

## Problem solving approaches that preserve relationships

By the Sport Dispute Resolution Centre of Canada



Problem solving takes many shapes in the sport community. From coaches in team sports who attempt to dissect opponents' defensive schemes, to coaches of individual sports who look to solve the technical problems of their athletes, such as tennis backhand issues or perhaps why a particular skater is having difficulty with a particular jump. Certainly, problem solving in the realm of sport extends beyond the field of play; sport builds close relationships between coaches, athletes, administrators and others in the sport communities. Maintaining these relationships in good health, through some occasional and normally occurring problems and disputes, should be at the heart of any dispute prevention and resolution attempts. This article will propose problem solving approaches that are more likely to preserve the relationships between individuals who may be involved in a problematic situation.

The real issue is never that problems or disputes arise, because they will. The way in which they are dealt with is a determinant factor between a successful and a disastrous outcome. When disputes do occur, it is in everyone's best interest to deal with them as effectively and as promptly as can be done.

Effective problem solving is an essential aspect of any organization, especially when that organization consists of a coach and an athlete who must work closely together for long periods of time, often with little to no buffer; frustration can build quickly from lack of communication and from feelings of not being understood, not being heard, or not being respected. The strain on the relationship weakens



it to the point where the slightest misunderstanding can then be blown out of proportion and lead to the dissolution of a promising collaboration. Deborah Sword, an arbitrator and mediator for the Sport Dispute Resolution Centre of Canada (SDRCC), recently wrote that, if the discrete disputes are not dealt with immediately, they will in essence accumulate, and every new instance of a problem or a disagreement can escalate into a dispute much more quickly than its predecessor: "A characteristic of nesting discrete disputes within larger conflict systems is that, thereafter new disputes pile up more quickly. If one discrete dispute incident is settled but the conflict remains, the next dispute will erupt more easily." Any efforts in trying to resolve a discrete dispute within the context of an ongoing unresolved conflict may bring a temporary fix, but will ultimately feed the underlying conflict with what Sword calls "dispute fuel."

It should be noted that, although the athlete-coach dynamic is cited here as an example, a dispute can also arise between coaches and NSO administrators, or between national team coaches and personal coaches, or any number of other combinations. Coaches may find themselves in situations where they would benefit from the assistance of a neutral third party to help them resolve an issue with a colleague, an athlete, a parent, or an administrator. Such a neutral third party would allow the coach to take a step back and effectively eliminate the 'pollutants' from the dispute, such as bad feelings from previously unresolved issues, emotions, other individuals mingling, other competing interests, etc.

Often, the coach may also be called upon to play the role of a neutral third party. It is not unlikely that the coach

*Continued on page 51.*

## Résolution de problèmes : approches préservant les liens interpersonnels

Par le Centre de règlement des différends sportifs du Canada



La résolution de problèmes prend diverses formes au sein de la communauté sportive. Qu'il s'agisse d'entraîneurs en sports collectifs qui essaient de disséquer les schémas défensifs de leurs adversaires ou d'entraîneurs en sports individuels qui cherchent à résoudre les difficultés techniques de leurs athlètes, tels que des problèmes avec le revers au tennis ou encore pourquoi tel patineur peine avec tel saut en particulier. Certes, la résolution de problèmes dans le monde sportif dépasse largement l'aire de jeu; la pratique sportive construit des relations étroites entre les entraîneurs, les athlètes, les administrateurs ainsi que plusieurs autres acteurs de la communauté sportive. Malgré les problèmes et différends occasionnels, le maintien du bon état de ces relations devrait être au cœur de toute démarche de prévention et de règlement de différends. Cet article propose différentes approches de résolution de problèmes susceptible de préserver la relation entre les individus impliqués dans une situation problématique.

La vraie question n'est pas de savoir si des problèmes ou des différends surgiront, il y en aura certainement. La façon dont on s'y prend pour les régler est le facteur déterminant entre un dénouement couronné de succès ou qui tourne au désastre. Il est donc dans le meilleur intérêt de tous, lorsqu'un différend survient, de procéder à un règlement aussi efficace et rapide que possible.

La résolution de problème efficace est une composante essentielle de toute organisation, spécialement lorsque cette organisation est composée

d'un entraîneur et un athlète devant travailler étroitement ensemble sur une période prolongée, souvent sans zone tampon. Le manque de communication et l'impression de ne pas être écouté, compris ou respecté peut rapidement provoquer de la frustration. Les tensions exercées sur la relation peuvent l'affaiblir au point où la plus petite mésentente peut dégénérer et mettre en péril une collaboration prometteuse. Deborah Sword<sup>1</sup>, arbitre et médiatrice pour le Centre de règlement des différends sportifs du Canada (CRDSC) a récemment écrit qu'essentiellement, les différends isolés qui ne sont pas réglés sur-le-champ s'accumulent, et qu'ensuite chaque nouvelle situation où il y a problème ou mésentente pourra se transformer en différend beaucoup plus rapidement que les fois précédentes : « L'une des caractéristiques des différends distincts imbriqués dans des systèmes conflictuels plus larges, est que par la suite, de nouveaux différends surviendront plus rapidement. Si un différend distinct est réglé mais que le conflit subsiste, le prochain différend éclatera plus facilement ». Tous les efforts visant à régler un différend isolé, dans un contexte de conflit non résolu qui persiste, pourront procurer un soulagement temporaire mais alimenteront ultimement le conflit sous-jacent, tel qu'illustré par Sword dans l'expression « le torchon qui brûle ».



Même si la relation athlète - entraîneur est présentée ici en exemple, il est à noter que des différends peuvent aussi survenir entre les entraîneurs et les administrateurs d'un ONS, ou entre les entraîneurs de l'équipe nationale et les entraîneurs personnels, ou toute autre combinaison possible. Les entraîneurs peuvent se retrouver dans des situations où, pour les aider à régler un problème avec un collègue, un athlète, un parent ou un administrateur, la présence d'une tierce personne neutre leur serait bénéfique. Cette tierce personne neutre permettrait à l'entraîneur de prendre du recul sur la situation et d'éliminer de manière efficace les « agents polluants » du différend, tels que l'animosité engendrée par des situations antérieures qui n'ont pas été réglées, les émotions, l'interférence d'autres individus, des intérêts divergents, etc.

Il peut aussi arriver que l'entraîneur soit appelé à agir en tant que tierce

*Suite à la page 51.*

personne neutre. Il est fréquent que l'entraîneur agisse comme intermédiaire ou médiateur entre deux athlètes, entre un athlète et un parent, entre un athlète et son entraîneur personnel, etc. L'entraîneur doit donc reconnaître l'importance de sa responsabilité, dans de telles situations, et s'assurer qu'il est la personne adéquate pour jouer ce rôle. Par exemple, une analyse rapide peut amener l'entraîneur à prendre conscience que le règlement du différend pourrait l'affecter et que, dans un tel cas, il serait sage de refuser d'agir en tant que tierce personne neutre ou, à tout le moins, d'informer les personnes en conflit de son propre intérêt dans cette situation.

### La tierce personne neutre

L'approche impliquant une tierce personne neutre est le prisme à travers lequel le CRDSC entrevoit le règlement de problèmes, de différends ou de conflits qui surviennent dans la communauté sportive. Les services de facilitation de règlement offerts par le Centre permettent aux parties de travailler ensemble afin de trouver une

solution, tout en préservant leur relation. Le rôle du facilitateur de règlement, agissant à titre de tierce personne neutre, n'est pas d'imposer une décision aux parties, mais plutôt de les amener, au moyen de discussions, à régler leur différend de façon consensuelle.

Afin d'éviter l'amplification de systèmes conflictuels due à une gestion des différends déficiente ou inadéquate, les personnes qui constatent l'émergence d'un différend peuvent maintenant demander l'aide d'un facilitateur de règlement. Ce facilitateur de règlement peut les aider à régler des malentendus dès le début, avant qu'ils ne se transforment en différends plus dommageables. C'est pourquoi le CRDSC suggère aux personnes impliquées de demander l'aide d'un facilitateur de règlement dès que se manifestent les premiers signes d'un différend.

Les avantages à utiliser une tierce personne neutre pour résoudre un problème en justifient pleinement les coûts. Que cette personne soit un entraîneur ou un médiateur professionnel, elle s'assurera que les voies de communication demeurent

ouvertes entre les personnes impliquées et apportera une certaine objectivité qui pourra favoriser le règlement du différend. Compte tenu de la proximité relative et de l'intensité du cadre dans lequel se pratiquent les sports, il est normal que surgissent des problèmes ou des différends. Afin de s'assurer que ne soient pas affectés les liens interpersonnels et la collaboration nécessaires au succès des athlètes canadiens, il doit exister un espace, un lieu où ces différends peuvent être réglés de façon respectueuse, correctement et en temps opportun, et ce lieu est la facilitation de règlement. Cette approche préventive et proactive représente l'avenir du règlement des différends dans la communauté sportive canadienne. Pour plus de renseignements sur la facilitation de règlement, veuillez consulter le site Internet du CRDSC à l'adresse [www.crdsc.ca](http://www.crdsc.ca).

### Référence

'Sword, D. (2008) « Gérer les différends pour prévenir les conflits », *En Zone Neutre*, Centre de règlements des différends sportifs du Canada, octobre 2008.

acts as an intermediary or a mediator between two athletes, between an athlete and a parent, between an athlete and a personal coach, etc. In any event, the coach in such a situation must recognize the importance of this responsibility, and ensure that he/she is the right person to fill this role. For example, a quick analysis may enable the coach to realize that the outcome of the dispute may have an effect on him/her, in which case it may be wise to refuse to act as the neutral third party, or, at the very least, to inform the disputants of his/her own interest in this situation.

### The neutral third party

This neutral third party approach is the lens through which the SDRCC sees the resolution of problems, disputes or conflicts arising in our sport community. The resolution facilitation services offered by the Centre enable parties to work together to find a solution, while preserving their relationship. The role

of the resolution facilitator, acting as the neutral third party, is not to impose any decision on the parties, but rather to guide them through discussions to consensually resolve their differences.

In order to avoid the growth of conflict systems through poor or inadequate dispute management, individuals who see a dispute developing can now request the assistance of the resolution facilitator. The resolution facilitator can help work through disagreements early on, before they escalate into something more damaging. This is why the SDRCC suggests that, even at the slightest hint that a dispute is brewing, those involved seek the assistance of a resolution facilitator.

The benefits of using a neutral third party in problem solving far outweigh the costs. Whether a coach or a professional mediator, this individual will ensure that the lines of communications remain open between the parties and will bring an element

Continued from page 49.

of objectivity that may facilitate the resolution of the dispute. Given the relative closeness and intense setting with which sports operate, it is natural that problems or disputes will occur. To ensure that the relationships and collaborations necessary for the success of Canadian athletes are not affected, there needs to be an outlet, a space where these disputes can be resolved respectfully, properly and timely, and that space is the resolution facilitation. This preventive and proactive approach is truly the future of alternative dispute resolution in the Canadian sport community. For more information on resolution facilitation, please visit the SDRCC website at [www.sdrcc.ca](http://www.sdrcc.ca) <<http://www.sdrcc.ca/>>

### Reference

'Sword, D. (2008), 'Managing Disputes to Prevent Conflict,' *In the Neutral Zone*, Sport Dispute Resolution Centre of Canada, October 2008.