

# Mentor



## Career-Oriented

The mentor provides career-related guidance and interpersonal support to help a mentee meet their professional development goals

Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*.

## Guides and Supports

A mentor provides insights and knowledge for career development, acts as a role-model, and establishes a supportive relationship to enhance the mentee's sense of competency

## Long-Term

Relationship last between 6 months to a year

# Coach



## Performance-Oriented

The coach equips the coachee with tools and knowledge to optimize effectiveness in specific areas to be developed in their current position

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.

## Empowers

A coach provides feedback on strengths and weaknesses and asks open-ended questions to prompt the coachee to engage in self-reflection and to empower them to identify possible solutions to challenges

## Short-Term

Relationship finishes once the coachee has mastered their areas of improvement

# Sponsor



## Person-Oriented

The sponsor advocates for a protégé's advancement and champions their work with other senior leaders

Gottlieb, A. S., & Travis, E. L. (2018). Rationale and models for career advancement sponsorship in academic medicine: the time is here; the time is now. *Academic Medicine*, 93(11), 1620-1623.

## Advocates

A sponsor advocates for an individual, identifies opportunities, and provides connections for those opportunities. Sponsorship shines a light on merit that may otherwise be overlooked

## Long-Term

Relationships last between 6 months to a year

## Differences between Mentoring and Coaching

- **Outcome:** Coaching serves to optimize the coachee's performance (Peterson, 1996) while mentoring serves to help the mentee progress in their career (Kram, 1985).
- **Goal Type:** Mentoring is associated with broad, long-term professional development goals while coaching is associated with practical, skill-based goals associated with behavioural change (Parsloe & Leedham, 2008).
- **Role of the Coach:** Coaches are not teachers, instructors, or trainers, and the coach does not have to be an expert in the coachee's area of improvement. Coaches ask open-ended questions to prompt the coachee to engage in self-reflection and to empower them to identify possible solutions to challenges (i.e., "how do you think this can be done?"). Coaches help an individual unlock their potential by increasing their awareness and sense of responsibility (Maclennan, 2017).
- **Role of the Mentor:** Mentors have advanced experience or knowledge in the mentee's area of interest and can act as a teacher for the mentee. A mentor shares information, acts as a role model, and provides networking opportunities. Mentors establish a trusting and supportive relationship that allows the mentee to gain confidence in their skills and abilities (Kram, 1983; 1985).
- **Length:** Mentoring relationships last between 6 months to a year. In contrast, coaching relationships are usually shorter in duration and end once the coachee has mastered their specific area of improvement (D'Abate et al., 2003).
- **Career Stage:** Mentoring is most common at the earlier stages of one's career while coaching is more likely to occur at midcareer (Feldman et al., 2005).
- **Interpersonal Aspect:** While one of the main characteristics of mentoring is interpersonal support, coaching does not require the development of close, personal bonds; interactions between coaches and coachees tends to be more formal and structured in nature (Feldman et al., 2005).
- **Similarities:** Mentoring and coaching are both "developmental interactions" with the goal of personal or professional development (D'Abate et al., 2003). Both provide an opportunity for the individual to reflect, learn, and develop (Joo, 2005).

## Sponsorship

- **Goal & Outcome:** Sponsorship serves to increase exposure of the protégés abilities and ensure they considered for appropriate development and career-advancement opportunities.
- **Role of the sponsor:** The sponsor spends time with and gets to know the protégé, including learning about the protégés career aspirations and development needs. The sponsor also advocates on behalf of the protégé to other senior leaders.
- **Length:** Sponsoring relationships typically last between 6 months to a year.
- **Career Stage:** Sponsorship usually occurs in mid-to-late stages of the career for high potential employees seeking leadership positions (Ayyala et al., 2019).
- For more information on sponsorship, consult the Treasury Board Secretariat sponsorship tools and resources: <https://gccconnex.gc.ca/groups/profile/72452367/mentorship-plus-mentorat-plus?language=en>

# Mentor



## Accompagnement axé sur la carrière

Le mentor offre de l'orientation professionnelle et du soutien interpersonnel à un mentoré pour l'aider à atteindre ses objectifs en matière de perfectionnement professionnel

Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*.

## Orientation et soutien

Le mentor partage ses idées et ses connaissances pour favoriser le perfectionnement professionnel, agit en tant que modèle et établit une relation de soutien avec les mentorés pour accroître leur sentiment de compétence

## Long terme

La relation dure de six mois à un an

# Encadreur



## Accompagnement axé sur le rendement

L'encadreur offre les outils et les connaissances nécessaires pour accroître son efficacité dans des domaines précis à perfectionner dans le cadre de ses fonctions actuelles

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.

## Habilitation

L'encadreur donne de la rétroaction sur les forces et les faiblesses de la personne encadrée. Il lui pose également des questions ouvertes pour l'inciter à réfléchir et lui permettre de trouver des solutions possibles aux défis à surmonter

## Court terme

La relation prend fin une fois que la personne encadrée a maîtrisé les points à améliorer

# Parrain



## Accompagnement axé sur la personne

Le parrain cherche à promouvoir l'avancement de son protégé et valorise le travail de celui-ci auprès d'autres hauts dirigeants

Gottlieb, A. S., & Travis, E. L. (2018). Rationale and models for career advancement sponsorship in academic medicine: the time is here; the time is now. *Academic Medicine*, 93(11), 1620-1623.

## Promotion

Le parrain défend les intérêts d'une personne, cerne les possibilités professionnelles et établit des liens en vue de tirer profit de celles-ci. Le parrainage permet de mettre en lumière le mérite d'une personne qui, autrement, pourrait passer inaperçue

## Long terme

La relation dure de six mois à un an

## Différences entre le mentorat et l'encadrement

- **Résultat** : L'encadrement permet d'accroître le rendement de la personne encadrée (Peterson, 1996), tandis que le mentorat aide la personne mentorée à progresser dans sa carrière (Kram, 1985).
- **Nature des objectifs** : Le mentorat est associé à des objectifs généraux de perfectionnement professionnel à long terme, tandis que l'encadrement vise des objectifs pratiques axés sur des compétences liées à la modification du comportement (Parsloe et Leedham, 2008).
- **Rôle de l'encadreur** : L'encadreur n'est pas un enseignant, un instructeur ou un formateur, et il n'est pas forcément un expert en ce qui concerne les besoins de perfectionnement de la personne encadrée. Il doit poser des questions ouvertes pour inciter la personne encadrée à réfléchir et lui permettre de trouver des solutions possibles à ses problèmes (par exemple : « Que faut-il faire selon toi? »). L'encadreur aide la personne qu'il encadre à exprimer son plein potentiel en l'aidant à acquérir de nouvelles connaissances et un sens plus aigu des responsabilités (MacLennan, 2017).
- **Rôle du mentor** : Le mentor possède de l'expérience ou des connaissances avancées dans le domaine d'intérêt du mentoré et peut agir à titre d'enseignant pour le mentoré. Il doit partager des renseignements, agir en tant que modèle et offrir des occasions de réseautage au mentoré. Le mentor établit une relation de confiance et de soutien pour aider le mentoré à acquérir une plus grande confiance envers ses compétences et ses capacités (Kram, 1983; 1985).
- **Durée** : Les relations de mentorat durent de six mois à un an. En revanche, les relations établies dans le cadre d'un encadrement sont habituellement plus courtes et se terminent une fois que la personne encadrée a maîtrisé les points à améliorer (D'Abate et coll., 2003).
- **Étape de la carrière** : Le mentorat est généralement offert en début de carrière, tandis que l'encadrement est généralement proposé à la mi carrière (Feldman et coll., 2005).
- **Aspect interpersonnel** : Bien que l'une des principales caractéristiques du mentorat soit de bénéficier d'un soutien interpersonnel, l'encadrement n'exige pas l'établissement de liens personnels étroits; les interactions entre les encadreurs et les personnes encadrées ont tendance à être de nature plus formelle et structurée (Feldman et coll., 2005).
- **Points communs** : Le mentorat et l'encadrement constituent des « interactions de perfectionnement » visant le perfectionnement personnel ou professionnel (D'Abate et coll., 2003). Ces deux types d'activités offrent au bénéficiaire l'occasion de réfléchir, d'apprendre et de se perfectionner (Joo, 2005).

## Parrainage

- **Objectif et résultat** : Le parrainage sert à accroître la visibilité des capacités de certaines personnes et à veiller à ce que celles-ci soient prises en compte dans le cadre des possibilités pertinentes en matière de perfectionnement et d'avancement professionnel.
- **Rôle du parrain** : Le parrain passe du temps avec son protégé et apprend à le connaître, notamment en découvrant ses aspirations professionnelles et ses besoins de perfectionnement. Le parrain défend également les intérêts du protégé auprès d'autres hauts dirigeants.
- **Durée** : Les relations de parrainage durent habituellement de six mois à un an.
- **Étape de la carrière** : Le parrainage est habituellement offert aux employés prometteurs qui cherchent à occuper des postes de direction entre le milieu et la fin de la carrière (Ayyala et coll., 2019).
- Pour de plus amples renseignements sur le parrainage, veuillez consulter les outils et les ressources pertinentes du Secrétariat du Conseil du Trésor: <https://gconnex.gc.ca/groups/activity/72452367>