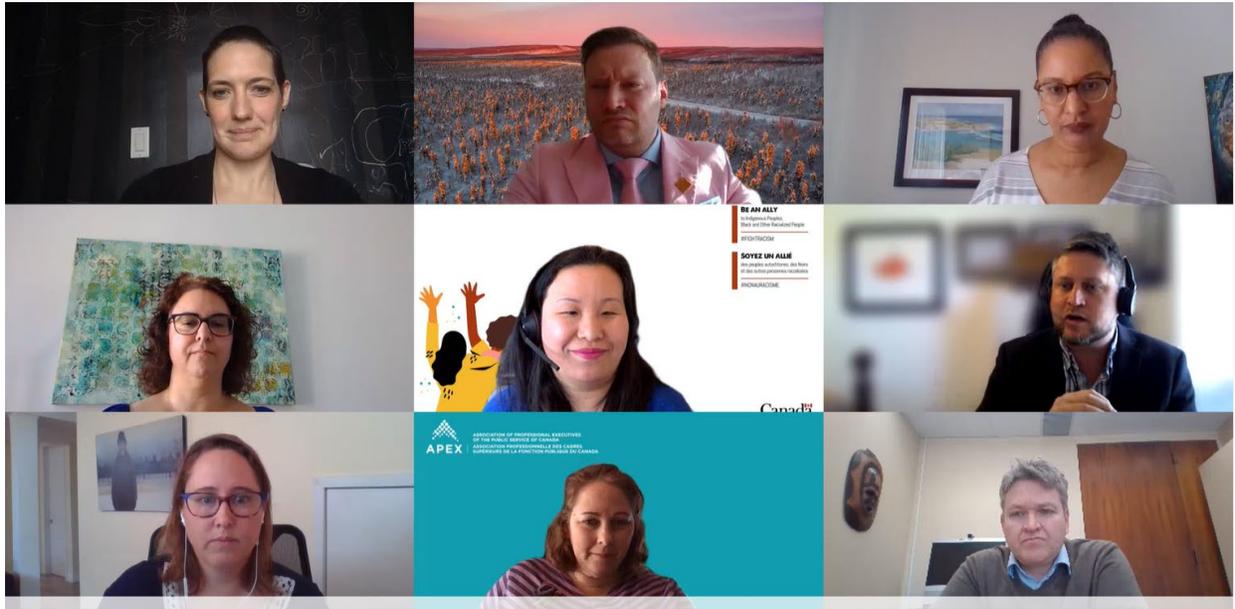


New Executives' Dialogue: Building the Next Generation Of Public Service Leadership



In spring 2021, APEX convened a dynamic and diverse group of new executives* to hear their perspectives on the development of leadership capacity and culture in Canada's public service. Representing different departments, provinces and areas of work, this group shared their vision for the future, covering issues from investment in learning, to mental health and addressing inclusion and racism.

Their collective views and observations - shared here without individual attribution - should offer useful guideposts to senior managers in creating a foundation for the success of the next generation of leadership. The conversation should continue across government, however, and with diverse voices and ideas needed to shape the leadership culture.

APEX thanks for their contributions (**all participants were part of the November 2020 APEX Recognition of Entry to the Executive Ranks ceremony*):

Alain Belle-Isle, Treasury Board Secretariat – National Capital Region

Christan Bertelsen, Fisheries & Oceans Canada – Northwest Territories

Dean Dubois, Indigenous Services Canada – Québec

Stacey Gellately, Western Economic Diversification Canada – Alberta

Rachelle Grannum, Canada Revenue Agency – Ontario

Josée Grimard-Dubuc, Canadian Heritage – National Capital Region

Grace Kim, Agriculture & Agri-Food Canada – British Columbia

Christian Lachance, Shared Services Canada – Nova Scotia

Jonathan Yendall, Global Affairs Canada – National Capital Region

Shaping our Leadership Culture:

- Public service leadership has set many positive, essential goals that we all strive to achieve. One recurring observation is that, despite this, government is often too entrenched in its comfort zone, whether about organizational structure, HR practices, technology or the larger vision of how government delivers value.
- More focus should be given to learning how to drive initiatives and guide change at all levels, and how leadership practice can, and should, evolve, even well into an executive career.
- There is rising attachment to the concept of character leadership, and fostering a culture that values courage and honesty, along with greater awareness of how leaders impact their staff and organizations.
- The trend towards more regular engagement by senior leaders with staff across their organizations is positive and must continue. However, the engagement must focus on listening and creating safe spaces for staff to express their ideas and experiences.
- Recognition that sometimes staff will project their assumptions that senior managers won't allow time to invest in training, and may cut themselves off from development opportunities available to them.

Fostering True Inclusion and Addressing Barriers:

- A growing momentum to build inclusion and address racism is evident, and the Clerk's Call to Action created an important, and inspirational, foundation. The public service must avoid the trap of treating the issue as this year's initiative, and instead make it a way of life.
- For executives at all levels, we need to focus on measurable goals around inclusion and discrimination – look at what we can each achieve within our span of control to take meaningful steps forward. Above all, leaders need to listen to the real experiences of staff on racism and discrimination, and ask themselves 'what will I do about that?'
- Managers have to be deliberate in the choices they make to foster diversity and inclusion through recruitment, hiring and sponsorship. Often HR staffing processes are too inflexible and filter out talented individuals from diverse backgrounds who may not match the narrow experience criteria required. We need more flexibility, and bravery, in hiring processes to gain the diversity that will really benefit our organizations.

- The group also looked at official languages as an element of diversity and inclusion. Executives in all regions want to ensure that they, and their teams, have the tools to foster a bilingual culture. Further reflection may be needed to ensure that official languages policies do not create barriers for people in special circumstances that prevent them from learning the second official language; and to ensure that language training is part of the learning path for public servants in all regions, thereby providing equal opportunities for career advancement.

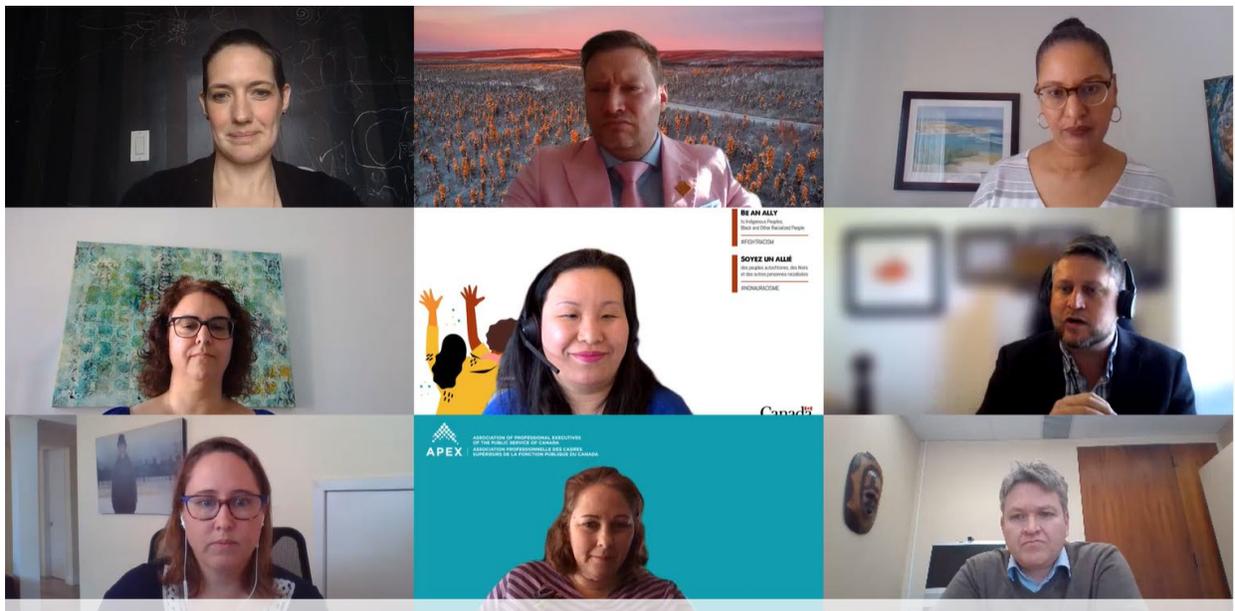
Leading Safe, Supportive Work Spaces:

- The starting point should be leaders who model openness and make it safe to be vulnerable. Frequent messaging on mental health is positive, but cynicism can grow when people feel there is a lack of safety when real challenges arise. Lower level executives spend their days taking care of their teams, but wonder, when it comes to their own mental health, “who takes care of me?”.
- The COVID-19 crisis has brought a number of issues to the fore, including the importance of setting boundaries between work and personal life. This remains a constant challenge, to bulwark time for personal wellbeing and to maintain some life balance. The notion of resilience needs to be viewed through the lens of wellness, and not only recharging our capacity to work.
- Workloads are unrelenting, and we are all in a “culture of instantaneity” which translates to unabated pressure to read, respond, act, and task. Leaders need to have credibility with their teams that the work requested is relevant and important. When leaders ask staff to make that effort (sometimes an extraordinary effort), they have to be able to trust that those results really matter.
- The pandemic has also opened opportunity, by demonstrating that flexible work arrangements are viable – even on a large scale. And it has lifted the veil on mobility by making so much of our work virtual. This should allow the public service to capitalize on talent from across Canada as never before.
- New executives view both mentorship and sponsorship as key tools for leadership development. They would like to see mentorship opportunities from across government to build a wider understanding of Canada’s public service, its priorities and leadership culture. All executives have a role to play in offering sponsorship to lift up others, particularly as a tool in achieving the goals of the Clerk’s Call to Action.
- Managers also want more flexibility to act in the face of bullying and harassment or other actions that threaten healthy and psychologically safe workspaces. In some instances, differing interpretations of HR rules may overly limit the ability of managers

to act quickly and sensibly in the interest of their teams. A more consistent approach that empowers managers to take action would be desired.

Finally, the new executives are proud to be part of the Government of Canada leadership cadre, and to contribute to the tradition of excellence and service to Canadians that has marked Canada's public service for so long. They look to model the type of leadership and behaviour that fosters commitment and creativity, kindness and respect for all public servants.

Dialogue entre nouveaux cadres supérieurs : Bâtir la prochaine génération de leaders à la fonction publique



Au printemps 2021, l'APEX a réuni un groupe dynamique et diversifié de nouveaux cadres supérieurs afin de connaître leurs points de vue sur le développement d'une culture et d'une capacité de leadership au sein de la fonction publique du Canada. Représentant différents ministères, provinces et secteurs d'activité, ils ont échangé sur leur vision de l'avenir en traitant de différents sujets : depuis les investissements à faire dans l'apprentissage jusqu'à la santé mentale, en passant par l'inclusion et le racisme.

Leurs observations et opinions – qui ont été regroupées de façon à ce qu'aucune ne puisse être attribuée à qui que ce soit – devraient orienter les dirigeants dans la création des conditions qui favoriseront la réussite de la prochaine génération de leaders. La conversation devrait toutefois se poursuivre à l'échelle du gouvernement, car il faut une diversité de voix et d'idées pour façonner une culture de leadership.

L'APEX tient à remercier les personnes ci-dessous pour leurs contributions (**tous les participants étaient virtuellement présents à la Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres de direction de novembre 2020*) :

Alain Belle-Isle, Secrétariat du Conseil du Trésor – Région de la capitale nationale

Christan Bertelsen, Pêches et Océans Canada – Territoires du Nord-Ouest

Dean Dubois, Services aux Autochtones Canada – Québec

Stacey Gellately, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada – Alberta

Rachelle Grannum, Agence du revenu du Canada – Ontario

Josée Grimard-Dubuc, Patrimoine canadien – Région de la capitale nationale

Grace Kim, Agriculture et Agroalimentaire Canada – Colombie-Britannique

Christian Lachance, Services partagés Canada – Nouvelle-Écosse

Jonathan Yendall, Affaires mondiales Canada – Région de la capitale nationale

Façonner notre culture de leadership

- Les cadres supérieurs s'efforcent tous d'atteindre les nombreux objectifs essentiels et positifs établis par la fonction publique. Mais ils sont nombreux à observer que le gouvernement est trop souvent ancré dans sa zone de confort, que ce soit par rapport à la structure organisationnelle, aux pratiques en matière de ressources humaines, aux technologies ou à sa vision globale sur son offre de valeur.
- Il y aurait lieu d'accorder plus d'attention à l'apprentissage des compétences nécessaires à la gestion des initiatives et du changement, et ce, à tous les niveaux, et à l'apprentissage des méthodes permettant de faire évoluer les pratiques de leadership, et ce, même quand on a de nombreuses années d'expérience en tant que cadre supérieur.
- Les cadres supérieurs s'intéressent de plus en plus au concept de leadership fondé sur le caractère, au développement d'une culture qui valorise le courage et l'honnêteté, et à une meilleure prise de conscience de la façon dont ils influencent leur personnel et leur organisation.
- Les hauts dirigeants communiquent plus régulièrement avec les employés de tous les niveaux de leur organisation – il s'agit là d'une tendance positive qui doit se poursuivre. Cet engagement doit se traduire par l'écoute et la création d'espaces où les employés peuvent s'exprimer et parler de leurs expériences en toute sécurité.

- Les cadres supérieurs reconnaissent que parfois les employés présupposent qu'ils ne leur donneront pas le temps dont ils ont besoin pour investir dans la formation. De ce fait, les employés risquent de se priver d'occasions de perfectionnement qui leur sont offertes.

Favoriser une véritable inclusion et chercher à éliminer les obstacles

- Il est évident qu'il y a actuellement un mouvement grandissant qui favorise l'inclusion et cherche à éliminer le racisme, et l'appel à l'action du greffier a été essentiel et très inspirant à cet égard. La fonction publique doit toutefois faire en une règle de vie et éviter de traiter cette question simplement comme l'initiative de l'année.
- Les cadres supérieurs de tous les niveaux doivent se concentrer sur des objectifs mesurables en matière d'inclusion et d'élimination de la discrimination. Chacun doit examiner ce qu'il peut atteindre comme objectifs et prendre des mesures en conséquence pour aller de l'avant. Par-dessus tout, les leaders doivent être à l'écoute de leurs employés afin de prendre connaissance de véritables expériences de racisme et de discrimination, et se demander ce qu'ils feront pour y remédier.
- Les cadres supérieurs doivent faire des choix délibérés pour favoriser la diversité et l'inclusion par l'entremise du recrutement, de l'embauche et du parrainage. Souvent les processus de dotation de personnel des RH sont trop rigides et les exigences des postes trop restrictives, de sorte que des candidats talentueux aux antécédents diversifiés sont exclus. Nous devons faire preuve de plus de souplesse et de courage dans nos processus d'embauche pour favoriser la diversité dont profiteront réellement nos organisations.
- Le groupe s'est également penché sur les langues officielles comme élément de la diversité et de l'inclusion. Quelle que soit leur région, les cadres supérieurs veulent que les membres de leurs équipes et eux-mêmes disposent des outils nécessaires pour favoriser une culture bilingue. Il faudra sans doute réfléchir davantage pour s'assurer que les politiques sur les langues officielles n'empêchent pas les employés dont les circonstances sont particulières d'apprendre l'une des deux langues officielles. Et il faut veiller à ce que l'apprentissage de la langue fasse partie du parcours d'apprentissage des fonctionnaires de toutes les régions afin d'offrir à tous les mêmes possibilités d'avancement.

Créer des espaces de travail sûrs

- C'est aux leaders d'amorcer le mouvement. Ils devraient être des exemples d'ouverture et permettre aux membres de leurs équipes d'être vulnérables en toute sécurité. La diffusion fréquente de messages sur l'importance de la santé mentale est une bonne chose, mais elle risque de susciter plus de cynisme si les employés estiment qu'ils ne

sont pas vraiment en sécurité lorsqu'ils font face à de véritables défis. Les cadres supérieurs des premiers niveaux passent leurs journées à prendre soin des membres de leurs équipes, et se demandent qui prend soin d'eux lorsque leur propre santé mentale est en jeu.

- La crise de la pandémie de COVID-19 a propulsé de nombreuses questions à l'avant-plan, y compris l'importance d'établir des limites entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Il est toujours aussi difficile de construire un rempart pour protéger son bien-être personnel et maintenir un sain équilibre dans sa vie. La notion de résilience doit aussi être examinée à travers la lentille du bien-être et non seulement comme la capacité de se remettre au travail.
- La charge de travail est lourde et la « culture de l'instantanéité » généralisée. Il y a toujours urgence de lire, réagir, agir et se mettre à la tâche. Il faut que les employés croient leur leader lorsque celui-ci leur dit que leur travail est important et pertinent. Et lorsqu'il leur demande de redoubler d'efforts, ils doivent être convaincus que les résultats qu'ils produisent comptent vraiment.
- La pandémie a permis de démontrer la viabilité de modèles de travail plus souples – même à large échelle. Elle a donné lieu à une certaine mobilité compte tenu du fait qu'une grande partie du travail est devenue virtuelle. Plus que jamais auparavant, cela devrait inciter la fonction publique à tirer parti des talents à l'échelle du pays.
- Le mentorat et le parrainage sont des outils clés de perfectionnement des compétences de leadership pour les nouveaux cadres supérieurs. Ceux-ci souhaiteraient qu'on organise des activités de mentorat à l'échelle du gouvernement pour permettre une compréhension plus globale de la culture de leadership, ainsi que de la fonction publique et de ses priorités. Tous les cadres supérieurs peuvent contribuer à l'offre de parrainage pour aider leurs pairs; il s'agit notamment d'un outil qu'on peut utiliser pour atteindre les objectifs établis par le greffier dans son appel à l'action.
- Les gestionnaires veulent également bénéficier de plus de souplesse pour pouvoir agir en cas d'intimidation, de harcèlement ou d'actes menaçant leurs milieux de travail sains et sûrs psychologiquement. Il arrive que les règles en matière de RH, dont l'interprétation peut porter à confusion, limitent la capacité du gestionnaire à agir rapidement et de façon raisonnable pour le bien de toute l'équipe. Une approche plus uniforme qui l'autoriserait à prendre des mesures serait également souhaitable.

Les nouveaux cadres supérieurs sont fiers de faire partie de la communauté des leaders du gouvernement du Canada et de contribuer à la tradition d'excellence et de service qui distingue la fonction publique canadienne depuis si longtemps. Ils espèrent pouvoir créer un modèle de leadership et de comportement qui favorisera l'engagement, la créativité, la bonté et le respect à l'échelle de toute la fonction publique.