
English transcription:

0:00:04.0 Dr. Jandel Allen-Davis: Welcome to Unstoppable @ 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.

0:00:48.3 Dr. Jandel Allen-Davis: It's a rare privilege and honor for a CEO or president to have the opportunity to talk to team members in such an intimate and cool way, especially about a topic around wholeheartedness, which I get to see every day at Craig. I get to see it on the faces of grateful patients and families who, there's not one I speak to that doesn't, right after I introduce myself and tell them who I am, say something about your staff, this team, this hospital. I've never seen anything like what happens here and get to sort of experience the gratitude and the coolest opportunities for that come up when I have the chance to hear those words in front of a team member and say it's all about them. It's all about whoever it might be that might be in a room, or whether it's a nurse or a therapist taking care of folks and and supporting them in thinking about what these last two and a half years have wrought for all sorts of leaders, both in healthcare and outside of healthcare, to say that we are not bruised.

0:02:00.5 Dr. Jandel Allen-Davis: And hopefully though to less frequently say that we are broken in healthcare or in, as I said, any other industry be inauthentic. These, these two years were tough, but what I have had, the ability to witness as a leader of an organization is what happens when we, and it's not I, it's we as whoever is the leadership or managers of, an organization. Keep mission and purpose first. And in talking to Shannon and Melanie and Gail today, all who've had different tenures at Craig over this time, there are a few things that certainly rose to the top for me in terms of what's the secret sauce of getting through tough times and enjoying the wonderful times and, and more importantly maintaining strong cultures that endure. There's a poet, David Whyte, who found himself pretty exhausted running a little nonprofit.

0:02:58.6 Dr. Jandel Allen-Davis: And there was a moment where he actually was gonna have some wine with this Brother David Steindl-Rast, who's one of his friends and also a poet. And he asked that brother David, speak to me about exhaustion. And Steindl-Rast stepped back and paused for a moment and then said, you know, the antidote for exhaustion is not necessarily rest. And so David, why repeats the antidote for exhaustion is not necessarily rest. It's not necessarily rest. Well then what is it? And he said the antidote for exhaustion is wholeheartedness. And I remember when I first heard that line, I mean, I was literally driving and I could have, it was a devastating line to think about when you are really doing work for which you are both, I'd say sort of made, you know, and it's purpose driven work that, you know, time has this way of flying even during the hard times. So who we have a chance to talk to now is, Shannon Lowe, who is the

senior director of philanthropy at the Craig Hospital Foundation. We are so blessed to have a philanthropic arm to what we do. It enables us to do so much more than typical rehab facilities do. And so Shannon's been here a little over five years. She's had a great career. She is absolutely a seasoned professional in terms of philanthropy. And so, you know, I'd like just to start Shannon by saying hello and welcome.

0:04:21.3 Shannon Lowe: Hello. Thanks for Having me.

0:04:23.1 Dr. Jandel Allen-Davis: It's great to, it's, well, Shannon and I worked together a lot. It's fun to get to have this conversation 'cause we've never actually had it.

0:04:29.2 Shannon Lowe: I was really excited last night when I reread your CEO reflections because I remember, and you may not remember this, but one of our first times together when you joined Craig, we were in your office and I don't know why you gave me the book to look at, but the book was on the table or something and I opened up the David Whyte book where it just gives this very in-depth beautiful description of these sort of everyday words.

0:04:58.5 Dr. Jandel Allen-Davis: Yes. Consolation. Yeah.

0:04:58.7 Shannon Lowe: And I opened up the book and read one of the words, and I can't even remember what it was, but I immediately started tearing up and you looked at me and you said, you need to keep that, that was meant for you. And I remember thinking that, that experience reminded me like it was reassurance. You got it.

0:05:15.8 Dr. Jandel Allen-Davis: I got Craig.

0:05:17.2 Shannon Lowe: You got it.

0:05:17.4 Dr. Jandel Allen-Davis: Craig got me. That's what I think. As I said, I think I want more than anything. But I wanna start with why did you choose Craig and what keeps you here?

0:05:26.1 Shannon Lowe: I worked with at-Risk youth for a long time and love that mission really. But when this opportunity came up and I learned more about it, it spoke to me because my father was born with spina bifida. And although he didn't have a traumatic accident that left him in a place of navigating the world differently than other people, I grew up keenly aware of accessibility. Just, I had a vision that most kids wouldn't have had. And so learning more about Craig and, and knowing what we do here, I learned very much the difference between a traumatic life-changing event and something that you are born with certainly. But I also understood the concept of there may be a lot of people in the world that are in the same ocean, but nobody quite has the same boat and.

0:06:13.8 Dr. Jandel Allen-Davis: Beautiful. Yeah.

0:06:14.3 Shannon Lowe: I felt that with my dad and I felt that with the patience that I interact with all the time now here at Craig. What keeps me here is certainly that, I mean, I think

everybody, you walk the halls and everyone is, I'm here for the patients. I can't believe what the patients do. I can't believe the perseverance and the grit that requires what it takes to be here at Craig. So it's an, it's just an honor to see that every day. There's also that beauty at Craig where we get to show up as our whole selves. I really, really believe that we get to show up as our whole selves. And so my team allowed me to show up as my whole self.

0:06:52.4 Dr. Jandel Allen-Davis: If you think about, you said bring my whole self to work, which we do have this incredible ability to do here. And then there's this notion of you aren't exhausted if you're living in a wholehearted way. Not that you're not tired, but you're not... So how would you define, and for you, what's wholeheartedness look like in the workplace for you?

0:07:11.5 Shannon Lowe: Gosh, I think that what you said about exhaustion, it is, it's if you're doing something, if you're feeling exhausted or burdened, then you're probably not doing things that make you feel alive. I'm sure that's a quote from someone. I don't get to take credit for it. But I do think there is, I think that during the hardest times of the pandemic, the leadership team did a tremendous job of keeping everyone engaged and informed and it allowed an ability for everyone to show up in their own unique way. And so I think I felt, even though there were times probably where I maybe felt irrelevant when I heard what was going on on the floors and what people needed that would be so fleeting, you know? So I always felt like I had a purpose. I always felt like I was doing things that made me feel alive. And I think you can't not be humble at Craig. There is just, every single one of these people probably thought they were gonna go to work the next day and their whole life's been turned on their head.

0:08:20.2 Dr. Jandel Allen-Davis: You know, that notion of... And by the way, the Latin derivative of heart is cor, which is courage. So when you think about your five years here through that lens, is there any particular stories that you'd share about those?

0:08:37.3 Shannon Lowe: You know, in my five years we've had a hospital CEO change. We've had an executive director change at the foundation. I've been navigating, you know, at one point we thought we were gonna have a new leader then I was executive director interim for much longer than anyone wanted.

0:08:53.2 Dr. Jandel Allen-Davis: Longer than we thought. No, you were great.

0:08:56.3 Shannon Lowe: Especially during the pandemic. But I think in general, what our team in particular has done... Has just been allowing a lot of space and time to think and to create solutions and to complain and to cry and to do, you know, feel all the things that, that we feel so that we can move forward and be efficient and effective. And I think there's been so many times where I can just see that exhaustion on the team's face from what I think is balancing personal and professional decision fatigue, et cetera.

0:09:37.4 Dr. Jandel Allen-Davis: Let me ask you, if you were, gonna have the opportunity to talk to someone in another industry, nothing healthcare, 'cause sometimes I think it's easier in our space, not always. And certainly challenged now to kind of live a purpose-filled life 'cause nobody wakes up also in the morning saying, I think I wanna be a patient. Nobody wants to. What are a

few takeaways, two or three that you would say are sort of the personify Craig's culture that are the three takeaways that if somebody were saying, boy, I wonder if we could bring that into our organization in some way. What are those three things you'd say? Bring those in. If you wanna have a wholehearted culture.

0:10:20.2 Shannon Lowe: I think there is a deep commitment no matter what viewpoint you have at Craig, that if your gut is telling you this is the thing, Craig trusts that. And I just don't know that you get that in a lot of places. Like I wrote down some things of like emotional, intelligent transparency, understanding Efficiencies, that's not what makes me excited. I know there's been a couple times, like you said, I've brought you ideas and you're like, yes, nope, not that one. But I don't ever hesitate to say my gut is saying this. And I hear it all the time when it comes to clinical practice, that we are patient focused. And I think that has become a tagline and so much of healthcare, but not here it is lived and breathed and trusted. The trust behind my gut is saying this, that you should do that.

0:11:24.8 Dr. Jandel Allen-Davis: I think that idea of trust is one that trust that if we're, if we're hiring the right people and that's all about hiring for fit, the kind of people who are gonna thrive in a culture like this, not just come to work every day. It, it does take then letting go of the wheel and letting them drive. Right? And just sort of trusting them no matter what might happen. 'cause we don't do everything perfectly every day that we know how to come behind and support people but to give them the agency to do what they know they need to do 'cause they're gonna do it through the lens of the patients.

0:11:58.9 Shannon Lowe: That's right.

0:12:00.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Well Shannon, I think one thing that we, I'll tell you as an executive team have talked a lot about is this whole topic of burnout and exhaustion. And I have a different perspective than not them. I think we're all sort of in agreement is that there's the burnout and if you look at the definition, I'm not sure that's what most of our employees... There can be some that are really suffering through or dealing with. I think there's just some deep fatigue and it's fatigue that some we can fix here at Craig. And that would be certainly one of the other lessons that I would sort of take takeaways from this last couple years that I'd say to any other CEO or leader or just person in an organization is that if you are feeling fatigued, you're normal. And then our job is to figure out what we can do internally to help with some of that, but then have the ability to let the rest go because we can't do it all. And if we do, we risk exhausting ourselves as leaders.

[music]

0:13:02.4 Dr. Jandel Allen-Davis: The past two years have led many to ask themselves, is there another place where I belong? The immediate answer may be yes, but I suspect that with some deep reflection on the nature of fatigue, which we have been living through and enduring and experiencing and witnessing for these last couple of years. And on the nature of how quickly and subtly our worlds can become small, one might come up with a different answer. Well Gail Galinsky is an example of what happens when you allow your whole self to be nourished by the

work you are gifted, honored and called to do. Gail is an occupational therapist in the wheelchair clinic at Craig and she's been at Craig for 42 plus years. That's more than four decades working at one hospital. I just thought I'd start by saying what brought you here? Ask you what brought you here as this special person who I got to have a little bit of a conversation with one night walking outta here. And what keeps you here, 42 years.

0:14:03.1 Gail Gilinsky: 42 years. Yes. I kind of started here. Do you... As a whim, I moved here to actually to be a ski bum you know, you come to Colorado and I had worked as an OT in Pennsylvania and my girlfriend said, you've gotta work at Craig Hospital. And I went, what's Craig Hospital? I had really no clue. And she said it'll look good on your resume. A lot of good that resume's done me. So after all these years. Did us better Good. Yeah.

0:14:27.8 Gail Gilinsky: So I literally came in, she was more aware of Craig and what the mission was and all that and I really wasn't at all. And I worked with my first patient following another therapist who has since left and fell instantly in love and I really had no intention to work with spinal cord injury at all. And it was a spinal cord injury patient and it just sounds hokey, but I really fell in love and I still remember the patient's name and what he did. And so obviously I've been here 42 years but I've had lots of different roles and I started out on the floors and within a year I was, I think I was an assistant supervisor and then I went to neuro-trauma unit we used to have over at Swedish. And then I was there for a year and then I came back and I was a supervisor on the floor and then I was actually the OT director for 11 years with that.

0:15:18.9 Gail Gilinsky: And then I had twins at a very old age. And so I found it was hard to do both at the same time. So then I stepped down from that position and I had always had a love of the wheelchair and getting people moving and independent and functional and things has changed so much in that arena from a red chair and a green chair where your choice is. And it's just changing.

0:15:43.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Oh, goodness Yeah.

0:15:43.3 Gail Gilinsky: I mean literally for our power chairs we had two power chairs, a red one and a green one. And it just fascinated me. So then I kind of took on that role and stayed and stuck with that.

0:15:54.3 Dr. Jandel Allen-Davis: And what keeps you here?

0:15:56.1 Gail Gilinsky: What keeps me here? You know, so many different things. You know, obviously the patients and their families. The dynamic setting of Craig, there isn't a day, I honestly, I'm not exaggerating. There isn't a day that I don't learn something. And I say this to new staff all the time who are like, oh my gosh, I've got so much to learn. And I say to them, you won't stop learning and you shouldn't stop learning. And I'm kind of a, I think that's really important that we all continue to take advantage of the technologies that's out there, take advantage of the education and Craig provides that and gives us outside opportunities and inside opportunities. And I don't think I could ever work someplace that didn't have that high standard and high bar that says you need to keep improving on what you do. Because even though I think we do amazing, we

can always do better. And I think that's important as leaders to make sure that our staff don't get stagnant and still and not keep improving. 'cause you always can. So it's certainly that opportunity. It's the excitement of young staff, young, smart, new blood that comes in all the time. 'cause there are a lot of smart young staff here and it's fun to watch how the older staff and the newer staff combine and share their knowledge in different ways.

0:17:20.1 Dr. Jandel Allen-Davis: So tell me what's in the core for you?

0:17:22.3 Gail Gilinsky: Well, the patient, I mean, and I think even as a, as a manager, I was very conscientious that I had two jobs. 50% of my job was helping staff and maintaining staff and building their expertise and knowledge and keeping them happy and keeping them confident in what they do. But the other 50% was what do we need to do better with the patient? And so it's a very fine line of when you're a manager, are you managing your staff or are you managing our patient programs? And sometimes I think as managers we lose sight of, but why are we here? We're here for the patient and we spend, can spend too much time with staff and it, but it's a fine line. You have to because if you don't have healthy, happy staff They're not gonna treat the patients well.

0:18:07.5 Dr. Jandel Allen-Davis: You're not gonna have these patients. Yeah.

0:18:10.0 Gail Gilinsky: But it's hard as a manager to find that time to do that. So.

0:18:14.3 Dr. Jandel Allen-Davis: If you were to take a few of the things that your experiences over 42 years have taught you or enabled, and let's take ourselves out of neuro rehabilitation and out of wheelchair fitting. And think about this organization that you helped build. Sorry, you helped build it. I'm not sorry. Actually I'm Grateful. And if you had the chance to take this and transfer it to some other industry, you could name the industry, what would you say are the two or three kind of things, characteristics, features of a Craig that if we could bottle and offer to, 'cause we wouldn't sell it to 'em, offer to some other organization that you think makes Craig so great that could help them?

0:19:00.3 Gail Gilinsky: Well I think back to what we were talking about before, it's important to have a 50/50 combination of taking care of the staff and taking care of the product. And our product has to be, is our patients. But you need to be able to manage both well and I think that's what Craig does do well. We take care of our staff and we take care of our patients.

0:19:21.9 Dr. Jandel Allen-Davis: You know, the thing that really does impress me about Craig is someone that said this earlier who I was speaking with, is that there's this trust that we extend to each other, the agency to do your job super well and to creatively solve problems. And can you think of a time or when you think about this whole team working.

0:19:45.1 Gail Gilinsky: Sorting out one specific time is hard, but I do think a team that works on fitting somebody to a wheelchair is only gonna be successful if we take the time to listen to the patient because they're the one that has to live in it and do it. And sometimes we as any good employee, you know what you wanna do, you know what's gonna work quickly and fast and

efficiently and we will fail if we don't take the time to listen to what is important to the patient. And we can go down a completely wrong path without hearing what's important to them. And just because it's important to us to have them look perfect or, you know, sit a certain way, it may not be important to them and they go down a different path. So I think I've learned to be a little more patient and listen first. And when I say listen, I mean really listen, like ask the questions and wait for the answer and apply what you have just heard.

0:20:49.4 Dr. Jandel Allen-Davis: You know, there's a way of just bringing your whole self into work, which is an act of courage because what happens when you say, I don't know, or I'm afraid or I'm upset or I'm whatever, or.

0:21:03.6 Gail Gilinsky: Oh, I tell patients all the time, you are giving me job security 'cause I have no idea what to do with you. I mean, I say those words.

0:21:11.3 Dr. Jandel Allen-Davis: It's Beautiful.

0:21:11.5 Gail Gilinsky: All the time and I just, I'm not... I think it's a very strong thing personally to be able to say, I don't know, but I'll get the answer for you. Or I'm really confused. Let me problem solve, I bring other therapists in I, and I think actually as thinking of management and leadership, I think that's very important to make sure that your staff doesn't have to have the right answer. And our patients are humans. They know when we're pulling the wool over their eyes or we really don't know when we're just kind of faking it. So why not just put it out there and they will problem solve with us. And they want to be part of it. And I think that's why I fell in love with spinal cord injury because it was a, a give and take. They, you know, I'd say, what do you think?

0:21:57.4 Gail Gilinsky: And they would give me an idea and we'd go back and forth and it is very fun. Now, brain injury is very different with that because you don't get as much of it. But absolutely. Being vulnerable and saying, this is challenging and we will get through it, but I don't know how right now. But it'll be a process and we usually do, and I come to work every day tired because I get overwhelmed with, oh, I've got this deadline and I've got, you know, they've gotta get outta here with the chair and insurance is kicking 'em out too soon. And they're not emotionally ready or physically ready to make a decision about what equipment they need.

0:22:31.7 Dr. Jandel Allen-Davis: What is that saying that keeps you at Craig?

0:22:34.4 Gail Gilinsky: I mean, everything we talked about. You know, certainly our mission here and why we do it and the excitement of we do it well and, we're still improving on what we're doing.

[music]

0:22:49.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Gail referenced falling in love with her work at Craig. It's a culture that leaves space for this love and finding joy in the work that we feel so honored to do. It's a culture that allows for curiosity and growth and at the same time the vulnerability to say, I don't know the answer. We know culture is powerful, it can turn people away or it can be the reason

people stay like Gail. Or it can be why people come back. Melanie Lindley is an outpatient nurse practitioner and has returned to Craig three times over the course of her career. Melanie's gonna share with us what she believes is the secret sauce to wholehearted culture.

0:23:29.7 Melanie Lindley: You can't work at Craig and not love it. You can't work here if it's just another job to you because it's tough. It's, you know, emotionally challenging, it's physically challenging. And I think that the people who come into this field, it grabs them for whatever reason. And if it grabs you, if it's something that you really love, you're gonna put the effort and the time into it and, and everybody finds a way to make it work. You know, if you, if you have concerns about a patient and you know, as a Craig staff member, if you go to administration and say, Hey, I've got concerns about our workflow, you know, we need more time for education, we need more time for, you know, whatever it might be, administration listens, you know, it's, and it's happened. I've seen it, you know, since 2009. I've seen it over and over again. The staff is heard and they want what's best for the patient. And then administration wants obviously what's best for the patient, but also what's best for their staff because, it takes a lot to train a Craig staff member 'cause there's a lot that goes into it. So you wanna, you wanna keep 'em, you don't wanna have to keep training new people.

0:24:41.9 Dr. Jandel Allen-Davis: Amen. It's a fun environment to work in. So there's, is joy a good word to use?

0:24:46.5 Melanie Lindley: Oh, Absolutely. Yeah. I never wake up in the morning dreading to go to work. Yeah. I'm always happy to come here. And you know, probably another thing that got me through COVID, you know, I didn't wanna be a stay-at-home worker. I wanted to come be with my friends and my colleagues and the people who I'd known and worked with forever. And you know, helping out the patients who really need it. I mean, they really need... They really need our help. And so it's Good to be here.

0:25:12.2 Dr. Jandel Allen-Davis: And again, it was that unknown that we were all dealing with, but we, there's a whole lot of unknown that happens at Craig as I think about it.

0:25:19.4 Melanie Lindley: Oh yeah.

0:25:20.0 Dr. Jandel Allen-Davis: So, you know, if you take, think about all that we've had a chance to visit with as someone who's made the decision to come back three times, if you had to sort of think about, take it out of neuro rehabilitation, but just think about a role, a job, an organization, a home is what I think I think about somebody who's come back three times and you were talking to, you know, leadership in a different industry altogether, and you were asked to answer the question, how can I both encourage people to stay, but if they leave to come back, what are those things in my culture or my organization that need to be there that would help us sort of grow that stickiness as we call it, or loyalty, however you wanna put it.

0:26:06.3 Melanie Lindley: I think the biggest thing at Craig is I always feel supported and I always feel valued by my coworkers and administration and everyone you're surrounded with. And I think that to feel valued, you have to feel supported in where you wanna go in your career. You know, if

you wanna go back to school or if you wanna change departments or whatever it is that you wanna do for your career. If you have your bosses saying, okay, that sounds good, how can I help you get there? You know, that's huge. And then also listening to your employees when they say, Hey, this is something that we're doing and things aren't going well. Staff is getting burnt out, or, you know, customers or patients, whoever it is, if they're not happy for whatever reason, we need to reevaluate this process. That's what we do Well, I think we all listen and we communicate well and we reevaluate when things are going wrong and we even reevaluate when things are going right to see how's it going right? Well, still how can we improve because there's always room for improvement.

[music]

0:27:22.2 Dr. Jandel Allen-Davis: So who'd you help? What went well? To whom do I need to make amends? Whose day was better because of something I might have done or members of my team might have done? And I bet you there's a lot of other things that you can add to that. We know that tough times are part of what we signed up for. I feel very privileged and blessed that I get to do it joyfully most days, if not all days. And it actually starts with what we choose to create in our cultures. So I hope you found something in this that was useful and thanks so much for listening to Unstoppable @ Craig. Until next time.

[music]

Transcripción al español:

0:00:04.0 Dr. Jandel Allen-Davis: Bienvenidos a Unstoppable @ Craig, donde descorreremos la cortina sobre lo que hace que las culturas saludables en el lugar de trabajo hagan clic, y lo que sucede cuando las personas están facultadas para ampliar los límites de lo que es posible. Exploraremos las perspectivas de empleados y líderes que tienen carta blanca para decir sus verdades, contar sus historias y descubrir formas poco comunes de abordar los retos. Soy el Dr. Jandel Allen-Davis, Consejero Delegado y Presidente del Hospital Craig, un hospital de rehabilitación de renombre mundial especializado exclusivamente en la neurorrehabilitación y la investigación de pacientes con lesiones medulares y cerebrales. Acompañenme mientras aprendemos de personas que aman lo que hacen y lo que ocurre cuando el miedo no sofoca la innovación.

0:00:48.3 Dr. Jandel Allen-Davis: Es un raro privilegio y un honor para un director general o un presidente tener la oportunidad de hablar con los miembros del equipo de una forma tan íntima y fresca, especialmente sobre un tema relacionado con la entrega, que puedo ver todos los días en Craig. Lo veo en los rostros de pacientes y familiares agradecidos que, justo después de presentarme y decirles quién soy, dicen algo sobre vuestro personal, este equipo, este hospital. Nunca he visto nada parecido a lo que ocurre aquí y puedo experimentar la gratitud y las mejores oportunidades que surgen cuando tengo la oportunidad de oír esas palabras delante de un miembro del equipo y decir que todo es por ellos. Se trata de que quienquiera que esté en una habitación, ya sea una enfermera o un terapeuta, cuide de la gente y les ayude a pensar en lo que

estos últimos dos años y medio han supuesto para todo tipo de líderes, tanto en la sanidad como fuera de ella, diga que no estamos magullados.

0:02:00.5 Dr. Jandel Allen-Davis: Y espero que decir con menos frecuencia que estamos destrozados en la sanidad o, como he dicho, en cualquier otro sector, no sea auténtico. Estos, estos dos años fueron duros, pero lo que he tenido, la capacidad de presenciar como líder de una organización es lo que sucede cuando nosotros, y no soy yo, somos nosotros como quienquiera que sea el liderazgo o los gestores de, una organización. Mantenemos la misión y el propósito en primer lugar. Y al hablar hoy con Shannon, Melanie y Gail, todas ellas con diferentes mandatos en Craig a lo largo de este tiempo, hay algunas cosas que sin duda me han llamado la atención en cuanto a cuál es la salsa secreta para superar los tiempos difíciles y disfrutar de los tiempos maravillosos y, lo que es más importante, mantener culturas fuertes que perduren. Hay un poeta, David Whyte, que se encontró bastante agotado dirigiendo una pequeña organización sin ánimo de lucro.

0:02:58.6 Dr. Jandel Allen-Davis: Y hubo un momento en que iba a tomar un vino con este hermano David Steindl-Rast, que es uno de sus amigos y también poeta. Y le preguntó a ese hermano David, háblame sobre el agotamiento. Y Steindl-Rast dio un paso atrás y se detuvo un momento y luego dijo, ya sabes, el antídoto para el agotamiento no es necesariamente el descanso. Y entonces David, por qué repite el antídoto para el agotamiento no es necesariamente el descanso. No es necesariamente el descanso. ¿Entonces qué es? Y él dijo que el antídoto para el agotamiento es la integridad de corazón. Y recuerdo cuando escuché esa frase por primera vez, quiero decir, estaba literalmente conduciendo y podría haberlo hecho, era una frase devastadora en la que pensar cuando realmente estás haciendo un trabajo para el que estás hecho, yo diría que más o menos hecho, ya sabes, y es un trabajo impulsado por un propósito que, ya sabes, el tiempo tiene esta forma de volar incluso en los momentos difíciles. Así que ahora tenemos la oportunidad de hablar con Shannon Lowe, que es la directora de filantropía de la Fundación del Hospital Craig. Estamos tan bendecidos de tener un brazo filantrópico para lo que hacemos. Nos permite hacer mucho más que los típicos centros de rehabilitación. Shannon lleva aquí algo más de cinco años. Ella ha tenido una gran carrera. Ella es absolutamente un profesional experimentado en términos de filantropía. Y así, ya sabes, me gustaría empezar Shannon diciendo hola y bienvenido.

0:04:21.3 Shannon Lowe: Hola. Gracias por recibirme.

0:04:23.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Es genial, es, bueno, Shannon y yo trabajamos juntos mucho. Es divertido llegar a tener esta conversación porque en realidad nunca hemos tenido.

0:04:29.2 Shannon Lowe: Estaba muy emocionada anoche cuando volví a leer sus reflexiones CEO porque recuerdo, y puede que no recuerde esto, pero una de nuestras primeras veces juntos cuando se unió a Craig, estábamos en su oficina y no sé por qué me dio el libro para mirar, pero el libro estaba sobre la mesa o algo así y abrí el libro de David Whyte donde sólo da esta descripción muy en profundidad hermosa de este tipo de palabras cotidianas.

0:04:58.5 Dr. Jandel Allen-Davis: Sí. Consolación. Sí.

0:04:58.7 Shannon Lowe: Y abrí el libro y leí una de las palabras, y ni siquiera puedo recordar lo que era, pero inmediatamente empecé a lagrimear y tú me miraste y dijiste, tienes que guardar eso, eso era para ti. Y recuerdo que pensé eso, esa experiencia me lo recordó como si fuera un consuelo. Lo tienes.

0:05:15.8 Dr. Jandel Allen-Davis: Lo tengo Craig.

0:05:17.2 Shannon Lowe: Lo tienes.

0:05:17.4 Dr. Jandel Allen-Davis: Craig me tiene. Eso es lo que pienso. Como he dicho, creo que quiero más que nada. Pero quiero empezar con ¿por qué elegiste a Craig y qué te mantiene aquí?

0:05:26.1 Shannon Lowe: Trabajé con jóvenes en situación de riesgo durante mucho tiempo y realmente me encanta esa misión. Pero cuando surgió esta oportunidad y supe más sobre ella, me llamó la atención porque mi padre nació con espina bífida. Y aunque él no tuvo un accidente traumático que le dejara en una situación en la que tuviera que desenvolverse en el mundo de forma diferente a otras personas, yo crecí siendo muy consciente de la accesibilidad. Simplemente, tenía una visión que la mayoría de los niños no habrían tenido. Y así, aprendiendo más sobre Craig y, sabiendo lo que hacemos aquí, aprendí mucho la diferencia entre un evento traumático que cambia la vida y algo con lo que se nace ciertamente. Pero también entendí el concepto de que puede haber mucha gente en el mundo que esté en el mismo océano, pero nadie tiene el mismo barco y...

0:06:13.8 Dr. Jandel Allen-Davis: Precioso. Sí.

0:06:14.3 Shannon Lowe: Lo sentí con mi padre y lo sentí con la paciencia con la que interactúo todo el tiempo ahora aquí en Craig. Lo que me mantiene aquí es ciertamente eso, quiero decir, creo que todo el mundo, caminas por los pasillos y todo el mundo está, estoy aquí por los pacientes. No puedo creer lo que hacen los pacientes. No puedo creer la perseverancia y las agallas que se necesitan para estar aquí en Craig. Es un honor ver eso todos los días. También está la belleza de Craig, donde podemos mostrarnos completos. De verdad, de verdad creo que podemos mostrarnos como nosotros mismos. Así que mi equipo me permitió mostrarme como yo mismo.

0:06:52.4 Dr. Jandel Allen-Davis: Si piensas en ello, has dicho que traiga todo mi ser al trabajo, lo que tenemos esta increíble capacidad de hacer aquí. Y luego está esta noción de que no estás agotado si estás viviendo de una manera incondicional. No es que no estés cansado, pero no... Entonces, ¿cómo definirías, y para ti, cómo es la integridad en el lugar de trabajo?

0:07:11.5 Shannon Lowe: Caramba, creo que lo que has dicho sobre el agotamiento, es, es que si estás haciendo algo, si te sientes agotado o agobiado, entonces probablemente no estás haciendo cosas que te hagan sentir vivo. Estoy seguro de que es una cita de alguien. No me atribuyo el mérito. Pero creo que, durante los momentos más duros de la pandemia, el equipo de liderazgo hizo un trabajo tremendo para mantener a todo el mundo comprometido e informado y permitió que cada uno se mostrara a su manera. Así que creo que me sentí, aunque probablemente hubo

momentos en los que me sentí irrelevante cuando me enteré de lo que estaba pasando en las plantas y de lo que la gente necesitaba, tan fugaz, ¿sabes? Así que siempre sentí que tenía un propósito. Siempre sentí que estaba haciendo cosas que me hacían sentir viva. Y creo que no se puede no ser humilde en Craig. Todas y cada una de estas personas probablemente pensaban que iban a ir a trabajar al día siguiente y toda su vida ha dado un vuelco.

0:08:20.2 Dr. Jandel Allen-Davis: Sabes, esa noción de... Y por cierto, el derivado latino de corazón es cor, que es coraje. Así que cuando piensa en sus cinco años aquí a través de esa lente, ¿hay alguna historia en particular que compartiría sobre ellos?

0:08:37.3 Shannon Lowe: En mis cinco años hemos tenido un cambio de director general de hospital. Hemos tenido un cambio de director ejecutivo en la fundación. He estado navegando, ya sabes, en un momento pensamos que íbamos a tener un nuevo líder entonces yo era director ejecutivo interino durante mucho más tiempo de lo que nadie quería.

0:08:53.2 Dr. Jandel Allen-Davis: Más de lo que pensábamos. No, estuviste genial.

0:08:56.3 Shannon Lowe: Especialmente durante la pandemia. Pero creo que en general, lo que nuestro equipo en particular ha hecho... Ha sido simplemente dejar mucho espacio y tiempo para pensar y crear soluciones y quejarse y llorar y hacer, ya sabes, sentir todas las cosas que, que sentimos para poder avanzar y ser eficientes y eficaces. Y creo que ha habido muchas ocasiones en las que he podido ver ese agotamiento en la cara del equipo por lo que creo que es un equilibrio entre la fatiga de las decisiones personales y profesionales, etcétera.

0:09:37.4 Dr. Jandel Allen-Davis: Permítanme preguntarles, si usted fuera, va a tener la oportunidad de hablar con alguien en otra industria, nada de la salud, porque a veces creo que es más fácil en nuestro espacio, no siempre. Y ciertamente desafiado ahora a tipo de vivir una vida llena de propósito porque nadie se despierta también en la mañana diciendo, creo que quiero ser un paciente. Nadie quiere. ¿Cuáles son algunos puntos de partida, dos o tres que usted diría que son una especie de personificar la cultura de Craig que son los tres puntos de partida que si alguien estuviera diciendo, muchacho, me pregunto si podríamos llevar eso a nuestra organización de alguna manera. ¿Cuáles son esas tres cosas que dirías? Tráelas. Si quieres tener una cultura íntegra.

0:10:20.2 Shannon Lowe: Creo que hay un profundo compromiso, independientemente del punto de vista que tengas en Craig, de que si tu instinto te dice que esto es lo correcto, Craig confía en ello. Y yo no sé que usted consigue que en muchos lugares. Al igual que escribí algunas cosas de como la transparencia emocional, inteligente, la comprensión de las eficiencias, eso no es lo que me excita. Sé que ha habido un par de veces, como dijiste, te he traído ideas y tú dices, sí, no, esa no. Pero nunca dudo en decir que mi instinto me dice esto. Y lo oigo todo el tiempo cuando se trata de la práctica clínica, que estamos centrados en el paciente. Y creo que eso se ha convertido en un eslogan y en gran parte de la asistencia sanitaria, pero no aquí se vive, se respira y se confía en ello. La confianza detrás de mi instinto está diciendo esto, que usted debe hacer eso.

0:11:24.8 Dr. Jandel Allen-Davis: Creo que la idea de la confianza es que la confianza que si

estamos, si estamos contratando a las personas adecuadas y que se trata de la contratación para el ajuste, el tipo de personas que van a prosperar en una cultura como esta, no sólo vienen a trabajar todos los días. Se necesita soltar el volante y dejarlos conducir. ¿No es así? Y simplemente confiar en ellos sin importar lo que pueda pasar. Porque no lo hacemos todo perfectamente todos los días que sabemos cómo venir detrás y apoyar a la gente, pero para darles la agencia para hacer lo que saben que tienen que hacer porque van a hacerlo a través de la lente de los pacientes.

0:11:58.9 Shannon Lowe: Así es.

0:12:00.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Bueno Shannon, creo que una cosa que nosotros, te diré como un equipo ejecutivo hemos hablado mucho es todo este tema del agotamiento y el agotamiento. Y tengo una perspectiva diferente que no ellos. Creo que todos estamos de acuerdo en que existe el agotamiento y si nos fijamos en la definición, no estoy seguro de que eso es lo que la mayoría de nuestros empleados... Puede haber algunos que realmente estén sufriendo o lidiando con ello. Creo que hay una profunda fatiga y es una fatiga que algunos podemos arreglar aquí en Craig. Y esa sería sin duda una de las otras lecciones que me llevaría de este último par de años que le diría a cualquier otro CEO o líder o simplemente persona en una organización es que si te sientes fatigado, eres normal. Y nuestro trabajo consiste en averiguar qué podemos hacer internamente para ayudar con parte de ello, pero también tener la capacidad de olvidarnos del resto porque no podemos hacerlo todo. Y si lo hacemos, corremos el riesgo de agotarnos como líderes.

[música]

0:13:02.4 Dr. Jandel Allen-Davis: Los últimos dos años han llevado a muchos a preguntarse: ¿hay otro lugar al que pertenezco? La respuesta inmediata puede ser sí, pero sospecho que con una reflexión profunda sobre la naturaleza de la fatiga, que hemos estado viviendo y soportando y experimentando y presenciando durante estos dos últimos años. Y sobre la naturaleza de lo rápida y sutilmente que nuestros mundos pueden volverse pequeños, uno podría llegar a una respuesta diferente. Pues bien, Gail Galinsky es un ejemplo de lo que sucede cuando permites que todo tu ser se nutra del trabajo para el que estás dotado, honrado y llamado. Gail es terapeuta ocupacional en la clínica de sillas de ruedas de Craig y lleva en Craig más de 42 años. Son más de cuatro décadas trabajando en un hospital. Pensé en empezar diciendo ¿qué te trajo aquí? Preguntarte qué te trajo aquí como esta persona especial con la que tuve una pequeña conversación una noche saliendo de aquí. Y qué te mantiene aquí, 42 años.

0:14:03.1 Gail Gilinsky: 42 años. Sí. Más o menos empecé aquí. Usted... Como un capricho, me mudé aquí en realidad para ser un vagabundo de esquí ya sabes, vienes a Colorado y yo había trabajado como OT en Pennsylvania y mi novia me dijo, tienes que trabajar en el Hospital Craig. Y yo dije, ¿qué es el Hospital Craig? No tenía ni idea. Y ella dijo que quedaría bien en tu currículum. Ese currículum me ha hecho mucho bien. Así que después de todos estos años. Nos hizo mejor Bien. Sí.

0:14:27.8 Gail Gilinsky: Así que, literalmente, entré, ella era más consciente de Craig y lo que la misión era y todo eso y yo realmente no era en absoluto. Y trabajé con mi primer paciente siguiendo a otro terapeuta que desde entonces se ha ido y me enamoré al instante y realmente no

tenía ninguna intención de trabajar con lesión medular en absoluto. Y era un paciente con lesión medular y suena cursi, pero realmente me enamoré y todavía recuerdo el nombre del paciente y lo que hizo. Así que, obviamente, llevo aquí 42 años, pero he desempeñado muchas funciones diferentes. Empecé en las plantas y al cabo de un año era, creo, supervisora adjunta y luego fui a la unidad de neurotrauma que solíamos tener en Swedish. Estuve allí un año y luego volví y fui supervisora de planta y después fui directora de terapia ocupacional durante 11 años.

0:15:18.9 Gail Gilinsky: Y entonces tuve gemelos a una edad muy avanzada. Y me di cuenta de que era difícil hacer las dos cosas a la vez. Así que dejé ese puesto y siempre me había gustado la silla de ruedas y conseguir que la gente se moviera y fuera independiente y funcional, y las cosas han cambiado tanto en ese campo, de una silla roja y una silla verde donde puedes elegir. Y está cambiando.

0:15:43.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Oh, Dios mío Sí.

0:15:43.3 Gail Gilinsky: Quiero decir, literalmente, para nuestras sillas eléctricas teníamos dos sillas eléctricas, una roja y una verde. Y me fascinaba. Así que asumí ese papel y me quedé con él.

0:15:54.3 Dr. Jandel Allen-Davis: ¿Y qué te mantiene aquí?

0:15:56.1 Gail Gilinsky: ¿Qué me mantiene aquí? Muchas cosas diferentes. Obviamente, los pacientes y sus familias. El entorno dinámico de Craig, no hay un día, honestamente, no estoy exagerando. No hay un día que no aprenda algo. Y se lo digo todo el tiempo al personal nuevo que dice: "Dios mío, tengo tanto que aprender". Y yo les digo, no dejarás de aprender y no deberías dejar de aprender. Creo que es muy importante que todos sigamos aprovechando las tecnologías que existen, aprovechando la educación, y Craig nos lo proporciona y nos da oportunidades internas y externas. Y creo que nunca podría trabajar en un lugar que no tuviera ese alto nivel y ese listón tan alto que dice que tienes que seguir mejorando en lo que haces. Porque aunque creo que lo hacemos muy bien, siempre podemos hacerlo mejor. Y creo que eso es importante como líderes para asegurarnos de que nuestro personal no se estanque y se quede quieto y no siga mejorando. Porque siempre se puede. Así que sin duda es esa oportunidad. Es el entusiasmo del personal joven, joven, inteligente, sangre nueva que llega todo el tiempo. Porque hay mucho personal joven e inteligente aquí y es divertido ver cómo el personal más antiguo y el más nuevo se combinan y comparten sus conocimientos de diferentes maneras.

0:17:20.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Dígame, ¿qué es lo más importante para usted?

0:17:22.3 Gail Gilinsky: Bueno, el paciente, quiero decir, y creo que incluso como, como gerente, yo era muy consciente de que tenía dos trabajos. El 50% de mi trabajo consistía en ayudar al personal, mantenerlo, desarrollar su experiencia y sus conocimientos, mantenerlos contentos y hacer que confiaran en lo que hacían. Pero el otro 50% era ¿qué tenemos que hacer mejor con el paciente? Es una línea muy fina la que separa a los directivos: ¿dirigen al personal o gestionan los programas para los pacientes? Y a veces creo que como gestores perdemos de vista, pero ¿por qué estamos aquí? Estamos aquí por el paciente y pasamos, podemos pasar demasiado tiempo con el personal y eso, pero es una línea muy fina. Tienes que hacerlo porque si no tienes un

personal sano y feliz no van a tratar bien a los pacientes.

0:18:07.5 Dr. Jandel Allen-Davis: No vas a tener esos pacientes. Sí.

0:18:10.0 Gail Gilinsky: Pero es difícil como gerente para encontrar ese tiempo para hacer eso. Así que...

0:18:14.3 Dr. Jandel Allen-Davis: Si tomara algunas de las cosas que sus experiencias a lo largo de 42 años le han enseñado o permitido, y nos sacáramos de la neuro rehabilitación y del ajuste de sillas de ruedas. Y pensar en esta organización que ayudó a construir. Lo siento, ayudaste a construirla. No lo siento. En realidad estoy agradecido. Y si tuvieras la oportunidad de tomar esto y transferirlo a alguna otra industria, podrías nombrar la industria, ¿cuáles dirías que son los dos o tres tipos de cosas, características, rasgos de un Craig que si pudiéramos embotellar y ofrecer a, porque no se lo venderíamos a ellos, ofrecer a alguna otra organización que crees que hace a Craig tan grande que podría ayudarles?

0:14:27.8 Gail Gilinsky: Así que, literalmente, entré, ella era más consciente de Craig y lo que la misión era y todo eso y yo realmente no era en absoluto. Y trabajé con mi primer paciente siguiendo a otro terapeuta que desde entonces se ha ido y me enamoré al instante y realmente no tenía ninguna intención de trabajar con lesión medular en absoluto. Y era un paciente con lesión medular y suena cursi, pero realmente me enamoré y todavía recuerdo el nombre del paciente y lo que hizo. Así que, obviamente, llevo aquí 42 años, pero he desempeñado muchas funciones diferentes. Empecé en las plantas y al cabo de un año era, creo, supervisora adjunta y luego fui a la unidad de neurotrauma que solíamos tener en Swedish. Estuve allí un año y luego volví y fui supervisora de planta y después fui directora de terapia ocupacional durante 11 años.

0:15:18.9 Gail Gilinsky: Y entonces tuve gemelos a una edad muy avanzada. Y me di cuenta de que era difícil hacer las dos cosas a la vez. Así que dejé ese puesto y siempre me había gustado la silla de ruedas y conseguir que la gente se moviera y fuera independiente y funcional, y las cosas han cambiado tanto en ese campo, de una silla roja y una silla verde donde puedes elegir. Y está cambiando.

0:15:43.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Oh, Dios mío Sí.

0:15:43.3 Gail Gilinsky: Quiero decir, literalmente, para nuestras sillas eléctricas teníamos dos sillas eléctricas, una roja y una verde. Y me fascinaba. Así que asumí ese papel y me quedé con él.

0:15:54.3 Dr. Jandel Allen-Davis: ¿Y qué te mantiene aquí?

0:15:56.1 Gail Gilinsky: ¿Qué me mantiene aquí? Muchas cosas diferentes. Obviamente, los pacientes y sus familias. El entorno dinámico de Craig, no hay un día, honestamente, no estoy exagerando. No hay un día que no aprenda algo. Y se lo digo todo el tiempo al personal nuevo que dice: "Dios mío, tengo tanto que aprender". Y yo les digo, no dejarás de aprender y no deberías dejar de aprender. Creo que es muy importante que todos sigamos aprovechando las tecnologías que existen, aprovechando la educación, y Craig nos lo proporciona y nos da oportunidades

internas y externas. Y creo que nunca podría trabajar en un lugar que no tuviera ese alto nivel y ese listón tan alto que dice que tienes que seguir mejorando en lo que haces. Porque aunque creo que lo hacemos muy bien, siempre podemos hacerlo mejor. Y creo que eso es importante como líderes para asegurarnos de que nuestro personal no se estanque y se quede quieto y no siga mejorando. Porque siempre se puede. Así que sin duda es esa oportunidad. Es el entusiasmo del personal joven, joven, inteligente, sangre nueva que llega todo el tiempo. Porque hay mucho personal joven e inteligente aquí y es divertido ver cómo el personal más antiguo y el más nuevo se combinan y comparten sus conocimientos de diferentes maneras.

0:17:20.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Dígame, ¿qué es lo más importante para usted?

0:17:22.3 Gail Gilinsky: Bueno, el paciente, quiero decir, y creo que incluso como, como gerente, yo era muy consciente de que tenía dos trabajos. El 50% de mi trabajo consistía en ayudar al personal, mantenerlo, desarrollar su experiencia y sus conocimientos, mantenerlos contentos y hacer que confiaran en lo que hacían. Pero el otro 50% era ¿qué tenemos que hacer mejor con el paciente? Es una línea muy fina la que separa a los directivos: ¿dirigen al personal o gestionan los programas para los pacientes? Y a veces creo que como gestores perdemos de vista, pero ¿por qué estamos aquí? Estamos aquí por el paciente y pasamos, podemos pasar demasiado tiempo con el personal y eso, pero es una línea muy fina. Tienes que hacerlo porque si no tienes un personal sano y feliz no van a tratar bien a los pacientes.

0:18:07.5 Dr. Jandel Allen-Davis: No vas a tener esos pacientes. Sí.

0:18:10.0 Gail Gilinsky: Pero es difícil como gerente para encontrar ese tiempo para hacer eso. Así que...

0:18:14.3 Dr. Jandel Allen-Davis: Si tomara algunas de las cosas que sus experiencias a lo largo de 42 años le han enseñado o permitido, y nos sacáramos de la neuro rehabilitación y del ajuste de sillas de ruedas. Y pensar en esta organización que ayudó a construir. Lo siento, ayudaste a construirla. No lo siento. En realidad estoy agradecido. Y si tuvieras la oportunidad de tomar esto y transferirlo a alguna otra industria, podrías nombrar la industria, ¿cuáles dirías que son los dos o tres tipos de cosas, características, rasgos de un Craig que si pudiéramos embotellar y ofrecer a, porque no se lo venderíamos a ellos, ofrecer a alguna otra organización que crees que hace a Craig tan grande que podría ayudarles?

0:19:00.3 Gail Gilinsky: Bueno, creo que volviendo a lo que estábamos hablando antes, es importante tener una combinación 50/50 de cuidar del personal y cuidar del producto. Y nuestro producto tiene que ser, son nuestros pacientes. Pero hay que saber gestionar bien ambas cosas y creo que eso es lo que Craig hace bien. Cuidamos de nuestro personal y cuidamos de nuestros pacientes.

0:19:00.3 Gail Gilinsky: Bueno, creo que de vuelta a lo que estábamos hablando antes, es importante tener una combinación 50/50 de cuidar el personal y cuidar el producto. Y nuestro producto tiene que ser, son nuestros pacientes. Pero hay que saber gestionar bien ambas cosas y creo que eso es lo que Craig hace bien. Cuidamos de nuestro personal y cuidamos de nuestros

pacientes.

0:19:21.9 Dr. Jandel Allen-Davis: Sabes, lo que realmente me impresiona de Craig es alguien que dijo esto antes con quien estaba hablando, es que hay esta confianza que nos extendemos unos a otros, la agencia para hacer tu trabajo super bien y resolver problemas creativamente. ¿Y puedes pensar en un momento o cuando piensas en todo este equipo trabajando.

0:19:45.1 Gail Gilinsky: Elegir un momento concreto es difícil, pero creo que un equipo que trabaja para adaptar a alguien a una silla de ruedas sólo tendrá éxito si nos tomamos el tiempo necesario para escuchar al paciente, porque es él quien tiene que vivir en ella y hacerlo. Y a veces nosotros, como cualquier buen empleado, sabemos lo que queremos hacer, sabemos lo que va a funcionar rápida y eficazmente y fracasaremos si no nos tomamos el tiempo de escuchar lo que es importante para el paciente. Y podemos ir por un camino completamente equivocado sin escuchar lo que es importante para ellos. Y sólo porque sea importante para nosotros que tengan un aspecto perfecto o, ya sabes, que se sienten de una determinada manera, puede que no sea importante para ellos y sigan un camino diferente. Así que creo que he aprendido a ser un poco más paciente y a escuchar primero. Y cuando digo escuchar, me refiero a escuchar de verdad, como hacer preguntas y esperar la respuesta y aplicar lo que acabas de oír.

0:20:49.4 Dr. Jandel Allen-Davis: Sabes, hay una forma de llevar todo tu ser al trabajo, que es un acto de valentía porque lo que pasa cuando dices, no sé, o tengo miedo o estoy disgustado o lo que sea, o...

0:21:03.6 Gail Gilinsky: Oh, le digo a los pacientes todo el tiempo, me estás dando seguridad en el trabajo porque no tengo idea de qué hacer contigo. Quiero decir, digo esas palabras.

0:21:11.3 Dr. Jandel Allen-Davis: Es hermoso.

0:21:11.5 Gail Gilinsky: Todo el tiempo y yo sólo, yo no ... Creo que es algo muy fuerte personalmente poder decir, no lo sé, pero te conseguiré la respuesta. O estoy muy confundido. Permítanme resolver el problema, traigo otros terapeutas en I, y creo que en realidad como pensar en la gestión y el liderazgo, creo que es muy importante para asegurarse de que su personal no tiene que tener la respuesta correcta. Y nuestros pacientes son humanos. Saben cuándo les estamos tomando el pelo o cuándo estamos fingiendo. Así que ¿por qué no simplemente ponerlo ahí y que va a resolver el problema con nosotros. Y quieren participar. Y creo que es por eso que me enamoré de la lesión de la médula espinal, porque era un, un toma y daca. Ellos, ya sabes, me dicen, ¿qué te parece?

0:21:57.4 Gail Gilinsky: Y me darían una idea y nos iríamos de ida y vuelta y es muy divertido. Ahora bien, las lesiones cerebrales son muy diferentes porque no tienes tanto de eso. Pero absolutamente. Ser vulnerable y decir: esto es un reto y lo superaremos, pero ahora mismo no sé cómo. Pero va a ser un proceso y por lo general lo hacemos, y vengo a trabajar todos los días cansado porque me siento abrumado con, oh, tengo este plazo y tengo, ya sabes, tienen que salir de aquí con la silla y el seguro está pateando 'em out demasiado pronto. Y no están emocionalmente listos o físicamente listo para tomar una decisión acerca de qué equipo que

necesitan.

0:22:31.7 Dr. Jandel Allen-Davis: ¿Cual es el dicho que te mantiene en Craig?

0:22:34.4 Gail Gilinsky: Quiero decir, todo lo que hemos hablado. Ya sabes, sin duda nuestra misión aquí y por qué lo hacemos y la emoción de lo hacemos bien y, todavía estamos mejorando en lo que estamos haciendo.

[música]

0:22:49.1 Dr. Jandel Allen-Davis: Gail se refirió a enamorarse de su trabajo en Craig. Es una cultura que deja espacio para este amor y encontrar la alegría en el trabajo que nos sentimos tan honrados de hacer. Es una cultura que permite la curiosidad y el crecimiento y, al mismo tiempo, la vulnerabilidad para decir: "No sé la respuesta". Sabemos que la cultura es poderosa, puede alejar a la gente o puede ser la razón por la que la gente se queda como Gail. O puede ser la razón por la que la gente vuelve. Melanie Lindley es enfermera especializada en pacientes ambulatorios y ha regresado a Craig tres veces a lo largo de su carrera. Melanie va a compartir con nosotros lo que ella cree que es la salsa secreta de la cultura incondicional.

0:23:29.7 Melanie Lindley: No puedes trabajar en Craig y no amarlo. No puedes trabajar aquí si no es más que otro trabajo porque es duro. Es, ya sabes, un reto emocional, es un reto físico. Y creo que a la gente que entra en este campo, le atrae por la razón que sea. Y si te atrapa, si es algo que realmente amas, vas a poner el esfuerzo y el tiempo en ello y, y todo el mundo encuentra una manera de hacer que funcione. Sabes, si te preocupa un paciente y, como miembro del personal de Craig, si vas a la administración y dices: "Oye, me preocupa nuestro flujo de trabajo, necesitamos más tiempo para la educación, necesitamos más tiempo para lo que sea", la administración escucha, y ha sucedido. Lo he visto, ya sabes, desde 2009. Lo he visto una y otra vez. El personal es escuchado y quieren lo mejor para el paciente. Y entonces la administración quiere, obviamente, lo que es mejor para el paciente, sino también lo que es mejor para su personal, porque, se necesita mucho para entrenar a un miembro del personal Craig porque hay mucho que va en ello. Así que quieres conservarlos, no quieres tener que formar a gente nueva.

0:24:41.9 Dr. Jandel Allen-Davis: Amen. Es un ambiente divertido para trabajar. Así que hay, ¿es alegría una buena palabra para usar?

0:24:46.5 Melanie Lindley: Oh, por supuesto. Sí. Nunca me levanto por la mañana con miedo de ir a trabajar. Sí. Siempre estoy contenta de venir aquí. Y usted sabe, probablemente otra cosa que me llevó a través de COVID, usted sabe, yo no quería ser un trabajador de casa. Quería venir a estar con mis amigos y mis colegas y la gente que había conocido y trabajado con siempre. Y ya sabes, ayudar a los pacientes que realmente lo necesitan. Quiero decir, que realmente necesitan ... Realmente necesitan nuestra ayuda. Así que es bueno estar aquí.

0:25:12.2 Dr. Jandel Allen-Davis: Y de nuevo, era lo desconocido con lo que todos estábamos lidiando, pero nosotros, hay mucho desconocido que sucede en Craig mientras pienso en ello.

0:25:19.4 Melanie Lindley: Oh, sí.

0:25:20.0 Dr. Jandel Allen-Davis: Así que, ya sabes, si usted toma, piensa en todo lo que hemos tenido la oportunidad de visitar como alguien que ha tomado la decisión de volver tres veces, si tuviera que tipo de pensar en, sacarlo de la rehabilitación neurológica, pero sólo pensar en un papel, un trabajo, una organización, un hogar es lo que pienso en alguien que ha vuelto tres veces y que estaba hablando con, y te pidieron que respondieras a la pregunta de cómo puedo animar a la gente a quedarse, pero si se van para volver, cuáles son las cosas de mi cultura o de mi organización que tienen que estar ahí para ayudarnos a aumentar esa fidelidad, como la llamamos, o lealtad, como quieras decirlo.

0:26:06.3 Melanie Lindley: Creo que lo más importante en Craig es que siempre me siento apoyada y valorada por mis compañeros de trabajo, por la administración y por todos los que te rodean. Y creo que para sentirte valorada, tienes que sentirte apoyada en lo que quieres hacer en tu carrera. Ya sabes, si quieres volver a estudiar o si quieres cambiar de departamento o lo que sea que quieras hacer en tu carrera. Si tus jefes te dicen, vale, eso suena bien, ¿cómo puedo ayudarte a conseguirlo? Eso es muy importante. Y también escuchar a tus empleados cuando dicen: "Oye, esto es algo que estamos haciendo y las cosas no van bien. El personal se está quemando, o, ya sabes, los clientes o pacientes, quienquiera que sea, si no están contentos por cualquier razón, tenemos que reevaluar este proceso. Eso es lo que hacemos. Bueno, creo que todos escuchamos y nos comunicamos bien y reevaluamos cuando las cosas van mal e incluso reevaluamos cuando las cosas van bien para ver cómo van bien. Bueno, todavía cómo podemos mejorar porque siempre hay margen de mejora.

[música]

0:27:22.2 Dr. Jandel Allen-Davis: Entonces, ¿a quién ayudaste? ¿Qué salió bien? ¿A quién tengo que enmendar? ¿A quién le ha ido mejor el día por algo que yo haya hecho o que hayan hecho los miembros de mi equipo? Y apuesto a que hay muchas otras cosas que puedes añadir a eso. Sabemos que los momentos difíciles forman parte de aquello para lo que firmamos. Me siento muy privilegiado y bendecido por poder hacerlo con alegría la mayoría de los días, si no todos. Y en realidad empieza con lo que elegimos crear en nuestras culturas. Así que espero que hayas encontrado algo en esto que era útil y muchas gracias por escuchar Unstoppable @ Craig. Hasta la próxima.

[música]