



The boss is not okay

After two-and-a-half gruelling years of leading organizations in a global pandemic, the C-suite is burned out. If they haven't already done so, boards need to put executive mental health on the agenda, **Prasanthi Vasanthakumar** writes

Après deux épuisantes années et demie de gestion d'organisations au cœur d'une pandémie mondiale, les équipes de direction sont au bout du rouleau. S'ils ne l'ont pas encore fait, les conseils doivent placer la santé mentale de leurs gestionnaires à l'ordre du jour, écrit **Prasanthi Vasanthakumar**.

KEVIN FORD REMEMBERS the panic and hysteria of the early days of the pandemic. He recalls the jarring images of bodies in make-shift morgues and people living in lockdown as Covid-19 swept the globe, leaving behind a trail of illness and death. The CEO of Calian Group Ltd., a consultancy based in Ottawa, would lie awake at night wondering how he would keep his company afloat, staff safe and customers happy.

"Covid-19 caught every leader by surprise because we didn't have experiences related to global pandemics in our toolbox," Ford says.

KEVIN FORD SE RAPPELLE la panique et l'hystérie qui ont régné dans les premiers jours de la pandémie. Il se souvient des images discordantes de corps gisant dans des morgues improvisées et de gens confinés au moment où la Covid-19 s'est mise à déferler sur le monde, laissant dans son sillage la maladie et la mort. Le chef de la direction du Groupe Calian, une firme de consultants d'Ottawa, se couchait le soir en se demandant comment il allait maintenir son entreprise à flot, son personnel en sécurité et ses clients satisfaits.

« La Covid-19 a pris tous les leaders d'affaires par surprise », ex-

“So, you’re trying to learn and lead at the same time. Every night I’d go to bed thinking, ‘Man, I don’t know if I’m doing this right, but I survived another day. Tomorrow’s a new day.’ That’s how I’ve felt for the last two years.”

It’s not easy being the CEO at the best of times, but the pandemic has made everything that much harder. A 2021 study by Deloitte Canada and LifeWorks, a human resources company, found that 82 per cent of senior leaders are at risk of burnout. Of these exhausted executives, 96 per cent say their mental health has taken a hit.

One reason for this exhaustion stems from the sense of responsibility leaders bear for the health and well-being of their employees. At the onset of the pandemic, Kara Hardin, founder of The Practice Lab, a Toronto-based company that offers mental health training and education, noticed that leaders focused on protecting their staff, keeping them employed, giving them updates and being transparent.

“All their leadership skills went into overdrive, so there was incredible burnout,” Hardin says. “These executives had the highest engagement coupled with the poorest health.”

Sleeplessness, irritability, anxiety, loneliness, isolation, a lack of motivation, and a desire for idleness or intense change can be signs of deteriorating mental health. But, as with all ailments, prevention is the best cure. Instead of waiting for these red flags to appear, Hardin says boards should actively create a relationship that supports the mental health of the C-suite.

The board-CEO relationship

A good relationship starts with the board asking the right questions of the CEO, Hardin says. These might include: How are you, really? What’s keeping you up at night? Do you have a vacation plan? What structure is in place for when you’re away, so you can truly unplug? Do you have enough support in your role? What parts of your job are energizing? What tasks are not a good use of your time?

“CEOs need a board that is listening and curious and recognizing their work,” says Hardin. “And that means the board must ask more questions than it can answer, and be willing to let the CEO guide the discussion. If possible, it shouldn’t only be a reporting relationship – it should be co-operative, collaborative and creative.”

Boards should also tweak their expectations in a crisis, and provide oversight with empathy and understanding.

“If you’re expecting your executives to show up like they did prepandemic, you have the wrong expectation,” says Ford. “The exhaustion, the virtual nature of running meetings, and the reality of what executives were dealing with... There had to be an understanding that maybe the quality of the board package isn’t what it used to be, but that’s okay because they’re worried about the right things, just not everything. As a board, the best thing you can do is say, ‘Let’s simplify, let’s focus on the right things.’”

Mary Jo Haddad, a corporate director at Telus, says it’s important that the board recognize the pressures facing the CEO. But she also worries about the executives who report to the CEO. If a stressed-out CEO is making demands of executives on their days off, they never have time to relax, reflect and regenerate their energy, says Haddad. Identifying this type of always-on work ethic comes from conversation and observation.

plique M. Ford. Tous les soirs, j’allais au lit en me disant : ‘Je ne sais pas si je fais ce qu’il faut, mais j’ai survécu un autre jour.’ C’est comme ça que je me suis senti pendant les deux dernières années. »

Il n’est pas facile d’être chef de la direction dans la meilleure des situations, mais la pandémie a rendu tout plus difficile. Une étude menée en 2021 par Deloitte Canada et LifeWorks, une entreprise de ressources humaines, a indiqué que 82 pour cent des hauts dirigeants sont à risque d’épuisement professionnel. Parmi eux, 96 pour cent affirment que leur santé mentale s’en est ressentie.

L’une des raisons de cet épuisement provient du sens des responsabilités que ces leaders éprouvent à l’égard de la santé et du bien-être de leurs employés. Kara Hardin, fondatrice du Practice Lab, une entreprise de Toronto qui offre des services de formation en santé mentale, a remarqué que les leaders sont attachés à la protection de leurs employés, à maintenir leurs emplois et à les informer de façon transparente.

« Toutes leurs compétences en matière de leadership ont été sollicitées à l’excès, provoquant ainsi des cas incroyables d’épuisement », affirme-t-elle.

Le manque de sommeil, l’irritabilité, l’anxiété, la solitude, l’isolement, le manque de motivation ainsi qu’un désir intense d’inaction ou de changement peuvent être des signes de détérioration de la santé mentale. Mais comme pour toutes les maladies, la prévention demeure le meilleur remède. Plutôt que d’attendre l’apparition de signes inquiétants, Mme Hardin soutient que les conseils devraient créer activement une relation qui soutient la santé mentale des équipes de direction.

La relation entre le conseil et le chef de la direction

Une bonne relation se fonde sur la nécessité pour le conseil de poser les bonnes questions au chef de la direction, explique Mme Hardin : comment vous-sentez-vous vraiment? Qu’est-ce qui vous tient éveillé la nuit? Quelle structure est en vigueur en votre absence, pour être certain que vous puissiez vraiment décrocher? Avez-vous assez de soutien dans votre rôle? Quels éléments de votre travail sont stimulants? Quelles sont les tâches qui ne mettent pas votre temps à profit?

« Les chefs de la direction ont besoin d’un conseil curieux et à l’écoute et qui reconnaît leur travail, poursuit-elle. Cela veut dire que le conseil doit poser plus de questions qu’il n’a de réponses et être disposé à laisser le chef de la direction guider la discussion. Si possible, ça ne devrait pas seulement être une relation d’information, mais aussi de coopération, de collaboration et de rapports créatifs. »

Les conseils devraient aussi ajuster leurs attentes en situation de crise et déployer leur tâche de supervision avec empathie et compréhension.

« Si vous espérez que votre équipe de direction se comporte comme avant la pandémie, vous faites fausse route, assure M. Ford. Il faut comprendre que les choses ne sont plus ce qu’elles étaient. Comme membre du conseil, la meilleure attitude consiste à vouloir simplifier les choses, à se concentrer sur ce qui importe. »

Mary Jo Haddad, administratrice de Telus, soutient qu’il est important pour le conseil de reconnaître les pressions qui s’exercent sur le chef de la direction. Mais elle s’inquiète aussi au sujet des

The board, particularly the human resources committee, should look at people, culture, wellness and compensation. This big-picture approach broadens how directors view their roles and assess wellness. By asking questions about executive well-being and the adequacy of board support, directors can build feedback mechanisms.

“When executives know the board is watching, listening and supporting through commentary, questions and feedback, that’s where the strength of excellent governance cultures come from,” says Haddad, a former nurse who served as CEO of the Hospital for Sick Children (SickKids) between 2004 and 2013.

Some leaders need more explicit direction to take care of themselves. Marina Go, chair of Adore Beauty Group Ltd. in Australia, has forced some executives to go on vacation.

“CEOs are not necessarily good at setting boundaries for themselves, so in some ways, we have to help them do that,” says Go. “They’re generally driven people who want to do exciting things 24/7. But the board’s duty of care is to our CEO, so we must ensure that he and she are looking after themselves.”

However, many CEOs aren’t overly eager to bare their souls to the board. The Deloitte/LifeWorks study finds that more than half of respondents think their careers will suffer if people know about

membres de la direction qui sont sous son autorité. Si un chef de la direction croulant sous le stress exige d’eux de travailler les jours de congé, ils n’ont pas le temps de relaxer, de réfléchir et de faire le plein d’énergie, souligne-t-elle.

Le conseil – en particulier le comité des ressources humaines – devrait se préoccuper des gens, de la culture, du bien-être et de la rémunération. Cette approche globale élargit la manière dont les administrateurs voient leurs rôles et évaluent le bien-être des cadres. C’est ainsi qu’en leur posant des questions, le conseil peut bâtir des mécanismes de rétroaction.

« Lorsque les cadres savent que le conseil observe, les écoute et les soutient par des commentaires, des questions et de la rétroaction, voilà sur quoi se fonde une excellente culture de gouvernance », affirme Mme Haddad, une ancienne infirmière qui a été cheffe de la direction de l’Hospital for Sick Children (SickKids) de 2004 à 2013.

Certains leaders ont besoin d’indications plus claires sur les directions à prendre. Marina Go, présidente du conseil d’Adore Beauty Group Ltd en Australie, a forcé certains de ses cadres à partir en vacances.

« Les chefs de la direction ne sont pas nécessairement doués pour se fixer des limites. Donc, nous devons les aider », explique Mme Go.

Cependant, beaucoup de chefs de la direction ne sont pas trop désireux de se mettre à nu face au conseil. L’étude de Deloitte/Life-

SOUTHLEA GROUP

TAKING INDEPENDENT EXECUTIVE COMPENSATION AND GOVERNANCE ADVISORY TO A NEW LEVEL

Introducing our founding partners, who bring over 65 years of combined expertise.



Amanda Voegeli, CFA
President & Managing Partner



Ryan Resch, ICD.D
Senior Partner



Alex Pattillo
Partner



Tara Armstrong, CFA
Partner

Established in 2021, Southlea is an innovative, independent executive compensation and governance advisory firm. Specializing in the financial services, asset management, technology and natural resources sectors, we create compensation programs with impact, delivering fresh insights and perspectives based on the latest market trends and governance practices. We provide independent advice to the board while working collaboratively with management in the best interests of the organization. As the newest member of the Global Governance and Executive Compensation Group (GECN), Southlea is proud to be the only Canadian independent advisory firm with a truly global presence. Southlea is a certified Women’s Business Enterprise and is Rainbow Registered as an LGBT+ friendly organization, and our diverse perspectives are embedded into everything we do.

www.southlea.com

their mental health challenges. For this reason, Go believes a relationship of trust is more critical than ever.

“Unless the CEO can trust you not to view them negatively, they’re not going to tell you how they’re feeling and that creates a problem,” says Go. “They need permission from the board to be vulnerable; otherwise, they’re probably not being honest about their mental state. And it’s becoming more important than ever to ensure we don’t burn our CEOs out because there are a lot of challenges ahead.”

Tone at the top

As a numbers guy, Chuck Bruce understands the financial implications of burnout and mental health inaction. With more than 25 years experience in financial services, the chair of the Mental Health Commission of Canada believes a psychologically healthy and safe working environment begins with the board.

Bruce suggests grounding mental health awareness in director orientation and evaluations as a first step. It should also be added to the board agenda as a recurring item, “not as a nice-to-have, but a must-have.”

As board chair, Bruce highlights the importance of checking in on the well-being of his directors as well. Do they have the right amount of information? Do they feel supported in decision-making? Bruce learned that directors found five-hour board meetings on Zoom draining. To address this problem, the board held shorter, more frequent meetings that increased engagement and productivity.

“Sometimes we forget about the strength and depth of experience of the individual directors around the table,” says Bruce. “They often come from diverse backgrounds, with executive experience in different jurisdictions in different organizations. Embedding mental health in an organization at the board level will trickle down throughout the organization. But it will take time and commitment for that messaging and education to filter down.”

New tactics, existing programs

To show the organization that executive mental health is a priority, boards can take several actions. First, the board can ask management to report on the state of well-being and resiliency of leaders, says Zabeen Hirji, executive advisor on the future of work at Deloitte, and corporate director at Sleep Country Canada. This data can come from slicing and dicing employee surveys to extract executive information and adding new questions about the well-being of leaders. Boards can also ask focused questions about projects that address mental health stigma and wellness.

“As a board, I’d look for actions embedded into existing processes like employee surveys,” says Hirji. “Once it’s embedded, it’s more likely to stick. Otherwise, people could say, ‘We’re moving into a different phase of the pandemic; everything’s going to be fine, and we can just move on.’”

Much like the annual physicals that many senior leaders undergo, executive coaching is another initiative that may be added to existing wellness programs. Hardin views executive coaching as a space to “deflate some of the gravity and remove some of the pressure,” akin to going to the gym. “It’s a place for the CEO to put their worries,” she says.

Works indique que plus de la moitié des répondants pensent que leur carrière en souffrira si les gens sont au courant de leurs problèmes de santé mentale. Voilà pourquoi, selon Mme Go, il est plus que jamais essentiel de bâtir une relation de confiance.

« À moins que le chef de la direction n’ait le sentiment que vous n’avez pas une vision négative de lui, il ne vous fera pas connaître ses sentiments et c’est un problème. Ces dirigeants ont besoin que le conseil les autorise à être vulnérables; autrement, ils ne seront sans doute pas honnêtes au sujet de leur état mental. Et il devient de plus en plus important de nous assurer que notre chef de la direction ne s’épuise pas, parce qu’il y a beaucoup de défis à relever. »

Donner le ton au sommet

Comme homme de chiffres, Chuck Bruce comprend les implications financières de l’épuisement professionnel relatif à la santé mentale. Avec plus de 25 ans d’expérience en services financiers, le président du conseil de la Commission de la santé mentale du Canada croit qu’un environnement de travail psychologiquement sain et sécuritaire commence par le conseil.

M. Bruce suggère comme première étape d’ancrer la sensibilisation à la santé mentale dans l’orientation et l’évaluation de l’administrateur. On devrait aussi l’ajouter comme élément récurrent de l’ordre du jour du conseil, « non pas comme quelque chose de sympathique, mais comme quelque chose d’essentiel ».

Comme président du conseil, M. Bruce insiste sur l’importance de vérifier également le bien-être de ses administrateurs. Détiennent-ils le bon volume d’information? Se sentent-ils soutenus dans le processus de prise de décision? Il a ainsi appris que les administrateurs trouvaient épuisantes les réunions du conseil d’une durée de cinq heures sur Zoom. Pour régler ce problème, le conseil a commencé à tenir des réunions plus courtes, mais plus fréquentes, qui ont permis d’accroître l’engagement et la productivité.

« On oublie parfois la force et la profondeur de l’expérience des administrateurs autour de la table, souligne Chuck Bruce. Ils sont souvent issus de milieux diversifiés, avec de l’expérience de cadre dans différents domaines de différentes organisations. L’intégration de la santé mentale au sein d’une organisation à l’échelle du conseil se répercutera à tous les niveaux. Mais cela prendra du temps et de l’engagement avant que le message et la formation nécessaires fassent leur chemin. »

Nouvelles tactiques, programmes existants

Pour montrer à l’organisation que la santé mentale des cadres est une priorité, les conseils peuvent prendre plusieurs mesures. D’abord, le conseil peut demander à la direction un rapport sur le bien-être et la résilience des cadres, explique Zabeen Hirji, conseillère exécutive sur l’avenir du travail chez Deloitte et administratrice de Sleep Country Canada. Ces données peuvent provenir d’extraits de sondages menés auprès des employés pour en tirer l’information nécessaire et ajouter de nouvelles questions sur le bien-être des leaders de l’organisation. Les conseils peuvent également poser des questions ciblées sur des projets portant sur la santé mentale.

« Comme conseil, je serais à la recherche d’initiatives déjà intégrées dans les processus existants, comme les sondages auprès



The right CEO for the times

In this era of exponential change, the definition of strong leadership has shifted. What makes the best candidate for the top job today?

According to Mary Jo Haddad, a corporate director, soft skills reign supreme. Does the individual have emotional intelligence? Do they take care of themselves? Do they seek support? Are they aware of their strengths and weaknesses? Boards are now asking these types of questions. Boards also look at a leader's track record of managing through failures and crises.

"You don't get judgment through crisis, emotional intelligence and self-care off a CV," says Haddad. "You get that by understanding someone's journey through leadership."

Part of this understanding comes from looking at how leaders own their mistakes.

"When the CEO can step up and acknowledge a mistake, apologize, and take the company to the next level, that demonstrates mental health strength to me," says Haddad. "It acknowledges that nothing is perfect. It speaks to how we build our character and trust as leaders. To me, that's a very critical part of leadership."

Similarly, Zabeen Hirji, executive advisor to Deloitte on the future of work, believes vulnerability and authenticity are necessary skills for any leader in this time of tumult.

As executives speak more openly about their mental health challenges, others feel comfortable doing so as well, she observes. These leaders must be willing to admit they don't have all the answers and invite others to contribute in a crisis. When leaders feel comfortable in their own skin, they can focus on important issues instead of wasting energy acting like someone they are not.

"The future of leadership is human," says Hirji.

En cette ère de changements exponentiels, la définition d'un leadership fort s'est modifiée. Quels éléments déterminent le meilleur candidat pour le plus important poste de commande aujourd'hui?

Selon Mary Jo Haddad, les compétences personnelles doivent dominer. Le candidat est-il doté d'une intelligence émotionnelle? Est-ce qu'il prend soin de lui-même? Recherche-t-il du soutien? Est-il conscient de ses forces et de ses faiblesses? C'est le genre de questions que posent les conseils aujourd'hui. Ils veulent aussi savoir comment un candidat gère une organisation à travers les échecs et les crises.

« On n'acquiert pas du jugement à travers une crise, de l'intelligence émotionnelle et la prise en charge de soi-même sur la foi d'un CV, souligne Mme Haddad. On l'obtient par un parcours en leadership. »

Cette vision s'appuie en partie sur l'observation de leaders qui assument leurs erreurs.

« Quand un chef de la direction peut reconnaître une erreur, s'en excuser et porter l'entreprise à un niveau supérieur, cela est à mes yeux l'indice d'une solide santé mentale, poursuit Mme Haddad. Pour moi, c'est un élément essentiel du leadership. »

De la même façon, Zabeen Hirji croit que la vulnérabilité et l'authenticité sont des compétences essentielles pour tout leader en cette époque de tumulte.

« L'avenir du leadership est humain », conclut-elle.

Rethinking work

One worry plaguing CEOs is the sheer volume of work. According to the Deloitte/LifeWorks survey, it is the top stressor for leaders, with 68 per cent of respondents saying they have more on their plate compared to workloads before the pandemic. However, Hirji doesn't see much discussion on the board about this issue because productivity and workload aren't typically standard governance topics.

Once again, she recommends embedding the topic in existing projects. For example, directors can ask about the impact on people and productivity when approving a large technology rollout. Is technology deployed to help executives simplify tasks and liberate time? With the preponderance of virtual meetings, can meeting culture be revisited to allow for more frequent optional attendance? Are new work models inclusive, and do they offer the right tools and support?

"It's important to build rethinking work into decisions around where and when the work is done, as opposed to doing things the same way, just in a different place," says Hirji.

des employés, explique Mme Hirji. Une fois intégrées, ces mesures ont plus de chances de durer. »

Tout comme les examens médicaux annuels auxquels se soumettent beaucoup de cadres supérieurs, le coaching exécutif est une autre initiative susceptible d'être ajoutée aux programmes de bien-être existants. Kara Hardin considère cette pratique comme un espace destiné à « faire baisser la gravité et la pression », comme si on allait au gym. « C'est un lieu qui permet aux cadres de laisser là leurs soucis », dit-elle.

Repenser le travail

Le seul volume de travail est un souci considérable pour les chefs de la direction. Selon le sondage Deloitte/LifeWorks, il s'agit du principal élément de stress pour les dirigeants, alors que 68 pour cent des répondants affirment qu'ils ont plus de pain sur la planche qu'avant la pandémie.

Là encore, Mme Hirji recommande d'intégrer la question dans

Heavy is the head ...

Times have certainly changed. From the invasion of Ukraine and fractured supply chains to inflation and a potential recession – all against the backdrop of a mutating virus and the growing threat of climate change – it's no wonder CEOs are tired. Unsurprisingly, the Deloitte/LifeWorks study finds that more than half of senior leaders are contemplating stepping back from some responsibilities.

In addition to eroding years of service, poor mental health affects tone at the top and the quality of decision-making, which can have longer-term implications for the organization, says Hirji. As a material risk and driver of performance, executive mental health and well-being requires the board's attention.

Like Hirji, Hardin believes mental health drives performance. The challenge for organizations is establishing new processes to monitor it.

“Healthy people who are fulfilled socially, emotionally and psychologically perform better over the long term,” says Hardin. “CEOs and boards need to learn how to lead with mental health. Performance requires mental health, and mental health requires practice. Organizations and leaders need to start practising.”

Indeed, the importance of self-care is a lesson that isn't lost on Ford.

“What I've learned about mental health is that you've got to take care of it,” he says. “You're accountable to yourself, and you have to own it. And I'm still working through that myself. Because what people forget is that titles don't mean anything. We're just humans trying to do the best we can.” **DJ**

PRASANTHI VASANTHAKUMAR is the ICD's manager of editorial content.

les projets existants. Par exemple, avant d'approuver l'implantation massive d'une nouvelle technologie, les administrateurs peuvent s'enquérir de son impact sur les gens et la productivité. La technologie aidera-t-elle les cadres à simplifier leurs tâches et à libérer du temps? Les nouveaux modèles de travail sont-ils inclusifs et offrent-ils les outils et le soutien adéquats?

« Il est important de repenser le travail en fonction de décisions sur le lieu et le moment où il est effectué plutôt que de faire les choses de la même façon, simplement dans un lieu différent », affirme Mme Hirji.

Les faits ont la tête dure...

Bien sûr, les temps ont changé. De l'invasion de l'Ukraine et des chaînes logistiques rompues à l'inflation et à une récession possible – le tout dans le contexte d'un virus en constante mutation et de la menace croissante des changements climatiques – il n'y a pas à s'étonner que les hauts dirigeants soient fatigués.

En plus, les problèmes de santé mentale affectent la qualité de la prise de décision, ce qui peut entraîner des implications à long terme pour l'organisation, explique Mme Hirji. En tant que risque matériel et moteur de performance, la santé mentale et le bien-être des cadres exigent l'attention du conseil. Les organisations doivent établir de nouveaux processus pour en assurer la surveillance.

« Les gens épanouis socialement, émotionnellement et psychologiquement offrent une meilleure performance à long terme, soutient Mme Hardin. Les cadres supérieurs et les conseils doivent apprendre comment assurer un leadership en matière de santé mentale. » **DJ**

PRASANTHI VASANTHAKUMAR est directeur du contenu éditorial de l'IAS.

Mental health resources for leaders

The Mental Health Commission of Canada (MHCC) provides innovative programs and tools to support the mental health and wellness of Canadians.

La Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) offre des programmes et des outils innovateurs pour soutenir la santé mentale et le bien-être des Canadiens.

KEY RESOURCES

- “Manager's Toolkit – Protecting Their Own Mental Health” and “Leading in a Hybrid Work Environment” are resources focused on executives and leaders.
- “National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace” is a set of voluntary guidelines, tools and resources to guide organizations in fostering good mental health. This standard is the first of its kind in the world.
- “The Working Mind” is a training program that helps organizations raise awareness and reduce the stigma around mental health challenges.

These resources and others can be found on the website mentalhealthcommission.ca

RESSOURCES CLÉS

- « La trousse d'outils du gestionnaire : Diriger dans un environnement de travail hybride » est une ressource qui s'adresse spécifiquement aux cadres et leaders d'organisations.
- « Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail » est une norme volontaire – la première en son genre au monde – qui spécifie les exigences d'une approche documentée et systématique pour maintenir un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.
- « L'esprit au travail » est un programme de formation qui aide les organisations à mieux prendre conscience des défis liés à la santé mentale et à réduire les maux qui y sont associés.

Ces ressources et d'autres documents sont disponibles sur le site [Web.commissionsantementale.ca](https://web.commissionsantementale.ca).