

# COUP DE SENS

# 2018

## Le modèle Easy: Glossaire



EaSY  
soft skills

Réalisé

## **Le modèle : Glossaire**

Le présent ouvrage a été réalisé dans le cadre du projet

**EaSY\_ Evaluate Soft Skills in International Youth volunteering**  
**2016-2-IT03-KA205-009012**

projet de 24 mois financé par l'Agence nationale italienne pour le jeunes à l'occasion du programme Erasmus ERASMUS Plus, KA2 Strategic Partnership - Cooperation for innovation and the exchange of good practices.

A travers EaSY le partenariat se propose de contribuer au processus de reconnaissance des compétences liées aux expériences de formation non formelle en Europe et, notamment, des compétences transversales ou soft skills acquises à l'occasion du volontariat international pour jeunes adultes.

Le projet a été réalisé grâce à la collaboration de FEC et de The European Guild, qui sont des organismes ayant déjà plusieurs années d'expérience en volontariat international pour jeunes adultes et Elidea – psychologues d'entreprise.

**Ecrit en Ottobre 2018**

*"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Publié par Elidea psychologues associés, 00152, Rome, Italie

Ce document est disponible en ligne:

[www.elidea.org](http://www.elidea.org),

[www.focsiv.it](http://www.focsiv.it),

[www.fecongd.org](http://www.fecongd.org)

<http://la-guilde.org/>

Rédigé par Elidea psychologues associés, 00152, Rome, Italie

## Index

- 1| Introduction**
- 2| Méthode de travail**
- 3| Le modèle Easy**
- 4| Conclusions générales de la validation du test en ligne EASY**
- 5| Prochaine étape**
- 6| Annexe**

## 1| Introduction

La troisième phase du projet Easy définit le modèle Easy, constitué par les principales soft skills qui ont été développées par les volontaires pendant leur travail à l'Etranger.

D'après l'analyse des données collectées par les ONG Fec, Focsiv et La Guilde à travers les interviews et les focus group pendant la deuxième phase, cette partie du projet vise à identifier :

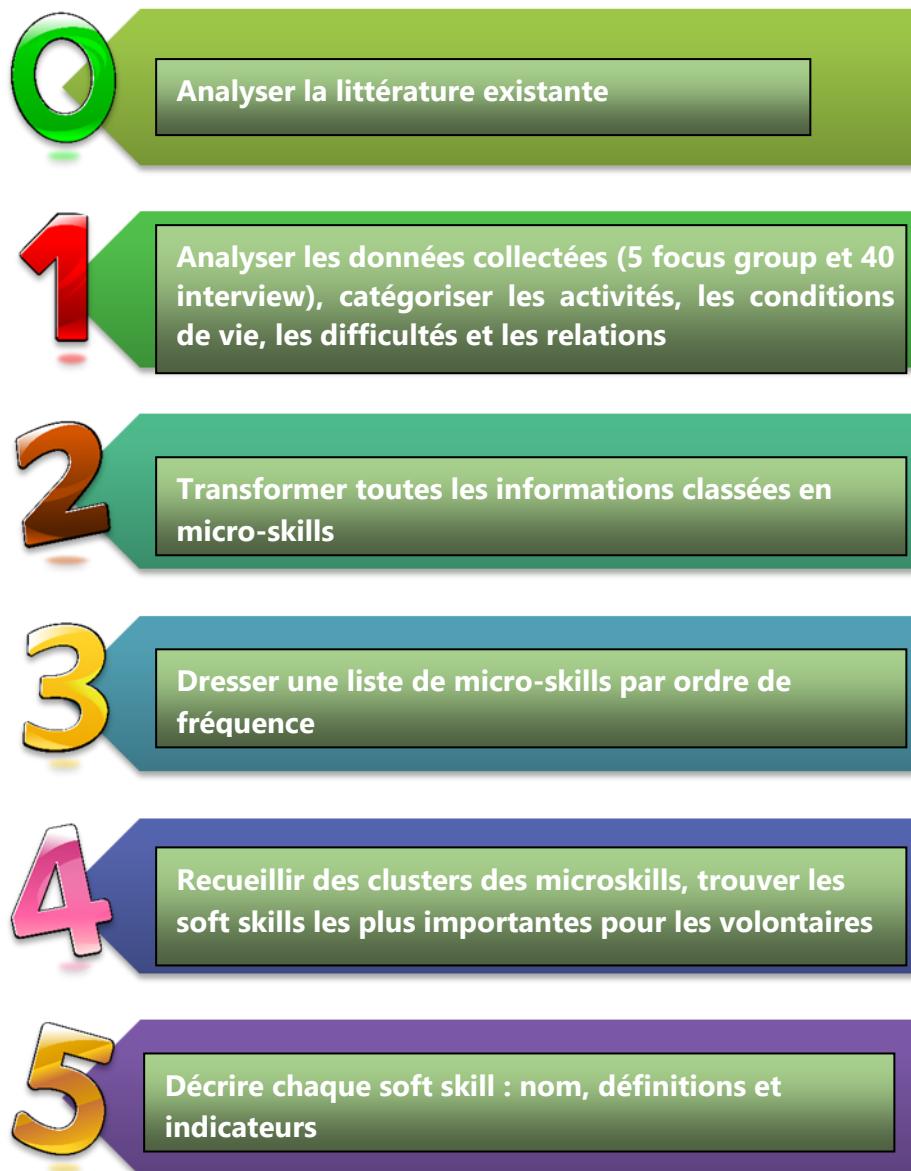
- Liste des soft skills que les volontaires développent pendant leur expérience à l'étranger
- Les variables de contexte qui influencent l'expérience.

Le modèle Easy constitue le point de départ théorique pour les 3 task forces qui développeront les instruments suivants :

- a) Easy self-assessment en ligne (test qui mesure les soft skills)
- b) Modèle de cours de formation pour les opérateurs des ONG (comment utiliser le Modèle Easy avant leur départ)
- c) Manuel du cours après l'expérience et comment utiliser le rapport du test Easy en ligne

## 2| Méthode de travail

Afin d'atteindre le but principal, c'est-à-dire celui de "définir le Modèle Easy", les étapes suivantes ont été respectées :



## Step "0"

- Analyser la littérature existante**

Avant de commencer l'analyse des données, Elidea a recherché les principales études européennes sur les soft skills de tous ceux qui ont travaillé comme volontaires à l'Etranger. L'objectif de cette recherche a été celui de comprendre quels sont les différents modèles et comment ils gèrent leur expérience en tant que volontaires. A la fin de ce document, nous présenteront les différences fondamentales et les points en commun entre ces modèles et le modèle Easy.

Ci-après les principales recherches qui ont été prises en considération :

**Tableau .1a**

N.	Titre originales de recherches, programmes, lois ou centre d'études	Année	Pays
1	Incentivare il volontariato – Rapporto di ricerca <ul style="list-style-type: none"> <li>Centri Servizi per il Volontariato (Belluno, Bergamo, Bolzano, Mantova, Trento e Vicenza)</li> </ul>	2011/2012	Italie
2	Bridging volunteering and the labour market: a proposal of a soft skills matrix <ul style="list-style-type: none"> <li>Rego, Zozimo, Correia e Ross</li> </ul>	2016	Portugal
3	Progetto attitude per "Avviso pubblico della provincial di Milano per l'attuazione del progetto sperimentale in material di certificazione delle competenze acquisite in attià di volontariato e la loro valorizzazione ai fini occupazionali <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Milano (Ciessevi)</li> </ul>	----	Italie
4	Le competenze del volontariato: un modello di analisi dei fabbisogni formative <ul style="list-style-type: none"> <li>Modello ISFOL</li> <li>Cesvot – Centro Servizi per il Volontariato della Regione Toscana</li> </ul>	----	Italie
5	Servizio civile all'estero – Giovani, lavoro e cittadinanza attiva <ul style="list-style-type: none"> <li>Focsv</li> </ul>	2014	Italie
6	ESCO – European classification of skills/competences, qualifications and occupations <ul style="list-style-type: none"> <li>European Commission</li> <li>Cedefop</li> </ul>	2012/2013	Europe
7	CEDEFOP – Centro per lo sviluppo della formazione	----	Grèce

## Le modèle : Glossaire

	professionale		
--	---------------	--	--

**Tableau.1b**

N.	Titre originales de recherches, programmes, lois ou centre d'études	Année	Pays
8	PIAAC – Programme for the International Assessment of adult competencies - OCSE	2012	24 Pays
9	Education and skills online assessment – The online version of PIAAC - OCSE - European Commission	----	24 Pays
10	KEY COMPETENCES - European Commission	----	Europe
11	YOUTHPASS for European Voluntary Service - SVE – Servizio di Volontariato Europe	----	Europe
12	EUROPASS Mobilità - NEC – Centro Nazionale Europass Italia	----	Italie
13	European Guidelines for Validating Non Formal and Informal Learning	----	Europe
14	Workcamps, youth work, recognition and employability – Research report	----	Finlandie
15	D.LGS. 13/2013 – Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze	2013	Italie
16	Intesa Stato – Regioni 22 Gennaio 2015	2015	Italie
17	Isfol – Quadro Nazionale delle Qualificazioni NQF Italia	2017	Italie
18	Voyce Project - Manual for the validation of volunteers' competencies	2017	Europe

L'étude de la littérature internationale nous a permis de comparer le Modèle Easy avec la recherche scientifique actuelle.

De plus, un des objectifs du projet est celui de participer au débat international sur les compétences acquises dans le cadre des expériences de volontariat international.

Tout en comparant le Modèle Easy avec la littérature internationale, on peut observer aussi bien des ressemblances que des différences.

Ci-après 8 des compétences des volontaires qui ont été considérées le plus fréquemment dans les recherches analysées:

1. Communication
2. Travail en équipe
3. Esprit d'initiative et d'entreprise
4. Apprendre des expériences
5. Leadership
6. Négociation et médiation
7. Innovation et créativité
8. Planification et organisation

On peut constater qu'il existe des points en commun comme : communication, esprit d'initiative, négociation, capacité d'analyse et de synthèse et écoute. Le Modèle Easy partage avec les autres études 50% des éléments en terme de compétences considérées.

En effet, 4 compétences sur 8 reflètent les micro-skills du Modèle Easy : habiletés communicatives et linguistiques, esprit d'initiative, habiletés de planification et de négociation.

Ci-après une liste (Tableau 2) de toutes les compétences trouvées dans les recherches / modèles précédents qui sont présents dans la littérature.

Le tableau détaille les compétences en commun entre la littérature et le Modèle Easy: elles sont en caractères gras.

Le tableau suivant comprend:

- ⌚ la liste des compétences individuées par les modèles / recherches qui ont fait l'objet des analyses
- ⌚ les modèles / recherches qui ont été prises en considération (identifiés par un numéro)<sup>1</sup>
- ⌚ la fréquence des compétences : combien de modèles prennent en considération chaque compétence

---

<sup>1</sup> Il faut remarquer que « pas toutes les recherches / tous les modèles précédents dans le tableau 1 ont détaillé une liste de compétences ou habiletés ». Pour cette raison veuillez trouver dans le tableau 2 les recherches qui présentent une liste de soft-skills. Toute recherche / modèle est identifié par un numéro (1,2,3,4,5,10,14,17) comme le tableau précédent (tableau 1).

## Le modèle : Glossaire

Tableau.2a

	Modèles / Recherches								
Compétences	1	2	3	4	5	10	14	17	Fréq.
<b>Communication</b>	x	x	x	x	X		x	x	7
Travail en équipe	x	x		x	X		x	x	6
<b>Esprit d'initiative et d'entreprise</b>			x			X	x	x	5
Apprendre des expériences		x			X	x	x	x	5
Leadership			x	x	X		x	x	5
<b>Négociation et médiation</b>	x	x			X			x	4
Innovation et créativité		x	x	x			x		4
<b>Planification et organisation</b>			x		X		x	x	4
<b>Compétences linguistiques</b>					X	x	x	x	4
Sens civique					X	x	x	x	4
Usage de nouvelles technologies, informatiques et mathématiques					X	x	x	x	4
<b>Analyse</b>	x		x	x					3
<b>Synthèse</b>	x		x	x					3
<b>Ecoute</b>			x	x	x				3
Problem setting			x	x	x				3
Sensibilité interpersonnelle		x	x		x				3
Problem solving	x			x			x		3
Administratives	x			x			x		3
Orientation vers les résultats			x	x			x		3
Planification				x	x			x	3
Sensibilité et expression culturelle						x	x	x	3
<b>Empathie</b>			x	x					2
<b>Autonomie</b>					x		x		2
<b>Adaptation</b>					x			x	2
<b>Confiance en soi</b>					x			x	2
Decision making				x				x	2
Gestion de la diversité			x			x			2

**Tableau .2b**

Compétences	Modèles / Recherches								Fréq.
	1	2	3	4	5	10	14	17	
Tolérance							x		1
Autocontrôle			x						1
Organisation des informations		x							1
Flexibilité				x					1
Relations interpersonnelles					x				1
Confiance dans la création de relations stables pacifiques entre les peuples					x				1
Développement personnel	x								1
Networking	x								1
Sens pratique		x							1
Disponibilité		x							1
Contrôle et analyse		x							1
Gestion des imprévus		x							1
Valeurs			x						1
Compétences techniques		x							1
Orientations vers les usagers		x							1
Analyses des besoins			x						1
Respect pour l'environnement			x						1
Encourager et fournir des perspectives				x					1
Identifier des liens et des relations				x					1
Obtenir et interpréter les informations					x				1
Démocratisation					x				1
Jouer le rôle du protagoniste					x				1
Self management/Self organisation						x			1

Voici les caractéristiques principales du Modèle Easy:

- ➊ cette approche permet de comprendre de façon plus précise ce qu'un volontaire peut améliorer relativement à ses compétences, indépendamment du projet et du pays dans lequel il a travaillé ;
- ➋ la recherche (à travers des interviews et des focus group) n'a pas relevé des différences importantes entre les différents projets dans plusieurs secteurs. Autrement il pourrait y avoir des différences entre les activités spécifiques développées par le volontaire et les compétences qu'il peut entraîner ;
- ➌ le fait de regrouper des micro-skills permet de prendre en considération des aspects essentiels des mêmes compétences, déduites de la recherche expérimentale effectuée avec le ONG Fec, Focsiv et La Guilde. Par exemple, l'habileté « clarté de la communication » est définie comme le résultat des micro-skills suivantes : synthèse, communication écrite et clarté de la communication ;

## Le modèle : Glossaire

- même si cette définition est en ligne avec la recherche scientifique sur les soft-skills et sur la psychologie du travail et des organisations, elle a été adaptée aux résultats des données recueillies pendant cette étude ;
- dernièrement, l'efficacité du modèle Easy réside dans le fait que la collecte des données a été faite au niveau international, tout en considérant des données ressortissant de 3 différents Pays : France, Italie et Portugal, qui sont fortement engagés dans le volontariat international.

### Step "1"

- Analyser les données collectées à travers des interviews et des focus group**
- Catégoriser les activités, les conditions de vie, les difficultés et le relations**

Celle-ci a été la première partie du travail. L'objectif de ce travail a été celui de comprendre les expériences des volontaires selon le point de vue des volontaires (interviews) et des opérateurs (focus group). Pour atteindre ce résultat, les consultants Elidea ont lu et étudié attentivement chaque document (5 focus group et 40 interviews).

Chaque output a été lu individuellement par deux consultants, experts en la rédaction du Job Profile. Après cette phase, le team Elidea a étiqueté chaque information concernant les activités, les difficultés, les conditions de vue et les relations.

Ci-après des exemples:

ONG	DOCUMENT	Activité	Etiquette
La Guilde	Interview	Formation sur le développement psychomoteur pour des enseignants indiens	<b>Activités de formation</b>
FEC	Interview	Reports (reports, e-mail pour les manageurs en Portugal, etc)	<b>Rédaction de report et documents</b>

## Step “2”

- **Transformer chaque information étiquetée en micro-skills**

Grâce à ce travail, toutes les informations étiquetées ont été traduites en « micro-skills », qui détaillent les capacités principales pour : accomplir les activités, surmonter les difficultés, affronter la vie ou gérer les relations.

Voici des exemples :

Activités	Etiquette	MICROSKILLS
Formation sur le développement psychomoteur pour des enseignants indiens	Activité de formation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordination au sein des équipes qui ne sont pas nombreuses</li><li>• Clarté de la communication</li><li>• Ecoute</li><li>• Créer de bonnes relations</li></ul>
Reports (reports, e-mail pour les manageurs en Portugal, etc)	Rédaction de reports et documents	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboration des informations</li><li>• Analyses</li><li>• Communication écrite</li><li>• Synthèse</li></ul>

Cette traduction a établi quelles micro-compétences sont fondamentales pour encourager les activités des volontaires à l'Etranger.

## Le modèle : Glossaire

### Step "3"

- Dresser une liste de micro-skills par ordre de fréquence

Après avoir terminé la phase précédente, Elidea a créé une liste complète des toutes les micro-skills.

Ci-après le tableau des micro-skills par ordre de fréquence.

Micro-skills	FREQUENCY
Créé des relations	99
Clarté de la communication	49
Adaptation communicative	48
Lecture du contexte	47
Adaptation	47
Elaborer des informations	46
Ecoute	46
Organisation des données disponibles	45
Coordonner des travaux au sein de groupes pas nombreux	41
Tolérance à la frustration	37
Analyse	33
Régulation émotionnelle	25
Flexibilité mentale	17
Followership	16
Communication écrite	15
Empathie	15
Autonomie	12
Synthèse	10
Esprit d'initiative	10
Médiation	9
Confiance en soi	3

La fréquence dépend du nombre des fois où chaque micro-skill a été comptée pour chaque catégorie d'activités, de difficultés, de conditions de vie et de relations.

Il est donc possible qu'un micro-skill ait été calculée plusieurs fois pour chaque output (interviews ou focus group). Cela signifie qu'on a identifié certaines micro-skills transversales depuis plusieurs points de vue.

Par exemple « Créer des relations » pourrait être utile pour les « activités de formation » et pour gérer les "rapports" avec les personnes locales, le cas échéant, dans des situations critiques.

## Step "4"

- **Repérer des clusters de micro-skills**
- **Repérer les soft skills les plus importantes pour les volontaires**

L'équipe Elidea a utilisé toutes les micro-skills pour définir les compétences que les volontaires peuvent développer pendant leur expérience.

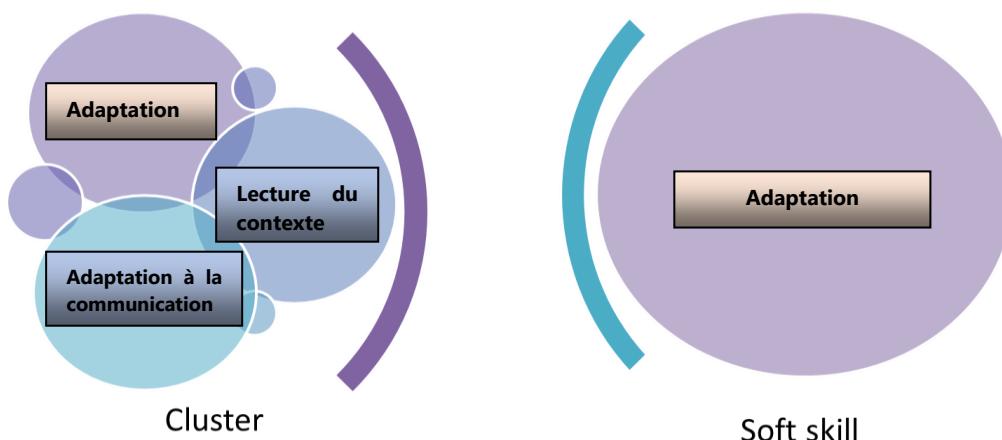
Les micro-skills ont été classées en 7 clusters différents, sur la base de:

- la recherche en littérature des principales études européennes concernant les soft-skills de ceux qui travaillent dans le volontariat international ;
- d'une expérience de plus de 20 ans de Elidea dans les activités de recrutement, de sélection et d'évaluation des compétences pour des entreprises, des sociétés, des coopératives sociales et pour les administrations publiques ;
- des connaissances relatives aux expériences des volontaires acquises par l'équipe de Elidea, grâce aux ONG impliquées, tout en analysant les résultats des interviews et des focus group, pendant les phases précédentes du projet.

Afin de sauvegarder une « validité de contenu », notamment la « validité discriminante », aucune des micro-skills a été considérée plusieurs fois dans les différents clusters.

C'est grâce à cette méthode qu'on pourra distinguer entre plusieurs clusters (soft skills). Chaque cluster a été identifié comme « Soft Skill ».

Ci-après deux exemples graphiques de création de clusters.

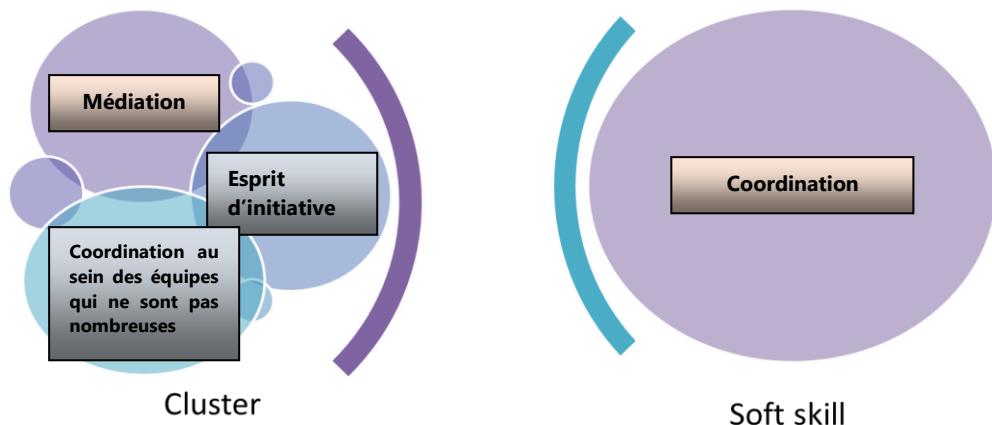


## **Le modèle : Glossaire**

On peut donc observer que les 3 micro-skills (Adaptation, adaptation à la communication e Lecture du contexte) ont été regroupées dans un seul cluster.

Ce dernier, appelé par Elidea "Capacité d'adaptation", représente une des soft skills que le volontaire peut entraîner au cours de son expérience.

Voici un autre exemple:



A la fin de ce processus, Elidea a détecté 7 soft skills principales qui définissent le Modèle Easy. Ces Soft Skills servent à décrire les compétences fondamentales développées par les volontaires au cours de leur travail à l'étranger.

Veuillez trouver les 7 Soft-Skills à la page suivante.

## Step "5"

- **Décrire chaque soft skill: nom, définitions et indicateurs**

La dernière phase du processus concerne la description de chaque Soft Skill.

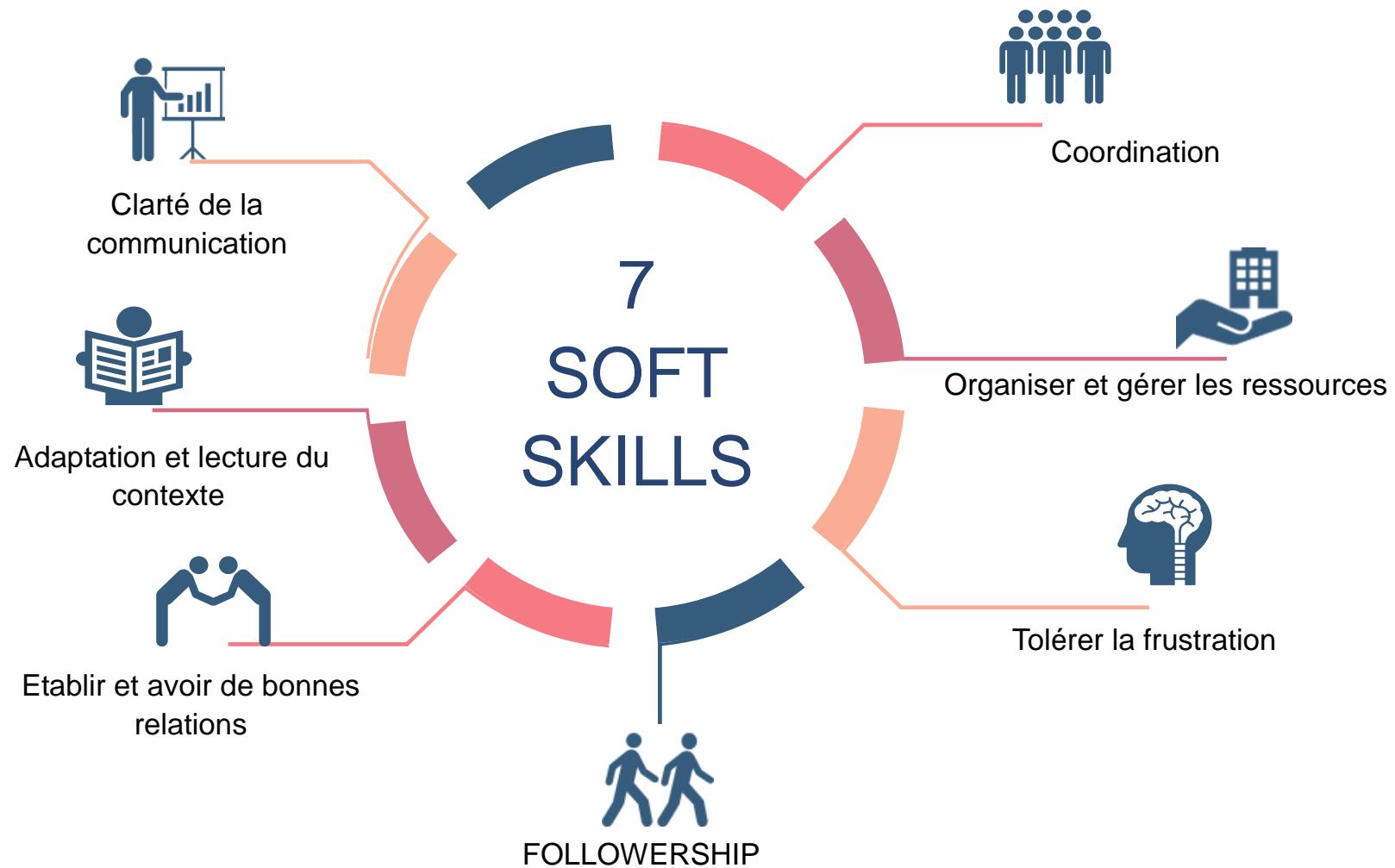
Chaque définition a été affectée en accord avec les critères qui suivent:

- Recherche scientifique dans le domaine des Ressources Humaines
- Sens de chaque micro-skill

Comme nous pouvons le comprendre, dans une situation spécifique il a été nécessaire d'approfondir la soft skill « Followership ».

Elidea a examiné la littérature existante sur la Followership dans le but d'identifier ses micro-skills.

## Le Modèle Easy



### 3| Le modèle EaSY

Les 7 Soft Skills représentent les compétences principales que les volontaires peuvent développer pendant leurs expériences.

Ce modèle suppose que les volontaires, à travers les différentes activités dont ils s'occupent, peuvent entraîner ces 7 compétences pendant leur expérience.

Le principe à la base du Modèle est qu'un haut niveau de ces compétences offre aux volontaires plus de possibilités d'être en ligne avec les offres des entreprises, sociétés et administrations publiques, suite à leurs expériences à l'étranger.

En outre, ces soft skills peuvent être évaluées afin que les volontaires aient plus de confiance en soi.

Ci –après une description détaillée du modèle Easy, dans laquelle on peut trouver : 2 ou 3 micro-skills identifiées et les principaux indicateurs comportementales de chaque Soft Skill.

## Le modèle : Glossaire

### Soft Skill 1 – Clarté de la communication

<u>Définition</u>	<u>Micro-skills</u>	<u>Indicateurs comportementales</u>
Il s'agit de la capacité d'exprimer clairement des pensées, des évènements et des opinions aussi bien à l'oral qu'à l'écrit de manière claire et synthétique, tout en utilisant un registre approprié aux différents contextes sociaux et culturels, elle utilise une séquence de communication linéaire et complète	✓ Communication écrite ✓ Synthèse ✓ Clarté de communication	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il argumente sans être prolixie</li> <li>2. Il enrichit la communication avec des exemples</li> <li>3. Il rédige des documents brefs et bien organisés</li> <li>4. Il trouve des concepts-clefs pour les présenter aux autres</li> <li>5. Il s'exprime de façon adaptée au contexte et aux interlocuteurs</li> <li>6. Il offre des informations exhaustives pour permettre la compréhension du message</li> <li>7. il lui est aisément de bien rédiger un compte rendu ou un rapport</li> <li>8. les autres reconnaissent qu'il sait s'exprimer de façon claire</li> </ol>

Voici la fréquence des micro-skills dans les 8 recherches / modèles européens par rapport au modèle Easy. Grace à ce tableau, on peut observer quels sont les recherches / modèles qui partagent les micro-skills indiquées ci-après:

Modèles /Recherches									Fréquence
Compétences	1	2	3	4	5	10	14	17	
Communication	x	x	x	x	x		x	x	7
Synthèse	x		x	x					3
Capacités linguistiques					x	x	x	x	4

## Soft Skill 2 – Adaptation et lecture du contexte

<u>Définition</u>	<u>Micro-skills</u>	<u>Indicateurs comportementales</u>
<p>Il s'agit de la capacité d'agir de manière active dans des contextes connus et nouveaux, tout en s'adaptant à leurs caractéristiques, en reconnaissant les valeurs, les croyances, les ressources et les limites de l'environnement et des personnes.</p> <p>Il s'agit de la capacité de reconnaître les attentes par rapport à la capacité d'établir des relations conférés à soi-même et aux autres</p> <p>Dans des contextes multiculturels, cette capacité nécessite d'une adaptation linguistique et de communication au milieu où on agit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptation à la communication</li> <li>✓ Adaptation</li> <li>✓ Lecture du contexte</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il est enclin à se sentir à l'aise même dans des contextes qui ne lui sont pas très familiers</li> <li>2. Il adapte son style à celui de son interlocuteur quand son style habituel ne fonctionne pas de façon efficace</li> <li>3. Il fait très attention aux relations entre les personnes</li> <li>4. Il est attentif à connaître la culture et les styles de communication du contexte dans lequel il travail et il vit</li> <li>5. Il sait comprendre quels sont les relations hiérarchiques, formelles et informelles entre les personnes dans les milieux de travail</li> <li>6. Il sait reconnaître les attentes des autres</li> <li>7. Il sait établir des relations tout en considérant les caractéristiques du contexte</li> <li>8. Il sait mettre à jour ses compétences en relation du développement de l'organisation</li> <li>9. Il a la tendance à adapter son style de communication à celui de son interlocuteur</li> </ol>

Grâce à ce tableau, il est possible d'observer que 2 recherches partagent cette skill:

Modèles / Recherches									Fréquence
Compétences	1	2	3	4	5	10	14	17	
Adaptation					x			x	2

## Soft Skill 3 – Followership

<b>Définition</b>	<b>Micro-skills</b>	<b>Indicateurs comportementales</b>
<p>Il s'agit de la capacité d'aider son chef (ou son responsable) dans le climat de travail, tout en assumant la responsabilité de l'objectif commun et en participant activement à toute activité ou changement nécessaire pour le groupe.</p> <p>Il s'agit d'avoir une approche concertée, d'avoir confiance dans le groupe et d'avoir une capacité de cohésion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Support au leader</li> <li>✓ Pensée indépendante</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aide le manager ou responsable</li> <li>2. Il sait encourager un rapport de travail de coopération, de collaboration et respectueux</li> <li>3. Il s'engage à fond dans le travail</li> <li>4. Il se sent engagé et impliqué dans une équipe de travail</li> <li>5. Il aide ses collègues même s'il n'en tire pas profit</li> <li>6. Il partage les objectifs du groupe</li> <li>7. Il fait face à ses responsabilités même dans des situations compliquées</li> <li>8. Il aide les collègues qui sont en difficulté</li> <li>9. Il sait exprimer son point de vue, tout en évitant n'importe quelle critique</li> <li>10. Il aime recevoir des feedback et partager ses idées avec les responsables</li> <li>11. Ses contributions aux activités sont jugées constructives par les responsables</li> </ol>

On ne peut pas être tous des leaders. Parfois il faut accompagner un responsable, des fois il faut le suivre. Mais être un collaborateur efficace n'est pas simple, son rôle est autant compliqué que celui du leader. La Followership peut être définie comme la capacité de travailler dans une organisation, afin d'atteindre des objectifs communs sous le guide du leader, tout en continuant à réfléchir de manière autonome.

Les recherches qui étudient la Followership sont nombreuses. La plupart des recherches affirme que les compétences les plus importantes qu'un follower doit avoir sont l'esprit critique et la capacité de supporter le leader. Selon cette perspective, il est clair que le « follower parfait » n'est pas un yes-man ou une yes-women, mais plutôt une personne capable de suivre des règles, d'aider son chef (aussi bien au niveau émotionnel que pratique), et au même temps de penser de façon autonome.

## Soft Skill 4 – Tolérer la frustration

<u>Définition</u>	<u>Micro-skills</u>	<u>Indicateurs comportementales</u>
<p>Il s'agit de la capacité de réagir de manière positive et avec un esprit de sacrifice à une frustration ou à une condition de stress, tout en gardant des réactions contrôlées et acceptables du point de vue social.</p> <p>Il s'agit également de l'attitude à reconnaître et à mettre en valeur ses habiletés et ses points de force même en cas d'insuccès, d'attentes manquées ou d'obstacles, dans une perspective d'amélioration</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilité mentale</li> <li>✓ Tolérance à la frustration</li> <li>✓ Contrôle émotionnel</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il développe des stratégies de coping qui lui permettent de garder un état de bien-être</li> <li>2. Il est capable de gérer les imprévus éventuels</li> <li>3. Il tolère les conditions d'incertitude</li> <li>4. Il est conscient de ses compétences, de ses points de force et de faiblesse</li> <li>5. Il est sur de surmonter les difficultés</li> <li>6. Il apprend de ses erreurs, il analyse ses performances envisageant de faire toujours de son mieux</li> <li>7. Il reconnaît et contrôle ses émotions par rapport aux situations</li> <li>8. Il reconnaît les situations de stress et les éléments qui peuvent provoquer du stress dans le contexte du travail</li> <li>9. Il réfléchit sur les émotions et les impulsions</li> </ol>

Ci-après la fréquence des micro-skills dans les 8 recherches/modèles européens par rapport au modèle Easy.

Compétences	Modèles / Recherches							Fréquence
	1	2	3	4	5	10	14	
Tolérance						x		1
Contrôle émotionnel			x					1
Flexibilité				x			x	2

## Le modèle : Glossaire

### Soft Skill 5 – Instaurer et entretenir des bonnes relations

<b>Définition</b>	<b>Micro-skills</b>	<b>Indicateurs comportementales</b>
<p>Il s'agit de la capacité de comprendre et d'utiliser de manière adéquate les règles de l'interaction sociale, tout en réussissant à créer et à entretenir des relations positives avec les autres, à travers l'expression de soi-même, l'identification des besoins de l'interlocuteur, aussi bien d'un point de vue cognitif qu'affectif.</p> <p>Il s'agit de la capacité d'exprimer son point de vue et au même temps d'écouter et valoriser autrui, en lui permettant d'exprimer son opinion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empathie</li> <li>✓ Ecoute</li> <li>✓ Instaurer relations</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il sait très bien écouter les autres personnes</li> <li>2. Il sait poser des questions bien organisées</li> <li>3. Avec sa conduite il montre son respect pour les autres personnes</li> <li>4. Il comprend les états d'âme des personnes, il est patient et empathique</li> <li>5. Il évite d'avoir des conduites agressives</li> <li>6. Il encourage son interlocuteur à exprimer son point de vue</li> <li>7. Il a une attitude résolue dans les situations sociales</li> <li>8. Le langage non verbal est naturel et cohérent avec ce qu'il exprime</li> <li>9. Il soutien des moments d'échange collectif dans l'équipe de travail</li> <li>10. Il n'interrompt pas les autres tandis qu'ils parlent</li> <li>11. Il sait prendre la parole de façon naturel sans être inhibé ou passif</li> </ol>

Ci-après la fréquence des micro-skills dans les 8 recherches/modèles européens par rapport au modèle Easy.

Modèles / Recherches								Fréquence	
Compétences	1	2	3	4	5	10	14	17	
Ecoute			x	x	x				3
Empathie			x	x					2

## Soft Skill 6 – Coordination

<u>Définition</u>	<u>Micro-skills</u>	<u>Indicateurs comportementales</u>
<p>Il s'agit de la capacité de gérer et d'intégrer de manière active les ressources humaines disponibles dans une équipe afin de atteindre les objectifs du projet, en jouant le rôle de médiateur entre les points de vue des membres du groupe.</p> <p>Il a des prédispositions pour prendre des initiatives et pour s'activer de façon autonome dans le cadre de leurs responsabilités de rôle, en engageant même les personnes de son groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Médiation</li> <li>✓ Initiative</li> <li>✓ Coordonner des travaux en équipes pas nombreuses</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il favorise la discussion en groupe visant à atteindre les objectifs</li> <li>2. Ceux qui travaillent avec lui le considèrent comme un point de référence pour</li> <li>3. Il apprécie et il aide l'équipe de travail</li> <li>4. Il sait trouver des solutions qui satisfont tous</li> <li>5. Il sait rythmer les temps des discussions en équipe</li> <li>6. Ceux qui travaillent avec lui pensent qu'il est un médiateur</li> <li>7. Il essaye de rechercher activement ou d'accepter de nouvelles responsabilités</li> <li>8. Il sait être autonome dans la gestion des processus organisationnels</li> <li>9. Il est enclin à organiser son travail en autonomie</li> </ol>

Ci-après la fréquence des micro-skills dans les 8 recherches/modèles européens par rapport au modèle Easy.

Compétences	Modèles / Recherches								Fréquence
	1	2	3	4	5	10	14	17	
Esprit d'initiative et d'entreprise		x			x	x	x	x	5
Négociation et médiation	x	x			x			x	4

## Le modèle : Glossaire

### Soft Skill 7 – Organisation et gestion des ressources

<u>Définition</u>	<u>Micro-skills</u>	<u>Indicateurs comportementales</u>
<p>Il s'agit de la capacité d'organiser les ressources d'information, instrumentales, économiques et humaines en relations aux objectifs du projet, en planifiant les activités sur la base des échéances et en agissant selon des priorités.</p> <p>Et encore, la capacité d'analyser et examiner les données et les informations, sans perdre tous les détails.</p> <p>Il s'agit de la capacité de trouver des solutions qui optimisent les éléments à disposition.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Élaborer des informations</li> <li>✓ Organiser les données disponibles</li> <li>✓ Analyses</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il définit de manière claire les objectifs finals et les phases fondamentales nécessaires pour aboutir à ces résultats.</li> <li>2. Il planifie et organise le travail en localisant les différentes variables, les priorités et les temps</li> <li>3. Il utilise de façon efficace les moyens, les matériels et les ressources</li> <li>4. Il considère les imprévus possibles et les risques, en prévoyant des réponses opérationnelles adéquates;</li> <li>5. Il mène à bien les activités avec le sens du devoir</li> <li>6. Il sait se débrouiller dans la complexité des variables</li> <li>7. Il sait repérer le problème</li> <li>8. Il utilise correctement son intuition et sa logique pour donner un sens au travail</li> <li>9. Il est responsable de ses actions</li> </ol>

Grace à ce tableau, il est possible d'observer les recherches / modèles qui comprennent les micro-skills indiquées:

Compétences	Modèles/Recherches								Fréquence
	1	2	3	4	5	10	14	17	
Capacité d'analyse	x		x	x					3
Planification et organisation			x		x		x	x	4
Organisation des informations			x						1

## 4| Conclusions générales de la validation du test en ligne EASY

### 4.a La validation

Le sixième step du projet EaSY a consisté dans le test sur le terrain du Test en ligne EaSY.

Le field test a commencé au mois de Mars 2018, avec la distribution du test, qui est terminée le 6 juillet 2018. La deuxième partie du Field test, c'est à dire l'analyse statistique des données, a eu lieu du 6 juillet au 15 septembre 2018. Les Ong participantes sont les partenaires du projet qui ont identifié les participants au Field test parmi les volontaires et leurs partenaires, auxquels on a demandé de remplir le formulaire au lien:

[http://www.easy-softskills.eu/easy\\_test\\_1/](http://www.easy-softskills.eu/easy_test_1/).

Elidea-Psicologi Associati, en qualité de partenaire scientifique du projet, a participé à la phase d'analyse et validation des résultats.

Les volontaires, au moment de la distribution du test, venaient de terminer ou étaient en train de mener une expérience de service de volontariat à l'étranger d'une durée minimum de 3 mois.

Suite à l'expérience sur le terrain, le test a été rempli par 295 personnes de différent genre, Pays d'origine, âge, durée du service de volontariat et Pays où le service a eu lieu.

Le groupe le plus représenté a été celui de 23 à 27 ans (44%), suivi par les volontaires de 28 à 30 ans avec 33%. Du point de vue de la répartition par genre, les femmes ont été largement plus nombreuses: 218 (73,9%) contre 76 répondants hommes (25,8).

Après la distribution du test, une double méthodologie d'analyse des données a été suivie:

- Analyse par logiciel statistique SPSS des énoncés relevés avec échelle Likert et différentiel sémantique (soit de l'énoncé 1 à l'énoncé 63)
- Analyse des fréquences et des pourcentages de réponse au cas (soit de l'énoncé 64 à l'énoncé 73)

L'analyse a mis en évidence un bon niveau de validité globale, en confirmant ainsi la validité de toutes les 7 dimensions envisagées dans le modèle EaSY.

En outre, l'on a relevé une bonne corrélation élément/échelle de la plus part des énoncés, ce qui confirme l'idée initiale à propos de la réduction du nombre des énoncés de chaque dimension.

De cette façon l'on a obtenu une plus grande fiabilité générale des dimensions.

A la lumière de ces résultats il est apparu que 53 énoncés (35 Echelle Likert, 8 Différentiel sémantique et 10 Cas), soit bien plus de 79% des énoncés originaux, sont valides dès leur formulation initiale.

## **Le modèle : Glossaire**

### **4.b EaSY Test Version 2.0**

Afin de compléter le test et obtenir la version définitive il a fallu apporter quelques modifications aux énoncés restants et éliminer seulement ceux qui étaient le moins significatifs.

Par conséquent, le partenaire scientifique Elidea-Psicologi Associati a réalisé une deuxième version du Test qui a comme base consistante les énoncés déjà validés et approuvés, auxquels ont été ajoutés les énoncés révisés de la version précédente et ceux nouveaux, en tenant compte des analyses menées et des leurs indications.

Cette deuxième version représente un affinage de l'instrument élaboré à l'origine.

Le nombre d'énoncés de la deuxième version est de 66 énoncés et garantit toujours l'homogénéité numérique d'énoncés par dimension.

Afin d'obtenir cette deuxième version l'on a affiné ultérieurement les énoncés existants sur la base de la conformation des énoncés ajoutés au cours de la révision.

### **4.c Les dimensions du Modèle EaSY suite à la validation**

La validation du test en ligne EaSY a fourni des informations très utiles pour le développement du Modèle EaSY élaboré dans les phases initiales du projet. La validation a confirmé la structure du Modèle en fournissant des indications pour l'affinage d'un paire de dimensions.

Suite au Field test, en fait, il est utile de proposer quelques intégrations ou modifications à la définition des dimensions suivantes: "Clarté de la Communication" et "Followership-capacité de collaboration". Toutes les dimensions sont inchangées.

Après avoir apporté ces intégrations, nous présentons dans cette section la structure de chaque dimension, qui comprend: définitions et micro-skills.

#### **4.c.1 Clarté de la communication**

Définition	Micro-skills
Il s'agit de la capacité d'exprimer clairement des pensées, des évènements et des opinions aussi bien à l'oral qu'à l'écrit de manière claire, afin d'être bien compris, tout en utilisant un registre approprié aux différents contextes sociaux et culturels, elle utilise une séquence de communication linéaire et complète.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Communication écrite</li><li>✓ Clarté de la communication</li></ul>

#### 4.c.2 Adaptation et lecture du contexte

Définition	Micro-skills
<p>Il s'agit de la capacité d'agir de manière active dans des contextes connus et nouveaux, tout en s'adaptant à leurs caractéristiques, en reconnaissant les valeurs, les croyances, les ressources et les limites de l'environnement et des personnes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptation à la communication</li> </ul>
<p>Il s'agit de la capacité de reconnaître les attentes par rapport à la capacité d'établir des relations conférées à soi-même et aux autres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptation</li> </ul>
<p>Dans des contextes multiculturels, cette capacité nécessite d'une adaptation linguistique et de communication au milieu où on agit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lecture du contexte</li> </ul>

#### 4.c.3 – Followership – Capacité à coopérer

Définition	Micro-skills
<p>Il s'agit de la capacité d'aider l'organisateur et ses collègues dans le climat de travail, tout en assumant la responsabilité de l'objectif commun et en participant activement à toute activité ou changement nécessaire pour le groupe. Followership est l'attitude de suiveur est la base pour un leadership efficace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Collaboration</li> <li>✓ Support au leader</li> <li>✓ Pensée indépendante</li> </ul>

#### 4.c.4 – Tolérer la frustration

Définition	Micro-skills
<p>Il s'agit de la capacité de réagir de manière positive et avec un esprit de sacrifice à une frustration ou à une condition de stress, tout en gardant des réactions contrôlées et acceptables du point de vue social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilité mentale</li> </ul>
<p>Il s'agit également de l'attitude à reconnaître et à mettre en valeur ses habiletés et ses points de force même en cas d'insuccès, d'attentes manquées ou d'obstacles, dans une perspective d'amélioration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tolérance à la frustration</li> <li>✓ Contrôle émotionnel</li> </ul>

## Le modèle : Glossaire

### 4.c.5 – Instaurer et entretenir des bonnes relations

Définition	Micro-skills
<p>Il s'agit de la capacité de comprendre et d'utiliser de manière adéquate les règles de l'interaction sociale, tout en réussissant à créer et à entretenir des relations positives avec les autres, à travers l'expression de soi-même, l'identification des besoins de l'interlocuteur,, aussi bien d'un point de vue cognitif qu'affectif.</p> <p>Il s'agit de la capacité d'exprimer son point de vue et au même temps d'écouter et valoriser autrui, en lui permettant d'exprimer son opinion.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Empathie</li><li>✓ Ecoute</li><li>✓ Instaurer des relations</li></ul>

### 4.c.6 – Coordination

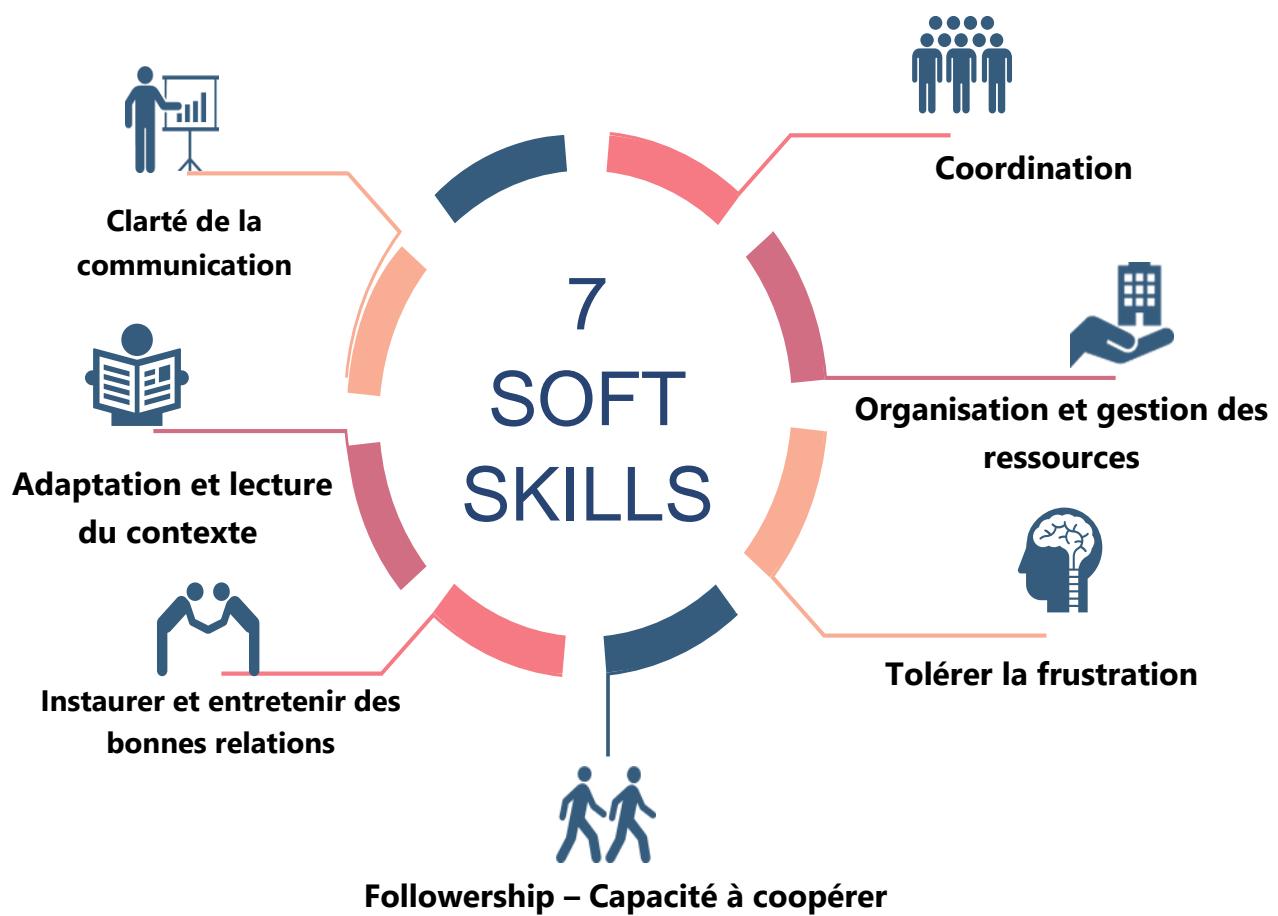
Définition	Micro-skills
<p>Il s'agit de la capacité de gérer et d'intégrer de manière active les ressources humaines disponibles dans une équipe afin de atteindre les objectifs du projet, en jouant le rôle de médiateur entre les points de vue des membres du groupe.</p> <p>Il a des prédispositions pour prendre des initiatives et pour s'activer de façon autonome dans le cadre de leurs responsabilités de rôle, en engageant même les personnes de son groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Médiation</li><li>✓ Initiative</li><li>✓ Coordonner des travaux en équipes pas nombreuses</li></ul>

### 4.c.7 – Organisation et gestion des ressources

Définition	Micro-skills
<p>Il s'agit de la capacité d'organiser les ressources d'information, instrumentales, économiques et humaines en relations aux objectifs du projet, en planifiant les activités sur la base des échéances et en agissant selon des priorités.</p> <p>Et encore, la capacité d'analyser et examiner les données et les informations, sans perdre tous les détails.</p> <p>Il s'agit de la capacité de trouver des solutions qui optimisent les éléments à disposition.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Élaborer des informations</li><li>✓ Organiser les données disponibles</li><li>✓ Analyses</li></ul>

Suite à ces changements, le Modèle EaSY est à considérer comme définitif et composé des dimensions indiquées dans le diagramme.

## Il Modello EaSY 2.0



## 5| Prochaine étape

La création d'une deuxième version du Test en ligne EaSY est le résultat concret de la validation du Test dans sa version originale.

Afin de diffuser le Modèle EaSY pour l'évaluation des compétences acquises pendant le volontariat international, le Test en ligne EaSY, dans sa deuxième version, se révèle un outil extrêmement efficace et valable.

Une deuxième validation devrait représenter le premier pas d'un nouveau projet visant l'utilisation sur le terrain des outils développés au cours du projet EaSY.

Il serait souhaitable d'avoir la possibilité de "tester" ce nouvel outil sur un échantillon de plus de 400 personnes pour chaque langue.

Ceci permettrait d'obtenir des informations de détail sur l'utilisation du test et de diffuser massivement ces outils, en poursuivant le travail minutieux que les organisations partenaires du projet ont mené jusqu'à présent.

## 6| Annexe

## VOLUNTEER FOLLOWERSHIP IN NONPROFIT ORGANIZATIONS

Laura Lee Varela

University of the Incarnate Word, San Antonio, TX,  
USA.

[lvarela@uiwtx.edu](mailto:lvarela@uiwtx.edu)

### ABSTRACT

*Followership is an essential part of the leadership process. There would be no leaders without followers. A large portion of followers in nonprofit organizations are composed of volunteers. These voluntary followers play a critical role within the structure of nonprofit organizations. Nonprofit organizations are one of the fastest growing types of organizations in the world today. These organizations are challenged with the task of recruiting, motivating, and retaining unpaid volunteers. The purpose of this literature review was to explore volunteerism within the context of followership in order to gain a better understanding of followers in volunteer roles within nonprofit organizations. The literature examined addressed various labels for the types of followers and the characteristics of effective followers. Additionally, the literature revealed that socially constructed perceptions followers have of themselves within the context of their organizations have an influence on their role as a follower. Research has not shown how these concepts apply to voluntary followers. However, the literature inspects both functional analysis and role identity theories in relation to volunteerism. In general, there is an overall lack of research that studies volunteerism in the context of followership. From this review of the literature it is suggested that further research should combine functional analysis theory and role identity theory within volunteerism with current followership research to reveal avenues for further study that will provide better insight into the role volunteer followers in nonprofit organizations.*

**Keywords:** Volunteer, Followers, Followership, Nonprofit organizations, Volunteerism

### INTRODUCTION

Followership has come to be recognized as an extremely significant part of understanding the process of leadership. Leaders do not define leadership, but rather followers are what define leadership (Meindl, 1995). Therefore, followers are not only vital to the leadership process, they are essential. The leadership process is more than just leadership as a concept, but rather it implies a relationship and exchange between leaders and followers (Northouse, 2010). In the absence of followers, there would be no one for leaders to lead. Leadership cannot exist without followership (Hollander, 1993; Kellerman, 2008). Leaders in nonprofit organizations will often time lead unpaid followers known as volunteers. Volunteers are an extremely valuable human resource within nonprofit organizations that many times work alongside paid employees (Worth, 2009). In 2011, 64.3 million people volunteered and worked the amount of time equal to that of 8.9 million full-time employees (Blackwood et al., 2012). However, there is not sufficient research that explores volunteers as followers. The purpose of this review of the literature is to explore volunteerism within the context of followership in order to understand the unique characteristics of followers in volunteer roles within nonprofit organizations.

## NONPROFIT ORGANIZATIONS

Nonprofits organizations play a significant role in the world today. There were approximately 2.3 million nonprofit organizations in operation within the United States in 2010 (Blackwood et al., 2012). The vast majority of nonprofit organizations currently operating today were established after 1950. Additionally, the concept of a united nonprofit sector became popular in the 1970s. Nonprofits are one of the fastest growing types of organizations in the world (Hall, 2005; Worth, 2009). These types of organizations are extremely difficult to generalize, because they vary tremendously in scope and scale. Nonprofits can range from informal grassroots organizations to multibillion dollar foundations consisting educational institutions, churches, healthcare facilities, service organizations, special interest and advocacy groups, fraternities and sororities, and self-help groups (Anheier, 2005; Van Til, 2005; Nahavandi, 2012). They also provide a wide assortment of services that include but are not limited to human services, credit and savings, environment and natural resources, local development and housing, humanitarian relief and international development, human rights, assistance to rural farmers, educational services, and religious services (Anheier, 2005; Worth, 2009). Well known nonprofit organizations include the American Cancer Society, the Metropolitan Museum of Art, the Mayo Clinic, Meals on Wheels, the Red Cross, AARP, Stanford University, the Salvation Army, and the Junior League just to name a few (Anheier, 2005; Nahavandi, 2012). These organizations have to do with almost every aspect of people's lives (Courtney, 2002). Simply defined nonprofits organizations are self-governing private organizations that do not make a profit for owners or members, but do provide some type of benefit to the public which they may or may not charge a fee for (Nahavandi, 2012; Worth, 2009).

Nonprofit organizations have characteristics that are unique to them. Although some nonprofits can be considered highly profitable, all money generated by these organizations is reinvested into the organization. Essential to the mission of nonprofits is to serve the public good; they must create and maintain public value or benefit (Weinberg, 2010; Worth, 2009). One of the ways nonprofit organizations are held accountable is by determining if they are adhering to their mission (Phipps and Burbach, 2010). Additionally, nonprofits are governed by a voluntary board of directors that are unpaid, but have a stake and/or interest in the organization and its mission (Axelrod, 2005; Nahavandi, 2012). Lastly, nonprofits are largely funded through contributions and grants (Hall, 2005; Nahavandi, 2012; Silk, 2005).

In addition to the unique characteristics of nonprofit organizations, they also face very unique challenges. Many nonprofit organizations are challenged with how to recruit, motivate, and retain workers. These workers include individuals who are paid and many others who are volunteers (McCurley, 2005; Nahavandi, 2012; Skoglund, 2006; Worth, 2009). Therefore, it is essential that leaders are effective at motivating and inspiring followers to join their organizations (Nahavandi, 2012; Worth, 2009). It also is important to understand the motives individuals have for working for nonprofit organizations, especially on a volunteer basis which will be explored later on in this article (Clary et al., 1998).

## UNDERSTANDING FOLLOWERSHIP

In order to understand volunteer followers in the nonprofit sector, it is important to first have a basic understanding of the concept of followership. It has been noted in the research that there are negative connotations associated with being a follower (Agho, 2009; Banutu-Gomez, 2004; Chaleff, 2008; Hertig, 2010; Kellerman, 2008). It has even been suggested that followership does not exist, since followers partake in the leadership process not a followership process (Rost, 2008). However, the idea of what it means to be a follower needs

to be altered. People are programmed from childhood to not be followers, but in reality effective followers play a more important and complex role than just following (Hertig, 2010; Kellerman, 2008). There are important skills that are necessary in order for an individual to be considered an effective follower, such as the capacity to think critically and independently, the ability to give and receive constructive criticism, and the capability to be innovative and creative (Banutu-Gomez, 2004; Kelley, 1988; Hertig, 2010). Furthermore, followers work with leaders to achieve a “common purpose” within an organization (Chaleff, 2003, p. 17). Consequently, there is much more involved in being an effective follower than just taking direction from the leadership.

### **Effective Followers**

Kelley's (1988) seminal work expanded greatly on the idea of followership and forever changed the way followers are viewed in relation to leadership. Followers were classified into five types based on two different dimensions. The first dimension being the level at which the follower is able to think critically and independently, and second the level of active or passive involvement in the follower role. This concept was considered controversial at the time of its publication, because it challenged commonly held ideas about followers (Kelley, 2008). Additional researchers have also assigned their own labels to the types of followers (Chaleff, 2003, 2008; Kellerman, 2008).

Effective followers have essential qualities that make them effective (Banutu-Gomez, 2004; Chaleff, 2003; Kelley, 1988, 2008). The qualities considered essential for followers to possess in order to be effective are self-management, commitment, honesty, competence, focus, and courage. Many of the qualities that are essential to effective followers overlap with the qualities that make leaders effective (Agho, 2009; Kelley, 1988). Although effective followers are ideal employees to have, they do not always appear to be the most desirable employees to leaders. Leaders might be concerned that these types of followers will not stay challenged by their position in an organization, resulting in possible higher turnover. Also, ethically questionable organizations might worry that this type of follower could cause possible complications in their practices and ultimately become a whistleblower. This concern most likely is not issue for ethically sound companies. Generally, organizations with a high number of effective followers perform better than other organizations, because these followers do not rely on leadership to provide direction and motivation which results in lower costs to the organization (Kelley, 1988, 2008). Ultimately, effective followers complement and provide support to those in leadership positions (Howell and Mendez, 2008).

### **How Followers Perceive Followership**

A subsequent area of followership that is important to take into consideration is the way in which follower's own perception of followership determines how they view their role as a follower. It is important to understand how followers perceive their roles within an organization in order to uncover the social construct of followership (Carsten et al., 2010; Uhl-Bien and Pillai, 2007). The follower role is one that is complex and multidimensional. Research has revealed three socially constructed meanings of followership which are passive, active, and proactive in nature. Evidence also suggests that individuals in follower roles embrace many meanings of followership. Followers' perception of the role of followership is influenced by the context that is created by the leadership of the organization. Therefore, a follower's ability to be passive, active, or proactive depends to an extent on the perception of followership by the leadership (Carsten et al., 2010). The social constructions of followership are a product of the context of the organization in which the followership exists (Meindl, 1995).

## Volunteer Followership

Research on followership is often limited to understanding the role of follower as an employee. However, the role of followers extends beyond an individual's place of employment (Chaleff, 2003; Kellerman, 2008). Volunteers are a type of follower within a nonprofit organization. The role of volunteer is not exclusive to nonprofit organizations. Many individuals volunteer outside of nonprofit organizations or any type of organization all together (Finkelstein and Brannick, 2007). Although many nonprofits do employ paid workers, this section will focus on followership on a voluntary basis within the nonprofit sector. It is important to note that the term volunteer is sometimes used differently by some organizations. For example, recruits of the Teach for America program are often referred to as volunteers, even though they receive a full teacher salary with benefits and monetary funding for educational use in return for their service to the program (Fenzel and Flippin, 2006; Teach for America, 2012). The term volunteer in this context refers to someone who works without monetary compensation or tangible benefits.

As previously mentioned, nonprofit organizations face challenges recruiting, motivating, and retaining volunteers (McCurley, 2005; Nahavandi, 2012; Skoglund, 2006; Worth, 2009). In order to further understand these challenges and to attempt to find solutions to them it is essential to take into consideration why volunteers decide to volunteer. It is important to note that volunteers generally seek out opportunities to help instead of encountering a situation where they can help by chance. Therefore, prospective volunteers have the chance to contemplate what type of volunteer work and amount involvement they want to commit themselves to before they volunteer. The individual's active role in choosing to serve and planning out their own course of action as a volunteer is a recurring theme in volunteerism (Omoto et al., 2010). As a result, it is beneficial to understand the motives individuals have to become volunteers.

## Functional Analysis Theory

"The same volunteer work can serve different functions for different individuals, and the reasons for helping can change over time" (Finkelstein, 2008, p. 1354). The concept in which it is believed that individuals volunteer to serve their own psychological functions is referred to as the functional approach to motivation, or functional analysis (Clary et al., 1998; Finkelstein, 2008, 2010). The six motives for volunteering in the context of functional analysis are values, understanding, social, career, protective, and enhancement. The values motive is used to express values related to selflessness and compassion for others. The understanding motive is used to allow new learning experiences to occur and to utilize skills, knowledge, abilities that might otherwise go unutilized. The social motive is used to strengthen social relationships and engage in an activity that is viewed positively by others. The career motive is used to use volunteering as a means of advancing one's career, increasing job prospects, or to gain career related experience. The protective motive is used to reduce guilt and negative feelings about oneself and as a means of addressing one's own personal problems. Finally, the enhancement motive is used to increase self-esteem and to further psychological development and growth (Clary et al., 1998). It has been suggested that volunteers can uniquely combine motives to suit their needs as a volunteer (Gronlund, 2011). Individuals chose volunteer activities that they believe will help satisfy the motivations that are important to them and are more likely to continue volunteering if these motivations are being satisfied (Clary et al., 1998; Finkelstein, 2008, 2010; Finkelstein and Bannick, 2007).

Shye (2010) argues that instead of focusing on a set group of motives when understanding what motivates volunteers to volunteer, researchers should focus on finding out the degree at which the act of volunteering rewards the volunteer. Attention should be placed on the needs

individuals perceive to be satisfied through participating in volunteer work. In implementing this type of design, the scope of volunteer motivation research is significantly broadened. This highlights areas that have been previously overlooked by research pertaining to volunteerism. The first implication of this design is that it allows researchers to group volunteer motivations by if they relate to culture, social, physical, personality, and well being of the volunteer. Second, this design allows researchers to identify rewards that are not satisfied by volunteer work. Third, this design widens volunteer research to also take into consideration other activities that may compete with volunteering by fulfilling the same needs. Lastly, this design integrates many significant studies that have been conducted in the field of volunteerism (Shye, 2010).

## ROLE IDENTITY THEORY

Individuals are made up of numerous social role identities that are developed from social interactions and the expectations of others. These developed social role identities are what consequently guide future behavior. In regards to volunteering, the longer amount of time one volunteers the more likely he or she is to develop a volunteer role identity. Once this occurs volunteering goes from being an activity to becoming part of one's identity (Finkelstein, 2008; Finkelstein and Bannick, 2007; Grube and Pilliavin, 2000). It has also been suggested that there are multiple role identities that can be satisfied through the action of volunteering, instead of the singular volunteer role (Gronlund, 2011). Role identity has, nevertheless, been identified as a major predictor of the amount of time worked and the total service duration of volunteers (Chacon et al., 2007; Grube and Pilliavin, 2000).

There are additional influences that contribute to the time spent volunteering. Farmer and Fedor's (2001) investigated factors that might influence the amount of volunteers' contributions of time, energy, and personal resources that are given to the organization. It was discovered that volunteers who felt that the organization's demands interfered with their career and family activities contributed less to the organization in both time and money. It was also revealed that social interaction with other volunteers led to increased contributions in both time and money to the organization. These findings provide insight into how to keep volunteers motivated and to contribute more to the organization they volunteer for (Farmer and Fedor, 2001).

Functional analysis and role identity theory can provide guidance about how to approach the challenges faced by many nonprofit organizations of effectively recruiting, motivating, and retaining volunteers. Recruitment and motivation can both be addressed by the motives identified through functional analysis and retention can be addressed through continued motive satisfaction and development of role identity. These two theories have been previously been examined jointly, but not within the context of followership (Finkelstein, 2008; Finkelstein and Bannick, 2007).

## DISCUSSION

Followership is a complex process that is essential not only in the study of leadership, but also in the study of organizations. Followers play a necessary and vital role in organizations (Kellerman, 2008; Kelley, 1988). Therefore, it is evident that followers would play just as significant a role as volunteers in nonprofits organizations. The number of nonprofits organizations is currently growing. Thus, the need for volunteers who make up a large portion of the workforce is also growing (Hall, 2005; Worth, 2009). However, volunteer followers pose unique challenges to organizations, because they are less dependent on the organization than paid employees (Brudney, 2005). It is important for nonprofit organizations

to understand these valuable and unique followers in order to improve recruitment, motivation, and retention.

Although there are negative connotations associated with the term follower, they play a multifaceted and critical role within organizations (Hertig, 2010; Kellerman, 2008). Followers work with leaders to achieve a common goal within organizations (Chaleff, 2008). Researchers have categorized followers into different types based on their qualities (Chaleff, 2003, 2008; Kelley, 1988, 2008; Kellerman, 2008). Categories such as these that pertain to the qualities of followers are not addressed within the volunteer literature, nor has it been examined if the same types of categories apply to volunteers. Furthermore, specific qualities have been identified that distinguish effective followers. Many of the qualities of effective followers are the same as those that are essential for effective leaders (Agho, 2009; Kelley, 1988). The overlap in these qualities helps explain the why effective relationships between followers and leaders are ones that are complementary in nature (Howell and Mendez, 2008). The literature has also revealed that followers' self perception is influenced by how followership is perceived by within a given organization with importance placed on how the leaders view the followership (Carsten, et al., 2010).

Volunteers are unique followers in organizations, because they provide service without compensation. Also, they typically seek out opportunities to provide such service (Omoto et al., 2010). Therefore, recognizing the motivations individuals have for seeking out volunteer opportunities is important to understanding volunteer followers. Research has recognized that volunteers' motives to volunteer can be attributed to fulfilling personal needs (Clary et al., 1998; Finkelstein, 2008, 2010; Shye, 2010). Furthermore, the literature suggests that volunteers continue to contribute their time in order to satisfy their identity as a volunteer (Grube and Pilliavin, 2000; Finkelstein, 2008; Finkelstein and Bannick, 2007). The knowledge of what motivates volunteers to volunteer in the first place and how much time they contribute to organizations is important to understanding volunteer followership. However, there is not enough research available that explores the quality of the contribution made by volunteers and what makes volunteer followers effective. These areas are important because nonprofits need volunteers that are effective and are able to make a valuable contribution to the organization.

The current literature on volunteerism can be utilized to offer possible solutions to help mitigate the major challenges of recruiting, motivating, and retaining volunteers faced by nonprofit organizations. A major portion of the existing research examines functional analysis and role identity theories in relation to volunteering (Clary et al., 1998; Finkelstein, 2008, 2010; Finkelstein and Bannick, 2007; Gronlund, 2011; Grube and Pilliavin, 2000; Shye, 2010). Yet, further research would be extremely helpful in providing further insight on the topic of volunteer followership. A better understanding of volunteers would benefit those who work in the nonprofit sector, especially in a leadership capacity. It would be advantageous because volunteers provide a substantial economic value to nonprofit organizations. Even though volunteers provide free service, there are still costs associated with maintaining a volunteer program (Worth, 2009). Many of the expenditures related to volunteers are related to the funds spent on the orientation and training of new volunteers (Brudney, 2005). Therefore, if organizations were better able to retain the volunteers they have it would provide a financial savings to the organization and the funds could be distributed elsewhere.

Specifically, additional research that explores volunteers in the framework of followership is needed. There is currently an extremely limited amount of research in existence that examines volunteerism in this context. Furthermore, the central focus of the research is on the

role of leadership and its relation to voluntary followers (Rowold and Rohmann, 2008). Further research would aid in the understanding of how to increase effectiveness in managing volunteers. Combining the concept of followership with volunteerism might be able to offer those in the nonprofit sector better insight into the unique type of followers who volunteer for nonprofit organizations.

## CONCLUSION

Nonprofit organizations depend greatly on volunteers and understanding these volunteers in the context of followership is critical. Future research should explore volunteers within the context of follower types, such as those presented in the works of Kelley (1988, 2008), Chaleff (2003, 2008), and Kellerman (2008). In particular, researchers should examine if the motives one has for volunteering have any relation to the type of follower the individual is within the nonprofit organization. Additionally, the social constructs of followership should be studied in conjunction with identity theory in volunteerism to determine if one's identity as a volunteer is influenced by one's socially constructed perception of oneself within the organization. Research such as this will provide the nonprofit sector with an increased understanding of the follower role volunteers play within nonprofit organizations.

## REFERENCES

- Agho, A. O. (2009). Perspectives of senior-level executives on effective followership and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 159-166. doi:10.1177/1548051809335360
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York, NY: Routledge.
- Axelrod, N. R. (2005). Board leadership and development. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed., pp. 131-152). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4 (1/2), 143-151. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.uiwtx.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d1ff66af-35c4-443d-a65a-d9be13e8a28e%40sessionmgr13&vid=6&hid=17>
- Blackwood, A. S., et al. (2012). *The nonprofit sector in brief: Public charities, giving, and volunteering*. Retrieved from Urban Institute website: <http://www.urban.org/UploadedPDF/412674-The-Nonprofit-Sector-in-Brief.pdf>
- Brudney, J. L. (2005). Designing and managing volunteer programs. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed., pp. 310-344). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carsten, M. K. et al., (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543-562. doi:10.1016/j.lequa.2010.03.015
- Chacon, F. et al., (2007). The three-stage model of volunteers' duration of service. *Social Behavior and Personality*, 35(5), 627-642. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.uiwtx.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9c618731-53d4-4abc-8801-55a72cdaf4aa%40sessionmgr12&vid=2&hid=14>

- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower: Standing up to & for our leaders* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Chaleff, I. (2008). Creating new ways of following. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 67-87). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Clary, E. G. et al., (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. doi:10.1037/0022-3514.74.6.1516
- Courtney, R. (2002). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. New York, NY: Routledge.
- Farmer, S. M. & Fedor, D. B. (2001). Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. *Journal of Management*, 27, 191-211. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.uiwtx.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6b32c76d-2d7e-4e14-8a19-357d2ba6bc35%40sessionmgr4&vid=2&hid=17>
- Fenzel, L. M. & Flippen, G. M. (2006, April). Student engagement and the use of volunteer teachers in alternative urban middle schools. Paper presented at the *meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA*.
- Finkelstein, M. A. (2008). Predictors of volunteer time: The changing contributions of motive fulfillment and role identity. *Social Behavior and Personality*, 36(10), 1353-1364. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.uiwtx.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=31efde3f-1604-4f19-9b8d-fd8b2c5f5cab%40sessionmgr15&vid=2&hid=17>
- Finkelstein, M. A. (2010). Individualism/collectivism: Implications for the volunteer process. *Social Behavior and Personality*, 38(4), 445-452. doi:10.2224/sbp.2010.38.4.445
- Finkelstein, M. A. & Brannick, M. T. (2007). Applying theories of institutional helping to informal volunteering: Motives, role identity, and prosocial personality. *Social Behavior and Personality*, 35(1), 101-114. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.uiwtx.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=226ea0ba-3489-4dd6-ae7b-8eae383af6df%40sessionmgr4&vid=2&hid=14>
- Gronlund, H. (2011). Identity and volunteering intertwined: Reflections on the values of young adults. *Voluntas*, 22, 852-874. doi:10.1007/s11266-011-9184-6
- Grube, J. A. & Piliavin, J. A. (2000). Role identity, organizational experiences, and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1108-1119. doi:10.1177/01461672002611007
- Hall, P. D. (2005). Historical perspectives on nonprofit organizations in the United States. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed., pp. 3-38). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hertig, J. (2010). Followership: Nontraditional leadership roles for new practitioners. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 67, 1412-1413. doi:10.2146/ajhp090535
- Hollander, E. P. (1993). Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and*

- research: Perspectives and directions (pp. 137-166). San Diego, CA: Academic Press.
- Howell, J. P. & Mendez, M. J. (2008). Three perspectives on followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 25-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66 (6), 142-148. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.uiwtx.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=dbbeaa1-a71b-4d56-ab92-25ecaa81b33e%40sessionmgr112&hid=125>
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 5-15). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McCurley, S. (2005). Keeping the community involved. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed., pp. 587-622). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341. doi:[10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- Nahavandi, A. (2012). *The art and science of leadership* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Omoto, A. M., Snyder, M. & Hackett, J. D. (2010). Personality and motivational antecedents of activism and civic engagement. *Journal of Personality*, 78(6), 1703-1734. doi:[10.1111/j.1467-6494.2010.00667.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00667.x)
- Phipps, K. A. & Burbach, M. E. (2010). Strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 137-149. Retrieved from [www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol11/no2/137%20Strategic%20Leadership.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol11/no2/137%20Strategic%20Leadership.pdf)
- Rost, J. (2008). Followership: An outmoded concept. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 53-64). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rowold, J. & Rohmann, A. (2008). Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(2), 270-286. doi:[10.1177/0899764008317304](https://doi.org/10.1177/0899764008317304)
- Shye, S. (2010). The motivation to volunteer: a systemic quality of life theory. *Social indicators research*, 98, 183-200. doi:[10.1007/s11205-009-9545-3](https://doi.org/10.1007/s11205-009-9545-3)
- Silk, T. (2005). The legal framework of the nonprofit sector in the United States. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed., pp. 63-80). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Skoglund, A. G. (2006). Do not forget about your volunteers: A qualitative analysis of factors influencing volunteer turnover. *Health & Social Work*, 31(3), 217-220. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.uiwtx.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fb378e40-50f6-431a-9358-7487e68dff6%40sessionmgr11&vid=2&hid=17>
- Teach for America. (2012). Why teach for America?: Compensation and benefits. Retrieved from <http://www.teachforamerica.org/why-teach-for-america/compensation-and-benefits>
- Uhl-Bien, M. & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 187-209). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Van Til, J. (2005). Nonprofit organizations and social institutions. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed., pp. 39-62). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weinberg, M. (2010). Strategic leadership and public value creation for nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit Management*, 14, 1-2. Retrieved from [http://www.supportcenteronline.org/Journal/SCNM\\_JOURNAL\\_2010\\_3.pdf](http://www.supportcenteronline.org/Journal/SCNM_JOURNAL_2010_3.pdf)
- Worth, M. J. (2009). *Nonprofit management: Principles and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.