



Har du en leder i maven?



KØBENHAVNS KOMMUNE

Jamilla Jaffer

05-01-2012

1. Baggrund

Københavns Kommune har gennem en længere årrække arbejdet aktivt med integration af etniske minoritetsborgere gennem visionære integrationspolitikker og har med Københavns Mangfoldighedscharter en vision om, at blive den mest inkluderende storby i 2015.

Københavns Mangfoldighedscharter, sætter bl.a. fokus på at gøre mangfoldighed til en praksis i egen organisation.

I forlængelse af Mangfoldighedspolitikken har Københavns Kommune også underskrevet Eurocity Charter, der forpligter kommunen til bl.a. ud fra et arbejdsgiverperspektiv at

- take steps where required to reflect our city's diversity in the composition of our workforce across all staffing levels
- Ensure that all staff including staff with migrant background, experience fair and equal treatment by their managers and colleagues
- Ensure that staff understand and respect diversity and equality issues.

Med ovenstående in mente ønsker Københavns Kommune nu også at sætte fokus på en vertikal integration således, at en mangfoldig medarbejdersammensætning også afspejles på alle medarbejderniveauer, ikke mindst på lederniveau. Der er et stort udviklingspotentiale i at igangsætte et talentudviklingsprogram for etniske minoriteter, der er motiverede og interesserede i ledelse.

Nedenstående er Con3butes bud på et konkret forløb for etniske minoriteter, der kan sikre afklaring vedrørende et muligt karriereforløb som potentiel leder. Tilbuddet er udarbejdet på baggrund af møde med Kontorchef Peter Maarbjerg og etnisk ligestillingskonsulent Solveig Larsen begge Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune og Direktør Jamilla Jaffer og konsulent Mutya Koudal, begge Con3bute.

1.2. Formål og succeskriterier

Formålet med forløbet er en målrettet kompetenceafklaring af potentielle ledere i Københavns Kommune med etnisk minoritetsbaggrund, der sikrer indsigt og viden om egen motivation og kompetencer samt krav, forventninger og opgaver i en potentiel lederstilling i Københavns Kommune.

Succeskriterier for forløbet er:

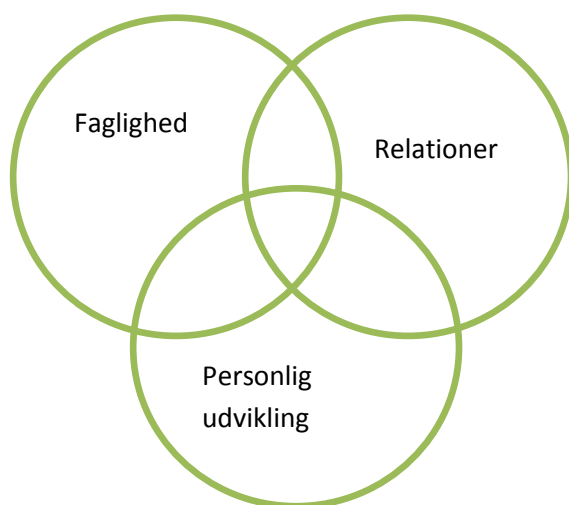
- Afklaring af kompetencer og ønsker i relation til en potentiel karriere som leder
- Øget indsigt i personlige styrker og udviklingsområder
- Øget kendskab til jobmuligheder og karriereveje i Københavns kommune
- Opnået kvalificeret beslutningsgrundlag for deltagerne og deres nærmeste leder i valg af karrierevej som mulig leder
- Udarbejdelse af personlig handleplan
- Øget motivation for fastholdelse i Københavns Kommune

- Kendskab til relevante ledelsesværktøjer og ledelsesteorier

1.3 Tilgangen til opgaven

Con3butes overordnede metode er tværfaglig og funderet i bl.a. psykologien, sociologien, kulturstudier, coaching samt ledelsesteori. I vores arbejde mener vi ikke, at vores opgaveløsning er mulig ved kun at følge en teori eller en metode. Grundholdningen i vores metodiske tilgang er dog forankret i begreberne anerkendelse og relationsarbejde.

For at skabe udvikling og varig forandring sættes faglighed, relationer og personlig udvikling i spil i løbet af processen



2. Målgruppe

Etniske minoritetsmedarbejdere, der ønsker en introduktion til muligheden for at vælge ledelse som karrierevej samt afklaring af, om det er noget for den enkelte medarbejder.

Mere specifikt er målgruppen karakteriseret ved:

- at have tilkendegivet interesse for ledelse
- at have vist potentiale og kompetencer for en ledelsesposition
- at have behov for et afklaringsforløb og introduktion til karriereveje i kommunen
- at have danske sprogkunderskaber og kan gøre sig forståelig på dansk

Deltagerantallet skal være mellem 15 og 20 for det bedste resultat

3. Kursusforløb og aktiviteter

Forløbet – Har du en leder i maven? – bygges op over en vekselvirkning mellem fællesaktiviteter (seminardage) og individuelle aktiviteter (test, coaching og mentorforløb), der udmønter sig i en personlig handlingsplan vedr. karriere og personlig udvikling.

3.1. Udvælgelsesproces

Målgruppen for forløbet vil være mellem 15 og 20 deltagere og disse vil blive udvalgt igennem en toleddet proces.

- 1) Kommunen kommunikerer bredt ud, at det vil være muligt at deltage i et karriereudviklingsforløb for etniske minoriteter, der ønsker en afklaring af deres kompetencer i forhold til en eventuelt fremtidig ledende position. Dette kommunikeres som et led i Københavns Kommunes Mangfoldighedspolitik.
- 2) I samarbejde med deltagerens nærmeste leder koordinerer og strukturer personaleafdelingen udvælgelsen af potentielle deltagere (prikkerunde) og sikrer, at forløbet er forankret mellem medarbejder og nærmeste leder gennem aftaler om deltagelse og opfølgning.

Denne toleddede proces er nødvendig, da vi har erfaring med, at mange etniske minoritetsmedarbejdere, især ufaglærte, på trods af motivation positivt skal tilskyndes af nærmeste leder eller andre medarbejdere.

3.2. Personprofil, 1. coaching og individuel handlingsplan

Når man skal arbejde med kompetenceudvikling og videndeling, er det vigtigt at være bevidst om sine egne mønstre, overbevisninger og gennemslagskraft for derigennem at kunne yde den bedst mulige indsats. Ved at kende sine styrker og få indblik i egne overbevisninger skærpes medarbejdernes mulighed for at bidrage til at opnå succes i arbejdet med de tosprogede, samtidig med at man som medarbejder styrker sin egen selvindsigt og får en større viden og nysgerrighed.

Derfor gennemfører deltagerne inden første modul en ProPerson personlighedsprofil, der i samarbejde med properson er udviklet særligt med henblik på arbejdet med etniske minoriteter.

Resultatet af testen bruges som platform for udvikling af personlige styrker og ressourcer, personlige ønsker for karrierevej og udvikling samt personlig udvikling i relation til jobfunktioner. Den danner også grundlag for udarbejdelsen af den personlige handlingsplan.

Testen anvendes ved rekruttering, lederudvikling samt personlig udvikling og foretages ved besvarelse af et elektronisk spørgeskema.

Under hele forløbet arbejder deltagerne aktivt med udviklingen af en individuel handlingsplan, der i særdeleshed kvalificeres af properson profilen og den individuelle coaching.

Hele forløbet - Har du en leder i maven? - afsluttes med en udviklingsplan den enkelte deltager kan præsentere for sin nærmeste leder og denne danner således udgangspunkt for en personlig karrieresamtale.

3.3. Modul 1 – personligt lederskab

Første modul afvikles over to dage og tager udgangspunkt i deltageres personlige ressourcer. Vi vil arbejde med lederskabstemaet ud fra:

- Personlige handlemønstre og succesmønstre
- Lederen som kultur -og værdiskaber – hvad betyder etnicitet for mit lederskab?
- Lederen som coach
- At være “på og gå foran” – er det noget for mig?
- Hvad er god ledelse?
- Oplæg fra ledere om egne erfaringer og udfordringer

Udover dette vil der blandt andet indgå teori om U-teorien, forandringsledelse og kommunikation. Via øvelser, refleksion og diskussioner vil deltagerne udvikle en forståelse for generelle aspekter ved ledelsesjobbet og rollen.

3.4. Netværksmøde

Mellem moduler er deltagerne i gang med at udvikle sig sammen og har derfor et naturligt fælles fokus for at lægge grundstenen til en potentielt fremtidig givende relationsopbygning og erfaringsudveksling.

Netværksmødet faciliteres mellem deltagerne i grupper af 4 – 5 deltagere, således at de i fællesskab kan reflektere, udvikle og diskutere den proces de er i gang med, samt gøre brug af deres netværksgrupper efter forløbets afslutning.

Grunden til det faciliterede netværksmøde bygger på erfaringer, der viser at et netværks største udfordring er at vedblive med at være interessant nok til at deltagerne prioritere at bruge tid i netværket. Netværksmødet har derfor to fokuspunkter:

1. Hvad skal deltagerne bruge netværket til og hvordan?

Deltagerne definerer sit fokus, aftaler mødetidspunkter og fordeler arbejdsopgaverne mellem sig (det kunne være at invitere bestemte personer til sine netværksmøder, diskussion af bestemte emner, holde oplæg for hinanden m.m.)

2. Et relevant emne som deltagerne har defineret på modul 1

3.5. Modul 2 – Teamlederskab

Andet modul afvikles ligeledes over 2 dage og tager denne gang udgangspunkt i bl.a. teamledelse, og der vil bl.a. blive arbejdet med:

- Hvorfor skal nogle ville ledes af mig?
- Motivation og gruppeprocesser
- Fordomme og forforståelse hos andre og mig selv i rollen som leder
- Opbygning og udvikling af teams
- Konflikt håndtering i en interkulturel kontekst
- Lederen som kompetenceudvikler

Gennem teambuildingsøvelser udvikler deltagerne en forståelse for gruppe dynamikker, den enkeltes rolle i samarbejder og hvordan man motiverer og inspirerer medarbejdere.

3.6. 2. coaching

Den anden personlige coaching opsamler forløbet i den personlige udviklingsplan og tager udgangspunkt i:

- Deltagerens afklaring vedrørende ønske om potentiel lederstilling
- Opfølgning på udviklingsplanen
- Mulige karriereveje
- Deltagerens styrker og udviklingsområder
- Hvad gør jeg nu?

3.7. Afslutning på forløbet og omvendt mentorskab

Vi anbefaler, at deltagerne får mulighed for en afsluttende samtale med deres nærmeste chef om deres egne udviklingsplaner og forhåbninger, således at ledelsen er orienteret og har indsigt i deltageres kompetencer, afklaringsproces og karriereønsker.

Ledelsen kan naturligvis ikke garantere deltagerne muligheden for et job som leder men for at holde momentum og forankre læringen, kan man med fordel lade deltagerne fungere som mentorer for fungerende ledere eller ledere andet steds i organisationen.

Vi kalder det, det omvendte mentorskab. Det tager udgangspunkt i, at etniske minoriteter er ressourcepersoner, der har viden og kompetencer, der kan benyttes i en virksomhed til fx at rekruttere og fastholde etniske minoritetsmedarbejdere eller til at løse kulturelle udfordringer på en arbejdsplads.

Denne konstellation lægger op til, at man som etnisk dansk leder eller medarbejder får muligheden for at sætte sig i hinandens sted. Det omvendte mentorskab giver ledere og medarbejdere mulighed for en unik indsigt i og viden om arbejdspladsen set fra en minoritetsvinkel. En kompetent etnisk minoritetsmedarbejder kan give kvalificeret sparring på alt fra rekruttering, diskrimination, sproglige og uddannelsesmæssige barrierer, såvel som kulturelle kløfter. Arbejdspladsen kan selv opstille temaer, mentorskabet skal kredse om.

Succeskriterier:

- Indsigt i at sikre et bredere rekrutteringsgrundlag
- Refleksion over, hvad det vil sige at være på en mangfoldig arbejdsplads
- Konkrete metoder og redskaber til at bedre dialogen med etniske minoritetsmedarbejdere og vice versa

Rollen som mentor inkorporeres i de 2 moduler og det påtænkes at deltagerne kan bruge netværksgrupperne til at videndele i og følge op på erfaringer og viden

3.8. Mentorskab

Som led i forankringsstrategien skabes en relation til en mentor, der allerede er leder i Københavns kommune. Mentorens opgaver bliver at rådgive, sparre og guide menteen i forhold til videre karrierevej, om det så er ledervejen eller som medarbejder.

Mentorworkshoppen indeholder følgende elementer:

- Mentorrollen og opgaver
- Målgruppen
- Barriere og udfordringer for målgruppen
- Hvad kan jeg gøre?
- Hvordan opbygges tillid og god kommunikation
- Det første møde – forventningsafstemning
- Handlingsplan for mentorskabet
- Mit motiv for at være mentor
- Mentorværktøjskassen

Efter den afholdte workshop skal samtlige mentorer og mentees afsætte ½ - 1 time til et interview for derigennem at kunne foretage det bedst mulige match. Mentorforløbet strækker sig over 2 – 3 møder, hvorefter der afholdes et evaluerings/opsamlingsmøde. Om relationen fortsætter herefter er helt op til de enkelte personer.

4. Bemanding

CV - Jamilla Jaffer - Direktør Con3bute

TIDLIGERE ERFARINGER

- Konsulent i Ankerhus A/S (2008 - 2009)
- Daglig leder af fagbevægelsens Videncenter for Integration (2005-2007)
- Konsulent i Integrationsministeriet på "Brug for alle unge" (2003-2004)

UDDANNELSE OG KOMPETENCER

- Cand.Jur fra Københavns Universitet
- Certificeret i Properson personlighedstest
- Uddannet coach

Jamilla har siden 2003 arbejdet som konsulent med fokus på udvikling og implementering af integrationspolitiske processer nationalt såvel som lokalt. Arbejdsområderne er integration og etniske ligestilling, mentoring, udvikling af integrationspolitikker, facilitering af uddannelsesaktiviteter samt coaching.

Jamilla har stor erfaring med politisk arbejde og med beslutningsprocesser i politiske organisationer.

KONSULENTERFARING

- Rekruttering og uddannelse af rollemodeller i personligt lederskab, demokrati og antiradikalisering
- Træning af unge i kommunikation og personlig fremtoning i forbindelse med salg
- Udvikling og undervisning på NGO projektlederuddannelse
- Temadage, PenSam, Udlændingesservice
- Planlægning, gennemførelse og facilitering af NIF (Netværk i Fagbevægelsen) årsmøde samt facilitering af NIF netværket
- Udarbejdelse af integrationspolitik i Dansk Metal samt gennemførelse af strategien
- Udvikling af pjece om etniske ligestillingspolitikker

ANDEN ERFARING

- Bestyrelsesmedlem i Gam3 (2008-)
- Bestyrelsesmedlem Københavns Åbne Gynnasium (2007 - 2009)
- Næstformand Demokratiske Muslimer (2006 - 2007)

CV - Mutya Koudal - Interkulturel konsulent Con3bute**TIDLIGERE BESKÆFTIGELSE**

- Programmedarbejder Dansk Flygtningehjælp, Somalia (2009 – 2010)
- Konsulent i Integrationsministeriet på "Brug for alle unge" (2008)
- Projektmedarbejder i Fagbevægelsens Videntcenter for Integration (2006-2007)
- Freelancer, Afghanistan (2005)

- Projektleder i Dansk Flygtningehjælp, Danmark (2004-2006)
- Informationsmedarbejder i Kvindernes U-landsudvalg (2003)
- Underviser i menneskerettigheder i palæstinensisk flygtningelejr for UNRWA i Syrien

UDDANNELSE OG KOMPETENCER

Cand. Mag. i Religionssociologi og Minoritetsstudier

Mutya har siden 2004 arbejdet med implementering af integrationsprojekter samt udvikling og kvalitetssikring af integrationsprojekter med særlig fokus på unge, uddannelse og beskæftigelse samt køn og æresrelaterede spørgsmål.

Dertil har hun meget erfaring med motivering og mobilisering af frivillige.

KONSULENTERFARING

- Udvikling og facilitering af den første rollemodelcamp for alle rollemodeller i DK
- Implementering af det omvendte mentorskabsprojekt i LO
- Vinder af Reklame for Alvor kampagnen i 2005 – VeryWe
- Udvikling og facilitering af undervisningsforløb for efterskoleelever om kvinders rettigheder og kærlighed i Afghanistan
- Udvikling af undervisningsmateriale for filmfestivalen Salaam.dk

ANDEN ERFARING

- Medstifter og bestyrelsesmedlem hos People Uniting and Generating Aid for Development (2005 -)
- Bestyrelsesmedlem hos Kvindernes U-landsudvalg (2005- 2007)
- Foredragsholder og underviser bl.a. : Salaam.dk, Flakkebjerg efterskole, Images of Asia, Global Edusport, Sygeplejerskolen, Integrationsministeriets rollemodeller

UDGIVELSER

- Analyse af muslimske kvinders ret til skilsmisse i krydsfeltet mellem islamisk ret og den danske familieret
- Analyse af Amerikansk udviklingsbistands sammenkædning af bistand og abortpolitik

5. Økonomi

Vores honorarer bygger på en timepris på kr. 1500 og en dagspris på kr. 15.000 inkl. forberedelse og ekskl. moms. Udgifter til kursussted og forplejning afholdes af Københavns kommune.

Aktiviteter:	Kr. (ekskl. moms)
Første coaching	60.000
2 dages seminar v/ to konsulenter	60.000
Fire netværksmøder a 3 timer	18.000
2 dages seminar v/ to konsulenter	60.000
Anden coaching a to timer	60.000
Properson personprofil 20 stk.	40.000
Samlet pris	298.000
1 dags mentorkursus	15.000
20 mentor match	100.000
Evalueringsmøde	5.000
Samlet pris	120.000
Samlet pris for hele forløbet	350.000

Jeg ser frem til et forhåbentlig spændende og udbytterig samarbejde.
Con3bute, København den 5. Januar 2012.

Med venlig hilsen

 Jamilla Jaffer
 Direktør
