

# InVision

Wydanie  
specjalne



## PŁYNNNA ZMIANA

## Płynna zmiana: Wywiad z Karlem i Mitchem

Niedawno ogłosiliśmy plan przeprowadzenia płynnej zmiany w zespole kierownictwa wykonawczego. Karl Glassman przejdzie na emeryturę ze stanowiska dyrektora generalnego (CEO) Spółki z dniem 31 grudnia 2021 r. i zostanie prezesem wykonawczym Zarządu. Z dniem 1 stycznia 2022 r. stanowisko dyrektora generalnego i prezesa obejmie Mitch Dolloff. Przeprowadziliśmy z nimi rozmowę na temat tej zmiany.

### Macie długą historię bliskiej współpracy. Jak przez lata nauczyliście się od siebie nawzajem?

**MITCH:** W chwili gdy zacząłem pracować z Karlem, od razu coś nas połączyło. Jego zrozumienie i relacje z naszymi pracownikami pozwoliły mi zrozumieć bardziej empatyczną stronę biznesu. Karl ma również głęboką wiedzę na temat naszych klientów i tego, jak z nami współpracują, co wiele mnie nauczyło. W końcu, przez ostatnie 21 lat pomagał mi uczyć się różnych drobiazków o firmie.

**KARL:** Najbardziej niezwykle w naszej relacji jest to, że patrzymy na sprawy z różnych perspektyw, ale bez wyjątku dogadujemy się w chwili podejmowania decyzji. Obaj wysoko cenimy ludzi, co ułatwia podejmowanie decyzji. Zawsze dotrzemy do tego samego celu, ponieważ obaj uważamy, że najważniejszy jest szacunek do ludzi.

### Jak będzie wyglądać zmiana na stanowisku CEO?

**KARL:** Przede wszystkim chcę, aby nasi pracownicy i udziałowcy widzieli, że zmiana jest dobrze zaplanowana i nastąpi płynnie. Zmiana ta stanowi kulminację wieloletniej bliskiej współpracy z Mitchem. W całej swojej karierze Mitch udowodnił, że jest silnym liderem. Od dłuższego czasu prowadził różne operacje i przejmował coraz poważniejsze obowiązki. Mitch zastąpił na tę pracę, a myśląc o przyszłości Leggett & Platt jest z pewnością właściwą osobą na stanowisko dyrektora generalnego. Jego obecnym obowiązkiem jest ustawiczne uczenie się i pozostanie Mitchem.

### Mitch, co najlepiej przygotowało cię do objęcia stanowiska CEO?

**MITCH:** Jako pierwszy powiem ci, że nie ma do tego żadnego przewodnika! Karl i ja celowo szukaliśmy sposobów, aby pomóc mi lepiej zrozumieć różne części naszej działalności. Nauczyłem się również wiele w czasie rzeczywistym podczas pandemii COVID-19. Pandemia wymusiła wiele trudnych rozmów, trudnych decyzji i zarządzania emocjami. Chociaż nie zawsze było łatwo, zauważyłem w sobie silniejsze pragnienie przewodzenia poprzez jasną komunikację, zrozumienie i przejrzystość.

### Jakie są plany jeśli chodzi o stanowisko dyrektora ds. operacyjnych (COO)?

**MITCH:** W najbliższej przyszłości nie planujemy obsadzić stanowiska COO i jest to zgodne z naszą historią. Kiedy Karl przejął obowiązki CEO, wstrzymał się na kilka lat z obsadzeniem tego stanowiska, ponieważ chciał się przekonać, jak rozwija się nasza organizacja i zastanowić się nad długoterminowym

planowaniem sukcesji. Jest to cenne stanowisko, ponieważ pozwala osobie, która je zajmuje zdobyć duże doświadczenie, a firmie skorzystać z nowych perspektyw. Spodziewam się, że w przyszłości je przywrócimy.

### Karl, jak podsumowałbyś Mitcha jako lidera?

**KARL:** Jest analityczny, działa - jest wykonawcą i ma odwagę. Jest przeciwieństwem stagnacji i konsekwentnie usprawnia wszystko. Jest skoncentrowany na ludziach, chętnie słucha innych perspektyw i przyjmuje informacje zwrotne.

### Mitch, jaka jest Twoja wizja L&P teraz, kiedy zaczynasz kolejny rozdział?

**MITCH:** Często o tym myślałem. Moją wizją jest po prostu dalsze budowanie na tym, co już tworzymy! Chcę skoncentrować się na wzmocnieniu naszych pracowników, kultury i możliwości. Nasza kultura jasno i wyraźnie określa, jak mamy się nawzajem traktować. Nie możemy stracić tej jakości. Jeśli chodzi o nasze możliwości, potrzebujemy globalnego i ukierunkowanego na rynek punktu widzenia, dalszego rozwijania strategii produktu i utrzymania doskonałości operacyjnej. Nasze firmy są w dobrej kondycji, a przed nami wiele ekscytujących możliwości rozwoju w przyszłości.

### Karl, z jakich osiągnięć jesteś najbardziej dumny, gdy myślisz o 39-letniej współpracy z L&P?

**KARL:** Moje wspomnienia zawsze koncentrują się wokół ludzi. Nie myślę o sprzedaży czy wygranych, zawsze o ludziach. Najbardziej dumny jestem z tego, że pomogłem rozpocząć proces przełamania barier - sprawić, że ludzie o różnych umiejętnościach starają się współpracować i uczyć się od siebie nawzajem. Jestem dumny, że wzmocniłem zdolność do podejmowania decyzji przez naszych liderów. Przyszłość L&P i naszych pracowników jest dla mnie niezwykle ważna. Działaniem tutaj już od dłuższego czasu - bardzo szanuję naszą historię, ale jestem o wiele bardziej podekscytowany przyszłością.



Karl Glassman (z lewej) został niedawno wyróżniony przez Mitcha Dolloffa i otrzymał nagrodę Partners in Progress, najwyższe i najbardziej wybitne wyróżnienie w naszej firmie dla wielkich liderów w historii L&P.

## Poznajcie Mitcha

Mitch Dolloff zawsze był sprawcą. Dorastając w Kansas City w stanie Missouri, w wieku 12 lat zaczął pracować na budowie, wylewał beton, a później budował baseny ze swoimi szwagrami. Mitch ma również wiele wspaniałych wspomnień z dzieciństwa, kiedy uczył się i pracował u boku ojca, który był strażakiem i stolarzem.

Mitch jako pierwszy w rodzinie uczęszczał do college'u. Następnie poszedł na uczelnię prawniczą i pracował w kancelarii w Nowym Jorku. Po kilku latach pracy w kancelarii zdecydował się na pracę w firmie klienta, w której ostatecznie został poproszony o kierowanie działalnością operacyjną w okresie kryzysu. „Chociaż nie miałem doświadczenia w zakresie działań operacyjnych, chciałem spróbować. Mimo, że sytuacja była bardzo zaogniona, była to świetna okazja do nauki”, mówi.

Po pomyślnym ustabilizowaniu niespokojnych operacji Mitch wiedział, że nadszedł czas na zmiany. Zobaczył w Wall Street Journal ogłoszenie o wolnym stanowisku w Leggett & Platt. „Pamiętam, że kiedy zobaczyłem to ogłoszenie pomyślałem: „To dla mnie”. Nie miałem nawet CV, ale zadzwoniłem do osoby zajmującej się rekrutacją, dostałem pracę i przenieśliem się do południowo-zachodniej części Missouri!”

Mitch rozpoczął pracę w L&P w dziale fuzji i przejęć i wkrótce zaczął kierować jednostką biznesową w Nashville zajmującą się stalowymi rurami. W czasie, gdy pełnił tę funkcję, ukończył również studia MBA. Kiedy przeszedł na stanowisko rozwijania działalności biznesowej, poprosił o dodatkowe obowiązki. Mitch podejmował się każdego możliwego zadania. „Doceniałem każdą możliwość - nawet taką, z której inni niekoniecznie chcieli skorzystać - ponieważ wiele się w ten sposób nauczyłem”.

W ciągu ostatnich 21 lat Mitch zastosował zdobytą wiedzę na każdym ze sprawowanych stanowisk kierowniczych. Kierując działem Automotive, pomógł mu zwiększyć wartość z około 200 mln USD do 800 mln USD, budując wysokowydajny, globalny zespół. Kierował również reorganizacją działu Bedding, przełamując nasze historyczne bariery i prowadząc bardziej spójną i zorientowaną na rynek działalność. Ma nadzieję kontynuować takie działania. „Nasze zespoły mogą nadal dostarczać wartość, budując krąg kluczowych zdolności”, mówi. „Dla naszej działalności oznacza to zestrojenie analiz rynkowych, strategii produktu, doskonałości operacyjnej i wdrażania technologii - wszystko z perspektywy globalnej”.

Dąży do tego, aby firma była bardziej zorientowana na przyszłość, dawała pracownikom więcej możliwości i oczywiście poprawiała wyniki. „Zauważyliśmy możliwości rozwoju w działach Automotive i Bedding, a także zrestrukturzyliśmy funkcje korporacyjne, tak aby wspierać firmę i zapewnić jak największą wartość. Zróbmy teraz kolejne kroki naprzód, aby stale motywować do postępów”.

Mitch jest również mocno zaangażowany w poprawę integracji, różnorodności i równości (inclusion, diversity and equity, ID&E), koncentruje się również na kwestiach środowiskowych, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego (environmental, social and governance, ESG). Ponadto, jego kierownicza rola w działaniach związanych z reagowaniem na COVID-19 nadal stanowi priorytet i kluczowy czynnik zapewniający bezpieczeństwo naszym pracownikom.

Mitch jest niezwykle dumny z dotychczasowych osiągnięć naszej firmy, możliwe jednak, że jest jeszcze bardziej podekscytowany potencjałem tego, co nadejdzie. „Wchodząc w kolejny etap swojej ścieżki zawodowej, mam nadzieję, że ludzie nie postrzegają mnie tylko według nazwy mojego stanowiska. Chcę nadal być częścią zespołu - pracować razem z innymi, być dumnym pracownikiem L&P i robić wszystko, co w mojej mocy, aby budować lepszą przyszłość”.

## Wartości kształtujące naszą kulturę

Mitchowi zależy na budowaniu kultury naszej firmy. „W L&P mamy tysiące zaangażowanych, utalentowanych pracowników. Rozwijamy kulturę współpracy i wsparcia, w której korzystamy z wiedzy naszych pracowników ze wszystkich działów Leggett & Platt”. Możemy to zrobić dbając o przestrzeganie tych wspólnych wartości:

- Uczciwe i rzetelne postępowanie - mówienie prawdy, zarówno przekazując dobre, jak i złe wiadomości
- Okazywanie szacunku, otwartości i empatii
- Troska o siebie nawzajem - priorytetowe traktowanie bezpieczeństwa, dzielenie się pomysłami i zapewnianie przemysłanych możliwości rozwoju
- Ciężka praca - angażowanie się jako wykonawcy, nie tylko osoby delegujące zadania
- Sprawna praca - patrzeć w przyszłość, podejmowanie wyzwań i rozwiązywanie problemów
- Współpraca, bez hierarchii, biurokracji, ukrytych planów i motywów
- Połączenie sił po podjęciu decyzji, niezależnie od tego, po której stronie byliśmy na początku
- Praca dla dobra nas wszystkich, a nie tylko jednego z nas



Mitch, na zdjęciu z Tammy Trent w 2018 roku, serwuje jedzenie pracownikom podczas zbiórki środków na cele charytatywne. „Łączę w sobie bardzo wiele różnych cech”, mówi. „Jestem skoncentrowany i myślę strategicznie, ale potrafię również zachować się głupkowato”.

W wolnym czasie Mitch angażuje się w swoje hobby - które również stanowi odskocznnię dla zdrowia psychicznego - czyli pracuje na farmie, relaksuje się pracując na świeżym powietrzu i „precyzyjnie kosząc działkę o absurdalnej liczbie akrów”.



# Dziękuję, Karl

Z końcem 2021 roku, po prawie czterech dekadach wyjątkowej pracy i pełnienia funkcji kierowniczych Karl Glassman rezygnuje z funkcji dyrektora generalnego. W ciągu 39 lat pracy w L&P Karl zajmował kluczowe stanowiska kierownicze, najpierw w naszym segmencie Bedding, a później w całej firmie.

Pod kierownictwem Karla L&P nadała priorytet wysiłkom, które z pewnością wpłyną pozytywnie na naszych pracowników – firma zobowiązała się do poprawy integracji, różnorodności i równości (ID&E), a także do dalszego działania w kwestiach środowiskowych, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego (ESG). Patrząc w przyszłość, Karl mówi nam, czego nauczył się przez całą swoją karierę.

Rozpocząłem pracę w Leggett & Platt 24 lutego 1982 roku jako sprzedawca w ówczesnym dziale Pacific Coast Spring Division. Pod wieloma względami wydaje się, że było to nie tak dawno temu. Jednak jedno małżeństwo, troje dzieci i jedenaścioro wnuków później, zastanawiam się nad tym, czego nauczyłem się przez ostatnie 40 lat.

**Służba:** Naszym celem jest służyć. Nasi pracownicy, inwestorzy, klienci i społeczności są ważni. Wszyscy zastępują na to, aby otrzymać od nas to, co najlepsze.

**Innowacje:** Musimy działać z wyprzedzeniem – znajdować nowe sposoby na wydajność i innowacyjność. Wierzę w szczęście, ale wierzę również, że dobre planowanie i ciągłe doskonalenie sprzyjają szczęściu.

**Pokora:** Jeśli jesteś najmądrzejszą osobą w pokoju, możesz zastanawiać się nad zmianą pokoju i przebywających w nim osób. Pokora to uznanie, że każdy wokół ma coś wartościowego do zaoferowania. Słuchaj i ucz się od nich.

**Przywództwo:** Zatrudnij odpowiednich ludzi, pozwól im podejmować decyzje, a potem zejź im z drogi. Tylko wtedy osiągają swój najwyższy potencjał i zadowolenie.

**Postęp:** W życiu ciesz się wygranymi i wyciągaj wnioski z porażek. Tę samą zasadę stosujemy do drogi, jaką pokonuje L&P jako firma. Powinniśmy szanować naszą bogatą przeszłość, jednak przyszłość jest od niej jaśniejsza.

Jest jeszcze jeden wniosek, który moim zdaniem jest prawdziwy. Nasza firma ma szczęście, że posiada silną kulturę, solidną strategię biznesową i każdego z Was – oddanych pracowników na całym świecie, którzy każdego dnia poświęcają swój czas, energię i talent. Nauczyłem się, że to właśnie ta kombinacja sprawia, że L&P jest naprawdę wyjątkowym i niesamowitym miejscem pracy.

Dziękuję wszystkim za pomoc, że mogłem się tego właśnie nauczyć. Praca z Wami to prawdziwy zaszczyt.

Wszystkiego dobrego,

Karl

