

[music]

0:00:06.9 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 neurorehabilitation 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]

0:00:50.6 Jandel Allen-Davis: George Peppard said, "I love it when a plan comes together." And if there's anything that these last two and a half years has wrought, let alone if we really look back over epochs of time, it's that, that phrase, life is lived in the gray is not just the truism. It is, in fact, truth that there are very few things that have truly that black-and-white sort of way that we like to talk about things. That there are ways of seeing and approaching situations, issues, opportunities through multiple lenses. There's this concept of polar opposites, perpetual tensions, adaptive challenges, technical challenges, and all of it is about swimming in the gray. 'Cause I've said so many times that life is lived in the gray. And recently we were introduced to a concept called Polarity Thinking. And I am so excited to have the opportunity to talk to my friend and colleague, Dr. Toby Huston, who's the director of our psychology department, and is our current biggest rockstar, having won the Association of Spinal Cord Injury Professionals, James J. Peters Award. And apparently, while he was out at this conference, he gave as part of the award, a talk on polarity thinking. We have invited him to come in and share this concept because I think it's something that has really great applicability for how we swim through ambiguous times, which are pretty much all the time. So first of all, Toby, welcome.

0:02:26.8 : Toby Huston: Thank you.

0:02:27.5 Jandel Allen-Davis: It's nice to get to do this with you. And I think that through the lens of knowing that we live in the gray and that this concept of polarity thinking may have some great applicability, can you just describe what it is and talk about it a little bit?

0:02:40.9 : Toby Huston: There's this joke that goes around in terms of if you've never owned a red car and then you buy a red car, then everywhere you look you see red cars.

0:02:49.0 Jandel Allen-Davis: Yeah.

0:02:49.9 : Toby Huston: And that has happened to me in terms of seeing polarities everywhere I look. So polarity thinking or polarity management, really, is not a replacement for either or thinking, but it's sometimes described as both and thinking in which you may have two things that seem like they are on polar ends or polar opposites, and yet both of them are technically correct. So it's if you believe that you've got a problem that has one right answer, oftentimes what you really have is a polarity where there are two right poles to a situation. And trying to manage that polarity gets you further than mistaking it for a problem that has one right answer.

0:03:37.4 Jandel Allen-Davis: Yes.

0:03:39.6 : Toby Huston: And let me give you an example.

0:03:41.1 Jandel Allen-Davis: Yeah, that'd be good.

0:03:42.1 : Toby Huston: If we think about activity and rest, so normally we don't argue about what's better, being active or resting. We understand that both of them are important and crucial to success in life or feeling good, maintaining health. But they are a polarity. They're on two ends of the spectrum in terms of activity and rest and yet they're both correct. So sometimes when we think about polarities, you think about, is there a greater purpose that will allow us to leverage, as they say, the polarity? So if you take the example of activity and rest, and you have a greater purpose of running a marathon, if I over-focus on either side of that polarity, I'm likely to get the downside of that polarity. So let's say I'm training for a marathon and I'm particularly drawn to activity is where it's at and rest is for sissies, I'm likely to get the downside of over-focusing on the activity polarity. I'm gonna get fatigued, I'm gonna have muscle breakdown...

0:04:50.3 Jandel Allen-Davis: Injuries.

0:04:51.0 : Toby Huston: Injuries, I'm not going to have focused on the upside of rest, which is building muscle over time and that sort of thing, so...

0:05:00.9 Jandel Allen-Davis: Allowing for recovery.

0:05:01.6 : Toby Huston: It's an easy example of activity and rest being a polarity. And if we have a greater purpose of running a marathon, we try and find ways of leveraging that polarity. It's not either/or, it's both/and.

0:05:13.0 Jandel Allen-Davis: Yeah. So how do you think about how you do balance the two, whether in your... Your example is a perfect one, but I immediately started seeing red cars everywhere.

0:05:23.7 : Toby Huston: Yeah, exactly.

0:05:24.9 Jandel Allen-Davis: I start seeing lots of them.

0:05:27.2 : Toby Huston: So there's a whole kind of science behind this idea of polarity management and oftentimes people reference Dr. Barry Johnson who's sort of the guru of polarity management. And there are things called polarity maps where you actually identify what the polarity is and then chart out the upside or sort of the benefits of that side of the pole as well as the downside of over-focusing on that pole. So you end up with sort of this 2 x 2 square of polarities with an upside of each and the downside of over-focusing. And you can get really into looking at what are the action items that get you to the upside of a certain pole? What are the things that make you know you're over-focusing on that side of a pole? That kind of thing. But I also think you don't have to get that deep into it. It's also just conceptually a way of thinking about things and not mistaking a polarity for a problem that has one right answer.

0:06:35.5 Jandel Allen-Davis: I loved hearing that part of it and the timing, the convergence of this idea of polarity thinking in my own work came up having heard someone ask on... A guy who I'm joining a new board with, ask of the CEO of the organization, what are the perpetual tensions that exist in your work? And I came back to the leadership team and said, "We should start thinking about what are these perpetual tensions." 'Cause the fact is it's not just about quality and cost or safety.

0:07:06.9 : Toby Huston: Exactly.

0:07:07.6 Jandel Allen-Davis: And quality of the care... We put these things at... And the fact is that we have to figure out how to manage through all of it. I love the word manage as opposed to solve a problem. It's managed. The fact that we swim in all of this and what's the impact on us as leaders, patients, our team members who are working with patients of learning to live alongside this tension?

0:07:34.6 : Toby Huston: Well, I'd start with the fact that we are not making a mistake by viewing challenges that we come across as problems. In fact, it's kind of baked in. We are developed over time to solve problems. So most of us, the way in which we went through formal education was all about problems. Most of it was about problems that had one right answer. So we had to learn our multiplication tables, we needed to know the history of who was the first President of the United States, those kinds of things. And there is benefit to being able to solve problems that have one right or one best answer. That's how we get rewarded over time. We get into an honors class, we pass the test to get into college, those kinds of things. So it's natural for us when we come up against a challenge to think of this as this is a problem that must have an answer that I need to... If I'm just smart enough or work hard enough, I can figure out the answer or the solution to this problem. And there are some things that have one right answer, but more often than not, we are actually in a polarity and we mistake it for a problem that has one right answer. And one of the issues that comes up is that if you believe and make the mistake, quote unquote, that you are dealing with a problem, but you're actually dealing with a polarity, you can make the problem worse.

0:09:08.2 Jandel Allen-Davis: Yes.

0:09:09.4 : Toby Huston: Because you can drive people to the opposing poles. Because they have inherent desire or preference for one side of the pole or the other, which may not be the same as my inherent preference for a pole. One example that really resonates with me in terms of organizational that we've thought about in the past is individualized care or evidence-based practice.

0:09:41.6 Jandel Allen-Davis: Yeah.

0:09:44.2 : Toby Huston: So the answer is both are important. But we can... Let's envision a situation in which I'm a manager and I think... What I'm looking at across the board with our organization is what kind of care or sort of quality of care somebody gets is dependent on which team they end up on. That every clinician or every physician is kind of doing their own approach to what does this individual need from me? And as a manager, I think we are not paying attention to what best clinical practice is. We're not uniformly doing evidence-based practice. And so I envision this as we are lacking in evidence-based practice and we need to kind of move towards that. Those individual... Because I have a preference that I think that's what is going to give... I'm thinking about the upside of evidence-based practice. Consistency over time, maximum patient improvement, the best-prepared patient because they've gotten this best clinical practice. The folks who only see or primarily see the upside of individualized care think about this is the best way to engage patients, empowering patients, meeting them where they're at. Cookbook clinical work is reductionist and isn't the magic of this place.

0:11:15.7 : Toby Huston: Both things are true. If I think I'm trying to move somebody more towards evidence-based practice, but they are thinking about the upside of individualized treatment, they're going to resist that move because they fear losing something.

0:11:29.0 Jandel Allen-Davis: Yes.

0:11:31.5 : Toby Huston: So when you're thinking about polarities, the people who are resisting or challenging a move that you think you need to make are a rich source of information because they're telling you what they value and what they fear. And if you can figure out what is the upside of the pole they are most aligned with, what is the upside of the pole I'm most aligned with, we then have a framework to talk about how do we capitalize on the upside of both poles and not get into the downside by over-focusing on one or the other? I've thought about this, and this is where when I gave my talk at the Academy of Spinal Cord Injury Professionals, it was a bit of a leap because I think sometimes polarity thinking and management is thought of mostly these days in terms of at the organizational level. And I've tried to think about this as how do we think about this at the level of the patient and the clinician and sort of in practice? One of the challenges that we confront frequently, a patient who's got a new spinal cord injury, who is managing a tremendous amount of uncertainty about what is ultimately going to be my outcome may come in and we may be dealing with a polarity of the therapist is focused on skill acquisition, teaching people adaptive strategies to maximize their function at the level of utilizing a wheelchair.

0:13:06.8 : Toby Huston: The patient may come in saying, "I'm solely focused on walking again, on getting back neurologic function. I don't want your stinking wheelchair because I'm planning on walking out of here." So if you think about that as an either/or problem, either we need to teach someone adaptive strategies or we need to focus on neurologic recovery, oftentimes you can end up in a stalemate. The patient wants one thing, the therapist wants another. Luckily, here at Craig, I think we do a good job of this, but sometimes still we get stuck in sort of a battle with a patient about what they want, what we think is, clinically, what needs to be delivered. And it's a way of thinking about, I might not need to map out this as a polarity map, sit down with a patient and take an hour going through the upsides and downsides of a polarity. But maybe I say to them, "It seems to me that we've got two important things going on here. A need to capitalize on getting you as functional as you can be at the level you are at while not losing a focus on the potential for neurologic recovery and getting you back to as much as you can be."

0:14:25.5 Jandel Allen-Davis: You're right.

0:14:27.1 : Toby Huston: And I think sometimes just saying that, it's a polarity and you don't use the language, but you say, "We've got two things that are important here. How do we capitalize on both of them while not focusing too much on one or the other so that we lose the benefits of the other?" You've now introduced the idea of polarity management, but you haven't spent an hour mapping it out in a way that you might do as an organization if you're really trying to delve into this.

0:14:52.5 Jandel Allen-Davis: Well, even as an organization it's the one that is top of mind and bothersome, honestly, to me as a clinician, a physician leader is to have salvaged at an administrator, you care more about the finances than quality.

0:15:10.8 : Toby Huston: Yes.

0:15:12.0 Jandel Allen-Davis: It's offensive. Let me just start there. And then when I... And now I'm hooked. Now I'm triggered. And that's not helpful. So I think it's interesting, even talking about the benefits of thinking this way is that both are important. Without a strong margin, you can't carry out your mission, and without a strong mission that's focused on quality and the care experience, trust me, nobody's gonna come to your hospital. You will not have a margin to invest in the business. So in some ways, just being able to say it that way without getting down into the muck of, "You just offended me," or, "You don't care about this." To the extent that we have taken the time to arm teams with the language and with the concept, it seems to me one thing that happens is, and I said this back to the... When that perpetual tensions thing came up, or concept, I came back with my

mind blown then too thinking, oh, just recognizing that there are these tensions that exist changes even the temperature in the room, changes my level of anxiety, my sort of sense that I have to solve this. And it seems to me, like you said, if people can say that, oh, we are in one of those polarities, how does it actually just cognitively shift us enough, psychologically shift us enough to actually then begin to see and hear each other?

0:16:28.3 : Toby Huston: I think that acknowledging... This is only one concept. It's not a silver bullet. It pulls from lots of other ideas, but it's one way of acknowledging that we live in the gray.

0:16:44.3 Jandel Allen-Davis: Yes.

0:16:45.3 : Toby Huston: That that is the nature of existing, that is the nature of relationships with patients, that's the nature of perpetual tensions or competing ideas...

0:16:55.7 Jandel Allen-Davis: Adaptive challenges or these things...

0:16:57.7 : Toby Huston: Or poles within organizations.

0:17:02.1 Jandel Allen-Davis: Yeah.

0:17:02.2 : Toby Huston: And that we haven't failed by not solving the problem. We have acknowledged that we have a polarity that needs to be well-managed.

0:17:12.4 Jandel Allen-Davis: If I were having a conversation as a... In terms of this leadership role about this polarity of quality versus cost, or we could put quality versus the care experience, 'cause that's... Those two are also an interesting... Sets up an interesting dynamic. I don't think that I would say to a person, "What are you afraid of?" But you're helping me think. I'll say, "Tell me what you're concerned about with this focus on quality or this overfocus on quality or focus on cost or focus on the care experience and not quality, blah blah, blah. I almost can see us physically moving closer together..."

0:17:50.1 : Toby Huston: Yes.

0:17:50.5 Jandel Allen-Davis: In those conversations which is interesting 'cause you're pulling people away from the poles. Just literally sort of... I love the phrase, campfire moments. Sitting around the campfire and being able to have a much richer conversation and a better ability to see and meet each other's needs through this kind of thing.

0:18:06.2 : Toby Huston: Pushing people to tell you what their fears are about something may be coming on too strong with some folks and not with others.

0:18:11.0 Jandel Allen-Davis: I'm not afraid of anything.

0:18:14.7 : Toby Huston: Exactly. Sometimes it's as open-ended as, tell me what comes to mind when you hear me say efficiency.

0:18:24.1 Jandel Allen-Davis: Yeah.

0:18:24.2 : Toby Huston: What do you hear when I say that?

0:18:25.9 Jandel Allen-Davis: Yeah.

0:18:27.4 : Toby Huston: Because then I think sometimes people will say, that means watching the bottom dollar at the expense of doing what's best for patients. That means you're only focused on this or that. I'm talking in extremes here, but I think it helps you understand what they fear.

0:18:44.1 Jandel Allen-Davis: Yeah.

0:18:44.8 : Toby Huston: I'm using that term fear because that's kind of how polarity thinking thinks about it as a model.

0:18:49.0 Jandel Allen-Davis: So what if there's disagreement about what's the greater goal we're trying to achieve?

0:18:53.8 : Toby Huston: You have to find a way of getting everybody around the table to think about, what's the greater good? What is it that ultimately we're trying to achieve? And it isn't necessarily one or the other.

0:19:09.1 Jandel Allen-Davis: I can imagine that there are some situations, either clinically or administratively, operationally, politically, you name it, to take it even beyond our walls, where it might make sense to sit down and actually go through the exercise.

0:19:26.6 : Toby Huston: Absolutely.

0:19:27.0 Jandel Allen-Davis: And I'd love to pick your brain around what might be situations where... It doesn't have to be a specific situation, but what's a group dynamic that might be going on or specific ones that we might be observing where actually sitting down and doing the work of figuring out the greater good, the fears might be a good thing? So, what am I seeing in behavior of teams or individuals that would say "It's worth investing the time to do this."?

0:19:57.1 : Toby Huston: My thought is, if you notice that you have been working a problem for some period of time and either feel stuck, aren't making progress or see people in different camps, then you are likely in a polarity, and not a problem to be solved. So I don't think it even has to be... It's clear if you got people in different camps. Well, okay, they're aligned with one side of a pole or the other. But I think you also can think about it as, this just feels like a problem we've been doing really good work on, but we aren't making progress. Then, maybe it's because we're mistaking a polarity for a problem.

0:20:43.0 Jandel Allen-Davis: Are there some situations, or when do you know? Let's say that you agree that it's a polarity. Everybody says, "Yup, there it is." And now we feel like, "Okay, let's just make sure we check our language, watch our words, make space and time for me to hear you and you to hear me." Can there come a point along that journey where you actually aren't managing the polarity at all? And what would be the clues that that's the case?

0:21:11.3 : Toby Huston: The model, if you go through the formal model of mapping a polarity, would take you through the strategy of thinking about, what are the downsides of over-focusing on this pole? And then, based on what the downsides are, what are some early warning signs that I'm getting to the downside of that pole?

0:21:38.6 Jandel Allen-Davis: And so then back to non-clinical, it's to take at least a little bit of time to know or even think about, as a leader, when you're watching folks try to work through a polarity, if they... To take some time to say, what are the warning signs that things are coming off the rails? And then helping pull it back together. And maybe that's where you do sit down, especially depending on the stakes, in a given case, 'cause you're right, it's a lot of... I'd say it's a lot

of time. It'll take whatever time it takes. But if the stakes are high enough that either in terms of the clinical stakes as you describe, but even organizational stakes, it does make sense to slow down if you see that you're getting some of those warning signs that things aren't going well. And I've lived the over-emphasis on... You're kind to call it efficiency, which is really code for the finances or for productivity, the way those things play out, and they are culture killers just as much as the other way.

0:22:41.2 Jandel Allen-Davis: The other thing that I think is really important that is almost the starting point is that if you have identified that you have a polarity that needs to be well managed, the very first important step is that you have to take some time to be self-reflective on, all of us have some preference for one end of the pole or the other. The cop-out or the easy answer is to say, "Well, I think both are important." The reality is, I have a personal preference for which I think needs more attention. It doesn't mean that I don't care any about that, but if I acknowledge which part of the pole I have a stronger gut affinity to, that gives me important information, I'm gonna have potentially a blind spot about the downside of an over-focus on that pole.

0:23:35.1 Jandel Allen-Davis: What do you see are the cultural upsides for us as leaders, directors, all of us doing what we do and trying to keep Craig this beautiful place by thinking this way?

0:23:49.3 : Toby Huston: One of the things that comes to mind is, we sometimes think about, "Well, are people going to be resistant to learning a new thing? Are they gonna think this is sort of fluff? Or are you gonna get the eye rolls of... That kind of thing. My experience so far in talking about this in different settings is, people think about... Have this relief about, "I know this is the struggle... Something about this is a struggle, but this idea gives me a way of thinking about it and potentially managing it." And in psychology, we use this concept of reframing, reframing this from a failure into something that just is, that needs to be worked through. The mock is the mock, and it isn't bad or good, it's just that's the nature of the beast, and how do we work through that? So I think it gives people a sense of something they innately know is a challenge. No therapist wants to be at odds with their patient, but they may not know how to avoid being at odds. They know there's something that they're missing in what the patient thinks is important, and this gives me a way of like, "Okay, another way of thinking about it, or a way of not challenging but being inquisitive and thinking about it in a broader way." So I think it gives people potentially a solution or a way of thinking about something that they innately know is...

0:25:32.8 Jandel Allen-Davis: It's great. [chuckle]

0:25:32.8 : Toby Huston: Is great and not being managed well.

0:25:35.3 Jandel Allen-Davis: It's funny, as you said that, so many thoughts came to mind. The first is the good old first part of the Hippocratic Oath which we take as physicians, which is to do no harm. And there's a way of not... When we don't identify... When we mistake a polarity for a problem, that we actually do harm. And you've talked about that. So I think one thing we avoid potentially by doing this is causing more harm for sure. And I know you believe this and know this too, that when I take the time to see your point of view, which is another way of saying, "Where you sit on the pole," as do where I do, there is a trust and a respect for each other in our places, in our spaces, that has the potential to really emerge if we're authentic about it. I also think that one of the things that gets all of us stuck, and it's interesting 'cause I've learned it over the years, is that we've become hideously positional and the positions are these poles. And positional thinking doesn't allow for the best of creative outcomes either, creative solutions. And I will use that word 'cause even in managing a polarity, you're gonna come up with solutions for how you're gonna manage it. And I think they're far more creative if we can get out of our positional thinking. So as I said, my mind was blown when I started thinking about this. And then as a leader, the individual

thing...

0:27:03.2 Jandel Allen-Davis: I love that you started this last bit with, "Take the time to reflect on where you are, which end of... And be honest with yourself." You don't need... The other thing about polarities is that there's a spectrum. And I think what we do is say, "Well, if you're on this side or that side, you immediately place yourself at the extremes. You're not at the extremes, necessarily."

0:27:26.9 : Toby Huston: Exactly.

0:27:27.3 Jandel Allen-Davis: But doing that bit of self-reflection is important. But the other side of it is, take your own pulse throughout this time, because I think there's also some warning signs that you're getting triggered... Oh, I shouldn't say "you," I should own this statement.

[laughter]

0:27:41.4 Jandel Allen-Davis: I'm getting triggered, and it's when I start to feel my anxiety going up, when I start to feel like things might be outside of control and I'm probably back to thinking about this as a problem to be solved instead of, it just is, it just is. But you don't have to become nihilistic about it in that vein.

0:27:58.9 : Toby Huston: Yes, correct.

0:28:00.4 Jandel Allen-Davis: Well, I appreciate the time that we had together, and at the right time, which we may not wanna leave it too long, there's a way of having this conversation as a hospital.

0:28:10.0 : Toby Huston: Absolutely.

0:28:12.5 Jandel Allen-Davis: That's sort of the nature of how we rock and roll here, is, there's very little that I know that I don't want every single person in the place to know.

[music]

0:28:26.2 Jandel Allen-Davis: The idea of being able to see each other and truly see each other's perspectives as both having some real value and some real merit creates the opportunity, gives us that break in the muck to sit alongside each other and figure out a way forward by accepting that there really is very little in life that's super certain. There's very little, if any in life, that's black and white. And this last bit of time talking to Toby and exploring the many ways in which this polarity thinking can help us see each other in a different light and value each other and tap into a new form and a new depth of empathy, and I'd go so far as even to say some sympathy from time to time, is something that I hope that you found usefulness in and can take that back into your personal life, your professional life, and potentially allow us to get less polarized. Because while these are polarities, they don't have to be polarizing unless we are so positional or so thinking that this is a problem that we can get to a quick solution and be done, that we're not viewing these as frankly perpetual tensions. We can truly embrace those tensions and come to a much better way of living and being that actually allows us to enjoy each other and enjoy work and watch some great things flourish that we couldn't before. So I hope you found some use in this, and I truly hope that you'll come back, and I look forward to joining you with our next Unstoppable @ Craig. Thanks lots.

[music]

[música]

0:00:06.9 Jandel Allen-Davis: Bienvenidos a Unstoppable @ Craig, donde desvelamos lo que hace que las culturas saludables en el lugar de trabajo hagan clic y lo que sucede cuando se empodera a las personas para expandir los límites de lo que es posible. Exploraremos las perspectivas de los empleados y líderes que tienen la 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]

0:00:50.6 Jandel Allen-Davis: George Peppard dijo: "Me encanta cuando un plan sale bien". Y si hay algo que estos últimos dos años y medio han forjado, y mucho menos si realmente miramos hacia atrás en épocas de tiempo, es eso, esa frase, la vida se vive en el gris no es solo una perogrullada. Es, de hecho, la verdad que hay muy pocas cosas que tienen realmente esa forma en blanco y negro que nos gusta hablar de las cosas. Que hay formas de ver y abordar situaciones, problemas, oportunidades a través de múltiples lentes. Existe este concepto de polos opuestos, tensiones perpetuas, desafíos adaptativos, desafíos técnicos, y todo se trata de nadar en lo gris. Porque he dicho tantas veces que la vida se vive en el gris. Y recientemente nos presentaron un concepto llamado Pensamiento de polaridad. Y estoy muy emocionada de tener la oportunidad de hablar con mi amigo y colega, el Dr. Toby Huston, quien es el director de nuestro departamento de psicología y es nuestra estrella de rock más grande actual, después de haber ganado la Asociación de Profesionales de Lesiones de la Médula Espinal, James J. Premio Peters. Y al parecer, mientras estaba en esta conferencia, dio como parte del premio, una charla sobre el pensamiento de polaridad. Lo invitamos a venir y compartir este concepto porque creo que es algo que tiene una gran aplicabilidad para la forma en que nadamos en tiempos ambiguos, que son prácticamente todo el tiempo. Primero que nada, Toby, bienvenido.

0:02:26.8: Toby Houston: Gracias.

0:02:27.5 Jandel Allen-Davis: Es bueno poder hacer esto contigo. Y creo que a través de la lente de saber que vivimos en el gris y que este concepto de pensamiento de polaridad puede tener una gran aplicabilidad, ¿puedes describir qué es y hablar un poco al respecto?

0:02:40.9 : Toby Huston: Hay un chiste que dice que si nunca has tenido un auto rojo y luego compras un auto rojo, entonces donde sea que mires verás autos rojos.

0:02:49.0 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:02:49.9 : Toby Houston: Y eso me ha pasado en términos de ver polaridades donde quiera que mire. Entonces, el pensamiento de polaridad o el manejo de la polaridad, en realidad, no es un reemplazo para el pensamiento o, pero a veces se describe como pensamiento de ambos y en el que puede tener dos cosas que parecen estar en extremos polares o polos opuestos, y sin embargo ambos son técnicamente correctos. Entonces, si crees que tienes un problema que tiene una respuesta correcta, a menudo lo que realmente tienes es una polaridad donde hay dos polos correctos en una situación. Y tratar de manejar esa polaridad lo lleva más allá de confundirlo con un problema que tiene una respuesta correcta.

0:03:37.4 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:03:39.6 : Toby Houston: Y déjame darte un ejemplo.

0:03:41.1 Jandel Allen-Davis: Sí, eso sería bueno.

0:03:42.1 : Toby Houston: Si pensamos en actividad y descanso, normalmente no discutimos sobre qué es mejor, estar activo o descansar. Entendemos que ambos son importantes y cruciales para el éxito en la vida o para sentirse bien y mantener la salud. Pero son una polaridad. Están en dos extremos del espectro en términos de actividad y descanso y, sin embargo, ambos son correctos. Entonces, a veces, cuando pensamos en polaridades, piensas, ¿hay un propósito mayor que nos permita aprovechar, como dicen, la polaridad? Entonces, si toma el ejemplo de la actividad y el descanso, y tiene un propósito mayor de correr un maratón, si me enfoco demasiado en cualquiera de los lados de esa polaridad, es probable que obtenga la desventaja de esa polaridad. Así que digamos que estoy entrenando para un maratón y me siento particularmente atraído por la actividad y el descanso es para cobardes, es probable que tenga la desventaja de concentrarme demasiado en la polaridad de la actividad. Me fatigaré, tendré un colapso muscular...

0:04:50.3 Jandel Allen-Davis: Lesiones.

0:04:51.0 : Toby Huston: Lesiones, no me voy a centrar en la ventaja del descanso, que es desarrollar músculo con el tiempo y ese tipo de cosas, así que...

0:05:00.9 Jandel Allen-Davis: permitir la recuperación.

0:05:01.6 : Toby Houston: Es un ejemplo fácil de que la actividad y el descanso son una polaridad. Y si tenemos un propósito mayor de correr un maratón, tratamos de encontrar formas de aprovechar esa polaridad. No es o/o, es ambos/y.

0:05:13.0 Jandel Allen-Davis: Sí. Entonces, ¿cómo piensas en cómo equilibras los dos, ya sea en tu... Tu ejemplo es perfecto, pero inmediatamente comencé a ver autos rojos en todas partes.

0:05:23.7 : Toby Houston: Sí, exactamente.

0:05:24.9 Jandel Allen-Davis: Empiezo a ver muchos.

0:05:27.2 : Toby Huston: Hay todo un tipo de ciencia detrás de esta idea de la gestión de la polaridad y, a menudo, la gente hace referencia al Dr. Barry Johnson, que es una especie de gurú de la gestión de la polaridad. Y hay cosas llamadas mapas de polaridad donde realmente identificas cuál es la polaridad y luego trazas el lado positivo o los beneficios de ese lado del polo, así como el lado negativo de enfocarse demasiado en ese polo. Entonces terminas con una especie de este cuadrado de polaridades de 2 x 2 con una ventaja de cada una y la desventaja de un enfoque excesivo. ¿Y puede realmente dedicarse a ver cuáles son los elementos de acción que lo llevan al lado positivo de un determinado polo? ¿Cuáles son las cosas que te hacen saber que te estás enfocando demasiado en ese lado del poste? Ese tipo de cosas. Pero también creo que no tienes que profundizar tanto en ello. También es conceptualmente una forma de pensar sobre las cosas y no confundir una polaridad con un problema que tiene una respuesta correcta.

0:06:35.5 Jandel Allen-Davis: Me encantó escuchar esa parte y el momento, la convergencia de esta idea de pensamiento polarizado en mi propio trabajo surgió después de escuchar a alguien preguntar sobre... Un tipo al que me uniré. una nueva junta con, pregunte al director general de la

organización, ¿cuáles son las tensiones perpetuas que existen en su trabajo? Y regresé al equipo de liderazgo y dije: "Deberíamos comenzar a pensar en cuáles son estas tensiones perpetuas". Porque el hecho es que no se trata solo de calidad, costo o seguridad.

0:07:06.9: Toby Houston: Exactamente.

0:07:07.6 Jandel Allen-Davis: Y la calidad o el cuidado... Ponemos estas cosas en... Y el hecho es que tenemos que encontrar la manera de manejarlo todo. Me encanta la palabra administrar en lugar de resolver un problema. Está gestionado. ¿El hecho de que nadamos en todo esto y cuál es el impacto en nosotros como líderes, pacientes, miembros de nuestro equipo que están trabajando con pacientes de aprender a vivir junto con esta tensión?

0:07:34.6 : Toby Houston: Bueno, comenzaría con el hecho de que no estamos cometiendo un error al ver los desafíos que encontramos como problemas. De hecho, está algo integrado. Nos desarrollamos con el tiempo para resolver problemas. Entonces, la mayoría de nosotros, la forma en que pasamos por la educación formal fue todo sobre problemas. La mayor parte se trataba de problemas que tenían una respuesta correcta. Entonces teníamos que aprender nuestras tablas de multiplicar, necesitábamos saber la historia de quién fue el primer presidente de los Estados Unidos, ese tipo de cosas. Y es beneficioso poder resolver problemas que tienen una respuesta correcta o la mejor. Así es como somos recompensados con el tiempo. Entramos en una clase de honores, aprobamos el examen para ingresar a la universidad, ese tipo de cosas. Entonces, es natural para nosotros cuando nos enfrentamos a un desafío pensar en esto como un problema que debe tener una respuesta que necesito... Si soy lo suficientemente inteligente o trabajo lo suficientemente duro, puedo descubrir la respuesta o la solución a este problema. Y hay algunas cosas que tienen una respuesta correcta, pero la mayoría de las veces, en realidad estamos en una polaridad y lo confundimos con un problema que tiene una respuesta correcta. Y uno de los problemas que surgen es que si crees y cometes el error, entre comillas, de que estás lidiando con un problema, pero en realidad estás lidiando con una polaridad, puedes empeorar el problema.

0:09:08.2 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:09:09.4 : Toby Houston: Porque puedes llevar a la gente a los polos opuestos. Porque tienen un deseo o preferencia inherente por un lado del polo o por el otro, que puede no ser lo mismo que mi preferencia inherente por un polo. Un ejemplo que realmente resuena conmigo en términos de organización en el que hemos pensado en el pasado es la atención individualizada o la práctica basada en la evidencia.

0:09:41.6 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:09:44.2 : Toby Houston: Así que la respuesta es que ambos son importantes. Pero podemos... Imaginemos una situación en la que soy un gerente y pienso... Lo que estoy viendo en todos los ámbitos con nuestra organización es qué tipo de atención o calidad de atención recibe alguien depende en qué equipo terminan. ¿Que cada clínico o cada médico está haciendo su propio enfoque sobre lo que esta persona necesita de mí? Y como gerente, creo que no estamos prestando atención a cuál es la mejor práctica clínica. No estamos haciendo una práctica basada en evidencia de manera uniforme. Así que me imagino esto porque nos falta práctica basada en evidencia y necesitamos avanzar hacia eso. Esos individuos... Porque tengo una preferencia que creo que eso es lo que va a dar... Estoy pensando en el lado positivo de la práctica basada en la evidencia. Constancia en el tiempo, máxima mejora del paciente, el paciente mejor preparado porque ha conseguido esta mejor práctica clínica. Las personas que solo ven o principalmente ven las ventajas de la atención individualizada piensan que esta es la mejor manera de involucrar a los pacientes, empoderarlos y encontrarlos donde están. El trabajo clínico de receta es reduccionista y no es la magia de este

lugar.

0:11:15.7 : Toby Houston: Ambas cosas son ciertas. Si creo que estoy tratando de mover a alguien más hacia la práctica basada en la evidencia, pero están pensando en las ventajas del tratamiento individualizado, se resistirán a ese movimiento porque temen perder algo.

0:11:29.0 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:11:31.5 : Toby Houston: Entonces, cuando piensas en las polaridades, las personas que se resisten o desafían un movimiento que crees que debes hacer son una rica fuente de información porque te dicen lo que valoran y lo que temen. Y si puede averiguar cuál es el lado positivo del polo con el que están más alineados, cuál es el lado positivo del polo con el que estoy más alineado, entonces tenemos un marco para hablar sobre cómo capitalizamos el lado positivo de ambos. polos y no caer en la desventaja centrándose demasiado en uno u otro? He pensado en esto, y aquí es donde cuando di mi charla en la Academia de Profesionales de Lesiones de la Médula Espinal, fue un pequeño salto porque creo que a veces el pensamiento y el manejo de la polaridad se piensa principalmente en estos días en términos de al menos el nivel organizativo. Y he tratado de pensar en esto como ¿cómo pensamos en esto a nivel del paciente y del médico y más o menos en la práctica? Uno de los desafíos que enfrentamos con frecuencia, un paciente que tiene una nueva lesión en la médula espinal, que está manejando una gran cantidad de incertidumbre sobre lo que finalmente será mi resultado, puede surgir y es posible que estemos lidiando con una polaridad del terapeuta. se centra en la adquisición de habilidades, enseñando a las personas estrategias de adaptación para maximizar su función al nivel de utilizar una silla de ruedas.

0:13:06.8 : Toby Huston: El paciente puede entrar y decir: "Solo estoy concentrado en volver a caminar, en recuperar la función neurológica. No quiero tu silla de ruedas apestosa porque planeo salir de aquí". . " Entonces, si piensa en eso como un problema de uno u otro, o necesitamos enseñarle a alguien estrategias de adaptación o debemos centrarnos en la recuperación neurológica, a menudo puede terminar en un punto muerto. El paciente quiere una cosa, el terapeuta quiere otra. Afortunadamente, aquí en Craig, creo que hacemos un buen trabajo con esto, pero a veces aún nos quedamos atrapados en una especie de batalla con un paciente sobre lo que quiere, lo que creemos que es, clínicamente, lo que se debe brindar. Y es una forma de pensar, tal vez no necesite trazar esto como un mapa de polaridad, sentarme con un paciente y tomarme una hora para analizar las ventajas y desventajas de una polaridad. Pero tal vez les digo: "Me parece que tenemos dos cosas importantes que suceden aquí. La necesidad de capitalizar para que sean tan funcionales como sea posible en el nivel en el que se encuentran sin perder el enfoque en el potencial para la recuperación neurológica y hacer que vuelvas a ser lo más que puedas".

0:14:25.5 Jandel Allen-Davis: Tienes razón.

0:14:27.1 : Toby Huston: Y creo que a veces solo decir eso es una polaridad y no usas el lenguaje, pero dices: "Tenemos dos cosas que son importantes aquí. ¿Cómo capitalizamos ambos sin enfocarse demasiado en uno u otro para que perdamos los beneficios del otro?" Ahora ha presentado la idea de la gestión de la polaridad, pero no ha pasado una hora mapeándola de una manera que podría hacerlo como organización si realmente está tratando de profundizar en esto.

0:14:52.5 Jandel Allen-Davis: Bueno, incluso como organización, es lo que más me preocupa y lo que me molesta, sinceramente, para mí, como médico, un médico líder debe haber criticado a un administrador, a usted le importa más las finanzas que la calidad.

0:15:10.8: Toby Houston: Sí.

0:15:12.0 Jandel Allen-Davis: Es ofensivo. Permítanme comenzar allí. Y luego cuando yo... Y ahora estoy enganchado. Ahora estoy disparado. Y eso no es útil. Así que creo que es interesante, incluso hablar de los beneficios de pensar de esta manera es que ambos son importantes. Sin un margen sólido, no puede llevar a cabo su misión, y sin una misión sólida que se centre en la calidad y la experiencia de atención, confíe en mí, nadie acudirá a su hospital. No tendrás margen para invertir en el negocio. Entonces, de alguna manera, solo poder decirlo de esa manera sin caer en el fango de "Me acabas de ofender" o "No te importa esto". En la medida en que nos hemos tomado el tiempo de armar equipos con el lenguaje y con el concepto, me parece que una cosa que sucede es, y le dije esto de vuelta al... Cuando surgió eso de las tensiones perpetuas, o concepto, Regresé con la mente alucinada entonces también pensando, oh, solo reconocer que existen estas tensiones que existen cambia incluso la temperatura en la habitación, cambia mi nivel de ansiedad, mi sensación de que tengo que resolver esto. Y me parece, como dijiste, si la gente puede decir que, oh, estamos en una de esas polaridades, ¿cómo nos cambia cognitivamente lo suficiente, nos cambia psicológicamente lo suficiente como para comenzar a vernos y escucharnos? ?

0:16:28.3 : Toby Houston: Creo que reconocer... Este es solo un concepto. No es una bala de plata. Se basa en muchas otras ideas, pero es una forma de reconocer que vivimos en el gris.

0:16:44.3 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:16:45.3 : Toby Houston: Esa es la naturaleza de existir, esa es la naturaleza de las relaciones con los pacientes, esa es la naturaleza de las tensiones perpetuas o ideas en competencia...

0:16:55.7 Jandel Allen-Davis: Desafíos adaptativos o estas cosas...

0:16:57.7 : Toby Houston: O polos dentro de las organizaciones.

0:17:02.1 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:17:02.2 : Toby Houston: Y que no hemos fallado al no resolver el problema. Hemos reconocido que tenemos una polaridad que necesita ser bien manejada.

0:17:12.4 Jandel Allen-Davis: Si estuviera teniendo una conversación como... En términos de este papel de liderazgo sobre esta polaridad de calidad versus costo, o podríamos poner calidad versus experiencia de atención, porque eso es... Esos dos también son interesantes... Establece una dinámica interesante. No creo que le diría a una persona: "¿De qué tienes miedo?" Pero me estás ayudando a pensar. Diré: "Dígame qué le preocupa con este enfoque en la calidad o este enfoque excesivo en la calidad o en el costo o en la experiencia de atención y no en la calidad, bla, bla, bla. Casi puedo vernos movernos físicamente más juntos..."

0:17:50.1: Toby Houston: Sí.

0:17:50.5 Jandel Allen-Davis: En esas conversaciones que son interesantes porque estás alejando a la gente de los polos. Literalmente algo así como... Me encanta la frase, momentos de fogata. Sentarse alrededor de la fogata y poder tener una conversación mucho más rica y una mejor capacidad para ver y satisfacer las necesidades de los demás a través de este tipo de cosas.

0:18:06.2 : Toby Houston: Presionar a la gente para que te diga cuáles son sus temores acerca de que algo puede ser demasiado fuerte para algunas personas y no para otras.

0:18:11.0 Jandel Allen-Davis: No le tengo miedo a nada.

0:18:14.7 : Toby Houston: Exacto. A veces es tan abierto como, dime qué te viene a la mente cuando me escuchas decir eficiencia.

0:18:24.1 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:18:24.2 : Toby Houston: ¿Qué escuchas cuando digo eso?

0:18:25.9 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:18:27.4 : Toby Houston: Porque entonces creo que a veces la gente dirá que eso significa vigilar el último dólar a expensas de hacer lo mejor para los pacientes. Eso significa que solo estás enfocado en esto o aquello. Estoy hablando de extremos aquí, pero creo que te ayuda a entender lo que temen.

0:18:44.1 Jandel Allen-Davis: Sí.

0:18:44.8 : Toby Houston: Estoy usando ese término miedo porque así es como el pensamiento polarizado lo considera como modelo.

0:18:49.0 Jandel Allen-Davis: Entonces, ¿qué pasa si no hay acuerdo sobre cuál es el objetivo principal que estamos tratando de lograr?

0:18:53.8 : Toby Houston: Tienes que encontrar una manera de hacer que todos alrededor de la mesa piensen, ¿cuál es el mayor bien? ¿Qué es lo que finalmente estamos tratando de lograr? Y no es necesariamente lo uno o lo otro.

0:19:09.1 Jandel Allen-Davis: Puedo imaginar que hay algunas situaciones, ya sea desde el punto de vista clínico o administrativo, operativo, político, lo que sea, para llevarlo incluso más allá de nuestras paredes, donde podría tener sentido sentarse y realmente pasar por el ejercicio.

0:19:26.6 : Toby Houston: Absolutamente.

0:19:27.0 Jandel Allen-Davis: Y me encantaría explorar su cerebro en torno a cuáles podrían ser situaciones en las que... No tiene que ser una situación específica, pero ¿cuál es una dinámica de grupo que podría estar ocurriendo o los específicos que podríamos estar observando donde realmente sentarse y hacer el trabajo de descubrir el bien mayor, ¿los temores podrían ser algo bueno? Entonces, ¿qué estoy viendo en el comportamiento de los equipos o individuos que dirían "Vale la pena invertir el tiempo para hacer esto"?

0:19:57.1 : Toby Huston: Mi opinión es que, si notas que has estado trabajando en un problema durante un período de tiempo y te sientes estancado, no estás progresando o ves personas en campos diferentes, entonces es probable que estés en una polaridad, y no un problema a resolver. Así que no creo que tenga que serlo... Está claro si tienes gente en diferentes campamentos. Bueno, está bien, están alineados con un lado de un poste o con el otro. Pero creo que también se puede pensar que esto se siente como un problema en el que hemos estado trabajando muy bien, pero no estamos progresando. Entonces, tal vez sea porque estamos confundiendo una polaridad con un problema.

0:20:43.0 Jandel Allen-Davis: ¿ Hay algunas situaciones o cuándo se sabe? Digamos que estás de acuerdo en que es una polaridad. Todo el mundo dice: "Sí, ahí está". Y ahora pensamos: "Está bien, asegurémonos de revisar nuestro lenguaje, cuidar nuestras palabras, hacer espacio y tiempo para que yo te escuche y tú me escuches". ¿Puede llegar un punto a lo largo de ese viaje en el que realmente no estés manejando la polaridad en absoluto? ¿Y cuáles serían las pistas de que ese es el

caso?

0:21:11.3 : Toby Houston: El modelo, si sigues el modelo formal de mapear una polaridad, te llevaría a través de la estrategia de pensar, ¿cuáles son las desventajas de enfocarse demasiado en este polo? Y luego, según cuáles son las desventajas, ¿cuáles son algunas señales de advertencia tempranas de que estoy llegando a la desventaja de ese polo?

0:21:38.6 Jandel Allen-Davis: Y entonces, volviendo a lo no clínico, debe tomar al menos un poco de tiempo saber o incluso pensar, como líder, cuando observa a la gente tratar de resolver una polaridad, si ellos... Para tomar un tiempo para decir, ¿cuáles son las señales de advertencia de que las cosas se están descarrilando? Y luego ayudar a recomponerlo. Y tal vez ahí es donde te sientas, especialmente dependiendo de lo que esté en juego, en un caso dado, porque tienes razón, es mucho... Yo diría que es mucho tiempo . Tomará el tiempo que sea necesario. Pero si lo que está en juego es lo suficientemente alto como para que, ya sea en términos de los desafíos clínicos como usted describe, pero incluso los desafíos organizacionales, tiene sentido reducir la velocidad si ve que está recibiendo algunas de esas señales de advertencia de que las cosas no van bien. Bueno. Y he vivido el énfasis excesivo en... Es amable al llamarlo eficiencia, que en realidad es un código para las finanzas o para la productividad, la forma en que se desarrollan esas cosas, y son asesinos de la cultura tanto como el Otra manera.

0:22:41.2 Jandel Allen-Davis: La otra cosa que creo que es realmente importante que es casi el punto de partida es que si ha identificado que tiene una polaridad que necesita ser bien manejada, el primer paso importante es que tienes que tomarte un tiempo para reflexionar sobre ti mismo, todos tenemos alguna preferencia por un extremo del polo o por el otro. La evasión o la respuesta fácil es decir: "Bueno, creo que ambos son importantes". La realidad es que tengo una preferencia personal por la que creo que necesita más atención. No significa que no me importe nada, pero si reconozco con qué parte del poste tengo una mayor afinidad visceral, eso me da información importante, tendré un punto ciego potencial sobre la desventaja. de un exceso de enfoque en ese polo.

0:23:35.1 Jandel Allen-Davis: ¿Cuáles cree que son las ventajas culturales para nosotros como líderes, directores, todos nosotros haciendo lo que hacemos y tratando de mantener a Craig en este hermoso lugar al pensar de esta manera?

0:23:49.3 : Toby Houston: Una de las cosas que me viene a la mente es que a veces pensamos: "Bueno, ¿las personas se resistirán a aprender algo nuevo? ¿Van a pensar que esto es una tontería? O ¿Vas a poner los ojos en blanco de... Ese tipo de cosas? Mi experiencia hasta ahora al hablar de esto en diferentes escenarios es que la gente piensa en... Sentir este alivio de, "Sé que esta es la lucha... Algo sobre esto es una lucha, pero esta idea me da una forma de pensar sobre ello y potencialmente manejarlo". Y en psicología, usamos este concepto de reencuadre, reencuadrando esto de un fracaso a algo que simplemente es, que necesita ser El simulacro es el simulacro, y no es bueno ni malo, es solo que esa es la naturaleza de la bestia, ¿y cómo lo solucionamos? Así que creo que les da a las personas una sensación de algo que saben de forma innata que es un ningún terapeuta quiere estar en desacuerdo con su paciente, pero es posible que no sepa cómo evitar estar en desacuerdo. algo que les falta en lo que el paciente piensa es importante, y esto me da una forma de decir: "Está bien, otra forma de pensar al respecto, o una forma de no desafiar sino ser inquisitivo y pensar sobre ello de una manera más amplia". ." Así que creo que le da a la gente potencialmente una solución o una forma de pensar sobre algo que saben de forma innata que es...

0:25:32.8 Jandel Allen-Davis: Es genial. [risita]

0:25:32.8 : Toby Houston: Es grandioso y no está bien manejado.

0:25:35.3 Jandel Allen-Davis: Es gracioso, como dijiste eso, me vinieron a la mente tantos pensamientos. La primera es la buena y antigua primera parte del Juramento Hipocrático que tomamos como médicos, que es no hacer daño. Y hay una manera de no... Cuando no identificamos... Cuando confundimos una polaridad con un problema, que en realidad hacemos daño. Y has hablado de eso. Así que creo que una cosa que evitamos potencialmente al hacer esto es causar más daño con seguridad. Y sé que crees esto y también lo sabes, que cuando me tomo el tiempo para ver tu punto de vista, que es otra forma de decir, "Donde te sientas en el poste", como hago donde yo lo hago, hay una confianza. y un respeto mutuo en nuestros lugares, en nuestros espacios, que tiene el potencial de emerger realmente si somos auténticos al respecto. También creo que una de las cosas que nos atasca a todos, y es interesante porque lo he aprendido a lo largo de los años, es que nos hemos vuelto terriblemente posicionales y las posiciones son estos polos. Y el pensamiento posicional tampoco permite el mejor de los resultados creativos, soluciones creativas. Y usaré esa palabra porque incluso al administrar una polaridad, se le ocurrirán soluciones sobre cómo administrarla. Y creo que son mucho más creativos si podemos salirnos de nuestro pensamiento posicional. Entonces, como dije, me voló la cabeza cuando comencé a pensar en esto. Y luego como líder, lo individual ...

0:27:03.2 Jandel Allen-Davis: Me encanta que hayas comenzado este último fragmento con "Tómate el tiempo para reflexionar sobre dónde estás, qué final... y sé honesto contigo mismo". No necesitas... La otra cosa acerca de las polaridades es que hay un espectro. Y creo que lo que hacemos es decir: "Bueno, si estás de un lado o de otro, inmediatamente te colocas en los extremos. No estás en los extremos, necesariamente.

0:27:26.9: Toby Houston: Exacto.

0:27:27.3 Jandel Allen-Davis: Pero hacer un poco de autorreflexión es importante. Pero el otro lado de esto es, tómese el pulso a lo largo de este tiempo, porque creo que también hay algunas señales de advertencia de que se está disparando... Oh, no debería decir "usted", debería reconocer esta declaración.

[risa]

0:27:41.4 Jandel Allen-Davis: Me estoy disparando, y es cuando empiezo a sentir que mi ansiedad aumenta, cuando empiezo a sentir que las cosas podrían estar fuera de control y probablemente vuelva a pensar en esto. como un problema a resolver en lugar de, simplemente es, simplemente es. Pero no tienes que volverte nihilista al respecto en ese sentido.

0:27:58.9: Toby Houston: Sí, correcto.

0:28:00.4 Jandel Allen-Davis: Bueno, agradezco el tiempo que pasamos juntos, y en el momento adecuado, que quizás no queramos dejarlo demasiado tiempo, hay una forma de tener esta conversación como hospital.

0:28:10.0 : Toby Houston: Absolutamente.

0:28:12.5 Jandel Allen-Davis: Esa es la naturaleza de cómo hacemos rock and roll aquí, hay muy poco que yo sepa que no quiero que cada persona en el lugar sepa.

[música]

0:28:26.2 Jandel Allen-Davis: La idea de poder vernos y realmente ver las perspectivas de cada uno como algo que tiene un valor real y un mérito real crea la oportunidad, nos da esa oportunidad de

sentarnos uno al lado del otro. otros y encontrar un camino a seguir aceptando que realmente hay muy pocas cosas en la vida que sean súper seguras. Hay muy poco, si es que hay alguno en la vida, que sea en blanco y negro. Y este último tiempo hablando con Toby y explorando las muchas formas en que este pensamiento de polaridad puede ayudarnos a vernos bajo una luz diferente y valorarnos unos a otros y aprovechar una nueva forma y una nueva profundidad de empatía, y me gustaría ir tan lejos como para decir un poco de simpatía de vez en cuando, es algo en lo que espero que hayas encontrado utilidad y puedas llevar eso de vuelta a tu vida personal, a tu vida profesional, y potencialmente permitirnos estar menos polarizados. Porque si bien estas son polaridades, no tienen que ser polarizantes a menos que seamos tan posicionales o pensemos que este es un problema que podemos llegar a una solución rápida y listo, que no lo estamos viendo como tensiones francamente perpetuas. . Realmente podemos abrazar esas tensiones y llegar a una forma mucho mejor de vivir y ser que realmente nos permita disfrutar el uno del otro y disfrutar del trabajo y ver florecer algunas cosas maravillosas que antes no podíamos. Así que espero que hayas encontrado algún uso en esto, y realmente espero que regreses, y espero unirme a ti con nuestro próximo Unstoppable @ Craig. muchas gracias

[música]