rekrutteringsperspektiv alene – er noe poeng å bruke penger på en kostbar annonse i en av landets ledende papiraviser. I denne sammenhengen har ikke profilering mot mange mennesker i seg selv noen verdi, og da trenger man ikke å betale titusenvise av kroner for profilering mot irrelevante lesere. Vårt enkle råd: Finn den riktige digitale kanalen for den spesifikke stillingen, og bruk sosiale medier for deling.

Om det er spesielle miljø eller grupper du tror kan være interessant, bruk litt tid på å se om du finner (eventuelt kjenner) noen som er i målgruppen. Det kan være mye å hente på å kontakte den personen direkte, formidle til vedkommende hva du er på jakt etter og spørre om hun/han eventuelt kan spre det gode budskapet.

I utgangspunktet tror vi ikke en skal forvente at andre enn de som er aktivt på jakt etter ny jobb kommer til å søke på en stilling, de er rett og slett ikke i modus. Likevel, en god annonse, på riktig sted til riktig tid kan også trigge en som ikke er aktiv jobbsøker.

Dere må derfor gjøre det så enkelt som overhodet mulig å søke, slik at så mange som mulig faktisk søker. Jo mer man ber om og krever at søkere skal gjøre, jo flere lar være å søke.

Trenger du for eksempel virkelig et søknadsbrev hvor de skriver at de er interessert og motivert, er ikke det innlysende i og med at de søker? Å skrive en god søknad er tidkrevende, det kan være nok til at stjerne kandidaten lar være å søke. Det er også langt fra sikkert at den som skriver den beste søknaden er den beste kandidaten. CV eller LinkedIn profil bør gi all den informasjonen du trenger. Vil du virkelig risikere at gode søkere ikke søker fordi de ikke har eller tar seg tid til å skrive et søknadsbrev? Og nei, det sier absolutt ingenting om motivasjonen eller interessen for jobben eller selskapet ditt, det betyr kun at de ikke er motivert for å bruke timer på å skrive et søknadsbrev.

Sosiale medier og teknologiutvikling har ført til nye og raskere måter å kommunisere på, både hva gjelder muligheter men også ihht hva folk tar for gitt og hvor de i dag finner informasjon. Folk forventer også en helt annen interaktivitet enn tidligere, og undersøkelser viser at DM'er på sosiale media, chat og SMS er minst like utbredt og foretrukket som kommunikasjonskanal som telefon og mail. Flere og flere selskap velger å promotere stillinger ved hjelp av videoer, noe som kan fungere veldig bra. Selv om man ikke har tid og ressurser til å lage proffe filmer kan enkle filmsnutter være en fin måte å promotere en stilling på, både i kombinasjon med annonser og som en appetittvekker som sendes ut i sosiale medier. I dag har de fleste av oss kamera av en slik kvalitet at vi lett kan lage en enkel og appellerende filmsnutt med telefonen. Minst like viktig som i annonser er det da å ha et tydelig budskap, målrettet mot et spesifikt publikum.

**Til ettertanke:** Det har i det siste i ulike rekrutteringsfora internasjonalt blitt diskutert hvorvidt det er bra eller ei å rekruttere noen som er overkvalifisert. Ofte velger man bort de som er overkvalifisert pga. en frykt for at de vil kjede seg, at de vil være krevende å lede i en rolle som er for liten, at de vil benytte første anledning til å bytte til en større og mer interessant jobb etc. Nyere studier indikerer imidlertid at de 'overkvalifiserte' ofte er de som virkelig får jobben gjort, proaktivt tar på seg ansvar og flere oppgaver fordi de har kapasitet til det, samt at de oftere enn andre er med på å effektivisere og optimalisere. For en gründerbedrift i rivende utvikling – hvor roller naturlig nok er i flux – kan det være veldig gode egenskaper.



### 3. Intervju – super old school, men essensielt

For å bli god på å intervjuer trenger man, som med alt annet, trening. Det er det vanskelig å gjøre noe med på kort sikt, men du kjenner garantert noen som kan hjelpe deg.

Først må du velge de du vil intervjuer, og her gjør mange (også erfarne ledere) helt elementære feil. Det er i realiteten kun ett spørsmål som må besvares for å avgjøre om noen skal inviteres til intervju eller ei: har de den erfaringen og den kompetansen du er på jakt etter? Om ja legg de i pluss bunken, om ikke så går de dessverre i avlagsbunken. Om ja bunken blir for stor, gå gjennom en gang til og prioriter.

**Her er en standard møteagenda som fungerer fint for intervjuer:**

- a. Velkommen:** Takker for at vedkommende har søkt på stillingen og vil bruke tid på å møte oss, forteller hvordan intervjuet er tenkt lagt opp og hvor lang tid vi kommer til å bruke.
- b. Presentasjon:** Presenter selskap og stilling, be kandidaten stille spørsmål underveis.
- c. Intervju:** Be de fortelle om seg selv og sin bakgrunn, still spørsmål ihht. det som er viktig å få vite og finne ut av (og sørg for faktisk å få svar på de spørsmålene som stilles)
- d. Husk:** spør til du føler at du får nok fakta, ikke let etter en «god følelse»
- e. Avslutning:** Spør om de har flere spørsmål, fortell hvordan prosessen er tenkt videre

Selv om du ikke har mye erfaring og trening i å intervjuer, kommer du langt om du har en plan og forbereder deg. Du må på forhånd bestemme deg for hva du vil finne ut av, og så må du faktisk finne ut av det.

**Hva, hvorfor og hvordan:**

- Hva har kandidaten faktisk gjort, både selv og som del av team
- Hva har kandidaten fått til, både egne og team leveranser
- Hvordan har kandidaten fått til ting, og hvorfor gjorde kandidaten det slik
- Har de mislyktes med noe, og hva lærte de av det
- Hvordan reflekterer kandidaten om egne valg og læringspunkter

Ikke være redd for å stille samme spørsmål flere ganger om kandidaten ikke svarer på spørsmålet eller er uklar. Det er ikke slik at folk glemmer hva de gjorde eller hvilke resultater de skapte i 2015. Som et minimum kan gode kandidater si hva de gjorde, hvordan ting ble gjort og et estimat på hva resultatet ble. Sliter en kandidat med å gi konkrete svar har de enten ikke har forstått spørsmålet, eller så har de av en eller annen grunn ikke lyst til eller evner å svare.

Kanskje mer urovekkende, kanskje de ikke egentlig har løst de problemene de påstår å ha løst. Vår erfaring er at dersom man har hatt et konkret og utfordrende ansvar, eller løst komplekse problemer, så vil kandidaten alltid kunne fortelle detaljert hva, hvordan og hvorfor. Derfor er det viktig å spørre på ny inntil du får svar, selv om det betyr å gjenta samme spørsmål eller varianter av spørsmålet x antall ganger. Etter et intervju må du kunne svare på om og hvorfor en kandidat skyter over eller under det kravet du har satt.

Husk at en ansettelse er en subjektiv øvelse, du baserer din beslutning på en hypotese om fremtiden. Intervju, CV, referanser osv. er din måte å sikre flest og best mulig fakta-punkter for å redusere elementer av spekulasjon. Øvelse gjør mester, men husk at det er du som er i førersetet og at det er du som bestemmer hvordan samtalen skal gå.

Noe som ofte hender når man vurderer kandidater, er at man på et tidspunkt i evalueringsprosessen begynner å senke eller endre kravene til man treffer den beste kandidaten i bunken. Dersom det er et bevisst valg, så er det ikke nødvendigvis så farlig. Det som er skummelt er om man gjør det ubevisst, da ender man fort opp med å ansette noen som sannsynligvis ikke vil innfri forventningene og dermed er sjansen liten for at det blir en vellykket rekruttering.

---

**Til ettertanke:** Ofte hører vi at man ikke går videre med en kandidat fordi «vi hadde ikke kjemi». Det er selvsagt utrolig viktig å kunne få en god relasjon med de man jobber med, kanskje spesielt i et lite og tett miljø, men om du tenker etter: hvor ofte har du ikke fått gode venner som du virkelig ikke likte første gang du møttes? Når vi snakker om kjemi, er vi ofte, av en eller annen grunn, over i en diskusjon om introverte vs. ekstroverte. Det er to vidt forskjellige personligheter, men sier ingenting om hvor godt man kan gjøre en jobb, hvor utadvendt man er eller hvor lett/vanskelig det er å samarbeide med vedkommende. Undertegnede har som jobb å bygge nettverk, skaffe nye klienter, finne nye kandidater og intervjuer disse osv., likevel scorer jeg maks på å være introvert på personlighetstester. Å være introvert sier ingenting om hvor godt jeg gjør min jobb som konsulent.

## 4. Referanser – kanskje det viktigste du gjør!

Søknader, CV og intervju, er til syvende og sist kandidatens egen versjon av egen fortreffelighet. Folk flest er ærlige, og det er faktisk sjelden at folk bevisst forsøker å forlede eller lyve. Men, egen vurdering er ikke alltid den fulle og hele virkelighet. Derfor er det viktig å få gjort gode og grundige referanser.

Første bud er å få de referansene du vil ha, de du tror vil kunne gi deg best mulig innsikt om kandidaten. Om ikke de personene står på referanselisten, spør om å få snakke med dem.

Deretter må du ha en plan slik at du vet hva du vil finne ut av, og sørg for at du faktisk finner ut av det (mye de samme teknikkene og forberedelsene som du gjør før et kandidat-intervju). En «er hun flink og hyggelig» referanse har absolutt ingen verdi. Formålet med en referanse er å utfordre eller utdype din egen vurdering, ikke søke bekreftelser.

Etter et intervju har du som regel en liste med ting du er overbevist om, og på noen punkter er du usikker. I en referansesamtale bør du derfor ha punktene foran deg, og spørre direkte om hvert enkelt punkt, også det du tror de er gode på. Og ja, det tar faktisk litt tid.

### Som med et intervju hjelper det å ha en standard agenda:

1. Innledning; presenter deg selv og hva du ønsker, spør om det passer
2. Avklar hvilken relasjon referansen har til kandidaten
3. Hvordan vil referansen beskrive kandidaten og den jobben han/hun gjorde
4. Gjorde kandidaten en god jobb – hvilke konkrete resultater ble skapt
5. Hvordan utførte hun/han jobben (gjern sammenlignet med andre på sitt nivå)
6. Hva kan hun/han bli bedre på
7. Spør direkte om de konkrete tingene du lurer på
8. Beskriv stillingen og spør om det er en rolle kandidaten vil mestre – be om konkret begrunnelse/rasjonale
9. Spør igjen om noen av de tingene du lurer på relatert til stillingen og kandidatens kvalifikasjoner
10. Avslutt med et åpent 'er det noe mer jeg burde vite om kandidaten'

Jo bedre relasjon du klarer å skape med referansen, jo mer får du vite om kandidaten. Ta tiden til hjelp, og still gode spørsmål som du gjerne kan relatere til dine vurderinger av kandidaten. Og som i et kandidatintervju, om du ikke får svar så spør igjen.

En kardinalfeil er å lete etter bekreftelse på egne hypoteser, man vil så gjerne at det skal være en god kandidat. Et triks for å unngå dette er å lete etter ting som utfordrer din hypotese.

## 5. Noen mer generelle betraktninger og tips

### Gründeregenskaper – også verdifulle egenskaper i rekruttering

Suksessfulle gründere er ofte svært dedikerte, strukturerte og hardt arbeidende, med en tydelig plan og klart definerte mål. Om du klarer å bruke de samme egenskapene når du skal rekruttere, kommer det til å gå veldig bra.

### God rekruttering er godt entreprenørskap

Rekruttering er viktig og vanskelig, men det er dessverre en prosess hvor mange glemmer å tenke helhetlig og jobbe strukturert. Kanskje fordi det dreier seg om mennesker, noe som for mange er vanskeligere å forholde seg til en ting, teknologi, penger o.l.

Om dere klarer å gjøre smartere og bedre rekrutteringer enn konkurrentene, da har dere allerede skaffet et unikt forsprang og overtak. Det er godt entreprenørskap.

### Mentor – en å prate med

Alle gründere bør ha en mentor eller to som kan være sparringpartner og motivator. Dette er også viktig ihht. rekruttering, spesielt for gründere uten særlig erfaring med rekruttering.

Finn deg en erfaren rekrutterer du kan diskutere med, en som kan hjelpe deg å definere hva du bør rekruttere og hvordan du best kan gå frem for å få den rette personen om bord.

### Nettverk – bruk det for alt det er verdt!

Når du har profilen klar, sørg for å spre budskapet til alle du kjenner ASAP og spør om de kjenner noen som er gode på de tingene du er på jakt etter. Her kan du bruke et par gamle hodejeger triks: Velg ut to konkrete ting (erfaring og/eller kompetanse) kandidater må ha, og spør etter det. Spør du om mer, mister folk fokus. Ikke si hvilken stilling det dreier seg om, det gjør folk forutinntatt.

### Close – få signaturen!

Når du har funnet kandidaten du vil ha, sørg for å få signaturen så raskt som mulig. Du skal alltid tenke at en god kandidat er det alltid konkurranse om, og at det er en konkurranse du skal vinne. Nå er rekruttering renspekka salg og closing.

Derfor må du ta føringen og styre prosessen i mål. Du må ikke slippe taket og vente på at kandidaten skal vise hvor motivert han eller hun er for jobben, et typisk argument vi hører for å rettferdiggjøre at initiativet skal legges over til kandidaten. Tenk på det som et salg som du SKAL vinne. Du vil ha kandidaten, da er det du som må close.

**Til ettertanke:** Rekruttering er vanskelig, det blir nok aldri en eksakt vitenskap, og absolutt alle gjør feil innimellom. Den største feilen vi ser, er at man ikke holder fokus på det man virkelig ønsker å få til eller at man begynner å tro og håpe mer enn man faktisk vet. I tillegg krever det faktisk hardt arbeid, og det må faktisk prioriteres i en hektisk hverdag.

**Og husk:** er det noe som virkelig skaper konkurransefortrinn og danner grunnlag for at selskapet ditt lykkes, så er det de folkene du velger å jobbe med. Lykke til!

- Lær av en erfaren rekrutterer – finn en mentor
- Definer hva du faktisk vil med rekrutteringen – vær konkret
- Definer hva som skal til for å lykkes i akkurat din bedrift – vær spesifikk
- Saumfar nettverket ditt
- Finn det rette kandidatmarkedet – gå dedikert mot det og ikke alle andre
- Gjør det så enkelt som mulig for kandidater å søke
- Ha en plan for hvert enkelt intervju – and stick to it!
- Ha en plan for referanseintervjuer – and stick to it!
- Du skal close kandidaten
- Vær en gründer også i rekruttering!



Forfattet av Håkon Heskja, Partner i og en av gründerne av HA Consulting.

Håkon har i snart tyve år jobbet med executive search nasjonalt og internasjonalt, og rekruttert til lederstillinger og nøkkelposisjoner i både store konsern og for små oppstartsselskap.

E: [hakon.heskja@haconsulting.no](mailto:hakon.heskja@haconsulting.no)

W: [haconsulting.no](http://haconsulting.no)

**Human Assets Consulting Group AS**

Bygdøy Allé 3

0257 Oslo, Norway

