collanastrumenti

2018

Il Modello Easy: Glossario

Realizzato all'interno del progetto

EaSY soft skills

Il presente strumento è stato realizzato nell'ambito del progetto

EaSY_ Evaluate Soft Skills in International Youth volunteering
2016-2-IT03-KA205-009012

progetto di 24 mesi finanziato dall'Agenzia Nazionale per i Giovani nell'ambito del programma ERASMUS Plus, KA2 Strategic Partnership - Cooperation for innovation and the exchange of good practices.

Attraverso EaSY il partenariato si propone contribuire al processo di riconoscimento delle competenze derivanti da esperienze di Formazione non formale in Europa, ed, in particolare delle competenze trasversali o soft skills derivanti dal Volontariato internazionale giovanile.

Al progetto collaborano FEC e The European Guild, enti con lunga esperienza nel volontariato internazionale giovanile ed Elidea - psicologi del lavoro.

Prodotto ad 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

Pubblicato da Elidea psicologi associati, 00152, Roma, Italia

Il presente documento è disponibile su:

www.elidea.org,

www.focsiv.it,

www.fecongd.org

http://la-guilde.org/

Redatto da Elidea psicologi associati, 00152, Roma, Italia

INDICE

1| Introduzione

2| Metodo di lavoro

3| Il Modello Easy

4| Conclusioni generali della validazione del test online EASY

5| Il prossimo passo

6| Allegato

1| Introduzione

La terza fase del progetto Easy definisce il Modello Easy, costituito dalle principali soft skills sviluppate dai volontari durante il periodo all'estero.

Secondo l'analisi dei dati raccolti dalle ONG Fec, Focsiv e La Guilde attraverso le interviste e i focus group nel corso della seconda fase, questa parte del progetto mira ad individuare:

- la lista delle soft skills che i volontari sviluppano durante il servizio all'estero
- le variabili di contesto che influenzano l'esperienza

Il modello Easy costituisce la base teorica per le 3 task force che andranno a sviluppare i seguenti strumenti:

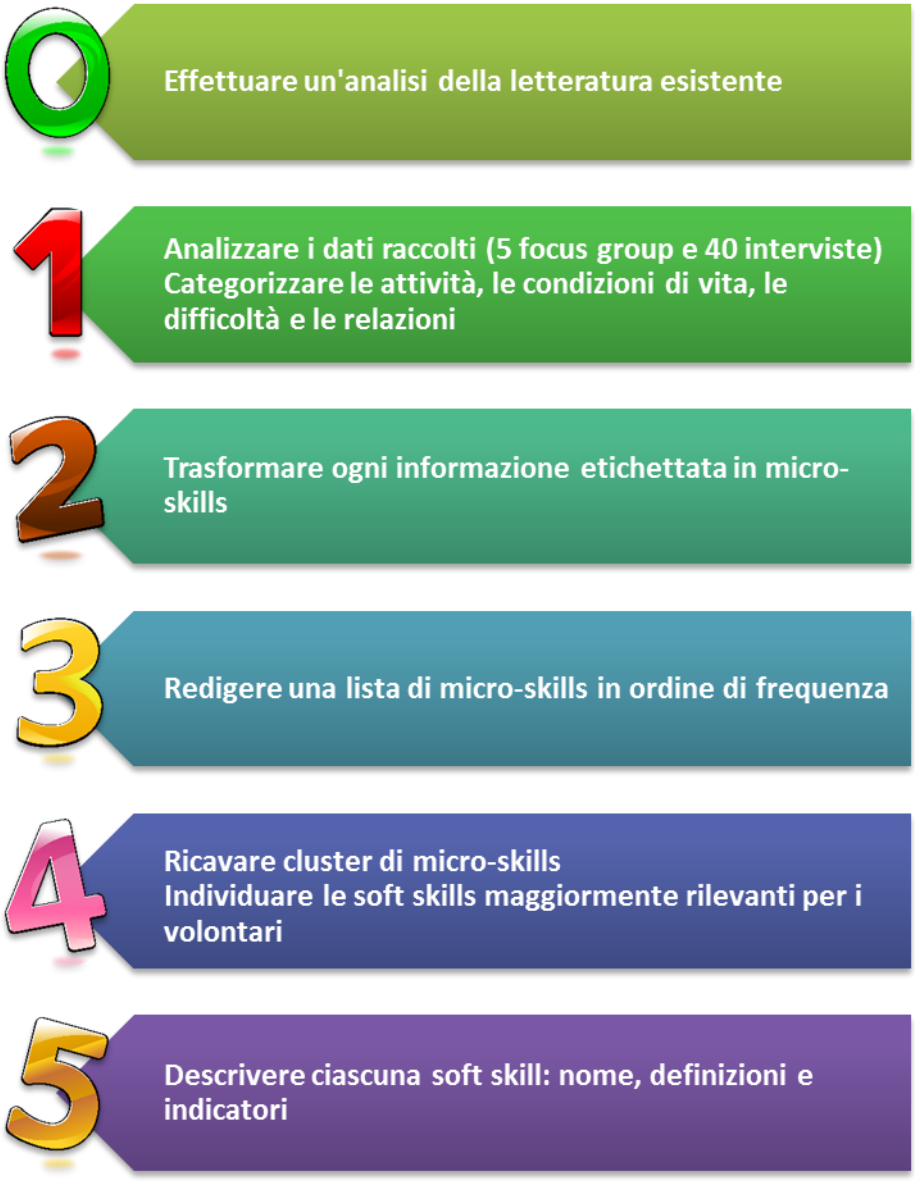
a) Easy online self-assessment (test che misura le soft skills)

b) Modello di corso di formazione per gli operatori delle ONG (come utilizzare il Modello Easy prima della partenza)

c) Manuale sul corso al rientro dell'esperienza e come utilizzare il Report dell'Easy online test

2| Metodo di lavoro

Al fine di raggiungere lo scopo principale ovvero "Definire il Modello Easy", sono stati percorsi i seguenti step:



Step "0"

- **Analisi della letteratura esistente**

Prima di iniziare l'analisi dei dati, Elidea ha ricercato i principali studi Europei sulle soft skills di coloro che svolgono volontariato internazionale. Lo scopo di tale ricerca è stato quello di comprendere quali sono i diversi modelli e come essi affrontano le esperienze dei volontari. Alla fine del documento illustreremo le differenze significative e i punti in comune tra questi modelli e il Modello Easy.

Di seguito le principali ricerche prese in considerazione:

TAB.1a

N.	TITOLI ORIGINALI DI RICERCHE, PROGRAMMI, LEGGI O O CENTRI DI STUDI	ANNO	PAESE
1	Incentivare il volontariato – Rapporto di ricerca • Centri Servizi per il Volontariato (Belluno, Bergamo, Bolzano, Mantova, Trento e Vicenza	2011/2012	Italia
2	Bridging volunteering and the labour market: a proposal of a soft skills matrix - Rego, Zozimo, Correia e Ross	2016	Portogallo
3	Progetto attitude per "Avviso pubblico della provincial di Milano per l'attuazione del progetto sperimentale in material di certificazione delle competenze acquisite in attiità di volontariato e la loro valorizzazione ai fini occupazionali - Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Milano (Ciessevi)	----	Italia
4	Le competenze del volontariato: un modello di analisi dei fabbisogni formative - Modello ISFOL - Cesvot – Centro Servizi per il Volontariato della Regione Toscana	----	Italia
5	Servizio civile all'estero – Giovani, lavoro e cittadinanza attiva - Focsiv	2014	Italia
6	ESCO – European classification of skills/competences, qualifications and occupations - European Commission - Cedefop	2012/2013	Europa
7	CEDEFOP – Centro per lo sviluppo della formazione professionale	----	Grecia

TAB.1b

N.	TITOLI ORIGINALI DI RICERCHE, PROGRAMMI, LEGGI O O CENTRI DI STUDI	ANNO	PAESE
8	PIAAC – Programme for the International Assessment of adult competencies - OCSE	2012	24 Nazioni nel mondo
9	Education and skills online assessment – The online version of PIAAC - OCSE - European Commission	----	24 Nazioni nel mondo
10	KEY COMPETENCES - European Commission	----	Europa
11	YOUTHPASS for European Voluntary Service - SVE – Servizio di Volontariato Europe	----	Europa
12	EUROPASS Mobilità - NEC – Centro Nazionale Europass Italia	----	Italia
13	European Guidelines for Validating Non Formal and Informal Learning	----	Europa
14	Workcamps, youth work, recognition and employability – Research report	----	Finlandia
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 certifcazione delle competenze	2013	Italia
16	Intesa Stato – Regioni 22 Gennaio 2015	2015	Italia
17	Isfol – Quadro Nazionale delle Qualificazioni NQF Italia	2017	Italia
18	Voyce Project - Manual for the validation of volunteers' competencies	2017	Europa

Lo studio della letteratura internazionale ci ha permesso di confrontare il Modello Easy con l'attuale ricerca scientifica. Inoltre, uno degli scopi del progetto è quello di partecipare al dibattito internazionale sulle competenze sviluppate nell'ambito delle esperienze di volontariato internazionale.

Confrontando il modello Easy con la letteratura internazionale, possiamo osservare alcune somiglianze e differenze.

Di seguito le 8 competenze dei volontari considerate più frequentemente nelle ricerche analizzate:

1. Comunicazione
2. Lavoro in gruppo
3. Spirito di iniziativa e imprenditorialità
4. Apprendere dall'esperienza
5. Leadership
6. Negoziazione e mediazione
7. Innovazione e creatività
8. Pianificazione e organizzazione

Come si può osservare sono presenti punti in comune quali: comunicazione, spirito di iniziativa, negoziazione, capacità di analisi e sintesi e ascolto. Dunque il Modello Easy condivide il 50% degli altri studi in termini di competenze considerate.

Infatti 4 competenze su 8 sono rispecchiano le micro-skills del Modello Easy: abilità comunicative e linguistiche, spirito di iniziativa, abilità di pianificazione e negoziazione.

Di seguito si riporta una lista (TAB.2) di tutte le competenze individuate nelle precedenti ricerche/modelli presenti in letteratura.

La tabella mostra nel dettaglio le competenze in comune tra la rassegna letteraria e il Modello Easy: esse sono evidenziate in grassetto.

La tabella seguente riporta:

- la lista delle competenze individuate dai modelli/ricerche esaminate
- i modelli/ricerche presi in considerazione (identificati con un numero)[1]
- la frequenza delle competenze: quanti modelli considerano ogni competenza

[1] Occorre notare che "non tutte le ricerche / modelli precedenti nella TAB.1 hanno specificato un elenco di competenze o abilità". Per questo troverai nella tabella (TAB.2) le ricerche che riferiscono un elenco di soft-skills. Ogni ricerca / modello è identificato con un numero (1,2,3,4,5,10,14,17) come la tabella precedente (TAB.1).

TAB.2a

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**10**	**14**	**17**	**FREQ.**
Comunicazione	x	x	x	x	x		x	x	7
Lavoro in gruppo	x	x		x	x		x	x	6
Spirito di iniziativa e imprenditorialità		x			x	x	x	x	5
Apprendere dall'esperienza		x			x	x	x	x	5
Leadership			x	x	x		x	x	5
Negoziazione e mediazione	x	x			x			x	4
Innovazione e creatività		x	x	x			x		4
Pianificazione e organizzazione			x		x		x	x	4
Linguistiche					x	x	x	x	4
Senso civico					x	x	x	x	4
Uso nuove tecnologie, informatica e matematica					x	x	x	x	4
Analisi	x		x	x					3
Sintesi	x		x	x					3
Ascolto			x	x	x				3
Problem setting			x	x	x				3
Sensibilità interpersonale		x	x		x				3
Problem solving	x			x				x	3
Amministrative	x			x				x	3
Orientamento al risultato			x	x				x	3
Progettazione				x	x			x	3
Consapevolezza ed espressione culturale						x	x	x	3
Empatia			x	x					2
Autonomia					x		x		2
Adattamento					x			x	2
Fiducia in sé					x			x	2
Decision making				x				x	2
Gestione delle diversità			x				x		2

TAB.2b

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**10**	**14**	**17**	**FREQ.**
Tolleranza							x		1
Autocontrollo			x						1
Organizzazione delle informazioni			x						1
Flessibilità				x					1
Relazioni interpersonali					x				1
Fiducia nella costruzione di rapporti stabili e pacifici tra popoli					x				1
Sviluppo personale		x							1
Networking		x							1
Senso pratico			x						1
Disponibilità			x						1
Controllo e verifica			x						1
Gestione imprevisti			x						1
Valori				x					1
Competenze tecniche				x					1
Orientamento all'utente				x					1
Analisi dei bisogni					x				1
Rispetto per l'ambiente					x				1
Dare incoraggiamento e prospettive					x				1
Individuare collegamenti e relazioni					x				1
Acquisire e interpretare le informazioni					x				1
Democraticità					x				1
Protagonismo					x				1
Self management/Self organisation							x		1

Queste le principali caratteristiche del Modello Easy:

- tale approccio consente di capire in modo più specifico ciò che un volontario può migliorare relativamente alle sue competenze, indipendentemente dal progetto e dal paese in cui è coinvolto.
- la ricerca (attraverso interviste e focus group) non ha mostrato differenze significative tra diversi progetti nei diversi settori. Diversamente potrebbero esserci differenze tra le attività specifiche svolte dal volontario e le competenze che può allenare.
- il raggruppamento delle micro-skills permette di considerare aspetti specifici delle stesse competenze, dedotte dalla ricerca sperimentale effettuata con le ONG Fec, Focsiv e La Guilde. Ad esempio l'abilità "Chiarezza comunicativa" è definita come il risultato delle seguenti micro-skills: sintesi, comunicazione scritta e chiarezza comunicativa.

- sebbene questa definizione sia in linea con la ricerca scientifica sulle soft-skills e sulla psicologia del lavoro e delle organizzazioni, essa è stata adattata ai risultati dei dati raccolti in questo studio.
- infine, la forza del modello Easy sta nel fatto che la raccolta dati è stata condotta a livello internazionale, considerando dati provenienti da 3 diversi Paesi: Francia, Italia e Portogallo, fortemente impegnati nel volontariato internazionale.

Step "1"

- **Analizzare i dati raccolti attraverso interviste e focus group**
- **Categorizzare le attività, le condizioni di vita, le difficoltà e le relazioni**

È la prima parte del lavoro. Il suo scopo è stato quello di comprendere le esperienze dei volontari dal punto di vista dei volontari (interviste) e degli operatori (focus group). Per raggiungere questo obiettivo, i consulenti Elidea hanno letto e studiato attentamente ogni documento (5 focus group e 40 interviste).

Ogni output è stato letto separatamente da due consulenti, esperti nella stesura di Job Profile. Dopo questa fase, il team Elidea ha etichettato ogni informazione relativa alle attività, difficoltà, condizioni di vita e relazioni.

Seguono alcuni esempi:

ONG	DOCUMENTO	ATTIVITÀ	ETICHETTA
La Guilde	Intervista	Training per gli insegnanti indiani sullo sviluppo psicomotorio	**Attività di formazione**
FEC	Intervista	Lavoro di reportistica (reports, e-mail per il manager in Portogallo, etc)	**Redazione report e documenti**

Step "2"

- **Trasformare ogni informazione etichettata in micro-skills**

Grazie a questo lavoro, ogni informazione etichettata è stata tradotta in "micro-skills", le quali specificano le principali capacità per: perseguire le attività, superare le difficoltà, affrontare le condizioni di vita o gestire le relazioni.

Di seguito alcuni esempi:

ATTIVITA'	ETICHETTA	MICROSKILLS
Training per gli insegnanti indiani sullo sviluppo psicomotorio	Attività di formazione	• Coordinamento di piccolo gruppi • Chiarezza comunicativa • Ascolto • Creare buone relazioni
Lavoro di reportistica (reports, e-mail per il manager in Portogallo, etc)	Redazione report e documenti	• Elaborazione delle informazioni • Analisi • Comunicazione scritta • Sintesi

Questa traduzione ha definito quali micro-competenze siano determinanti per sostenere le attività dei volontari all'estero.

Step "3"

- **Redigere un elenco di micro-skills in ordine di frequenza**

Una volta completata la fase precedente, Elidea ha creato un elenco completo di tutte le micro-skills.

Di seguito viene riportata la tabella delle micro-skills in ordine di frequenza.

Micro-skills	FREQUENCY
Creare relazioni	99
Chiarezza comunicativa	49
Adattamento comunicativo	48
Lettura del contesto	47
Adattamento	47
Elaborare le informazioni	46
Ascolto	46
Organizzazione dei dati disponibili	45
Coordinare lavoro piccoli gruppi	41
Tolleranza alla frustrazione	37
Analisi	33
Controllo emotivo	25
Flessibilità mentale	17
Followership	16
Comunicazione scritta	15
Empatia	15
Autonomia	12
Sintesi	10
Spirito di iniziativa	10
Mediazione	9
Fiducia in sé	3

La frequenza dipende dalle volte in cui ciascuna micro-skill è stata conteggiata per ogni categoria di attività, difficoltà, condizioni di vita e relazioni.

Pertanto è possibile che 1 singola micro-skill sia stata conteggiata più volte per ciascun output (intervista o focus group). Questo significa che sono state individuate alcune micro-skills trasversali da più punti di vista.

Per esempio "Creare relazioni" potrebbe essere utile per le "attività di formazione" e per gestire "rapporti" con le persone del luogo quando richiesto in situazioni critiche.

Step "4"

- **Individuare cluster di micro-skills**
- **Individuare le soft skills maggiormente rilevanti per i volontari**

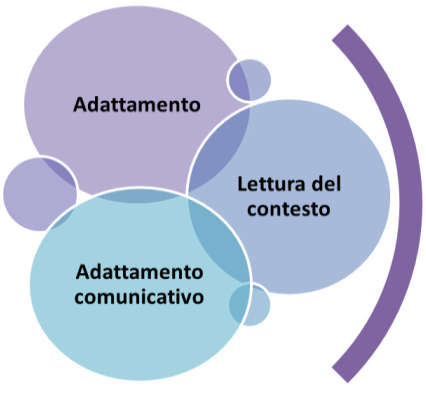
Lo Staff Elidea ha utilizzato tutte le micro-skills per definire le principali competenze che i volontari possono accrescere durante la propria esperienza.

Le micro-skills sono state raggruppate in 7 cluster differenti, sulla base:

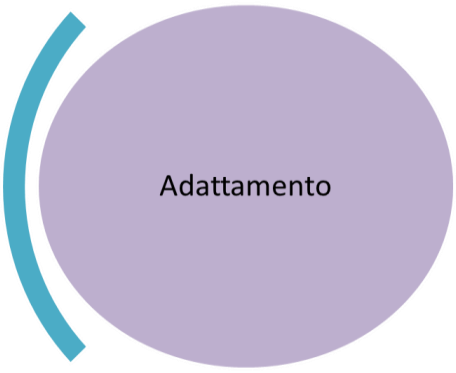
- della ricerca in letteratura dei principali studi europei sulle soft skills di coloro impegnati nel volontariato internazionale;
- della oltre ventennale esperienza di Elidea nelle attività di recruitment, selezione e bilancio di competenze per aziende, società, cooperative sociali e pubbliche amministrazioni;
- delle conoscenze relative alle esperienze specifiche dei volontari acquisite dallo Staff Elidea, grazie alle ONG coinvolte, analizzando i risultati delle interviste e focus group, durante le fasi precedenti del progetto.

Al fine di garantire una "validità di costrutto", in particolare la "validità discriminante", nessuna micro-skill è stata considerata più volte nei differenti cluster.
Grazie a questo metodo sarà possibile distinguere tra diversi cluster (soft skills).
Ogni cluster è stato identificato come "Soft Skill".

Di seguito due esempi grafici di clusterizzazione.



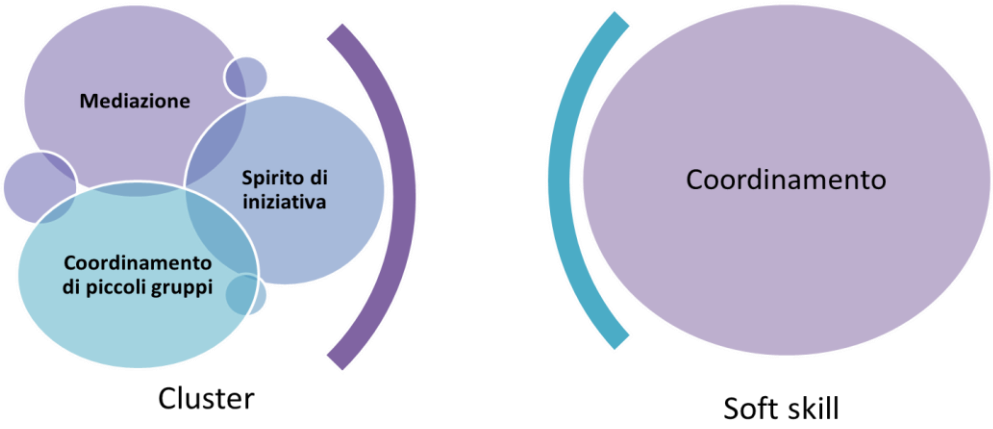
Cluster



Soft skill

Come è possibile osservare le 3 micro-skills (Adattamento, Adattamento comunicativo e Lettura del contesto) sono state accorpate in un unico Cluster.
Quest'ultimo, definito da Elidea "Adattabilità", rappresenta una delle Soft Skill che il volontario può allenare nel corso della propria esperienza.

Ancora un esempio:



Al termine di questo processo, Elidea ha individuato 7 principali Soft Skills che definiscono il Modello Easy. Tali Soft Skills sono in grado di descrivere le competenze fondamentali sviluppate dai volontari che svolgono servizio all'estero.

Nella pagina successiva vengono riportate le 7 Soft-Skills.

Step "5"

- **Descrivere ciascuna soft skill: nome, definizioni e indicatori**

L'ultima fase del processo consiste nella descrizione di ciascuna Soft Skill.

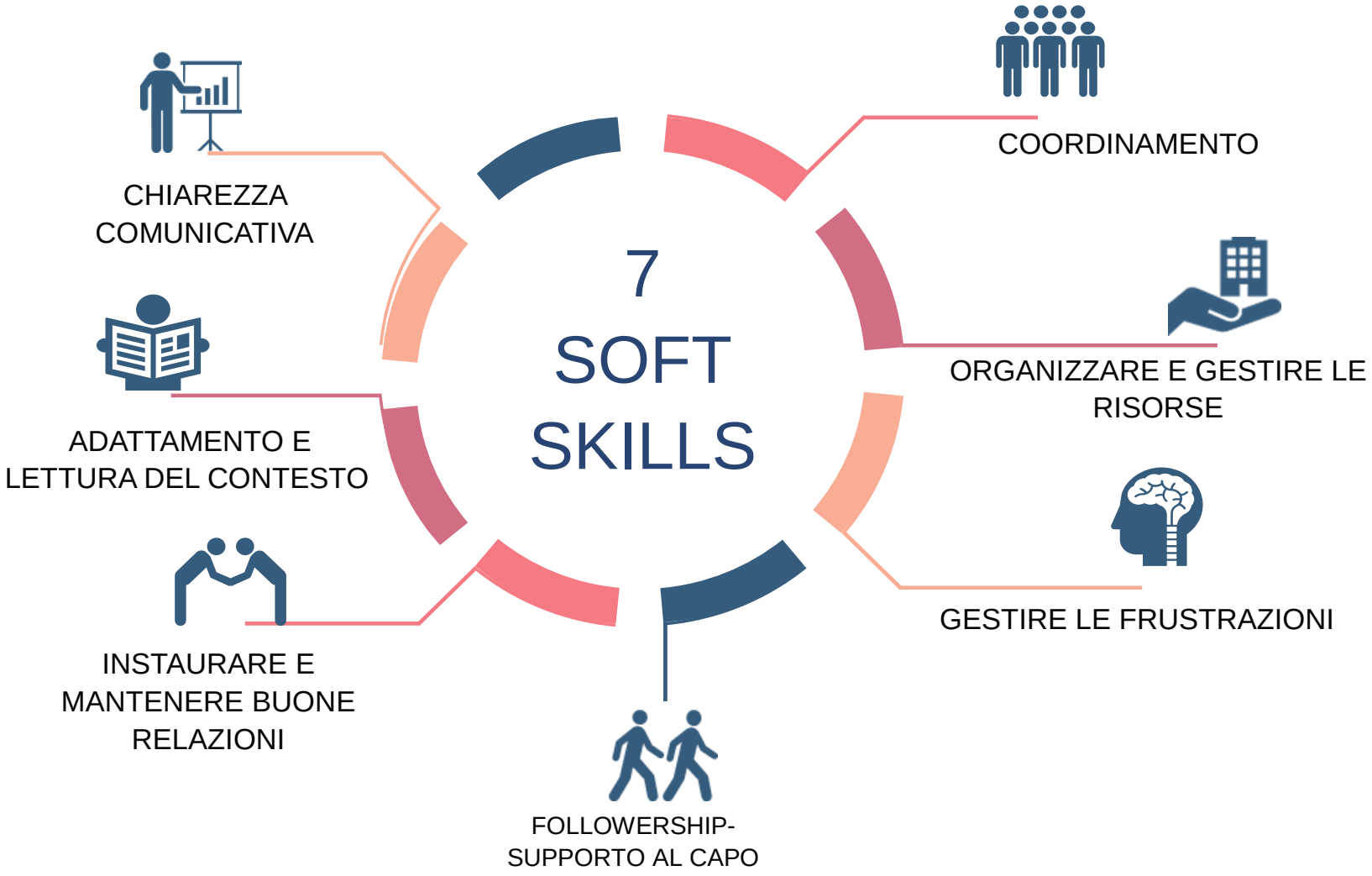
Ogni definizione è stata assegnata in accordo ai seguenti criteri:

- ricerca scientifica nell'ambito delle Risorse Umane
- significato di ciascuna micro-skill

Come si può notare, in uno specifico caso si è reso necessario approfondire la soft skill "Followership-Supporto al capo".

Elidea ha esaminato la letteratura esistente sulla "Followership-supporto al capo" al fine di identificare le sue micro-skills.

Il Modello EaSY



3| Il Modello EaSY

Le 7 Soft Skills rappresentano le principali competenze che i volontari possono sviluppare durante le loro esperienze.

Questo modello presuppone che i volontari, attraverso le diverse attività che svolgono, abbiano l'opportunità di allenare queste 7 competenze nel corso della propria esperienza.

L'assunto alla base del Modello è che un elevato livello di tali competenze conferisce ai volontari maggiori opportunità di corrispondere alle richieste delle imprese, aziende e pubbliche amministrazioni, a seguito delle loro esperienze all'estero.

Inoltre, queste soft skills possono essere valutate al fine di rendere più consapevoli i volontari circa le proprie capacità.

Di seguito viene riportata una descrizione dettagliata del modello Easy, in cui è possibile trovare: la definizione, 2 o 3 micro-skills identificate e i principali indicatori comportamentali di ogni Soft Skill.

Soft Skill 1 – Chiarezza comunicativa

Definizione	**Micro-skills**	**Indicatori comportamentali**
È la capacità di esprimere in modo chiaro pensieri, fatti e opinioni in forma sia verbale che scritta in modo chiaro e sintetico, utilizzando un registro appropriato ai diversi contesti sociali e culturali, utilizza una sequenza comunicativa lineare e completa	✓ Comunicazione scritta ✓ Sintesi ✓ Chiarezza comunicativa	1. Argomenta senza risultare prolisso 2. Arricchisce la comunicazione con esempi 3. Produce scritti brevi e ben organizzati 4. Individua i concetti chiave da esporre agli altri 5. Si esprime in modo appropriato al contesto e agli interlocutori 6. Offre informazioni esaustive per la comprensione del messaggio 7. Gli riesce facile scrivere bene una relazione o un report 8. Gli altri riconoscono che sa esprimersi in modo chiaro

Di seguito è illustrata la frequenza delle micro-skills nelle 8 ricerche/modelli europei rispetto al modello Easy. Grazie a questa tabella, è possibile osservare le ricerche/modelli che condividono le micro-skills indicate:

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Comunicazione	x	x	x	x	x		x	x	7
Sintesi	x		x	x					3
Capacità linguistiche					x	x	x	x	4

Soft Skill 2 – Adattamento e lettura del contesto

Definizione	**Micro-skills**	**Indicatori comportamentali**
E' la capacità di agire attivamente nei contesti nuovi e conosciuti, adattandosi alle loro caratteristiche specifiche, riconoscendo i valori, le credenze, le risorse ed i limiti dell'ambiente e delle persone. E' la capacità di riconoscere le aspettative di ruolo attribuite a sé e agli altri. di stabilire relazioni Nei contesti multiculturali, tale capacità implica l'adattamento linguistico-comunicativo al luogo dove si agisce	✓ Adattamento comunicativo ✓ Adattamento ✓ Lettura del contesto	1. Tende a sentirsi a proprio agio anche in contesti poco familiari 2. Adatta il suo stile comunicativo a quello dell'interlocutore quando il suo stile abituale non funziona efficacemente 3. Pone attenzione ai processi relazionali tra le persone 4. E' attento/a a conoscere la cultura e gli stili comunicativi del contesto in cui vive e lavora 5. E' in grado di comprendere i rapporti gerarchici, formali e informali, tra le persone nei contesti lavorativi 6. E' in grado di riconoscere le aspettative degli altri 7. Riesce a stabilire relazioni tenendo in considerazione le caratteristiche del contesto 8. E' in grado di aggiornare le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione 9. Tende ad adattare il proprio stile comunicativo a quello dell'interlocutore

Grazie a questa tabella, è possibile osservare che 2 ricerche condividono questa skill:

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Adattamento					x			x	2

Soft Skill 3 – Followership-supporto al capo

Definizione	Micro-skills	Indicatori comportamentali
E' la capacità di supportare il proprio capo (o il proprio referente) all'interno del contesto lavorativo, assumendosi la responsabilità dello scopo comune e partecipando attivamente ad ogni attività o cambiamento necessario per il gruppo. E' la capacità di dimostrare collaborazione, fiducia nel gruppo e capacità di coesione	✓ Supporto al leader ✓ Pensiero indipendente	1. Supporta il manager o capo 2. È abile a promuovere un rapporto di lavoro cooperativo, collaborativo e rispettoso 3. Si impegna sul lavoro 4. Si sente impegnato e coinvolto all'interno di un team 5. Aiuta i colleghi anche se non vi è alcun profitto per sé 6. Condivide gli obiettivi del gruppo 7. Assume le proprie responsabilità anche in situazioni difficili 8. Sostiene i colleghi in difficoltà 9. È in grado di esprimere il proprio punto di vista evitando qualsiasi critica 10. Gradisce ricevere feedback e condividere idee con i capi 11. I suoi contributi sono considerati costruttivi dai capi

Non tutti possono essere leader. A volte occorre guidare, altre volte bisogna seguire un capo. Ma essere un seguace efficace non è così semplice, il suo ruolo è difficile come il ruolo di leader. La Followership può essere definita come la capacità di lavorare all'interno di un'organizzazione, al fine di raggiungere obiettivi comuni sotto la direzione del leader, pur mantenendo un'autonomia di pensiero.
Le ricerche che studiano la Followership sono molte. La maggior parte sostiene che le competenze più importanti che un follower debba possedere siano il pensiero critico e la capacità di supportare il leader. Secondo questa prospettiva, è chiaro come il "perfetto follower" non sia uno yes-man o una yes-women, bensì una persona in grado di seguire le regole, di sostenere il suo capo (sia sul piano emotivo che pratico), e allo stesso tempo di pensare in modo indipendente.

Soft Skill 4 – Gestire le frustrazioni

Definizione	**Micro-skills**	**Indicatori comportamentali**
È la capacità di reagire in modo positivo e con spirito di sacrificio ad una frustrazione o ad una situazione di stress, mantenendo reazioni misurate e socialmente accettabili. E' inoltre la propensione a riconoscere e valorizzare le proprie abilità e i propri punti di forza e di trovare stimoli positivi anche di fronte agli insuccessi, alle aspettative mancate o agli ostacoli in un'ottica di miglioramento	✓ Flessibilità mentale ✓ Tolleranza alla frustrazione ✓ Controllo emotivo	1. Sviluppa strategie di coping che permettano di mantenere uno stato di benessere 2. E' in grado di gestire eventuali imprevisti 3. Tollera le condizioni di incertezza 4. È consapevole delle proprie competenze, dei propri punti di forza e debolezza 5. È sicuro nell'affrontare problematiche 6. Impara dagli errori, analizza le proprie performance in ottica di miglioramento continuo 7. Riconosce e gestisce la sua emotività in relazione alle situazioni 8. Riconosce le situazioni di stress e i fattori che nel contesto lavorativo possono determinare stress 9. Riflette su emozioni e impulsi

Di seguito è illustrata la frequenza delle micro-skills nelle 8 ricerche/modelli europei rispetto al modello Easy.

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Tolleranza							x		1
Controllo emotivo			x						1
Flessibilità				x				x	2

Soft Skill 5 – Instaurare e mantenere buone relazioni

Definizione	Micro-skills	Indicatori comportamentali
È la capacità di comprendere ed utilizzare adeguatamente le regole dell'interazione sociale riuscendo a creare e mantenere un rapporto positivo con gli altri, attraverso l'espressione di sé il riconoscimento, da un punto di vista sia cognitivo che affettivo, dei bisogni dell'interlocutore. E' la capacità di esprimere il proprio punto di vista e al contempo ascoltare e valorizzare l'altro, lasciandogli lo spazio per manifestare il suo pensiero	✓ Empatia ✓ Ascolto ✓ Creare relazioni	1. E' molto abile nell'ascolto delle altre persone 2. E' in grado di fare domande ben formulate 3. Manifesta con il proprio comportamento il rispetto verso le altre persone 4. Comprende lo stato d'animo delle persone, è paziente ed empatico 5. Evita comportamenti aggressivi 6. Invita l'interlocutore ad esprimere il suo punto di vista 7. Adotta un comportamento assertivo nelle situazioni sociali 8. Il linguaggio non verbale è naturale e coerente con quanto esprime 9. Favorisce momenti di confronto collettivi all'interno del gruppo di lavoro 10. Non interrompe gli altri mentre parlano 11. Sa prendere la parola in modo naturale senza essere inibito o passivo

Di seguito è illustrata la frequenza delle micro-skills nelle 8 ricerche/modelli europei rispetto al modello Easy:

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Ascolto			x	x	x				3
Empatia			x	x					2

Soft Skill 6 – Coordinamento

Definizione	**Micro-skills**	**Indicatori comportamentali**
È la capacità di gestire e integrare attivamente le risorse umane a disposizione all'interno di un team al fine di raggiungere gli obiettivi di progetto, mediando tra i diversi punti di vista dei membri del gruppo. E' la propensione a prendere iniziative e ad attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità di ruolo coinvolgendo anche le persone del proprio gruppo	✓ Mediazione ✓ iniziativa ✓ Coordinare lavoro piccoli gruppi	1. Facilita la discussione di gruppo finalizzata al raggiungimento degli obiettivi 2. E' considerato un punto di riferimento dalle persone con cui lavora 3. Apprezza e da supporto al team di lavoro 4. E' in grado di trovare soluzioni che soddisfino tutti 5. Riesce a dettare i tempi delle discussioni di gruppo 6. E' considerato un mediatore dalle persone con cui lavora 7. Tende a ricercare attivamente o ad accettare nuove responsabilità 8. E' in grado di gestire autonomamente i processi organizzativi 9. Tende ad organizzare il proprio lavoro autonomamente

Di seguito è illustrata la frequenza delle micro-skills nelle 8 ricerche/modelli europei rispetto al modello Easy:

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Spirito di iniziativa e imprenditorialità		x			x	x	x	x	5
Negoziazione e mediazione	x	x			x			x	4

Soft Skill 7 – Organizzare e gestire le risorse

Definizione	Micro-skills	Indicatori comportamentali
È la capacità di organizzare le risorse informative, strumentali, economiche e umane in relazione agli obiettivi di progetto, pianificando le attività in base alle scadenze e procedendo per priorità. A questo si unisce la capacità di analizzare e approfondire i dati e informazioni, senza perdere i dettagli. E' la capacità di trovare soluzioni che ottimizzino gli elementi a disposizione	✓ Elaborare informazioni ✓ Organizzare dati disponibili ✓ Analisi	1. Definisce con chiarezza le mete finali e le fasi fondamentali per raggiungerle 2. Pianifica e organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi 3. Utilizza con efficacia i mezzi, i materiali e le risorse 4. Considera i possibili imprevisti e rischi, prevedendo risposte operative adeguate; 5. Porta a termine le attività con senso del dovere 6. Sa districarsi nella complessità di variabili 7. Sa individuare il problema 8. Utilizza correttamente intuito e logica per dare senso al lavoro 9. E' responsabile delle proprie azioni

Grazie a questa tabella, è possibile osservare le ricerche/modelli che condividono le micro-skills indicate:

	MODELLI/RICERCHE								
COMPETENZE	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Capacità di analisi	x		x	x					3
Pianificazione e organizzazione			x		x		x	x	4
Organizzazione delle informazioni			x						1

4| Conclusioni generali della validazione del test online EASY

4.a La validazione

Il sesto step del progetto EaSY è consistito nel field test/prova sul campo del Test online EaSY.
Il field test ha avuto inizio a Marzo 2018 con la somministrazione dei test, che è terminata il 6 Luglio 2018. La seconda parte del Field test, l'analisi statistica dei dati, è avvenuta dal 6 Luglio fino a metà Settembre 2018. Le ONG coinvolte sono i partner del progetto che hanno identificato i partecipanti al Field Test attraverso il coinvolgimento diretto dei propri volontari e dei loro partner, chiamati a compilare il test al link: http://www.easy-softskills.eu/easy_test_1/.
Elidea-Psicologi Associati, in qualità di partner scientifico del progetto, è stato coinvolto nella fase di analisi e validazione dei risultati.
I volontari, al momento della somministrazione del test, stavano svolgendo o avevano terminato un'esperienza di servizio di volontariato all'estero di almeno 3 mesi.

A conclusione della prova sul campo, il test è stato compilato da 295 persone diverse per genere, Paese di provenienza, età, durata dell'incarico di volontariato e Paese in cui hanno svolto il servizio.

La fascia più rappresentata è stata di età tra 23 e 27 anni (44%), a seguire i volontari tra i 28 e 30 anni di età con il 33%. Per quanto riguarda, invece, la suddivisione per genere, ha mostrato una netta prevalenza numerica del genere femminile: 218 persone (73,9%), a fronte di 76 rispondenti di genere maschile (25,8%).
A conclusione della somministrazione, è stata utilizzata una duplice metodologia di analisi dei dati:

- Analisi tramite software statistico SPSS degli item rilevati con scala Likert e Differenziale semantico (ovvero da item 1 ad item 63)
- Analisi delle frequenze e percentuali di risposta ai casi (ovvero da item 64 ad item 73)

L'analisi ha evidenziato un buon livello di validità globale, confermando quindi la validità di tutte le 7 dimensioni ipotizzate nel modello EaSY.

Inoltre è stata rilevata una buona correlazione elemento-scala della maggior parte degli item, a conferma dell'ipotesi di partenza riguardante la riduzione del numero di item di ciascuna dimensione.

In tal modo è aumentata ancor più l'affidabilità generale delle dimensioni.

Alla luce di tali risultati è emerso che 53 Item (35 Scala Likert, 8 Differenziale semantico e 10 Casi), dunque, ben oltre il 70 % degli item originali sono validi già nella loro formulazione originale.

4.b EaSY Test Versione 2.0

Per completare il Test ed arrivare alla versione definitiva è stato necessario apportare alcune modifiche agli item rimanenti e scartarne solamente i meno significativi.

Pertanto, il partner scientifico Elidea-Psicologi Associati, ha costruito una seconda versione del Test che ha come base consistente gli Item già validati e approvati, a cui si aggiungono item revisionati dalla precedente versione e nuovi, tenendo conto delle analisi fatte e delle indicazioni da esse ottenute.

Tale seconda versione è una raffinazione dello strumento originariamente elaborato.

Il numero di item della seconda versione è di 66 item e garantisce nuovamente l'omogenità numerica di item per dimensione.

Per poter arrivare a questa seconda versione si è proceduto ad una ulteriore raffinazione degli item esistenti in base alla conformazione di quelli item aggiunti in fase di revisione.

4.c Le dimensioni del Modello EaSY alla luce della validazione

La validazione del test online EaSY ha offerto informazioni particolarmente utili allo sviluppo Modello EaSY elaborato nelle fasi iniziali del progetto. La validazione ha confermato la struttura del Modello fornendo indicazioni per la raffinazione di un paio di dimensioni.

Alla luce del field test, infatti, è utile proporre alcune integrazioni o modifiche alla definizione delle seguenti dimensioni: "Chiarezza Comunicativa" e "Followership-capacità di collaborare". Tutte le dimensioni risultano invariate.

A seguito di tale integrazioni presentiamo in questa sezione la struttura di ciascuna dimensione, comprendente: definizioni e micro-skills nella seconda versione.

4.c.1 Chiarezza comunicativa

Definizione	Micro-skills
È la capacità di esprimere in modo chiaro pensieri, fatti e opinioni in forma sia verbale che scritta in modo chiaro, utilizzando un registro appropriato ai diversi contesti sociali e culturali e risultando facilmente comprensibili agli altri.	• Comunicazione scritta • Chiarezza comunicativa

4.c.2 Adattamento e lettura del contesto

Definizione	Micro-skills
E' la capacità di agire attivamente nei contesti nuovi e conosciuti, adattandosi alle loro caratteristiche specifiche, riconoscendo i valori, le credenze, le risorse ed i limiti dell'ambiente e delle persone. E' la capacità di riconoscere le aspettative di ruolo attribuite a sé e agli altri. di stabilire relazioni Nei contesti multiculturali, tale capacità implica l'adattamento linguistico-comunicativo al luogo dove si agisce.	• Adattamento comunicativo • Adattamento • Lettura del contesto

4.c.3 Followership – capacità di collaborare

Definizione	Micro-skills
E' la capacità di supportare il proprio referente ed i colleghi all'interno del contesto lavorativo, assumendosi la responsabilità dello scopo comune e partecipando attivamente ad ogni attività o cambiamento necessario per il gruppo. E' la base per supportare una leadership efficace.	• Collaborazione • Supporto al leader • Pensiero indipendente

4.c.4 Gestire le frustrazioni

Definizione	Micro-skills
È la capacità di reagire in modo positivo e con spirito di sacrificio ad una frustrazione o ad una situazione di stress, mantenendo reazioni misurate e socialmente accettabili. E' inoltre la propensione a riconoscere e valorizzare le proprie abilità e i propri punti di forza e di trovare stimoli positivi anche di fronte agli insuccessi, alle aspettative mancate o agli ostacoli in un'ottica di miglioramento.	• Flessibilità mentale • Tolleranza alla frustrazione • Controllo emotivo

4.c.5 Instaurare e mantenere buone relazioni

Definizione	Micro-skills
È la capacità di comprendere ed utilizzare adeguatamente le regole dell'interazione sociale riuscendo a creare e mantenere un rapporto positivo con gli altri, attraverso l'espressione di sé il riconoscimento, da un punto di vista sia cognitivo che affettivo, dei bisogni dell'interlocutore. E' la capacità di esprimere il proprio punto di vista e al contempo ascoltare e valorizzare l'altro, lasciandogli lo spazio per manifestare il suo pensiero.	• Empatia • Ascolto • Creare relazioni

4.c.6 Coordinamento

Definizione	Micro-skills
È la capacità di gestire e integrare attivamente le risorse umane a disposizione all'interno di un team al fine di raggiungere gli obiettivi di progetto, mediando tra i diversi punti di vista dei membri del gruppo. E' la propensione a prendere iniziative e ad attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità di ruolo coinvolgendo anche le persone del proprio gruppo.	• Mediazione • Iniziativa • Coordinare lavoro piccoli gruppi

4.c.7 Organizzare e gestire le risorse

Definizione	Micro-skills
È la capacità di organizzare le risorse informative, strumentali, economiche e umane in relazione agli obiettivi di progetto, pianificando le attività in base alle scadenze e procedendo per priorità. A questo si unisce la capacità di analizzare e approfondire i dati e informazioni, senza perdere i dettagli. E' la capacità di trovare soluzioni che ottimizzino gli elementi a disposizione.	• Elaborare informazioni • Organizzare dati disponibili • Analisi

Alla luce di questi cambiamenti, il Modello EaSY risulta definitivo come segue.

5| Il prossimo passo

La creazione di una seconda versione del Test online EaSY è il risultato concreto della validazione del Test nella sua versione orginaria.

Al fine di diffondere il Modello EaSY per l'assessment delle competenze acquisite durante il volontariato Internazionale, il Test online EaSY risulta nella seconda versione uno strumento estremamente efficace e valido.

Una seconda validazione dovrebbe essere il primo passo di un nuovo progetto finalizzato all'utilizzo sul campo degli strumenti sviluppati nel corso del progetto EaSY.

Sarà auspicabile la possibilità di "testare" il nuovo strumento su un campione superiore alle 400 persone per ciascuna lingua.

Ciò permetterebbe di ottenere informazioni di dettaglio sull'utilizzo del test e di diffondere gli strumenti in maniera massiccia, proseguendo il minuzioso lavoro finora svolto dalle organizzazioni partner dell'attuale progetto.

6| Allegato

ISSN-L: 2223-9553, ISSN: 2223-9944
Vol. 4 No. 5 September 2013

VOLUNTEER FOLLOWERSHIP IN NONPROFIT ORGANIZATIONS

Laura Lee Varela

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

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 again 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.

Copyright © 2013 SAVAP International
www.savap.org.pk

ISSN-L: 2223-9553, ISSN: 2223-9944
Vol. 4 No. 5 September 2013

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

Copyright © 2013 SAVAP International

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).

Copyright © 2013 SAVAP International
www.savap.org.pk

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 Flippen, 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

Copyright © 2013 SAVAP International

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

Copyright © 2013 SAVAP International

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

Copyright © 2013 SAVAP International

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.leaqua.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

Copyright © 2013 SAVAP International
www.savap.org.pk

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%40sessionm gr4&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%40 sessionmgr4&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*

Copyright © 2013 SAVAP International

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=bdbeaaa1-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**

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**

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

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**

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**

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.

Copyright © 2013 SAVAP International

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-9358-7487e68dfff6%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

Worth, M. J. (2009). *Nonprofit management: Principles and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Copyright © 2013 SAVAP International