

Tidigare Electroluxchefen Hans Werthén har avlidit

# Resultatinriktad ledare med sinne för kvalitet

*Ofta framhålls företagsledningens stora betydelse för att kvalitetsarbetet ska bli framgångsrikt. Ett gott exempel på detta är Hans Werthén, legendarisk Electroluxchef som avled i början av januari 80 år gammal. Om detta berättar professor Lennart Sandholm, tidigare kvalitetschef för Electroluxkoncernen.*



Under Werthéns ledning utvecklades Electrolux till ett världsledande företag och hans karismatiska ledarstil och förmåga att skapa en laganda har omvittnats av många. När Werthén 1967 kom till Electrolux var jag kvalitetschef för koncernen. Trots att han inte var min närmaste chef tog han direkt kontakt med mig för att höra sig för om kvalitetsläget i företaget. Diskussioner fördes inte enbart på hans kontor under ordinarie arbetsdagar utan ofta under helger i hans hem på Karlavägen. Samma gällde för andra fackområden. Under helgerna gavs det tid att tränga in i problemställningarna och att ventilera ut-

vecklingsmöjligheterna.

För Hans Werthén gällde det att åstadkomma resultat, vilket skulle ske snabbt och utan några omsvep och formaliteter. Ett exempel på detta var Werthéns omedelbara reaktion på min presentation av vad Electrolux förlorade i pengar på kvalitetsbrister. "Frågan är om vi ska halvera eller få ned dessa kostnader till en tredjedel" var hans omedelbara kommentar. Sedan följde direkt "Nu ska vi välja ut två stinkers, det vill säga två produkter där vi har mycket problem och så ger jag dig fria händer att beordra åtgärder varhelst du finner det nödvändigt i organisationen. Det du först ska göra är att skriva ett intern-

meddelande i mitt namn om att du har dessa befogenheter. Sedan skickar vi ut det i hela företaget."

För en ung medarbetare var givetvis denna tydliga och förtroendefulla respons från högste chefen något enormt. Internmeddelandet i Werthéns namn och med hans underskrift gick ut. Senare har jag ofta tänkt på detta, när det i managementlitteratur poängteras att företagsledare måste tänka på "visibility", det vill säga i handling tydligt visa vad man står för. För Hans Werthén var detta något helt naturligt. Det behövdes inga managementgurus.

Werthéns reaktion på uppgifterna om kvalitetsbristkostnader-

na begränsade sig inte enbart till det som nämnts ovan. Omedelbart fortsatte han "Nu måste vi snabbt ha ett möte med alla högre chefer då vi ska diskutera situationen och vad som ska göras åt den. Eftersom dessa människors almanackor är fulla under ordinarie arbetsdagar, får vi välja en lördag eller söndag. Varför inte kalla till ett möte på lördag i nästa vecka?"

Agerade omedelbart Kallelsen gick genast ut i Werthéns namn till cirka 60 högre chefer. Alla infann sig på huvudkontoret på Lilla Essingen. Mellan klockan nio och tre den lördagen hölls under Werthéns led-

Under Hans Werthéns andra år som Electroluxchef genomfördes ett omfattande program för bättre kvalitet. I programmet ingick utbildningsaktiviteter, introduktion av kvalitetsmanualer, leverantörssamverkan, kvalitetsbristkostnadsredovisning, kvalitetsrevisioner, strukturerat förbättringsarbete, kvalitetsfokuserad förslagsverksamhet med mera. Som symbol för kvalitetsprogrammet stod Herr Kvalitén, här tillsammans med Hans Werthén på omslaget av ett nummer av personaltidningen från år 1968.



ning intensiva diskussioner om kvaliteten på företagets produkter och vad som skulle göras för att förbättra situationen.

Hur många kvalitetschefer har fått en sådan respons från VD? Det bör påpekas att de för Werthén redovisade kostnaderna inte var speciellt höga. I många företag har jag senare påträffat högre nivåer utan påtaglig reaktion från högsta ledningen.

Resultatinriktat arbete  
Låt mig ge ännu ett exempel på Hans Werthéns resultatinriktade arbetsätt. Electrolux hade en fabrik i Berlin där man tillverkade kyl- och frysdiskar för livsmedelshandeln. Försäljningsavdelningen upplevde att det var en del kvalitetsproblem med dessa produkter, varför Werthén skickade mig till fabriken för att undersöka förhållandena närmare.

Fabrikschefen, som var en auktoritär person i sextioårsåldern, lämnade utan avseende de synpunkter som den svenske ingenjören i trettioårsåldern framförde. Givetvis sökte jag omedelbart efter återkomsten upp min uppdragsgivare och rapporterade mina iakttagelser. Jag hade knappt avslutat min rapportering förrän Werthén ringde VD i det tyska dotterbolaget. "Jag har nu hört Sandholms synpunkter på verksamheten vid Berlinfabriken. Frågan är om vi ska stänga fabriken. Men jag ger fabrikschefen två veckor på sig att klara upp situationen, sedan skickar jag ner Sandholm igen."

Detta satte givetvis fart på fabrikschefen. Vid mitt följande be-

sök hade väsentliga åtgärder vidtagits. Fabrikschefens uppträdande var dessutom helt annorlunda.

Viktigt att vara påläst  
Hans Werthén hade en enastående förmåga att snabbt tränga in i information och se väsentligheter. Han var mycket intresserad av den kvartalsvisa rapporteringen av kvalitetsbristkostnaderna, som redovisades för olika fabriker, försäljningsbolag och produktgrupper. Om Werthén såg en mindre god utveckling inom ett område fick ifrågasättande chef omgäende en påringning av Werthén. Chefen fick då redogöra för situationen och planerade förbättringsåtgärder. De chefer som vid Werthéns uppringning inte läst den aktuella rapporten såg till att man i framtiden var bättre pålästa om kvalitetsutvecklingen. Werthén kunde ju ringa och ställa frågor.

Hans Werthén hade förmågan att se väsentligheter och att få människor att växa i syfte att åstadkomma resultat. Han visade på ett tydligt sätt innebörden av de numera ofta använda begreppen "hands-on leadership" och "empowerment". Detta var för Werthén något helt naturligt och okonstlat. Att arbeta nära en sådan ledare sätter bestående spår i synen på ledarskap. ■

TEXT: LENNART SANDHOLM, KONSULT VID SANDHOLM ASSOCIATES OCH TIDIGARE ADJUNGERAD PROFESSOR VID KTH I STOCKHOLM.

www.kvalitetsmagasinet.com