

[music]

0:00:06.6 Dr. 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 [0:00:25.7] _____ to speak their truth. 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]

0:00:51.5 Dr. Jandel Allen Davis: Hello. In today's episode, we start with the concept of fear-based leadership and discuss how it stops people from doing their best work. We use this as a jumping off point for a conversation around what makes great leaders who are in every way the antithesis of fear-based leaders, and those we need at the top of every organization to develop thriving workplaces. We touch on many different concepts of what makes a strong leader. So buckle up. This is the second episode of a two-part series, so if you haven't listened to the first one, I do encourage you to go back and do so and then come back to this one. In the first episode, we introduce our guests, Denny O'Malley and Mike Fordyce, former CEOs of Craig, and talk about their contributions to Craig's culture. And in this episode, we carry through the threads of that first conversation as we discuss our thoughts on leadership.

0:01:42.3 Denny O'Malley: There are some things I learned along the way, and there are some things that, for me at least, changed a little along the way. But one thing that I believed very early on is organizations need to drive out as much fear as they can. Fear is, forgive the expression here at Craig, but fear is paralyzing. People do not do their best work when they're afraid, when they're afraid to screw up, afraid to make a mistake, whatever. So I tried to drive out fear and replace fear with fun. Because when people are relaxed they do their best work. And when are people inclined to be relaxed? It's when they feel confident about where they are, it's when they feel like they're having a little fun at what they're doing. So I think those are concepts that organizations often don't appreciate fully and I think they work pretty well here. It's certainly not foolproof, but they work pretty well here.

0:02:42.0 Denny O'Malley: I can tell you that we had, and you had, Mike, and I know you probably have Jandel, or if not you will, opportunities for Craig to succumb to the urge to merge or to become part of the bigger organization. And I fought that vigorously. I didn't really have to fight it, but I mean we rejected it. The opportunities that came our way. And there were many, and why did we do that? Well, I think it's because I understood, and fortunately the organization did and the board, that our culture was something special, that the intimacy of the healthcare transaction here at Craig was unusual and unusually strong. And to become part of another organization that maybe could never fully understand the importance of culture to outcome here, I was afraid that that would be compromised and that special kind of atmosphere that we had here might not be replicable, or even something that could be perpetuated with a much larger organization that had a different set of values.

0:03:58.1 Denny O'Malley: So I resisted that and in retrospect, I'm glad we did. Now, there were other pragmatic reasons too, but that was because we were independent. We were the Switzerland of healthcare. We wanted to have referrals come from all the healthcare systems. So to align with one would be, in many respects, political suicide in the eyes of the other.

0:04:17.0 Mike Fordyce: Exactly.

0:04:17.6 Denny O'Malley: So, we wanted to be the place where anybody with a spinal cord or brain injury could come regardless of what system they originated in and we were gonna rise above be loyal just to your system. It was instead be loyal to the patient and what they need.

0:04:32.3 Mike Fordyce: Yeah.

0:04:32.9 Dr. Jandel Allen Davis: Mike told me that, still knock on the door.

0:04:34.4 Mike Fordyce: Everybody in a healthcare operations would love to be able to say that Craig's part of their family. Clearly.

0:04:48.3 Denny O'Malley: Yes, we were popular.

0:04:49.4 Dr. Jandel Allen Davis: Well, I think we can tell them we are. We'll take care of all your patients. I remember being asked that question in that first round interview and exactly to your point. I said, if you get with one system, you're with that system. And more importantly, you haven't helped at all curb the cost, the healthcare cost conundrum we find ourselves in 'cause then everybody's gonna try to do it. And that just increases cost and does not necessarily, in fact, you can pretty much guarantee it's not gonna comport well with quality.

0:05:14.5 Mike Fordyce: And sometimes you have to be careful how you walk that plank with these partners. I...

0:05:17.0 Denny O'Malley: Being an independent hospital is an anomaly today. I mean, it's a rarity. I'm glad it's something that we've been able to sustain.

0:05:28.5 Dr. Jandel Allen Davis: They both look at me and say, so what are you gonna do about it? It's like you told me when as I... I was not only asked about it in your... In the initial interview about this notion of independence, but back to the inclusive way that input is given to making the big decisions around who gets to come and hang out at Craig. Every single one of those interviews that I had over two days here in the second round, this subject of independence came up and I said to them, I said, I think you're wise to stay independent, but it's not enough just to say, I want to be independent. You have to be strong and independent and strength under strength. It's not, I don't mean that as a mushy word. I think it is part of culture, but it also means some paying attention to what's happening in the markets outside.

0:06:16.8 Dr. Jandel Allen Davis: You gotta bring the outside in. You gotta watch, frankly, you gotta keep your arrogance and complacency a bit in control because you can begin to think you're the best and, not be necessarily open to new ideas or new learnings from others. And so one of the... It did happen, Mike said someone will knock on the door and wanna have a conversation. It's like, "Oh, I hadn't even been here four months and it happened." No. It's happening. And what I did is I sat down and said, "We need to have some deep conversations about why it's important with the teams and with the staff and with the board." And so we've done that and then we're approached by DU to... Would you be willing to write a business case to be the subject of a business case? And the reason had nothing to do with the topic 'cause I did end up saying "This would be a cool one to write about."

0:07:09.8 Dr. Jandel Allen Davis: This whole topic of independence. It was because most of the protagonists in business cases in business schools look like you two, white males. They don't look

like old black girls or women. And so I said, "I think that would be great." And I said, "And I know the one I want us to do," I'd love them to write one on independence because most business school cases are on mergers and acquisitions to your earlier points. And so we have that out there and we are now thinking about it back to how do you make a great place better? The worry for me about this whole notion of independence, and this is a lesson for lots of sectors or industries not our own, is that if you don't take a moment to answer the builder by question, you can get your cost structure super heavy 'cause you have this sense that, Well, we're not gonna... They got it, but they'll want us in so we'll just build it. And then you can't... It's not sustainable. So, we are partnering the discussion of independence with... To in some ways what you said about the SEL story. I don't know, obviously the whole story or even tiny bit of it. What the idea of where are there opportunities to even deepen or strategically partner with others to provide some of the services for our patients that it doesn't make sense for us to necessarily do. So we're continuing to move it along. But by God not on my watch is what I say.

0:08:27.5 Denny O'Malley: One of the things I learned over time was it's easy to... Easier to identify the external threats to your culture. Things that change on the horizon in healthcare and reimbursement and all the sorts of things. Those are easy 'cause to see coming at you. But the ones that are more insidious and that are almost in some respects more dangerous are the internal threats to your culture. And those are not often, they're not conscious, but there's a movement within some element of the staff or certain leaders who wanna try to take you in a different direction, because maybe they're bored and they wanna do something to change their landscape a little bit. So they say, "I wanna do this and so on." And we always would have to challenge ourselves and say, "Does that help promote the culture that we wanna preserve?"

0:09:18.2 Denny O'Malley: And that's not always easy to do 'cause you have to try to balance personal growth and organizational values. But we always worked our way through it. But I mean, I think part of the job of the leaders is to identify those internal threats and say, "How are we gonna find the right answer to that? How are we gonna work through that?" And that was interesting. One other little bromide that I guess I think about and I forgot to mention initially about changing over time maybe your leadership style and what influenced it. I had a light bulb finally go on after being here about three months. I'd been here and I thought I'm getting chewed up by the emotion of this place here. Here I am 25 years old, the CEO, don't know much. And I'm walking around in the halls and most of the patients are my age peers. And they are but the grace of God kind of thing.

0:10:20.0 Denny O'Malley: But it just didn't correlate as fully as I thought it would. So I realized that after about three months, I gotta stop pitying these people. I can't help somebody if I'm gonna pity them. You need to develop a healthy empathy. But not pity. Pity is negative. Empathy is positive. It's something you appreciate the situation and now you can deal with it.

0:10:49.4 Denny O'Malley: I had trouble because I always wanted to turn the clock back to that millisecond in time when this catastrophic event occurred and changed somebody's life forever. But no matter how hard I try, I can't wish that away, that happened and it's done. But if I start at that millisecond right after it happens, maybe I can help make a life a little bit better.

0:11:10.8 Dr. Jandel Allen Davis: Wow. Wow. That's a good one.

0:11:11.3 Denny O'Malley: So, that again was something that where light bulb went on and it affect the way I approached decision making and was very helpful.

0:11:19.8 Dr. Jandel Allen Davis: Sort of facing facts.

0:11:21.2 Mike Fordyce: Yeah. You mentioned internal threats made me think about, one of the

things that you have to... To kind of protect here is you're gonna have turnover of department directors and you hire a new department director and they're very talented. They've got great ideas and we would bring them in and like within four weeks the department's up there because they wanted to come in and put their thumbprint on everything. So we used... I don't know if you... But we used to basically hire... When we hired a new director, basically they had a mandate, don't do anything for six months.

0:12:01.0 Dr. Jandel Allen Davis: Yeah. And then we do keep that.

0:12:04.6 Mike Fordyce: Live in the culture, observe.

0:12:05.6 Denny O'Malley: I used to say don't change anything until they understand why it's the way it is.

0:12:08.2 Mike Fordyce: Yeah.

0:12:10.7 Dr. Jandel Allen Davis: Yeah. And that's a really great one to put into the room Mike because, I've spent a fair amount of time being terrified and I'll use that language just internally about harming this place knowing just like we do, that continuous improvement is part of it. And it's real important to figure out how you hit that balance. And in my view, it really is not just about don't change anything for six months, but make sure you're clear about what you're gonna do over those six months. And it is not just getting to know to the extent you can, although I learned a really valuable piece of history that Dana had... Dana Polonsky, one of our VPs had bothered to share about why we decorate the Christmas trees as leaders just the other day. But to learn the history as much as you can, but more importantly, to get to know people.

0:13:02.6 Dr. Jandel Allen Davis: It is a corny phrase, but it is one of the truest ones I know 'cause I... And it also comes from healthcare, from taking care of patients. They don't really care what you know until they know that you care. And that's a lot of walking, a lot of talking. We tell all of our new employees 'cause we go down to new employee orientation. I'm sure you did too. Every two weeks and meet with the whole leadership team goes down and I tell them that we are a very casual culture, but we're not careless. I now, since you and I talked last spring, I actually walked through on slides, some of the phrases from the Craig Recipe that we did update 'cause all good recipes they need to be updated. And then the last slide I show is the quote you left me because we were talking at the time about "Oh, so who's still around?" I said, "Well, you know, there's been a lot of retirements but there's still some long tenures here."

0:13:53.9 Dr. Jandel Allen Davis: But people don't stay in places as long as they used to. And you had said, "It doesn't matter how long you stay." I put in quotes, I hope it's forever. I said, "But your job is to make sure that this recipe is passed down to future generations." There's this thread that needs to be carried through at the same time that you are knowing you need to change. 'Cause the reality is the market is not the market it was when you get here, and I will say honestly, sometimes I wanna pull my hair out when I hear from people, which you don't hear as much anymore. Oh, well that happened during Denny's time and we just wrote it out when the insurer said X, Y, Z. I said, "The insurers aren't saying X, Y, Z anymore. They're saying hell no anymore." So how do we work with that? Or those sorts of things is this idea that gently and in the appropriate way, bringing in the outside has been super important.

0:14:44.3 Dr. Jandel Allen Davis: And tying it to how it is that we actually remain independent but not doing it through this sort of, I guess I'd call it ridiculously transactional or technical way. But back to mission. This place has to survive. This place has to thrive and has to endure. I remember and Mike, you were... This was when we were still in our overlap period 'cause there were 10

retirements between October... And I started on October 1st too, 2018, so 10 years later. But there were 10 retirements between October and like March or April of the following year. So that little tiny bit of time. And they were all people who'd been here 30, 40... A lot of 40 or darn near 40 year, 10 years. And you... I've never told you this story, but I remember for Lee Mins who was our director of facilities and head of environmental services and that whole thing saw you [0:15:43.2] ____ side by side through a couple of builds and expansions I'd imagine. And his party down in the...

0:15:49.6 Mike Fordyce: Cafeteria.

0:15:51.1 Dr. Jandel Allen Davis: The cafeteria and to see police and fire and the construction company leaders and architects and old timers who came back from all over, whether they were therapists or other folks who worked alongside Lee and you were there, Denny, I remember. And you all told stories and you told these amazing stories and see... Okay, here we come. There's gonna be more tears. So I'm just warning you guys.

0:16:21.9 Dr. Jandel Allen Davis: And I stood in the back and I listened to this and I watched this. And then Mike, you spoke and you all... I mean it was just this thing that... First of all, it's rare that you see it that way. I mean, if you think about typical retirement dinners we're all buttoned up and they roast them, which really is a not so nice way of saying what you wanted to say.

[laughter]

0:16:41.5 Dr. Jandel Allen Davis: They were in charge, whoever the they is. But I stood in the back and I got, I said, "Damn, I can't have 30 or 40 years of this. They'll have me in a wheelchair by the end."

[laughter]

0:16:55.7 Dr. Jandel Allen Davis: But more importantly, what a beautiful, beautiful thing it is for people to have this and things that people may not even know, many walking through here don't even know how good it is and what a special gift it is to work here.

0:17:04.0 Dr. Jandel Allen Davis: And I actually went up to my office and I was very terrible about it. And so I'd wonder through that lens, it'll be interesting to see what I'm like how much blubbering I'm doing when it's my time to say to the board chair it's time or whoever. So what was it like to know that you both got to end as I will too, given my age, your careers in a place like this. And what did it mean, Mike, to be the leader of this great place for 10 years?

0:17:42.9 Mike Fordyce: Yeah.

0:17:45.0 Dr. Jandel Allen Davis: And Denny, we'll ask you next.

0:17:48.1 Mike Fordyce: Denny I think mentioned it already. It's not an easy place to leave. And knowing that the announcement had been made, [0:17:58.8] ____ announced that you were coming. There were many times and I would look at Veronica Trimble and say, pack up my stuff. Let's go out the back door. Put it in my car 'cause I can't say good bye.

0:18:12.7 Denny O'Malley: Yeah, yeah. Well it was a rare honor. I mean, to be able to be, for me in one organization for 35 years and its alleged leader for 34 of those was an amazing experience. But I mean I tried to be sort of the paternal figure in my own family, but I lived with Craig Hospital's family much longer than I lived with my own. I have three daughters and wonderful

daughters and they've gone on and expanded the family and grandkids and the whole deal. But they were only under the roof for 18, 19, maybe 20 years. And, Craig was under my roof for 35.

0:19:00.0 Denny O'Malley: It was not just a job. It was a vocation. It was a way of life. And a way of life that you leave... You leave Craig, but it never leaves you. And I hope that's the way most people who have come through these doors, regardless of the length of their tenure, feel that Craig will never leave them. That it was an experience that touched them in a way that had a lifetime impact.

0:19:31.6 Denny O'Malley: That was certainly true for me. So much of the way I view life has been influenced by being here. And I mean that in every way, and I'm not gonna get into them all, but I mean that in terms of how I interact with people. I mean, it's affected my politics. It's affected all kinds of things, that stay with me. But at some point, as Mike said, and I think this becomes very important, and you're the one that will have to face this next because we've already done so, and that is to say, When's the right time? When's the right time? I left this job... The day I left it, I loved it more than any time in my entire career. I mean, it was fun... Partly because I knew I was gonna be able to lift this load and stick it over here, and take it off mine after all those years. But it was more fun, in so many ways, and yet I knew it was time. Why would you leave somewhere where you're never having more fun? Well, because there was something inside of me that said, I'm concerned that I might start cutting corners; that I'm gonna start making decisions just by rote because I've done it so many times. Oh, that again. And so you throw the same answer at it without really thinking it through.

0:20:57.3 Denny O'Malley: That's beautiful.

0:21:00.7 Denny O'Malley: And I was worried that I might get sloppy.

0:21:00.7 Dr. Jandel Allen Davis: Yeah.

0:21:01.1 Denny O'Malley: And this place deserved better than sloppy work from me. So that's when I knew. People said, You're not even 60. I was just shy of 60 when I left here. So I had a few hopefully good years left, but I knew it was time. And you'll know. I don't know when that'll be, but you'll know. Don't deny the voice and don't fight it. And when you leave, it doesn't matter if it's 10 years or 35 years or whatever it'll be for you, 10 or 12 or whatever, it's how good were those years.

0:21:35.9 Dr. Jandel Allen Davis: Yeah.

0:21:36.5 Denny O'Malley: And you can have just as much fulfillment and contribution and residual value in a lot shorter tenure than I did. It doesn't matter.

0:21:46.0 Mike Fordyce: That's well said. And we were talking about... You were talking about your interview process. And you really know what's important to people when you think about the questions they asked you. And you experienced questions about culture, and culture, and culture, and independence. And I face the same questions. Change, culture, independence. You didn't get this question, but I got this question all the time, no matter what group I was interviewing with, and they would say, Do you feel comfortable wearing a dress? Because...

[laughter]

0:22:18.8 Mike Fordyce: Denny wore dresses all the time at Halloween. But that was the other question. Which talked about fun.

0:22:25.4 Denny O'Malley: Rather smartly, I might add.

0:22:28.1 Dr. Jandel Allen Davis: Yes. Well, and then there was the picture.

0:22:30.0 Mike Fordyce: Which the question talks about fun, which this place is fun.

0:22:33.4 Dr. Jandel Allen Davis: Yeah.

0:22:34.9 Denny O'Malley: One comment I did make to you and I mean this as a very sincere comment, you said to both of us, but certainly to me on numerous occasions, "I don't wanna mess it up, I don't wanna mess it up." I would say to you, forget about that. You haven't messed it up, you're not gonna mess it up, don't obsess on messing it up. If you're gonna obsess on something, it's obsess on, Have I made it better?

0:23:00.5 Dr. Jandel Allen Davis: Yeah.

0:23:01.0 Denny O'Malley: Not have I messed it up. And you're making it better already. And you will.

0:23:06.4 Dr. Jandel Allen Davis: Thank you. Thank you.

0:23:07.4 Denny O'Malley: And so don't worry about that.

0:23:08.1 Dr. Jandel Allen Davis: Thank you, and I'm gonna try to absorb that, and I will also change my language 'cause it's somewhat jokey when I say it...

0:23:16.5 Denny O'Malley: Oh, of course.

0:23:17.3 Dr. Jandel Allen Davis: I say to you guys...

0:23:19.4 Denny O'Malley: Of course.

0:23:19.9 Dr. Jandel Allen Davis: It's still standing. 'Cause there's a part of me on some level that I do jokingly say, Oh, look, my badge worked this morning, I guess I'll go in. [laughter] I'm still employed. But what I say... And that's what I mean behind the comment. Jandel, you've been here four years and three months or whatever, you would have screwed it up if it was gonna happen by now. Just keep doing you. You're not gonna do it perfectly every day. And part of the reason why it works is because there really, to use another corny phrase, I tell there's no I in team. You got great people around you, your job is to give them all of the horse power and gasoline they need, and know that you're here to bust barriers, to know when it's time to be a player-coach, and know when it's time to be a coach and step back.

0:24:05.4 Mike Fordyce: And you're fortunate to have a team that's so talented, but also they have the gift of telling you if they think that it's a wrong decision.

0:24:12.6 Dr. Jandel Allen Davis: Oh yeah. Oh boy, do they ever. They will. I love our team that way. And one of the things, back to this whole notion of when is it torch-passing time. And I don't know, I mean, that's clear. I keep saying, and my goal is to get us through this huge expansion that's coming. We have a lot of money we have to raise. The way that we arrived at what we wanna do, it's all so patient, and family, and community-centered. Whether it's the outpatient work, whether it's beginning to think about pre-rehabilitation, so the folks who hit the door for rehab are ready to do rehab and we're not helping them still recover from either complications that happen in ICUs or

they're still healing. Because the desire to be here, just so you all know, the wait list is 60 to 70 deep, and on any given day 20 odd are ready, if we had beds today to put them in today. So we've got work to do in that sort of space, but...

0:25:14.1 Dr. Jandel Allen Davis: The work ahead. And I will know when it's time, but what I realize, given what I know are coming around tenures, is that in a few short years I'll be the senior most person here, which is shocking, on the leadership team. But that's the beauty of the long tenures here is that they come to an end too. So, anyway, thank you for the grace of, Stop saying that. You haven't screwed it up yet. And we won't. The people here are too beautiful, and I think they like me enough that they're not gonna let me screw it up, to exactly your point. When you think about that, tenures and 34 plus one years being here at Craig, you're like, you didn't go home and sit in rocking chairs when it was over, I know that about both of you. Were there things in terms of how your leadership did develop or, as you said, Mike, things that you had just continued to mature that you'd worked on for years and years before, that you took into the work as leaders in terms of things you're doing now, or did after? Just a few words about what those particular things might have been.

0:26:20.4 Denny O'Malley: Yeah, well, I did independent healthcare consulting for about nine years after I left here, and then became the interim CEO of the Denver Zoo. They did a national search, which I told them would take about... Should take about six to nine months, and I left there 18 months later. But it was actually, it was great fun and a good experience. But I'll tell you something that was really enlightening to me. I never really fully appreciated how good this organization is until I was in that, intimately involved with some others. Consulting, going in and seeing how others worked. Not that they were terrible organizations, but the stuff that we did here that worked. And I went to the zoo and the same thing, and I drew so much on my Craig experience at the zoo. The main thing they needed, because they had gone through a tough time with the leader they'd had there, and I was asked to do the job and I said, I'm too darn old, you need somebody with more tread life left on their tires but I'll help you through the transition, and I realized they needed some real turnaround in morale.

0:27:32.2 Denny O'Malley: They were kind of at a low point, and I had been on the board in the past, and the zoo had generally very good morale. So I drew so much on the Craig experience about how to build the culture in reducing that psychological size, and going out there and working with the zookeepers and all of that in the first period of time I was there, and starting to see things build. It's not that I'm any genius, it's that we just needed to unlock what was inside of all of them, to bring it all together again so that they could feel great pride in what they did, and so on and so forth. And I just relied so much upon the Craig experience that everything I learned here and that I was taught here to try to make, in a relatively short time, that organization better, and the organizations with which I consulted, to try to give them a little bit of a road map about how to develop their cultures as well. So the experience here was invaluable.

0:28:20.3 Dr. Jandel Allen Davis: You know what's cool about... I love that. Unlock what was inside. Nobody comes to work saying, Let me see who I can piss off or kill today, or hurt. So if that's not the case, if that is in people, what do we do as leaders and organizations to actually harness that or to tamp it down? So it's great. Well, I think this is the time where we're supposed to do a bit of a wrap-up, and I wanna end where I started, which is just thanking you. Thanking you for the gift of being able to do what I get to do every day. And I do mean get to do every day, in this amazingly strong organization that is as strong as it was the day I came in, if not stronger, to say making a good place better. But then also just for the gift of your friendship and staying connected, however often it happens. It's a comfort to me knowing you're both out there, and that you have stayed, in whatever ways you have, connected to others here too. 'Cause I think that's important. And it's a real gift for you to come and do this. This is rare. I mean, who does this?

0:29:24.0 Mike Fordyce: Yeah.

0:29:24.6 Denny O'Malley: This is better than... What's the show? Rosenstein? Isn't that it on Bloomberg every night? Anthony's got that on, he's watching who interviews CEOs and leaders like this. But what really makes this special is the fact that I think it is rare organizations that do tend to its legacy from a leadership perspective, and that's just something that's really important to me. So it matters to me. So thank you.

0:29:51.6 Denny O'Malley: Thank you for letting us take a trip down memory lane. It's been a lot of fun, and typical of the Craig experience, today we shared a few tears...

0:30:04.2 Dr. Jandel Allen Davis: Yes.

0:30:05.3 Denny O'Malley: We had many more laughs. But we were all touched by our common experience here. And best of luck to you, best wishes for your continued success. And Mike took it over from me and made it better, and you took it over from him and you're gonna make it better. You've already started.

0:30:24.3 Dr. Jandel Allen Davis: Thank you.

0:30:25.8 Denny O'Malley: Yep.

0:30:26.4 Mike Fordyce: Thank you very much. It's been an honor, to be with my friend here and to be with you today and go down memory lane a little bit. And it never leaves you.

0:30:36.9 Denny O'Malley: Right.

0:30:37.1 Dr. Jandel Allen Davis: It never leaves you. It's a good place.

[music]

0:30:41.6 Dr. Jandel Allen Davis: I hope you enjoyed today's episode, and I wanna end by again giving a huge thanks to Denny and Mike. As I'm sure you've noticed, they're special people who care deeply about Craig and its success, and I continue to be grateful for their leadership insights. I hope the conversation has inspired you and perhaps motivated you to incorporate one or two new approaches into your leadership style. Maybe you'll even make a Craig Recipe for your own organization. Thanks for joining us today, and if you like what you heard today be sure to subscribe to our podcast so that you never miss an episode.

[music]

[música]

0:00:06.6 Dra. 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 empoderadas para expandir los límites de lo que es posible. Exploraremos las perspectivas de los empleados y líderes que tienen [0:00:25.7] ____ para decir su verdad. Cuente sus historias y desbloquee 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]

0:00:51.5 Dra. Jandel Allen Davis: Hola. En el episodio de hoy, comenzamos con el concepto de liderazgo basado en el miedo y discutimos cómo impide que las personas hagan su mejor trabajo. Usamos esto como un punto de partida para una conversación sobre lo que hace a los grandes líderes que son en todos los sentidos la antítesis de los líderes basados en el miedo, y aquellos que necesitamos en la cima de cada organización para desarrollar lugares de trabajo prósperos. Tocamos muchos conceptos diferentes de lo que hace a un líder fuerte. Así que abróchate el cinturón. Este es el segundo episodio de una serie de dos partes, así que si no has escuchado el primero, te animo a que vuelvas y lo hagas y luego regreses a este. En el primer episodio, presentamos a nuestros invitados, Denny O'Malley y Mike Fordyce, ex directores ejecutivos de Craig, y hablamos sobre sus contribuciones a la cultura de Craig. Y en este episodio, repasamos los hilos de esa primera conversación mientras discutimos nuestros pensamientos sobre el liderazgo.

0:01:42.3 Denny O'Malley: Hay algunas cosas que aprendí en el camino, y hay algunas cosas que, al menos para mí, cambiaron un poco en el camino. Pero una cosa que creí desde el principio es que las organizaciones necesitan eliminar tanto miedo como puedan. El miedo es, perdonen la expresión aquí en Craig, pero el miedo es paralizante. La gente no hace su mejor trabajo cuando tiene miedo, cuando tiene miedo de meter la pata, miedo de cometer un error, lo que sea. Así que traté de expulsar el miedo y reemplazarlo con diversión. Porque cuando la gente está relajada hace su mejor trabajo. ¿Y cuándo la gente se inclina a estar relajada? Es cuando se sienten seguros de dónde están, es cuando sienten que se están divirtiendo un poco con lo que están haciendo. Entonces creo que esos son conceptos que las organizaciones a menudo no aprecian completamente y creo que funcionan bastante bien aquí. Ciertamente no es infalible, pero funcionan bastante bien aquí.

0:02:42.0 Denny O'Malley: Puedo decirte que tuvimos, y tú tuviste, Mike, y sé que probablemente tengas a Jandel, o si no las tendrás, oportunidades para que Craig sucumba a la necesidad de fusionarse o convertirse en parte de la organización más grande. Y luché contra eso vigorosamente. Realmente no tuve que luchar contra eso, pero quiero decir que lo rechazamos. Las oportunidades que se nos presentaron. Y eran muchos, ¿y por qué hicimos eso? Bueno, creo que es porque entendí, y afortunadamente la organización y la junta lo hicieron, que nuestra cultura era algo especial, que la intimidad de la transacción de atención médica aquí en Craig era inusual e inusualmente fuerte. Y para formar parte de otra organización que tal vez nunca podría comprender completamente la importancia de la cultura para el resultado aquí, temía que eso se viera comprometido y que ese tipo especial de atmósfera que teníamos aquí podría no ser replicable, o incluso algo que podría ser perpetuado con una organización mucho más grande que tenía un conjunto diferente de valores.

0:03:58.1 Denny O'Malley: Así que me resistí a eso y, en retrospectiva, me alegro de haberlo hecho. Ahora, también hubo otras razones pragmáticas, pero eso fue porque éramos independientes.

Éramos la Suiza de la sanidad. Queríamos que las referencias vinieran de todos los sistemas de salud. Así que alinearse con uno sería, en muchos aspectos, un suicidio político a los ojos del otro.

0:04:17.0 Mike Fordyce: Exactamente.

0:04:17.6 Denny O'Malley: Por lo tanto, queríamos ser el lugar donde cualquier persona con una lesión en la médula espinal o en el cerebro pudiera venir sin importar en qué sistema se originó y íbamos a elevarnos por encima de ser leales solo a su sistema. Era en cambio ser leal al paciente y lo que necesita.

0:04:32.3 Mike Fordyce: Sí.

0:04:32.9 Dr. Jandel Allen Davis: Mike me dijo eso, todavía toca la puerta.

0:04:34.4 Mike Fordyce: A todos los que trabajan en operaciones de atención médica les encantaría poder decir que Craig es parte de su familia. Claramente.

0:04:48.3 Denny O'Malley: Sí, éramos populares.

0:04:49.4 Dr. Jandel Allen Davis: Bueno, creo que podemos decirles que lo somos. Cuidaremos de todos sus pacientes. Recuerdo que me hicieron esa pregunta en esa entrevista de primera ronda y exactamente a su punto. Dije, si te quedas con un sistema, estás con ese sistema. Y lo que es más importante, no ha ayudado en absoluto a reducir el costo, el dilema del costo de la atención médica en el que nos encontramos porque entonces todos intentarán hacerlo. Y eso solo aumenta el costo y no necesariamente, de hecho, puede garantizar que no se comportará bien con la calidad.

0:05:14.5 Mike Fordyce: Y a veces hay que tener cuidado con la forma en que se camina por esa plataforma con estos socios. I...

0:05:17.0 Denny O'Malley: Ser un hospital independiente es una anomalía hoy en día. Quiero decir, es una rareza. Me alegro de que sea algo que hemos podido sostener.

0:05:28.5 Dr. Jandel Allen Davis: Ambos me miran y dicen, ¿qué vas a hacer al respecto? Es como me dijiste cuando, como yo... No solo me preguntaron sobre eso en tu... En la entrevista inicial sobre esta noción de independencia, sino también sobre la forma inclusiva en que se da la información para tomar las grandes decisiones sobre quién. puede venir y pasar el rato en Craig. En cada una de esas entrevistas que tuve durante dos días aquí en la segunda ronda, surgió este tema de la independencia y les dije, dije, creo que es prudente mantenerse independiente, pero no es suficiente solo decir , quiero ser independiente. Tienes que ser fuerte e independiente y fuerza bajo fuerza. No lo es, no lo digo como una palabra blanda. Creo que es parte de la cultura, pero también significa prestar atención a lo que sucede en los mercados externos.

0:06:16.8 Dr. Jandel Allen Davis: Tienes que traer el exterior hacia adentro. Tienes que mirar, francamente, tienes que mantener tu arrogancia y complacencia un poco bajo control porque puedes empezar a pensar que eres el mejor y no serlo. necesariamente abierto a nuevas ideas o nuevos aprendizajes de otros. Y uno de los... Sucedió, Mike dijo que alguien tocaría la puerta y querría tener una conversación. Es como, "Oh, no había estado aquí ni cuatro meses y sucedió". No. Está sucediendo. Y lo que hice fue sentarme y decir: "Necesitamos tener algunas conversaciones profundas sobre por qué es importante con los equipos, el personal y la junta". Y así lo hicimos y luego DU se acercó a nosotros para... ¿Estaría dispuesto a escribir un caso de negocios para ser el tema de un caso de negocios? Y la razón no tenía nada que ver con el tema porque terminé diciendo "Sería genial escribir sobre este".

0:07:09.8 Dr. Jandel Allen Davis: Todo este tema de la independencia. Fue porque la mayoría de los protagonistas de los casos de negocios en las escuelas de negocios se parecen a ustedes dos, hombres blancos. No parecen ni viejas niñas ni mujeres negras. Entonces dije: "Creo que eso sería genial" . Y dije: "Y sé lo que quiero que hagamos", me encantaría que escribieran uno sobre la independencia porque la mayoría de los casos de las escuelas de negocios se refieren a fusiones y adquisiciones a sus puntos anteriores. Y entonces tenemos eso por ahí y ahora estamos pensando en cómo hacer que un gran lugar sea mejor. La preocupación para mí acerca de toda esta noción de independencia, y esta es una lección para muchos sectores o industrias que no son las nuestras, es que si no se toma un momento para responderle al constructor por pregunta, puede hacer que su estructura de costos sea súper pesado porque tienes la sensación de que, Bueno, no vamos a ... Ellos lo tienen, pero nos querrán dentro , así que lo construiremos. Y luego no puedes... No es sostenible. Entonces, estamos asociando la discusión de la independencia con... De alguna manera lo que dijiste sobre la historia de SEL. No lo sé, obviamente toda la historia o incluso una pequeña parte de ella. ¿Cuál es la idea de dónde hay oportunidades para incluso profundizar o asociarse estratégicamente con otros para brindar algunos de los servicios a nuestros pacientes que no tiene sentido que necesariamente hagamos? Así que seguimos avanzando. Pero por Dios que no esté en mi guardia es lo que digo.

0:08:27.5 Denny O'Malley: Una de las cosas que aprendí con el tiempo fue que es fácil... Es más fácil identificar las amenazas externas a tu cultura. Cosas que cambian en el horizonte en atención médica y reembolso y todo tipo de cosas. Esos son fáciles porque ven venir hacia ti. Pero las que son más insidiosas y casi en algunos aspectos más peligrosas son las amenazas internas a su cultura. Y esos no son frecuentes, no son conscientes, pero hay un movimiento dentro de algún elemento del personal o ciertos líderes que quieren tratar de llevarlo en una dirección diferente, porque tal vez están aburridos y quieren hacer algo para cambiar su paisaje un poco. Así que dicen: "Quiero hacer esto y demás". Y siempre tendríamos que desafiarnos a nosotros mismos y decir: "¿Ayuda eso a promover la cultura que queremos preservar ?"

0:09:18.2 Denny O'Malley: Y eso no siempre es fácil de hacer porque tienes que tratar de equilibrar el crecimiento personal y los valores organizacionales. Pero siempre nos abrimos paso a través de eso. Pero quiero decir, creo que parte del trabajo de los líderes es identificar esas amenazas internas y decir: "¿Cómo vamos a encontrar la respuesta correcta a eso? ¿Cómo vamos a resolver eso?" Y eso fue interesante. Otro pequeño bromuro en el que supongo que pienso y olvidé mencionar inicialmente sobre cambiar con el tiempo, tal vez su estilo de liderazgo y qué lo influyó. Finalmente se me encendió una bombilla después de estar aquí cerca de tres meses. Estuve aquí y pensé que me estaba masticando la emoción de este lugar aquí. Aquí tengo 25 años, el CEO, no sé mucho. Y estoy caminando por los pasillos y la mayoría de los pacientes son compañeros de mi edad. Y no son más que la gracia de Dios.

0:10:20.0 Denny O'Malley: Pero simplemente no se correlacionó tan completamente como pensé que lo haría. Así que me di cuenta de que después de unos tres meses, debo dejar de compadecerme de esta gente. No puedo ayudar a alguien si voy a compadecerlo. Necesitas desarrollar una empatía saludable. Pero no lástima. La pena es negativa. La empatía es positiva. Es algo que aprecias la situación y ahora puedes lidiar con ella.

0:10:49.4 Denny O'Malley: Tuve problemas porque siempre quise hacer retroceder el reloj a ese milisegundo en el tiempo cuando ocurrió este evento catastrófico y cambió la vida de alguien para siempre. Pero no importa cuánto lo intente, no puedo desear que desaparezca, eso sucedió y ya está hecho. Pero si empiezo en ese milisegundo justo después de que suceda, tal vez pueda ayudar a mejorar un poco la vida.

0:11:10.8 Dra. Jandel Allen Davis: Guau. Guau. Esa es buena.

0:11:11.3 Denny O'Malley: De nuevo, eso fue algo en lo que se encendió la bombilla y afectó la forma en que enfoqué la toma de decisiones y fue muy útil.

0:11:19.8 Dr. Jandel Allen Davis: Algo así como enfrentar los hechos.

0:11:21.2 Mike Fordyce: Sí. Mencionaste que las amenazas internas me hicieron pensar, una de las cosas que tienes que ... Para proteger aquí es que vas a tener rotación de directores de departamento y contratas a un nuevo director de departamento y son muy talentosos. Tienen grandes ideas y las traeríamos y dentro de cuatro semanas el departamento estará allí porque querían entrar y poner su huella digital en todo. Así que solíamos... No sé si tú... Pero solíamos contratar básicamente... Cuando contratamos a un nuevo director, básicamente tenían un mandato, no hacer nada durante seis meses.

0:12:01.0 Dra. Jandel Allen Davis: Sí. Y luego mantenemos eso.

0:12:04.6 Mike Fordyce: Vive en la cultura, observa.

0:12:05.6 Denny O'Malley: Solía decir que no cambien nada hasta que entiendan por qué es así.

0:12:08.2 Mike Fordyce: Sí.

0:12:10.7 Dra. Jandel Allen Davis: Sí. Y ese es realmente genial para poner en la sala Mike porque, he pasado bastante tiempo aterrorizado y usaré ese lenguaje solo internamente sobre dañar este lugar sabiendo, al igual que nosotros, que la mejora continua es parte de él. Y es muy importante averiguar cómo llegas a ese equilibrio. Y, desde mi punto de vista, no se trata solo de no cambiar nada durante seis meses, sino de asegurarse de tener claro lo que va a hacer durante esos seis meses. Y no se trata solo de conocer en la medida de lo posible, aunque aprendí una parte muy valiosa de la historia que tenía Dana... Dana Polonsky, una de nuestras vicepresidentas, se había molestado en compartir sobre por qué decoramos los árboles de Navidad como líderes. el otro día. Pero para aprender la historia tanto como puedas, pero lo más importante, para conocer gente.

0:13:02.6 Dr. Jandel Allen Davis: Es una frase cursi, pero es una de las más verdaderas que conozco porque yo... Y también viene del cuidado de la salud, del cuidado de los pacientes. Realmente no les importa lo que sabes hasta que saben que te importa. Y eso es mucho caminar, mucho hablar. Les decimos a todos nuestros nuevos empleados porque vamos a la orientación para nuevos empleados. Estoy seguro de que tú también lo hiciste. Cada dos semanas, me reúno con todo el equipo de liderazgo y les digo que somos una cultura muy informal, pero que no somos descuidados. Ahora, desde que usted y yo hablamos la primavera pasada, en realidad revisé en diapositivas, algunas de las frases de la Receta de Craig que actualizamos porque todas las buenas recetas necesitan ser actualizadas. Y luego, la última diapositiva que muestro es la cita que me dejaste porque estábamos hablando en ese momento sobre "Oh, entonces, ¿quién está todavía por aquí?" Le dije: "Bueno, ya sabes, ha habido muchas jubilaciones, pero todavía hay algunas permanencias prolongadas aquí".

0:13:53.9 Dr. Jandel Allen Davis: Pero la gente no se queda en los lugares tanto tiempo como antes. Y tú habías dicho: "No importa cuánto tiempo te quedes". Lo pongo entre comillas, espero que sea para siempre. Le dije: "Pero tu trabajo es asegurarte de que esta receta se transmita a las generaciones futuras". Hay este hilo que necesita ser llevado a cabo al mismo tiempo que sabes que necesitas cambiar. Porque la realidad es que el mercado no es el mercado que era cuando llegas aquí, y diré honestamente, a veces quiero tirarme de los pelos cuando escucho a la gente, que ya no

escuchas tanto. Oh, bueno, eso sucedió durante la época de Denny y simplemente lo escribimos cuando la aseguradora dijo X, Y, Z. Dije: "Las aseguradoras ya no dicen X, Y, Z. Ya no dicen nada". Entonces, ¿cómo trabajamos con eso? O ese tipo de cosas es esta idea de que suavemente y de la manera adecuada, traer el exterior ha sido muy importante.

0:14:44.3 Dr. Jandel Allen Davis: Y vincularlo a cómo es que en realidad permanecemos independientes pero no lo hacemos a través de este tipo de, supongo que lo llamaría ridículamente transaccional o técnica. Pero volvamos a la misión. Este lugar tiene que sobrevivir. Este lugar tiene que prosperar y tiene que perdurar. Recuerdo y Mike, tú estabas... Esto fue cuando todavía estábamos en nuestro período de superposición porque hubo 10 retiros entre octubre... Y yo también comencé el 1 de octubre de 2018, así que 10 años después. Pero hubo 10 retiros entre octubre y como marzo o abril del año siguiente. Así que ese poquito de tiempo. Y todos eran personas que habían estado aquí 30, 40... Un montón de 40 o casi 40 años, 10 años. Y tú... Nunca te conté esta historia, pero recuerdo a Lee Mins, quien era nuestro director de instalaciones y jefe de servicios ambientales y todo eso los vio [0:15:43.2] ____ uno al lado del otro a través de un un par de compilaciones y expansiones, me imagino. Y su fiesta en el...

0:15:49.6 Mike Fordyce: Cafetería.

0:15:51.1 Dr. Jandel Allen Davis: La cafetería y ver a la policía, a los bomberos, a los líderes de la empresa constructora, a los arquitectos y a los veteranos que regresaron de todas partes, ya fueran terapeutas u otras personas que trabajaron junto a Lee y usted fue allí, Denny, lo recuerdo. Y todos contaron historias y contaron estas historias asombrosas y ven... Bien, aquí vamos. Habrá más lágrimas. Así que solo les advierto, muchachos.

0:16:21.9 Dr. Jandel Allen Davis: Y me paré atrás y escuché esto y vi esto. Y luego Mike, hablaste y todos... Quiero decir, fue solo esta cosa que... En primer lugar, es raro que lo veas de esa manera. Quiero decir, si piensas en las típicas cenas de jubilación, todos estamos abotonados y los asan, lo que realmente no es una forma tan agradable de decir lo que querías decir.

[risa]

0:16:41.5 Dr. Jandel Allen Davis: Ellos estaban a cargo, quienesquiera que sean. Pero me paré en la parte de atrás y dije: "Maldita sea, no puedo tener 30 o 40 años de esto. Me tendrán en una silla de ruedas para el final".

[risa]

0:16:55.7 Dra. Jandel Allen Davis: Pero lo más importante, qué hermoso, hermoso es que la gente tenga esto y cosas que la gente ni siquiera sabe, muchos caminando por aquí ni siquiera saben lo bueno que es. y qué regalo tan especial es trabajar aquí.

0:17:04.0 Dr. Jandel Allen Davis: Y en realidad fui a mi oficina y me porté muy mal. Y entonces me pregunto a través de esa lente, será interesante ver cómo soy, cuánto lloriqueo cuando es mi momento de decirle al presidente de la junta que es el momento o quien sea. Entonces, ¿cómo fue saber que ambos terminaron como yo también, dada mi edad, sus carreras en un lugar como este? ¿Y qué significó, Mike, ser el líder de este gran lugar durante 10 años?

0:17:42.9 Mike Fordyce: Sí.

0:17:45.0 Dra. Jandel Allen Davis: Y Denny, te preguntaremos a continuación.

0:17:48.1 Mike Fordyce: Denny, creo que ya lo mencionó. No es un lugar fácil de dejar. Y sabiendo que se había hecho el anuncio, [0:17:58.8] ____ anunció que vendrías. Hubo muchas ocasiones en las que miraba a Veronica Trimble y le decía, empaca mis cosas. Salgamos por la puerta trasera. Póngalo en mi coche porque no puedo decir adiós .

0:18:12.7 Denny O'Malley: Sí, sí. Bueno, fue un honor raro. Quiero decir, poder estar, para mí, en una organización durante 35 años y su presunto líder durante 34 de ellos fue una experiencia increíble. Pero quiero decir que traté de ser una especie de figura paterna en mi propia familia, pero viví con la familia del Hospital Craig mucho más tiempo que con la mía. Tengo tres hijas y unas hijas maravillosas y han seguido adelante y ampliado la familia y los nietos y todo el asunto. Pero solo estuvieron bajo techo durante 18, 19, tal vez 20 años. Y Craig estuvo bajo mi techo durante 35.

0:19:00.0 Denny O'Malley: No era solo un trabajo. Era una vocación. Era una forma de vida. Y una forma de vida que dejas... Dejas a Craig, pero él nunca te deja a ti. Y espero que esa sea la forma en que la mayoría de las personas que han cruzado estas puertas, independientemente de la duración de su mandato, sientan que Craig nunca los dejará. Que fue una experiencia que los conmovió de una manera que tuvo un impacto de por vida.

0:19:31.6 Denny O'Malley: Eso fue cierto para mí. Gran parte de la forma en que veo la vida ha sido influenciada por estar aquí. Y lo digo en todos los sentidos, y no voy a entrar en todos ellos, pero lo digo en términos de cómo interactué con la gente. Quiero decir, ha afectado mi política. Me ha afectado todo tipo de cosas, eso se queda conmigo. Pero en algún momento, como dijo Mike, y creo que esto se vuelve muy importante, y tú eres el que tendrá que enfrentar esto a continuación porque ya lo hemos hecho, y es decir, ¿cuándo es el momento adecuado ? ¿Cuándo es el momento adecuado? Dejé este trabajo... El día que lo dejé, lo amé más que nunca en toda mi carrera. Quiero decir, fue divertido... En parte porque sabía que iba a ser capaz de levantar esta carga y pegarla aquí, y quitármela después de todos esos años. Pero fue más divertido, en muchos sentidos, y sin embargo, sabía que era el momento. ¿Por qué te irías a algún lugar donde nunca te diviertas más? Bueno, porque había algo dentro de mí que decía, me preocupa que pueda empezar a tomar atajos; que voy a empezar a tomar decisiones de memoria porque lo he hecho muchas veces. Oh, eso de nuevo. Y entonces le arrojas la misma respuesta sin pensarlo bien.

0:20:57.3 Denny O'Malley: Eso es hermoso.

0:21:00.7 Denny O'Malley: Y me preocupaba que pudiera volverme descuidado.

0:21:00.7 Dra. Jandel Allen Davis: Sí.

0:21:01.1 Denny O'Malley: Y este lugar se merecía algo mejor que un trabajo descuidado de mi parte. Entonces fue cuando lo supe. La gente decía, no tienes ni 60 años. Yo estaba apenas por debajo de los 60 cuando me fui de aquí. Así que me quedaban algunos buenos años, pero sabía que era el momento. Y lo sabrás. No sé cuándo será, pero lo sabrás. No niegues la voz y no luches contra ella. Y cuando te vas, no importa si son 10 años o 35 años o lo que sea para ti, 10 o 12 o lo que sea, es lo bueno que fueron esos años.

0:21:35.9 Dra. Jandel Allen Davis: Sí.

0:21:36.5 Denny O'Malley: Y puedes tener tanto cumplimiento, contribución y valor residual en un mandato mucho más corto que yo. No importa.

0:21:46.0 Mike Fordyce: Bien dicho. Y estábamos hablando de... Estabas hablando de tu proceso de entrevista. Y realmente sabes lo que es importante para las personas cuando piensas en las

preguntas que te hicieron. Y experimentaste preguntas sobre la cultura, la cultura, la cultura y la independencia. Y me enfrento a las mismas preguntas. Cambio, cultura, independencia. No recibiste esta pregunta, pero recibí esta pregunta todo el tiempo, sin importar con qué grupo me entrevistara, y decían: ¿ Te sientes cómoda usando un vestido? Porque...

[risa]

0:22:18.8 Mike Fordyce: Denny usaba vestidos todo el tiempo en Halloween. Pero esa era la otra pregunta. Que hablaba de diversión.

0:22:25.4 Denny O'Malley: Más bien inteligente, debo agregar.

0:22:28.1 Dra. Jandel Allen Davis: Sí. Bueno, y luego estaba la foto.

0:22:30.0 Mike Fordyce: Que la pregunta habla de diversión, que este lugar es divertido.

0:22:33.4 Dra. Jandel Allen Davis: Sí.

0:22:34.9 Denny O'Malley: Un comentario que te hice y lo digo como un comentario muy sincero, nos dijiste a los dos, pero ciertamente a mí en numerosas ocasiones, "No quiero estropearlo " . arriba, no quiero estropearlo". Te diría, olvídate de eso. No lo has estropeado, no lo vas a estropear, no te obsesiones con estropearlo. Si vas a obsesionarte con algo, es obsesionarte con ¿Lo he mejorado?

0:23:00.5 Dra. Jandel Allen Davis: Sí.

0:23:01.0 Denny O'Malley: No lo he estropeado. Y ya lo estás mejorando. Y lo harás.

0:23:06.4 Dr. Jandel Allen Davis: Gracias. Gracias.

0:23:07.4 Denny O'Malley: Y no te preocupes por eso.

0:23:08.1 Dr. Jandel Allen Davis: Gracias, y voy a tratar de asimilar eso, y también cambiaré mi lenguaje porque es un poco bromista cuando lo digo...

0:23:16.5 Denny O'Malley: Oh, por supuesto.

0:23:17.3 Dr. Jandel Allen Davis: Les digo a ustedes...

0:23:19.4 Denny O'Malley: Por supuesto.

0:23:19.9 Dra. Jandel Allen Davis: Sigue en pie. Porque hay una parte de mí en algún nivel que bromea diciendo, Oh , mira, mi placa funcionó esta mañana, supongo que entraré. [Risas] Todavía estoy empleado. Pero lo que digo... Y eso es lo que quiero decir detrás del comentario. Jandel, llevas aquí cuatro años y tres meses o lo que sea, lo habrías jodido si fuera a pasar ahora. Solo sigue haciéndote. No lo vas a hacer perfectamente todos los días. Y parte de la razón por la que funciona es porque realmente, para usar otra frase cursi, digo que no hay un yo en el equipo. Tienes grandes personas a tu alrededor, tu trabajo es darles toda la potencia y la gasolina que necesitan, y saber que estás aquí para derribar barreras, saber cuándo es el momento de ser un jugador-entrenador y saber cuándo es hora de ser entrenador y dar un paso atrás.

0:24:05.4 Mike Fordyce: Y eres afortunado de tener un equipo tan talentoso, pero también tienen el

don de decirte si creen que es una decisión equivocada.

0:24:12.6 Dra. Jandel Allen Davis: Ah, sí. Oh chico, ¿alguna vez lo hacen? Ellos van a. Me encanta nuestro equipo de esa manera. Y una de las cosas, volviendo a toda esta noción de cuándo es el momento de pasar la antorcha. Y no sé, quiero decir, eso está claro. Sigo diciendo, y mi objetivo es ayudarnos a superar esta gran expansión que se avecina. Tenemos mucho dinero que tenemos que recaudar. La forma en que llegamos a lo que queremos hacer, es todo muy paciente, familiar y centrado en la comunidad. Ya sea el trabajo de pacientes ambulatorios, ya sea que comience a pensar en la rehabilitación previa, de modo que las personas que tocan la puerta para la rehabilitación estén listas para hacerlo y no los estamos ayudando a recuperarse de las complicaciones que ocurren en la UCI o están todavía sanando. Porque el deseo de estar aquí, para que todos sepan, la lista de espera es de 60 a 70, y en un día cualquiera, 20 y pico están listos, si tuviéramos camas hoy para ponerlas hoy. Así que tenemos trabajo que hacer en ese tipo de espacio, pero...

0:25:14.1 Dr. Jandel Allen Davis: El trabajo por delante. Y sabré cuándo sea el momento, pero de lo que me doy cuenta, dado lo que sé que se avecinan en las posiciones, es que en unos pocos años seré la persona con más antigüedad aquí, lo cual es impactante, en el equipo de liderazgo. Pero esa es la belleza de las largas permanencias aquí, que también llegan a su fin. Así que, de todos modos, gracias por la gracia de, deja de decir eso. Aún no lo has jodido. Y no lo haremos. La gente aquí es demasiado hermosa, y creo que les agrado lo suficiente como para que no me dejen estropearlo, exactamente a tu punto. Cuando piensas en eso, tenencias y 34 años más uno aquí en Craig, piensas, no fuiste a casa y te sentaste en sillas mecedoras cuando terminó, lo sé sobre ustedes dos. ¿Hubo cosas en términos de cómo se desarrolló su liderazgo o, como usted dijo, Mike, cosas en las que siguió madurando y en las que había trabajado durante años y años antes, que tomó en el trabajo como líderes en términos de cosas que estás haciendo ahora, o hiciste después? Solo unas pocas palabras sobre lo que podrían haber sido esas cosas en particular.

0:26:20.4 Denny O'Malley: Sí, bueno, trabajé como consultor de atención médica independiente durante unos nueve años después de que me fui de aquí, y luego me convertí en el director general interino del Zoológico de Denver. Hicieron una búsqueda nacional, que les dije que tomaría alrededor... Debería tomar alrededor de seis a nueve meses, y me fui de allí 18 meses después. Pero en realidad fue muy divertido y una buena experiencia. Pero te diré algo que me resultó muy esclarecedor. Realmente nunca aprecié completamente lo buena que es esta organización hasta que estuve en ella, íntimamente involucrado con algunos otros. Consultar, entrar y ver cómo trabajaban los demás. No es que fueran organizaciones terribles, pero las cosas que hicimos aquí funcionaron. Y fui al zoológico y lo mismo, y me basé mucho en mi experiencia con Craig en el zoológico. Lo principal que necesitaban, porque habían pasado por un momento difícil con el líder que tenían allí, y me pidieron que hiciera el trabajo y dije, soy demasiado viejo, necesitan a alguien con más vida útil. en sus neumáticos, pero te ayudaré durante la transición, y me di cuenta de que necesitaban un cambio real en la moral.

0:27:32.2 Denny O'Malley: Estaban en un punto bajo, y yo había estado en la junta en el pasado, y el zoológico en general tenía muy buena moral. Así que me basé mucho en la experiencia de Craig sobre cómo construir la cultura para reducir ese tamaño psicológico, y salir y trabajar con los cuidadores del zoológico y todo eso en el primer período de tiempo que estuve allí, y comencé a ver cómo se construyen las cosas. . No es que sea un genio, es que solo necesitábamos desbloquear lo que había dentro de todos ellos, unirlo todo de nuevo para que pudieran sentirse muy orgullosos de lo que hicieron, y así sucesivamente. Y confié tanto en la experiencia de Craig que todo lo que aprendí aquí y que me enseñaron aquí para tratar de mejorar, en un tiempo relativamente corto, esa organización, y las organizaciones con las que consulté, para tratar de darles una pequeña hoja de ruta sobre cómo desarrollar sus culturas también. Así que la experiencia aquí fue invaluable.

0:28:20.3 Dr. Jandel Allen Davis: ¿Sabes qué tiene de bueno...? Me encanta. Desbloquea lo que había dentro. Nadie viene a trabajar diciendo: Déjame ver a quién puedo molestar o matar hoy, o lastimar. Entonces, si ese no es el caso, si eso está en las personas, ¿qué hacemos como líderes y organizaciones para aprovechar eso o reprimirlo? Así que es genial. Bueno, creo que este es el momento en el que se supone que debemos recapitular un poco, y quiero terminar donde empecé, que es solo agradecerle. Gracias por el regalo de poder hacer lo que tengo que hacer todos los días. Y me refiero a hacer todos los días, en esta organización increíblemente fuerte que es tan fuerte como lo era el día que llegué, si no más fuerte, para decir hacer un buen lugar mejor. Pero también solo por el regalo de su amistad y mantenerse conectado, sin importar cuán a menudo suceda. Es un consuelo para mí saber que ambos están ahí afuera y que se han mantenido, en cualquier forma que hayan tenido, conectados con otros aquí también. Porque creo que eso es importante. Y es un verdadero regalo para ti venir y hacer esto. Esto es raro. Quiero decir, ¿quién hace esto?

0:29:24.0 Mike Fordyce: Sí.

0:29:24.6 Denny O'Malley: Esto es mejor que... ¿Cuál es el programa? Rosenstein? ¿No es eso en Bloomberg todas las noches? Anthony tiene eso puesto, está observando quién entrevista a directores ejecutivos y líderes como este. Pero lo que realmente hace que esto sea especial es el hecho de que creo que son pocas las organizaciones que cuidan su legado desde una perspectiva de liderazgo, y eso es algo que es realmente importante para mí. Entonces me importa. Así que gracias

0:29:51.6 Denny O'Malley: Gracias por dejarnos hacer un viaje por el camino de la memoria. Ha sido muy divertido, y típico de la experiencia de Craig, hoy compartimos algunas lágrimas...

0:30:04.2 Dra. Jandel Allen Davis: Sí.

0:30:05.3 Denny O'Malley: Tuvimos muchas más risas. Pero a todos nos conmovió nuestra experiencia común aquí. Y la mejor de las suertes para usted, los mejores deseos para su éxito continuo. Y Mike me lo quitó y lo mejoró, y tú lo tomaste de él y lo vas a mejorar. Ya has comenzado.

0:30:24.3 Dra. Jandel Allen Davis: Gracias.

0:30:25.8 Denny O'Malley: Sí.

0:30:26.4 Mike Fordyce: Muchas gracias. Ha sido un honor estar con mi amigo aquí y estar con ustedes hoy y repasar un poco el carril de la memoria. Y nunca te deja.

0:30:36.9 Denny O'Malley: Correcto.

0:30:37.1 Dr. Jandel Allen Davis: Nunca te deja. Es un buen lugar.
[música]

0:30:41.6 Dr. Jandel Allen Davis: Espero que hayan disfrutado el episodio de hoy, y quiero terminar dando nuevamente las gracias a Denny y Mike. Como seguramente habrá notado, son personas especiales que se preocupan profundamente por Craig y su éxito, y sigo estando agradecido por sus ideas de liderazgo. Espero que la conversación lo haya inspirado y quizás lo haya motivado a incorporar uno o dos enfoques nuevos en su estilo de liderazgo. Tal vez incluso haga una receta de Craig para su propia organización. Gracias por acompañarnos hoy, y si te gusta lo que escuchaste hoy, asegúrate de suscribirte a nuestro podcast para que nunca te pierdas un episodio. [música]