

Niels Gørup Christiansen har haft ansvaret for nogle af de største og mest komplekse innovationsprojekter i dansk erhvervsliv i de senere år både hos pumpegiganten Grundfos og kølegiganten York, nu Johnson Controls.

## For lidt innovation i danske virksomheder

Provokerende angreb fra stifteren af ny århusiansk konsulentvirksomhed, Niels Gørup Christiansen, der har 15 års erfaring fra innovationsprojekter i både Grundfos og York med sig i bagagen

### ■ Innovation

AF OSKAR LUND

»I Danmark udråber vi innovation og nytænkning til at være vores fremtid. Alligevel har mange danske virksomheder svært ved at give slip på kontrollen og være innovative«.

Det provokerende angreb kommer fra Niels Gørup Christiansen, der selv har haft fingrene nede i kagedejen og ved, hvad han taler om. Han har haft ansvaret for nogle af de største og mest komplekse innovationsprojekter i dansk erhvervsliv i de senere år både hos pumpegiganten Grundfos med hovedsæde i Bjerlingbro og kølegiganten York, nu Johnson Controls, med domicil i Århus.

Med 15 års erfaring i bagagen fra Grundfos og York har Niels Gørup Christiansen nu etableret sit eget firma, New Future Formula i Århus, der vil hjælpe internationale koncerner med at gennemføre udviklingsprojekter, organisationsforandringer og turnarounds – både på den

teknisk-administrative side og på den menneskelige. Kunderne er allerede begyndt at melde sig.

»Jeg kan ikke oplyse, hvem det drejer sig om. Det er fortroligt. Men jeg kan godt røbe, at det indtil videre er to danske virksomheder med henholdsvis 2000 og 300 medarbejdere. På længere sigt er det planen, at New Future Formula opretter afdelinger i flere europæiske lande, så vi er til stede der, hvor de internationale virksomheder har deres hovedkontor,« siger han til Børsen.

### Satser på hurtig vækst

Niels Gørup Christiansen lægger ikke skjul på, at han har store ambitioner. Han satser på hurtig vækst og forventer at beskæftige fem konsulenter i løbet af det første år. Han ser top-500-virksomheder – ikke i Danmark, men på verdensplan – som sin kundegruppe. Målsætningen er, at New Future Formula bliver et af de første konsulentfirmaer i en europæisk bølge, der på koncern-

niveau kan konkurrere med store amerikanske konsulenthuse som McKinsey og Boston Consulting.

Den ambitiøse nye spiller på konsulentmarkedet nøjes ikke med at revse dele af dansk erhvervsliv for manglende innovation. Han giver også sit bud på, hvad en af hemmelighederne bag succesfuld innovation er. Uanset om det gælder nye produkter, procesoptimering eller organisationsudvikling, så er opskriften en kombination af lang snor og overordnet styring på én og samme tid.

I en normal driftsorganisation er man som udgangspunkt bundet på hænder og fødder af lovgivning, kunder, prædefinerede standarder og meget mere. I innovationsprojekter frigør man sig fra den slags bindinger og lader lysten og fantasien råde. Faktisk er innovation en leg, der efterhånden bliver til virkelighed, jo mere man lever sig ind i den. Men her er det netop, at ledelsen i mange danske virksomheder står af, mener Niels Gørup Christiansen.



»Ledelsen kræver ofte det forkerte af projektgruppen, nemlig en evig afrapportering, så den kan holde styr på udgifterne og på, at projektet ikke løber løbsk. Men ledelsen skal servicere – ikke kontrollere. Den skal skabe rammer, der understøtter projektet i stedet for at hæmme det. Ledelsen skal fjerne alt det, der ellers hindrer projektteamet i at fordybe sig i den komplekse, kreative, udfordrende og særdeles krævende proces, som innovation er,« understreger han.

### Handler om fiktion

Derudover skal ledelsen forstå, at der er ting i processen, som man ikke kan have styr på. Innovation handler om fiktion. Selv om man har et mål, kan vejene til at nå målet være mange. Måske ændrer målet sig også undervejs. Der vil altid være mellem 25 og 75 pct. nødvendigt ressourcepild i processen hen mod et helt nyudviklet projekt,« siger Niels Gørup Christiansen.

Når han tror, at New Future Formula vil kunne tage kampen op mod store amerikanske konsulenthuse, skyldes det afgørende metodeforskelle. Amerikanerne er ekstremt systematiske og kører efter faste modeller, mens danskerne er bedre til en helhedstankegang og til

at arbejde på tværs af organisationer. Det er en kunst, som amerikanerne misunder danskerne, og som de største internationale virksomheder ikke kan undvære. Især når de skal gennemføre innovationsprojekter, som involverer mange divisioner og organisatoriske niveauer, siger Niels Gørup Christiansen.

»Mange internationale koncerner er amerikanske ejede, men opkøber virksomheder i blandt andet Europa. De bliver med tiden også præget af europæisk tankegang, hvis vi vel at mærke insisterer på, at vi har noget, vi kan lære dem,« tilføjer han med sit kendskab til amerikanske selskaber.

I de seneste fem år har Niels Gørup siddet i ledelsen i den amerikanske ejede køleproducent York Refrigeration i Århus, der i dag er ejet af en anden amerikansk koncern, Johnson Controls.

### Gode råd

New Future Formula tilbyder strategisk rådgivning og ledelse af komplekse projekter, produktionsoverførsler og business excellence i internationale virksomheder. Et særligt kompetenceområde er kvalitetsforbedringer efter den såkaldte EFQM-model, som kun bruges af få danske virksomheder på grund af dens kompleks-

tet. En af dem er Grundfos, hvor Niels Gørup Christiansen har været ansat i en halv snes år.

Han har flere gode råd til virksomheder, hvis de skal have succes med komplekse innovationsprojekter. Rådene er de samme, hvad enten det gælder industriel produktudvikling eller organisationsudvikling: Sørg for, at alle arbejder efter et fælles mål i organisationen. Sammensæt et projektteam, der forener modsætninger i organisationen, for eksempel økonomer og udviklingsingeniører. Lad projektgruppen praktisere skiftende lederskab, så det nogle gange er økonomen, der styrer skibet, og andre gange ingeniøren. Ustrukturerede processer skal veksle med stramt styrede alt efter, hvad der er godt for projektet.

For eksempel må en idéfase være kaotisk og kreativ, for at man kan nå frem til en vifte af muligheder at arbejde videre med. Men når man beslutter sig for at arbejde videre på en af dem, skal den stramme projektstyring sætte ind. Man kan ikke gå tilbage og tvivle på beslutningen. Man skal også have blik for, hvilket tidsspilde der er en nødvendig del af innovationsprocessen – og hvilket tidsspilde, der skyldes dårlig planlægning og ledelse.

## 15 år med innovation

Den 41-årige Niels Gørup Christiansen er uddannet civilingeniør og civiløkonom. Han har de sidste 15 år arbejdet med innovation – heraf 10 år i pumpekoncernen Grundfos og fem år i kølekoncernen York i Århus, nu Johnson Controls. I maj i år har han etableret sit eget firma New Future Formula i Århus.

Niels Gørup Christiansen organiserede processen, der førte til, at Grundfos i 1999 vandt Den Danske Kvalitetspris og i 2001 blev finalist til Den Europæiske Kvalitetspris efter den såkaldte EFQM-model (European Foundation of Quality Management). Grundfos vandt prisen i

2006. Hos York var han blandt andet direktør for Continuous Business Improvement for den globale York Refrigeration-koncern samt fabrikschef og direktør for strategiske projekter.

På et tidspunkt styrede Niels Gørup Christiansen 130 sideløbende forbedringsprojekter og har medvirket til at gennemføre de senere års turnaround i York. I 2006 lancerede York med Niels Gørup Christiansen som projektansvarlig en ny innovativ skruekompressor, der brød med hidtidige standarder og var det største teknologiske gennembrud i køleindustrien i årtier.

oskar