

[music]

**0:00:04.3 Jandel Allen-Davis:** Welcome to Unstoppable at Craig, where we pull back the curtain on what makes healthy workplace cultures click, and what happens when people are empowered to expand the boundaries of what is possible. We'll explore the perspectives of employees and leaders who have carte blanche to speak their truths, tell their stories, and unlock uncommon ways of approaching challenges. I'm Dr. Jandel Allen-Davis, CEO and President of Craig Hospital, a world-renowned rehabilitation hospital that exclusively specializes in the neuro-rehabilitation and research of patients with spinal cord and brain injury. Join me as we learn from people who love what they do and what happens when fear doesn't stifle innovation.

[music]

**0:00:48.6 George Sparks:** I'm George Sparks, CEO of the Denver Museum of Nature and Science, stepping in as host today to kick off and introduce my good friend Jandel.

**0:00:57.1 Jandel Allen-Davis:** This is gonna be fun.

**0:00:58.8 George Sparks:** Yeah. This, this really will be fun. And I was thinking back, I remember when I heard that Brian Vo, CEO of the Botanic Gardens, that you were his chair of his board. And I thought, that is really, really cool. [laughter] That's a pretty significant job. And Brian picks great leaders. So that was, that was really impressive that you did that.

**0:01:16.6 Jandel Allen-Davis:** You're nice to say that. And I, and even thinking back on things like that, there have been so many times in my career where I go, am I really getting to do this? Is this, you know, it's, it's an honor to serve and a privilege. And I like to tell young, emerging leaders just be very present and take in, soak in what you can while you're there, because you never know who's watching you, and you don't really have to pursue roles as aggressively as you might think. The universe knows which doors to open for you, and I've been blessed that way.

**0:01:46.0 George Sparks:** Yeah. I think both, both of our lives have been blessed beyond my imagination, having grown, grown up in southern West Virginia in a little coal mining town, and then moving on to the Air Force Academy, and then MIT and being a pilot and eventually having a 25 year career at Hewlett Packard, and then the capstone of all of this to get to run the Museum of Nature and Science for the last 19 years.

**0:02:06.0 Jandel Allen-Davis:** Yeah. You know, I think one of the things that's always surprising to me, and, and even as I think about how we stereotype people is that there's this sense that careers, if you, you plotted 'em on the X and Y-axis where one is time and the other is sort of ascent, I guess, that people think these are straight lines and they're not, and, and they're, or that you start one place and that's where you end. I, I really did over my, in my life, despite always wanting to be part of making things better or being at tables where people were trying to work on big or hard or thorny issues. But I always thought, and I would say that my plan had been to walk away from work with a baby in one hand and a speculum in the other as a practicing...

**0:02:54.8 George Sparks:** Yeah.

**0:02:55.3 Jandel Allen-Davis:** OB-GYN.

**0:02:56.5 George Sparks:** Yeah.

**0:02:56.6 Jandel Allen-Davis:** And here I am in a neuro-rehabilitation hospital, hospital with a national and an international reputation for what we do and how we support people with spinal cord and brain injury. And they won't let me deliver babies here, George. [laughter] They just won't. I keep asking 'em.

**0:03:12.7 George Sparks:** Tell me, why did you decide to become a doctor?

**0:03:14.6 Jandel Allen-Davis:** I will divulge something on this podcast. Well, but I just hit Medicare age last month, so I've been around... [laughter] I've been around a little while.

**0:03:22.2 George Sparks:** Welcome.

**0:03:23.5 Jandel Allen-Davis:** Thank you. And when I was little, so I say that because I'm old enough to have grown up at a time where girls were nurses and boys were doctors. I have since been a tiny kid. I was, I can still remember finding Q-tips and cotton balls and alcohol and putting 'em in a brown paper sack and acting like I was the, the little neighborhood nurse or nurse it was. But then, the first, the Women's Rights Movement and the Modern Civil Rights Movement opened up new vistas in ways that, as this kid, I was probably 11 or so, in fact, let's see, yeah, I was 10 when Martin Luther King was killed. And it just opened up new sorts of ways of thinking and being about what was accessible. But I was gonna be a nurse. There was the opportunity that I could in fact be a doctor. I've wanted to be a doctor since I was about 11 or 12. And then I discovered OB-GYN, where I had the ability to be in the operating room. 'Cause I love, I just love operating and loved delivering babies. There's nothing more magical than that I don't think.

**0:04:23.5 George Sparks:** Do you ever think about the parallels between what you did before where you were giving people birth, having them born, and now you're having people reborn.

**0:04:32.1 Jandel Allen-Davis:** Yeah. Oh.

**0:04:33.3 George Sparks:** Through, through your work here?

**0:04:36.4 Jandel Allen-Davis:** I think I never thought about it in terms of that particular, those particular parallels. But what I will tell you is that there's something that feels miraculous about the rebirth...

**0:04:47.7 George Sparks:** Yeah.

**0:04:49.0 Jandel Allen-Davis:** That happens here in a way that's so joyful in the face of such heartbreak because as I say, every day nobody wakes up in the morning and says, I think I want to go to Craig today. Most people don't wake up in the morning saying, I think I wanna be a patient today, period, let alone to have these catastrophic injuries that you couldn't see coming, but that are a reality for everybody who's born. But what I get to see in terms of this rebirth is actually the birth of resilience in ways that.

**0:05:20.2 George Sparks:** Yeah.

**0:05:20.3 Jandel Allen-Davis:** People never thought about. The birth of just sort of what is innate in humans, that things want to live, we want to live, and that you're tapping into something very, I think, primitive in terms of what drive is. And that's probably the other really amazing thing I see is incredible drive. People work hard by four o'clock in the afternoon when all the therapies typically end. If I see folks in the halls and stop and say hello to 'em, I like to ask 'em, did we work you hard

today? Or did we kick your butt today? And they say, yeah. I say, then our work is done here. And they laugh and they are exhausted.

**0:05:54.6 George Sparks:** Yeah.

**0:05:55.5 Jandel Allen-Davis:** When they get back, I get to see the joy and witness joy at the things we so take for granted. Like being able to pick up this bottle and take a top off.

**0:06:06.0 George Sparks:** Yeah.

**0:06:07.4 Jandel Allen-Davis:** Or to brush your teeth or a little bit of movement in a hand that gives people that encouragement and that drive that they're, and hope and sort of a recognition and realization that there is much to be lived on the other side of these injuries.

**0:06:21.9 George Sparks:** Yeah.

**0:06:22.5 Jandel Allen-Davis:** So, it is a kind of rebirth.

**0:06:23.6 George Sparks:** Yeah.

**0:06:24.3 Jandel Allen-Davis:** I never thought about it that way.

**0:06:25.0 George Sparks:** No, you work, you work in a really cool place. Like I said, when I walked in the front door, it was like, there's something different here. I walked in lots of hospitals, but never one where I felt like that. So tell me about Craig Hospital. What's, how did it start? And...

**0:06:38.9 Jandel Allen-Davis:** Sure. Well, it might surprise you to learn that Craig was started in 1907 as a TB sanatorium. And what happened was we developed therapeutics for tuberculosis and learned how to cure it and how to prevent it. So they, they pivoted to polio. And the same thing happened. Thankfully the therapeutics and vaccines were invented that made it possible that we see very little polio in the world. In the late '50s, they pivoted again, Craig did and took on spinal cord rehabilitation, and that was the focus of their mission. And sometime in the '70s, brain injury was introduced. It is a national neuro-rehabilitation hospital for acquired and traumatic spinal cord and brain injury and a research hospital. So there with the volume of patients we see annually, the opportunity over decades to contribute to the, the field from a research perspective is also gone hand in glove with the actual rehabilitation.

**0:07:42.1 George Sparks:** Tell me, why did you start this podcast?

**0:07:44.1 Jandel Allen-Davis:** And this sounds some way that I don't wanna fully and cannot fully, or even partially sometimes own, but tone at the top is part of this. Tone at the top is the magic of Craig. When I had the opportunity to be considered for this role and really got to dig into Craig, just like you said, when you walk in, you can feel that something different's over here. And sitting at the front desk waiting for me that day for this two days of interviews was Mike Fordyce.

**0:08:13.0 George Sparks:** Yeah.

**0:08:13.8 Jandel Allen-Davis:** The former president and CEO of Craig just sitting there just kind of casually on the... [laughter] At the desk. And that the first person I met who was sitting at the front desk is Adam, who was our receptionist and was just so friendly when I came in, I knew I was in someplace special. And there's something about the importance of leadership that the sort of, I think in some ways eternal question is, or ongoing question is are great cultures made or are they

born that way?

**0:08:44.6 Jandel Allen-Davis:** And you could say the answer is yes, but it is in some way this alchemy of great people and great leadership. And we wanted to have the opportunity to tell that Craig story through that lens in the hopes that there's something in talking to folk like you or other employees or other great folks in this community and beyond, or patients and families that might spark some what if question by a leader out there or, or help some leaders who might need a little boost to take a different look in the mirror, about who might I be if I were willing, and this is my belief, if I were willing to bring my whole self to work.

**0:09:22.5 George Sparks:** Yeah.

**0:09:23.6 Jandel Allen-Davis:** And really view these jobs as not jobs frankly, but as callings, as vocations, as sacred work.

**0:09:31.8 George Sparks:** Yeah. Now you came here and there was a culture here. How has that culture shaped you and how have you shaped the culture that's emerged?

**0:09:41.2 Jandel Allen-Davis:** I'll tell you, I'm gonna answer the first part of your question, how has the culture shaped me? There was something about when I walked in for those interview sessions in the summer of 2018, you walk in this front door and you can just feel something's different here. It's the vibe, it's the energy, it's the actual physical sort of manifestation of this thing called culture. It's the fact that our outpatient clinic is literally there. So you are immediately immersed in what the work is we do. You will see wheelchair users, you'll see people working with and doing therapy right at the front door that I knew it felt different, but it felt akin. [chuckle] And I remember saying, I'm home. And then I said, please God, let it be so. And luckily very much luckily and blessedly it is that I got to be here.

**0:10:29.9 Jandel Allen-Davis:** And we talk about this elusive thing called culture here. And it is elusive. I mean, you can look at the definition and it's just a bunch of practices, behaviors, ways of being, dressing, doing, that are held in common by a group of people. And if you ask me then, well, what are those things? There's a few. The first is, this is a super mission-driven place. I mean, we know what our work is and everybody understands how they align to that mission. And I'm not just talking the therapists and the people at the bedside or even we as executives or leaders at Craig, but our environmental services team loves this building. They understand the connection between safety and a clean and inviting and warm and aesthetically pleasing place for people who are gonna be here for a few weeks. They're not coming in and going out in a couple three days.

**0:11:23.1 Jandel Allen-Davis:** But also for those of us who work here, sort of, it imbues a real strong sense of pride in what we do. So certainly this alignment to culture, but I think people who choose to come and stay are purpose-driven people and this is their purpose. And they, you sort of know it innately. We're a really friendly culture. I go down to we all the executives go down to new employee orientation every two weeks. And of the many things that we say is we talk about Craig and I'll talk about ourselves a little bit personally, who we are. I say, this is a super friendly place and the expectation is you say hello to folks when you walk by. And, and I tell 'em, and this is honest, if you don't say hello to me, I'm gonna think you're mad at me.

**0:12:03.0 George Sparks:** Yeah.

**0:12:04.3 Jandel Allen-Davis:** 'Cause that's my psychopathology. [laughter]

**0:12:06.7 George Sparks:** Yeah.

**0:12:08.1 Jandel Allen-Davis:** Quite frankly. So this notion is that we are friendly to each other, but we also help each other that the best service to our patients is given by how well we serve and support and care for each other. 'Cause it makes it a joyful place. That it is a joyful place. You would think, given who we serve and why they're here, that this would be a place that's just a total Debbie downer place. And it's not to say that there aren't hard days for our patients and hard days for us, but in general, as Mike Fordyce told me, you can never have a bad day at Craig. And even your worst day is better than days most anyplace else. But then the other thing, so that, there's sort of intangibles that have the, we have the ability to act on one day, shortly after I started, I looked in this drawer 'cause I think we all leave a drawer of papers [laughter] when we leave it for somebody else to clean up.

**0:12:57.9 Jandel Allen-Davis:** Thanks Mike. And so I opened, I finally said, I gotta open this drawer. And I looked in there and there was in one folder a stack of these Cepiatone copies of something you could, I could tell they were all the same thing. And I pulled these brown, brownish copied copies out. And on the top it said the Craig recipe. And this is something that Denny and the team back in 2004 penned, you know, and Denny started, Denny was here until 2008 and had been the CEO for 34 years and stayed at Craig for 35 'cause he stayed an additional year and worked in the foundation. But this, I read this Craig recipe, which was several pages where they just sort of, you know, he started a... He, he likes to tell the story when he was 25 years old and sort of really didn't know what he is doing, but good heavens did he build a phenomenal culture that Mike says was my job to tend to, and I say is mine to, but it lays out all the, it sort of describes not just, how, what we do and how we deliver care, sort of the real brass tacks, but why it's important and what the role of family is.

**0:14:04.8 Jandel Allen-Davis:** And I remember seeing this and I said, I wonder how many people now know about the Craig recipe. So one of the things that was important to me was that we needed to pull this recipe out and socialize it, not because anything was getting a little tarnished, but just as a reminder of what a sacred trust we held and hold.

**0:14:22.6 George Sparks:** Yeah.

**0:14:24.8 Jandel Allen-Davis:** And that each one of us has the opportunity to either break this thing or make it. One of the things we did with the directors, and this is a real flat organization, there's directors, there's managers and supervisors, then there's us.

**0:14:36.7 George Sparks:** Yeah.

**0:14:36.9 Jandel Allen-Davis:** The executives is in our director's group. I introduced it there and said, you know, like any good recipe they need updating from time to time. What new ingredients do we need to put in? We updated it in 2019. In fact, we didn't take anything away from the recipe. We added to, because we didn't talk much about our role as community stewards. You know, serving as voice for patients and being a business and a nonprofit in an independent hospital. What's our role in community research wasn't mentioned, and volunteers weren't mentioned. So those were some of the new ingredients we put in that make the culture special. It's those sorts of things. And I remember learning this phrase when I was in the Indian Health Service. We work hard and play hard and this place works hard and plays hard. We, Halloween here is the most insane thing you've ever seen. And if you wanna come back. In fact, on my schedule, I'll never forget the first year it said one o'clock Halloween, three o'clock, next meeting. Okay. Halloween is one to three. [laughter] But it's really all day.

**0:15:38.7 Jandel Allen-Davis:** And departments go over the top with creativity and decorating.

Patients and families get into it. You'll see wheelchairs that have been transformed into Mario cars. And then there's a big contest for the best. We were Jurassic Park. That was the most incredible thing this last year. And we didn't win. And I still feel robbed. [laughter] I've told people. [laughter] We were robbed. But people really get into that the holidays. And in recent years we've added both the celebration of making sure we're thinking about Hanukkah and about Kwanzaa as well as the Christmas big celebrations. I come over on Christmas morning and deliver stockings to every patient's room and get to visit with families. And those stockings are ones that are made by those volunteers who just love Craig. There's a sweetness to this place that you just don't see other places.

**0:16:33.6 George Sparks:** Working in a natural history museum. And as you know, I love to read, there's a book called Anthro-Vision written by Gillian Tett, who's the editor of the Financial Times. And turns out companies now are appreciating culture more now and they're hiring anthropologists to study the culture of their companies and of their customers. And anthropology originally was defined as studying cultures that are weird. The implication being the culture that I'm in isn't weird, but everybody else's is, and it turns out all cultures are weird. And if you accept that, then you begin to study your own. And how do you wanna shape it to become...

**0:17:14.5 Jandel Allen-Davis:** I love that.

**0:17:15.4 George Sparks:** The culture that you want it to become?

**0:17:18.1 Jandel Allen-Davis:** I love that.

**0:17:18.1 George Sparks:** So business is starting to, to emphasize this more.

**0:17:22.4 Jandel Allen-Davis:** What you've said both in terms of the book, but also just the opportunity. And I'd go so far as say the obligation to spend time saying we are weird, let's figure out why we are weird.

**0:17:31.0 George Sparks:** Yeah.

**0:17:31.7 Jandel Allen-Davis:** And the good parts of our weirdness. And, and I think actually in some ways we wanna keep Craig weird.

**0:17:40.1 George Sparks:** Yeah.

**0:17:41.6 Jandel Allen-Davis:** We wanna keep...

**0:17:42.2 George Sparks:** That's a, that's...

**0:17:43.3 Jandel Allen-Davis:** We wanna keep Craig weird.

**0:17:44.9 George Sparks:** That's a great button actually. [laughter]

**0:17:45.0 Jandel Allen-Davis:** There we go. Keep Craig weird.

**0:17:45.2 George Sparks:** Yeah...

**0:17:46.8 Jandel Allen-Davis:** Yeah. You know, there it's over my career, which as I said, welcome to Medicare. I have no idea how this happened from the perspective of longevity. There are people who in particular younger folks who say, well, how do you do what you do? How do I do what you did? And there's this crawl before you walk. There's, you gotta sort of scrape your own

knees. It's a humbling that comes along and there are some great joys and great challenges and puzzles to solve. But when I think about great culture, there is something to be said about longevity and leadership and the lessons we learn over time. And I just wonder, you've spent decades and don't hear that is another longevity comment [laughter] in leadership roles. And I'd wonder, would you agree with that, that there is some real wisdom in not throwing out your wisdom, I suppose?

**0:18:38.5 George Sparks:** Yeah, I think the longevity is a double-edged sword. Once you're in a job long enough, I think you become, it's easy to become entitled to believe you're right. I have this saying that when you begin to believe your own PR doom is near. And so I think somehow you need to be able to always remain curious and humble and that you're there to serve other people as opposed to telling other people what to do. So, but in other cases, like I worked for Hewlett Packard for 25 years, and the two founders were there for more than 50 years, and they had great values, and those values stuck all the way through the company all the way until they, they passed on. And then eventually they began to deteriorate over time. But so the good side of longevity is if you have a great leader and somebody that does care about serving, then you can probably continue it. But otherwise it can turn into autocracy as well, which is really not good.

**0:19:36.1 Jandel Allen-Davis:** And frankly, whether you're there 10 years, 10 minutes or 10 decades, what's our role to make sure that the beauty of a place doesn't rest on your shoulders alone, so that when you walk out the door, out goes, all of that?

**0:19:51.5 George Sparks:** Yeah.

**0:19:52.2 Jandel Allen-Davis:** Talk about that a little. I'd love your perspective.

**0:19:55.0 George Sparks:** Yeah, coming from the military, military is all about leadership. When you ask people to put their lives on the line, leadership is really the most fundamental part of that. And what, even though I went to the Air Force Academy, it still gives me great pride to say that the best model of leadership that I've ever seen came from the US Army. And it only has three parts to it. And the first part is accomplish the mission. Because if you don't accomplish the mission, nothing else matters. Second part is take care of the troops, because it's not about you. It's about the people that are executing on the mission. And then the final part, which bears on your question here, the third part of leadership is to create new leaders and to have people follow on from you with the values that you espouse and that the organization thinks are important. I always come back to those three things. And I think if you were to follow those, you, you could do a lot worse than to follow those. As a family or as an organization.

**0:20:52.4 Jandel Allen-Davis:** So, you know, you've had a little tiny bit of time to be here, but certainly I do believe you knew Denny or got to know him well, when he was interim at the, at the national, at the Denver Zoo. And maybe even in other things. But you've heard a little bit, we've had chance to talk, but what do you think or why do you believe this culture has been successful? Imagine 1907 and here we are, 2023.

**0:21:22.7 George Sparks:** Each one of us, when we see someone else in a wheelchair or not as able as we are, each one of us thinks that could be me there, but for the grace of God, goes me. I could have stepped out into the street, or I could have had the stroke or whatever. And I think there's a natural empathy there that is not visible for say that people have cancer or things like that. So I think it strikes us at a very different level. And the fact that, again, you're giving us, you're rebirthing those people, to me is such a powerful thing, and it is joyous. That has to be part of what drives it here. Because I don't see that in the rest of the medical field. And as my wife, Dr. Shandra Wilson is a surgeon. And so I hear lots about the medical business, and I know lots of doctors and CEOs, and there's something totally different about Craig.

**0:22:20.6 Jandel Allen-Davis:** Yeah.

**0:22:21.7 George Sparks:** Than every other medical organization that I've dealt with. And I was overwhelmed by that feeling today just walking in here. It's hard to describe.

**0:22:32.1 Jandel Allen-Davis:** Well, thank you for that. And you know what I, in listening to you, there is a way that translates to that appendix and that appendectomy, that ectopic pregnancy, that baby, that hip surgery, that whatever. And it translates in that, back to what I said, nobody wakes up in the morning and says, I wanna be a patient today. And so from the perspective of the person, really person-centered, patient-centered, that experience, no matter whether it's as catastrophic as what could happen to any one of us, that appendicitis doesn't happen to everybody either...

**0:23:05.8 George Sparks:** Yeah.

**0:23:05.9 Jandel Allen-Davis:** So, it could have happened. So this, this ability to really put our ourselves in the place of what it feels like to be that dependent, because in a way, whether you are the person undergoing a pretty what should be straightforward operation, but you literally have to put yourselves in the hands of an anesthesiologist. In some way I think we're all processing those same sorts of feelings as we go through it and then turn around and say, what would you want in that time? And what you'd want to know, you'd wanna be enveloped by, you wanna be surrounded by a team. And that team is not just the care team, it's the people who take care of the care team.

**0:23:45.8 George Sparks:** Yeah.

**0:23:46.1 Jandel Allen-Davis:** That is us.

**0:23:47.8 George Sparks:** Yeah.

**0:23:48.1 Jandel Allen-Davis:** We...

**0:23:48.2 George Sparks:** Yeah.

**0:23:48.3 Jandel Allen-Davis:** We admin, you know, the administrative side, the operation side of how healthcare is practiced. And if a lot of people, a lot of organizations talk about putting patients and families at the center of all they do, but precious few sadly do.

**0:24:00.5 George Sparks:** Yeah. Yeah.

**0:24:01.1 Jandel Allen-Davis:** George, I remember, and it's a honor and it's gonna be a fun ride to serve on your board, which I now I'm having the chance to do.

**0:24:09.4 George Sparks:** We are so thrilled to have you.

**0:24:10.8 Jandel Allen-Davis:** I know it's fun to be there and just sort of start a new adventure and have new vistas open. But when I was doing the orientation, I sat next to Jesus Salazar, who's from Pressano, he and I were going on at the same time, and he asked this amazing question. He said, George, what are the perpetual tensions that exist in running a museum or, you could say in running anything. And I just, I, it was a question that hit me in a really interesting way because there's this sense that, you'll hear, you only care about the finances, you only care about the people, you only care about quality and not the finances. You'll hear from some people, blah, blah, blah. But these perpetual tensions are pervasive. And I'd love it if you'd share a challenge that you think or a few

challenges that you think leaders across all sectors have in common.

**0:25:04.8 George Sparks:** Well, I think that's a great question. I think in business people that aren't in business, think business is all about just making money and getting rich and exploiting the worker or the customer or whatever. And at HP Bill Hewlett, the number one objective was profit. And the reason that was the number one objective was that it was a measure of how well you're serving the customer. Because if you weren't serving the customer, you weren't gonna make a profit. Certainly not over the long term. So always being profitable and implied that you are serving the customer, but then the museum world, there's always a tension between say, the pure science because we do research, we do collections or serving the visitors entertaining the visitors and educating them at the same time, there's also a tension about looking backwards.

**0:25:57.0 George Sparks:** Museums historically have looked in the rear view mirror what happened, and here's what happened. And there's not much discussion about the future. So as you know, we're trying to look out the windshield and put the, put on the high beams and figure out where are we going and what that we know from the past can help us build a better future. And then how can we turn that into a better policy for all folks? So it's multidimensional, it's almost like a web rather than the two ends of a string. It's like you're holding up a whole net of different tensions, but you, you have to balance all of them, or you're gonna fall through the net...

**0:26:33.3 Jandel Allen-Davis:** Or you'll fall through that's...

**0:26:34.7 George Sparks:** And, and dump on the ground. And, and they're constantly changing as well.

**0:26:40.5 Jandel Allen-Davis:** I like to talk about competing and conflicting priorities. And that's what we swim in, we swim in. And I think it is something that our teams don't always appreciate unless we tell 'em. I mean, I think there's some real responsibility of ours is to tell the story, to tell the story of the organization. And 'cause, you know, I can remember times when I wasn't in leadership where I sure was happy to bash leadership. And I think there are times where I still bash leadership if I think we're not doing it well, but there's something about you know, opening up the trench coat or pulling back the curtains and showing people about these leadership challenges. And you talked about 'em where we've gotta think about margin and mission.

**0:27:24.6 George Sparks:** Yeah.

**0:27:25.3 Jandel Allen-Davis:** But they, how the two play together is how I take Mr. Hewlett's comment about...

**0:27:31.6 George Sparks:** Yeah.

**0:27:32.1 Jandel Allen-Davis:** Profits and, but then there are those where they do get outta balance with profit and forget quality and forget those they serve and those who serve who you serve. So it's a constant sort of understanding of those competing and conflicting priorities and challenges. I really appreciate that answer. Yeah.

**0:27:48.7 George Sparks:** Yeah. I found that if you, if you focus on the customer solving their problems, whoever the... We all have customers, we're here to serve somebody else. If you focus on that, the financials take care of themselves.

**0:28:00.8 Jandel Allen-Davis:** They really do.

**0:28:01.3 George Sparks:** It's if you go about it the other way around, it's just, it's so hard and you almost always fail. So what do you hope people take away from this podcast? This is personal, this is you.

**0:28:13.1 Jandel Allen-Davis:** I think the, the biggest, the two, I think biggest things that I'd like folks to take away from is the opportunity to see leaders to see us and to be seen by us. Through our eyes, how do we think about those we serve and to have a sense of the sacred trust that leadership is, that leaders will use lead less or manage less and talk about serving more.

**0:28:44.1 George Sparks:** Yeah.

**0:28:45.3 Jandel Allen-Davis:** Serving those who are our team members, but also, as you said earlier, our customers. So that's the first. I think the second is that I want people to take away from this through how we talk about it, how we engage in conversation, that, when it's all said and done, we all put our pants on the same way.

**0:29:01.6 George Sparks:** Yeah.

**0:29:02.2 Jandel Allen-Davis:** And that's the third thing I'd say that I hope people get out of this, is that there's no I in this, that the, the most important transition as leaders that we have to make is stop saying I or no, the transition from I to We.

**0:29:15.2 George Sparks:** Yeah.

**0:29:15.4 Jandel Allen-Davis:** So that you don't have to be the smartest person in the room. In fact, you are typically not the smartest person in the room at this level, 'cause you can't, I can't get a 30 year CFO career or a physical therapy career or, you know, hospital operations career. I've had this role for four years and there are people here who know this place through and through. So it's this idea of getting clear about what is it that I bring, what is it that I uniquely bring, but then what does this role require as well? So having the opportunity to explore those things. And then I hope that young people who aspire to... People, you know, right behind me in terms of age, people my age, people older, begin to see and feel confident and maybe reassured or a little bit better supported in the belief that we can build great cultures.

**0:30:08.5 Jandel Allen-Davis:** They're not born, they're made, and with intention in some different ways. Checking your ego at the door 'cause there's a whole lot of that that needs to happen. We can turn icky cultures around and we can keep great places as great as they are, as Mike Fordyce told me, just take this great place and make it better.

**0:30:29.2 George Sparks:** Yeah. Yeah.

**0:30:29.3 Jandel Allen-Davis:** So George, you are such a dear friend and soul as you know, loved in this community, and thanks for being a part of this kickoff of Unstoppable at Craig.

**0:30:38.4 George Sparks:** Well, I can't tell you how honored I am to do it, especially for you and for Craig Hospital. So believe me, the pleasure is all mine and I'm humbled by this. So thank you for the opportunity.

**0:30:48.4 Jandel Allen-Davis:** Well, thank you. And remember to sign up and follow Unstoppable at Craig wherever you listen to your podcast, so you won't miss an episode. And now jump over to our next episode about wholehearted work.

[música]

**0:00:04.3 Jandel Allen-Davis:** Bienvenidos a Unstoppable at Craig, donde desvelamos lo que hace que las culturas laborales saludables funcionen y lo que sucede cuando las personas están capacitadas para expandir los límites de lo que es posible. Exploraremos las perspectivas de los empleados y líderes que tienen carta blanca para decir sus verdades, contar sus historias y desbloquear formas poco comunes de abordar los desafíos. Soy el Dr. Jandel Allen-Davis, director ejecutivo y presidente de Craig Hospital, un hospital de rehabilitación de renombre mundial que se especializa exclusivamente en la neurorrehabilitación y la investigación de pacientes con lesiones cerebrales y de la médula espinal. Únase a mí mientras aprendemos de las personas que aman lo que hacen y lo que sucede cuando el miedo no sofoca la innovación.

[música]

**0:00:48.6 George Sparks:** Soy George Sparks, director ejecutivo del Museo de Naturaleza y Ciencia de Denver, y hoy intervengo como anfitrión para dar inicio y presentar a mi buen amigo Jandel.

**0:00:57.1 Jandel Allen-Davis:** Esto va a ser divertido.

**0:00:58.8 George Sparks:** Sí. Esto, esto realmente será divertido. Y estaba recordando, recuerdo cuando escuché que Brian Vo, director ejecutivo de los Jardines Botánicos, que usted era el presidente de su junta. Y pensé, eso es realmente genial. [risas] Ese es un trabajo bastante importante. Y Brian elige grandes líderes. Entonces eso fue, fue realmente impresionante que hicieras eso.

**0:01:16.6 Jandel Allen-Davis:** Eres amable al decir eso. Y yo, e incluso pensando en cosas como esa, ha habido tantas veces en mi carrera a donde voy, ¿realmente estoy llegando a hacer esto? Es esto, ya sabes, es, es un honor servir y un privilegio. Y me gusta decirles a los líderes jóvenes y emergentes que estén muy presentes y absorban, absorban lo que puedan mientras están allí, porque nunca saben quién los está observando, y realmente no tienen que buscar roles tan agresivamente como lo hacen. podría pensar. El universo sabe qué puertas abrirte y yo he sido bendecido de esa manera.

**0:01:46.0 George Sparks:** Sí. Creo que las vidas de ambos han sido bendecidas más allá de mi imaginación, habiendo crecido, crecido en el sur de Virginia Occidental en un pequeño pueblo minero de carbón, y luego pasamos a la Academia de la Fuerza Aérea, y luego al MIT y ser piloto y finalmente tener una carrera de 25 años en Hewlett Packard, y luego la culminación de todo esto para dirigir el Museo de la Naturaleza y la Ciencia durante los últimos 19 años.

**0:02:06.0 Jandel Allen-Davis:** Sí. Sabes, creo que una de las cosas que siempre me sorprende, e incluso cuando pienso en cómo estereotipamos a las personas es que existe la sensación de que las carreras, si tú, las trazas en el eje X e Y donde uno es el tiempo y el otro es una especie de ascenso, supongo, que la gente piensa que son líneas rectas y no lo son, y lo son, o que empiezas en un lugar y ahí es donde terminas. Realmente superé mi, en mi vida, a pesar de querer siempre ser parte de mejorar las cosas o estar en mesas donde la gente estaba tratando de trabajar en temas grandes, difíciles o espinosos. Pero siempre pensé, y diría que mi plan había sido irme del trabajo con un bebé en una mano y un espéculo en la otra como practicante...

**0:02:54.8 George Sparks:** Sí.

**0:02:55.3 Jandel Allen-Davis:** OB-GYN.

**0:02:56.5 George Sparks:** Sí.

**0:02:56.6 Jandel Allen-Davis:** Y aquí estoy en un hospital de neurorehabilitación, un hospital con reputación nacional e internacional por lo que hacemos y cómo apoyamos a las personas con lesiones cerebrales y de la médula espinal. Y no me dejan dar a luz aquí, George. [risas] Simplemente no lo harán. Sigo preguntándoles.

**0:03:12.7 George Sparks:** Dime, ¿por qué decidiste ser médico?

**0:03:14.6 Jandel Allen-Davis:** Divulgaré algo en este podcast. Bueno, pero llegué a la edad de Medicare el mes pasado, así que he estado... [risas] He estado un poco.

**0:03:22.2 George Sparks:** Bienvenido.

**0:03:23.5 Jandel Allen-Davis:** Gracias. Y cuando era pequeña, lo digo porque tengo la edad suficiente para haber crecido en una época en la que las niñas eran enfermeras y los niños médicos. Desde entonces he sido un niño pequeño. Todavía puedo recordar haber encontrado bastoncillos y bolas de algodón y alcohol y ponerlos en una bolsa de papel marrón y actuar como si fuera la pequeña enfermera del vecindario o la enfermera que era. Pero entonces, el primero, el Movimiento por los Derechos de la Mujer y el Movimiento por los Derechos Civiles Modernos abrieron nuevos horizontes en formas en las que, siendo esta niña, probablemente tenía 11 años, de hecho, veamos, sí, tenía 10 años cuando Martin Luther King fue asesinado. Y simplemente abrió nuevos tipos de formas de pensar y ser acerca de lo que era accesible. Pero yo iba a ser enfermera. Existía la oportunidad de que, de hecho, pudiera ser médico. Quería ser médico desde que tenía alrededor de 11 o 12 años. Y luego descubrí la obstetricia y ginecología, donde tenía la capacidad de estar en la sala de operaciones. Porque me encanta, me encanta operar y me encanta dar a luz. No hay nada más mágico que eso, no creo.

**0:04:23.5 George Sparks:** ¿Alguna vez pensaste en los paralelismos entre lo que hacías antes donde estabas dando a luz a las personas, haciéndolas nacer, y ahora estás haciendo que las personas renazcan?

**0:04:32.1 Jandel Allen-Davis:** Sí. Oh.

**0:04:33.3 George Sparks:** ¿A través de su trabajo aquí?

**0:04:36.4 Jandel Allen-Davis:** Creo que nunca lo pensé en términos de esos paralelos particulares. Pero lo que te diré es que hay algo que se siente milagroso en el renacimiento...

**0:04:47.7 George Sparks:** Sí.

**0:04:49.0 Jandel Allen-Davis:** Eso sucede aquí de una manera que es tan alegre frente a tanta angustia porque, como digo, todos los días nadie se despierta por la mañana y dice: Creo que quiero ir a Craig hoy. . La mayoría de las personas no se despiertan por la mañana diciendo: Creo que quiero ser un paciente hoy, punto, y mucho menos tener estas lesiones catastróficas que no podías ver venir, pero que son una realidad para todos los que nacen. Pero lo que puedo ver en términos de este renacimiento es en realidad el nacimiento de la resiliencia en formas que.

**0:05:20.2 George Sparks:** Sí.

**0:05:20.3 Jandel Allen-Davis:** La gente nunca pensó en eso. El nacimiento de algo que es innato en los humanos, que las cosas quieren vivir, nosotros queremos vivir, y que estás aprovechando algo muy, creo, primitivo en términos de lo que es el impulso. Y esa es probablemente la otra cosa realmente sorprendente que veo: una conducción increíble. La gente trabaja duro a las cuatro de la tarde, cuando normalmente terminan todas las terapias. Si veo gente en los pasillos y me detengo y les saludo, me gusta preguntarles, ¿trabajamos duro hoy? ¿O te pateamos el trasero hoy? Y dicen, sí. Yo digo, entonces nuestro trabajo está hecho aquí. Y se ríen y están exhaustos.

**0:05:54.6 George Sparks:** Sí.

**0:05:55.5 Jandel Allen-Davis:** Cuando regresan, puedo ver la alegría y ser testigo de la alegría por las cosas que damos por sentadas. Como poder levantar esta botella y quitarle la tapa.

**0:06:06.0 George Sparks:** Sí.

**0:06:07.4 Jandel Allen-Davis:** O cepillarse los dientes o un poco de movimiento en una mano que les da a las personas ese aliento y ese impulso que son, y esperanza y una especie de reconocimiento y comprensión de que hay mucho vivir del otro lado de estas heridas.

**0:06:21.9 George Sparks:** Sí.

**0:06:22.5 Jandel Allen-Davis:** Es una especie de renacimiento.

**0:06:23.6 George Sparks:** Sí.

**0:06:24.3 Jandel Allen-Davis:** Nunca lo pensé de esa manera.

**0:06:25.0 George Sparks:** No, trabajas, trabajas en un lugar genial. Como dije, cuando entré por la puerta principal, fue como si hubiera algo diferente aquí. Entré en muchos hospitales, pero nunca en uno donde me sintiera así. Cuéntame sobre el Hospital Craig. ¿Qué es, cómo empezó? Y...

**0:06:38.9 Jandel Allen-Davis:** Seguro. Bueno, puede que te sorprenda saber que Craig se inició en 1907 como un sanatorio para TB. Y lo que sucedió fue que desarrollamos terapias para la tuberculosis y aprendimos cómo curarla y cómo prevenirla. Entonces ellos, se volcaron a la polio. Y sucedió lo mismo. Afortunadamente, se inventaron las terapias y las vacunas que hicieron posible que veamos muy poca poliomielitis en el mundo. A finales de los años 50, volvieron a girar, Craig lo hizo y asumió la rehabilitación de la médula espinal, y ese fue el enfoque de su misión. Y en algún momento de los años 70, se introdujo la lesión cerebral. Es un hospital nacional de neurorehabilitación para lesiones medulares y cerebrales adquiridas y traumáticas y un hospital de investigación. Entonces, con el volumen de pacientes que vemos anualmente, la oportunidad durante décadas de contribuir al campo desde una perspectiva de investigación también se ha ido de la mano con la rehabilitación real.

**0:07:42.1 George Sparks:** Dime, ¿por qué empezaste este podcast?

**0:07:44.1 Jandel Allen-Davis:** Y esto suena de alguna manera que no quiero del todo y no puedo del todo, o incluso parcialmente a veces poseer, pero el tono en la parte superior es parte de esto. El tono en la parte superior es la magia de Craig. Cuando tuve la oportunidad de ser considerado para este papel y realmente pude profundizar en Craig, tal como dijiste, cuando entras, puedes sentir que hay algo diferente aquí. Y sentado en la recepción esperándome ese día para estos dos días de entrevistas estaba Mike Fordyce.

**0:08:13.0 George Sparks:** Sí.

**0:08:13.8 Jandel Allen-Davis:** El expresidente y director ejecutivo de Craig sentado allí de manera casual en el... [risas] En el escritorio. Y que la primera persona que conocí que estaba sentada en la recepción fue Adam, quien era nuestro recepcionista y fue tan amable cuando entré, supe que estaba en un lugar especial. Y hay algo acerca de la importancia del liderazgo que, en cierto modo, creo que es una pregunta eterna, o una pregunta constante: ¿se crearon las grandes culturas o nacieron de esa manera?

**0:08:44.6 Jandel Allen-Davis:** Y se podría decir que la respuesta es sí, pero de alguna manera es esta alquimia de grandes personas y gran liderazgo. Y queríamos tener la oportunidad de contar la historia de Craig a través de esa lente con la esperanza de que haya algo en hablar con personas como usted u otros empleados u otras personas excelentes en esta comunidad y más allá, o pacientes y familias que podrían provocar algo que pasaría si pregunta de un líder por ahí o, o ayudar a algunos líderes que podrían necesitar un pequeño impulso para tener una mirada diferente en el espejo, sobre quién podría ser si estuviera dispuesto, y esta es mi creencia, si estuviera dispuesto a traer mi todo yo para trabajar.

**0:09:22.5 George Sparks:** Sí.

**0:09:23.6 Jandel Allen-Davis:** Y realmente vea estos trabajos no como trabajos francamente, sino como llamados, como vocaciones, como trabajo sagrado.

**0:09:31.8 George Sparks:** Sí. Ahora viniste aquí y había una cultura aquí. ¿Cómo te ha moldeado esa cultura y cómo has moldeado tú la cultura que ha surgido?

**0:09:41.2 Jandel Allen-Davis:** Te diré, voy a responder la primera parte de tu pregunta, ¿cómo me ha moldeado la cultura? Había algo acerca de cuando entré para esas sesiones de entrevistas en el verano de 2018, entras por esta puerta principal y puedes sentir que algo es diferente aquí. Es la vibra, es la energía, es el tipo de manifestación física real de esta cosa llamada cultura. Es el hecho de que nuestra clínica ambulatoria está literalmente allí. Así que usted está inmediatamente inmerso en lo que es el trabajo que hacemos. Verá usuarios de sillas de ruedas, verá personas trabajando y haciendo terapia justo en la puerta de entrada que sabía que se sentía diferente, pero se sentía similar. [risita] Y recuerdo haber dicho, estoy en casa. Y entonces dije, por favor Dios, que así sea. Y afortunadamente, muy afortunada y benditamente es que llegué a estar aquí.

**0:10:29.9 Jandel Allen-Davis:** Y aquí hablamos de esta cosa escurridiza llamada cultura. Y es esquivo. Quiero decir, puedes mirar la definición y es solo un montón de prácticas, comportamientos, formas de ser, vestirse, hacer, que son comunes a un grupo de personas. Y si me preguntas entonces, bueno, ¿qué son esas cosas? Hay algunos. La primera es que este es un lugar impulsado por una súper misión. Quiero decir, sabemos cuál es nuestro trabajo y todos entienden cómo se alinean con esa misión. Y no me refiero solo a los terapeutas y las personas junto a la cama o incluso a nosotros como ejecutivos o líderes en Craig, sino que a nuestro equipo de servicios ambientales le encanta este edificio. Entienden la conexión entre la seguridad y un lugar limpio, acogedor, cálido y estéticamente agradable para las personas que estarán aquí por algunas semanas. No van a entrar y salir en un par de tres días.

**0:11:23.1 Jandel Allen-Davis:** Pero también para aquellos de nosotros que trabajamos aquí, genera un fuerte sentido de orgullo por lo que hacemos. Ciertamente, esta alineación con la cultura, pero creo que las personas que eligen venir y quedarse son personas impulsadas por un propósito y este es su propósito. Y ellos, lo saben de forma innata. Somos una cultura muy amigable. Voy a donde

todos los ejecutivos vamos a la orientación de nuevos empleados cada dos semanas. Y de las muchas cosas que decimos es que hablamos de Craig y hablaré un poco de nosotros personalmente, quiénes somos. Digo, este es un lugar súper amigable y la expectativa es que saludes a la gente cuando pasas. Y les digo, y esto es honesto, si no me saludas, voy a pensar que estás enojado conmigo.

**0:12:03.0 George Sparks:** Sí.

**0:12:04.3 Jandel Allen-Davis:** Porque esa es mi psicopatología. [risa]

**0:12:06.7 George Sparks:** Sí.

**0:12:08.1 Jandel Allen-Davis:** Francamente. Entonces, esta noción es que somos amigables entre nosotros, pero también nos ayudamos mutuamente en el sentido de que el mejor servicio a nuestros pacientes se brinda por lo bien que nos servimos, apoyamos y cuidamos unos a otros. Porque lo convierte en un lugar alegre. Que es un lugar alegre. Uno pensaría, dado a quiénes servimos y por qué están aquí, que este sería un lugar que es simplemente un lugar totalmente deprimente para Debbie. Y no quiere decir que no haya días difíciles para nuestros pacientes y días difíciles para nosotros, pero en general, como me dijo Mike Fordyce, nunca se puede tener un mal día en Craig. E incluso su peor día es mejor que la mayoría de los días en cualquier otro lugar. Pero luego, la otra cosa, de modo que hay una especie de intangibles que tienen, tenemos la capacidad de actuar un día, poco después de que comencé, busqué en este cajón porque creo que todos dejamos un cajón de papeles [risas ] cuando lo dejamos para que otro lo limpie.

**0:12:57.9 Jandel Allen-Davis:** Gracias Mike. Y entonces abrí, finalmente dije, tengo que abrir este cajón. Y miré allí y había en una carpeta una pila de estas copias de Cepiatone de algo que podría decir que eran todas iguales. Y saqué estas copias copiadas marrones, marrones. Y encima decía la receta de Craig. Y esto es algo que Denny y el equipo escribieron en 2004, y Denny comenzó, Denny estuvo aquí hasta 2008 y había sido el director ejecutivo durante 34 años y se quedó en Craig durante 35 porque se quedó un año más y trabajó en la Fundación. Pero esto, leí esta receta de Craig, que tenía varias páginas en las que simplemente, ya sabes, comenzó un... Le gusta contar la historia cuando tenía 25 años y realmente no sabía lo que está haciendo, pero Dios mío, construyó una cultura fenomenal que Mike dice que era mi trabajo atender, y yo digo que es mío, pero establece todo, describe no solo cómo, qué hacemos y cómo brindamos atención, una especie de tachuelas reales, pero por qué es importante y cuál es el papel de la familia.

**0:14:04.8 Jandel Allen-Davis:** Y recuerdo haber visto esto y dije, me pregunto cuántas personas ahora conocen la receta de Craig. Entonces, una de las cosas que fue importante para mí fue que necesitábamos sacar esta receta y socializarla, no porque algo se estuviera empañando un poco, sino solo como un recordatorio de la confianza sagrada que teníamos y mantenemos.

**0:14:22.6 George Sparks:** Sí.

**0:14:24.8 Jandel Allen-Davis:** Y que cada uno de nosotros tiene la oportunidad de romper esto o hacerlo. Una de las cosas que hicimos con los directores, y esta es una organización realmente plana, hay directores, hay gerentes y supervisores, luego estamos nosotros.

**0:14:36.7 George Sparks:** Sí.

**0:14:36.9 Jandel Allen-Davis:** Los ejecutivos están en nuestro grupo de directores. Lo presenté allí y dije, ya sabes, como cualquier buena receta, necesitan actualizarse de vez en cuando. ¿Qué nuevos ingredientes necesitamos poner? Lo actualizamos en 2019. De hecho, no le quitamos nada a la

receta. Agregamos a, porque no hablamos mucho sobre nuestro papel como administradores de la comunidad. Ya sabes, ser la voz de los pacientes y ser un negocio y una organización sin fines de lucro en un hospital independiente. No se mencionó cuál es nuestro papel en la investigación comunitaria, y no se mencionaron los voluntarios. Esos fueron algunos de los nuevos ingredientes que agregamos que hacen que la cultura sea especial. Es ese tipo de cosas. Y recuerdo haber aprendido esta frase cuando estaba en el Servicio de Salud Indígena. Trabajamos duro y jugamos duro y este lugar trabaja duro y juega duro. Nosotros, Halloween aquí es la cosa más loca que jamás hayas visto. Y si quieres volver. De hecho, en mi agenda, nunca olvidaré el primer año que decía la una en punto de Halloween, las tres en punto, la próxima reunión. Bueno. Halloween es de uno a tres. [risas] Pero en realidad es todo el día.

**0:15:38.7 Jandel Allen-Davis:** Y los departamentos se exceden con la creatividad y la decoración. Los pacientes y las familias se involucran. Verás sillas de ruedas que se han transformado en autos de Mario. Y luego hay un gran concurso para el mejor. Éramos Parque Jurásico. Eso fue lo más increíble este último año. Y no ganamos. Y todavía me siento robado. [risas] Le he dicho a la gente. [risas] Nos robaron. Pero la gente realmente se mete en eso en las vacaciones. Y en los últimos años hemos añadido tanto la celebración de asegurarnos de que estamos pensando en Hanukkah y en Kwanzaa como en las grandes celebraciones navideñas. Vengo la mañana de Navidad y entrego medias en la habitación de cada paciente y visito a las familias. Y esas medias son las que están hechas por esos voluntarios que aman a Craig. Hay una dulzura en este lugar que simplemente no ves en otros lugares.

**0:16:33.6 George Sparks:** Trabajando en un museo de historia natural. Y como saben, me encanta leer, hay un libro llamado Anthro-Vision escrito por Gillian Tett, editora del Financial Times. Y resulta que las empresas ahora aprecian más la cultura y están contratando antropólogos para estudiar la cultura de sus empresas y de sus clientes. Y la antropología originalmente se definió como el estudio de culturas extrañas. La implicación de que la cultura en la que estoy no es rara, pero la de todos los demás sí lo es, y resulta que todas las culturas son raras. Y si aceptas eso, entonces empiezas a estudiar el tuyo propio. ¿Y cómo quieres darle forma para que se convierta en...

**0:17:14.5 Jandel Allen-Davis:** Me encanta.

**0:17:15.4 George Sparks:** ¿ La cultura en la que quieres que se convierta?

**0:17:18.1 Jandel Allen-Davis:** Me encanta.

**0:17:18.1 George Sparks:** Así que el negocio está empezando a enfatizar más esto.

**0:17:22.4 Jandel Allen-Davis:** Lo que ha dicho en términos del libro, pero también de la oportunidad. E iría tan lejos como para decir que la obligación de pasar tiempo diciendo que somos raros, averigüemos por qué somos raros.

**0:17:31.0 George Sparks:** Sí.

**0:17:31.7 Jandel Allen-Davis:** Y las partes buenas de nuestra rareza. Y creo que, de alguna manera, queremos mantener a Craig raro.

**0:17:40.1 George Sparks:** Sí.

**0:17:41.6 Jandel Allen-Davis:** Queremos mantener...

**0:17:42.2 George Sparks:** Eso es, eso es...

**0:17:43.3 Jandel Allen-Davis:** Queremos mantener a Craig raro.

**0:17:44.9 George Sparks:** De hecho, es un gran botón. [risa]

**0:17:45.0 Jandel Allen-Davis:** Allá vamos. Mantén a Craig raro.

**0:17:45.2 George Sparks:** Sí...

**0:17:46.8 Jandel Allen-Davis:** Sí. Sabes, ahí está mi carrera, que como dije, bienvenido a Medicare. No tengo idea de cómo sucedió esto desde la perspectiva de la longevidad. Hay personas que, en particular, los más jóvenes dicen, bueno, ¿cómo haces lo que haces? ¿Cómo hago lo que hiciste? Y está este gateo antes de caminar. Hay, tienes que rasparte las rodillas. Es una lección de humildad que viene y hay grandes alegrías y grandes desafíos y rompecabezas para resolver. Pero cuando pienso en una gran cultura, hay algo que decir sobre la longevidad y el liderazgo y las lecciones que aprendemos con el tiempo. Y me pregunto, has pasado décadas y no escuchas que ese es otro comentario de longevidad [risas] en roles de liderazgo. Y me pregunto, ¿estaría de acuerdo con eso, que hay algo de sabiduría real en no desechar su sabiduría, supongo?

**0:18:38.5 George Sparks:** Sí, creo que la longevidad es un arma de doble filo. Una vez que estás en un trabajo el tiempo suficiente, creo que te vuelves, es fácil tener derecho a creer que tienes razón. Tengo un dicho que dice que cuando comienzas a creer que tu propia perdición de relaciones públicas está cerca. Y entonces creo que de alguna manera necesitas ser capaz de permanecer siempre curioso y humilde y que estás ahí para servir a otras personas en lugar de decirles a otras personas qué hacer. Entonces, pero en otros casos, como trabajé para Hewlett Packard durante 25 años, y los dos fundadores estuvieron allí durante más de 50 años, y tenían grandes valores, y esos valores se mantuvieron en toda la compañía hasta que , pasaron. Y luego, eventualmente, comenzaron a deteriorarse con el tiempo. Pero el lado bueno de la longevidad es que si tienes un gran líder y alguien que se preocupa por servir, entonces probablemente puedas continuar. Pero de lo contrario, también puede convertirse en autocracia, lo que realmente no es bueno.

**0:19:36.1 Jandel Allen-Davis:** Y, francamente, ya sea que esté allí 10 años, 10 minutos o 10 décadas, ¿cuál es nuestro papel para asegurarnos de que la belleza de un lugar no recaiga solo sobre sus hombros, para que cuando sales por la puerta, sale, ¿todo eso?

**0:19:51.5 George Sparks:** Sí.

**0:19:52.2 Jandel Allen-Davis:** Habla un poco sobre eso. Me encantaría tu perspectiva.

**0:19:55.0 George Sparks:** Sí, viniendo del ejército, el ejército tiene que ver con el liderazgo. Cuando le pides a las personas que arriesguen sus vidas, el liderazgo es realmente la parte más fundamental de eso. Y qué, a pesar de que fui a la Academia de la Fuerza Aérea, todavía me enorgullece decir que el mejor modelo de liderazgo que he visto provino del Ejército de los EE. UU. Y solo tiene tres partes. Y la primera parte es cumplir la misión. Porque si no cumples la misión, nada más importa. La segunda parte es cuidar a las tropas, porque no se trata de ti. Se trata de las personas que están ejecutando en la misión. Y luego, la parte final, que se relaciona con su pregunta aquí, la tercera parte del liderazgo es crear nuevos líderes y hacer que la gente los siga con los valores que defiende y que la organización cree que son importantes. Siempre vuelvo a esas tres cosas. Y creo que si siguieras esos, podrías hacer mucho peor que seguir esos. Como una familia o como una organización.

**0:20:52.4 Jandel Allen-Davis:** Entonces, ya sabes, has tenido un poquito de tiempo para estar aquí, pero ciertamente creo que conocías a Denny o llegaste a conocerlo bien, cuando era interino en el , a nivel nacional, en el Zoológico de Denver. Y tal vez incluso en otras cosas. Pero has escuchado un poco, hemos tenido oportunidad de conversar, pero ¿qué piensas o por qué crees que esta cultura ha tenido éxito? Imagina 1907 y aquí estamos, 2023.

**0:21:22.7 George Sparks:** Cada uno de nosotros, cuando vemos a alguien más en silla de ruedas o no tan capaz como nosotros, cada uno de nosotros piensa que podría estar yo allí, pero por la gracia de Dios, voy yo. Podría haber salido a la calle, o podría haber tenido un derrame cerebral o lo que sea. Y creo que hay una empatía natural allí que no es visible para decir que la gente tiene cáncer o cosas así. Así que creo que nos golpea a un nivel muy diferente. Y el hecho de que, de nuevo, nos estás dando, estás renaciendo a esas personas, para mí es algo tan poderoso y alegre. Eso tiene que ser parte de lo que lo impulsa aquí. Porque no veo eso en el resto del campo médico. Y como mi esposa, la Dra. Shandra Wilson es cirujana. Así que escucho mucho sobre el negocio médico y conozco a muchos médicos y directores ejecutivos, y hay algo totalmente diferente en Craig.

**0:22:20.6 Jandel Allen-Davis:** Sí.

**0:22:21.7 George Sparks:** Que cualquier otra organización médica con la que he tratado. Y me sentí abrumado por ese sentimiento hoy al entrar aquí. Es difícil de describir.

**0:22:32.1 Jandel Allen-Davis:** Bueno, gracias por eso. Y sabes lo que yo, al escucharte, hay una manera que se traduce en ese apéndice y esa apendicectomía, ese embarazo ectópico, ese bebé, esa cirugía de cadera, eso lo que sea. Y se traduce en eso, volviendo a lo que dije, nadie se despierta por la mañana y dice, quiero ser un paciente hoy. Y entonces, desde la perspectiva de la persona, realmente centrada en la persona, centrada en el paciente, esa experiencia, no importa si es tan catastrófica como lo que nos podría pasar a cualquiera de nosotros, esa apendicitis tampoco le pasa a todo el mundo...

**0:23:05.8 George Sparks:** Sí.

**0:23:05.9 Jandel Allen-Davis:** Entonces, podría haber sucedido. Así que esta, esta capacidad de realmente ponernos en el lugar de lo que se siente ser tan dependiente, porque en cierto modo, si usted es la persona que se somete a una operación bastante sencilla, pero literalmente tiene que ponerse en las manos de un anestesiólogo. De alguna manera, creo que todos estamos procesando ese mismo tipo de sentimientos a medida que pasamos por eso y luego nos damos la vuelta y decimos, ¿qué querrías en ese momento? Y lo que te gustaría saber, te gustaría que te envolviera, te gustaría que te rodeara un equipo. Y ese equipo no es solo el equipo de atención, son las personas que cuidan al equipo de atención.

**0:23:45.8 George Sparks:** Sí.

**0:23:46.1 Jandel Allen-Davis:** Somos nosotros.

**0:23:47.8 George Sparks:** Sí.

**0:23:48.1 Jandel Allen-Davis:** Nosotros...

**0:23:48.2 George Sparks:** Sí.

**0:23:48.3 Jandel Allen-Davis:** Administramos, ya sabes, el lado administrativo, el lado operativo de cómo se practica la atención médica. Y si mucha gente, muchas organizaciones hablan de poner

a los pacientes y las familias en el centro de todo lo que hacen, pero lamentablemente muy pocas lo hacen.

**0:24:00.5 George Sparks:** Sí. Sí.

**0:24:01.1 Jandel Allen-Davis:** George, lo recuerdo, y es un honor y va a ser un viaje divertido servir en su junta, lo cual ahora tengo la oportunidad de hacer.

**0:24:09.4 George Sparks:** Estamos encantados de tenerte.

**0:24:10.8 Jandel Allen-Davis:** Sé que es divertido estar ahí y empezar una nueva aventura y tener nuevas perspectivas abiertas. Pero cuando estaba haciendo la orientación, me senté al lado de Jesús Salazar, que es de Pressano, él y yo íbamos al mismo tiempo, y me hizo esta pregunta increíble. Él dijo: George, ¿cuáles son las tensiones perpetuas que existen al administrar un museo o, se podría decir, al administrar cualquier cosa? Y yo solo, yo, fue una pregunta que me golpeó de una manera muy interesante porque existe la sensación de que, escucharán, solo se preocupan por las finanzas, solo se preocupan por las personas, solo se preocupan por la calidad y no las finanzas Escucharás de algunas personas, bla, bla, bla. Pero estas tensiones perpetuas son omnipresentes. Y me encantaría que compartieras un desafío que creas o algunos desafíos que creas que los líderes de todos los sectores tienen en común.

**0:25:04.8 George Sparks:** Bueno, creo que es una gran pregunta. Creo que en los empresarios que no están en el negocio, piensan que el negocio se trata simplemente de ganar dinero y enriquecerse y explotar al trabajador o al cliente o lo que sea. Y en HP Bill Hewlett, el objetivo número uno era el beneficio. Y la razón por la que ese era el objetivo número uno era que era una medida de qué tan bien se está sirviendo al cliente. Porque si no estabas sirviendo al cliente, no ibas a obtener ganancias. Ciertamente no a largo plazo. Entonces, siempre ser rentable e implicar que estás sirviendo al cliente, pero luego, en el mundo de los museos, siempre hay una tensión entre, digamos, la ciencia pura porque investigamos, hacemos colecciones o sirviendo a los visitantes, entreteniéndolos y educándolos al mismo tiempo. tiempo, también existe la tensión de mirar hacia atrás.

**0:25:57.0 George Sparks:** Históricamente, los museos han mirado en el espejo retrovisor lo que sucedió, y esto es lo que sucedió. Y no hay mucha discusión sobre el futuro. Entonces, como saben, estamos tratando de mirar por el parabrisas y encender las luces altas y averiguar a dónde vamos y lo que sabemos del pasado puede ayudarnos a construir un futuro mejor. Y luego, ¿cómo podemos convertir eso en una mejor política para todas las personas? Entonces es multidimensional, es casi como una telaraña en lugar de los dos extremos de una cuerda. Es como si estuvieras sosteniendo toda una red de diferentes tensiones, pero tienes que equilibrarlas todas o vas a caer a través de la red...

**0:26:33.3 Jandel Allen-Davis:** O te caerás por eso...

**0:26:34.7 George Sparks:** Y tirarlo al suelo. Y también están cambiando constantemente.

**0:26:40.5 Jandel Allen-Davis:** Me gusta hablar de prioridades en competencia y en conflicto. Y eso es en lo que nadamos, nadamos. Y creo que es algo que nuestros equipos no siempre aprecian a menos que se lo digamos. Quiero decir, creo que nuestra verdadera responsabilidad es contar la historia, contar la historia de la organización. Y porque, ya sabes, puedo recordar momentos en los que no estaba en el liderazgo en los que estaba feliz de criticar el liderazgo. Y creo que hay momentos en los que sigo criticando el liderazgo si creo que no lo estamos haciendo bien, pero hay algo sobre, ya sabes, abrir la gabardina o correr las cortinas y mostrarle a la gente estos desafíos de

liderazgo. Y hablaste de ellos donde tenemos que pensar en el margen y la misión.

**0:27:24.6 George Sparks:** Sí.

**0:27:25.3 Jandel Allen-Davis:** Pero ellos, cómo los dos juegan juntos es cómo tomo el comentario del Sr. Hewlett sobre...

**0:27:31.6 George Sparks:** Sí.

**0:27:32.1 Jandel Allen-Davis:** Las ganancias y, pero luego están aquellas en las que se desequilibran con las ganancias y se olvidan de la calidad y se olvidan de aquellos a quienes sirven y de aquellos que sirven a quienes usted sirve. Por lo tanto, es una especie de comprensión constante de esas prioridades y desafíos que compiten y están en conflicto. Realmente aprecio esa respuesta. Sí.

**0:27:48.7 George Sparks:** Sí. Descubrí que si usted, si se enfoca en que el cliente resuelva sus problemas, quien sea... Todos tenemos clientes, estamos aquí para servir a alguien más. Si te enfocas en eso, las finanzas se cuidarán solas.

**0:28:00.8 Jandel Allen-Davis:** Realmente lo hacen.

**0:28:01.3 George Sparks:** Si lo haces al revés, es tan difícil y casi siempre fallas. Entonces, ¿qué esperas que la gente se lleve de este podcast? Esto es personal, esto eres tú.

**0:28:13.1 Jandel Allen-Davis:** Creo que la, la más grande, las dos, creo que las cosas más importantes que me gustaría que la gente se llevara es la oportunidad de ver a los líderes para vernos y ser vistos por nosotros. A través de nuestros ojos, ¿cómo pensamos en aquellos a quienes servimos y para tener un sentido de la confianza sagrada que es el liderazgo, que los líderes usarán menos liderazgo o administrarán menos y hablarán de servir más?

**0:28:44.1 George Sparks:** Sí.

**0:28:45.3 Jandel Allen-Davis:** Sirviendo a aquellos que son miembros de nuestro equipo, pero también, como dijiste antes, a nuestros clientes. Así que ese es el primero. Creo que el segundo es que quiero que la gente aprenda de esto a través de cómo hablamos sobre ello, cómo entablamos una conversación, que, cuando todo está dicho y hecho, todos nos ponemos los pantalones de la misma manera.

**0:29:01.6 George Sparks:** Sí.

**0:29:02.2 Jandel Allen-Davis:** Y esa es la tercera cosa que diría que espero que la gente salga de esto, es que no hay un yo en esto, que la transición más importante como líderes que tenemos que hacer es dejar de decir yo o no, el paso del yo al nosotros.

**0:29:15.2 George Sparks:** Sí.

**0:29:15.4 Jandel Allen-Davis:** Para que no tengas que ser la persona más inteligente de la sala. De hecho, normalmente no eres la persona más inteligente en la sala en este nivel, porque no puedes, no puedo obtener una carrera de CFO de 30 años o una carrera de fisioterapia o, ya sabes, una carrera de operaciones hospitalarias. He tenido este papel durante cuatro años y hay gente aquí que conoce este lugar a la perfección. Entonces, es esta idea de aclarar qué es lo que aportó, qué es lo que aportó de manera única, pero luego, ¿qué requiere este rol también? Así que tener la

oportunidad de explorar esas cosas. Y luego espero que los jóvenes que aspiran a... Las personas, ya sabes, justo detrás de mí en términos de edad, personas de mi edad, personas mayores, comiencen a ver y sentirse confiados y tal vez tranquilos o un poco más apoyados en el creencia de que podemos construir grandes culturas.

**0:30:08.5 Jandel Allen-Davis:** No nacen, se hacen, y con intención de diferentes maneras. Revisar tu ego en la puerta porque hay mucho de eso que debe suceder. Podemos cambiar culturas asquerosas y podemos mantener grandes lugares tan buenos como lo son, como me dijo Mike Fordyce, simplemente toma este gran lugar y hazlo mejor.

**0:30:29.2 George Sparks:** Sí. Sí.

**0:30:29.3 Jandel Allen-Davis:** George, eres un querido amigo y un alma como sabes, amado en esta comunidad, y gracias por ser parte de este lanzamiento de Unstoppable at Craig.

**0:30:38.4 George Sparks:** Bueno, no puedo decirle lo honrado que me siento de hacerlo, especialmente para usted y para el Hospital Craig. Así que créanme, el placer es todo mío y me siento honrado por esto. Así que gracias por la oportunidad.

**0:30:48.4 Jandel Allen-Davis:** Bueno, gracias. Y recuerda registrarte y seguir Unstoppable at Craig donde sea que escuches tu podcast, para que no te pierdas ningún episodio. Y ahora salta a nuestro próximo episodio sobre el trabajo incondicional.

[música]