

English Transcription

[music]

0:00:06.9 Jandel Allen-Davis: Welcome to Unstoppable at Craig, where we pull back the curtain on what makes healthy workplace cultures click, and what happens when people are empowered to expand the boundaries of what is possible. We'll explore the perspectives of employees and leaders who have carte blanc to speak their truths, tell their stories, and unlock uncommon ways of approaching challenges. I'm Dr. Jandel Allen Davis, CEO and President of Craig Hospital, a world-renowned rehabilitation hospital that exclusively specializes in the neuro rehabilitation and research of patients with spinal cord and brain injury. Join me as we learn from people who love what they do and what happens when fear doesn't stifle innovation.

[music]

0:00:50.8 Jandel Allen-Davis: I want to begin this episode by providing some background information since I start today's interview without much preamble. This episode is about leadership at the very top of an organization, specifically chief executive officers, and how these leaders influence workplace culture. I speak with Mike Fordyce and Denny O'Malley, who were my direct predecessors at Craig Hospital. The CEO baton was passed from Denny to Mike and then to me, and together the three of us have led Craig for 49 consecutive years. You might be thinking that I inflated that number or perhaps misspoke, but I assure you I didn't. You know, today, the average tenure at an organization in the United States is 4.1 years according to the US Bureau of Labor Statistics. At Craig, the average hovers around seven to eight years with many people staying 10, 20, 30, or even 40 years. In fact, one reason we have half a century of leadership between three CEOs, as we'll soon hear more about, is because Denny served as CEO for 34 years. So what makes Craig Hospital a place that encourages such long tenures? Well, we boil it down to one buzzword, culture.

0:02:04.4 Jandel Allen-Davis: But while we all know that a good culture is central to making workplaces thrive, it can be a challenge to know how to create strong cultures and how to continue that legacy as new leaders enter the organization. The three of us discuss our thoughts on Craig's culture and why it has created a special place that employees come to stay, sometimes for their entire careers. So without further ado, let's jump into today's episode.

0:02:32.1 Jandel Allen-Davis: I have the privilege, the pleasure, the opportunity, the joy of welcoming Craig Hospital's former CEOs, Mike Fordyce, who I knew years before had this role, and whoever saw this coming, what a blessing. And Denny O'Malley, who I keep crediting, and I think that's right, with the creation of the both zaniness, the wonder, the beauty, and the joy of this culture. So welcome you two. It's just great to be together.

0:03:01.0 Mike Fordyce: Great to be here.

0:03:00.9 Denny O'Malley: Thank you.

0:03:01.0 Jandel Allen-Davis: I'm going to start with you, Denny. And I was running around thinking it was 30 years and you corrected me when we had a chance to walk the halls a few weeks ago that it was 35 years and started at Craig Hospital at the age of 25. Gosh. Can you share how you landed at Craig? And talk to us about a few of the milestones that you recall during your tenure that put Craig on the map as this world renowned neurorehabilitation hospital.

0:03:30.3 Denny O'Malley: Well, I actually came to Denver to this campus, Swedish Craig campus, as part of my requirement for my master's in hospital administration from the University of

Minnesota. And back in those days, you had to do a full year almost of 11 months of a residency. So I selected this campus as one of my choices and got it. So anyway, I came here to the residency. I was asked by the CEO of Swedish at the time, Lowell Palmquist, to stick around and join the staff as an assistant. And they asked me that during the middle of my residency. So I actually took on co-managing the Department of Nursing with a nursing leader. So there was me and a nursing leader running the nursing division. That was quite an experience. So two years later at that time, Swedish had a management contract with Craig. And not only that, but they had a separate contract for sharing of services. And that list at that time of shared services was quite lengthy. It whittled down over time as Craig absorbed more of those independently. But I was asked to come over here and interview with the Craig board at the ripe old age of 25. I couldn't even spell rehabilitation. And the Craig staff was unbelievable.

0:04:55.6 Denny O'Malley: I remember assembling the managers the first week I was here and I said, "I don't know who's more intimidated by the fact that I'm your boss, you or me." I said, "But the fact is I don't know much, but you need to understand I know that I don't know much. And so I'm going to lean on you and you're going to need to teach me. But nobody's going to work any harder to try to catch up than I will." So that's kind of how I got here. In terms of some milestones, there's many of them. But I think the development of the culture, the culture was in many respects already here, but I don't think it was very well defined. And as I had to learn it and understand it, I tried to define it a little bit, not just for myself, but for the organization. So we understood what are the tenets of our culture that we need to make sure we're preserving, protecting, advancing. And that was something of, I think, a great source of pride. Therapeutic recreation. I mean, every department at Craig is very, very important. But I think that's one of the ones that its development was something I was very involved with and pleased with.

0:06:07.1 Denny O'Malley: Because I realized so much being someone who was very much loving the outdoors and sort of a doer of things in terms of my enjoyment in life, that you got to have more than just survival in mind when you get up. Someone who's survived a catastrophic injury, if your goal in the morning is to get up and say, "I survived another day," there's not much to look forward to. So we need to do everything we could to try to enrich the lives of our patients, but that meant taking a lot of risks. So those are some of the milestones that I think about. And I think it's also, it was there, but I think we, again, tried to make it more mission-centric, was to make sure the decisions were really with the patient at the center, and we'd start there and move out. But we had to constantly reinforce that with the managers to say, "That's got to be your priority. You have to start with that frame of mind or we're going to make bad decisions." So those are some of the things that Craig [0:07:10.8] ____.

0:07:11.1 Jandel Allen-Davis: Well there's so much there that we can explore, and I want to thinking about the idea of, let's call them really calculated risks. It sounds like a lot of it was still very much grounded in mission and purpose. I mean, I say, just so you know, Denny and Mike, that what we do in this building is in service to what happens after people leave this building. So this wonderful way that y'all slip.

0:07:41.1 Denny O'Malley: This is a dress rehearsal.

0:07:41.2 Jandel Allen-Davis: And I love that line. I tell people at New Employee Orientation, that's my favorite line from the Craig recipe, is, "This is a dress rehearsal for real life." It's a beautiful thing. But the idea of the calculated risks that enable folks to see that there is incredible lives. And in fact, as y'all both know, because I hear it too, that there are some who will say, "I don't want to go back to who I was before these injuries," which is profound. And I suspect, and in fact I know, has not hurt anywhere else. And I know, Mike, that you actually didn't start your journey at Craig as president and CEO. If I recall, you were on the board at first. And you were here for 10

years. And I want to hear so much about what those 10 years were like from you. But when I think about the beautiful sort of front door of Craig that was part of your legacy, the expansion, I would just love to hear about that and anything else that you think would be important for me to make sure I haven't forgotten and don't forget as we move forward. So, yeah.

0:08:49.1 Mike Fordyce: Well, my journey with Craig started in 1997. I came to Denver in 1996 as a result of a major merger of four health systems to form Catholic Health Initiatives. And they picked Denver as the headquarters. And after, I think, the second year I was here, I got invited by one of our vendors, Great West, to go to a Bronco game in their booth. And Denny O'Malley was in the booth. So we met each other and we spent some time chatting. And, I don't know, a few months later he called and said, "Would you ever consider coming over and being on the board?" So I came over and got the tour and heard the story and agreed to be on the board. And it was a fun board. I mean, the board almost resembled the fun and the craziness of the staff and what goes on here. So I really got hooked on the board. And Denny asked me to be board chair. And then my term was up after six years. So I was off the board and still kind of stayed connected with the push dinners and those kind of things. But I still remember Denny called me one day and said, "I'd like to chat with you." And said, "It's time. And would you ever consider doing this?" And it was an honor. It was a true honor.

0:10:23.1 Mike Fordyce: And it was a crazy journey because I was leaving, I thought it was my job, great job. But I was really attracted to this place. And I had the bug. I came on board and we spent a little time together. And the biggest concern that I had coming into this role was how do you replace somebody that's been so great at a job for 34 years? And I knew that we were going to have to go through some changes. And people, the one thing about Craig, they're very protective of their culture and very protective of this place. So change back in 2008 wasn't a really fashionable word. I know I spent a lot of time thinking about how do you follow Denny and how do you kind of position the staff to feel comfortable with you? And position them to understand that change was a good thing. So we started coming up with... I started coming up with slogans, like taking a great place and making it better. And I must have said that a thousand times every day, as year round and round, just to get people thinking about, "Yeah, he's saying we really are great, but we could be better." But that was kind of my 10-year journey focused on operational improvements, trying to enhance quality, getting the campus to where it was, building a leadership team.

0:11:51.4 Mike Fordyce: We had some people retiring back in that time frame. But personally, once the building was done, the campus was done, and thinking about what that 10-year period looked like, I knew just like Denny had come to the same conclusion, it was time. You know, I just needed, it was time. And so I had known Jandel for many, many years, especially through the Colorado Forum. And so we did a search. Unlike when Denny did his own search, we did a search and Jandel was one of the finalists. And I had the utmost respect for your background and your leadership style. But I knew that it was going to be a good fit when I took you on a tour. And seeing how you could very comfortably interact with other folks, I still remember having lunch in the cafeteria and having people come up to the table and you interacting with them. And I walked away from that thinking, "She's got the right skill mix, the right personality, the right passion to fit right in with this."

0:13:03.1 Jandel Allen-Davis: Aww. Thank you. Thanks.

0:13:04.8 Mike Fordyce: So here you are.

0:13:06.2 Jandel Allen-Davis: Here I am. And can you believe it's been four years?

0:13:08.6 Mike Fordyce: No, it's gone fast.

0:13:09.5 Jandel Allen-Davis: It's gone hideously fast. And certainly we say COVID put a time warp in it. But it's so funny, it was shortly after I started here, a few funny things that I thought to myself. The first, and I remember going home and saying this to Anthony, my husband, I said, "This has given my tenure," my sort of all contemporaries, let's just call us that, I said, "This will be my last gig. I have no interest in going anywhere else. I love this. I love what I get to do every day." And I told Anthony, "I think this is God's present to me for being a good person. I just love it." [laughter] I also remember walking out one night and saying, "You know what? I think I could live here." And I said, "That's weird, Jandel. That's just plain strange." But I loved it so much. And you all should know that many nights, especially when we were over there we were in the other building, second floor, as I walked out, especially in the summer when there'd be patients outside or you could look up into this east building and windows were still open and you could see families and patients doing their thing. I'd always say a little private, silent prayer and say, "God, take care of..." I owned it. I said, "Take care of my sweet little hospital. Just take care of it and keep it safe tonight as you go away."

0:14:26.4 Jandel Allen-Davis: I just love what I get to do. It's a wonderful place. You told me when I asked you, because we had a three-month overlap, and I said, "Okay, what haven't you told me? What's the last thing?" You said, "Your job is just to use your phrase. Now I know where it comes from. Take a great place and make it better." And so that's what these four years and beyond have been. The reality is when I stopped all clinical after... Because I am a physician, crazy enough, an OB-GYN, so they won't let me deliver babies here. It's the nuttiest thing. I just don't understand it, but I remember thinking when I stopped all clinical practice after 25 1/2 years of doing that or 25 years of doing that, I said, "What are the transferable skills from being at the bedside for 25 years that are going to be really important in being a full-time administrator?" And I asked myself the question, "Well, what did your patients want?" I said, "Well, they assumed you knew your stuff, so you've got to be very much focused on lifelong learning. You have to have the ability to form instant relationships because you're meeting strangers every day who need you or you've got to partner with. You've got to have a high degree of integrity. You've got to do what you said you were going to do and follow through with it."

0:15:52.3 Jandel Allen-Davis: You had to treat every patient as if they were your only one, and I used to get that. I think for me it was a compliment. I think for my staff it drove them crazy because we run late sometime in office hours because we wanted to make sure you were wholly present and taking care of patients. And the last one was that even if it was bad news, that patients knew that you weren't going to abandon them. And I said, "Okay, don't you think that's what every business partner, every team member who you'll have the opportunity to serve, every community leader or community organization you'll engage with, don't you think they want those very same things?" I said, "Yeah." I said, "Okay, so you'll be okay. It's just you're getting to start all over in terms of learning." And it certainly has been the case here. I never thought... I remember that first time walking around with you for that tour. I said, "Holy cow, he knows the names of everybody, but more the names he knows their stories." I'm going to love this because I love getting to know people that well, and it's fun to be able to walk around and say, "How's the new baby?" Or "How's your so-and-so, your father, your mother, doing that kind of thing?"

0:16:55.3 Jandel Allen-Davis: And with patients, being able to get to know them through and through in some really special ways that maybe we'll get a chance to talk about because I have done, believe it or not, almost 16, I think I'm up to 14, on-the-floor shifts with our nurses and our techs doing bowel programs. [chuckle] I know you did that too. Bowel programs, hauling laundry out, cleaning rooms, making beds, stocking, and really getting to know this work through and through. And then when you talk to patients and you get to know them that intimately, feeding patients intimately, you get to hear their stories. And I think what people are begging for more than

anything else, all of us, is we want to see each other and we want to be seen by each other, and I think that's one of the most important things we bring as leaders to this work. So when I think about our time together, this last little bit, talking about our journeys that landed us at Craig, one of the things that is an interesting point that I keep in mind and am mindful of when I walk the halls, and in particular have the chance to visit with patients who you can't, and you all know this, you walk in rooms and they gush about this place. They've never had an experience like this, and they're coming off of a hideously unpredictable, unpredicted and tragic and catastrophic sort of welcome to this phase or this type of healthcare.

0:18:17.3 Jandel Allen-Davis: ICUs, the noise, the sort of pace is very different, and there's something about the descent that happens on that, the way the teams come in and descend upon them when they come here and just sort of wrap them in this culture that they talk about. And they just say, your team, this staff, this place is like no place I've ever been. And I say, yeah, we have an incredible team. I love these folks, I love serving them, they're amazing. And nearly to a person at some point it comes up, no, it's actually about leadership, it's the tone at the top. And then I... Because I just sort of push that back spotlight somewhere else, I say it was like this when I got here is what I say, and my job is to keep it as special as it is and not to break it. So that brings up this whole notion of culture, this elusive thing that just like, well...

0:19:14.0 Jandel Allen-Davis: You know good culture when you see it. Some of the beauty of what certainly has been developed here is sort of the spoken and unspoken, but yet, and you've talked about it, Denny, the intentional way that you went about saying we're patient and family focused, patient first, patient first. My view as a leader, and I think it's what makes us, enables a patient first and a family first culture is the service, the servant leadership way and role that we play. 'Cause I sort of say my job is to serve the team so that they can do their very best work. And it would be totally disingenuous if I said we do that perfectly all the time. We stumble, we have things that are not gonna be done perfectly or it takes a little time to get there.

0:20:05.6 Jandel Allen-Davis: But I do view it as my responsibility, absolutely, to be the keeper of that culture, probably the biggest warrior for it out of anybody here. And the interesting thing from a challenge perspective that I thought would be kind of fun to actually start in this discussion is, we talk about in the Institute for Healthcare Improvement the whole triple A, quality, the care experience and sort of the efficiency or the economics, the finances, the cost. And there's this tension that that sets up as a former clinician but also certainly in this role where there are people who think, and certainly can be salvoed against any of us at any given time, you care more about, especially as an administrator, you care more about that than you care about this or those sorts of things. It can be very difficult for people to see that the system works because they've got to think about all of them all the time or you're more focused on the future than the present or the present than the future kind of thing. So I thought that would really be kind of fun as we think about this notion of culture which has... It's the soft stuff but it's that soft stuff that's the hardest for, I think I will own it, to sort of keep front and center and be okay with using words like love and the budgets and the margins all at the same time or very, very high quality care with care experience at the same time.

0:21:34.7 Jandel Allen-Davis: I thought maybe it would be kind of fun to talk a little bit about how teams handle challenges during your tenure as well as mine and how we then use that tension to get to some creative solutions. Certainly could talk about the new build that we're talking about but I want to hear about any that you all faced during your time here.

0:21:56.4 Denny O'Malley: Now, this is again back at least 35, again 40-ish years ago before all the technologies that we know today was available. But there was a young spinal cord injured woman who was here, she was a high schooler. And it was come graduation and she wanted to

graduate with her class but she wasn't quite ready to go home. So we had at that time the big gym which was left open other than at noon when I'd go out there and beat my brains out against some of the younger staff playing basketball. But the staff came forward and said we need to find a way to let her graduate with her class. We have to handle all these logistics technologically so that she can be real time and they can see her back there and she can see them here. And the assistant principal from the high school flew out here to give her her diploma. So we called her up and she came up in her power chair to get her diploma real time and everybody back there at home all the kids are standing up cheering and giving her standing ovation. But I make it sound simple, it was a very complicated thing to pull off logistically and the staff just rallied and did everything they could possibly do to make sure this happened.

0:23:19.0 Denny O'Malley: And it happened without a hitch and it was a beautiful experience. So once you put the patient first and say we're going to make that happen, then you don't have to ask people, they just make it happen.

0:23:32.7 Jandel Allen-Davis: Yeah. Mike, any from your time that you want to share, but then also as you think about it, we know that this culture is part of why you have the patient outcomes you have. And so during challenging moments, how did you keep folks motivated? And it could be... I'm not even going to prompt you.

0:23:57.5 Mike Fordyce: That's okay. I didn't find it difficult to keep them motivated. The patients and families kept them motivated. And the beauty of the model that Denny created here was that every day you had your hands on a patient and their families and you could see the outcome. It wasn't like being in an acute care hospital where you had a patient for three days, then they get discharged and you have no idea what's happened after that. You know, you live here for 90 days, 120 days. And the staff care so much. But the interesting side note to that was thinking about how staff drive change. We have a reputation here of being the very best and getting people back to the highest level of independence. And we're very proud of that here. And the docs are very proud of that here. But one day, Candy Tefertiller, our director of PT, came in and said, "We're missing something. We have no idea when they leave on Thursday what life's like that first week when they're back home. Because they want their Craig team, but we as an organization proclaim that we do it better than anybody else. But how do they fare when they leave here?" So she came up with this idea and I thought, why not? And we funded it and we took ten patients that were discharged and we put a PT or a nurse or whatever and they went back home with the family.

0:25:40.6 Mike Fordyce: Just to record what life was like getting on a plane to get to Des Moines and what the house was like and what the supplies were like. And they came back with horror stories about they ordered all the supplies, they got there, there's no supplies. The bed wasn't there. They had to wait in the airport because of a delay for five hours and they didn't have the supplies they needed to take care of themselves. So they came up with all these great ideas, the docs and the staff. It was just a way of saying, our staff know how to be innovative and recognize the challenges. It would be easy not to go down that road, but they said we can do it better. And that's the kind of team we have here.

0:26:30.1 Jandel Allen-Davis: There's two things I heard in both stories and all the stories. First, the identification of a problem that's often coming from we may see them from our level, but the team see them. And then they show up at our doors and we've got two answers, maybe three. Yes, no, maybe. But more often than not, if we keep mission and purpose and who we serve center, you're going to say, okay, go out and let's figure it out. And you found the money. It could be we have a neurobehavioral program with the brain injury patients, how as they're sort of making their time through their disorders of consciousness that there can be violent. And 80 percent of them are guys and there's some big guys and we got some tiny people running around here trying to care for

them. And you think about workers comp injuries, you think about sort of a safe work environment for our employees. And Diane Reinhard, who at the time was our chief nursing officer and hospital services VP and doing new work today in part, said let's hire an applied behavioral analyst to come in here and help us figure out how to manage behavior in a way that gets patients more quickly into therapy, but also keeps our staff safe.

0:27:40.5 Jandel Allen-Davis: And hired this whipper snapper Ari, who has not only built a neurobehavioral program that doesn't exist in any other systems, but is doing it in collaboration with research so we can publish the data. And a very grateful anonymous donor has given us significant dollars to accelerate the development and the integration of the program. So it all starts with someone coming to your door with a good idea and you not saying no, and not even maybe, but go out and let's just see what we can do. You know, this sort of test and try and move ahead is how I think we continue to grow and develop. So that's one I heard in that, but the other is, again, as you say, if it's right for patients, if it's right for staff, I'm pretty certain I can find somebody around here to help you get it done. And then it's our job to figure out how do we sustain it, which could give you a gray hair or two.

0:28:36.8 Mike Fordyce: Well, Denny started that, as he described it before. His job is to make sure that the staff had the resources to do their jobs the way they need to be done.

0:28:45.9 Jandel Allen-Davis: Well, Mike, so I'm going to challenge you on one thing. And I've been saying this to myself, because it's really important, I think, for us also to remember. There came a point, and it was a lot earlier than on the last day of day 10, that it stopped being Denny's organization and it was yours. So take your mad props for what I get to do, right? And I've told myself that. You know, we can say it the one way where it's not my fault, but it is my problem, right, as leaders. But the other way we can say it is there comes this point where you're comfortable enough that, no, this is Mike's organization. You know, this is Denny's organization. I pray that there'll come a day that this was what Jandel left as her mark. So, I mean, I feel like I inherited a beautiful gift that absolutely started in '58, let's just say actually '07, but '58 when John Young said, "Let's do spinal cord," or whatever. But you left me a gift, so take a bow. Take a laugh. Take a laugh. [laughter]

0:29:41.9 Denny O'Malley: Absolutely. I've always gotten way too much credit.

0:29:46.9 Jandel Allen-Davis: Yeah. No, there comes a point where if, and actually it's funny, I told myself this the other day. I said, "I know you keep," I'm just going to be completely vulnerable in front of you too, "I know you keep saying Denny and Mike, Denny and Mike, both in your own head or even to others and talking," or the culture was this when you came. I said, "But four years in is plenty of time to break a culture." Seriously. Ten years is plenty of time to break a culture. The fact that it is as good as it is, is about you and is about you. And so just know that.

0:30:18.3 Denny O'Malley: And you.

0:30:19.4 Jandel Allen-Davis: And now it's my time. You know, just yesterday, because we've got a big two-day retreat coming up with our leadership team, the directors and the executives to talk about how do we lead during disruptive times because we've got a big expansion coming. I think that back to noise, as you mentioned earlier, is going to certainly be part of that, but also coming out of a pandemic where people are tired and a little beleaguered. And talking about, just yesterday we were talking about this, how to set up this one particular exercise we want to do. Do we separate the clinical from the administrative? Do we mix them? Do they cross-functionally? I decided immediately that we ought to do them cross-functionally, but there is some value to having clinicians be able to do some talking. I've often called us administrative folks, the backup singers, or

Dan Frank, our CFO, likes to call us cynically or whatever, overhead, as opposed to certainly those at the front line. But it can be pretty darn easy if we're not mindful of that for the folks in administrative roles who are not necessarily everyday touching patients to begin to sort of fall out of... To see that where and how do I align to mission and focus.

0:31:40.0 Jandel Allen-Davis: So imagine just in our own organizations or our own sort of sector, but even outside of it where you're that person on an assembly line or you're the assistant who's sitting there answering the phones in organizations. Imagine that person and what do you think are some of the important ingredients to making sure that they feel just as seen and just as important as the people who are sort of in our business, we call it at the front line or at the bedside. And how did you all keep that front and center for all... Because I am blown away at the alignment, whether you are Adam, who used to sit at the front desk and now is in admissions, or Mark Weickum doing materials management who totally sees it, let alone me, right? It could be argued because I'm not front line either. So how did you all sort of manage making sure that everybody felt seen and heard and what advice would you give to other leaders?

0:32:35.6 Mike Fordyce: I'll put one out there that Denny started for all those reasons, and that was the Grub Buddy program, where there was an expectation under your leadership that administrative staff sign up for Grub Buddies, which means that they would go to the third floor, fourth floor, wherever they're eating their lunch and feed patients and get to know the patients. And that kind of... That helped build that connectivity of I'm here doing more than accounting work. I'm actually having an impact on somebody's life.

0:33:16.1 Denny O'Malley: You know, going on with that, and I'm thinking of what sort of culture or leadership principles here are maybe lessons that could be transferred to other settings or environments. You know, we talk about team, but I've never seen it work like it works at Craig anywhere else any better. Everybody uses the term. You know, we're a team. But I think it functions differently here, and I think we talk about the word family, and I think that's important to Craig because I think we mean it. And I used to describe it this way, it isn't just about doing our job because we're trying to take care of patients and their family. But the reason we do, I believe, a better job is because the staff here, by and large, care about the people they do it with. They're just as devoted to the people on their left and their right, their teammates, the people they work with. They don't want to let them down because they love them. And that kind of commitment to the family atmosphere does make a difference over time, and I think at the heart of a lot of this is the idea of trust. Not every decision that we're going to make as leaders or any of the leaders in the organization make are going to be universally accepted or universally loved, like Grub Buddies.

0:34:40.3 Denny O'Malley: But people, I think, if they believe that over time management cares about them and management's going to listen to them and they're going to consider their point of view and their perspective, then they're going to give you the benefit of the doubt when those times come along that they don't agree with the decision you've made. But they're going to go with it because they realize their track record is pretty doggone strong, and I still feel like we're loved, and I still feel like my input was considered. It just wasn't... I didn't win this one. So I think that's an important consideration. And I think another thing to me that was hugely important, and I know Mike and Jandale, you've continued it, but it's this idea of reducing psychological size. And by that I mean in every conceivable way that I could think of, I didn't want to be seen as the boss. I wanted to do everything I could to reduce that psychological size where here comes the boss. Well, you are the boss, and you can't explain your way out of that. But you can, when it gets tough and food service is having a tough time keeping up with the cafeteria, you can jump in the back and help on the line.

0:35:58.6 Denny O'Malley: When the snow is crazy out here, and they're having a hard time

keeping up, it's come on out and grab a shovel. You do those things to be able to say to those people, "I understand how much you're giving, and I want to help." And that nobody's too good to do what we need to do to get the job done at the moment. I think that instills a great deal of loyalty and commitment over time. And that's those kind of things that, I mean, it wasn't accidental that the Halloween and the crazy costumes and all that sort of business, that wasn't accidental. It was if we can laugh at ourselves, if we can laugh at the boss and say, "What an idiot." But look, he's willing to sacrifice himself and what little pride he might have had to make it feel like he's one of us and she's one of us. That's the kind of thing that builds this loyalty and this trust over time, so.

0:36:58.9 Jandel Allen-Davis: And I think there's some authenticity to it because you, well, I'll own it for myself, and I suspect for the two of you. We also want to be one of the crew.

0:37:07.2 Denny O'Malley: Sure.

0:37:07.3 Mike Fordyce: Sure.

0:37:08.5 Denny O'Malley: It's fun.

0:37:09.7 Mike Fordyce: It's not only does it have that impact, as you were talking about Grub Buddies, I was thinking about the side product of that is the impact of how they perceive you as a leader. And not only the staff, but the patients and families. Because nobody ever walks into doing Grub Buddies and has a big name badge that says who you are, and you don't bother talking about it, you just do it. But you'd hear these comments afterwards like, some patient said, "You wouldn't believe who was feeding me today." "Vice President of Nursing was here."

0:37:47.4 Jandel Allen-Davis: Yeah, the one I thought about, Mike, and I'm not sure on whose watch it happened, but I think about our engineers who work with our patients. In particular, those who were manual laborers or construction workers to help them get, that's one of the coolest stories to be able to tell. I don't know when that started, but to know that engineers have the opportunity to actually be part of rehab. To say let's see if you can still swing a hammer or what we are going to be able to do is, I think, part of this idea of how we keep people aligned to mission and culture. And you hear from pretty much everybody, and not every day is great, we know that, that they love working here. Well, actually, I did want to ask you a question on this, though, Mike, and what was the importance of rounding? Because you modeled that for me beautifully my first day here. When I came to, not my first, well, it was my first day here, as it turns out.

0:38:42.9 Mike Fordyce: I would have to be honest and say that a high degree of it was selfishness. It's one thing to be in a leadership role and go from meeting to meeting and bang out budgets and review financials, but it gave me such satisfaction to be able to walk through and just talk to people. And if I could have done it all day, I would have done it all day, but you can't, but I certainly would try to do it a couple times a day. It just felt so good to have a conversation with somebody and the gratification of having them say whatever wonderful place this is.

0:39:26.6 Jandel Allen-Davis: Yeah, yeah. Also helps with problem solving, I'd imagine.

0:39:30.6 Mike Fordyce: It does.

0:39:33.0 Jandel Allen-Davis: It makes you accessible.

0:39:34.9 Denny O'Malley: Yeah, and I used to say to Veronica, the executive assistant, when I'd be... Particularly if I'd be having an incredibly busy or whatever day, I tried to do the same thing a couple times a day. Maybe I couldn't do the whole hospital, but I used to say to her, I'm going

upstairs and remember why I'm here. And there was that instant perspective and I needed to do that and I needed to repeat that so that I didn't forget why I was there and what needed to be at the center of my approach to making decisions and creating the right environment.

[music]

0:40:13.7 Jandel Allen-Davis: We're going to end our conversation with Denny's thoughts. I just loved how he said that he regularly visited patients and staff to remember why he was at Craig so that he could continue creating the right environment. As someone who served as CEO for 34 years, we know he was one of Craig's biggest cheerleaders, whether he toured the floors or not. But he wanted that connection to keep him grounded in our culture, which is a beautiful thing and something we can all take note of and perhaps replicate in our own organizations. And if the conversation feels like it hasn't fully wrapped up yet, that's because it hasn't. We chose to divide our interview into two parts. That's in no small part because we could have talked for hours more. So in the next episode, we continue to talk about culture, but also home in on leadership skills, particularly what makes a great leader. And if you like what you heard today, be sure to subscribe to our podcast so that you never miss an episode.

Transcripción en Español

[música]

0:00:06.9 Jandel Allen-Davis: Bienvenidos a Unstoppable at Craig, donde desvelamos lo que hace que las culturas laborales saludables funcionen y lo que sucede cuando las personas están capacitadas para expandir los límites de lo que es posible. Exploraremos las perspectivas de los empleados y líderes que tienen carta blanca para decir sus verdades, contar sus historias y desbloquear formas poco comunes de abordar los desafíos. Soy el Dr. Jandel Allen Davis, director ejecutivo y presidente de Craig Hospital, un hospital de rehabilitación de renombre mundial que se especializa exclusivamente en la neurorrehabilitación y la investigación de pacientes con lesiones cerebrales y de la médula espinal. Únase a mí mientras aprendemos de las personas que aman lo que hacen y lo que sucede cuando el miedo no sofoca la innovación.

[música]

0:00:50.8 Jandel Allen-Davis: Quiero comenzar este episodio brindando algunos antecedentes ya que comienzo la entrevista de hoy sin muchos preámbulos. Este episodio trata sobre el liderazgo en la parte superior de una organización, específicamente los directores ejecutivos, y cómo estos líderes influyen en la cultura del lugar de trabajo. Hablo con Mike Fordyce y Denny O'Malley, quienes fueron mis predecesores directos en el Hospital Craig. El bastón de CEO pasó de Denny a Mike y luego a mí, y juntos los tres hemos dirigido a Craig durante 49 años consecutivos. Quizás estés pensando que infle ese número o tal vez me expresé mal, pero te aseguro que no lo hice. Ya sabes, hoy en día, la permanencia promedio en una organización en los Estados Unidos es de 4,1 años según la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos. En Craig, el promedio ronda los siete u ocho años y muchas personas se quedan 10, 20, 30 o incluso 40 años. De hecho, una de las razones por las que tenemos medio siglo de liderazgo entre tres directores ejecutivos, como pronto escucharemos más, es porque Denny se desempeñó como director ejecutivo durante 34 años. Entonces, ¿qué hace que Craig Hospital sea un lugar que alienta permanencias tan prolongadas? Bueno, lo reducimos a una palabra de moda, cultura.

0:02:04.4 Jandel Allen-Davis: Pero si bien todos sabemos que una buena cultura es fundamental para que los lugares de trabajo prosperen, puede ser un desafío saber cómo crear culturas sólidas y cómo continuar con ese legado a medida que nuevos líderes ingresan a la organización. Los tres discutimos nuestros pensamientos sobre la cultura de Craig y por qué ha creado un lugar especial donde los empleados vienen a quedarse, a veces durante toda su carrera. Entonces, sin más preámbulos, pasemos al episodio de hoy.

0:02:32.1 Jandel Allen-Davis: Tengo el privilegio, el placer, la oportunidad, la alegría de dar la bienvenida a los exdirectores ejecutivos de Craig Hospital, Mike Fordyce, a quien conocí años antes que tenía este cargo, y quien lo vio venir, qué bendición. Y Denny O'Malley, a quien sigo acreditando, y creo que es correcto, con la creación de la locura, la maravilla, la belleza y la alegría de esta cultura. Así que bienvenidos ustedes dos. Es genial estar juntos.

0:03:01.0 Mike Fordyce: Genial estar aquí.

0:03:00.9 Denny O'Malley: Gracias.

0:03:01.0 Jandel Allen-Davis: Voy a empezar contigo, Denny. Y estaba dando vueltas pensando que eran 30 años y me corrigiste cuando tuvimos la oportunidad de caminar por los pasillos hace unas semanas que tenía 35 años y comenzó en el Hospital Craig a la edad de 25. Dios. ¿Puedes compartir cómo llegaste a Craig? Y hablemos sobre algunos de los hitos que recuerda durante su

mandato que pusieron a Craig en el mapa como este hospital de neurorrehabilitación de renombre mundial.

0:03:30.3 Denny O'Malley: Bueno, en realidad vine a Denver a este campus, el campus de Swedish Craig, como parte de mi requisito para obtener mi maestría en administración hospitalaria de la Universidad de Minnesota . Y en aquellos días, tenías que hacer un año completo de casi 11 meses de residencia. Así que seleccioné este campus como una de mis opciones y lo obtuve. De todos modos, vine aquí a la residencia. El director ejecutivo de Swedish en ese momento, Lowell Palmquist, me pidió que me quedara y me uniera al personal como asistente. Y me preguntaron eso a la mitad de mi residencia. Así que en realidad asumí la cogestión del Departamento de Enfermería con un líder de enfermería. Así que estábamos yo y un líder de enfermería dirigiendo la división de enfermería. Esa fue toda una experiencia. Entonces, dos años después, en ese momento, Swedish tenía un contrato de gestión con Craig. Y no solo eso, sino que tenían un contrato aparte para compartir servicios. Y esa lista en ese momento de servicios compartidos era bastante larga. Se redujo con el tiempo a medida que Craig absorbía más de ellos de forma independiente. Pero me pidieron que viniera aquí y me entrevistara con la junta directiva de Craig a la avanzada edad de 25 años. Ni siquiera podía deletrear rehabilitación. Y el personal de Craig fue increíble.

0:04:55.6 Denny O'Malley: Recuerdo haber reunido a los gerentes la primera semana que estuve aquí y les dije: "No sé quién está más intimidado por el hecho de que yo sea tu jefe, tú o yo". Dije: "Pero el hecho es que no sé mucho, pero debes entender que sé que no sé mucho. Así que voy a apoyarme en ti y tendrás que enseñarme". Pero nadie va a trabajar más duro que yo para tratar de ponerme al día". Así es como llegué aquí. En términos de algunos hitos, hay muchos de ellos. Pero creo que el desarrollo de la cultura, la cultura en muchos aspectos ya estaba aquí, pero no creo que estuviera muy bien definida. Y como tenía que aprenderlo y entenderlo, traté de definirlo un poco, no solo para mí, sino para la organización. Entonces entendimos cuáles son los principios de nuestra cultura que necesitamos para asegurarnos de que estamos preservando, protegiendo, avanzando. Y eso fue algo, creo, una gran fuente de orgullo. Recreación terapéutica. Quiero decir, cada departamento en Craig es muy, muy importante. Pero creo que ese es uno de los que su desarrollo fue algo con lo que estuve muy involucrado y complacido.

0:06:07.1 Denny O'Malley: Porque me di cuenta tanto de ser alguien que amaba mucho el aire libre y una especie de hacedor de cosas en términos de mi disfrute en la vida, que tienes que tener en mente algo más que la supervivencia. cuando te levantes. Alguien que sobrevivió a una lesión catastrófica, si su objetivo en la mañana es levantarse y decir: "Sobreviví otro día", no hay mucho que esperar. Así que tenemos que hacer todo lo posible para tratar de enriquecer la vida de nuestros pacientes, pero eso significaba correr muchos riesgos. Esos son algunos de los hitos en los que pienso. Y creo que también, estaba allí, pero creo que, nuevamente, tratamos de hacerlo más centrado en la misión, era asegurarnos de que las decisiones fueran realmente con el paciente en el centro, y comenzaríamos allí y nos mudaríamos. . Pero teníamos que reforzar eso constantemente con los gerentes para decir: "Esa tiene que ser su prioridad. Tiene que empezar con ese estado de ánimo o tomaremos malas decisiones". Esas son algunas de las cosas que Craig [0:07:10.8] ____ .

0:07:11.1 Jandel Allen-Davis: Bueno, hay tanto allí que podemos explorar, y quiero pensar en la idea de, llamémoslos riesgos realmente calculados. Parece que mucho de eso todavía estaba muy basado en la misión y el propósito. Quiero decir, digo, solo para que sepan, Denny y Mike, que lo que hacemos en este edificio está al servicio de lo que sucede después de que las personas abandonan este edificio. Así que esta maravillosa manera en la que se deslizan.

0:07:41.1 Denny O'Malley: Este es un ensayo general.

0:07:41.2 Jandel Allen-Davis: Y me encanta esa frase. Le digo a la gente en la Orientación para

Nuevos Empleados que mi frase favorita de la receta de Craig es: "Este es un ensayo general para la vida real". Es una cosa hermosa. Pero la idea de los riesgos calculados que permiten a la gente ver que hay vidas increíbles. Y, de hecho, como ambos saben, porque yo también lo escucho, hay algunos que dirán: "No quiero volver a ser quien era antes de estas lesiones", lo cual es profundo. Y sospecho, y de hecho lo sé, no ha hecho daño en ningún otro lugar. Y sé, Mike, que en realidad no empezaste tu viaje en Craig como presidente y director ejecutivo. Si no recuerdo mal, al principio estabas en la junta. Y estuviste aquí durante 10 años. Y quiero saber mucho sobre cómo fueron esos 10 años de ti. Pero cuando pienso en el hermoso tipo de puerta de entrada de Craig que fue parte de su legado, la expansión, me encantaría saber sobre eso y cualquier otra cosa que crea que sería importante para mí para asegurarme de que no lo haya olvidado. y no se olvide a medida que avanzamos. Así que sí.

0:08:49.1 Mike Fordyce: Bueno, mi viaje con Craig comenzó en 1997. Llegué a Denver en 1996 como resultado de una fusión importante de cuatro sistemas de salud para formar Iniciativas Católicas de Salud. Y eligieron Denver como sede. Y después, creo, el segundo año que estuve aquí, uno de nuestros proveedores, Great West, me invitó a ir a un juego de los Bronco en su puesto. Y Denny O'Malley estaba en la cabina. Así que nos conocimos y pasamos un rato charlando. Y, no sé, unos meses más tarde me llamó y me dijo: "¿Alguna vez considerarías venir y formar parte de la junta?" Así que vine y obtuve el recorrido, escuché la historia y acepté estar en la junta. Y fue un tablero divertido. Quiero decir, la junta casi se parece a la diversión y la locura del personal y lo que sucede aquí. Así que realmente me enganché en el tablero. Y Denny me pidió que fuera presidente de la junta. Y luego mi término terminó después de seis años. Así que estaba fuera de la junta y todavía me mantuve conectado con las cenas y ese tipo de cosas. Pero todavía recuerdo que Denny me llamó un día y me dijo: "Me gustaría hablar contigo". Y dijo: "Es hora. ¿Y considerarías alguna vez hacer esto?" Y fue un honor. Fue un verdadero honor.

0:10:23.1 Mike Fordyce: Y fue un viaje loco porque me iba, pensé que era mi trabajo, un gran trabajo. Pero me atrajo mucho este lugar. Y yo tenía el bicho. Subí a bordo y pasamos un poco de tiempo juntos. Y la mayor preocupación que tuve al entrar en este puesto fue ¿cómo reemplazas a alguien que ha sido tan bueno en un trabajo durante 34 años? Y sabía que íbamos a tener que pasar por algunos cambios. Y la gente, una cosa sobre Craig, son muy protectores de su cultura y muy protectores de este lugar. Así que cambio en 2008 no era una palabra muy de moda. Sé que pasé mucho tiempo pensando en cómo sigues a Denny y cómo posicionas al personal para que se sienta cómodo contigo. Y posicionarlos para entender que el cambio fue algo bueno. Así que empezamos a idear... Empecé a idear eslóganes, como tomar un gran lugar y mejorarlo. Y debo haber dicho eso mil veces todos los días, durante todo el año, solo para que la gente piense: "Sí, él está diciendo que realmente somos geniales, pero que podríamos ser mejores". Pero ese fue mi viaje de 10 años centrado en mejoras operativas, tratando de mejorar la calidad, llevando el campus a donde estaba, construyendo un equipo de liderazgo.

0:11:51.4 Mike Fordyce: Tuvimos algunas personas que se jubilaron en ese período de tiempo. Pero personalmente, una vez que se terminó el edificio, se terminó el campus, y pensando en cómo fue ese período de 10 años, supe que, al igual que Denny, había llegado a la misma conclusión, era el momento. Sabes, solo necesitaba, ya era hora. Así que conocía a Jandel desde hacía muchos, muchos años, especialmente a través del Foro de Colorado. Y entonces hicimos una búsqueda. A diferencia de cuando Denny hizo su propia búsqueda, hicimos una búsqueda y Jandel fue uno de los finalistas. Y tuve el mayor respeto por su experiencia y su estilo de liderazgo. Pero sabía que encajaría bien cuando te llevé de gira. Y al ver cómo podías interactuar muy cómodamente con otras personas, todavía recuerdo haber almorzado en la cafetería y que la gente se acercara a la mesa y tú interactuaras con ellos. Y me alejé de ese pensamiento: "Ella tiene la combinación correcta de habilidades, la personalidad correcta, la pasión correcta para encajar perfectamente en esto".

0:13:03.1 Jandel Allen-Davis: Vaya. Gracias. Gracias.

0:13:04.8 Mike Fordyce: Aquí tienes.

0:13:06.2 Jandel Allen-Davis: Aquí estoy. ¿Y puedes creer que han pasado cuatro años?

0:13:08.6 Mike Fordyce: No, se fue rápido.

0:13:09.5 Jandel Allen-Davis: Ha ido terriblemente rápido. Y ciertamente decimos que COVID puso un salto en el tiempo. Pero es muy divertido, fue poco después de que empecé aquí, algunas cosas divertidas que pensé para mí mismo. El primero, y recuerdo ir a casa y decirle esto a Anthony, mi esposo, dije: "Esto me ha dado mi mandato", mi tipo de todos los contemporáneos, llamémosnos así, dije: "Este será mi último concierto". No tengo ningún interés en ir a ningún otro lado. Me encanta esto. Me encanta lo que hago todos los días". Y le dije a Anthony: "Creo que este es un regalo de Dios para mí por ser una buena persona. Me encanta". [risas] También recuerdo salir una noche y decir: "¿Sabes qué? Creo que podría vivir aquí". Y dije: "Eso es raro, Jandel. Eso es simplemente extraño". Pero me encantó tanto. Y todos deberían saber que muchas noches, especialmente cuando estábamos allí, estábamos en el otro edificio, segundo piso, mientras salía, especialmente en el verano cuando había pacientes afuera o podías mirar hacia este edificio este. y las ventanas seguían abiertas y se podía ver a familias y pacientes haciendo lo suyo. Siempre rezaba una pequeña oración en privado y en silencio y decía: "Dios, cuida de...". Yo lo poseía. Le dije: "Cuida de mi dulce hospitalito. Solo cuídalo y mantenlo a salvo esta noche mientras te vas".

0:14:26.4 Jandel Allen-Davis: Me encanta lo que hago. Es un lugar maravilloso. Me dijiste cuando te pregunté, porque teníamos una superposición de tres meses, y dije: "Está bien, ¿qué no me has dicho? ¿Qué es lo último?" Dijiste: "Tu trabajo es solo usar tu frase. Ahora sé de dónde viene. Toma un gran lugar y hazlo mejor". Y eso es lo que han sido estos cuatro años y más. La realidad es que dejé todo clínico después de... Porque soy médico, lo suficientemente loco, un obstetra y ginecólogo, así que no me dejan dar a luz aquí. Es la cosa más loca. Simplemente no lo entiendo, pero recuerdo haber pensado cuando dejé toda práctica clínica después de 25 años y medio de hacer eso o 25 años de hacer eso, dije: "¿Cuáles son las habilidades transferibles de estar al lado de la cama durante 25 años que van a ser realmente importantes para ser un administrador de tiempo completo?" Y me hice la pregunta: "Bueno, ¿qué querían sus pacientes?" Dije: "Bueno, asumieron que sabías lo que hacías, por lo que debes concentrarte mucho en el aprendizaje permanente. Debes tener la capacidad de formar relaciones instantáneas porque te encuentras con extraños todos los días que te necesitan a ti o a ti". tienes que asociarte. Tienes que tener un alto grado de integridad. Tienes que hacer lo que dijiste que ibas a hacer y cumplirlo".

0:15:52.3 Jandel Allen-Davis: Tenías que tratar a cada paciente como si fuera el único, y yo solía conseguir eso. Creo que para mí fue un cumplido. Creo que a mi personal los volvió locos porque llegamos tarde en algún momento del horario de oficina porque queríamos asegurarnos de que estuviera completamente presente y cuidando a los pacientes. Y la última era que aunque fuera una mala noticia, los pacientes sabían que no los ibas a abandonar. Y dije: "Está bien, ¿no crees que eso es lo que cada socio comercial, cada miembro del equipo al que tendrás la oportunidad de servir, cada líder comunitario u organización comunitaria con la que te involucrarás, no crees que quieren esas mismas cosas?" Dije: "Sí". Le dije: "Está bien, entonces estarás bien. Es solo que estás comenzando de nuevo en términos de aprendizaje". Y ciertamente ha sido el caso aquí. Nunca pensé... Recuerdo la primera vez que caminé contigo para esa gira. Dije: "Santa vaca, él conoce los nombres de todos, pero más los nombres que conoce sus historias". Me va a encantar esto porque me encanta conocer gente tan bien, y es divertido poder caminar y decir: "¿Cómo está el nuevo bebé?" O "¿Cómo está tu tal y tal, tu padre, tu madre, haciendo ese tipo de cosas?"

0:16:55.3 Jandel Allen-Davis: Y con los pacientes, poder llegar a conocerlos de pies a cabeza de formas realmente especiales de las que tal vez tengamos la oportunidad de hablar porque lo he hecho, créalo o no, casi 16, creo que tengo 14, turnos en el piso con nuestras enfermeras y nuestros técnicos haciendo programas intestinales. [risita] Sé que tú también hiciste eso. Los programas intestinales, sacar la ropa, limpiar las habitaciones, hacer las camas, almacenar y realmente llegar a conocer este trabajo de principio a fin. Y luego, cuando hablas con los pacientes y llegas a conocerlos íntimamente, alimentando a los pacientes íntimamente, puedes escuchar sus historias. Y creo que lo que la gente ruega más que cualquier otra cosa, todos nosotros, es que queremos vernos y queremos ser vistos por los demás, y creo que esa es una de las cosas más importantes que aportamos como líderes a esto. trabajar. Entonces, cuando pienso en nuestro tiempo juntos, esto último, hablando de nuestros viajes que nos llevaron a Craig, una de las cosas que es un punto interesante que tengo en mente y estoy consciente cuando camino por los pasillos, y en particular, tienen la oportunidad de visitar a pacientes que no pueden, y todos ustedes saben esto, entran en las habitaciones y hablan con entusiasmo sobre este lugar. Nunca han tenido una experiencia como esta, y están saliendo de una especie de bienvenida terriblemente impredecible, impredecible, trágica y catastrófica a esta fase o este tipo de atención médica.

0:18:17.3 Jandel Allen-Davis: UCI, el ruido, el tipo de ritmo es muy diferente, y hay algo en el descenso que ocurre en eso, la forma en que los equipos entran y descienden sobre ellos cuando llegan aquí y simplemente envolverlos en esta cultura de la que hablan. Y solo dicen, su equipo, este personal, este lugar es como ningún otro lugar en el que haya estado. Y digo, sí, tenemos un equipo increíble. Me encanta esta gente, me encanta servirles, son increíbles. Y casi a una persona en algún momento le surge, no, en realidad se trata de liderazgo, es el tono en la parte superior. Y luego yo... Porque simplemente empujo ese centro de atención hacia otro lado, digo que era así cuando llegué aquí, es lo que digo, y mi trabajo es mantenerlo tan especial como es y no romperlo. . Entonces eso trae a colación toda esta noción de cultura, esta cosa esquivada que simplemente como, bueno...

0:19:14.0 Jandel Allen-Davis: Conoces la buena cultura cuando la ves. Parte de la belleza de lo que sin duda se ha desarrollado aquí es algo dicho y no dicho, pero, sin embargo, y ya lo has hablado, Denny, la forma intencional en la que dijiste que nos enfocamos en el paciente y la familia, el paciente primero. , paciente primero. Mi visión como líder, y creo que es lo que nos hace, permite una cultura de primero el paciente y la familia primero es el servicio, la forma de liderazgo de servicio y el papel que desempeñamos. Porque digo que mi trabajo es servir al equipo para que puedan hacer su mejor trabajo. Y sería totalmente falso si dijera que lo hacemos perfectamente todo el tiempo. Tropezamos, tenemos cosas que no se van a hacer a la perfección o lleva un poco de tiempo llegar allí.

0:20:05.6 Jandel Allen-Davis: Pero lo veo como mi responsabilidad, absolutamente, ser el guardián de esa cultura, probablemente el mayor guerrero de todos aquí. Y lo interesante desde una perspectiva de desafío que pensé que sería divertido comenzar en esta discusión es que en el Instituto para la Mejora de la Atención Médica hablamos sobre todo el triple A, la calidad, la experiencia de atención y algo así como la eficiencia o la economía, las finanzas, el costo. Y existe esta tensión que establece como ex médico clínico, pero también ciertamente en este rol donde hay personas que piensan, y ciertamente pueden ser atacadas contra cualquiera de nosotros en un momento dado, te preocupas más, especialmente como administrador, tú te preocupas más por eso que por este o ese tipo de cosas. Puede ser muy difícil para las personas ver que el sistema funciona porque tienen que pensar en todos ellos todo el tiempo o están más enfocados en el futuro que en el presente o en el presente que en el futuro. Así que pensé que sería realmente divertido mientras pensamos en esta noción de cultura que tiene... Son las cosas blandas, pero son las cosas blandas las más difíciles, creo que me haré cargo, para mantenerme al frente y centro y estar de acuerdo con el uso de palabras como amor y los presupuestos y los márgenes, todo al mismo tiempo

o atención de muy, muy alta calidad con experiencia en atención al mismo tiempo.

0:21:34.7 Jandel Allen-Davis: Pensé que tal vez sería divertido hablar un poco sobre cómo los equipos manejan los desafíos durante su mandato y el mío y cómo usamos esa tensión para llegar a algunas soluciones creativas. Ciertamente podría hablar sobre la nueva versión de la que estamos hablando, pero quiero escuchar sobre cualquiera que hayan enfrentado durante su tiempo aquí.

0:21:56.4 Denny O'Malley: Ahora, esto es nuevamente hace al menos 35, nuevamente hace 40 años antes de que todas las tecnologías que conocemos hoy estuvieran disponibles. Pero había una mujer joven con lesión en la médula espinal que estaba aquí, ella era una estudiante de secundaria. Y llegó la graduación y ella quería graduarse con su clase pero no estaba lista para irse a casa. Así que en ese momento teníamos el gran gimnasio que estaba abierto excepto al mediodía cuando salía y me rompía los sesos contra algunos de los empleados más jóvenes que jugaban baloncesto. Pero el personal se adelantó y dijo que necesitamos encontrar una manera de permitir que se gradúe con su clase. Tenemos que manejar toda esta logística tecnológicamente para que ella pueda estar en tiempo real y puedan verla allá atrás y ella pueda verlos aquí. Y el subdirector de la escuela secundaria voló aquí para darle su diploma. Así que la llamamos y ella subió en su silla eléctrica para obtener su diploma en tiempo real y todos allí en casa, todos los niños estaban de pie vitoreando y dándole una ovación de pie. Pero lo hago sonar simple, fue algo muy complicado de lograr logísticamente y el personal se unió e hizo todo lo posible para asegurarse de que esto sucediera.

0:23:19.0 Denny O'Malley: Y sucedió sin problemas y fue una experiencia hermosa. Entonces, una vez que pones al paciente primero y dices que vamos a hacer que eso suceda, entonces no tienes que preguntarle a la gente, ellos simplemente hacen que suceda.

0:23:32.7 Jandel Allen-Davis: Sí. Mike, cualquier cosa de tu tiempo que quieras compartir, pero también cuando lo piensas, sabemos que esta cultura es parte de por qué tienes los resultados de los pacientes que tienes. Y así, durante los momentos difíciles, ¿cómo mantuvo a la gente motivada? Y podría ser... Ni siquiera voy a incitarte.

0:23:57.5 Mike Fordyce: Está bien. No me resultó difícil mantenerlos motivados. Los pacientes y sus familias los mantuvieron motivados. Y la belleza del modelo que Denny creó aquí fue que cada día tenías tus manos sobre un paciente y sus familias y podías ver el resultado. No era como estar en un hospital de cuidados intensivos donde tenías un paciente durante tres días, luego te dan de alta y no tienes idea de lo que sucedió después de eso. Sabes, vives aquí por 90 días, 120 días. Y el personal se preocupa mucho. Pero la nota al margen interesante de eso fue pensar en cómo el personal impulsa el cambio. Aquí tenemos la reputación de ser los mejores y de hacer que la gente vuelva al más alto nivel de independencia. Y estamos muy orgullosos de eso aquí. Y los doctores están muy orgullosos de eso aquí. Pero un día, Candy Tefertiller, nuestra directora de PT, entró y dijo: "Nos estamos perdiendo algo. No tenemos idea cuando se van el jueves cómo es la vida esa primera semana cuando regresan a casa. Porque quieren que su Craig, pero nosotros, como organización, proclamamos que lo hacemos mejor que nadie. Pero, ¿cómo les va cuando se van de aquí? Así que se le ocurrió esta idea y pensé, ¿por qué no? Y lo financiamos y tomamos diez pacientes que fueron dados de alta y pusimos un PT o una enfermera o lo que sea y se fueron a casa con la familia.

0:25:40.6 Mike Fordyce: Solo para registrar cómo era la vida al subirse a un avión para llegar a Des Moines y cómo era la casa y cómo eran los suministros. Y regresaron con historias de terror sobre que ordenaron todos los suministros, llegaron allí, no hay suministros. La cama no estaba. Tuvieron que esperar en el aeropuerto por un retraso de cinco horas y no tenían los suministros que necesitaban para cuidarse. Así que se les ocurrieron todas estas grandes ideas, los documentos y el

personal. Era solo una forma de decir que nuestro personal sabe cómo ser innovador y reconocer los desafíos. Sería fácil no seguir ese camino, pero dijeron que podemos hacerlo mejor. Y ese es el tipo de equipo que tenemos aquí.

0:26:30.1 Jandel Allen-Davis: Hay dos cosas que escuché en ambas historias y en todas las historias. Primero, la identificación de un problema que a menudo proviene de que podemos verlos desde nuestro nivel, pero el equipo los ve. Y luego aparecen en nuestras puertas y tenemos dos respuestas, tal vez tres. Si no tal vez. Pero la mayoría de las veces, si mantenemos la misión y el propósito ya quién servimos en el centro, dirás, está bien, sal y resolvámoslo. Y encontraste el dinero. Podría ser que tengamos un programa neuroconductual con los pacientes con lesiones cerebrales, cómo están haciendo su tiempo a través de sus trastornos de la conciencia que pueden ser violentos. Y el 80 por ciento de ellos son hombres y hay algunos tipos grandes y tenemos algunas personas diminutas corriendo por aquí tratando de cuidarlos. Y piensa en las lesiones de compensación de los trabajadores, piensa en una especie de entorno de trabajo seguro para nuestros empleados. Y Diane Reinhard, quien en ese momento era nuestra jefa de enfermería y vicepresidenta de servicios hospitalarios y actualmente realiza un nuevo trabajo en parte, dijo que contratemos a un analista de comportamiento aplicado para que venga aquí y nos ayude a descubrir cómo manejar el comportamiento de una manera que logre pacientes más rápidamente en la terapia, sino que también mantiene a nuestro personal seguro.

0:27:40.5 Jandel Allen-Davis: Y contrató a Ari, quien no solo construyó un programa neuroconductual que no existe en ningún otro sistema, sino que lo está haciendo en colaboración con investigaciones para que podamos publicar los datos. Y un donante anónimo muy agradecido nos ha dado dólares significativos para acelerar el desarrollo y la integración del programa. Así que todo comienza cuando alguien llama a tu puerta con una buena idea y tú no dices que no, y ni siquiera tal vez, pero sal y veamos qué podemos hacer. Sabes, este tipo de prueba y tratar de avanzar es cómo creo que continuamos creciendo y desarrollándonos. Eso es lo que escuché en eso, pero el otro es, nuevamente, como usted dice, si es adecuado para los pacientes, si es adecuado para el personal, estoy bastante seguro de que puedo encontrar a alguien aquí para ayudarlo a hacerlo. Y luego es nuestro trabajo descubrir cómo lo mantenemos, lo que podría causarle una o dos canas.

0:28:36.8 Mike Fordyce: Bueno, Denny empezó eso, como lo describió antes. Su trabajo es asegurarse de que el personal tenga los recursos para hacer su trabajo de la manera en que debe hacerse.

0:28:45.9 Jandel Allen-Davis: Bueno, Mike, te voy a desafiar en una cosa. Y me he estado diciendo esto a mí mismo, porque creo que es muy importante que nosotros también lo recordemos. Llegó un punto, y fue mucho antes que el último día del día 10, que dejó de ser la organización de Denny y fue la tuya. Así que toma tus locos apoyos para lo que tengo que hacer, ¿verdad? Y me lo he dicho a mí mismo. Sabes, podemos decirlo de la única manera en que no es mi culpa, pero es mi problema, cierto, como líderes. Pero la otra forma en que podemos decirlo es que llega un punto en el que te sientes lo suficientemente cómodo como para decir que no, esta es la organización de Mike. Ya sabes, esta es la organización de Denny. Rezo para que llegue un día en que esto fue lo que Jandel dejó como su huella. Entonces, quiero decir, siento que heredaré un hermoso regalo que comenzó absolutamente en el '58, digamos en realidad en el '07, pero en el '58 cuando John Young dijo: "Hagamos la médula espinal", o lo que sea. Pero me dejaste un regalo, así que haz una reverencia. Ríete. Ríete. [risa]

0:29:41.9 Denny O'Malley: Absolutamente. Siempre he recibido demasiado crédito.

0:29:46.9 Jandel Allen-Davis: Sí. No, llega un punto en que sí, y de hecho es gracioso, me lo dije el otro día. Le dije: "Sé que sigues", voy a ser completamente vulnerable frente a ti también, "Sé que

sigues diciendo Denny y Mike, Denny y Mike, tanto en tu propia cabeza o incluso a otros y hablando , " o la cultura era esta cuando llegaste. Dije: "Pero cuatro años es mucho tiempo para romper una cultura". En serio. Diez años es mucho tiempo para romper una cultura. El hecho de que sea tan bueno como es, se trata de ti y se trata de ti. Y tan solo sé eso.

0:30:18.3 Denny O'Malley: Y tú.

0:30:19.4 Jandel Allen-Davis: Y ahora es mi momento. Ya sabes, ayer, porque tenemos un gran retiro de dos días con nuestro equipo de liderazgo, los directores y los ejecutivos para hablar sobre cómo lideramos durante tiempos disruptivos porque tenemos una gran expansión por venir. Creo que volver al ruido, como mencionaste anteriormente, sin duda será parte de eso, pero también saldrá de una pandemia en la que la gente está cansada y un poco asediada. Y hablando de, justo ayer hablábamos de esto, cómo configurar este ejercicio en particular que queremos hacer. ¿Separamos lo clínico de lo administrativo? ¿Los mezclamos? ¿Son multifuncionales? Inmediatamente decidí que deberíamos hacerlos de manera interfuncional, pero tiene cierto valor que los médicos puedan hablar un poco. A menudo nos he llamado gente administrativa, los cantantes de respaldo, o Dan Frank, nuestro CFO, le gusta llamarnos con cinismo o lo que sea, por encima de la cabeza, a diferencia de los que están en la línea del frente. Pero puede ser bastante fácil si no tenemos en cuenta que las personas en funciones administrativas que no necesariamente tocan a los pacientes todos los días comienzan a caerse de... Para ver dónde y cómo me alinee con la misión. y enfoque

0:31:40.0 Jandel Allen-Davis: Imagínense solo en nuestras propias organizaciones o en nuestro propio tipo de sector, pero incluso fuera de él, donde usted es esa persona en una línea de montaje o es el asistente que está sentado allí respondiendo a las teléfonos en las organizaciones. Imagínesse a esa persona y cuáles cree que son algunos de los ingredientes importantes para asegurarse de que se sientan tan vistos y tan importantes como las personas que están en nuestro negocio, lo llamamos en la línea del frente o al lado de la cama. ¿Y cómo mantuvieron ese frente y centro para todos...? Porque estoy impresionado con la alineación, ya seas Adam, quien solía sentarse en la recepción y ahora está en admisiones, o Mark Weickum haciendo administración de materiales que lo ve totalmente, y mucho menos yo, ¿verdad? Se podría argumentar porque tampoco soy de primera línea. Entonces, ¿cómo se las arregló para asegurarse de que todos se sintieran vistos y escuchados y qué consejo le daría a otros líderes?

0:32:35.6 Mike Fordyce: Pondré uno que Denny inició por todas esas razones, y ese fue el programa Grub Buddy, donde había una expectativa bajo su liderazgo de que el personal administrativo se inscribiera en Grub Buddies, lo que significa que irían al tercer piso, cuarto piso, donde sea que estén almorzando y alimentando a los pacientes y conociendo a los pacientes. Y ese tipo de... Eso ayudó a construir esa conectividad de Estoy aquí haciendo más que trabajo de contabilidad. De hecho, estoy teniendo un impacto en la vida de alguien.

0:33:16.1 Denny O'Malley: Ya sabes, siguiendo con eso, y estoy pensando en qué tipo de cultura o principios de liderazgo aquí son quizás lecciones que podrían transferirse a otros escenarios o entornos. Ya sabes, hablamos de equipo, pero nunca lo he visto funcionar como funciona en Craig en ningún otro lugar mejor. Todo el mundo usa el término. Ya sabes, somos un equipo. Pero creo que funciona de manera diferente aquí, y creo que hablamos de la palabra familia, y creo que eso es importante para Craig porque creo que lo decimos en serio. Y solía describirlo de esta manera, no se trata solo de hacer nuestro trabajo porque estamos tratando de cuidar a los pacientes y sus familias. Pero creo que la razón por la que hacemos un mejor trabajo es porque el personal aquí, en general, se preocupa por las personas con las que lo hace. Son tan devotos con las personas a su izquierda como a su derecha, sus compañeros de equipo, las personas con las que trabajan. No quieren decepcionarlos porque los aman. Y ese tipo de compromiso con el ambiente familiar marca la

diferencia con el tiempo, y creo que en el centro de mucho de esto está la idea de la confianza. No todas las decisiones que vamos a tomar como líderes o cualquiera de los líderes de la organización van a ser universalmente aceptadas o universalmente amadas, como Grub Buddies.

0:34:40.3 Denny O'Malley: Pero la gente, creo, si creen que con el tiempo la gerencia se preocupa por ellos y los van a escuchar y van a considerar su punto de vista y su perspectiva, entonces ellos Te voy a dar el beneficio de la duda cuando lleguen esos momentos en los que no estén de acuerdo con la decisión que has tomado. Pero van a aceptarlo porque se dan cuenta de que su historial es bastante fuerte, y todavía siento que somos amados, y todavía siento que mi opinión fue considerada. Simplemente no fue... No gané este. Así que creo que es una consideración importante. Y creo que otra cosa para mí que fue muy importante, y sé que Mike y Jandale, lo han continuado, pero es esta idea de reducir el tamaño psicológico. Y con eso quiero decir, de todas las formas imaginables que se me ocurrieron, que no quería que me vieran como el jefe. Quería hacer todo lo posible para reducir ese tamaño psicológico donde viene el jefe. Bueno, tú eres el jefe y no puedes explicar cómo salir de eso. Pero usted puede, cuando se pone difícil y el servicio de alimentos tiene dificultades para mantenerse al día con la cafetería, puede saltar atrás y ayudar en la línea.

0:35:58.6 Denny O'Malley: Cuando la nieve está loca por aquí y les cuesta seguir el ritmo, sale y toma una pala. Haces esas cosas para poder decirles a esas personas: "Entiendo cuánto están dando y quiero ayudar". Y que nadie es demasiado bueno para hacer lo que tenemos que hacer para hacer el trabajo en este momento. Creo que eso infunde mucha lealtad y compromiso con el tiempo. Y ese es ese tipo de cosas que, quiero decir, no fue accidental que Halloween y los disfraces locos y todo ese tipo de negocios, eso no fue accidental. Era si podemos reírnos de nosotros mismos, si podemos reírnos del jefe y decir: "Qué idiota". Pero mira, él está dispuesto a sacrificarse a sí mismo y al poco orgullo que podría haber tenido para hacer sentir que él es uno de nosotros y ella es una de nosotros. Ese es el tipo de cosas que genera esta lealtad y esta confianza con el tiempo, así que.

0:36:58.9 Jandel Allen-Davis: Y creo que hay cierta autenticidad en ello porque tú, bueno, lo seré para mí y sospecho que para ustedes dos. También queremos ser uno más de la tripulación.

0:37:07.2 Denny O'Malley: Seguro.

0:37:07.3 Mike Fordyce: Seguro.

0:37:08.5 Denny O'Malley: Es divertido.

0:37:09.7 Mike Fordyce: No solo tiene ese impacto, mientras hablabas de Grub Buddies, estaba pensando en el producto secundario de eso: el impacto de cómo te perciben como líder. Y no solo el personal, sino los pacientes y las familias. Porque nadie llega a hacer Grub Buddies y tiene una gran insignia que dice quién eres, y no te molestas en hablar de eso, simplemente lo haces. Pero escucharías estos comentarios después, como que algún paciente dijo: "No creerías quién me estaba alimentando hoy". "Vicepresidente de Enfermería estuvo aquí".

0:37:47.4 Jandel Allen-Davis: Sí, en el que pensé, Mike, y no estoy seguro de quién lo hizo, pero pienso en nuestros ingenieros que trabajan con nuestros pacientes. En particular, aquellos que eran trabajadores manuales o trabajadores de la construcción para ayudarlos a obtener, esa es una de las historias más geniales que se pueden contar. No sé cuándo comenzó eso, pero saber que los ingenieros tienen la oportunidad de ser parte de la rehabilitación. Decir vamos a ver si todavía puedes mover un martillo o lo que vamos a ser capaces de hacer es, creo, parte de esta idea de cómo mantenemos a las personas alineadas con la misión y la cultura. Y escuchas de casi todos, y no todos los días son buenos, lo sabemos, que les encanta trabajar aquí. Bueno, en realidad, quería hacerte una pregunta sobre esto, Mike, y ¿cuál era la importancia de redondear? Porque modelaste

eso maravillosamente para mí en mi primer día aquí. Cuando volví en mí, no fue el primero, bueno, resultó ser mi primer día aquí.

0:38:42.9 Mike Fordyce: Tendría que ser honesto y decir que en gran parte fue egoísmo. Una cosa es estar en un rol de liderazgo e ir de una reunión a otra y elaborar presupuestos y revisar las finanzas, pero me dio tanta satisfacción poder caminar y simplemente hablar con la gente. Y si pudiera haberlo hecho todo el día, lo habría hecho todo el día, pero no se puede, pero ciertamente intentaría hacerlo un par de veces al día. Se sintió tan bien tener una conversación con alguien y la gratificación de que dijeran lo maravilloso que es este lugar.

0:39:26.6 Jandel Allen-Davis: Sí, sí. También ayuda con la resolución de problemas, me imagino.

0:39:30.6 Mike Fordyce: Sí.

0:39:33.0 Jandel Allen-Davis: Te hace accesible.

0:39:34.9 Denny O'Malley: Sí, y solía decirle a Veronica, la asistente ejecutiva, cuándo estaría... Particularmente si tendría un día increíblemente ocupado o lo que sea, traté de hacer lo mismo un par de veces al día. Tal vez no podría hacer todo el hospital, pero le decía, voy arriba y recuerda por qué estoy aquí. Y estaba esa perspectiva instantánea y necesitaba hacer eso y necesitaba repetir eso para no olvidar por qué estaba allí y qué debía estar en el centro de mi enfoque para tomar decisiones y crear el entorno adecuado.

[música]

0:40:13.7 Jandel Allen-Davis: Vamos a terminar nuestra conversación con los pensamientos de Denny. Me encantó cómo dijo que visitaba regularmente a los pacientes y al personal para recordar por qué estaba en Craig para poder seguir creando el entorno adecuado. Como alguien que se desempeñó como director ejecutivo durante 34 años, sabemos que fue uno de los mayores animadores de Craig, tanto si recorrió los estadios como si no. Pero quería esa conexión para mantenerlo enraizado en nuestra cultura, lo cual es algo hermoso y algo de lo que todos podemos tomar nota y tal vez replicar en nuestras propias organizaciones. Y si la conversación parece que aún no ha concluido por completo, es porque aún no lo ha hecho. Elegimos dividir nuestra entrevista en dos partes. Eso es en gran parte porque podríamos haber hablado durante horas más. Entonces, en el próximo episodio, continuamos hablando sobre la cultura, pero también nos centramos en las habilidades de liderazgo, particularmente en lo que hace a un gran líder. Y si te gusta lo que escuchaste hoy, asegúrate de suscribirte a nuestro podcast para que nunca te pierdas un episodio.