

InVision

Posebno
Izdanje



**JEDAN GLATKI
PRIJELAZ**

Neprimjetna tranzicija:

Intervju s Karlom i Mitchom

Nedavno smo najavili plan za neprimjetnu tranziciju unutar našeg izvršnog tima rukovoditelja. Karl Glassman umirovit će se kao glavni izvršni direktor (CEO) tvrtke 31. prosinca 2021. i postat će izvršni predsjednik Upravnog odbora. Mitch Dolloff postat će izvršni direktor i predsjednik od 1. siječnja 2022. Postavili smo im nekoliko pitanja o tranziciji.

Obojica imate dugu povijest bliske suradnje. Kako ste učili jedan od drugoga tijekom godina?

MITCH: Kad sam počeo raditi s Karlom, osjetio sam trenutnu povezanost. Njegovo razumijevanje i odnosi s našim ljudima pomogli su mi razumjeti empatičniju stranu poslovanja. Karl također dobro poznaje naše klijente i njihovu interakciju, što me je mnogo naučilo. Naposljetku, on mi je pomagao da naučim sve detalje o ovoj tvrtki u ovih zadnjih 21 godinu.

KARL: Ono što je najzanimljivije u našem odnosu jest to što stvarima pristupamo iz različitih perspektiva, ali bez iznimke se usklađujemo u našim odlukama. Oboje jako cijenimo ljude, što pojednostavljuje odluke. Uvijek ćemo stići na isto mjesto jer je ono prožeto poštovanjem prema ljudima.

Kako će izgledati tranzicija izvršnog direktora?

KARL: Iznad svega, želim da naši zaposlenici i dioničari vide dobro isplaniranu, neprimjetnu tranziciju. Ova tranzicija predstavlja kulminaciju dugogodišnje bliske suradnje s Mitchom. Tijekom svoje karijere Mitch se pokazao kao snažan vođa. Već duže vrijeme vodi operacije i preuzima sve veće uloge. Mitch je zaradio ovaj posao i on je apsolutno prava osoba da bude izvršni direktor za budućnost Leggetta & Platt. Njegova je odgovornost sada nastaviti učiti i biti Mitch.

Mitch, što te je najbolje pripremio da postaneš izvršni direktor?

MITCH: Ja ću ti prvi reći da ne postoji vodič! Karl i ja smo namjerno pokušavali pronaći načine koji će mi pomoći da bolje razumijem različite dijelove našeg poslovanja. Također sam naučio puno lekcija u stvarnom vremenu tijekom pandemije COVID-19. Pandemija je nametnula mnogo teškog očuvanja, teškog donošenja odluka i upravljanja emocijama. Iako nije uvijek bilo lako, u sebi sam prepoznao snažniju želju da vodim jasnom komunikacijom, razumijevanjem i transparentnošću.

Kakav je plan za ulogu glavnog operativnog direktora (COO)?

MITCH: Ne namjeravamo ispuniti ulogu COO u bliskoj budućnosti, što je u skladu s našom poviješću. Kad je Karl preuzeo dužnost izvršnog direktora, čekao je nekoliko godina da preuzme tu ulogu kako bi vidio kako se naša organizacija razvijala i razmotrio dugoročno planiranje sukcesije. To je vrijedna uloga jer omogućuje nositelju da stekne veliko iskustvo, a poduzeću da izvuče korist iz novih perspektiva. Očekujem da ćemo ga u nekom trenutku u budućnosti vratiti.

Karl, kako bi opisao Mitcha kao vođu?

KARL: On je analitičan, činitelj i netko tko ima hrabrosti. On se protivi stagnaciji i dosljedno poboljšava stvari. Fokusan je na ljude, spreman je slušati druge perspektive i prihvaća povratne informacije.

Mitch, koja je tvoja vizija za L&P dok započinješ ovo sljedeće poglavlje?

MITCH: Često sam razmišljao o tome. Moja vizija je jednostavno nastaviti graditi na onome što već gradimo! Želim imati oštar fokus na izgradnji naših ljudi, kulture i sposobnosti. Za našu kulturu jasno je i namjerno kako se ophodimo jedni prema drugima. Ne možemo izgubiti tu kvalitetu. Za naše sposobnosti, riječ je o globalnom i tržišnom stajalištu, daljnjem razvoju strategije proizvoda i održavanju operativne izvrsnosti. Naše tvrtke su u dobrom stanju i suočavamo se s puno uzbudljivih prilika za rast u budućnosti.

Karl, na koja si svoja postignuća najponosniji dok razmišljaš o 39 godina s L&P-om?

KARL: Moja sjećanja su uvijek oko ljudi. Ne razmišljam o prodaji ili pobjedama, uvijek ljudi. Bit ću najponosniji što ću pomoći u pokretanju procesa razbijanja silosa – pridobiti ljude koji imaju različite vještine da surađuju i uče jedni od drugih. Bit ću ponosan što sam osnažio donošenje odluka među našim liderima. Budućnost L&P-a i naši ljudi su mi nevjerojatno važni. Dugo sam tu – jako poštujem našu povijest, ali sam mnogo više uzbuđen zbog budućnosti.



Karl Glassman (lijevo) nedavno je od strane Mitcha Dolloffa dobio nagradu „Partners in Progress“, najviše i najistaknutije priznanje naše tvrtke za velike lidere u povijesti L&P-a.

Upoznaj Mitcha

Mitch Dolloff je oduvijek činitelj. Dok je odrastao u Kansas Cityju u Missouriju, počeo je raditi građevinske poslove sa oko 12 godina, izlijevajući beton i kasnije gradeći bazene sa svojim šogorima. Mitch također ima mnogo lijepih uspomena iz djetinjstva kako je učio i radio zajedno sa svojim ocem, koji je bio i vatrogasac i stolar.

Mitch je bio prvi u svojoj obitelji koji je pohađao koledž. Potom je otišao na pravni fakultet i radio u odvjetničkoj tvrtki u New Yorku. Nakon nekoliko godina provedenih u odvjetničkom uredu, odlučio je raditi za tvrtku klijenta, gdje su ga na kraju zamolili da vodi operacije tijekom kriznog razdoblja. "Iako nisam imao iskustva u operacijama, ipak sam htio probati. Uz sve u plamenu, bila je to sjajna prilika za učenje", kaže.

Nakon što je uspješno stabilizirao problematične operacije, Mitch je znao da je vrijeme za promjenu. Vidio je oglas u Wall Street Journalu za otvorenu poziciju u Leggett & Plattu. "Sjećam se da sam vidio oglas i pomislio: 'Ovo sam ja.' Nisam imao čak ni životopis, ali sam nazvao regrutera, dobio posao te se na kraju i preselio u jugozapadni Missouri."

Mitch je započeo u L&P-u u odjelu za spajanja i akvizicije i brzo je prešao na vođenje poslovne jedinice čeličnih cijevi u Nashvillu. Dok je bio u ovoj ulozi, završio je i MBA diplomu. Kada je prešao u ulogu poslovnog razvoja, tražio je dodatnu odgovornost. Mitch je preuzeo svaki zadatak koji je mogao. "Cijenio sam svaku priliku – čak i one koje drugi nisu nužno željeli – jer sam tako puno naučio."

Tijekom protekle 21 godine, Mitch je primijenio ono što je naučio na svaku svoju vodeću ulogu. Kada je vodio Automotive, pomogao je da posao poraste s oko 200 milijuna dolara na 800 milijuna dolara izgradnjom globalnog tima visokih performansi. Također je vodio reorganizaciju Beddinga, razbijajući naše povijesne silose i čineći poslovanje kohezivnijim i tržišnim. Nada se da će nastaviti graditi na tim naporima. "Naši timovi mogu nastaviti pružati vrijednost izgradnjom kruga ključnih sposobnosti", kaže on. "Za naše tvrtke to znači usklađivanje uvida u tržište, strategije proizvoda, operativne izvrsnosti i implementacije tehnologije – sve s globalnim pogledom."

Nastoji pomoći rastu tvrtke kako bi bila više okrenuta naprijed, pružila ljudima više mogućnosti i, naravno, poboljšala rezultate. "Vidjeli smo prilike za rast u automobilske industriji i posteljini te smo restrukturirali korporativne funkcije kako bismo podržali poslovanje i osigurali da pružamo najveću vrijednost. Hajdemo sada poduzeti sljedeće korake naprijed kako bismo nastavili poticati napredak."

Mitch je također oštro usredotočen na predanost poboljšanju uključenosti, raznolikosti i jednakosti (ID&E), kao i na pitanja okoliša, društva i upravljanja (ESG). Osim toga, njegovo vodstvo u našim naporima odgovora na COVID-19 i dalje je prioritet i ključni pokretač u zaštiti naših ljudi.

Mitch je iznimno ponosan na to gdje smo bili, ali je možda još više uzbuđen zbog potencijala onoga što dolazi. "Dok prelazim u ovu sljedeću fazu svoje karijere, nadam se da me ljudi neće gledati samo kao na nekoga sa titulom. Želim nastaviti biti dio tima – radeći zajedno s drugima, ponosan zaposlenik L&P-a, čineći sve što mogu da izgradim bolju budućnost."

Vrijednosti Koje Oblikuju Našu Kulturu

Mitchu je važno izgraditi kulturu naše tvrtke. "Imamo tisuće predanih, talentiranih ljudi unutar L&P-a. Nastavimo razvijati kulturu suradnje i podrške, gdje koristimo stručnost naših zaposlenika diljem Leggett & Platt." To možemo učiniti usklađivanjem ovih zajedničkih vrijednosti:

- Djelovati sa poštenjem i integritetom – govoriti istinu, bile to dobre ili loše vijesti
- Biti pun poštovanja, uključiv i empatičan
- Brinuti jedni za druge – davati prioritet sigurnosti, dijeliti ideje i pružati promišljene prilike za razvoj
- Raditi naporno – angažirati se i kao činitelji, a ne samo delegati.
- Raditi agilno – gledati prema naprijed, prihvaćati izazove i rješavati probleme
- Raditi zajednički, bez hijerarhije, birokracije, skrivenih planova ili motiva.
- Nastupati i djelovati zajednički nakon što se donese odluka, bez obzira na koju se stranu krenulo.
- Raditi za dobro svih nas, a ne samo za osobni probitak.



Mitch, na slici s Tammy Trent 2018., poslužuje hranu zaposlenicima tijekom događaja prikupljanja sredstava u dobrotvorne svrhe. "Sebe vidim kao mješavinu stvari", kaže. "Fokusan sam i strateški, ali mogu biti i šašav."



Tijekom slobodnog vremena, Mitchov hobi – i čuvar mentalnog zdravlja – njegova je farma na kojoj se opušta radeći vani, uključujući "precizno košenje smiješnog broja hektara".

Hvala ti, Karl

Nakon gotovo četiri desetljeća iznimne usluge i vodstva, Karl Glassman napušta svoju ulogu glavnog izvršnog direktora krajem 2021. Tijekom svojih 39 godina u L&P-u, Karl je bio na ključnim vodećim ulogama, prvo u našem poslu s posteljinom, a kasnije za cjelokupnu tvrtku.

Pod Karlovim vodstvom, L&P je dao prioritet naporima koji će zasigurno utjecati na naše ljude na pozitivan način – predanost poboljšanju uključenosti, raznolikosti i jednakosti (ID&E), kao i napredak prema okolišnim, društvenim pitanjima i pitanjima upravljanja (ESG). Dok se veselimo budućnosti, Karl nudi uvid u ono što je naučio tijekom svoje karijere.

Započeo sam raditi u Leggett & Plattu 24. veljače 1982. kao prodavač u tada poznatom odjelu Pacific Coast Spring Division. Na mnogo načina, čini se kao ne tako davno. Međutim, nakon jednog braka, troje djece i jedanaest unučadi, razmišljam o vrijednim lekcijama koje sam naučio tijekom posljednjih 40 godina.

Usluga: Postojimo da služimo. Naši zaposlenici, investitori, kupci i zajednice su svi važni. Svi oni zaslužuju najbolje što im možemo ponuditi.

Inovacija: Moramo ostati ispred tempa – pronaći nove načine da budemo učinkoviti i inovativni. Vjerujem u sreću, ali također vjerujem da dobro planiranje i kontinuirano usavršavanje čine sreću.

Poniznost: Ako ste najpametnija osoba u sobi, mogli biste razmisliti o tome da promijenite prostoriju i ljude u njoj. Poniznost je prepoznavanje da svatko oko vas ima nešto vrijedno za ponuditi. Slušajte i učite od njih.

Vodstvo: Zaposlite prave ljude, osnažite ih da donose odluke, a zatim im se maknite s puta. To je uvijek kada nastupaju na najvišoj razini i na zadovoljstvo.

Napredak: U životu uživajte u pobjedama i učite iz gubitaka. Istu lekciju primjenjujemo na L&P-ovo putovanje kao tvrtke. Naša bogata povijest je za poštivanje, ali naša budućnost je svjetlija od prošlosti.

Postoji još jedna lekcija za koju znam da je istinita. Naša tvrtka ima veliku sreću što ima snažnu kulturu, zdravu poslovnu strategiju i svakog od vas – predane zaposlenike diljem svijeta koji svaki dan posvećuju svoje vrijeme, energiju i talente. Naučio sam da upravo ova kombinacija čini L&P zaista jedinstvenim i nevjerojatnim mjestom za rad.

Hvala vam svima što ste mi pomogli naučiti ove i mnoge druge lekcije. Bila mi je apsolutna čast raditi zajedno sa svima vama.

Sve najbolje,

Karl

