

Hans Werthén – en av våra främsta industriledare

En skrift framtagen inom Hans Werthén Fonden vid IVA



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN

KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För mer information om IVA och IVAs projekt, se IVAs webbplats: www.iva.se.

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2014
Box 5073, SE-102 42 Stockholm
Tfn: 08-791 29 00

IVA-M 444
ISSN: 1102-8254
ISBN: 978-91-7082-878-2

Redaktör: Pär Rönnerberg
Text: Folke Hjalmer & Sven Olving
Layout: Pelle Isaksson

Denna skrift finns att ladda ned som pdf-fil
via IVAs hemsida www.iva.se

Förord

Vid Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) finns en stipendiefond som bär namnet efter Hans Werthén. Fonden stiftades 1991 som en hyllning till Hans Werthén (1919–2000) för hans betydande insatser som företagsledare främst som chef för Electrolux och som produktionsdirektör och styrelseordförande i Ericsson.

Fonden är primärt inriktad på stipendier till yngre akademiker för fortbildning eller forskning vid ansedda utländska högskolor i kunskapsområden som ligger nära industriell verksamhet.

Som elektronikingenjör var Hans Werthén i början av sitt yrkesliv en av televisionsteknikens ledande pionjärer i Sverige. Han var chef för gasföretaget AGAS TV-laboratorium och vice vd och teknisk direktör i Philips TV- och radiofabrik i Norrköping (Nefa) innan han blev en av våra främsta storindustriledare som produktionsdirektör i Ericsson och senare vd för Electrolux.

Denna skrift vänder sig främst till dem som vill få en översiktsbild dels av fonden, dels av Hans Werthén som ingenjör, industriledare och människa.

Folke Hjalmers

Sven Olving



Electrolux företagsledning 1985. Från vänster **Anders Scharp**, **Hans Werthén** och **Gösta Bystedt**. I bakgrunden står Electrolux grundare Axel Wenner-Gren. Foto: Electrolux arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

Hans Werthén Fonden vid IVA

När Hans Werthén med ålderns rätt lämnade uppgifterna som styrelseordförande i Ericsson (1990) och i Electrolux (1991) donerade företagen 10 miljoner kronor respektive 15 miljoner kronor till IVA "för att hylla Hans Werthén för hans stora och betydelsefulla industriella insatser". Donatorföretagens önskan var att det vid IVA skulle bildas en stipendiefond med ändamålet "att stödja personer som genom utbildning eller forskning vid universitet eller högskola kan komma att bidra till den tekniska och industriella utvecklingen i Sverige". Fonden utsåg sina första stipendiater 1992.

Hans Werthén var både som ingenjör och företagsledare en resultatorienterad förnyelse-skapare med blicken riktad mot internationellt skeende. De stipendier som kunde sökas ur fonden fick enligt Werthéns önskan till syfte att ge unga människor möjlighet att under en tid av kanske ett år utvecklas i andra länder och återvända med nya kunskaper, erfarenheter och kulturupplevelser.

Som nytexaminerad tekn.lic. i elektronik hade Hans Werthén och studiekamraten vid КТН, Björn Nilsson, fått ett stipendium för att studera televisionsteknikens utveckling både tekniskt och publikt i USA. De intryck han fick bar han med sig hela livet och intresset för den

nya tekniken blev också bestämmande för hans inledande yrkeskarriär.

Fonden är inriktad på Naturvetenskap – Teknik – Ledarskap – Ekonomi – Juridik. Sökande till stipendium bör ha avlagt en akademisk grundexamen och helst ha hunnit med några års akademisk eller professionell verksamhet därefter. Det är en fördel om intresse finns för tillämpningar i näringslivet eller högskolan. Viktigt vid urvalet av stipendiater är givetvis sökandens speciella ambitioner, hans eller hennes studie- och arbetsmeriter, de mål och den plan sökanden har med utlandsvistelsen samt den helhetsbild som ansökan och referenser ger av den sökande. Till bedömningen hör ock-





Werthénstipendiater årgång
2006 tillsammans med
styrelseledamoten **Marianne
Feledy Werthén** (Werthéns
äldsta dotter, fjärde från vänster).
Foto från IVAs arkiv.

så den tilltänkta vistelseinstitutionens internationella anseende.

Sedan starten 1992 har fonden (2014) delat ut totalt 48,1 miljoner kronor till 380 stipendiater varav 163 kvinnor. De sökande återfinns huvudsakligen i fyra grupper, nämligen:

- *Post doc* för vistelse som gästforskare vid utländskt universitet efter avlagd doktorsexamen.
- *Doktorander* för vistelse vid utländskt universitet avseende bland annat arbete med del av doktorsavhandlingen.
- *MBA* för att studera till och avlägga utländsk Master of Business Administration examen.
- *LL.M, Legum Magister* för att studera till och avlägga utländsk Master of Laws examen.

De allra flesta sökande är mycket meriterade och visar stor målmedvetenhet när det gäller att förkovra sig utomlands. De spänner också över många intressanta ämnesområden.

Grupperna *Post doc* och doktorander domineras av stipendiater med ingenjörsbakgrund, gruppen *MBA* har över åren delats mellan nästan enbart manliga ingenjörer och ekonomer medan kvinnliga jurister dominerat stort i gruppen *LL.M.*

Hans Werthén var stiftelsens styrelseordförande till sin bortgång år 2000. Sedan dess har posten traditionellt uppehållits av IVAs preses. Ericsson och Electrolux är alltid representerade i styrelsen på högsta företagsledningsnivå. Det slutliga valet av stipendiater sker i styrelsen vars ledamöter också träffar stipendiaterna både formellt och socialt vid utdelningstillfället.

Ingenjör och företagsledare

Hans Werthén föddes 1919 i Ludvika men växte upp i Falun. Han blev civilingenjör i elektroteknik 1942 och teknologie licentiat i elektronik 1946 vid KTH. Han kom att utveckla två framstående karriärer i sitt liv – först som en av televisionsteknikens ledande pionjärer i Sverige och sedan som en av våra främsta industriledare i Electrolux och Ericsson.

Efter stipendievistelsen i USA för att studera televisionsteknikens utveckling var Werthén i fyra år forsknings- och utvecklingsledare i Nämnden för televisionsforskning vid KTH. Detta var 10 år innan Radiotjänst startade publika svart-vita TV-sändningar i Sverige. Han blev sedan chef för gasföretaget AGAS televisionslaboratorium där han bland annat experimenterade med färgtelevision. 1956 blev Werthén vice vd, teknisk direktör och konstruktionschef vid Philips radio- och tv-fabrik i Norrköping (Nefa). Uppgiften var att bygga upp storskalig produktion av TV-mottagare vid fabriken och omställning av radioapparater från elektronrör till transistorer.

Hans Werthén blev 1960 vice vd och produktionsdirektör i Ericsson. Efter nyss fyllda 40 år lämnade han specialiseringen i tv- och radiotekniken och

trädde in i rollen som storföretagsledare. Ericsson var då liksom nu ett av världens ledande telekommunikationsföretag. Efterfrågan på Ericssons produkter och tjänster var kraftigt växande med kapacitetsbrist i fabriker som följd. En krävande uppgift för Hans Werthén blev att under tidspress bygga nya fabriker i Sverige och utomlands. Hans insatser när det gällde utveckling och ledning av rationell, kostnadseffektiv produktion var betydande.

Det var på Marcus Wallenbergs initiativ som Werthén 1967 blev vd och koncernchef i Electrolux. Electrolux försäljning hade då med knapp marginal passerat 1 miljard kronor och antalet anställda var 19 000. Företaget var stort i Sverige men ganska litet internationellt. Dammsugare gick med ordentlig vinst men vitvarorna kunde inte kon-



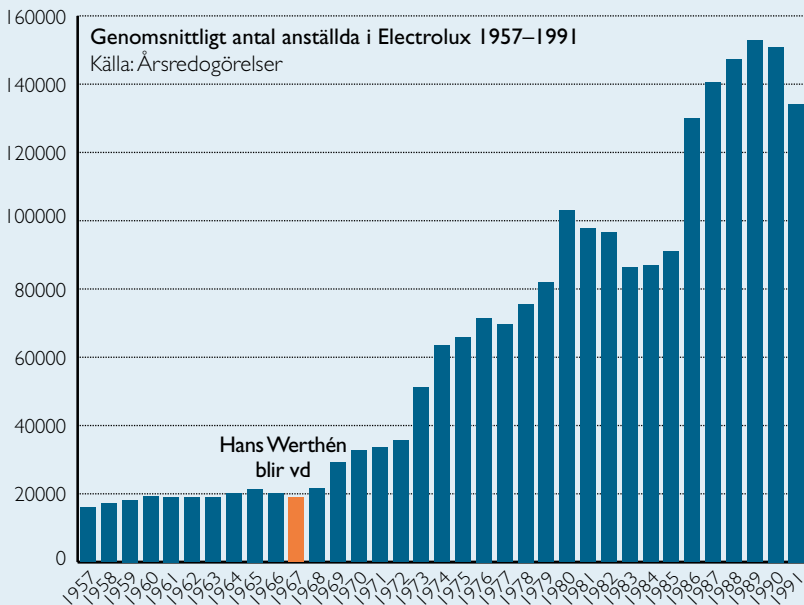
1990 lämnar 70-årige **Hans Werthén** ordförandeskapet i Ericsson till dåvarande vd **Björn Svedberg** (till höger). **Lars Ramqvist**, vice vd tog över som vd. I bakgrunden står Ericssons grundare. Foto: Björn Larsson Ask, SvD (Bild från TT/Scanpix)

kurrera med världens största tillverkare när det gällde produktionskostnader. Serierna var för korta. Werthéns uppdrag var att expandera Electrolux, helst till världsklass.

Under Werthéns ledning växte Electrolux till ett av världens största i branschen. Werthén hade bildat en företagsledning som förutom honom själv bestod av Gösta Bystedt och Anders Scharp, båda civilingenjörer från KTH. Tillsammans blev dessa tre med tiden en av Sveriges starkaste företagsledningar med stor arbetskapacitet och liten felfrekvens.

Strategin för tillväxt var systematisk avspaning av problemföretag som kunde förvärvas billigt, rationaliseras till lönsamhet och inlemmas friktionsfritt i Electroluxfamiljen. Det blev med åren över 200 förvärv. När Hans Werthén 24 år senare (1991) lämnade sin aktiva gärning i Electrolux var företaget störst eller näst störst i världen i sina huvudprodukter. Försäljningen var 80 miljarder kronor och antalet anställda som mest kring 150 000.

Electrolux är ett skolexempel på vad en liten, inbördes perfekt samverkande företagsledning kan uträtta.



Hans Werthén återkom till Ericsson och var under perioden 1981–1990 styrelsens ordförande. Inför många svåra beslut blev han en direkt samarbetspartner åt Ericssons skicklige vd, Björn Svedberg. Det var då den radioburna mobila telefonin nådde marknaden samtidigt som den för hela informationsteknologin underliggande elektroniska världstekniken var i snabb och därför delvis svårförutsebar utveckling. För företagen i branschen och dessas ledningar var detta en tid av stora möjligheter till radikal förnyelse men också av stora risker för felsatsningar. En

av Ericssons väl tillvaratagna möjligheter var de i Ellemtel tillsammans med Televerket under 1970-talet utvecklade principerna för det datorstyrda växelsystemet AXE. Från och med 1980-talet har AXE, som ständigt har vidareutvecklats, gett Ericsson en världsledande ställning på den mobila kommunikationsteknikens systemsida.

För sina insatser som televisioningenjör, produktionstekniker och multinationell företagsledare utsågs Hans Werthén till teknologie hedersdoktor vid Chalmers tekniska högskola 1978.



Electrolux ordförande och koncernchef **Anders Scharp** och verkställande direktör **Leif Johansson** 1991. Foto: Stig-Göran Nilsson. Ur Electrolux arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

Människan och ledaren

Bakom Hans Werthéns ovanliga framgångar fanns givetvis en ovanlig begåvning och ett antal goda mänskliga egenskaper.

Kanske kan begåvningen sammanfattas som en förmåga att dels se helheten med dess problem och möjligheter, dels ur minnet kunna finna de detaljer som kan kombineras till en kreativ lösning. Det kan inte finnas särskilt många som någonsin sett Hans Werthén stå handfallen inför en situation.

Humorn och slagfärdigheten har även allmänheten kunnat notera i ett och annat TV-framträdande.

Hans Werthéns ledarstil byggde på den egna personligheten men också på den prestigelösa insikten om att de närmaste kollegornas kompetens inte var mindre än hans egen. Som ensam ledare var han ingalunda felfri. Men genom rätt val av effektivt samarbetande medlemmar i företagsledningen kunde möjligheterna väl tillvaratas och problemen nästan alltid pareras. Kanske var det just behovet att kompensera sina brister med tillit till skickliga medarbetare som gjorde honom till en omtyckt och samtidigt kraftfull ledare. Han var en verklig mentor för nästan alla som i ledarroller samverkat med och sedermera efterträtt honom.

Hans Werthén kände igen unga be-

gåvningar och satte dem i positioner där de inte kunde annat än växa. Leif Johansson, exempelvis, hämtade han nästan direkt från Chalmers och gjorde honom 1979 som 28-åring till vd i Husqvarna Motorcyklar som just blivit en del i Electrolux. Leif Johansson fick med tiden många chefsbefattningar i Electrolux och 1991 blev han vd för bolaget.

Sex år senare blev Leif Johansson vd i AB Volvo. Nu (2014) är han bland annat preses i IVA och därmed också ordförande i Hans Werthén Fonden.

Under sin mångskiftande levnadsbana har tusentals människor i Sverige och utomlands kommit i arbetskontakt med Hans Werthén. Många har lärt känna



Hans Werthén pekar stolt på bilden av den 4 478 meter höga toppen av Matterhorn som han själv bestigit. Foto: Björn Larsson Ask, SvD (Bild från TT/Scanpix)

honom i andra sammanhang – som litteraturslukare eller fjällvandrare, exempelvis. Hans Werthén var en varm människa som hann uträtta ovanligt mycket. Han var ständigt beredd att se individer, arbete och händelser i närhetens, ambitioners och humorns spegel.

Familjen – hustrun, döttrarna och med tiden inte minst barnbarnen var tryggheten i Hans Werthéns företagsledarliv som fylldes av både ansvar och risktagande.

Brita, född Ekström, och Hans gifte sig 1950. De fick tre döttrar – Marianne som blev civilingenjör som pappa medan Louise och Lilian gick i mammas fotspår och blev civilekonomer. Hans Werthén var – bland mycket annat – engagerad bergsklättrare med Matterhorn som specialitet och ibland fick åtminstone en av döttrarna följa med till toppen. Inte sällan kunde man också se familjen åka skidor i Sälen.



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN