collanostrumenti

2018

EaSY Model: glossário

Feito no âmbito do projeto

EaSY soft skills

Esta ferramenta foi elaborada para o projeto

EaSY_ Evaluate Soft Skills in International Youth volunteering

EaSY_ Avaliar Soft Skills no Voluntariado Internacional para Jovens

2016-2-IT03-KA205-009012

Um projeto de 24 meses financiado pela Agência Nacional para a Juventude, ao abrigo do programa ERASMUS Plus, Parceria Estratégica KA2 – Cooperação para a Inovação e o Intercâmbio de Boas Práticas.

Através do EaSY, a parceria tem como objetivo contribuir para o processo de reconhecimento de competências decorrentes de experiências de aprendizagem não-formal na Europa e, em particular, as competências transversais ou pessoais resultantes do Voluntariado Internacional para Jovens.

O projeto resulta da colaboração entre a FEC e a The European Guild, organizações com longa experiência em voluntariado para jovens, e a Elidea – Psicólogos Associados.

Produzido em outubro de 2018

"*O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação dos seus conteúdos, que apenas refletem os pontos de vista dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser dada à informação aqui contida*."

Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

Publicado por Elidea Psicólogos Associados, 00152, Roma, Itália

Este documento é disponibilizado em:

www.elidea.org,

www.focsiv.it,

www.fecongd.org

http://la-guilde.org/

Escrito por Elidea Psicólogos Associados, 00152, Roma, Itália

ÍNDICE

1| Introdução

2| Método de trabalho

3| Modelo EaSY

4| Conclusões gerais sobre a validação do Teste EaSY

5| O futuro do Teste EaSY

6| Anexo

1| Introdução

A terceira etapa do projeto EaSY define o modelo EaSY, composto pelas *soft skills* mais significativas desenvolvidas pelos voluntários durante o tempo passado no estrangeiro.

De acordo com a análise dos dados recolhidos pelas ONG FEC, Focsiv e La Guilde, através de entrevistas e grupos de discussão na Etapa 2, esta parte do projeto teve como objetivo identificar:

- a lista de *soft skills* que os voluntários desenvolvem durante a missão no estrangeiro;
- as variáveis de contexto que afetam a experiência.

O modelo EaSY constitui a base dos 3 grupos de trabalho que vão desenvolver as seguintes ferramentas:

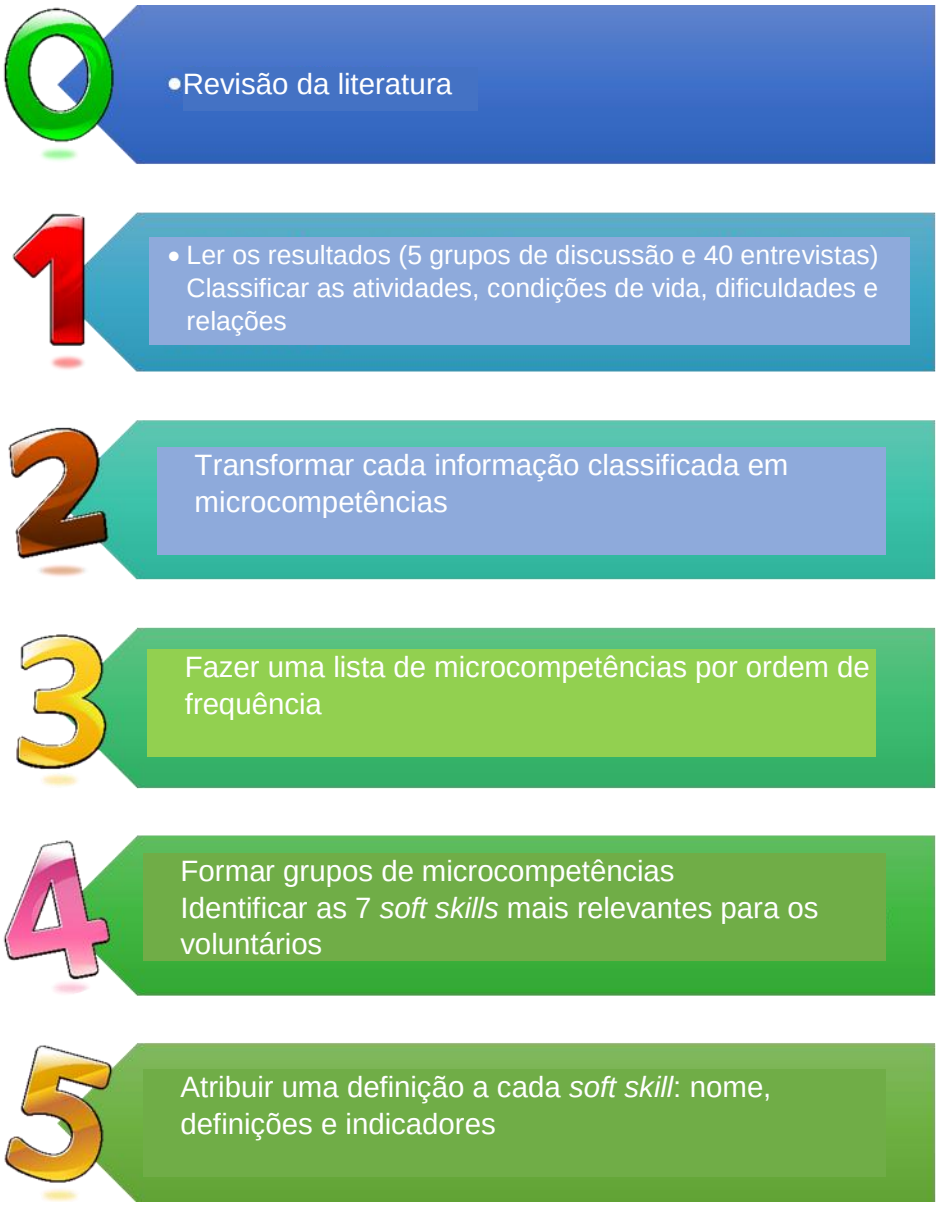
a) Autoavaliação online EaSY (teste para medir as *soft skills*);

b) Modelo de curso de formação para jovens trabalhadores de ONG (como usar o Modelo EaSY antes da partida);

c) Manual (como usar o Relatório do teste online EaSY).

2| Método de trabalho

Para alcançar o objetivo principal "definir o Modelo EaSY", seguimos os seguintes passos:



Passo "0"

- **Revisão da literatura**

Antes de começar a análise dos dados, a Elidea pesquisou os principais estudos europeus sobre os *soft skills* dos voluntários internacionais. O objetivo desta pesquisa foi compreender quais são os diferentes modelos e como é que eles abordam as experiências dos voluntários.

No final deste documento, explicamos quais são as principais diferenças e os pontos comuns entre estes modelos e o Modelo EaSY.

Em seguida, apresentamos os principais estudos tidos em conta:

Tabela 1a

N.º	TÍTULO ORIGINAL DO ESTUDO, PROGRAMA, LEI OU CENTRO DE ESTUDOS	ANO	PAÍS
1	Incentivare il volontariato – Rapporto di ricerca • Centri Servizi per il Volontariato (Belluno, Bergamo, Bolzano, Mantova, Trento e Vicenza	2011/2012	Itália
2	Bridging volunteering and the labour market: a proposal of a soft skills matrix - Rego, Zozimo, Correia e Ross	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 attiità di volontariato e la loro valorizzazione ai fini occupazionali - Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Milano (Ciessevi)	----	Itália
4	Le competenze del volontariato: un modello di analisi dei fabbisogni formative - Modello ISFOL - Cesvot – Centro Servizi per il Volontariato della Regione Toscana	----	Itália
5	Servizio civile all'estero – Giovani, lavoro e cittadinanza attiva - Focsiv	2014	Itália
6	ESCO – European classification of skills/competences, qualifications and occupations - Comissão Europeia - Cedefop	2012/2013	Europa
7	CEDEFOP – Centro para o Desenvolvimento da Formação Profissional	----	Grécia

Tabela 1b

N.º	TÍTULO ORIGINAL DO ESTUDO, PROGRAMA, LEI OU CENTRO DE ESTUDOS	ANO	PAÍS
8	PIAAC – Programme for the International Assessment of Adult Competencies - OCSE	2012	24 países do mundo
9	Education and skills online assessment – The online version of PIAAC - OCSE - Comissão Europeia	----	24 países do mundo
10	KEY COMPETENCES - Comissão Europeia	----	Europa
11	YOUTHPASS for European Voluntary Service - SVE – Servizio di Volontariato Europe	----	Europa
12	EUROPASS Mobilità - NEC – Centro Nazionale Europass Italia	----	Itália
13	Diretrizes Europeias sobre a Validação da Aprendizagem Não Formal e Informal	----	Europa
14	Campos de trabalho, trabalho juvenil, reconhecimento e empregabilidade – Relatório de investigação	----	Finlândia
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	Itália
16	Intesa Stato – Regioni 22 Gennaio 2015	2015	Itália
17	Isfol – Quadro Nazionale delle Qualificazioni NQF Italia	2017	Itália
18	Projeto Voyce - Manual para a validação de competências dos voluntários	2017	Europa

Pesquisar a literatura internacional deu-nos a oportunidade de comparar o Modelo EaSY com a investigação científica atual. Na verdade, um dos objetivos deste projeto é participar num debate internacional sobre as competências desenvolvidas durante as experiências de voluntariado internacional.

A forma de trabalhar vai de encontro às revisões internacionais, produzindo inovações interessantes de acordo com a procura do mercado de trabalho.

Comparando o Modelo EaSY com a revisão da literatura internacional, podemos ver algumas semelhanças e diferenças.

Em seguida apresentamos as 8 competências dos voluntárias encontradas com mais frequência nos estudos considerados:

1. Comunicação
2. Trabalho de equipa
3. Espírito de iniciativa e empreendorismo
4. Aprendizagem com base na experiência
5. Liderança
6. Negociação e mediação
7. Inovação e criatividade
8. Competências de planeamento e organização

Como pode ver-se, existem pontos comuns como: comunicação, espírito de iniciativa, negociação, competências de análise e síntese e capacidade de escuta. Deste modo, o modelo EaSY tem em comum 50% em comparação com outros estudos, em termos das competências consideradas. Assim, 4 das 8 competências são comuns às microcompetências do Modelo EaSY: comunicação e competências linguísticas, espírito de iniciativa, planeamento e competências de negociação.

Em seguida, apresentamos também uma lista (Tabela 2) de todas as competências identificadas em estudos/modelos anteriores analisados na literatura.

Esta tabela mostra em detalhe as competências em comum entre a revisão da literatura e o Modelo EaSY: estão assinaladas a negrito.

A tabela seguinte mostra:

- uma lista de competências identificadas nos modelos/estudos analisados;
- modelos/estudos tidos em consideração (identificados por um número)[1];
- frequência das competências: quantos modelos foram tidos em conta para cada competência.

[1] Chamamos a atenção para que "nem todos os estudos/modelos anteriores na Tabela 1 identificaram especificamente uma lista de competências ou capacidades". Por esse motivo, apresentamos na tabela (Tabela 2) os estudos que referem expressamente uma lista de *soft skills*. Cada estudo/modelo é identificado por um número (1,2,3,4,5,10,14,17) como na tabela anterior (Tabela 1).

Tabela 2a

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**10**	**14**	**17**	**FREQ.**
Comunicação	x	x	x	x	x		x	x	7
Trabalho de equipa	x	x		x	x		x	x	6
Espírito de iniciativa e empreendorismo		x			x	x	x	x	5
Aprendizagem a partir da experiência		x			x	x	x	x	5
Liderança			x	x	x		x	x	5
Negociação e mediação	x	x			x			x	4
Inovação e criatividade		x	x	x			x		4
Competências de planeamento e organização			x		x		x	x	4
Competências linguísticas					x	x	x	x	4
Consciência cívica					x	x	x	x	4
Competências tecnológicas, informáticas e matemáticas					x	x	x	x	4
Capacidade de análise	x		x	x					3
Capacidade de síntese	x		x	x					3
Escuta			x	x	x				3
Identificação de problemas			x	x	x				3
Sensibilidade interpessoal		x	x		x				3
Resolução de problemas	x			x				x	3
Competências administrativas	x			x				x	3
Orientação para os resultados			x	x				x	3
Planeamento				x	x			x	3
Consciência e expressão cultural						x	x	x	3
Empatia			x	x					2
Autonomia					x		x		2
Adaptação					x			x	2
Autoestima					x			x	2
Tomada de decisões				x				x	2
Gestão da diversidade			x				x		2

Tabela 2b

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**10**	**14**	**17**	**FREQ.**
Tolerância							x		1
Controlo emocional			x						1
Organização da informação			x						1
Flexibilidade				x					1
Competências nas relações interpessoais					x				1
Confiança na criação de relações estáveis e pacíficas					x				1
Autodesenvolvimento		x							1
Networking		x							1
Sentido prático			x						1
Boa vontade			x						1
Competências de controlo e verificação			x						1
Lidar com o inesperado			x						1
Valores				x					1
Competências técnicas				x					1
Orientação para o cliente				x					1
Análise de necessidades					x				1
Respeito pelo ambiente					x				1
Capacidade para motivar os outros					x				1
Criar ligações entre informação					x				1
Recolher e analisar informação					x				1
Ser democrático					x				1
Papel de liderança					x				1
Autogestão/Auto-organização							x		1

Pelo contrário, o Modelo EaSY difere de outros modelos porque reúne microcompetências para ter em conta capacidades mais complexas (*Soft Skills*).

As principais características do modelo EaSY são as seguintes:

- Esta abordagem permite a possibilidade de compreender mais especificamente o que é que um voluntário pode melhorar em relação às suas competências, independentemente do projeto e do país em que o voluntário está envolvido.
- O estudo (por entrevista e grupo de discussão) não revelou diferenças significativas entre diferentes projetos em diferentes áreas (rural, comunicação…). Mas pode haver diferenças entre atividades específicas a cargo do voluntário e as competências que ele/ela pode aprender.
- Agrupar as microcompetências é uma oportunidade para considerar aspetos específicos das mesmas competências, deduzidas por pesquisa experimental feita com as ONG FEC, Focsiv e La Guilde. Por exemplo, a competência

"Comunicação Clara" é definida como o resultado das competências de síntese, comunicação escrita e comunicação clara.

- Mesmo que esta definição esteja alinhada com a investigação científica acerca das *soft skills* e a investigação da Psicologia Industrial e Organizacional, ela é concebida com base nos resultados da informação recolhida para este estudo.
- Por fim, a força do modelo EaSY é que a recolha de informação foi feita a nível internacional, considerando dados de 3 países diferentes: França, Itália e Portugal, fortemente envolvidos no Voluntariado Internacional.

Passo "1"

- **Analisar os dados recolhidos nos grupos de discussão e entrevistas**
- **Classificar as atividades, condições de vida, dificuldades e relações**

Foi a primeira parte do trabalho. O objetivo era compreender as experiências dos voluntários a partir do ponto de vista dos voluntários (entrevistas) e animadores de jovens (grupos de discussão). Para alcançar este objetivo, os consultores da Elidea leram e estudaram atentamente cada documento (5 grupos de discussão e 40 entrevistas).

Cada resultado foi lido por dois consultores independentes, especialistas na definição de perfis de funções.

Após esta parte, a equipa da Elidea classificou cada informação sobre as atividades, dificuldades, condições de vida e relações.

Em seguida apresentamos alguns exemplos:

ONG	DOCUMENTO	ATIVIDADE	ETIQUETA
La Guilde	Entrevista	Formação para professor indiano sobre desenvolvimento psicomotor	**Atividades de formação**
FEC	Entrevista	Trabalho burocrático (relatórios, e-mails para o responsável em Portugal, etc.)	**Redação de relatórios e documentos**

Passo "2"

- **Transformar cada informação classificada em microcompetências**

Graças ao trabalho referido acima, cada informação classificada foi traduzida em "microcompetências", que especificavam as principais competências para: prosseguir as atividades, ultrapassar as dificuldades, fazer face às condições de vida ou gerir as relações.

Em seguida apresentamos alguns exemplos:

ATIVIDADE	ETIQUETA	MICROCOMPETÊNCIAS
Formação para professor indiano sobre desenvolvimento psicomotor	Atividades de formação	• Coordenação de pequeno grupo • Comunicação clara • Escuta • Criar boas relações
Trabalho burocrático (relatórios, e-mails para o responsável em Portugal, etc)	Redação de relatórios e documentos	• Processamento de informação • Análise • Comunicação escrita • Síntese

Esta tradução definiu quais das microcompetências eram determinantes para suster as atividades dos voluntários no estrangeiro.

Passo "3"

- **Fazer uma lista de microcompetências por ordem de frequência**

Depois de cumprido o passo anterior, a Elidea fez uma lista exaustiva de todas as microcompetências.

Em seguida apresentamos a tabela com as microcompetências ordenadas por frequência.

Microcompetências	FREQUÊNCIA
Criar uma boa relação	99
Comunicação clara	49
Adaptação da comunicação	48
Entender o contexto	47
Adaptabilidade	47
Processamento da informação	46
Escuta	46
Organizar a informação disponível	45
Coordenação de pequeno grupo	41
Tolerância à frustração	37
Análise	33
Controlo emocional	25
Flexibilidade mental	17
Seguimento	16
Comunicação escrita	15
Empatia	15
Autonomia	12
Síntese	10
Espírito de iniciativa	10
Mediação	9
Autoestima	3

A frequência depende das vezes que cada microcompetência foi contada por cada etiqueta de atividades, dificuldades, condições de vida e relações.

Assim, era possível que 1 só microcompetência fosse contada várias vezes em cada resultado. Isto significa que encontrámos algumas microcompetências muito importantes em muitos aspetos.

Por exemplo, "Criar uma boa relação" podia ser útil para as "Atividades de formação" e para "Gerir relações" com as pessoas locais, quando necessário, em situações críticas.

Passo "4"

- **Fazer grupos de microcompetências**
- **Identificar as *soft skills* mais relevantes para os voluntários**

A equipa da Elidea usou todas as microcompetências para definir as principais competências que os voluntários podem melhorar no decurso da sua experiência.

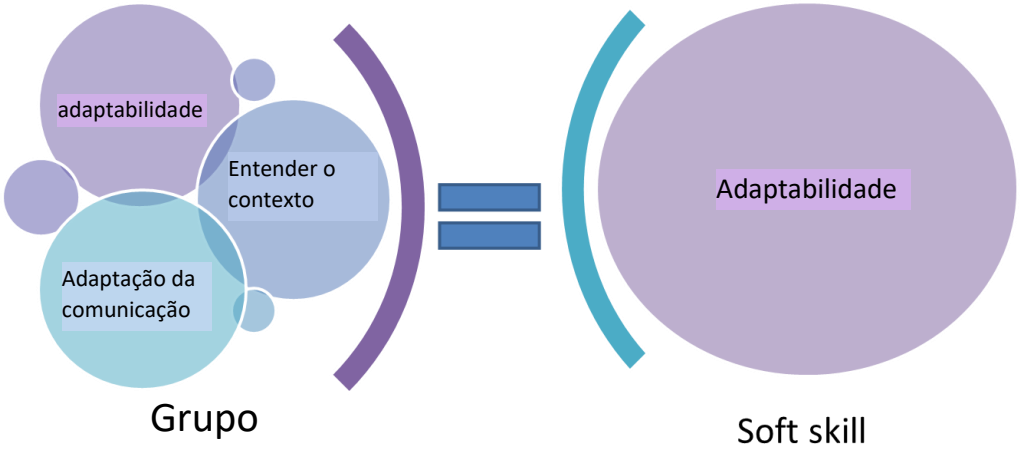
As microcompetências foram reunidas em 7 grupos diferentes, com base:

- na pesquisa de literatura dos principais estudos europeus sobre os *soft skills* dos voluntários internacionais;
- na experiência de trabalho de mais de 20 anos da Elidea em atividades de recrutamento, seleção e avaliação de competências para empresas, cooperativas sociais e entidades públicas;
- no conhecimento acerca das experiências específicas dos voluntários adquirido pela equipa da Elidea, graças às ONG envolvidas, através da análise de entrevistas e do resultado dos grupos de discussão, nas fases anteriores do projeto.

Para garantir a "validade de construção", em particular a "validade discriminante", não foram consideradas as microcompetências nos diferentes grupos. Graças a este método, será possível dividir em diferentes grupos (*soft skills*).

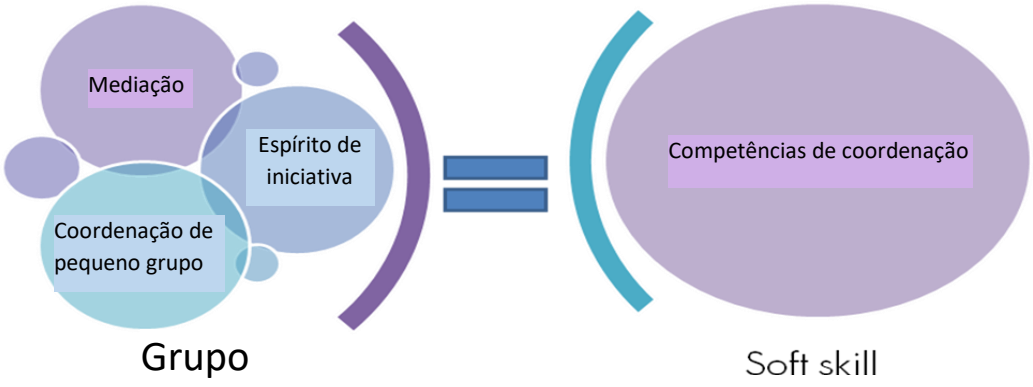
Cada grupo foi identificado com uma "*Soft Skill*".

Apresentamos 2 exemplos gráficos deste agrupamento.



Como se pode ver, as 3 microcompetências (Adaptabilidade, Adaptação da comunicação e Entender o contexto) foram agrupadas num só Grupo. Este grupo foi designado pela Elidea como "Adaptabilidade", que é uma das *Soft Skills* que um voluntário pode melhorar no decurso da sua experiência.

Damos outro exemplo:



No final deste processo, a Elidea identificou 7 *Soft Skills* principais que definem o modelo EaSY. Na verdade, estes *Soft Skills* podem descrever as principais competências desenvolvidas pelos voluntários internacionais. Na página seguinte apresentamos as 7 *Soft Skills*.

Passo "5"

- **Descrição de cada *soft skill*: nome, definições e indicadores**

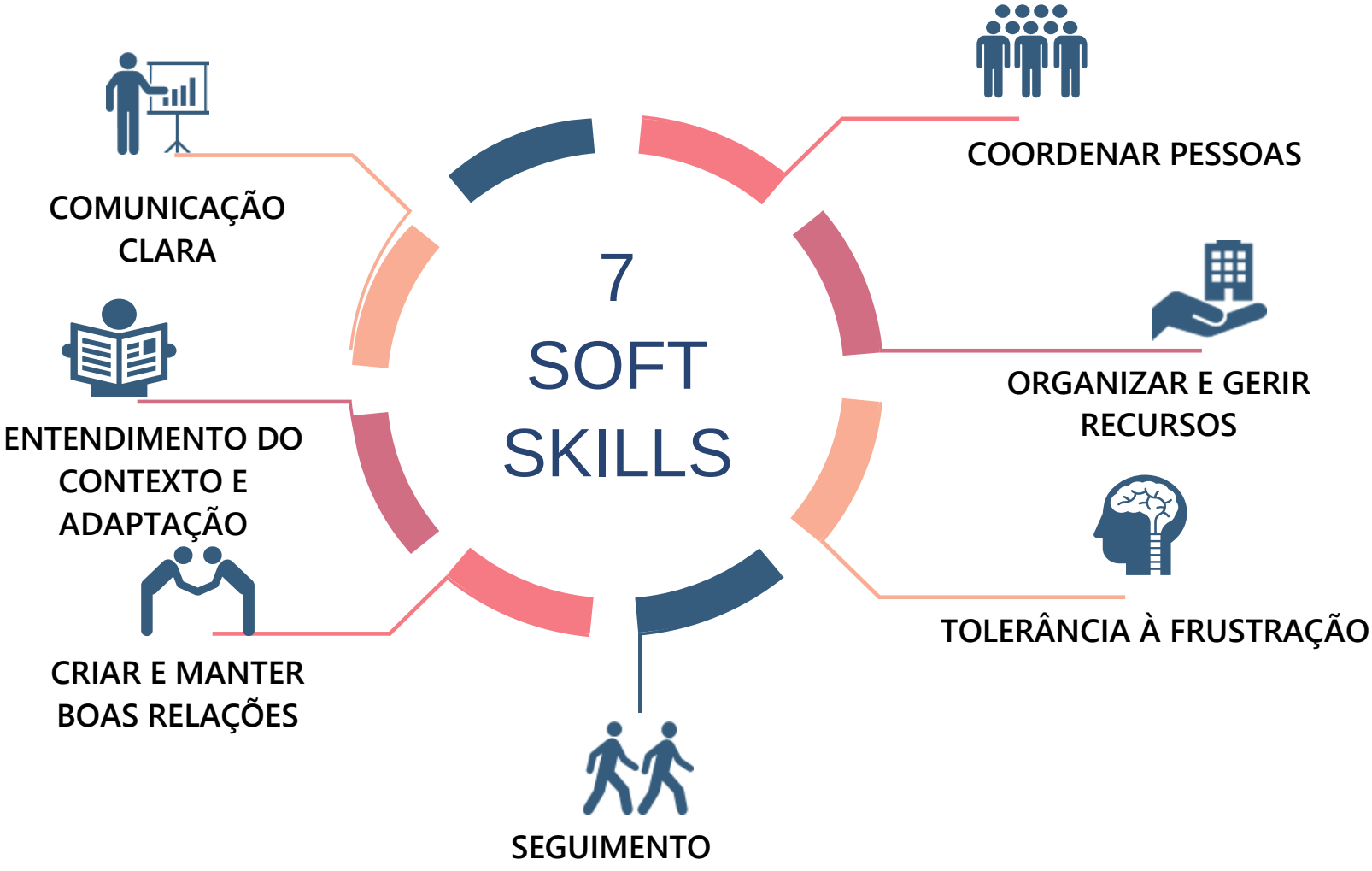
O último passo deste processo é a descrição de todas as *Soft Skills*.

A definição de cada *soft skill* foi dada de acordo com os seguintes 2 critérios:

- investigação científica na área dos Recursos Humanos;
- significado de cada microcompetência.

Como se pode ver, foi necessário num caso específico examinar em profundidade o *soft skill* "seguimento".
A Elidea fez a revisão de literatura sobre seguimento para identificar as suas microcompetências.

Modelo EaSY


7
SOFT
SKILLS
COMUNICAÇÃO CLARA
ENTENDIMENTO DO CONTEXTO E ADAPTAÇÃO
CRIAR E MANTER BOAS RELAÇÕES
SEGUIMENTO
TOLERÂNCIA À FRUSTRAÇÃO
ORGANIZAR E GERIR RECURSOS
COORDENAR PESSOAS

3| Modelo EaSY

Estas etapas definem as 7 *Soft Skills*, ou seja, as principais competências que os voluntários podem melhorar durante as suas experiências.

Este modelo pressupõe que os voluntários internacionais têm a oportunidade de aprender estas 7 competências no decurso da sua experiência.

É assumido pelo Modelo que um alto desempenho destas competências dará mais oportunidades aos voluntários para corresponderem à procura das empresas e entidades públicas após as suas experiências no estrangeiro.

Além disso, estas *soft skills* podem ser medidas para dar mais consciência aos voluntários acerca das suas capacidades.

Em seguida fazemos uma descrição detalhada do Modelo EaSY, que inclui: definição, 2 ou 3 microcompetências identificadas e os principais indicadores comportamentais de cada *Soft Skill*.

Soft Skill... 1 – Comunicação Clara

Definição	microcompetências	indicadores comportamentais
É a capacidade de expressar claramente pensamentos, factos e opiniões, tanto em termos orais como escritos, de uma forma sintética, usando um registo apropriado para diferentes contextos sociais e culturais.	✓ Síntese ✓ Comunicação escrita ✓ Comunicação clara	1. Argumentar adequadamente, evitando qualquer tipo de rodeio 2. Usar exemplos adequados para transmitir conteúdo 3. Produzir materiais escritos que são curtos e bem organizados 4. Identificar conceitos-chave para expor a outros 5. Expressar argumentos adequadamente de acordo com o contexto e a audiência 6. Fornecer informação exaustiva para compreensão da mensagem 7. Escrever relatórios de forma rápida e fácil 8. Outros dizem que ele/ela fala claramente

Em seguida apresentamos a frequência das microcompetências nos 8 estudos/modelos europeus comparados com o modelo EaSY. Na tabela seguinte, é possível ver os estudos/modelos que partilham as microcompetências indicadas:

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Comunicação	x	x	x	x	x		x	x	7
Capacidade de síntese	x		x	x					3
Competências linguísticas					x	x	x	x	4

Soft Skill... 2 – Entender o Contexto e Adaptação

Definição	microcompetências	indicadores comportamentais
É a capacidade de agir adequadamente em contextos novos ou conhecidos, adaptando às suas características e reconhecendo os valores, crenças, recursos e limites do ambiente e das pessoas. É a capacidade de reconhecer as expectativas em relação ao nosso papel e ao dos outros. Em contextos multiculturais, esta capacidade implica a adaptação linguístico-comunicativa ao ambiente específico.	✓ Entender o contexto ✓ Adaptabilidade ✓ Adaptação da comunicação	1. Sentir-se à vontade mesmo em situações novas ou desconhecidas 2. Adaptar o seu estilo de comunicação ao orador quando o estilo de comunicação habitual já não estiver a funcionar 3. Pôr a atenção nos processos relacionais entre as pessoas 4. Conhecer a cultura e os estilos de comunicação do contexto 5. Capaz de compreender as relações hierárquicas formais e informais entre pessoas em contexto de trabalho 6. Capaz de reconhecer as expectativas dos outros 7. Estabelecer relações por considerar as características do contexto 8. Capaz de atualizar as competências após o desenvolvimento da organização 9. Adaptar o estilo comunicativo da audiência

Na tabela seguinte, podemos ver os estudos/modelos que partilham as microcompetências indicadas:

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Adaptação					x			x	2

Soft Skill... 3 – Seguimento

Definição	microcompetências	indicadores comportamentais
É a capacidade de apoiar o chefe (ou o referente) no local de trabalho, assumindo a responsabilidade pelo objetivo comum, e participando ativamente em qualquer tarefa ou alteração necessária para o grupo. É a capacidade de demonstrar colaboração, confiança nos membros do grupo e capacidades de coesão.	✓ Apoiar o líder ✓ Pensamento crítico ✓ Autonomia	1. Apoiar o diretor ou chefe 2. Capacidade de promover relações de trabalho cooperativas, colaborativas e respeitosas 3. Estar comprometido com o trabalho 4. Sentir-se comprometido e envolvido numa equipa 5. Ajudar os colegas, mesmo que não tenha benefício para si próprio 6. Expressar concordância com os objetivos do grupo 7. Sentir-se responsável mesmo em situações desafiantes 8. Apoiar os colegas que enfrentam dificuldades 9. Capaz de expressar o seu ponto de vista de forma positiva, evitando qualquer crítica 10. Gostar de receber retorno e partilhar ideias com os chefes 11. Os seus contributos são considerados construtivos pelos chefes

Nem toda a gente pode ser líder. Às vezes uma pessoa tem de liderar, outras vezes precisa de seguir um chefe. Mas ser um seguidor eficaz não é tão simples, o papel de seguidor é tão difícil como o do líder. O seguimento pode ser definido como a capacidade de trabalhar numa organização para alcançar objetivos comuns sob a direção do líder, mantendo um pensamento independente.

A investigação que explica o seguimento é extensa. A maioria diz que as competências mais relevantes que um seguidor deve ter são o pensamento crítico e a capacidade de apoiar o líder. Nesta perspetiva, é claro que o "perfeito seguidor" não é um *yes-man* ou *yes-woman*, mas sim uma pessoa que pode seguir as regras, que pode apoiar o seu chefe (apoio emocional e prático), mas que também podem pensar com independência.

Soft Skill... 4 – Tolerância à Frustração

Definição	microcompetências	indicadores comportamentais
É a capacidade de reagir positivamente e com espírito de sacrifício à frustração ou stresse, mantendo reações ponderadas e socialmente aceitáveis. É também uma propensão para reconhecer e valorizar as suas próprias capacidades e forças, e para encontrar motivação positiva mesmo em situações difíceis, expectativas falhadas ou obstáculos.	✓ Flexibilidade mental ✓ Tolerância à frustração ✓ Controlo emocional	1. Desenvolver estratégias de sobrevivência úteis para manter um bem-estar emocional 2. Lidar com situações inesperadas 3. Tolerância a condições incertas 4. Ter consciência das suas competências, forças e fraquezas 5. Ser autoconfiante a lidar com problemas 6. Capaz de aprender com os erros e analisar os desempenhos para uma melhoria contínua 7. Reconhecer e gerir as emoções adequadamente, de acordo com o contexto 8. Reconhecer e lidar com o stresse: compreender as situações, causas e fatores de stresse no ambiente de trabalho 9. Parar para refletir sobre as suas próprias emoções

Em seguida apresentamos a frequência das microcompetências nos 8 estudos/modelos europeus comparados com o modelo EaSY. Na tabela seguinte, podemos ver os estudos/modelos que partilham as microcompetências indicadas:

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Tolerância							x		1
Controlo emocional			x						1
Flexibilidade				x				x	2

Soft Skill... 5 – Criar e manter boas relações

Definição	microcompetências	indicadores comportamentais
É a capacidade de entender e usar adequadamente as regras de interação social criando e mantendo relações positivas com os outros. Implica a capacidade de se expressar e reconhecer, de uma perspetiva cognitiva e emocional, as necessidades dos outros. É a capacidade de expressar as suas ideias enquanto escuta e valoriza os outros, dando-lhes espaço para exprimir o seu pensamento.	✓ Empatia ✓ Escuta ✓ Criar relações	1. Capaz de ouvir as pessoas 2. Ser capaz de fazer boas perguntas 3. Ter respeito pelo ponto de vista do outro 4. Compreender o estado de espírito das pessoas, ser paciente e simpático 5. Evitar comportamentos agressivos 6. Convidar o orador a exprimir o seu ponto de vista 7. Adotar uma atitude assertiva em situações sociais 8. A linguagem não-verbal é coerente com a verbal 9. Promover um debate construtivo dentro do grupo de trabalho 10. Não interromper os outros quando estão a falar 11. Não ser inibido ou passivo durante as conversas

Em seguida apresentamos a frequência das microcompetências nos 8 estudos/modelos europeus comparados com o modelo EaSY:

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Escuta			x	x	x				3
Empatia			x	x					2
Flexibilidade					x			x	2

Soft Skill... 6 – Coordenar pessoas

Definição	microcompetências	indicadores comportamentais
É a capacidade de gerir e integrar ativamente os recursos humanos de uma equipa para alcançar os objetivos do projeto. Implica a capacidade de mediação entre diferentes pontos de vista dos membros do grupo e a vontade de tomar iniciativa e agir envolvendo o grupo.	✓ Mediação ✓ Espírito de iniciativa ✓ Coordenação de pequeno grupo	1. Facilitar uma discussão de grupo e orientá-la para a prossecução dos objetivos 2. Ser uma referência confiável para os membros do grupo 3. Estabelecer o tempo para uma discussão de grupo 4. Agradecer o trabalho da equipa 5. Encontrar soluções que possam satisfazer a todos 6. Ser reconhecido como mediador pelos colegas 7. Pedir para si e assumir mais responsabilidade 8. Capaz de lidar com processos organizacionais 9. Capaz de planear e organizar as atividades de trabalho com independência

Em seguida apresentamos a frequência das microcompetências nos 8 estudos/modelos europeus comparados com o modelo EaSY:

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Espírito de iniciativa e empreendorismo		x			x	x	x	x	5
Negociação e mediação	x	x			x			x	4

Soft Skill... 7 – Organizar e gerir recursos

Definição	microcompetências	indicadores comportamentais
É a capacidade para organizar informação, ferramentas, recursos económicos e humanos para alcançar os objetivos do projeto. É a capacidade para planear atividades com prazos e atribuir prioridades. Junta a capacidade de analisar dados e informações gerais sem deixar nada de fora. É a capacidade para encontrar soluções que otimizem os elementos disponíveis.	✓ Processamento de informação ✓ Organizar os dados disponíveis ✓ Competências de análise	1. Definir com precisão as metas e os passos para alcançá-las 2. Ser capaz de identificar prioridades, planear os principais passos e definir o tempo de execução 3. Usar eficazmente recursos e ferramentas 4. Ter em conta os riscos e acidentes, antecipando as respostas operacionais adequadas 5. Levar a cabo as atividades com sentido de dever 6. Sair da complexidade das variáveis 7. Identificar problemas reais 8. Usar a lógica e a intuição para dar sentido ao trabalho 9. Ser responsável pelas ações realizadas

Na tabela seguinte, podemos ver os estudos/modelos que partilham as microcompetências indicadas:

	MODELOS/ESTUDOS								
COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5	10	14	17	**FREQU.**
Capacidade de análise	x		x	x					3
Competências de planeamento e organização			x		x		x	x	4
Organizar informação			x						1

4| Conclusões gerais sobre a validação do Teste EaSY

4.a Validação

O sexto Passo do projeto EaSY consiste no Teste de Campo às Ferramentas EaSY.

A primeira parte do teste de campo começou em março de 2018 e terminou a 6 de julho de 2018. A segunda parte - análise estatística dos resultados - começou a 6 de julho.

As ONGs envolvidas são os parceiros do projeto: Focsiv (Itália), La Guilde du Raid (França) e FEC – Fundação Fé e Cooperação (Portugal). Todas envolveram ativamente os seus voluntários e parceiros no preenchimento do teste na seguinte página.
A Elidea - Psicologi Associati, como parceira científica, participou na análise e validação dos resultados.

O "Teste Online EaSY" foi respondido por 295 voluntários de diferentes idades, género, duração da experiência, país de residência e país de acolhimento.
Os voluntários que preencheram o teste de campo estavam a participar na sua experiência internacional ou, nalguns casos, tinham acabado de terminar (pelo menos nos últimos 3 meses) a sua experiência.

O grupo etário mais representado foi entre 23-27 anos (44%), seguindo-se os voluntários entre 28 e 30 anos (33%). Em relação ao género, o grupo mais representado foi o feminino, com 218 pessoas (73,9%), enquanto os homens eram 76 (25,8%)
Para a análise e validação, aplicaram-se duas metodologias diferentes:

- **SPSS**: um software estatístico utilizado nesta área de investigação para analisar os dados e validar o teste. As principais funções são: transformações dos dados, exame dos dados e estatística descritiva para verificar e confirmar as hipóteses. Este instrumento foi utilizado para analisar as rubricas da Escala Likert e o diferencial semântico (rubricas 1 a 63)
- **Frequência e análise**: os Casos foram analisados de forma a verificar a sua estabilidade (rubricas 64 a 73)

A análise mostrou um bom nível de validade das 7 dimensões do Modelo EaSY.

Foi também analisada a correlação entre rubrica e escala para a maioria das rubricas. Esta informação permite-nos confirmar a hipótese de trabalho sobre a redução das rubricas.

A análise demonstrou que 53 rubricas (35 na Escala Likert, 8 no Diferencial Semântico, 10 Casos) da versão original do Teste EaSY são válidos.

A estrutura com 53 rubricas tem uma maior validade do que a estrutura com 73 rubricas.

4.b Teste EaSY Versão 2.0

Para completar a formulação do Teste EaSY, foi necessário modificar algumas das rubricas do Teste com 53 rubricas.

A Elidea-Psicologi Associati, a parceira científica do projeto, criou uma nova versão do Teste EaSY. Esta versão consiste na estrutura de 53 rubricas validada (com algum aperfeiçoamento), com algumas novas rubricas acrescentadas.

As novas rubricas foram criadas tendo em conta os resultados do Teste de Campo.

Esta nova versão, designada "Teste EaSY 2.0", é uma melhoria em relação à versão anterior.

O Teste EaSY 2.0 compreende 66 rubricas e assegura o equilíbrio entre todas as rubricas e dimensões.

4.c A definição das 7 *Soft Skills* do Modelo EaSY após a validação

A validação do teste EaSY dá-nos informações úteis para desenvolver o Modelo EaSY (elaborado na primeira parte do projeto). A validação confirma a estrutura do Modelo EaSY das 7 *Soft Skills* e fornece informações suplementares para melhorar a definição das duas dimensões.

As alterações dizem respeito às seguintes dimensões: "Comunicação clara" e "Seguimento". As restantes dimensões permaneceram inalteradas.

De acordo com estas modificações, veja em seguida as 7 *Soft skills*. Para cada *soft skill*, apresentamos: o nome da dimensão, a definição e as microcompetências.

4.c.1 – Comunicação Clara

Definição	microcompetências
É a capacidade de expressar claramente pensamentos, factos e opiniões, tanto em termos orais como escritos, de form a ser bem compreendido, usando um registo apropriado para diferentes contextos sociais e culturais.	✓ Comunicação escrita ✓ Comunicação clara

4.c.2 – Entender o Contexto e Adaptação

Definição	microcompetências
É a capacidade de agir adequadamente em contextos novos ou conhecidos, adaptando às suas características e reconhecendo os valores, crenças, recursos e limites do ambiente e das pessoas. É a capacidade de reconhecer as expectativas em relação ao nosso papel e ao dos outros. Em contextos multiculturais, esta capacidade implica a adaptação linguístico-comunicativa ao ambiente específico.	✓ Entender o contexto ✓ Adaptabilidade ✓ Adaptação da comunicação

4.c.3 – Seguimento - Capacidade de cooperar

Definição	microcompetências
É a capacidade de apoiar o referente e os colegas no local de trabalho, assumindo a responsabilidade pelo objetivo comum, e participando ativamente em qualquer tarefa ou alteração necessária para o grupo. É a base para uma liderança eficaz.	✓ Cooperar ✓ Apoiar o líder ✓ Pensamento crítico

4.c.4 – Tolerância à Frustração

Definição	microcompetências
É a capacidade de reagir positivamente e com espírito de sacrifício à frustração ou stresse, mantendo reações ponderadas e socialmente aceitáveis. É também uma propensão para reconhecer e valorizar as suas próprias capacidades e forças, e para encontrar motivação positiva mesmo em situações difíceis, expectativas falhadas ou obstáculos.	✓ Flexibilidade mental ✓ Tolerância à frustração ✓ Controlo emocional

4.c.5 – Criar e manter boas relações

Definição	microcompetências
É a capacidade de entender e usar adequadamente as regras de interação social criando e mantendo relações positivas com os outros. Implica a capacidade de se expressar e reconhecer, de uma perspetiva cognitiva e emocional, as necessidades dos outros. É a capacidade de expressar as suas ideias enquanto escuta e valoriza os outros, dando-lhes espaço para exprimir o seu pensamento.	✓ Empatia ✓ Escuta ✓ Criar relações

4.c.6 – Coordenar pessoas

Definição	microcompetências
É a capacidade de gerir e integrar ativamente os recursos humanos de uma equipa para alcançar os objetivos do projeto. Implica a capacidade de mediação entre diferentes pontos de vista dos membros do grupo e a vontade de tomar iniciativa e agir envolvendo o grupo.	✓ Mediação ✓ Espírito de iniciativa ✓ Coordenação de pequeno grupo

4.c.7 – Organizar e gerir recursos

Definição	**microcompetências**
É a capacidade para organizar informação, ferramentas, recursos económicos e humanos para alcançar os objetivos do projeto. É a capacidade para planear atividades com prazos e atribuir prioridades. Junta a capacidade de analisar dados e informações gerais sem deixar nada de fora. É a capacidade para encontrar soluções que otimizem os elementos disponíveis.	✓ Processamento de informação ✓ Organizar os dados disponíveis ✓ Competências de análise

5| O futuro do Teste EaSY

O Teste EaSY 2.0 é o resultado do Teste de Campo e da sua validação.

De forma a disseminar o Modelo EaSY para a avaliação de competências dos voluntários internacionais, o Teste EaSY 2.0 é uma ferramenta validada e eficaz.

Uma segunda validação pode ser o primeiro passo de um novo projeto com o objetivo de usar todas as ferramentas do Projeto EaSY.

Para o fazer, seria desejável realizar um novo teste de campo com uma amostra representativa de 400 participantes que respondam ao Teste EaSY na mesma língua.

Uma nova validação vai permitir-nos receber informações mais detalhadas sobre a utilização do Teste EaSY e vai permitir disseminar o Modelo EaSY criado pelas organizações que participaram no projeto.

A seguinte imagem apresenta o Modelo EaSY na sua versão final, após a validação do teste de campo.

6| Anexo

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

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
www.savap.org.pk

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
www.savap.org.pk

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
www.savap.org.pk

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
www.savap.org.pk

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
www.savap.org.pk

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
www.savap.org.pk

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
www.savap.org.pk