



Qu'est-ce-qui motive les suiveurs ?

- Motivation
 - Tout besoin, tendance, aspiration, sentiment ou désir qui, sans être nécessairement conscient, incite à avoir un certain type de comportement
- Théories de la motivation
 - Elles cherchent à expliquer pourquoi on veut atteindre un but et à identifier les facteurs qui influent sur nos efforts
 - ✧ *Effort*
 - ✧ *Performance*
 - ✧ *Récompense*

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théories de la motivation

- D'après les **théories de contenu**, tous les suiveurs au travail partagent un même ensemble de besoins génériques
- D'après les **théories de processus**, la motivation s'explique en termes de processus cognitifs : comment un individu voit sa situation au travail

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théories de la motivation basées sur le contenu

- Des besoins insatisfaits créent une tension interne ou un état de manque qui motive à changer de comportement pour satisfaire ces besoins
- Les suiveurs partagent un même ensemble de besoins de base qu'il convient d'identifier
 - ❖ *Théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow*
 - ❖ *Théorie des deux facteurs de Herzberg*
 - ❖ *Théorie ERG d'Alderfer*

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

- Cinq besoins fondamentaux, classés hiérarchiquement (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et d'auto-accomplissement), de sorte que lorsqu'un besoin a été satisfait, on peut chercher à satisfaire celui au dessus
 - ❖ *Les comportements visent à satisfaire les besoins de bas niveau avant les autres*
 - ❖ *Un besoin déjà satisfait ne peut pas motiver un comportement*
- Les leaders doivent savoir où les suiveurs sont localisés dans la hiérarchie des besoins et s'assurer que les besoins de bas niveau sont satisfaits avant d'en appeler aux besoins de haut niveau

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théorie des deux facteurs de Herzberg

- Certains aspects du travail motivent et poussent à l'accomplissement de la performance, alors que d'autres aspects ont une influence négative sur le comportement et la performance
 - ❖ **Motivators:** *facteurs intrinsèques liés au contenu du travail qui font que les suiveurs se sentent bien vis-à-vis de leur travail*
 - ❖ **Hygienes:** *facteurs extrinsèques dans l'environnement de travail provoquant l'insatisfaction et ne contribuant pas à la motivation*

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théorie des deux facteurs de Herzberg

Motivators	Hygienes
Achievement	Company policies
Responsibility	Supervision
Recognition	Pay
Promotion	Working conditions

Source: Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théorie ERG d'Alderfer

- Les besoins des suiveurs peuvent être divisés en trois groupes : existence (E), relations (R), et croissance (G) le long d'un continuum bi-directionnel des besoins (plutôt qu'une hiérarchie)
- Un individu va se reconcentrer sur un besoin de bas-niveau déjà satisfait s'il est frustré de ne pas réussir à remplir un besoin plus élevé
- Les leaders peuvent motiver les suiveurs en satisfaisant les besoins de relations

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Limites des théories de la motivation basées sur le contenu

- Toutes ces théories sont limitées au contexte de l'individualisme propre à la culture occidentale
- Ces théories ne permettent pas aux leaders de prévoir sans ambiguïté le comportement qu'un suiveur va adopter pour satisfaire un besoin particulier
- Les études empiriques montrent en général qu'il est faux de croire que les mêmes besoins motivent tous les individus

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théories de la motivation basées sur les processus

- Comment les suiveurs font des choix conscients conduisant à un comportement spécifique
- Rôle joué par les processus cognitifs dans la détermination du niveau de motivation d'un individu
- Aide les leaders à motiver les suiveurs en clarifiant le lien entre effort et récompense
 - ❖ *Théorie de l'équité*
 - ❖ *Théorie de l'attente*
 - ❖ *Théorie de la fixation des buts*

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théorie de l'équité

- Un individu compare les efforts et les récompenses des autres suiveurs avec les siens, ce qui l'amène à un sentiment d'équité ou d'inéquité
- Les perceptions d'inéquité motivent des comportements visant à retrouver l'équilibre et influent sur la satisfaction et la valeur perçue des récompenses

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Les conditions d'équité et d'inéquité d'Adams

	Self	Other
Equity	Outcomes = 100 Inputs = 100	Outcomes = 100 Inputs = 100
Inequity (Underrewarded)	Outcomes = 100 Inputs = 100	Outcomes = 150 Inputs = 100
Inequity (Overrewarded)	Outcomes = 150 Inputs = 100	Outcomes = 100 Inputs = 100

Source: Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press. Quoted by Fiedman, R., and Rhodes, R. (1988). *The Individual Work and Organization*. London: Prentice-Hall and Nelson, p. 84.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théorie de l'attente

- La motivation dépend du lien perçu entre les niveaux d'effort et de récompense
- Les suiveurs évaluent rationnellement les coûts et bénéfices associés à chaque possibilité et choisissent celle qui rapporte le plus

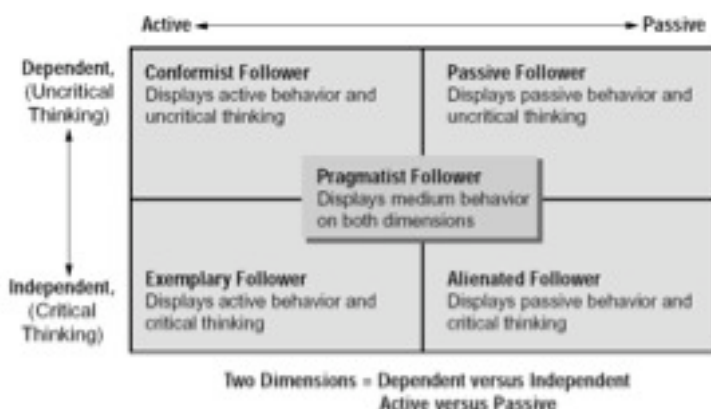
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Théorie du choix des buts

- Les suiveurs peuvent être motivés en leur permettant de participer au choix des buts à atteindre et en leur communiquant des informations fiables sur la performance
- **Les buts posant un challenge** amènent à une plus grande performance
- **Les buts spécifiques** amènent à une plus grande performance que l'absence de but ou des buts vagues ou généraux comme "Fais de ton mieux"
- **Le feedback sur l'atteinte des buts** amène à une plus grande performance
- **La participation des suiveurs** au choix des buts amène à une plus grande performance

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Taxonomie du comportement des suiveurs



Source: Adapted from Kelly, R. E. (1992). *The Power of Following*. New York: Doubleday/Currency.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

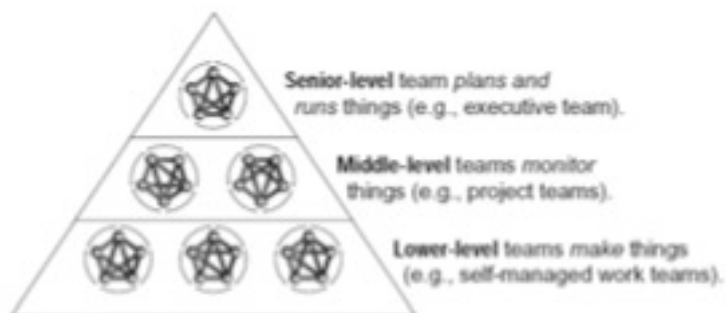


L'étude des groupes de travail

- Le travail en groupe ou en équipe est devenu la norme dans les entreprises
- Les recherches montrent que les individus agissent différemment dans un groupe de travail que ce qu'ils font quand ils travaillent indépendamment
- Comprendre la nature et la dynamique des groupes est important pour bien comprendre les suiveurs

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Classification des équipes de travail



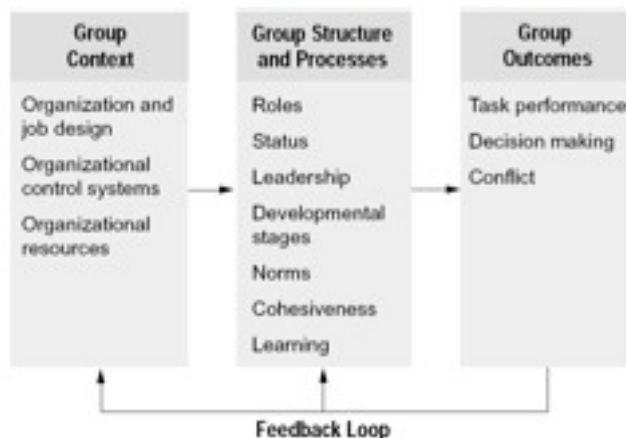
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

La dynamique de groupe

- C'est l'étude du comportement des suiveurs dans un groupe
- Elle s'intéresse à la nature des groupes, à leur développement, et aux relations entre individus et groupes
- Elle met l'accent sur les changements dans les activités, les perceptions des membres du groupe, et sur leur participation active à la vie du groupe

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Modèle de la dynamique de groupe



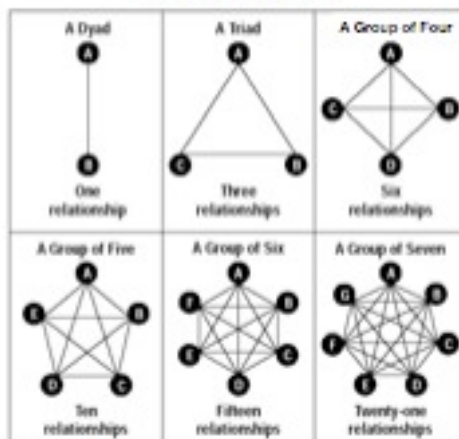
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Facteurs influant la dynamique de groupe

- Le contexte du groupe
 - Les aspects de l'organisation —structure de l'organisation, job design, systèmes de contrôle, ressources— qui contraignent le fonctionnement du groupe
- Structure du groupe
 - La structure est le schéma stable des relations entre les éléments du groupe. Elle dépend de facteurs comme la taille, les rôles, les statuts, et le leadership

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Effet de la taille du groupe sur les relations



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Facteurs influant la dynamique de groupe

- Les normes du groupe
 - Les comportements que l'on s'attend à ce que les membres du groupe adoptent
 - Les normes indiquent aux nouveaux venus ce qu'il convient de faire ; elles sont acquises par socialisation
- La cohésion
 - Ce qui donne la perception d'identité du groupe et qui donne envie d'en faire partie
 - Peut améliorer ou au contraire gêner la performance

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Votre expérience ▼

- On admet généralement que les relations à l'intérieur d'un groupe façonnent les comportements des membres du groupe
 - Repensez à vos expériences de travail en groupe
 - Quelles étaient les normes et valeurs du groupe ?
 - Est-ce qu'un membre du groupe a remis en question une norme particulière ?
 - Si oui, comment est-ce que les autres membres du groupe ont réagi ? Si non, pourquoi pas ?

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Inconvénients d'une trop forte cohésion

- Un petit groupe risque de contrôler totalement ses membres
- Les groupes ont tendance à suivre aveuglément les directives des leaders
- La pression pour le maintien du consensus dans le groupe peut conduire au phénomène de *groupthink* et à de mauvaises décisions

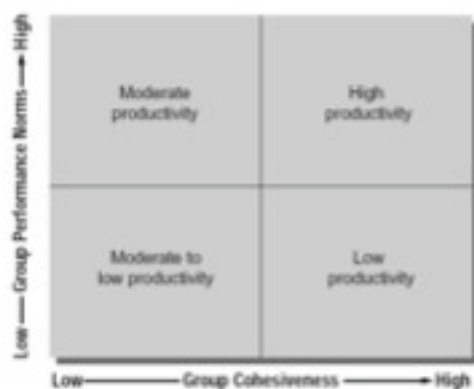
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Les conflits inter-groupes

- Théorie de l'identité sociale
 - ❖ *Les membres d'un groupe voient leur appartenance au groupe comme une source de fierté et de valeur personnelle*
- Théorie fonctionnelle
 - ❖ *Le conflit résulte de ce qu'un groupe perçoit un autre groupe comme une menace*
- Vision interactionniste
 - ❖ *Les conflits à un "niveau optimal" dans les organisations et les groupes de travail sont productifs et peuvent améliorer la performance*

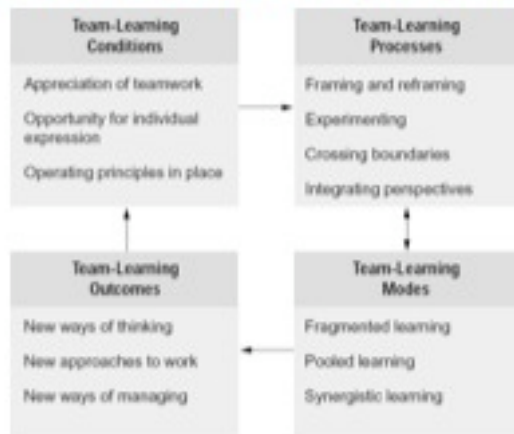
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Cohésion du groupe, normes, et performance



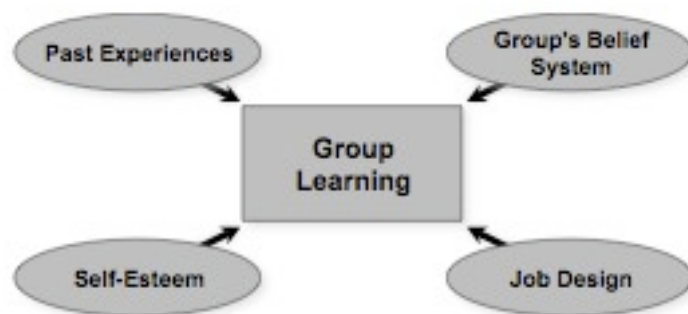
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Conditions, processus, modalités, et résultats de l'apprentissage de groupe



Source: Adapted from Karl E. Markovits, V., and Gellman, G. (1987). "Teams as Learners," *Journal of Applied Behavioral Science* 23(2), pp. 217-248. Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Déterminants de l'apprentissage de groupe



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Les groupes : paradoxes

• Aspects positifs

- Dignité et valeur personnelle
- Engagement
- Synergie
- Etendue des compétences
- Pouvoir

• Aspects négatifs

- Intensifie le contrôle managérial
- Augmente l'intensité du travail
- Augmente la pression des autres

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Comment conduire des groupes de travail

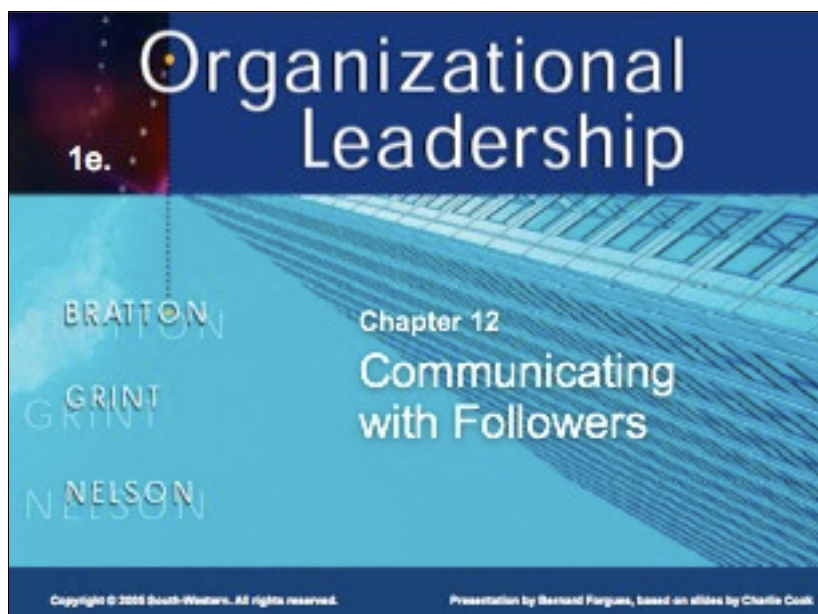
- Déterminer si les groupes sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation
- Mettre à disposition les ressources nécessaires pour que le groupe puisse accomplir sa tâche
- S'assurer que tous les membres du groupe connaissent et comprennent les objectifs du groupe
- Concevoir des structures qui permettent la flexibilité et l'autonomie
- Former les leaders des groupes pour qu'ils puissent endosser un rôle de soutien

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Comment conduire des groupes de travail

- Prendre soigneusement en compte les *connaissances et compétences* que chaque membre apporte dans le groupe
- Donner un *feedback régulier* aux membres du groupe sur leur performance
- Concevoir un *système de compensation* qui encourage les membres à contribuer à la performance d'ensemble du groupe

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.



Chapter Objectives

After completing this chapter, you should be able to:

- Understand the difference between a transmission model and an exchange model of communication.
- Critically analyze the traditional approaches to communication problems and their solutions.
- Discuss the barriers to effective oral and written communications.
- Evaluate the argument that language constructs rather than reflects the world.
- Reflect on the value and difficulties of communication skills for leaders.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

The Importance of Communication

- Communication is essential to leadership.
 - The process of leadership depends critically on the mutual communication between, and influence of, leaders and followers.
 - ✧ *The leader's vision must be communicated to followers if the latter are to help make the vision a reality.*
 - Business leaders spend most of their time communicating; networking to secure support for actions and ensuring that subordinates carry them out.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

The Role of Communication in the Leadership Process



Figure 12.1

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Models of Communication

- **Transmission Model**

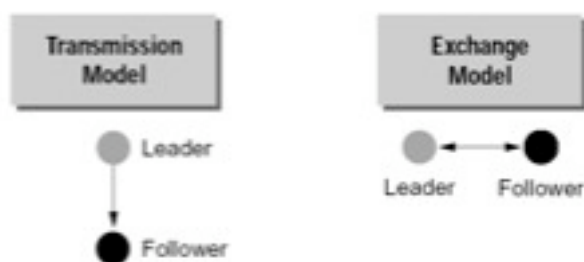
- Language, technologies, and other media are simply devices or channels for telling somebody something.
- The transfer of information from one person (active transmitter) to another (passive receiver).

- **Exchange Model**

- Exchanging information with subordinates, asking them for ideas and constructive criticism, and having conversations about strategy.
- Both parties actively transmit and receive knowledge of value to the other party.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

The Transmission and Exchange Models of Communication



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Figure 12.2

Problems with Communications

- **Speech as Communication:**

- Listeners become bored and lose their focus due to the slowness of speakers.
- Listeners retain only a very small percentage of spoken communications.

- **Effective Communication**

- Leaders should concentrate on communicating ideas rather than facts.
- Listeners are more responsive to emotional rather than intellectual queries from leaders.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Leadership Communication Styles

Task-Oriented Leaders	Follower-Oriented Leaders
• Order and often communicate criticisms.	• Make requests and communicate praise.
• Prefer writing.	• Prefer face-to-face settings.
• Dominate conversations.	• Exhibit listening behaviors.
• Communicate as an interruption.	• Communicate frequently and enjoy it.
• Focus on tasks and procedures.	• Include morale as important content.
• Primarily use formal channels.	• Use informal networks.

Source: Adapted from Steers, E. L. (1982). *Leadership Communication*. Chicago: Nelson-Hall.
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Table 12.4

Steps to Effective Communication Skills

- Read the situation
- Engage attention
- Make the meaning clear
- Paint the background
- Fill in the picture
- Bring your story to life
- Look for clues
- Check understanding
- Say what's on your mind



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Steps to Effective Listening Skills

- Listen with an open mind
- Get behind the words
- Feed back the highlights to maintain mutual understanding
- Get to the heart of things
- Stay on track



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Effective Organizational Communication

- Managers must be committed to the importance of communication.
- Communication should be two-way whenever possible.
- Communication should be face-to-face whenever possible.
- Messages should be structured to meet the needs of the audience.
- Technology should be used to speed up communication.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Benefits of Communication Skills

- It enables the sharing of feelings and ideas.
- It enables the sharing of information.
- It correlates with subordinate satisfaction.
- It correlates with productivity and customer service.
- It enables leaders to persuade followers.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Communication Wheel Structure

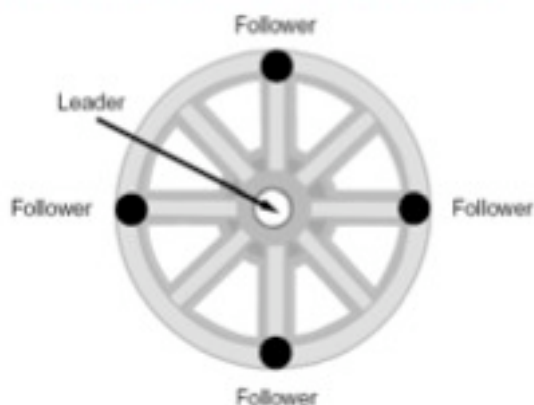
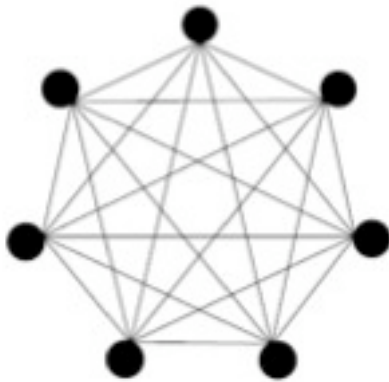


Figure 12.3

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

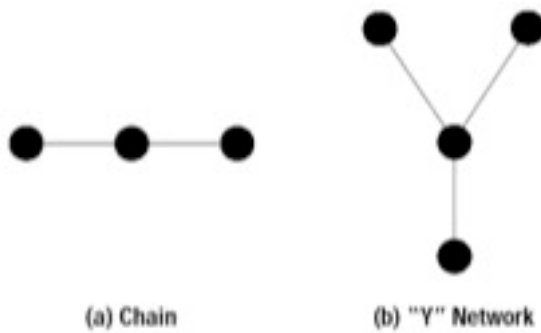
All-Channel Communication Structure



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Figure 12.5

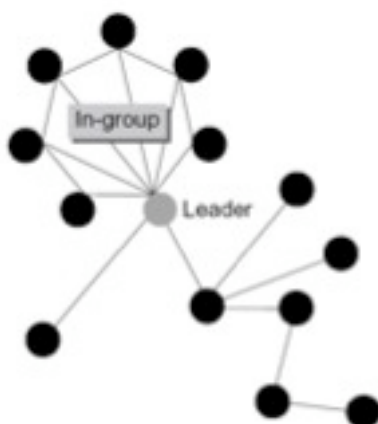
Chain and "Y" Communication Structures



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Figure 12.6

A Cohesive Communication Network



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Figure 12.7

Barriers to Communication

- **Serial Communication**

- Loss of (or change in) meaning as messages pass along and through the chain of communicators (transmitters and receivers).

- **Status Differences**

- Differences between the interests of managers and employees, the formality of the relationship, and competition between managers.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Barriers to Communication

- **Social Conformity**

- The pressure of "groupthink"—the tendency to support the opinion of the group even when that opinion appears to contradict reality or rationality

- **Spatial Distance**

- Problems that arise from the constraints of physical locality in which the distance between people determines the form, number, and effect of communications.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Barriers to Communication

- **Defensiveness**

- A self-protection mechanism in which the listener's responses to the speaker's statements are based on what the listener perceives the speaker expects to or prefers to hear as a response.

- **Cultural Differences**

- Cultures have differential preferences for ambiguity and precision in language, making it important for leaders to try to understand why people say what they say.

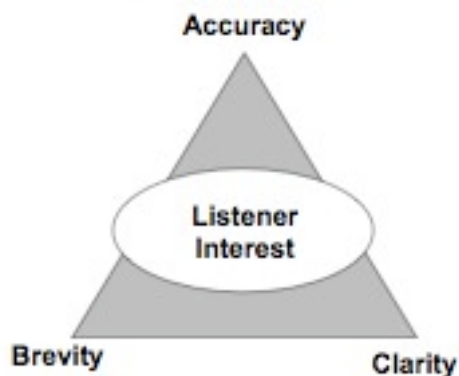
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Reflective Question ▼

- Review the passage in the textbook (page 297) describing the statements of John Roberts, CEO of the British Post Office to the select committee of the British House of Commons.
 - If you were in Roberts's place, how would you have communicated the organization's position?
- Kotter's (1982) research suggests that networking (communication) and agenda-setting are two tasks crucial to a leader's success.
 - Could John Roberts' communication problems stem from his lack of a clear agenda? How might these two tasks be related?

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

The Golden Triangle of Good Communication



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Interrogative And Declarative Approaches To Communication

- **Interrogative approach**
 - Creating a dialogue—a non-argumentative two-way form of communication that persuades followers to assent to a conclusion.
- **Declarative approach**
 - Engaging in a monologue—a one-way form of communication with followers that may or may not have its intended effect.

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Language as Reflector or Constructor

- Traditional View of Language
 - A mechanism for describing the world around us—a *reflector* of reality.
- Constructivist View of Language
 - Language is not a passive and neutral carrier of information about reality but, instead, an active *constructor* of that reality (or *making* the truth).

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

A Picture Is Worth a Thousand Words?



Figure 12.8

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Reflective Question ▼

- How important is it for managers (and management researchers) to communicate to their clients, shareholders, and employees (and the academic community) that they are *avant garde* by adopting new, more fashionable terminology?
- Can you think of any management terms that are no longer considered fashionable, or "cool"?

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.