

# Ikke ansett deg selv!

Slik lykkes du med  
inkluderende rekruttering



## Kjære deg som jobber med rekruttering, HR og ledelse

Vi er skikkelig stolte over å kunne dele denne guiden med deg!

Mangfold er mer enn bare et buzzword for oss. Det er nøkkelen til innovasjon, kreativitet og suksess. Dersom bedriften ønsker å vokse og holde seg relevant, må både bedriften og de ansatte gjenspeile samfunnet. Men for å virkelig omfavne mangfoldet, må man også sørge for at måten man rekrutterer på er inkluderende, rettferdig og imøtekommende for alle. Det må gjøres riktig, og med kunnskap.

Inkluderende rekruttering betyr å gi alle like muligheter slik at hver enkelt kan utnytte sitt fulle potensial. Det handler nemlig ikke bare om å fylle roller – det handler om å forme en fremtid.

Hvert møte med en kandidat er en mulighet til å vise hvem og hva selskapet er. Med vår guide kan du bli bedre rustet til å sikre at hver kandidat føler seg verdsatt, respektert og sett.

Vi gir deg viktig innsikt, beskrivelser av ulike typer mangfold, prinsipper for en inkluderende rekrutteringsprosess, samt nyttige tips til hvordan du kan sikre gode kandidatreiser.

Gjennom omfattende undersøkelser og intervjuer med eksperter, har vi fått uvurderlig innsikt i hva som kreves for å ansette en mer mangfoldig arbeidsstyrke. Vi har lyttet og vi har lært, og nå er det på tide å sette vår nye kunnskap ut i livet – gjennom våre kunder.

I FINN mener vi at inkludering skaper et bedre samfunn og bedre arbeidsplasser. For å lykkes med å løse de store rekrutteringsutfordringene i det norske samfunnet, har alle et ansvar. Vi håper dette blir et nyttig verktøy for å sikre inkluderende rekruttering i din bedrift eller for dine kunder. Er du med oss?



*Svein Henrik Hansen*

**Svein Henrik Hansen**  
Salgsdirektør i FINN jobb



*Sumeet Singh Patpatia*

**Sumeet Singh Patpatia**  
Head of Diversity, Inclusion,  
and Belonging i FINN

## Innhold

### Hvordan navigerer du i dette dokumentet?

Bruk piltastene til å gå frem og tilbake mellom sidene.

Klikk på innholdsknappen for å gå tilbake til denne siden.

Se fremgangen din i sidepanelet til høyre.

### Del 1

**Introduksjon** →

Hvorfor mangfold er viktig, og hvordan du går frem →

### Del 2

**Å behandle folk rettferdig er å behandle folk ulikt** →

Seks typer mangfold og hvordan du kan forstå dem bedre →

1. Flerkulturelt mangfold →

2. Generasjonelt mangfold →

3. Kjønnsmangfold →

4. Nevromangfold →

5. LGBTQ+ →

6. Funksjonsmangfold →

### Del 3

**Syv prinsipper for mer inkluderende rekruttering** →

1. Vær obs på egne fordommer →

2. Fokuser på ferdigheter først →

3. Utvid kandidatutvalget →

4. Vær et variert rekrutteringsteam →

5. Avklar forventninger til jobben →

6. Jobb systematisk →

7. Gjør rommet trygt →

# Introduksjon



## Hvordan denne veiledningen kan hjelpe deg med å komme i gang

Mangfold er både det du kan se og det du ikke kan se. Ved å styrke kompetansen på mangfold innad i bedriften kan du få flere søkere, utnytte ubrukt potensial, skape et tryggere miljø for kandidatene dine, og i sum bygge mer mangfoldige team.

Det kan oppleves skummelt eller utfordrende å navigere mangfold på riktig måte. Hva er greit å spørre om, og hva er ikke greit? I andre del av veiledningen undersøker vi tre viktige deler av *kandidatreisen*. Deretter presenterer vi *seks typer mangfold*, med innsikt og retningslinjer for hver type.

Siste og tredje del handler om våre *sju prinsipper for mer inkluderende rekruttering*. Dette er veiledende prinsipper – ikke regler – som er ment som hjelp og inspirasjon.

### Merk:

Som en del av arbeidet med denne veiledningen har vi konsultert og intervjuet eksperter, interesseorganisasjoner, rekrutteringsansvarlige, HR-ansatte og personer med ulik bakgrunn, i tillegg til å bruke statistikk. Det er likevel viktig å understreke at overordnede retningslinjer alltid er generaliserte til en viss grad. Det finnes ingen absolutte sannheter eller fasiter når det gjelder mennesker. Det viktigste er å være nysgjerrig og bevisst din rolle i samfunnet, dine fordommer, privilegier og posisjon, samt å vise tillit, respekt og åpenhet. Da kan du utvide kretsen din og “unngå å ansette deg selv”.

# Hva mangfold egentlig betyr



Hvorfor det er viktig og hvordan denne guiden kan hjelpe deg med å gå frem

La oss starte med det grunnleggende. Hva mener vi egentlig når vi snakker om mangfold? Og hvorfor er det viktig å ha mangfold på arbeidsplassen?

Kort sagt betyr mangfold variasjon blant mennesker. Du kan tenke på mangfold som alle de forskjellene (og likhetene) som gjør oss unike som individer. Noen forskjeller kan være synlige, som alder, kjønn eller kjønnsidentitet, etnisitet eller fysiske evner. Andre ikke er det, som seksuell orientering, religion, utdanning, arbeidserfaring, sosioøkonomisk bakgrunn, nevromangfold, osv.

## Synlig og usynlig mangfold



- Kjønn/kjønnsidentitet
- Kultur
- Alder
- Funksjonsnedsettelse
- Kroppsstørrelse

- Seksuell orientering
- Religion/tro
- Arbeidserfaring/utdanning
- Sosioøkonomisk bakgrunn
- Nevromangfold

### Medarbeidere som speiler samfunnet

Ansett folk som representerer brukerne dine. Inkluderende, mangfoldige team gir økt produktivitet, innovasjon, økt medarbeider-tilfredshet, og evner å ta bedre beslutninger. Det er det verdt å satse på!

### Inkluderende kultur

Å ansette forskjellige mennesker er bare halve jobben. For å lykkes må du ha ledere som skaper en inkluderende bedriftskultur, hvor det er plass til ulike meninger og perspektiver. Hvis du ønsker at folk skal kunne utfordre dagens situasjon, fostre gode idéer og oppnå store ting, må du gi dine ansatte muligheten til det.

# Equity

Equity handler om at alle kandidater skal få den samme muligheten til å lykkes. Rekrutteringsprosessen bør derfor sikre at hver kandidat blir vurdert basert på kvalifikasjoner og erfaring, snarere enn personlig kjemi, eller annet som ikke er relevant for rollen.





# Å behandle folk rettferdig er å behandle folk ulikt

En vanlig misforståelse om mangfold er at alle er like, eller at alle skal behandles likt; i virkeligheten er vi jo helt forskjellige. Vi har forskjellige bakgrunner, ferdigheter, evner, motivasjoner og behov.

Ved å forstå hvorfor kandidater oppfører seg forskjellig i ulike deler av rekrutteringsprosessen, kan du bedre imøtekomme og tilrettelegge for kandidatenes behov på deres premisser. Målet er å tilby like muligheter for alle.



Likestilling

Like muligheter

# Tre ting du bør være oppmerksom på under kandidatreisen

Før vi går i dybden på de seks mangfoldstypene, vil vi fremheve tre aspekter ved kandidatreisen som du bør være ekstra oppmerksom på i de første intervjuene. På de neste sidene finner du noen nyttige punkter om følgende emner:

1. Selvpresentasjon
  2. Bevis mangfold i bedriften
  3. Vær empatisk under intervjuet
- 

## 1. Selvpresentasjon

Kandidater kan velge å presentere seg selv på mange forskjellige måter, og det er ofte forbundet med deres unike bakgrunn. Vær oppmerksom på at kroppsspråk, signaler, normer og referanser kan være åpenbare for noen, men ikke for andre. Det samme gjelder spørsmål eller kommentarer vi gjerne bruker for å bryte isen. Unngå å stille spørsmål som «Hva har du gjort i helgen?». Prøv i stedet å fokusere på noe fra deres CV eller søknad.

Vær oppmerksom på at noen kandidater er trygge på å «selge seg selv», mens andre kan være selvkritiske eller mer usikre.

## 2. Bevis mangfold i bedriften

Mangfold har lenge vært et populært begrep. Mange kandidater vil derfor se bevis på at bedriften faktisk tar dette på alvor. En av de beste måtene å demonstrere dette på er hvis intervjuerne selv representerer mangfoldet i bedriften. Alternativt kan du fortelle om relevante tiltak som er på plass allerede.

## 3. Vær empatisk under intervjuet

Et jobbintervju er en unaturlig situasjon! Din oppgave er å få kandidatene til å føle seg trygge slik at de kan presentere sine ferdigheter, erfaringer og seg selv på best mulig måte.

## Ting å tenke over i intervjusettingen

**Språk:** Bruk et klart og enkelt språk i både muntlig og skriftlig kommunikasjon. Unngå unødvendig komplisert språk eller fagterminologi.

**Navn:** Når du møter noen med et navn du ikke har sett eller hørt før, kan du for eksempel si: «Kan du si navnet ditt? Jeg ønsker å uttale det korrekt.»

**Kjønns spesifikke betegnelser:** Vær forsiktig med å bruke kjønns spesifikke stillingsbetegnelser eller beskrivelser som bidrar til å opprettholde stereotyper (for eksempel "politimann"). Vær oppmerksom på hvilke ord du bruker.

**Kjønnsnøytralitet:** Bruk et kjønnsnøytralt språk når du kommuniserer. For eksempel kan du bruke ordet «partner» i stedet for begreper som «mann» eller «kone».

**Tolk og hjelpemidler:** Snakk direkte til kandidaten, selv om de har med seg en tolk eller ledsager. Dersom kandidaten bruker et kommunikasjonshjelpemiddel, må du være tålmodig og gi dem tid til å svare.

**ADHD:** Kandidater med ADHD kan dra nytte av strukturerte intervjuer der forventningene og formatet er tydelig. Det gjør det lettere å fokusere på spørsmålene og gi sammenhengende svar.

**Format:** Noen kandidater føler seg tryggere med et digitalt format enn å møte fysisk på kontoret til et første intervju. For at alle kandidater skal føle seg komfortable bør vi gi dem muligheten til å velge.

**Omgivelser:** Det kan være nyttig med rolige omgivelser uten forstyrrelser. Personer med autisme eller ADHD er ofte følsomme for lys, lyder, og andre distraksjoner, så rolige omgivelser kan gjøre det lettere for dem å konsentrere seg.

**Universell utforming:** Sørg for at intervjuet skjer på et sted som er universelt utformet. Dette inkluderer at det er enkel tilgang for rullestolbrukere eller blinde, samt parkering og toaletter. Dersom intervjuet foregår på nett, er det viktig å sørge for at teknologien som brukes er tilgjengelig.

# Seks typer mangfold

- Flerkulturelt mangfold
- Generasjonelt mangfold
- Kjønnsmangfold
- Nevromangfold
- LGBTQ+
- Funksjonsmangfold

Å behandle folk rettferdig er å behandle folk ulikt. I denne delen skal vi se nærmere på seks typer mangfold, dele litt innsikt i vanlige former for diskriminering, samt lære hvordan vi kan håndtere dem.

Det er viktig å gjøre seg kjent med og forstå forskjellige typer mangfold, slik at du og bedriften din blir bedre rustet til å se etter kompetanse som skaper verdi.

Husk at dette er veiledende råd som ikke gjelder i alle situasjoner.

1

## Flerkulturelt mangfold

En flerkulturell person har én eller flere kulturelle bakgrunner som gjerne skiller seg fra kulturen den øvrige befolkningen identifiserer seg med. Dette inkluderer urfolk, personer med innvandrerbakgrunn, barn av innvandrere, nasjonale minoriteter, eller barn av foreldre med ulik etnisk bakgrunn.

Innsikt

Hver femte person i Skandinavia har en flerkulturell bakgrunn.

(20 % i Norge, 26 % i Sverige, 15 % i Danmark og 10 % i Finland)

## Fakta om diskriminering av denne gruppen

En test utført av Integrerings- og mangfoldsdirektoratet viser at du har 25 % mindre sjanse for å bli innkalt til intervju hvis du har et pakistansk navn, sammenlignet med et norsk.

40 % av innvandrerne i Norge er overkvalifiserte for stillingene sine (forskning.no).

## Situasjoner der kandidaten ofte føler seg usikker

Personer med flerkulturell bakgrunn kan ofte føle seg usikre når de skal snakke om privatlivet eller personlige temaer, og i møte med språk eller ord som de ikke er vant til.

## Tips til deg som rekrutterer:

La kandidaten fortelle om karrieren sin og hva de har oppnådd profesjonelt. Når de føler seg komfortable, kan du gå videre til spørsmål som har med personlighet og preferanser å gjøre. Sørg også for å forklare hvorfor det er viktig å spørre om. Husk at grunnregelen er å stille så få spørsmål som mulig om det som ikke er relevant for rollen.

## 2

## Generasjonelt mangfold

Dersom vi ønsker at medarbeiderne våre skal gjenspeile samfunnet, innebærer dette også å balansere aldersfordelingen.

Vi refererer gjerne til seniorkandidater når vi snakker om personer over 50 år, eller de som nærmer seg tradisjonell pensjonsalder. Denne gruppen har ofte omfattende arbeidserfaring, verdifull kompetanse og et vell av kunnskap fra en lang karriere. Seniorkandidater kan bidra med stabilitet, høy arbeidsmoral og en dyp forståelse av bransjen eller yrket sitt, men kan bli utsatt for aldersdiskriminering i ansettelsesprosessen.

Merk at yngre kandidater, typisk rundt 20 år, også kan oppleve aldersdiskriminering.

### Innsikt

Hver femte person vi møter i samfunnet er pensjonist, og denne gruppen blir stadig større.

(19 % i Norge, 22 % i Sverige, 24,5 % i Danmark og 18 % i Finland)



**1 av 5**  
i Norden er  
under 19 år

I Norden er hver 5. person under 19 år:

- 23 % i Norge
- 23 % i Sverige
- 20 % i Finland
- 23 % i Danmark

Tall er fra 2023.

## Fakta om diskriminering av denne gruppen

Hver femte person over 50 år har opplevd diskriminering på arbeidsplassen, og dette tallet dobles dersom du er kvinne (Senter for Seniorpolitikk).

Unge mennesker opplever generelt mer diskriminering enn eldre. Dette avtar gradvis med alderen, men stiger igjen blant de over 50 år (Statistisk sentralbyrå).

## Situasjoner der kandidaten ofte føler seg usikker

Eldre er ofte ikke like komfortable med å «selge seg selv» og sin kompetanse som yngre kan være. Vær bevisst på ulike erfaringer og kompetanse knyttet til digitale verktøy. Ikke trekk forhastede slutninger hvis kandidaten viser interesse og vilje til å lære.

## Tips til deg som rekrutterer:

Spør kandidatene om hva de konkret har oppnådd i karrieren sin, og hvordan de oppnådde det. På denne måten får de snakke om prestasjonene sine på en naturlig måte – uten å måtte ta initiativet selv.

## 3

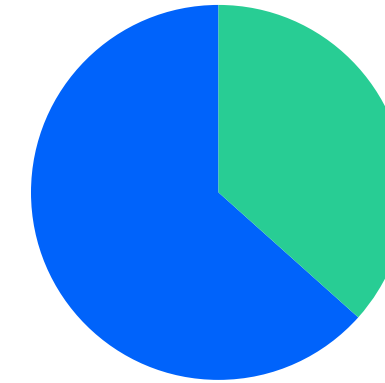
## Kjønnsmangfold

Kjønnsmangfold handler om å sikre kjønnsbalanse blant søkerne og dermed også i organisasjonen. Det er vanlig å tenke at det finnes to kjønn (mann og kvinne), men det er mange som ikke føler seg hjemme i noen av disse kategoriene. Hva som oppfattes som typisk «mannlig» eller «kvinnelig» varierer historisk, og mellom kulturer. Derfor kan kjønn også forstås som tre ulike aspekter: biologisk kjønn (kroppen du er født i), psykologisk kjønn (kjønnet du identifiserer deg med), og sosialt kjønn (kjønnet andre oppfatter deg som, og som du er sosialisert inn i).

### Innsikt

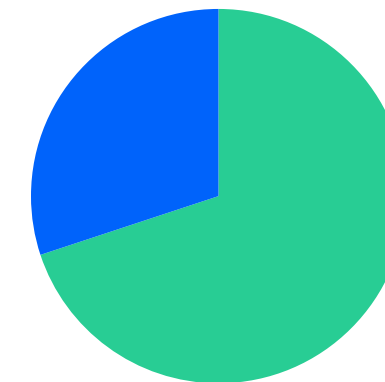
#### Offentlig sektor

- Kvinner 70 %
- Menn 30 %



#### Privat sektor

- Kvinner 36,6 %
- Menn 63,4 %



Tall for 2022 (Statistisk sentralbyrå)

## Fakta om diskriminering av denne gruppen

Kvinner opplever seksuell trakassering oftere enn menn, og det er mer sannsynlig at de kjenner andre som har opplevd det (CORE Corporate Study).

Det er viktig å være oppmerksom på lønnsgapet mellom kvinner og menn i Skandinavia.

Tradisjonelt har man hevdet at flere kvinner enn menn velger lavtlønnede yrker, men nyere studier viser at lønnsgapet også gjelder for kvinner som jobber i samme stilling og gjør den samme jobben som menn ([Copenhagen Business School](#)).

Holdningene har endret seg, men fortsatt er 10 % av menn negative til å jobbe med en transperson (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet).

## Situasjoner der kandidaten ofte føler seg usikker

Kvinner og menn som er i en alder hvor de gjerne starter familie, kan kjenne litt ekstra på å snakke om hjem og privatliv. Kvinner kan også være mer usikre når det gjelder forhandlinger og spørsmål om lønn, kompensasjon, ambisjoner og langsiktige mål.

### Tips til deg som rekrutterer:

Spør kandidaten om andre ting enn hjem og privatliv. Husk at grunnregelen er å stille så få spørsmål som mulig om det som ikke er relevant for rollen.

Det er selvfølgelig både menneskelig og lov å bli kjent, men det er enkelte ting du som arbeidsgiver ikke kan spørre om.

## 4

## Nevromangfold

Nevrologiske forskjeller blant mennesker er naturlige og normale variasjoner i hjernen. Dette inkluderer blant annet autisme, ADHD og dysleksi, som betraktes som unike egenskaper som bidrar til menneskelig mangfold. Dette perspektivet fremmer aksept, inkludering og anerkjennelse av personer som er nevrodivergente, og legger vekt på at nevrologiske forskjeller bør respekteres og verdsettes på lik linje med andre former for mangfold.

Innsikt

Hver sjettede person i samfunnet er nevrodivergent.

(Source: Forbes)

## Fakta om diskriminering av denne gruppen

Arbeidsledigheten blant personer med autismspekterforstyrrelser er mellom 70-80 % (Unicus). Samtidig vet vi at dersom rekrutteringsprosessen og arbeidsmiljøet tilpasses deres behov, er de ofte lojale ansatte.

## Situasjoner der kandidaten ofte føler seg usikker

Kandidater med autismspekterforstyrrelser kan være veldig selvkritiske og ha vanskelig med å fremheve positive sider ved seg selv. De foretrekker å snakke så konkret som mulig.

Som ansatte ønsker de kanskje å jobbe mer individuelt, sitte for seg selv i stillhet eller med støyreducerende hodetelefoner, eller med mulighet til å jobbe hjemmefra.

## Tips til deg som rekrutterer:

Unngå å stille åpne spørsmål eller spørsmål der kandidaten må snakke om seg selv. Vær svært konkret og fokuser på oppgaver som er relevante for stillingen de har søkt på.

Vær konkret når det kommer til spørsmål om kompetanse. Spør om erfaring med lignende oppgaver, eller hvilke fag de likte på skolen og hvorfor. Forklar gjerne også hvorfor du spør.

## 5

## LHBTQ+

(lesbiske, homofile, bifile, transpersoner, skeive, og andre seksuelle minoriteter)

En skeiv person har en kjønnsidentitet (kvinne, mann eller andre kjønnsidentiteter) og/eller en seksuell orientering som faller innenfor LHBTQ+. Dette omfatter et mangfold av identiteter utover de tradisjonelle binære forestillingene om mannlig og kvinnelig kjønn og heteroseksuell orientering.

Plusstegnet i LHBTQ+ står for andre identiteter som intersex, aseksuell og panseksuell, og anerkjenner det brede spekteret av menneskelig kjønnsidentitet og seksuell orientering.

Innsikt

Hver 15. person vi møter er skeiv.

(Statistisk Sentralbyrå)

## Fakta om diskriminering av denne gruppen

Skeive opplever fordommer, diskriminering og trakassering på jobb (Arbetsmiljøverket).

## Situasjoner der kandidaten ofte føler seg usikker

De kan være følsomme når det gjelder bruk av pronomen, hvor andre kanskje bruker feil pronomen når de snakker om eller til dem.

### **Merk:**

Unngå å gjøre antakelser om en persons seksuelle orientering, kjønnsidentitet eller privatliv basert på stereotypier eller utseende. Vær åpen for at kandidaten kan ha en partner av samme eller motsatt kjønn, også dersom de har barn.

## Tips til deg som rekrutterer:

Bruk kandidatens navn så mye som mulig når du omtaler personen. Opplys gjerne hvilke pronomen du foretrekker for deg selv når du møter dem. På denne måten senker du terskelen for og ufarliggjør bruk av andre pronomen enn “han” og “henne”, og du viser respekt for deres identitet. Hvis du bruker feil pronomen – vi kan alle gjøre feil – bør du ta ansvar og be om unnskyldning.

[Se avsnittet om kjønns mangfold](#) når det gjelder å snakke om hjem og privatliv. Det er også relevant her.

## 6

## Funksjons- mangfold

En person med funksjonsnedsettelse kan ha utfordringer med å gå, kommunisere, høre eller se. Funksjonsmangfold omfatter et bredt spekter av funksjonsevner, både fysiske og psykiske, som påvirker eller utfordrer en persons evne til å utføre daglige gjøremål.

### Innsikt

Hver femte person vi møter i samfunnet har en fysisk funksjonsnedsettelse.

(Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet)



## Fakta om diskriminering av denne gruppen

Folk som oppgir i sin CV at de bruker rullestol, må søke på dobbelt så mange jobber før de blir innkalt til intervju (OsloMet).

## Situasjoner der kandidaten ofte føler seg usikker

Kandidater med funksjonsnedsettelse kan ofte være “negativt løsningsorientert”. De er flinke til å se problemer de kan støte på i arbeidshverdagen, og er vant til at ting ikke er tilrettelagt for dem – de identifiserer ofte potensielle hindre. Spør man for eksempel “hvor enkelt er det å utvikle dette produktet?” kan svaret ofte være mer problemorientert enn løsningsorientert, fordi de er vant til at noe kan gå galt.

## Tips til deg som rekrutterer:

Vær åpen for muligheter og spør kandidaten hva de har oppnådd av positive resultater. Konsentrer deg om hva kandidaten kan gjøre og hvordan de kan bidra til organisasjonen, fremfor å fokusere på funksjonsnedsettelsen. Vær også på tilbudssiden med hva du kan tilpasse på arbeidsplassen for å gjøre arbeidsdagen best mulig.

# Syv prinsipper



# Syv prinsipper for mer inkluderende rekruttering



Nå som du har kommet til siste del av veiledningen, er tiden inne for å utvide din inkluderingskompetanse ytterligere! I denne delen tar vi deg gjennom syv veiledende prinsipper som vil sikre en god kandidatreise for alle.

Hvorfor syv? Vi kunne sikkert listet opp femti, men det er viktig å gjøre innholdet i denne guiden så konsist og forståelig som mulig. Prinsippene er basert på forskning og innsikt – de er handlingsorienterte og ment for å fungere som veiledning og inspirasjon, ikke som strenge regler.

La oss komme i gang!

## Prinsipp 1

# Vær obs på dine egne fordommer og hvordan de kan påvirke din oppfatning av kandidaten

Det er naturlig for mennesker å tillegge andre mennesker egenskaper eller å forvente at de skal oppføre seg på en viss måte, basert på stereotypier eller tidligere erfaringer. Dette er ikke nødvendigvis et problem i seg selv. Problemet oppstår når vi ikke er bevisst våre egne fordommer, og oppfører oss som om de er objektive sannheter.

## Hvorfor er det viktig?

Kandidatreisen, og særlig intervjuet, er en konstruert situasjon som er unaturlig. Vær bevisst privilegiene som følger med din rolle i rekrutteringsprosessen; du har en formell stilling med mandat til å avgjøre om kandidaten er interessant for jobben eller ikke. Vær oppmerksom på dette og andre privilegier, som for eksempel at du kanskje er en del av majoriteten i bedriften. Din oppgave er å få kandidaten til å føle seg trygg, og at hen får vist frem sin kompetanse på best mulig måte.

## Hva skal jeg gjøre?

Utfordre dine egne fordommer, og vær åpen og nysgjerrig i møte med andre. Jobb aktivt med din egen innstilling til det nye og ukjente. Fokuser på hvordan du vurderer kandidatens potensial, og ikke eventuelle begrensninger.

Ubevisste fordommer i en ansettelsesprosess kan være knyttet til alder, etnisitet, kjønn og mye annet. Dette er en liste med noen av disse:

**Affinitet:** Vi føler en naturlig tilknytning til de som ligner på oss. Derfor er det viktig å søke etter mangfoldige kandidater, og vurdere dem basert på kvalifikasjoner og hvorvidt de passer til stillingen, snarere enn personlige likheter og forbindelser. Husk at du ikke skal ansette deg selv!

**Persepsjon:** Persepsjon er stereotyper og antakelser om ulike grupper. Prøv å møte hver kandidat med et åpent sinn og fokuser på deres individuelle ferdigheter og erfaringer, i stedet for å gjøre antakelser basert på alder, etnisitet, kjønn, osv.

**Glorie-effekten:** Dette handler om å tillegge folk positive egenskaper uten å kjenne dem. Prøv å vurdere kandidatene objektivt basert på deres prestasjoner, ferdigheter og kvalifikasjoner ved hjelp av strukturerte vurderingsmetoder som minimerer effekten av overfladiske inntrykk.

**Bekreftelse:** Vi prøver hele tiden å bekrefte våre egne meninger og oppfatninger. Derfor er det viktig å være åpen for andre perspektiver, og aktivt søke etter informasjon som utfordrer oppfatningene dine. Da kan du ta gode avgjørelser basert på faktiske forhold.

## Tips

**1**

Det kan være lurt å stille større, åpne spørsmål som gir kandidaten mulighet til å dekke hele erfaringsgrunnlaget sitt. Dette kan føre til meningsfulle samtaler som avdekker motivasjoner og styrker. For eksempel: «Hvordan ser du for deg at du kan bidra til bedriftens suksess? Hvordan kan vi hjelpe deg med å bidra til dette?», «Hvilke ansvarsområder synes du er mest spennende? Kan du gi eksempler på lignende oppgaver som du løste på en effektiv måte? Hvilke aspekter opplevde du som givende eller utfordrende?».

**2**

La kandidaten uttrykke motivasjonen for å søke på jobben helt fritt, uten å dømme eller være skeptisk. Vær oppmerksom på dine egne fordommer og forutinntatthet under intervjuet. Dette fremmer en mer åpen og inkluderende dialog, noe som gir en bedre forståelse av hvorvidt kandidaten egner seg for stillingen.

**3**

Vær oppmerksom på de vanligste formene for diskriminering i arbeidslivet: alder (både de yngste og de over 50 år), familiebakgrunn, hudfarge, funksjonsnedsettelse, kjønnsidentitet, utseende, genetisk informasjon, sivilstatus, og lignende. Bruk noen minutter før hvert steg i rekrutteringen til å reflektere over potensielle fordommer som kan påvirke beslutningen din.

### Spør deg selv om følgende:

- Hvilke fordommer kan jeg ha, bevisst eller ubevisst?
- Hvordan kan disse fordommene påvirke min oppfatning av kandidatene?
- Er det noen stereotypier jeg må være oppmerksom på og aktivt utfordre?
- Hvordan kan jeg sikre rettferdighet og objektivitet gjennom hele prosessen?

Prinsipp 2

# Fokuser på ferdigheter først

Hvordan du kan ta  
mer objektive valg

Det er naturlig å bli påvirket av fremtoningen til og personlig kjemi med kandidaten. Din oppgave er å finne den rette kompetansen for jobben, ikke den personen du har lyst til å være sammen med i helga.



## Hvorfor er det viktig?

Kompetanse er sammensatt – den avhenger av formelle kvalifikasjoner, personlige egenskaper og relevant erfaring.

## Hva skal jeg gjøre?

Fokuser på hvilke ferdigheter og kompetanser som er relevante for jobben, eller som vil passe i teamet. Med andre ord, separer irrelevante utseende- og personlighetstrekk fra den relevante kompetansen.

**Merk:**

Se på kompetansen som en helhet og finn ut hvilken verdi som ligger i erfaringene – også det som ikke står på CV-en.

## Tips

- 1 Gjør en grundig jobbanalyse der du evaluerer arbeidsoppgaver, ansvarsområder og nødvendig kompetanse for å identifisere de viktigste ferdighetene som kreves for stillingen, med hensyn til både nåværende og fremtidige kompetansebehov.
- 2 Vær konkret når du skriver stillingsbeskrivelsen.
- 3 Vær konsekvent! La disse ferdighetsprioriteringene gjennomsyre alle deler av rekrutteringsprosessen, fra stillingsannonse til referansesjekk.
- 4 Struktur intervjuet rundt spesifikk kompetanse som kreves for stillingen, og be kandidatene om å vise hvordan de har demonstrert disse ferdighetene i tidligere stillinger eller situasjoner.



## Prinsipp 3

# Utvid kandidatutvalget og nå ut til et bredere publikum



Fokuser på å tiltrekke alle de beste kandidatene, ikke bare de beste kandidatene fra et begrenset utvalg. Sjansen for å finne en kandidat med nye perspektiver og potensial er større hvis du aktivt søker etter ulike typer profiler.

## Hvorfor er det viktig?

Det er mye du kan gjøre for å tiltrekke mangfoldige kandidater, men de dukker ikke opp av seg selv.

## Hva skal jeg gjøre?

Ta aktive valg for å nå ut til et bredere publikum gjennom alle delene av prosessen. Tenk gjennom hvordan du skriver stillingsannonsen, hvor du utlyser stillingen og hvordan du bruker ditt eget og andres nettverk til å finne andre typer kandidater enn de du vanligvis ser. Tenk «utenfor boksen» om hvor du finner den typiske kandidaten til stillingen. Ta initiativ for å vekke interessen hos de som kanskje ikke synes de er relevante for jobben i utgangspunktet.

### Merk:

Åpenhet er nøkkelen gjennom hele rekrutteringsprosessen. Selv om det å skjule navn eller alder på CV-en kan forhindre ubevisste fordommer i første omgang, blir det bare forskjøvet til et senere tidspunkt. Legg vekt på å fremme en inkluderende prosess og kultur fra start.

## Tips

- 1 Skriv for mangfold: Noen bedrifter har verktøy for å analysere og gi tips om stillingsannonser. Hvis du ikke har tilgang til slike verktøy, er det et godt alternativ å spørre ChatGPT.  
  
Her er en ledetekst du kan prøve: «Skriv om denne stillingsannonsen ved å bytte ut ikke-inkluderende begreper med inkluderende begreper. Behold resten av teksten og bruk samme struktur. Fortell hvilke ord som ble byttet ut og hvorfor.»
- 2 Hvis din bedrift har en mangfoldserklæring, bør du inkludere den i alle annonsene dine. Skriv om hvor viktig det er med mangfold, inkludering og tilhørighet og prøv å komme med konkrete eksempler. Du kan lese mer om DIB-erklæringer på vår DIB-hub.
- 3 Tenk over hvilket bilde du bruker i annonsen. Det har noe å si for hvilke kandidater du tiltrekker. Bruk autentiske bilder av mangfoldige mennesker i situasjoner som er eller ser ekte ut. Unngå glansbilder eller stereotypiske fremstillinger av mangfold.
- 4 Hvis du har begrenset med tid, kan du få hjelp fra rekrutteringsavdelingen eller eksterne ressurser til å aktivt søke etter kandidater, dersom du har muligheten til det.
- 5 Ikke bare kopier og lim inn en stillingsannonse du har skrevet tidligere.
- 6 Gi medarbeiderne dine muligheten til å bruke sine egne nettverk, spesielt de med mangfoldig bakgrunn, til å utvide kandidatbasen.
- 7 Gjør en evaluering av distribusjonskanalene dine. De samme kanalene er kanskje ikke like relevante for alle stillinger.
- 8 Prøv å oppnå en blanding av aktive og passive søkere, og vær klar over at den ideelle kandidaten kanskje ikke tenker at de passer til stillingen i utgangspunktet.

Prinsipp 4

# Vær et variert rekrutterings-team

To vurderinger er bedre enn én

Hvis du gjør jobben alene, er det mer sannsynlig at du velger en kandidat som ligner på deg selv.

Å jobbe sammen gir også mulighet for å vise mer av mangfoldet deres, for eksempel ved å ha både en mann og en kvinne med på intervjuet.

## Hvorfor er det viktig?

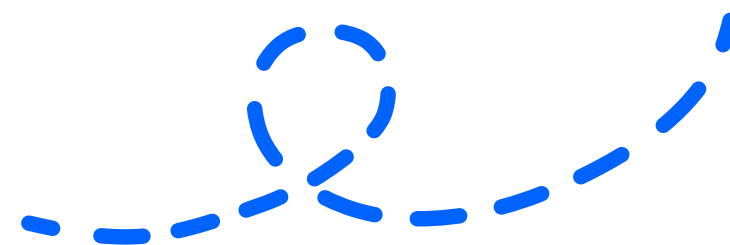
Ved å samarbeide og støtte hverandre gjennom hele prosessen er det mindre sannsynlig at dere overser enkelte kandidater, og det blir lettere å stille spørsmål dere er usikre på.

## Hva skal jeg gjøre?

Legg vekt på felles refleksjon gjennom hele rekrutteringsprosessen. Det beste er å involvere ulike personer i rekrutteringsprosessen, som medarbeidere fra ulike avdelinger, junior- og seniormedarbeidere, personer av ulike kjønn og med annen etnisk bakgrunn og personer med forskjellig yrkeserfaring, slik at man får dannet et helhetlig perspektiv og kan utfordre fordommer på en effektiv måte. Det kan gjøre det lettere å se kandidaten fra forskjellige vinkler. I tillegg er det en stor fordel at kandidaten møter og ser mangfoldet i prosessen.

## Tips

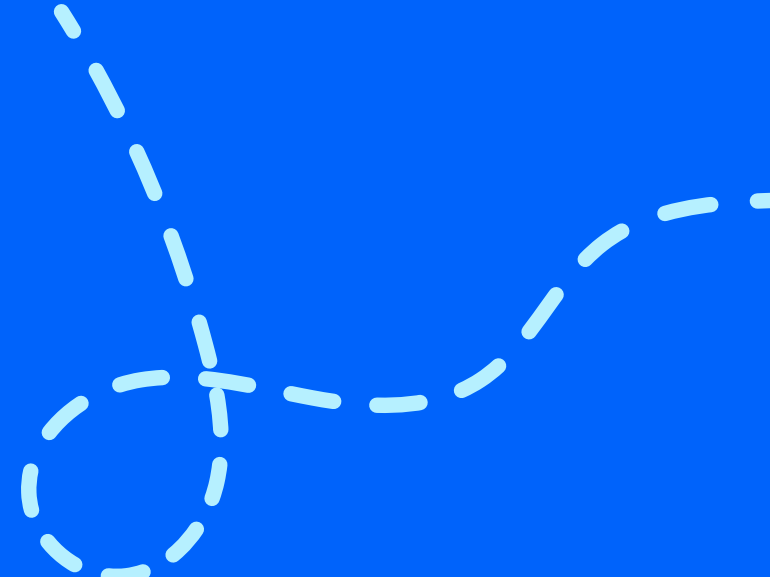
- 1 Finn ut hvilke kolleger som kan bidra til rekrutteringsprosessen, og prøv å inkludere ulike perspektiver og erfaringer. Hvis du er en seniormedarbeider, kan du ta med deg en juniormedarbeider. Hvis du er mann, kan du ta med en kvinne. Hvis du er en teknisk person, kan det være lurt å ta med noen fra markedsføringsavdelingen.
- 2 Prøv å skape rom for åpen dialog og konstruktiv tilbakemelding mellom intervjuerne, for eksempel ved å gi individuell tilbakemelding før dere diskuterer kandidatene.
- 3 Vær ærlige hvis dere føler på usikkerhet, for eksempel i møte med mennesker som representerer noe ukjent.
- 4 Etter intervjuet kan dere stille hverandre spørsmål som: «Har vi gjort en grundig vurdering av kandidatens kvalifikasjoner og potensial basert på jobbrelevante kriterier?», «Har vi tatt hensyn til ulike perspektiver og erfaringer i evalueringsprosessen?» og «Har vi gjort noen antagelser eller vurderinger basert på fordommer?».



## Prinsipp 5

# Avklar forventninger til jobben

Unngå uklare  
begreper og  
tvetydig språk



Alle relevante kandidater ønsker å forstå hva jobben innebærer, hvordan arbeidsdagen vil se ut når de starter, og hvilke oppgaver som er viktige for stillingen.

## Hvorfor er det viktig?

Ikke alle leser mellom linjene. Når en kandidat vurderer stillingsbeskrivelsen, må de føle at de har en reell mulighet for å få jobben, og at de har det som trengs for å kunne utføre arbeidsoppgavene.

## Hva skal jeg gjøre?

Gjør en grundig jobbanalyse og beskriv tydelig hvilke oppgaver som er relevante for stillingen – sørg for å prioritere de viktigste. Hvis stillingen er veldig fleksibel, må du forklare hva som menes med fleksibilitet. Det handler om å uttrykke konkrete forventninger og la så lite som mulig være gjenstand for tolkning.



## Tips

- 1 Når du gjør en analyse for å bestemme ansvarsområdene for den aktuelle stillingsbeskrivelsen, bør du være så spesifikk som mulig når det gjelder mandatet og oppgavene som er knyttet til stillingen.
- 2 Beskriv arbeidsdagen så godt som mulig når du presenterer stillingen for kandidatene.
- 3 Vær konkret når du snakker om ting som reiser, arbeidstid, retningslinjer, osv.
- 4 Vær tydelig på hva som forventes av kandidaten i den aktuelle stillingen.
- 5 Tenk på eventuelle språklige utfordringer og vær tydelig på hvilke retningslinjer som gjelder for teamet omkring den aktuelle stillingen.

## Prinsipp 6

# Jobb systematisk Tilrettelegg prosessen for kandidaten

Det er viktig å arbeide strukturert og følge en bestemt prosess, spesielt under intervjuet. Dette innebærer å gi alle kandidatene de samme alternativene, og sørge for at de føler seg trygge nok til å snakke om sine motivasjoner og relevant kompetanse.

En rekrutteringsprosess kan aldri bli helt rettferdig på grunn av de individuelle forskjellene blant kandidatene. Det er likevel viktig at de opplever prosessen som rettferdig, og at alle får muligheten til å presentere sin kompetanse.

## Hvorfor er det viktig?

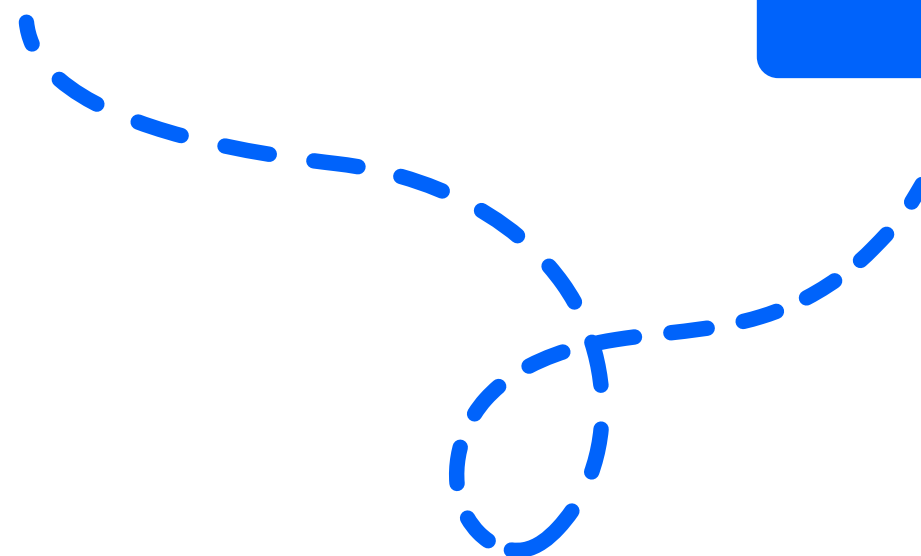
Det er din jobb å sørge for at ulike kandidater får like muligheter ved å hindre at fordommer og personlige preferanser påvirker prosessen.

## Hva skal jeg gjøre?

Bruk en semistrukturert intervjuguide hvor den ene delen består av personlige spørsmål, og den andre av faste kompetansebaserte spørsmål. Det kan være lurt å stille spørsmål som: «Er det noe vi har glemt å spørre om som du synes vi bør vite?».

## Tips

- 1 Gi kandidatene muligheten til å delta digitalt på det første intervjuet.
- 2 Tilby en ekstra samtale til kandidater som trenger assistanse, hvor dere kan snakke om spesielle behov eller tilrettelegging for intervjuet (for eksempel en tolk).
- 3 Bruk en intervjudal hvis du har en.
- 4 Bruk etablerte rekrutteringssystemer gjennom hele prosessen. Hvis du ikke har noen, kan du bruke FINN Søkerhåndtering, som er vårt eget system. [Du kan lese mer om det her.](#)
- 5 Unngå å hente inn ledere eller toppledere som ikke har vært en del av prosessen.
- 6 Husk at prosessen ikke er ferdig før kontrakten er signert. Derfor er det viktig å holde løfter og kommunisere effektivt.

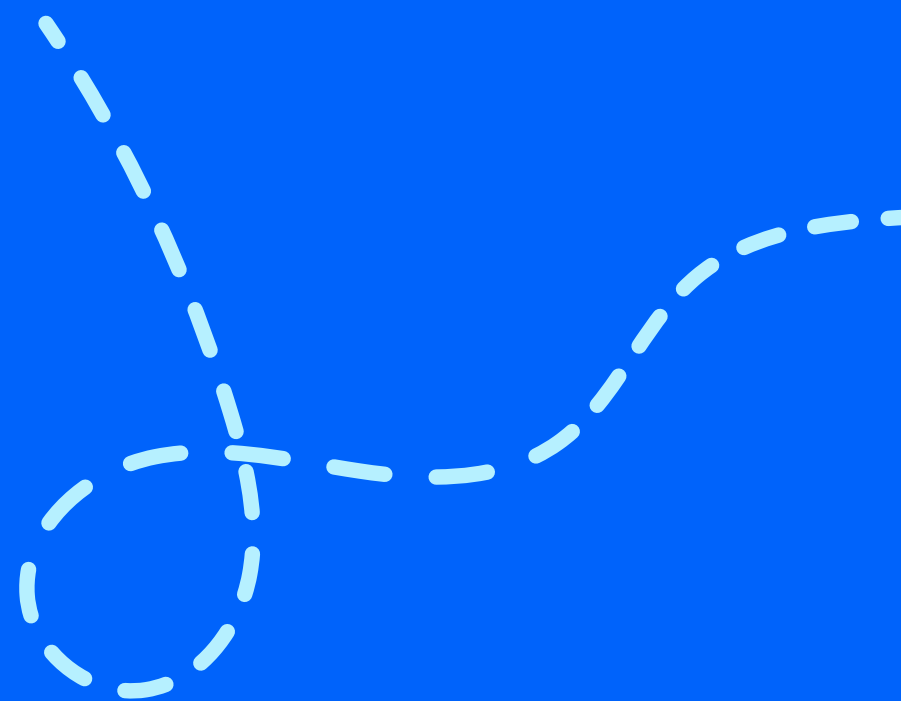




## Prinsipp 7

# Gjør rommet trygt

... og skap  
en positiv,  
minneverdig  
opplevelse



Et intervju er en konstruert, unaturlig situasjon, men for kandidaten kan det være det viktigste møtet i deres karriere. Derfor må du gjøre hvert intervju til en anledning for å skape en god og minneverdig opplevelse.

## Hvorfor er det viktig?

Få kandidaten til å føle seg trygg og selvsikker i intervjusituasjonen. Først da kan de vise sitt fulle potensial.

## Hva skal jeg gjøre?

Vær åpen og nysgjerrig på hva som skjuler seg bak førsteinntrykket. På den måten vil kandidaten føle seg trygg og sett, noe som er nøkkelen til å forstå kompetansen deres. Prøv alltid å se etter potensial og skjult mangfold, og still relevante spørsmål. Det kan gi innsikt i for eksempel hvilke erfaringer som har formet kandidaten til den de er.



## Tips

- 1 Fokuser på å ha en genuint nysgjerrig tilnærming til nye mennesker og hva som gjør dem unike. La kandidatene dele sine erfaringer og perspektiver ved å spørre «hvordan» eller «hvorfor» og husk oppfølgingsspørsmål som «fortell meg mer om ...».
- 2 Vær kreativ med hvordan du får kandidaten til å føle seg mer komfortabel og trygg i intervjusituasjonen. Du kan for eksempel velge et mer avslappende rom med sofaer i stedet for et tradisjonelt kontor.
- 3 Vær en aktiv lytter. Vis genuin interesse ved å lytte oppmerksomt til kandidatens svar, holde øyekontakt, nikke og gi bekræftende svar som «jeg forstår» eller «det er interessant».
- 4 For å avdekke skjult kompetanse kan du spørre: «Har du noen erfaringer, perspektiver eller sider som du tror kan være verdifulle for det vi holder på med?».
- 5 Det kan være en god idé å sitte på samme side av bordet som kandidaten. Dette kan skape en mer avslappet atmosfære og legge til rette for bedre kommunikasjon.
- 6 Små gester kan ha stor betydning. Prøv å skape en varm velkomst ved å tilby kandidaten noe å drikke eller spør om hen trenger noe før dere begynner. Få dem til å føle seg som en verdifull gjest fra det øyeblikket de kommer inn.

**Lykke til med rekrutteringen!**

# Takk til våre samarbeids-partnere

Stor takk til Skogstad&Co, og spesielt til Elizabeth Matre-Aas, for eksepsjonelt lederskap, omfattende bidrag og hyggelig samarbeid i prosessen med å utvikle denne veiledningen. Deres ekspertise innen mangfoldsledelse og kompetanse har vært uvurderlig for prosjektet.

Vi vil også takke alle som har delt sin uvurderlige innsikt og ekspertise gjennom hele prosjektet:

- IMDI
- DOGA
- Senter for Seniorpolitikk
- Blindeforbundet
- Norges Handikapforbund
- Stiftelsen Signo
- Inclue
- Unicus
- Foreningen Fri
- Vidar Singh (Vi er Oss)
- Lisa Cooper (Catalyst)
- Anne Grethe Solberg, seniorforsker ved Arbeidsforskningsinstituttet på OsloMet
- Alvalabs
- ADHD Norge (nettsted)

## Forskningsartikler

- CORE Corporate Study: Barriers and opportunities for gender equality in the business sector
- Solberg, A. G. (2012). A gender perspective on innovative leadership. UiO
- Journal of International Migration and Integration
- Rullestolbrukere blir diskriminert i arbeidslivet, Velferdsforskningsinstituttet NOVA, OsloMet
- Med døren på gløtt. Jobbintervjuet som arena for kompetansevurdering i flerkulturelle samfunn (2011). Hege Høivik Bye, Gro Mjeldheim Sandel, Jøri Gyte Horverak, Valeria Markova, Eugen Guribye og David Lackland Sam.
- 12 ways to improve your diversity recruiting strategy (2023), Brendan McConell
- Recruiting for Diversity: Four Steps to Success (2021), Forbes. David Windley.
- Supported Employment and Social Inclusion- Experiences of Workers with Disabilities in wage subsidized employment in Sweden (2018). Johanna Gustafsson, Julia Peralta, Berth Danermark.
- 6 best practices for creating an inclusive and equitable interview process (2023). Harvard Business School. Becca Carnahan.
- 13 Ways to Improve your Diversity Recruitment Strategy (2023). Matthew Johns.
- Eight steps to inclusive recruitment and workplace diversity (2023). Teresa Norman.
- An inclusive workplace for people of all abilities, presentasjon av Rikke Bräuner, Novozymes.

Takk til IMDI for å ha finansiert en stor del av dette prosjektet og til DOGA for å ha finansiert de innledende undersøkelsene og den siste utviklingsdelen.

Stor takk til selskapene som har delt sin uvurderlige innsikt og strategier på dette viktige området, deriblant Yara, Kongsberg Maritime AS, Ardoq, IKEA, Google, DNV GL, Orkla, Jotun og Telenor. Bidragene deres har beriket vår forståelse og bidratt til utviklingen av denne veiledningen.

**Takk for at du vil være med på å skape en mer inkluderende ansettelsesprosess.**

La oss fortsette å kjempe for et mer mangfoldig arbeidsliv og rettferdige ansettelser!



Konsept, oppsett og tekst: [Brunch Oslo](#)  
Foto og video: [All Images](#)  
Kreativt ansvarlig: Gina Næss Korslund

