

## Bestyrelsesarbejde kvalificerer Cubions kompetencer på ledelse

*For adm. dir. Troels Møller indebærer posten som bestyrelsesformand i Uniplate en del konkret arbejde, men samspillet med virksomhedsledelsen fungerer også som et vigtigt læringsforum.*

Et af Cubions forretningsområder er "ledelse af mennesker og organisationer". Det er et meget vidtspændende arbejdsfelt, der henter inspiration fra mange forskellige fagligheder og udviklingsprocesser, og hvor en af vejene til at holde sig "skarp" på området kan være at gå ind i aktivt bestyrelsesarbejde. Blandt andet derfor valgte adm. dir. Troels Møller fra Cubion i 2008 at indtræde som bestyrelsesformand for den grafiske nichevirksomhed Uniplate.

### Repræsentativ for mindre virksomheder

I forbindelse med et generationsskifte havde den nye ejer, René Jantzen, et ønske om at få tilknyttet en professionel bestyrelse, og da Troels Møller fra sin egen karriere havde god brancheindsigt, følte han sig godt klædt på til opgaven. Dertil kom, at Uniplate ud fra et lærings- og udviklingssynspunkt havde en spændende profil.

- Bestyrelsesarbejde giver mulighed for at stikke fingrene dybt ned i virkelighedens verden, og det vurderer jeg er en vigtig inspirationskilde for vores eget arbejde med ledelse af både private og offentlige virksomheder. Da Uniplate samtidig er repræsentativ for de mindre virksomheder, der ofte helt mangler indspil fra en professionel bestyrelse, syntes jeg, det kunne være spændende at se, om jeg kunne være med til at gøre en forskel, siger Troels Møller.

### To vigtige områder

Han vurderer selv, at de vigtigste arbejdsområder som bestyrelsesformand hidtil har været koncentreret på to områder. På den ene side at bidrage til Uniplate's strategiske udvikling og sikre, at der konstant er et strategisk niveau og perspektiv, der drøftes løbende og trækkes ind i virksomhedens daglige drift og udvikling. På den anden side at sørge for "good governance" ved at implementere formelle procedurer i forhold til bestyrelses- og ledelsesarbejde generelt. For eksempel ved gennem gode og sunde vaner at få tingene bundet sammen i en helhedsorienteret forståelse og sikre, at diverse aktiviteter som bestyrelsesmøder og MUS-samtaler går ordentlig for sig, og at der er en god og effektiv mødekultur mv.

De to forskellige områder har med hver sit fokus selvstændig betydning for virksomhedens professionalisering og overlevelse. Og spørger man Per Therkelsen, der som Uniplate's revisor deltager i bestyrelsesmøderne, oplever også han, at det er her, Troels Møller har ydet et værdifuldt medspil til Uniplate.

### Vigtig rolle som sparringspartner

- Troels har været meget optaget af at bidrage til forretningsudvikling. Det har han haft særlige forudsætninger for ud fra sin viden om, hvor branchen bevæger sig hen, og ud fra sin generelle indsigt i virksomhedsdrift. Han har været rigtig god til at udnytte sit netværk til fordel for Uniplate. Både i relation til dagligdagen med køb og salg og rekruttering af potentielle medarbejdere, men også overordnet i forhold til at dreje virksomheden i den rigtige retning ved at sætte opkøb af andre virksomheder på dagsordenen.

- Derudover spiller han en vigtig rolle som sparringspartner for direktøren. Troels er tovholder i forhold til at indkalde bestyrelsesmøder og få sat de vigtige ting på dagsordenen, og han følger jævnligt op i forhold til direktøren og er langt mere aktiv som bestyrelsesformand end gennemsnittet. Netop derved spiller han en vigtig rolle, som mangler i adskillige mindre virksomheder, og som er med til at skabe ligevægt og give direktøren de udfordringer, der skaber resultater, mener Per Therkelsen.

### **Value for money**

Den opfattelse deler direktør René Jantzen. Han har kendt Troels Møller gennem mange år og var ikke i tvivl om, at han ville få "value for money", da han bad Cubions leder om at påtage sig hvervet som bestyrelsesformand, samtidig med at han købte Uniplate i slutningen af 2007.

- Jeg har fået langt mere ud af det end forventet – både i forhold til min personlige udvikling som leder og også når jeg ser på de økonomiske resultater, vi har skabt på trods af, at jeg var så "heldig" at blive virksomhedsejer, lige før finanskrisen satte ind og ændrede situationen radikalt, siger René Jantzen.

### **Kulturchoke at blive direktør**

Som mangeårig produktionsleder i virksomheden kendte han Uniplate indefra, men han oplevede alligevel et kulturchoke, da han satte sig i direktørstolen og pludselig fik det overordnede ansvar for hele virksomheden. I netop den proces fungerede Troels Møller som en god sparringspartner, fordi han kunne trække på sin faglige værktøjskasse og store erfaring fra ledelses- og udviklingsprocesser i andre virksomheder og organisationer.

### **Nødvendigt modspil**

- Troels har formet mig som direktør, hvor jeg har skullet lære at påtage mig helt andre roller. Han har været god til at ringe og spørge ikke kun til virksomhedens velbefindende men også til mit. Og i det konkrete samarbejde har han for eksempel også været fremme i skoene i forhold til at give mig modspil, når det var nødvendigt.
- Som person fylder jeg rigtig meget både fysisk og mentalt. Men det har bestemt ikke holdt ham tilbage, når vi har diskuteret ting, vi måske ikke var helt enige om. Og med det perspektiv, som Troels har på bestyrelsesarbejdet ud fra sit branchekendskab og sin erfaring fra andre virksomheder, har han kunnet bidrage med netop den kvalitet, som jeg på forhånd havde forventninger om at få ved at tilknytte en ekstern ressourceperson til min bestyrelse, vurderer René Jantzen.

Uniplate A/S er en grafisk nichevirksomhed med to kerneforretningsområder. Dels specialiserede IT- og prepress-løsninger til metalemballage, dels prepress flexoklichéer til etikettrykmaskiner. November 2010 købte Uniplate virksomheden PreMedia i Odder og flyttede flexo-aktiviteten til Løsning. Virksomheden beskæftiger ca. 15 medarbejdere fordelt på lokationer i Odense og Løsning.