

LE COMITÉ ÉTUDIANT DU CRIR VOUS PRÉSENTE :

ATELIER #3 : "L'IMPORTANCE DU TRAVAIL D'ÉQUIPE : CONSTRUIRE UNE CULTURE D'EXCELLENCE."

CONFÉRENCIER INVITÉ : PROF. GORDON BLOOM, PHD | 13 NOVEMBRE 2024

THE CRIR STUDENT COMMITTEE PRESENTS:

WORKSHOP #3: "THE IMPORTANCE OF TEAMWORK: BUILDING A CULTURE OF EXCELLENCE."

GUEST SPEAKER: PROF. GORDON BLOOM, PHD | NOVEMBER 13, 2024



Purpose of today's presentation:

- a) Leading a high-performance sport organization is multifaceted and complex
- b) Today, I will explain how elite sport leaders/coaches play a key role in cultivating a culture of excellence for their teams

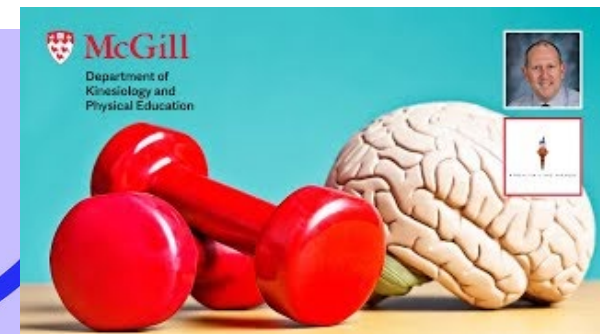
Objectif de la présentation d'aujourd'hui :

- a) Diriger une organisation de sport de haut niveau est multidimensionnel et complexe.
- b) Aujourd'hui, je vais expliquer comment les leaders/entraîneurs de sport d'élite jouent un rôle clé dans la création d'une culture d'excellence au sein de leurs équipes.



My Pathway-Mon Parcours

- B.A., Sociology, University of Western Ontario, 1988
- B.A. Honours, Sport Sociology, York University, 1990
- M.A., Sport Psychology, York University, 1993
- Ph.D., Sport Psychology, University of Ottawa, 1997



My Pathway-Mon Parcours



My Journey as a Coach

Mon parcours en tant qu'entraîneur



My Journey as a MP Consultant (Mental Performance)

Mon parcours en tant que consultant MP

- Teams at McGill-Équipes à McGill
- Institut National du Sport du Québec
- Professional athletes –Athlètes professionnels
- Paralympic and Olympic athletes- Athlètes paralympiques et olympiques
- United States National Team Coach Leader Education Program- Programme de formation des entraîneurs leaders de l'équipe nationale des États-Unis



My Line of Research-Mon axe de recherche

The knowledge, strategies, and behaviours employed by coaches in terms of leadership practices, mentoring, and team building that are designed to create a culture of excellence that includes the development of successful and well-balanced athletes.

Les connaissances, stratégies et comportements adoptés par les entraîneurs en matière de pratiques de leadership, de mentorat et de développement d'équipe sont conçus pour créer une culture d'excellence, visant à former des athlètes accomplis et équilibrés.



Coach John Wooden, circa 1999



Panel with Coach Anson Dorrance

Introduction to Team Work

Introduction au travail d'équipe



Mark Messier

“I never felt I was playing in Gretzky’s shadow... I had a responsibility on the team that was different from Wayne’s. Everyone had his role, and I felt great about mine. So did many others about theirs. If we won, and won often, we know everyone would get respect.”

"Je n'ai jamais eu l'impression de jouer dans l'ombre de Gretzky... J'avais une responsabilité dans l'équipe qui était différente de celle de Wayne. Chacun avait son rôle, et j'étais fier du mien. Beaucoup d'autres ressentaient la même chose pour le leur. Si nous gagnions, et que nous gagnions souvent, nous savions que tout le monde obtiendrait du respect."

Introduction to Team Work

Introduction au travail d'équipe



Knute Rockne, Head Coach of Notre Dame Fighting Irish (1918-1930)

“The secret to winning football games is working more as a team, less as individuals. I play not my eleven best, but my best eleven”

Knute Rockne, entraîneur en chef des Notre Dame Fighting Irish (1918-1930) "Le secret pour gagner des matchs de football est de travailler davantage en équipe, moins en tant qu'individus. Je ne fais pas jouer mes onze meilleurs, mais mes meilleurs onze."

Introduction to Team Work

Introduction au travail d'équipe

“Teamwork is the essence of life. If there’s one thing on which I’m an authority, it’s how to blend the talents and strengths of individuals into a force that becomes greater than the sum of its parts. My driving belief is this: great teamwork is the only way to reach our ultimate moments, to create the breakthroughs that define our careers, to fulfill our lives with a sense of lasting significance.... However, teamwork isn’t simple. In fact, it can be a frustrating, elusive commodity. That’s why there are so many bad teams out there, stuck in neutral or going downhill. Teamwork doesn’t appear magically just because someone mouths the words.”

(Coach Pat Riley)



"Le travail d'équipe est l'essence de la vie. S'il y a une chose sur laquelle je suis un expert, c'est la manière de fusionner les talents et les forces des individus pour former une force qui dépasse la somme de ses parties. Ma conviction profonde est la suivante : le travail d'équipe est le seul moyen d'atteindre nos moments ultimes, de créer les percées qui marquent nos carrières, de remplir nos vies d'un sentiment de signification durable... Cependant, le travail d'équipe n'est pas simple. En réalité, cela peut être une qualité frustrante et difficile à saisir. C'est pourquoi il y a tant de mauvaises équipes, bloquées dans la neutralité ou en déclin. Le travail d'équipe n'apparaît pas par magie simplement parce que quelqu'un prononce les mots."

(Coach Pat Riley)

Introduction to Team Work

Introduction au travail d'équipe

-Michael Jordan, NBA All Star, Chicago Bulls

“ Naturally, there are going to be ups and downs, particularly if you are trying to achieve at a high level. But when we stepped between the lines, we knew what we were capable of doing. When a pressure situation presented itself, we were plugged into one another as a cohesive unit. That’s why we were able to beat more talented teams”

-Michael Jordan, All-Star NBA, Chicago Bulls

"Naturellement, il y aura des hauts et des bas, surtout si vous essayez d'atteindre un niveau élevé. Mais quand nous franchissions les lignes du terrain, nous savions ce dont nous étions capables. Dans les moments de pression, nous étions connectés les uns aux autres comme une unité cohésive. C’est pour cela que nous avons pu battre des équipes plus talentueuses."



Introduction to Team Work

Introduction au travail d'équipe

I flashed back to 1989 when I took over as head coach and had talked to Michael about how I wanted him to share the spotlight with his teammates so the team could grow and flourish. In those days he was a gifted young athlete with enormous confidence in his own abilities that had to be cajoled into making sacrifices for the team. Now he was an older, wiser player who understood that it wasn't brilliant individual performances that made great teams, but the energy that's unleashed when players put their egos aside and work toward a common goal. (Jackson & Delehanty, 1995, p. 21).

"Je me suis remémoré 1989, lorsque j'ai pris les rênes en tant qu'entraîneur principal et que j'ai parlé à Michael de ma volonté de le voir partager la vedette avec ses coéquipiers pour que l'équipe puisse grandir et s'épanouir. À l'époque, il était un jeune athlète talentueux, doté d'une confiance immense en ses propres capacités, qu'il fallait convaincre de faire des sacrifices pour l'équipe. Maintenant, c'était un joueur plus âgé et plus sage, qui comprenait que ce ne sont pas les performances individuelles brillantes qui font les grandes équipes, mais l'énergie qui se libère lorsque les joueurs mettent leurs ego de côté et travaillent vers un objectif commun." (Jackson & Delehanty, 1995, p. 21)

Introduction to Team Work

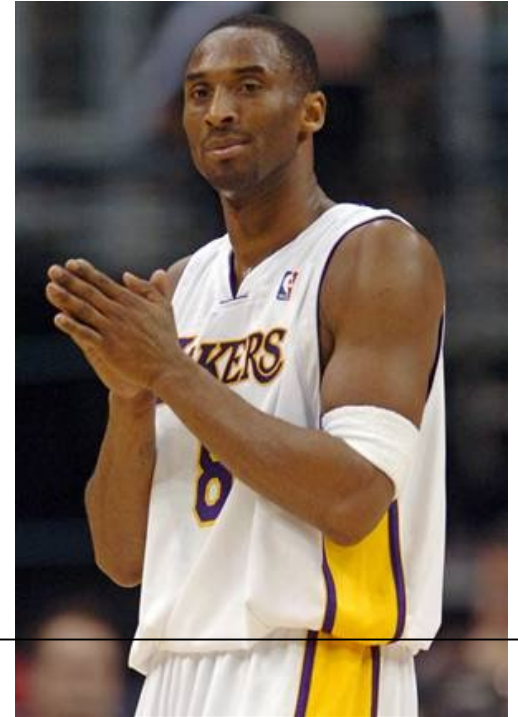
Introduction au travail d'équipe



“If leaving the Lakers at the end of the season is what I decide, a major reason for that will be Shaq's childlike selfishness and jealousy”

Kobe Bryant

"Si je décide de quitter les Lakers à la fin de la saison, une raison majeure sera l'égoïsme enfantin et la jalousie de Shaq."
— Kobe Bryant



Together, Kobe and Shaq won 3 NBA titles for the L.A. Lakers (2000, 2001, 2002).

In the 2003 season, both players got into a feud and the team ranked 5th in their conference. Shaq was traded the following year, and the Lakers did not win another championship for 7 years.

Ensemble, Kobe et Shaq ont remporté 3 titres NBA pour les Lakers de Los Angeles (2000, 2001, 2002).

Lors de la saison 2003, les deux joueurs se sont disputés, et l'équipe s'est classée 5e de leur conférence. Shaq a été échangé l'année suivante, et les Lakers n'ont pas remporté de nouveau championnat avant 7 ans.

Pour chaque affirmation, sélectionnez l'option qui décrit le mieux la façon dont vous sentez ou agissez habituellement en contexte d'équipe

For each statement, select the option that best describes how you usually feel or behave in a team setting

Rôle Préféré au Sein d'une Équipe- Preferred Role in a Team



Lorsque je travaille en équipe, je préfère :

- a) Prendre les devants et prendre des décisions.
- b) Soutenir le leader et m'assurer que les tâches sont accomplies.
- c) Proposer des idées et des solutions créatives.
- d) Me concentrer sur le développement des relations et le maintien de la motivation.
- e) Analyser et évaluer la situation avant d'agir.

When working in a team, I prefer to:

- a) Take the lead and make decisions.
- b) Support the leader and ensure tasks are completed.
- c) Provide creative ideas and solutions.
- d) Focus on building relationships and keeping the morale high.
- e) Analyze and assess the situation before taking action.

Style de Motivation-Motivation Style



Je suis le plus motivé en équipe lorsque :

- a) Je suis en position de diriger et de guider les autres.
- b) On me confie des tâches et des responsabilités claires.
- c) J'ai la liberté d'explorer de nouvelles idées.
- d) Je me sens connecté et valorisé par mes coéquipiers.
- e) Les objectifs sont bien définis et alignés sur un plan stratégique.

I am most motivated in a team when:

- a) I am in a position to lead and guide others.
- b) I am given clear tasks and responsibilities.
- c) I have the freedom to explore new ideas.
- d) I feel connected and valued by my teammates.
- e) The goals are well-defined and aligned with a strategic plan

Gestion des Conflits- Handling Conflict



En cas de désaccord au sein de l'équipe, je :

- a) Aborde directement le problème et essaie de le résoudre rapidement.
- b) Recherche un compromis qui profite à tout le monde.
- c) Cherche de nouvelles façons de résoudre le problème que les autres n'auraient pas envisagées.
- d) Essaie de préserver la paix et d'éviter le conflit autant que possible.
- e) Analyse la cause profonde du conflit avant de proposer une solution.

In case of a disagreement within the team, I:

- a) Address the issue head-on and try to resolve it quickly.
- b) Seek a compromise that benefits everyone.
- c) Look for new ways to solve the problem that others might not have considered.
- d) Try to keep the peace and avoid conflict as much as possible.
- e) Analyze the root cause of the conflict before suggesting a solution.

Approche du Succès en Équipe-Approach to Team Success



Je crois qu'une équipe réussie repose sur :

- a) Un leadership clair et une direction définie.
- b) Le travail acharné et la diligence de chaque membre.
- c) La créativité et la capacité à penser différemment.
- d) Des relations solides et un respect mutuel.
- e) Une compréhension approfondie de la stratégie et de la planification.

I believe a successful team is built on:

- a) Clear leadership and direction.
- b) Hard work and diligence from each member.
- c) Creativity and thinking outside the box.
- d) Strong relationships and mutual respect.
- e) A deep understanding of strategy and planning.

Résultat-Score



The Leader

You thrive in guiding the team toward its goals. You take charge naturally and are often seen as a source of direction and decision-making.

The Doer

You are reliable and focused on getting the job done. You make sure tasks are completed on time and help keep the team on track.

The Innovator

You bring creativity and new perspectives to the team. You enjoy thinking outside the box and finding novel solutions to challenges.

The Supporter

You are the heart of the team, ensuring that everyone feels included and valued. You prioritize team harmony and work to maintain a positive atmosphere.

The Strategist

You like to take a step back and assess the situation before taking action. You are focused on planning and analyzing to ensure the team's long-term success.

Le Leader

Vous excellez dans le fait de guider l'équipe vers ses objectifs. Vous prenez naturellement les devants et êtes souvent perçu(e) comme une source de direction et de prise de décision.

Le Réalisateur

Vous êtes fiable et concentré(e) sur l'accomplissement des tâches. Vous veillez à ce que les tâches soient effectuées à temps et aidez à garder l'équipe sur la bonne voie.

L'Innovateur

Vous apportez de la créativité et de nouvelles perspectives à l'équipe. Vous aimez penser différemment et trouver des solutions originales aux défis.

Le Soutien

Vous êtes le cœur de l'équipe, veillant à ce que chacun se sente inclus et valorisé. Vous privilégiez l'harmonie au sein de l'équipe et travaillez à maintenir une atmosphère positive.

Le Stratège

Vous aimez prendre du recul et évaluer la situation avant d'agir. Vous êtes concentré(e) sur la planification et l'analyse pour assurer le succès à long terme de l'équipe.

The Importance of Team Work - L'importance du travail d'équipe

“Talent wins games, but teamwork wins championships.” (Michael Jordan)

"Le talent gagne des matchs, mais le travail d'équipe gagne des championnats." (Michael Jordan)



Serial Winning Coaches- Les entraîneurs champions en série

International Sport Coaching Journal, 2016, 3, 221-239
http://dx.doi.org/10.1123/isqj.2016.0381
© 2016 Human Kinetics, Inc.

Human Kinetics
ORIGINAL RESEARCH

The Practices and Developmental Pathways of Professional and Olympic Serial Winning Coaches

Sergio Lara-Bercial

Leeds Beckett University; International Council for Coaching Excellence

Clifford J. Mallett

The University of Queensland

In 2011, the Innovation Group of Leading Agencies of the International Council for Coaching Excellence initiated a project aimed at supporting the identification and development of the next generation of high performance coaches. The project, entitled Serial Winning Coaches, studied the personalities, practices and developmental pathways of professional and Olympic coaches who had repeatedly achieved success at the highest level of sport. This paper is the third publication originating from this unique project. In the first paper, Mallett and Coulter (2016) focused on the development and testing of a novel multilayered methodology in understanding a person through a single case study of a successful Olympic coach. In the second, Mallett and Lara-Bercial (2016) applied this methodology to a large sample of Serial Winning Coaches and offered a composite account of their personality. In this third instalment, we turn the focus onto the actual practices and developmental pathways of these coaches. The composite profile of their practice emerging from the analysis revolves around four major themes: Philosophy, Vision, People and Environment. In addition, a summary of the developmental activities accessed by these coaches and their journey to success is also offered. Finally, we consider the overall findings of the project and propose the concept of Driven Benevolence as the overarching operational principle guiding the actions and behaviours of this group of Serial Winning Coaches.

Keywords: high performance coaching, winning, coach education, management, leadership

(Lara-Bercial & Mallett, 2016;
Mallett & Lara-Bercial, 2016)

Definition:

Individuals who won multiple gold medals or championships at the Olympic Games, World Championships, or major professional leagues with multiple teams or individual athletes over prolonged periods of time.

Définition :

Individus ayant remporté plusieurs médailles d'or ou championnats aux Jeux olympiques, aux Championnats du monde, ou dans les grandes ligues professionnelles, avec plusieurs équipes ou athlètes individuels sur des périodes prolongées.

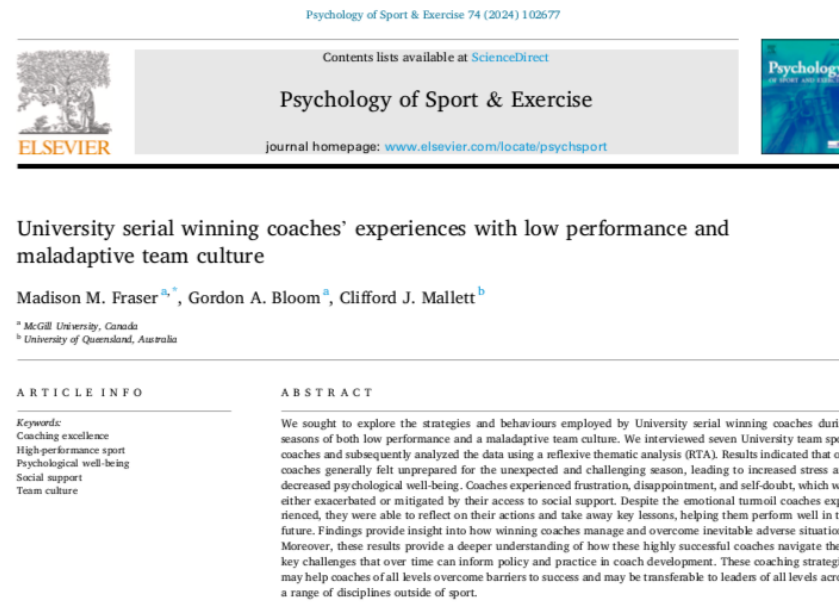
Serial Winning Coaches- Les entraîneurs champions en série

- Obsessive passion for pursuit of coaching excellence
- In-depth personal reflection
- High emotional intelligence
- Quest for continuous improvement
- Creating and sustaining a culture of excellence
- Passion obsessionnelle pour l'excellence dans l'entraînement
- Réflexion personnelle approfondie
- Intelligence émotionnelle élevée
- Quête d'amélioration continue
- Création et maintien d'une culture d'excellence



Fraser, Bloom, & Mallett (2024)

- This study explored the strategies and behaviours of University SWC who have experienced both the highs and lows of performance and team culture.
- Cette étude a exploré les stratégies et comportements des entraîneurs champions en série (SWC) universitaires qui ont vécu à la fois les hauts et les bas de la performance et de la culture d'équipe.



Building a Culture of Excellence

Managing Difficult Athletes

Construire une culture d'excellence. Gérer les athlètes difficiles

- To investigate how high-performance coaches managed difficult athletes.
- Examiner comment les entraîneurs de haut niveau ont géré des athlètes difficiles.

Psychology of Sport & Exercise 51 (2020) 101751

Contents lists available at [ScienceDirect](#)

 **Psychology of Sport & Exercise** 

journal homepage: www.elsevier.com/locate/psychsport



The experiences of high-performance coaches in the management of difficult athletes

William J. Heelis^a, Jeffrey G. Caron^b, Gordon A. Bloom^{a,*}

^a Department of Kinesiology and Physical Education, McGill University, Canada
^b School of Kinesiology and Physical Activity Sciences, Faculty of Medicine, Université de Montréal, Canada

ARTICLE INFO

Keywords:
Problem athletes
Leadership
Coaching
Cohesion

ABSTRACT

Although research on effective coaching strategies is well documented, researchers are still learning how coaches effectively manage problematic athletes. The purpose of this study was to investigate how high-performance coaches managed difficult athletes. We interviewed eight experienced ice hockey coaches from the premiere development stream in Canada for athletes who aspire to play professionally. Through our analysis of the data, we found that these coaches identified problem athletes early, fostered relationships, provided clear expectations and roles, and transformed their behaviors to match the team culture (although this was not always possible). We also found that managing difficult athletes takes a great deal of patience, introspection, and emotional intelligence on the coach's behalf. Our findings contribute to a limited understanding of the knowledge and strategies used by coaches to manage difficult athletes and maintain a positive team climate.

(Heelis, Caron, & Bloom, 2020)

The '80/20' Rule in Business and Sport: Managing Difficult Individuals

La règle du « 80/20 » dans les affaires et le sport : gérer les individus difficiles

The '80/20' Rule

Business

Managers and Employees (Day & Lough, 2012)

“...many managers find themselves spending approximately 80% of their time dealing with 20% of their employees. Dealing with difficult employees, conflict, and discipline...” (p. 96)

Sport

Coaches and Athletes

“If I spend 80% of my time, with the negative players, not enough time is spent on reinforcing positive and good behaviors” (Cope, Eys, Schinke, & Bosselut, 2010, p. 432)

La règle du « 80/20 »

Affaires

Managers et employés (Day & Lough, 2012)

« ... de nombreux managers constatent qu'ils passent environ 80 % de leur temps à gérer 20 % de leurs employés. Gérer des employés difficiles, les conflits et la discipline... » (p. 96)

Sport

Entraîneurs et athlètes

« Si je passe 80 % de mon temps avec les joueurs négatifs, il ne me reste pas assez de temps pour renforcer les comportements positifs et exemplaires. » (Cope, Eys, Schinke, & Bosselut, 2010, p. 432)..



The Interviewer-La personne responsable de l'entrevue



Managing Difficult Athletes-Gérer les athlètes difficiles

Maintaining the Foundation-Maintenir la fondation

- All coaches felt early identification of the difficult athlete was necessary to minimize their impact on the team environment.
“The most important thing when you have a difficult athlete on your team is identifying them as a quickly as possible.”
- Tous les entraîneurs ont estimé qu'il était nécessaire d'identifier rapidement l'athlète difficile pour minimiser son impact sur l'environnement de l'équipe.
"La chose la plus importante lorsqu'on a un athlète difficile dans son équipe, c'est de l'identifier aussi rapidement que possible."

Managing Difficult Athletes- Gérer les athlètes difficiles

Maintaining the Foundation Maintenir la fondation

Clearly articulated and non negotiable expectations and roles with difficult athletes.

“The most effective strategies for dealing with difficult athletes, while preserving the team’s culture, is just explaining the expectations, the consequences, and then reinforcing them.”

Des attentes et des rôles clairement définis et non négociables avec les athlètes difficiles.

"Les stratégies les plus efficaces pour gérer les athlètes difficiles, tout en préservant la culture de l'équipe, consistent à expliquer les attentes, les conséquences, puis à les renforcer."

Managing Difficult Athletes- Gérer les athlètes difficiles

Maintaining the Foundation-Maintenir la fondation

- Managing difficult athletes did not just involve neutralizing their negative behaviours, but also facilitating their transformation as contributors to a positive team culture. Part of this was avoiding placing a negative label on the individual and framing mistakes as learning opportunities.
- La gestion des athlètes difficiles ne se limitait pas à neutraliser leurs comportements négatifs, mais aussi à favoriser leur transformation pour qu'ils deviennent des contributeurs à une culture d'équipe positive. Cela impliquait, en partie, d'éviter de leur attribuer une étiquette négative et de considérer les erreurs comme des occasions d'apprentissage.

“You never want to identify players as troublemakers or something that’s going to become a reality. You don’t want to brand them as a troublemaker because I find that it perpetuates the troublemaking.”

"Il ne faut jamais identifier les joueurs comme des fauteurs de trouble ou comme quelque chose qui va devenir une réalité. Vous ne voulez pas les étiqueter ainsi, car je trouve que cela perpétue le comportement problématique."

Managing Difficult Athletes- Gérer les athlètes difficiles

Repairing the Foundation-Maintenir la fondation

Coaches tried to connect with their athletes on a personal level and treat them with respect.

“I’m a big believer that coaching is about relationships and you have to get to know your players to coach them. You have to coach your team consistently, but you must have an understanding that everybody on your team is a different person. You have to get to know them well enough to know what makes them tick.”

Les entraîneurs tentaient de se connecter avec leurs athlètes sur un plan personnel et de les traiter avec respect.

"Je crois fermement que l'entraînement repose sur les relations, et il faut connaître ses joueurs pour bien les entraîner. Il faut coacher son équipe de manière cohérente, mais il est essentiel de comprendre que chaque membre de l'équipe est une personne unique. Il faut bien les connaître pour comprendre ce qui les motive."

Managing Difficult Athletes- Gérer les athlètes difficiles

Social Influence and Resources-Influence sociale et ressources

Importance of social actors who played central roles (equipment manager, assistant coaches).

“I think that in order to have a good organization your off-ice staff, your coaching staff, and your support staff have to be on the same page and have to share information freely and openly.”

Importance des acteurs sociaux jouant des rôles centraux (gestionnaire d'équipement, entraîneurs adjoints).

"Je pense que, pour avoir une bonne organisation, le personnel en dehors de la glace, les entraîneurs et le personnel de soutien doivent être sur la même longueur d'onde et partager l'information librement et ouvertement."

Managing Difficult Athletes- Gérer les athlètes difficiles

Social Influence and Resources Influence sociale et ressources

Coaches noted the significance of the leadership group to get their message across and facilitate athlete buy-in.

“I hold leadership meetings every two weeks. I take my captains and assistant captains out [for dinner]. The captains and assistant captains are like business middle managers. I’m the CEO of the company and I want to teach my leadership group that this is their team. [...] I have them bring the problems they see [in the team environment] and I give them the problems we as coaches see. Then I ask, “ Okay, how do we solve these problems?”

Les entraîneurs ont souligné l'importance du groupe de leadership pour transmettre leur message et faciliter l'adhésion des athlètes.

"Je tiens des réunions de leadership toutes les deux semaines. J'emène mes capitaines et capitaines adjoints [dîner]. Les capitaines et capitaines adjoints sont comme des managers intermédiaires dans une entreprise. Je suis le PDG de l'entreprise, et je veux enseigner à mon groupe de leaders que cette équipe est la leur. [...] Je leur demande de me présenter les problèmes qu'ils observent [dans l'environnement de l'équipe], et je leur présente ceux que nous, en tant qu'entraîneurs, remarquons. Ensuite, je leur demande : 'D'accord, comment résolvons-nous ces problèmes?'"

Conclusions

Difficult athletes are present in most team environments.

Inhibit satisfaction, effectiveness, and performance

To manage the difficult athlete:

Identify them early

Set clear rules and expectations

Establish high-quality relationships with them

Reach out to important others for help

Les athlètes difficiles sont présents dans la plupart des environnements d'équipe.

Ils peuvent inhiber la satisfaction, l'efficacité et la performance.

Pour gérer l'athlète difficile :

L'identifier tôt

Établir des règles et des attentes claires

Créer des relations de haute qualité avec lui

Faire appel à des personnes clés pour obtenir de l'aide

Merci Thank you





Questions

Gordon A. Bloom
gordon.bloom@mcgill.ca



McGill