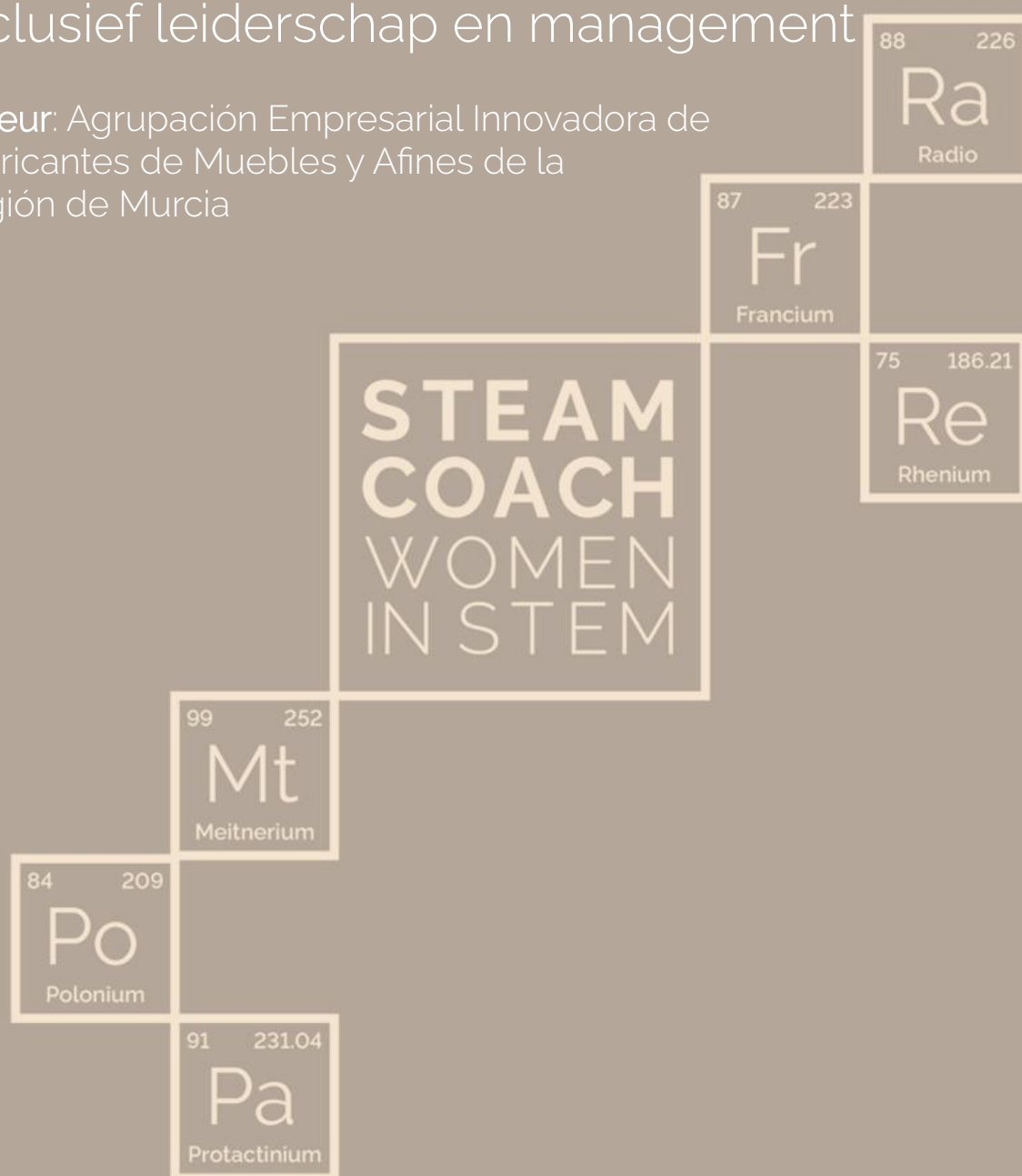


Diversiteits- en genderbewust programma voor permanente professionele ontwikkeling

Face-to-face workshops

Inclusief leiderschap en management

Auteur: Agrupación Empresarial Innovadora de Fabricantes de Muebles y Afines de la Región de Murcia



Co-funded by
the European Union



Richtlijnen voor trainers	4
Trainingssessie	6
1. Strategisch DEI-leiderschap in STEM-TVET	6
Hand-out 1: Mijn belofte voor inclusief leiderschap	10
Didactisch advies	12
Hoe te begeleiden	14
Casestudy	18
Oproep tot actie	22
Motiverend en promotiemateriaal	25
Referenties	27

STEAM Coach-consortium, juni 2025	
Nederland	Brainport Development
Portugal	Mindshift Skills Hub
Duitsland	Internationaler Bund - IB Mitte gGmbH für Bildung und Soziale Dienste Niederlassung Sachsen
Bulgarije	Bimec
Spanje	Agrupación Empresarial Innovadora De Fabricantes De Muebles Y Afines de la Región de Murcia



Dit document is het resultaat van WP3 Learning hub & Professional development for diversity – onder leiding van Mindshift Skills Hub, die verantwoordelijk is voor de algehele conceptualisering en het ontwerp. Dit werk valt onder een Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).



Gefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs de standpunten van de Europese Unie of het Europees Uitvoerend Agentschap voor onderwijs en cultuur (EACEA) weer. De Europese Unie en het EACEA kunnen hiervoor niet verantwoordelijk worden gehouden.

Richtlijnen voor trainers

Deze reeks face-to-face trainingssessies en competentiegebiedtools maakt deel uit van het Diversiteits- en genderbewuste programma voor continue professionele ontwikkeling dat is ontwikkeld in het kader van het STEAM Coach-project. Het materiaal is bedoeld om trainers te ondersteunen bij het bevorderen van inclusieve, reflectieve en gendersensitieve praktijken binnen STEM-TVET-omgevingen, met een specifieke focus op inclusief leiderschap en management. Het document bevat:

- ☑ Twee gestructureerde trainingssessies met duidelijke doelstellingen, stapsgewijze instructies en interactieve activiteiten met bijbehorende hand-outs en activiteitentools.
- ☑ Een didactisch adviesblad met tips voor facilitatie en inclusieve communicatiestrategieën.
- ☑ Een handleiding die trainers en facilitators ondersteunt bij het toepassen van een intersectionele en cultureel responsieve aanpak tijdens trainingssessies.
- ☑ Een casestudy van goede praktijken die effectieve praktijken illustreert om genderinclusie in STEM te bevorderen. Deze biedt inspiratie en praktische inzichten die kunnen worden aangepast aan andere contexten.
- ☑ Een sjabloon voor een oproep tot actie die deelnemers aan de trainingssessies en hun teams (indien van toepassing) helpt om inzichten uit de training om te zetten in concrete acties en gezamenlijke toezeggingen voor inclusieve verandering.
- ☑ Motiverend promotiemateriaal met visuele inhoud (bijv. infographics, posters) dat het bewustzijn vergroot, stereotypen aan de kaak stelt en een bredere betrokkenheid bij de doelstellingen van het CPDP aanmoedigt.

Voor de training	Tijdens de training	Na de training
• Bekijk beide trainingssessies om de structuur, doelstellingen en opbouw te begrijpen • Pas voorbeelden of materialen (bijv. scenariokaarten, hand-outs) indien nodig aan uw nationale of institutionele context aan • Lees het didactisch advies en de handleiding om vertrouwd te raken met inclusieve faciliteringsstrategieën en taalgebruik	• Volg de stapsgewijze instructies onder elke sectie • Moedig een open, respectvolle dialoog aan. Raadpleeg de didactische tips als er gevoelige kwesties aan de orde komen	• Nodig deelnemers uit om de Call to Action-tool in te vullen om hen te helpen hun kennis om te zetten in haalbare doelen • Overweeg het gebruik van motiverend materiaal om de betrokkenheid binnen instellingen of netwerken te versterken

Trainingssessie



1. Strategisch DEI-leiderschap in STEM-TVET

Focus van de training	Diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) Inclusieve wervings- en retentiestrategieën
Doel	- De belangrijkste principes van DEI in STEM-TVET-contexten definiëren, inclusief systemische barrières en intersectionaliteit - Ontwikkelen van uitvoerbare plannen om systemische belemmeringen bij werving en behoud te verminderen - Inclusief leiderschapsgedrag modelleren door middel van scenario-gebaseerd leren
Doelgroep	Leiders in TVET/VET Trainers/instructeurs Loopbaanbegeleiders/R&D-professionals
Duur	90 minuten
Materialen	Hand-out 5: Mijn belofte voor inclusief leiderschap Casestudy: King: bevordering van genderinclusieve werving in de gamingindustrie

Online bronnen

She Innovates Mentoring Programme – UN Women Global Innovation Coalition
www.unwomen.org/en/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/she-innovates-campaign-and-mentoring-programme

Advies van een levenslange mentor – AAAS-laureaat Sandra Yancy McGuire
www.aaas.org/resources/advice-aaas-lifetime-mentor-honoree-sandra-yancy-mcguire

Van onderzoek naar praktijk: STEM-docenten voorbereiden en behouden – AAAS
www.aaas.org/resources/research-practice-preparing-and-retaining-k-12-stem-teachers-high-need-school-districts

Hand-out 1: Kaarten met vooroordelenscenario's

Hand-out 2: Reflectieblad over stereotypen

Casestudy: Women's Technology Empowerment Centre (W.TEC)
 PC, projector, flip-overs, plakbriefjes, stiften, enz.

INSTRUCTIES

Stap 1. Introductie & ijsbreker (10 minuten)

- Open de dialoog en introduceer het DEI-onderwerp en hoe dit een hefboom kan zijn voor systemische verandering in STEM-TVET
- Voer de ijsbreker uit: "Een barrière die ik heb ondervonden/gezien" en vraag de deelnemers om op plakbriefjes een systemische of culturele barrière te noteren die ze hebben waargenomen (bijv. "Vrouwen worden vaak over het hoofd gezien voor technische leidinggevende functies"). Verzamel 3-4 briefjes, lees ze hardop voor en groepeer ze per thema (bijv. vooringenomenheid bij werving, gebrek aan mentorschap).
- Leid een discussie over de volgende vraag:
"Hoe kunnen deze belemmeringen van invloed zijn op organisatorische innovatie en retentie?"
 Valideer de antwoorden en ga verder met stap 2.

Stap 2. Presentatie: DEI-grondslagen, gegevens en kaders (15 minuten)

- Geef de deelnemers een duidelijke uitleg over de volgende inhoud:
 - "Het aandeel vrouwen onder gepromoveerden in de ingenieurswetenschappen in de EU-27 is gedaald van 27,93% in 2015 naar 27,01% in 2018".
 - "Teams met een grote genderdiversiteit presteren 21% vaker beter dan hun collega's (McKinsey)¹."
 - Intersectionaliteit: leg uit hoe ras, klasse en handicap de barrières versterken.
 - Deel 1-2 voorbeelden uit uw land of lokale context (bijv. de genderkloof in een Duits beroepsopleidingsprogramma voor de automobielsector).

¹ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

-
- Stel de deelnemers de volgende vragen en geef ruimte voor discussie:
 Welke van deze statistieken verrassen u?
 Waar heb je dit zien gebeuren?
 (Voeg meer voorbeelden toe)
-

Stap 3. Groepsactiviteit: wervingsaudit (25 minuten)

- Verdeel de deelnemers in kleine groepen (3-5 personen).
 - Deel 3-5 voorbeeldfunctieomschrijvingen voor technische beroepen uit, die u vooraf van online platforms hebt gehaald. Geef deze samen met de gids '**2. Hoe inclusieve wervingsprocessen in STEM-TVET-instellingen ontwerpen en uitvoeren**' om de analyse en discussie over inclusief taalgebruik en strategieën voor het verminderen van vooroordelen te ondersteunen.
 - Vraag de groepen om de voorbeeldfunctieomschrijvingen te beoordelen aan de hand van de checklist uit de handleiding. Geef hen de volgende instructie:
 - zich te concentreren op het identificeren van elementen die onbedoeld vrouwen of ondervertegenwoordigde groepen kunnen uitsluiten (bijv. gendergerelateerde taal, rigide kwalificatiecriteria).
 - potentieel bevooroordeelde termen of zinsdelen te markeren (bijv. "agressieve zelfstarter") en inclusieve alternatieven voor te stellen (bijv. "samenwerkende probleemoplosser").
 - een herziene, inclusieve versie van de functieomschrijving op te stellen en kort de reden achter elke belangrijke wijziging uit te leggen.
 - Elke groep deelt één belangrijke wijziging die ze in de functieomschrijving hebben aangebracht en legt de reden daarvoor uit. De facilitator benadrukt verbanden met bredere systemische patronen, bijvoorbeeld hoe taal van invloed is op wie zich aangemoedigd of uitgesloten voelt om te solliciteren, en benadrukt het effect van inclusieve werving op het vergroten van het talentenaanbod. Door zich onder tijdsdruk te concentreren op een praktijkvoorbeeld, oefenen teams met het identificeren van subtiele vooroordelen, zoals gendergerelateerde bijvoeglijke naamwoorden of inflexibele eisen, terwijl ze leren om tools zoals de Gender Decoder te gebruiken. Het 'lightning round'-formaat zorgt voor een hoog energieniveau en de publieke beloftenwand (fysiek of digitaal) zorgt ervoor dat de afspraken worden nagekomen. Een team kan bijvoorbeeld beseffen dat hun vacature voor een 'rockstar developer' vrouwelijke sollicitanten ontmoedigt en deze veranderen in 'collaborative software engineer' – een beslissing die wordt ondersteund door gegevens waaruit blijkt dat genderneutrale vacatures 42% meer diverse kandidaten aantrekken (LinkedIn Talent Solutions). Deze oefening is geschikt voor zowel HR-professionals als technische hiring managers en kan worden aangepast aan verschillende ervaringsniveaus.
-

Stap 4. Activiteitengroep: casestudy over retentie en strategieontwerp (55 minuten)

- Introduceer casestudy 2. King – Bevordering van genderinclusief werven in de gamingindustrie
 - Vraag de vooraf samengestelde groepen om op basis van de casestudy een kort 'fragment uit het retentiebeleid' op te stellen. Dit kan acties omvatten zoals mentorschap, ondersteunende maatregelen voor zorgverleners of inclusieve leiderschapsinitiatieven.
 - Geef elke groep de opdracht om hun voorstel op een flip-over uit te werken en voor te bereiden om uit te leggen hoe het de belangrijkste uitdagingen op het gebied van retentie binnen een STEM-TVET-omgeving aanpakt.
 - Gebruik de volgende discussievragen om tot reflectie aan te zetten en de casestudy te koppelen aan de echte STEM-TVET-omgevingen van de deelnemers:
 Welke elementen van de casestudy lijken het meest geschikt voor uw organisatorische context en waarom?
-

Welke belemmeringen zou u kunnen tegenkomen bij de implementatie van soortgelijke initiatieven?

Welke bestaande middelen, partnerschappen of praktijken kunnen de retentie-inspanningen in uw omgeving ondersteunen?

Stap 5. Individuele/groepsactie: commitmentkaarten (15 minuten)

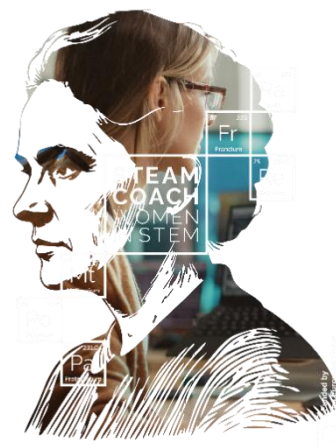
- Vraag de deelnemers om **hand-out 5: Mijn belofte voor inclusief leiderschap** door te nemen en 1-3 concrete acties te selecteren waartoe zij zich willen verbinden.
 - Elke actie moet een tijdschema en een maatstaf voor succes bevatten (bijvoorbeeld: "Ik zal vanaf volgende maand één vrouwelijke ingenieursstudente begeleiden door middel van maandelijkse bijeenkomsten").
 - Zodra de individuele beloften zijn opgesteld, vraagt u de deelnemers om in tweetallen of kleine groepen hun toezeggingen te delen en te bespreken. Deze stap bevordert de verantwoordelijkheid en maakt feedback en aanmoediging mogelijk.
 - Vraag de deelnemers om hun beloften op een **beloftenwand** (fysiek of digitaal) te plaatsen. Facilitators kunnen eventueel een paar organisatorische beloften toevoegen, zoals het opzetten van rondetafelgesprekken over inclusie of het bijhouden van de genderbalans bij promoties, en de deelnemers begeleiden bij het rollenspel waarin ze met behulp van gegevens deze ideeën kunnen verdedigen tegenover sceptische belanghebbenden.
-

Stap 6. Evaluatie & conclusie (10 minuten)

- Vat de kernpunten van de sessie samen:
 - DEI-principes
 - Inclusieve wervingspraktijken
 - Ondersteunende retentiesystemen
 - Deel plakbriefjes uit of gebruik een digitaal bord. Vraag de deelnemers om de zin "Ik zal..." aan te vullen met een **concrete actie** waartoe ze zich **verbinden** (bijvoorbeeld: "Ik zal dit jaar één vrouw in mijn technische team begeleiden").
 - Verzamel de antwoorden om de verantwoordelijkheid te ondersteunen en toekomstige follow-up of coaching te begeleiden.
-

Hand-out 1: Mijn belofte voor inclusief leiderschap

Dit actiegerichtte reflectie-instrument is ontworpen om leiders in STEM-TVET te helpen de stap te zetten van intentie naar impact. Het nodigt u uit om één betekenisvolle toezegging te doen die gendergelijkheid en inclusie in uw context ondersteunt, en om duidelijke stappen en tijdschema's te definiëren om hieraan te werken. De belofte stimuleert persoonlijke verantwoordelijkheid en bevordert tegelijkertijd een cultuur van inclusief leiderschap. Gesteund door onderzoek van Harvard Business Review en McKinsey, zet dit sjabloon passieve steun voor diversiteit om in verantwoordelijke toezeggingen met duidelijke tijdschema's en succesmaatstaven.



Mijn persoonlijke verbintenis

Ik, _____, beloof om inclusie binnen mijn organisatie te bevorderen door:

- ☐ Mentorschap: 'Ik zal in de komende drie maanden ten minste één vrouw of ondervertegenwoordigd persoon in een technische functie begeleiden.'
- ☐ Beleidswijziging: 'Ik zal pleiten voor flexibele werktijden of diverse wervingscommissies tegen [datum].'
- ☐ Opleiding: 'Ik zal vóór [datum] een training over onbewuste vooroordelen/een DEI-workshop volgen.'

Voorbeeld: 'Ik beloof dat ik ons wervingsmateriaal tegen juni 2024 zal controleren op gendergerelateerde taal en dat ik blinde cv-screening zal invoeren voor alle technische functies.'

De toezegging van mijn team/organisatie

Mijn team zal:

- ☐ Meten: De genderdiversiteit bij promoties/projectleiderschap bijhouden (bijv. "Driemaandelijks rapport met statistieken aan het management").
- ☐ Vieren: De prestaties van vrouwen onder de aandacht brengen (bijv. "Een spotlight-serie 'Vrouwen in STEM' lanceren").
- ☐ Middelen: Budget toewijzen voor DEI-initiatieven (bijv. "Beurzen financieren voor vrouwen in TVET-programma's").

Voorbeeld: "Mijn team zal tweemaandelijks 'Inclusiviteit Tafelgesprekken' organiseren om de belemmeringen aan te pakken waarmee vrouwen in onze technische afdelingen worden geconfronteerd."

Verantwoordingsplan

Om ervoor te zorgen dat ik dit volhoud, zal ik:

Deze beloften delen met:

- ☐ Mijn leidinggevende
- ☐ Een collega
- ☐ Mijn team

Incheckdatum: [MM/DD/JJJJ]

Succesmaatstaf: "Het behoud van vrouwelijke medewerkers in mijn afdeling binnen 1 jaar met 10% verhogen."

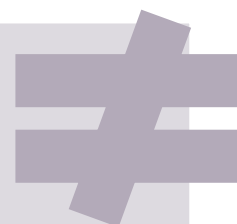
Didactisch advies

Dialogo faciliteren over culturele stereotypen in STEM-TVET



Deze gids stelt trainers in staat om workshops over inclusief leiderschap te faciliteren, waarbij de kloof wordt overbrugd tussen datagestuurde inzichten, zoals genderongelijkheid in STEM-vakgebieden, en praktische strategieën, waaronder wervingsaudits en retentiebeleid. De gids biedt kaders voor het aanpakken van systemische belemmeringen en het bevorderen van verantwoordelijkheid door middel van toezeggingen van deelnemers.

Wat je wel en niet moet doen voor inclusief leiderschap



DO 's

- Gebruik anonieme ijsbrekers, zoals plakbriefjes, om belemmeringen te identificeren zonder individuen in verlegenheid te brengen
- Koppel de resultaten van workshopactiviteiten (bijv. functiebeschrijvingsaudits) aan resultaten in de praktijk (bijv. retentiepercentages)
- Toon kwetsbaarheid door voorbeelden te delen van fouten van leiders (bijv. aannemen op basis van affiniteitsvooringenomenheid)
- Toon schaalbare oplossingen aan de hand van casestudy's (bijv. het mentorprogramma van SAP).
- Bereid lokale voorbeelden voor (bijv. de genderkloof in het Duitse beroepsonderwijs) om discussies te onderbouwen.
- Erken dat ongemak tijdens debatten over retentiestrategieën deel uitmaakt van het leerproces.

DONT 's

- Ga er niet van uit dat alle deelnemers zich bewust zijn van systemische vooringenomenheid en geef concrete statistieken (bijvoorbeeld de kloof tussen mannen en vrouwen in technische doctoraten in de EU).
- Behandel inclusief leiderschap niet als een 'soft skill' en benadruk de impact ervan op innovatie (zie bijvoorbeeld gegevens van McKinsey).
- Negeer intersectionaliteit niet en koppel genderkloofjes waar relevant aan ras, handicap of klasse.
- Laat discussies niet op theoretisch niveau blijven en dring aan op uitvoerbare toezeggingen (bijv. 'audit van wervingscommissies tegen het vierde kwartaal').
- Overweldig niet met gegevens en breng statistieken in evenwicht met participatieve activiteiten (bijv. het ontwerpen van beleidsfragmenten).
- Zet deelnemers niet onder druk om persoonlijke ervaringen te delen. Bied in plaats daarvan anonieme exit-tickets aan.

Aanbevolen gebruik binnen de workshop

- Voorbereiding: bekijk de statistieken (stap 2) en casestudy's (stap 4) om te anticiperen op reacties van deelnemers.
- Ijsbreker (stap 1): gebruik geanonimiseerde plakbriefjes om psychologische veiligheid te garanderen.
- Wervingsaudit (stap 3): raadpleeg de tabel met 'DO's' om vooroordelen in functieomschrijvingen op te sporen.
- Retentiestrategie (stap 4): benadruk de aanpasbaarheid van het SAP-model aan lokale contexten.
- Toezeggingen (stap 5): moedig specificiteit aan (bijv. "begeleid dit jaar één vrouw") met behulp van de "DO's" als aanwijzingen.

Aanvullende opmerkingen of bronnen

King's initiatief voor inclusief werven

www.king.com/about-us/diversity-inclusion

- ☑ Inspirerend genderinclusief wervingsbeleid met blinde cv-screening, vooroordelenvrije vacatureadvertenties en strategische partnerschappen om divers talent aan te trekken – waarmee wordt aangetoond dat systemische verandering haalbaar is in de door mannen gedomineerde techwereld.

She figures-rapport 2024

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-en>

- ☑ Het vlaggenschiprapport van de Europese Commissie over gendergelijkheid in onderzoek en innovatie, met uitgebreide gegevens over de vertegenwoordiging van vrouwen in academische disciplines, leidinggevende functies en financieringsbeslissingen in de EU.

Handleiding

Hoe inclusieve wervingsprocessen ontwerpen en uitvoeren in STEM-TVET-instellingen

De Inclusive Recruitment Checklist is een praktisch hulpmiddel dat is ontworpen om STEM-TVET-organisaties te helpen genderdiscriminatie in hun wervingsprocessen uit te bannen, van het opstellen van vacatures tot het inwerken van nieuw talent. Elk onderdeel bevat praktische stappen om ervoor te zorgen dat wervingspraktijken rechtvaardig en aantrekkelijk zijn voor vrouwen en ondervertegenwoordigde groepen, en tegelijkertijd aansluiten bij best practices op het gebied van diversiteit en inclusie.

Door dit hulpmiddel te gebruiken, kunnen organisaties transparantere, vooroordelenbewuste wervingssystemen opzetten en een werkcultuur bevorderen die hun streven naar inclusieve uitmuntendheid weerspiegelt. Het kan worden gebruikt om de huidige praktijken te controleren, verbeterpunten te identificeren en systematische veranderingen te begeleiden.

Om de impact te versterken, moet deze checklist worden gecombineerd met regelmatige monitoring van diversiteitsindicatoren, zoals demografische gegevens van sollicitanten en promotiepercentages.

Hoe implementeer je deze gids?

Deze tool is ontworpen om flexibel te worden gebruikt, hetzij als onderdeel van workshop 3, hetzij als op zichzelf staande tool voor HR-teams en besluitvormers. Hij kan op drie manieren worden geïmplementeerd:

- ☒ Als zelfbeoordelingsinstrument om de huidige wervingspraktijken te controleren en gebieden te identificeren waar vooroordelen kunnen voorkomen.
- ☒ Als planningskader om inclusieve wervingsprocessen te begeleiden, van het schrijven van functieomschrijvingen tot het ontwerpen van onboardingprocedures.
- ☒ Als gespreksstarter in teamvergaderingen of trainingssessies om een gedeeld begrip van en verantwoordelijkheid voor eerlijke werving op te bouwen.

In elk van de genoemde contexten moet u elk onderdeel van de checklist systematisch doorlopen, nadenken over de huidige praktijken en de genomen of nog te nemen maatregelen documenteren. Door dit instrument te gebruiken in combinatie met interne diversiteitsstatistieken kunt u de voortgang monitoren en zorgen voor een langetermijneffect.

De checklist voor inclusief werven

ONDERWERPEN		ITEMS
FUNCTIEOMSCHRIJVINGEN	Taal	☐ Gebruik genderneutrale termen (bijv. 'samenwerkingsgericht' in plaats van 'competitief'). ☐ Vermijd stereotiepe bijvoeglijke naamwoorden (bijv. 'ninja', 'agressief'). ☐ Hulpmiddelen: Test met Gender Decoder.
	Vereisten	☐ Maak onderscheid tussen 'must-have' en 'nice-to-have' vaardigheden om te voorkomen dat vrouwen te veel worden gefilterd. ☐ Neem flexibele opties op (werken op afstand, parttime).
WERVING & OUTREACH	Kanalen	☐ Samenwerken met netwerken voor vrouwen in STEM (bijv. Women Who Code). ☐ Adverteer op diverse platforms (bijv. STEM Women).
	Boodschap	☐ Benadruk DEI-toezeggingen (bijv. "We moedigen vrouwen aan om te solliciteren").

		☐ Breng rolmodellen onder de aandacht (foto's/citaten van vrouwelijke werknemers).
SELECTIEPROCES	Blinde screening	☐ Verwijder namen, foto's en universiteiten uit de eerste cv-beoordelingen. ☐ Gebruik gestructureerde rubrieken om kandidaten objectief te beoordelen.
	Sollicitatiecommissie	☐ Zorg voor genderdiversiteit onder de interviewers. ☐ Train het panel in onbewuste vooroordelen (bijv. het vermijden van vooroordelen over 'culturele fit').
EVALUATIE & AANBOD	Metingen	☐ Houd de genderverhoudingen bij in elke fase van het wervingsproces (bijv. % vrouwen in de definitieve selectie). ☐ Controleer salarisaanbiedingen op gelijkheid (gebruik tools zoals PayScale).
	Onboarding	☐ Wijs mentoren toe aan nieuwe medewerkers (met name vrouwen in technische functies). ☐ Bied toegang tot ERG's (Employee Resource Groups, werknemersgroepen) (bijv. netwerken voor vrouwen in de tech-sector).

CONTINUE VERBETERING	Feedbackloop	☐ Kandidaten (met name degenen die een aanbod hebben afgewezen) enquêteren over hun perceptie van inclusiviteit. ☐ De checklist jaarlijks samen met HR en diversiteitsteams evalueren.
-------------------------	--------------	---

Casestudy

King: bevordering van genderinclusieve werving in de gamingindustrie



King, opgericht in 2003, is een ontwikkelaar van mobiele games die wereldwijd bekend is van hits als Candy Crush Saga. Het bedrijf heeft zijn hoofdkantoor in Londen en is actief in heel Europa en Noord-Amerika. Net als veel andere bedrijven in de gamingindustrie heeft King te kampen met een onevenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen in technische en creatieve functies, waarbij vrouwen aanzienlijk ondervertegenwoordigd zijn. In 2018 was slechts ongeveer 34% van de nieuwe medewerkers vrouw of non-binair, ondanks het feit dat 70% van de spelers vrouw was en 70% van de werknemers in de Britse gamingindustrie man was. King zag dat er een duidelijke kloof bestond tussen zijn personeelsbestand

en zijn publiek en stelde zich ten doel om in 2020 gendergelijkheid bij de werving te realiseren. Als reactie hierop lanceerde het bedrijf een strategisch diversiteits- en inclusieprogramma dat gericht was op meer inclusiviteit, met name op het gebied van STEAM. Het programma was gericht op het creëren van een eerlijk wervingsproces, het verbeteren van de werkcultuur en het uitbreiden van het bereik naar ondervertegenwoordigde groepen.

Genomen maatregelen

Om de genderbalans te verbeteren en meer inclusiviteit in zijn wervingsprocessen te bevorderen, heeft King een meerlagige, datagestuurde strategie aangenomen die gericht is op het wegnemen van systemische barrières en het integreren van inclusiviteit in elke fase van het werven van talent. Een belangrijk onderdeel van deze aanpak was het creëren van een inclusieve wervingstoolkit, een interne gids voor recruiters en wervingsmanagers, die ervoor zorgt dat functieomschrijvingen vrij zijn van gendergerelateerde taal, sollicitatiecommissies representatief en divers zijn en evaluatieprocessen gestandaardiseerd zijn om vooringenomenheid te verminderen. De toolkit stelde teams in staat om eerlijkere praktijken toe te passen tijdens het hele wervingsproces, van de eerste vacatureplaatsing tot de uiteindelijke beslissing over de aanstelling.



Bron: <https://careers.king.com>

Om onbewuste vooroordelen verder te verminderen, introduceerde King een blinde cv-screening. Hierbij werden identificeerbare demografische gegevens zoals namen, foto's en adressen verwijderd, terwijl ervoor werd gezorgd dat alle functieomschrijvingen genderneutraal

taalgebruik bevatten. Deze eenvoudige maar krachtige verandering heeft bijgedragen aan het creëren van een gelijk speelveld voor alle sollicitanten en heeft de aloude normen in de werving van techpersoneel ter discussie gesteld. Zo worden in de vacatures van King nu woorden als 'rockstar' of 'ninja' vermeden, waarvan is aangetoond dat ze vrouwelijke sollicitanten ontmoedigen, en worden in plaats daarvan meer inclusieve termen gebruikt, zoals 'samenwerkingsgericht', 'probleemoplosser' of 'teamgericht'. Andere belangrijke initiatieven zijn:

Partnerschappen met Code First: Girls en Diversi: samenwerkingsverbanden die beurzen, gratis programmeercursussen, mentorschap en loopbaantrajecten aanbieden aan vrouwen en non-binaire personen in de tech-sector. <https://codefirstgirls.com/>

Betrokkenheid bij de gemeenschap: voortdurende sponsoring van en deelname aan outreach-evenementen zoals Women in Games en Girls Who Code, ter ondersteuning van de zichtbaarheid en carrièremogelijkheden voor vrouwen in de tech-sector. www.womeningames.org / www.girlswhocode.com

Interne carrière-evenementen: het organiseren van wervingsworkshops en netwerkevenementen op maat voor vrouwelijke studenten en beginnende ontwikkelaars, waardoor directe talentpijplijnen worden gecreëerd.

Samenwerking tussen belanghebbenden: initiatieven onder gezamenlijke leiding van het People & Culture Team van King's, technisch leiderschap, ngo's en belangenorganisaties, waarbij inclusie wordt verankerd in zowel de wervingscultuur als de bedrijfsstrategie. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het [King & Swedish Games Industry Scholarship Programme](#)², dat vrouwen en non-binaire personen tussen 18 en 29 jaar in Zweden ondersteunt die geïnteresseerd zijn in een carrière in de gamingindustrie. Het acht maanden durende programma omvat training in gameontwikkeling, mentoring door medewerkers van King, toegang tot grote gamingevenementen en masterclasses. Succesvolle kandidaten worden verwelkomd in het Kingdom en doen praktische ervaring op en krijgen ondersteuning van professionals uit de industrie om hun carrière in tech en gaming een vliegende start te geven.

² <https://careers.king.com/us/en/blogarticle/improving-representation-with-the-king-swedish-games-industry-scholarship-program>



Resultaten en impact

2020
2023

32% increase in
women hired
into technology
roles

40%

of all new hires
in 2021 were
women, up
from 34% in
2018.

18%

female
representation
in leadership
increased



positive shift in
employee
perception of D&I



recognised by
Forbes as one of
America's Best
Employers for
Diversity (2020)

Te leren lessen

- ☑ Datatransparantie bevordert verantwoordelijkheid en het bijhouden van voortgang.
- ☑ Inclusief werven moet worden ingebed in de organisatiecultuur en mag niet worden behandeld als een afzonderlijk initiatief.
- ☑ Samenwerkingen met ngo's en belangenorganisaties kunnen je bereik en talentpijplijn vergroten.
- ☑ Langdurig succes hangt af van het draagvlak bij het management en voortdurende training.
- ☑ Tip voor overdraagbaarheid: het model van de Inclusive Hiring Toolkit kan worden opgeschaald en aangepast voor gebruik door andere technologiebedrijven.

Oproep tot actie

Van belofte naar vooruitgang: een actieplan voor inclusief leiderschap



Werkblad voor actieplanning

Deze tool helpt leiders om hun toezeggingen om te zetten in gestructureerde, meetbare acties. Het biedt een duidelijk kader om doelen te definiëren, voortgang bij te houden en verantwoordelijkheid te waarborgen, waardoor de kloof tussen intentie en tastbare resultaten in inclusieve leiderschapspraktijken wordt overbrugd.

Onderdelen

De **actieplanner voor inclusief leiderschap** is ontworpen om zowel individuen als teams te helpen hun ambities op het gebied van inclusief leiderschap om te zetten in concrete, meetbare acties. Het combineert persoonlijke toewijding met collectieve verantwoordelijkheid, waardoor inclusief leiderschap een voortdurende praktijk wordt in plaats van een eenmalige belofte. Elk item in de planner richt zich op:

- ☒ Persoonlijke leiderschapsbelofte (doel/verbintenis)
- ☒ Gedefinieerde stappen
- ☒ Verantwoordelijke personen of teams
- ☒ Tijdlijn
- ☒ Benodigde middelen/ondersteuning
- ☒ Maatstaven om succes te meten

Gebruiksaanwijzing

Introduceer deze tool aan het einde van workshop 3, vooral als meerdere deelnemers afkomstig zijn uit dezelfde organisatie, afdeling of hetzelfde team. Deze tool werkt het beste als een breakout-activiteit, reflectief huiswerk of als onderdeel van een vervolgssessie voor implementatieplanning.

- ☑ Moedig elk team of elke deelnemer aan om Hand-out 5: Mijn belofte voor inclusief leiderschap nog eens door te nemen.
- ☑ Gebruik de actieplanner om 1-3 concrete toezeggingen vast te leggen, waarbij persoonlijke doelen worden gekoppeld aan institutionele verandering.
- ☑ De planner kan ook dienen als basis voor teamretrospectieven, coachinggesprekken of DEI-voortgangsbeoordelingen.

Hoe te gebruiken

1. Deel de gedrukte of digitale versie van de planner uit aan individuen of groepen.
2. Identificeer 1-2 belangrijke inzichten of toezeggingen uit de workshop die rechtstreeks verband houden met hun rol of context.
3. Vul de planner in met één rij per actie en zorg ervoor dat elke actie een duidelijk tijdschema en succesmaatstaf bevat.
4. Bespreek gezamenlijk hoe ondersteuning zal worden geboden en wat vooruitgang kan bevorderen of belemmeren.
5. Moedig feedback van collega's aan en zorg ervoor dat toezeggingen worden gedeeld en zichtbaar zijn (bijvoorbeeld via een digitale toezeggingenmuur, teamvergaderingen of inclusiecheck-ins).

Suggesties voor follow-up

- ☑ Bekijk de actieplanner opnieuw tijdens teamvergaderingen, individuele gesprekken of vervolgworkshops.
- ☑ Vraag deelnemers om binnen 30-60 dagen een update over één actie te presenteren.
- ☑ Maak een gedeelde digitale versie (bijvoorbeeld in Google Sheets of Miro) waar de voortgang kan worden bijgewerkt en als team kan worden besproken.
- ☑ Voeg een driemaandelijke check-in toe om bij te houden welke acties tot verandering hebben geleid, wat er is geleerd en hoe de praktijk zich heeft ontwikkeld.

De actieplanner voor inclusief leiderschap

Persoonlijke leiderschapsbelofte	Acties/stappen	Wie is verantwoordelijk?	Tijdlijn	Ondersteuning of middelen	Succesmaatstaf
<i>Elke deelnemer stelt zijn eigen belofte voor inclusief leiderschap op en kiest 1 tot 3 uitvoerbare toezeggingen die hij zal nakomen. Dit kunnen bijvoorbeeld mentorschap, beleidsbeïnvloeding, training of ander leiderschapsgedrag zijn dat inclusie bevordert.</i>	<i>Maak een lijst met duidelijke, praktische stappen die uw team zal nemen om het doel te bereiken. Concentreer u op specifieke, meetbare acties.</i>	<i>Wijs een persoon of een klein team aan om de actie te leiden.</i>	<i>Stel een realistisch tijdschema op, inclusief startdatum, deadline of controlemoment.</i>	<i>Welke hulpmiddelen, trainingen of ondersteuning helpen uw team om te slagen?</i>	<i>Hoe gaat u de voortgang bijhouden? Gebruik gegevens, feedback, deelname of waargenomen veranderingen.</i>
<i>Voorbeeld: "Controleer vacatures op genderdiscriminatie en pas de bewoordingen aan"</i>	<i>Voorbeeld: "Bekijk 10 technische functieomschrijvingen met behulp van de Gender Decoder; herformuleer 3 vooringenomen termen per advertentie"</i>	<i>Voorbeeld: DEI-team & wervingsmanager"</i>	<i>Voorbeeld: "Binnen 4 weken"</i>	<i>Voorbeeld: "Gender Decoder-tool, inclusieve wervingsgids"</i>	<i>Voorbeeld: "100% van de advertenties herzien; toename van diverse sollicitanten"</i>

Motiverend en promotiemateriaal

Infographic: Belangrijkste concepten voor het bevorderen van
gendergelijkheid in STEM-leiderschap

BELANGRIJKE CONCEPTEN VOOR HET BEVORDEREN VAN GENDERGELIJKHEID IN STEM-LEIDERSCHAP

INCLUSIEF LEIDERSCHAP: creëert een cultuur waarin iedereen zich gewaardeerd, gehoord en gesteund voelt, ongeacht geslacht of achtergrond.



AFFINITEITSBIAS: vergelijkbare kandidaten krijgen de voorkeur bij sollicitaties, waardoor gekwalificeerde vrouwen uitgesloten kunnen worden; het gebruik van diverse commissies en gestructureerde sollicitatiegesprekken helpt dit te verminderen.

VERANTWOORDING: voortgang op het gebied van gendergelijkheid bijhouden met duidelijke doelstellingen en transparante rapportage.

OMGEKEERDE MENTORING koppelt junior, vaak ondervetegenwoordigde medewerkers aan senior leidinggevendenden om nieuwe inzichten over technologie en inclusie te delen, waardoor beide partijen worden versterkt.

HET GLAZEN KLIF-EFFECT: hoe vrouwen tijdens crises in leidinggevende functies worden geplaatst met weinig ondersteuning, wat de noodzaak van gelijke toegang tot eerlijke en haalbare kansen benadrukt.



IMPOSTOR SYNDROME: zorgt ervoor dat vrouwen in de tech-sector twijfelen aan hun capaciteiten vanwege genderstereotypen, maar dit kan worden verlicht door een open dialoog en feedback op basis van vaardigheden.

Wist u dat slechts 18% van de senior wetenschappelijke functies in Europa en 12% van de leden van nationale academies van wetenschappen wereldwijd door vrouwen wordt bekleed (UNESCO 2023)? Om verandering teweeg te brengen, moeten leiders prioriteit geven aan inclusief leiderschap, verantwoordingsplicht, het glazen klif-effect, omgekeerde mentoring en bewustwording van affiniteitsbias – belangrijke instrumenten om barrières weg te nemen en gelijkheid te bevorderen.



References

Adichie, C. N. (2009). The danger of a single story [Video]. TED.

https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story

AAAS. (n.d.-a). Advice from a lifetime mentor – AAAS Honoree Sandra Yancy McGuire. American Association for the Advancement of Science.

<https://www.aaas.org/resources/advice-aaas-lifetime-mentor-honoree-sandra-yancy-mcguire>

AAAS. (n.d.-b). Research to practice: Preparing and retaining STEM teachers in high-need school districts. American Association for the Advancement of Science.

<https://www.aaas.org/resources/research-practice-preparing-and-retaining-k-12-stem-teachers-high-need-school-districts>

European Commission. (2024). She figures 2024: Gender in research and innovation. Publications Office of the European Union.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-en>

King. (n.d.). Diversity and inclusion at King. <https://careers.king.com>

LinkedIn Talent Solutions. (2019). Language matters: How word choice can impact gender diversity in job ads. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2019/language-matters-gender-diversity-job-ads>

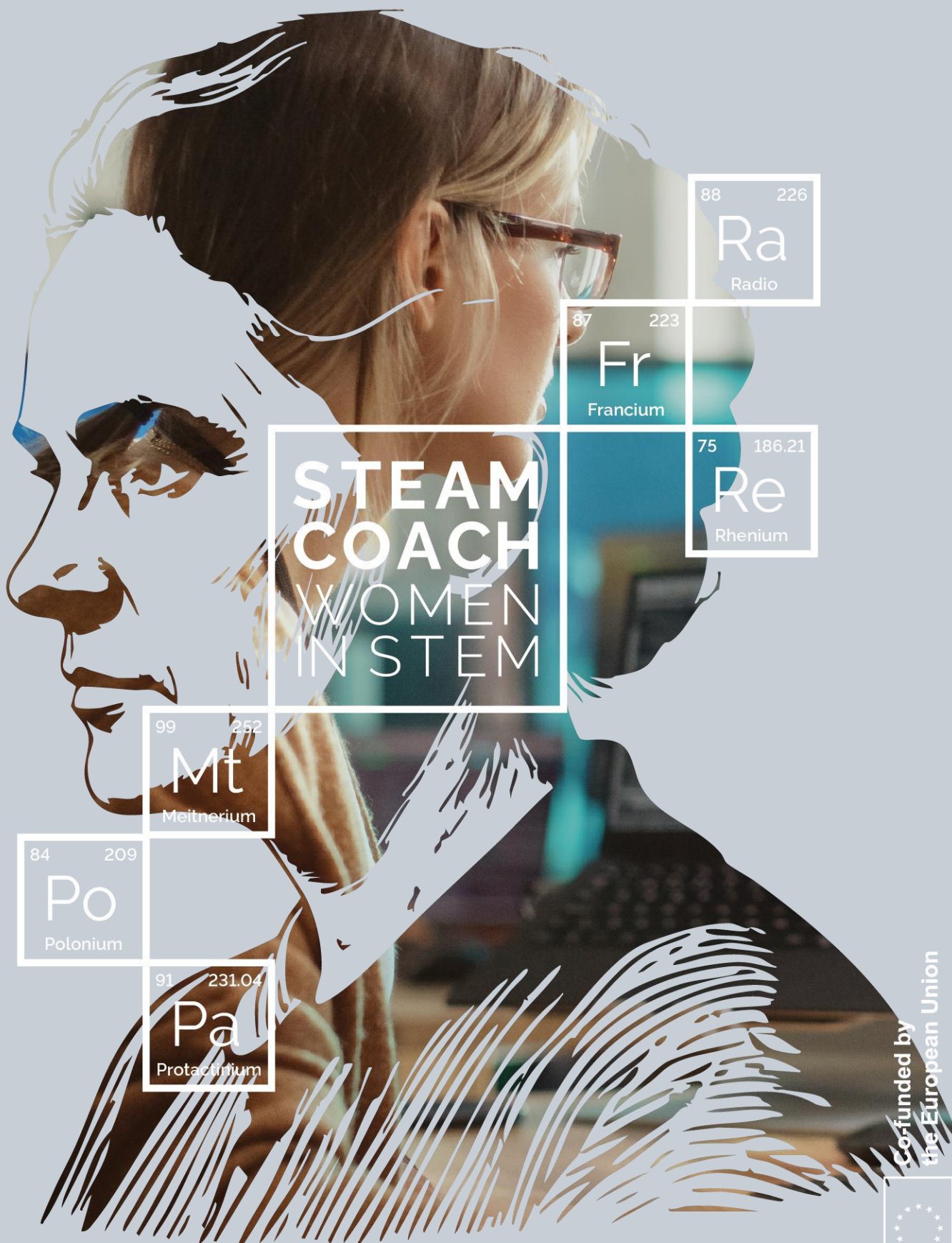
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2019/language-matters-gender-diversity-job-ads>

McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

UN Women. (n.d.). She Innovates Mentoring Programme – UN Women Global Innovation Coalition for Change. <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/she-innovates-campaign-and-mentoring-programme>

<https://www.unwomen.org/en/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/she-innovates-campaign-and-mentoring-programme>



STEAM COACH WOMEN IN STEM

88 226

Ra

Radio

87 223

Fr

Francium

75 186.21

Re

Rhenium

99 252

Mt

Meitnerium

84 209

Po

Polonium

91 231.04

Pa

Protactinium

Co-funded by
the European Union

