

Para asociaciones reinventadas

La red de equipos de voluntarios marcan la asociación con futuro

Creatividad y entusiasmo
con los ciudadanos

Toni Puig



***Los expertos en teoría política, intelectuales trastornados y fanatizados,
emperadores de la miseria y la crueldad, con su corte de lacayos infrahumanos,
intentan hacernos creer que, efectivamente, en un mundo de alimañas
no hay otro remedio que alimañarse también.***

Emilio Lledó, filósofo.

Amigos, despertaros: llegó la hora de nuestra generación.

Yair Lapid, político israelí.

*A la generación de asociaciones de voluntarios de las ciudades
que se piensan en red, se organizan en red, están en red con otras organizaciones
y están enredadas con los ciudadanos para transformar la vida, la ciudad y el mundo.*

Índice temático

120 días después de reinventar la asociación de voluntarios.

Los espaguetis, los pigmeos y los quintetos como modelo de organización en las asociaciones de voluntarios.

Voluntarios emprendedores, en quipos emprendedores, para una asociación emprendedora.

Los voluntarios siempre toman la iniciativa y sin pedir permiso.

Sobre la creación y la potenciación de conocimiento para inyectar valor de civilidad a los servicios de respuesta y las movilizaciones.

La curiosidad de todos facilita construir algo grande: una asociación de servicios y movilizaciones con respuestas/propuestas exuberantes.

Servicios y movilizaciones en simbiosis con los ciudadanos llenos de pequeños detalles.

Pasión por el movimiento perpetuo.

1.120 días después de reinventar la asociación de voluntarios

120 días después – una cifra mágica – de librar a la imprenta *El Libro Rojo de las Asociaciones del Voluntariado*, paseaba por Santiago de Compostela con olor a tarde y con sabor a piedra húmeda. En una de sus librerías universitarias se me apareció la estrella de *Tom Peters* desde su nuevo milagro: *Nuevas Organizaciones en Tiempos de Caos*, mezclando rojos, negros y amarillos en la cubierta de un texto que leí de un tirón.

Era finales de julio del 95. En agosto, junto al mar de las ideas y las innovaciones, en Menorca, las ideas últimas saboreadas – sobre cómo organizarse en nuestro mundo enloquecido para que los ciudadanos te quieran y apuesten por ti -, me bañaban la imaginación. Y me empujaron, con entusiasmo, a plantear el día después de una asociación de voluntarios reconvertida en 120 días.

Un texto hijo de *Tom Peters*. Directo. Pero hijo, también, de mí querer asociativo: mi trabajo con las asociaciones de los voluntarios de las ciudades. En transformación impetuosa. Hijo, pues, de conversaciones con directivos y voluntarios de asociaciones diversísimas. Con un denominador común: todas se plantean cambio, renovación, transformación, reinvención, modernización... Y lo intentan. Con más o menos éxito. En más o menos tiempo.

Reinventada, una asociación de voluntarios que está activa entre la ciudadanía de la ciudad, ¿cuál es el paisaje próximo? Me propongo esbozar su día después.

El día después es, aparentemente, nítido: una asociación de voluntarios reinventada, ahora *debe convertir a cada equipo de voluntarios en una pequeña organización/asociación donde cada voluntario es un emprendedor, un directivo asociativo.*

¿Una locura? Tal vez. La asociación de voluntarios que – en 120 días – ha sido reinventada, quiere ir más allá. Le gusta, en definitiva, estar en constante devenir: en la incomodidad magnífica de *adecuar la asociación a las necesidades de los ciudadanos para que la calidad cívica de sus vidas se sostenga e incremente también desde las aportaciones de cada uno de los equipos de servicios voluntarios de la asociación*. De mi asociación.

Un texto – prevengo- no apto para burócratas asociativos y los del escuadrón de la sólo buena voluntad y las santas intenciones. Para ellos, un texto de infarto.

Un texto escrito sobre el texto de *Tom Peters*. Al estilo barroco del plagio. ¿Por qué negarlo? La modernidad ha disparado lo original y novedoso. Que no acostumbra a ser – a menudo – ni lo uno ni lo otro. Lo barroco es distinto. *Bach* transcribe a *Vivaldi*. Y la música es *Bach* puro. Fantástico. Todos estaban en *la manera de*. Como este texto.

Me he zambullido en *Tom Peters* y he refrescado, en sus aguas, mis ideas sobre la organización en las asociaciones de los voluntarios para la ciudadanía de hoy. La música, pues, es mía. Pero el trazado, la inspiración es de *Tom Peters*.

Me interesó lo organizativo cuando descubrí al viejo patriarca de las actuales organizaciones – las no lucrativas también -, *Peter Drucker*. En especial su libro: *La Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro*. *Tom Peters* está enamorado del viejo gurú. Pero es más joven. Más metido en la locura de nuestro mundo, sus organizaciones, su mercado. Es un loco clásico.

A *Tom Peters* lo he seguido en todas sus propuestas sobre cómo organizar el caos para la excelencia. El penúltimo libro suyo. *Reinventando la Excelencia* me pareció excelente. Pero el de *Las Nuevas Organizaciones en Tiempos de Caos* supera, con creces, lo que me imaginaba. Por esto he escrito, sobre su trazo,

este texto. A cuatro manos. Para apoderarme de él. Digerirlo. Transformarlo en pensamiento mío. Y tuyo, espero.

Releído en enero del 2013, en las turbulencias de la crisis para la gran transformación en la que noto en falta la voz radical y ciudadana de las asociaciones de voluntarios, el texto me parece más necesario que cuando lo esboqué. Por esto lo he respetado y solo he añadido o sacado lo que, con el tiempo, se vuelve caduco.

Las asociaciones del voluntariado se han reinventado poco para afrontar los tiempos para otra vida, ciudad y mundo. El tiempo ahora apremia.

1.Lo propio de las asociaciones de voluntarios es la creación de ideas para estilos de vida de alta calidad

Los tiempos están locos. A los gobiernos, en una mayoría alarmante, les interesa más el permanecer en el poder y proteger al sistema financiero internacional que los ciudadanos. Los partidos políticos se han convertido en organizaciones para el asalto del poder. Las multinacionales del consumo zombi lo invaden todo, cifrando la felicidad en lo que uno es capaz de comprar. De exhibir. Hoy el sector financiero irresponsable y salvaje se ha convertido en amo totalitario del mundo. Las diferencias entre un norte gordo y saturado y un sur expoliado y abandonado son de asco. El vacío va apoderándose de la intimidad de muchos ciudadanos, en duerme-vela decepcionada ante el televisor. Las desigualdades en las ciudades son alarmantes. Los periodistas amarillos son los intelectuales desde unos medios de comunicación para sólo los que les interesan las noticias de escándalo. Las tertulias radiofónicas expanden el desengaño. La tierra está en el límite, acosada por la contaminación...Estamos en un cambio de civilización: ¿cuál es el rol en esta transformación larga y compleja del sector de las asociaciones del voluntariado y de *mi* asociación en concreto?

¿Catastrofista? En absoluto. En las olas furibundas de nuestro largo inicio de siglo hay surfistas con una altísima conciencia y acción cívica. Ciudadanos que quieren construir ellos – y no el gobierno y las empresas – sus vidas y la vida común de la ciudad. Ciudadanos que hacen más posible la cooperación internacional, la igualdad y la solidaridad, las artes como sentido, un consumo crítico, el antimilitarismo, la reinención de la democracia desde las necesidades de los ciudadanos y no desde los intereses de las instituciones, la ideas para la vida, el trabajo compartido, la interculturalidad, el soporte social como

diálogo con el otro, el vecinaje, la comunicación, una ética para la vida cotidiana, una economía no depredadora...Somos muchos. Cada día más. Y más.

Este enjambre de surfistas son ciudadanos que han apostado por una vida humana llena, construida desde el diálogo con los otros. Detrás de ellos y de todo el actual movimiento de propuestas, opciones, ideas..., para una vida de calidad otra hay, felizmente, asociaciones de voluntarios que los agrupan, les facilitan organización social para la acción...

Somos muchos. Y vamos a más. Porque a los hombres y mujeres de las ciudades les preocupa un martilleo en su interior. *A todos ellos..., sin apenas excepción* – decía siempre Dellwood Baiker – *les asusta ser quines son*. Lo leo, en la playa, en el *Hombre que se Enamoró de la Luna*, de Tom Spanbauer. Dellwood es el prototipo de este hombre.

Pesimista, pues, en absoluto. Esperanzado, siempre. Y con un horizonte claro: este siglo será el siglo de los ciudadanos. De la civilidad. De la *primacía, pues, de las organizaciones voluntarias de los ciudadanos*. Plurales. Si las asociaciones del voluntariado ciudadano espabilan. Se ponen a mil. Se reinventan. Y van más allá de todo lo hecho. Con entusiasmo. Están con los ciudadanos. En sus necesidades para transformarlas en oportunidades. Y los enamoran.

Las asociaciones de los voluntarios reinventadas me parecen todavía pesadas. Demasiado centradas en aspectos organizativos. Técnicos. Materiales. No digo nada – casi nada, vamos- de las no reinventas: las del día antes. Las jurásicas, apergaminadas, fósiles, pétreas. Y llorosas. Con demasiadas lágrimas de impotencia. Están, para mí, en el museo entrañable de lo pasado. Fueron asociaciones de voluntarios útiles. Ya no. Ni son asociación: son prehistoria de asociación para la ciudadanía de hoy.

Creo que las asociaciones de voluntarios del día después deben centrar sus primeros esfuerzos nuevos en una cuestión clave: *la creatividad y el entusiasmo*. Son el presente y el futuro de las asociaciones de voluntarios. Y estoy convencido que muchas técnicas de gestión y teorías asociativas ancestrales las estrangulan.

Lo que una asociación de voluntarios ha de priorizar – y deberá potenciar en el día después de su reconversión – es su creatividad para buscar ideas útiles, conceptos estratégicos para abordar, desde sus servicios y movilizaciones, retos ciudadanos. Actuales. Que abran otro futuro. Ideas acogidas por los ciudadanos con entusiasmo y transformadas, a partir del uso de los servicios y la presencia en movilizaciones de una asociación, en estilos de vida altamente cívicos, proactivos.

Asociaciones de ciudadanos del día después. ¿Cuáles son? Son aquellas que en 120 días se han reinventado: han hecho un esfuerzo mayúsculo, sobrehumano y decididísimo por transformarse radicalmente. ¿Cómo? Como apunté en *El Libro Rojo*. Anoté, en él, lo que estaban haciendo las mejores asociaciones de voluntarios. Las excelentes. Las que logran, siempre, lo que se proponen. Ahora, las asociaciones de voluntarios reinventadas, deben apostar por el después: por lanzarse a nuevos retos. Para ser más constructoras de ciudadanía ética, pública, proactiva democráticamente. Para facilitar con más fuerza estilos de vida más convivenciales, menos agresivos con la tierra, con una humanidad en avance compartido. Las asociaciones de voluntarios del día después *están en una segunda generación de reinención*. Todavía más apasionante. Más excelente. Para más resultados en la ciudad y su ciudadanía. Están batalladoras. Audaces.

Desde esta perspectiva, en las asociaciones de voluntarios del día después sólo pueden existir dos tipos de directivos -y mínimos en cada asociación-: *los rápidos* o los que están en la tesitura de la creatividad y el entusiasmo. Y *los muertos* o los de

la vida asociativa anquilosada, monótona, a la defensiva o, peor, todavía con lágrimas. Carcas. Los que facilitan respuestas a necesidades actuales – o inmediatas/futuras – de ciudadanos. Ciudadanos de hoy. Y los que piensan que deberían facilitarse respuestas, pero... Pero no lo logran.

En las asociaciones de voluntarios urge *más inteligencia y menos materia*. Más ideas creadoras de estilos de vida cívicos. Y menos impotencias: materia grasa de pesadez que no logra transformar una organización asociativa piramidal, no ágil, frenada por las lamentaciones de las excusas, en otra.

La vida, en nuestras ciudades y el mundo, se libra entre *diagramas de flujo*: entre la visión y la acción de las asociaciones de los ciudadanos voluntarios para la civilidad compartida de la vida. Y la competencia: los que trabajan - ¡sin decirlo, claro! para la barbarie como supervivencia. La competencia – seamos serios – es hoy muy ágil: el fundamentalismo avanza, la contaminación crece, la banalidad es lenguaje de relación, el racismo se expande, el trabajo es para muy pocos, el hambre no cesa, el vacío se expande y se muestra como desengaño e insolidaridad, los medios de comunicación son ya avalanchas de intoxicación, los banqueros roban y no van a la cárcel, los políticos corruptos son reelegidos, cada día son más los empobrecidos injustamente, la cultura es puro espectáculo desactivado... Hay, pues, diagramas de flujo que proceden de organizaciones depredadoras de vida, narcotizadoras de calidad de vida..., aunque envuelven su organización y sus servicios con maravillosos eslóganes vivificantes. El movimiento de los indignados apunta bien cuando señala como dianas de la barbarie creciente el sector financiero buhonero y los partidos como mafia para el poder. Y hay diagramas de flujo de ideas y propuestas de estilos de vida cívicos – solidarios, conscientes, profundos, activos – que salen de otras organizaciones. De las organizaciones de las asociaciones de voluntarios, especialmente, fábricas incesantes

para la reinvencción de la atmosfera ética de las ciudades y sus gentes. En la ciudad todos estos flujos se cruzan, conviven. Unos intentan minorar a otros. Bombardean a los ciudadanos. Son reclamo. Incitación. Invitación. Los no asociativos más y con mayor contundencia.

El gran tema, en las asociaciones de voluntarios del día después, es comprender esta guerra y disponer de la creatividad contemporánea necesaria para facilitar ideas inteligentes para la confrontación: *aportar flujos de ideas, de respuestas, éticas*. Comprender, en definitiva, que *para lo que realmente sirve hoy una asociación de voluntarios es para crear estilos de vida cívicos*. De ciudadanos activos y responsables, comprometidos, radicalmente demócratas. Así, para lo que sirve y urge la red de las asociaciones de voluntarios es para, con mayor contundencia y coraje, continuidad y frecuencia, facilitar flujos -desde una avalancha de ideas, de apuestas, de propuestas- para otra vida, ciudad y mundo en transformación. La red sirve para crear movimiento de ciudadanos y ciudades despiertos. Civilizados: desde la ética contemporánea.

Estilos de vida. Esta es la cuestión. Con fuerza. Provocando entusiasmo. Trabajando con rapidez. Con competencia. Facilitando sentido en vidas sin sentido. Valor en vidas mediocres. Apagadas. Tristes. Míseras.

Lo que hace fluir vida en cada ciudadano, en cada ciudad, en el mundo son los valores, las actitudes, las costumbres: la cultura, que es siempre inteligencia, ideas con sentido.

Para lo que sirven las asociaciones de voluntarios del día después, realmente, es para *crear/producir cultura de civilidad*, estilos de vida cívicos. No es poco. Y es urgente.

Las asociaciones de voluntarios han de poner los ciudadanos, las ciudades y el mundo patas arriba. ¿Locura? Fantástica perspectiva.

Las asociaciones de voluntarios del día después, para este menester prioritario, deben disponer directivos y equipos de voluntarios con alta imaginación: con creatividad constante para su cotidianidad asociativa. Ellos son – por su creatividad en las ideas para respuestas/propuestas- la organización. La asociación de voluntarios que necesitamos crea estilos de vida creativamente solidarios, comunicativos, no depredadores. Felices. Y lo hace con entusiasmo desbordante. Imparable.

Comprender una asociación de voluntarios desde unos estatutos cerrados comporta continuar en la inopia. Las asociaciones para el nuevo siglo se han reinventado: misión/valor actualizados, planificación, programación con catálogo de servicios, equipos de producción, comunicación, financiación, socios, red... Ahora estamos en el día después: en la segunda reinvención. Decididamente. Con trazos claros hacia dónde reinventar. Las asociaciones de voluntarios hemos llegado, también, *al mundo de la creatividad, de las ideas, los conceptos, los flujos, los estilos de vida, la competencia, el entusiasmo emocional...*

Peter Drucker, uno de mis santos para pensar y gestionar asociaciones de voluntarios lo tiene claro cuando se plantea una organización: *toda organización ha de prepararse para abandonar todo lo que hace*. Porque, oh Dylan, los tiempos han vuelto a cambiar. Y estarán en mudanza cambiante durante años. Para estos tiempos nuevos, diferentes, las asociaciones de los voluntarios deben presentar respuestas inteligentes. Ideas, Y esto exige abandono. Ir ligero. Ágil. Inmaterial. Creador. ¿O tu organización asociativa todavía exhibe grasas burocráticas? Sutiles, tal vez. ¡Alarma!

¿Por qué la red de las asociaciones de voluntarios en nuestras ciudades no es capaz de impulsar estilos de vida como el que suponía la objeción de conciencia, la recuperación de la democracia o barrios cualificados, el feminismo, la ecología, el antimilitarismo o la diversidad sexual? No hay estimulación desbordante, fascinante, para estilos de vida lejos del televisor

atontador, para el trabajo compartido y con ocio activo, para una democracia implicativa o una economía no sacralizada, para una relaciones estimulantes desde la corresponsabilidad ... Falta creatividad. Faltan ideas.

Faltan ideas a nivel de asociaciones de voluntarios como sector. Y en cada asociación de voluntarios de cada barrio de la ciudad. ¿Qué proponen? ¿Son puntos de flujo de estilos de vida para minorías mayoritarias? ¿Entusiasman a los más?

La asociación de voluntarios del día después afronta estas cuestiones. Las afronta con ánimo. Con curiosidad. Con pasión insaciable para aprender y ser más útil a los ciudadanos.

- 1. Examina la misión/valor y los servicios de tu asociación: si te hallabas en alguna de las necesidades que abordan, ¿los usarías con ilusión? ¿Son interesantes? ¿Desprenden entusiasmo?*
- 2. Haz lo mismo con el catálogo de diez asociaciones de voluntarios de la ciudad: ¿mediocridad o chispas?*
- 3. ¿Se habla, en la asociación más de dinero que de ideas como respuestas a necesidades y como creadoras de estilos de vida cívicos?*
- 4. ¿Te preocupa la creatividad y el entusiasmo en la asociación? ¿Qué haces para potenciarlos? Escribe una lista de acciones.*
- 5. ¿Trabajas siempre mirando fuera de la asociación, entre lo que los ciudadanos necesitan, les apetece, suspiran y buscas las personas idóneas para trazar respuestas con ideas de alta creatividad, de alta movilización, de cambio de actitudes y estilos de vida más éticos?*
- 6. ¿Cuántos servicios nuevos, para responder a necesidades actuales, ha creado tu asociación en este último año? ¿Qué movilización ha promovido o ha impulsado?*

7. *¿Te sientes a gusto en la innovación continuada? ¿Y tu asociación?*
8. *¿Ética para la vida, creatividad, ciudadanos, pasión, respuestas, reinvención...., son palabras cotidianas en la asociación? ¿O palabras excepción?*
9. *¿Tienes ilusión para tu trabajo en la asociación cada lunes? ¿Es estimulante tu trabajo*
10. *¿Crees que tu asociación facilita crear estilos de vida más solidarios, responsables, diferentes? ¿O sólo facilita supervivencia?*

2. Los espaguetis, los pigmeos y los quintetos como modelo de organización en las asociaciones de voluntarios.

Todo ciudadano es un activo creador de su vida íntima y común. Si no, no es un ciudadano. Es un autómeta, un vasallo, un consumidor, un zombi, un número de hacienda y el banco... Toda asociación de voluntarios facilita creación entusiasmada de vida ciudadana. Si no, no es una asociación de ciudadanos. Es un trasto, un logotipo, un fósil, un fraude, un número de registro, una simulación... Materia. No ideas para estilos de vida cívicos.

En los plurales ciudadanos de hoy, en las complejas ciudades de hoy, en el interaccionado mundo de hoy, hay una explosión de incógnitas que esperan respuestas, de retos que piden otras propuestas. Distintas. Esperan ideas útiles creadoras de nuevos estilos de vida íntima y común, nuevos estilos de ciudad y nuevos estilos de mundo. De humanidad en crecimiento ético. ¿Cómo son las asociaciones de voluntarios que con su creación de respuestas y su entusiasmo comunicativo están en esta labor inmaterial, intangible, pero constatable? ¿Cómo se organizan hoy?

Su organización es una *organización espaguetti*, una organización sin centro fijo, pesado, frenador. Son asociaciones de voluntarios que se cargan toda organización formal: toda burocracia y su posibilidad. No hay departamentos. Ni títulos de dirección. Ni secretarías. No pierden ni un minuto de su carísimo tiempo voluntario en preocuparse de formalidades. Sólo se preocupan de la acción creadora y entusiasta de sus equipos de voluntarios muy flexibles y poco numerosos. Y de los resultados: de la ciudadanía entusiasta con su vida en transformación, con la asociación.

En definitiva: una asociación de voluntarios del día después no es la que descentraliza el poder de decisiones: es la que pone en el centro de la organización a sus voluntarios para que creen, organicen, reorganicen y dirijan su asociación de respuestas desde los ciudadanos, la ciudad y el mundo. No hay descentralización, esta palabra tan querida en las asociaciones de voluntarios. Especialmente las medianas y grandes. Hay otra cosa: hay federación. Una asociación de voluntarios, organizativamente, es federal. Sus equipos de voluntarios están federados. Y federalizado está, también, el gran equipo de socios. Y el minúsculo equipo de directivos.

Concebir la asociación de voluntarios como federación entre iguales comporta optar por una organización mínima y una autonomía máxima. Optar por la responsabilidad y los resultados. Por el diálogo y la coordinación. Comporta funcionar desde centros diversos, todos importantes, que asumen abordar necesidades ciudadanas y facilitar propuestas de estilos de vida cívicos con coraje e impacto. Bajo una divisa común: la misión/valor ético asociativo compartido. Y un resultado común: transformar la misión/valor asociativa en estilos de vida cotidiana de ciudadanos. Cueste lo que cueste.

Cuando contemplo las tareas de casi todas las asociaciones de voluntarios reconvertidas pienso que se ha avanzado mucho. Cuando analizo cómo funcionan las del día antes, siempre constato lo mismo: no van. No hay, en ellas, arterias. Las quiero por lo que fueron. No por lo que son. Y me olvido de ellas si no noto torrentes de interés en reconvertirse. Rápidamente. Realmente. Me van las reconvertidas. Y me apasionan las que ya están en el día después, en una segunda reinvención. Siento vida asociativa, incidencia ciudadana, pues, en las asociaciones de voluntarios con pocos directivos, con equipos de voluntarios muy estratégicos y autónomos, con todo lo que es procedimiento reducido al mínimo/ínfimo, con una dinámica de aprobación de gastos en la línea de

equipos, con oficinas centrales minúsculas cuando son asociaciones de voluntarios muy grandes y radiales, con procesos de fabricación de los servicios rápidos y muy actuales, con movilizaciones para denunciar lo aberrante, con propuestas para otro futuro...

La organización asociativa es hoy ágil, sin grasas y pequeña. Los grandes cuerpos organizativos asociativos son gordos. No van. Pequeña organización es casi sinónimo de próspera asociación de voluntarios. Estamos – seguro- en los tiempos de *asociaciones pigmeo*, con arranque económico parco, con unos equipos de voluntarios lanzados. Ágiles. Flexibles. Al toro.

El maldito dinero, siempre tan falta en las asociaciones de voluntarios del día antes y casi suficiente en las reconvertidas, en las del día después viene después de la creatividad, del entusiasmo: de las ideas para los estilos de vida que se proponen. Que se hacen posibles. Tangibles.

Lo importante – o realmente fundamental – en una asociación es que *posea alma ética, insufla con agilidad civismo, con rapidez audaz*. Con equipos de voluntarios de dimensión humana, de tamaño cómplice. Cada equipo, autónomo. Lanzado. No más de cinco voluntarios. Cinco para detectar necesidades: futuro de presencia asociativa. Y estar aquí con respuestas. Con sentido: con alto valor. Con calidad: solución, innovación, comunión de intereses con los ciudadanos, mutua confianza. Equipos con ánimo, tenacidad y energía.

La organización de voluntarios jamás puede ser impersonal: debe asegurarse que todos los voluntarios conocen personalmente a todos los voluntarios. Cuando no es así, la asociación debe fragmentarse. Una asociación de voluntarios con más de 50 ó 60 voluntarios es un portaaviones donde todos se pierden en los pasillos del poder.

Cada equipo de voluntarios, en la asociación debe, además autogestionarse: *son pequeñas asociaciones en la asociación.* ¿Por qué? Porque el trabajo de creación, mental, de fabricación de respuestas/propuestas con valor, *sólo es posible en cuartetos, quintetos.* O en dúos.

Los dúos, cuartetos..., tocan para el ciudadano conocido desde una asociación centrada en responder a los intereses de la ciudadanía. A sus intereses de estilos de vida de alta humanidad. Ciudadanos que ven y aprecian el esfuerzo de la asociación, del equipo asociativo. Que se unen a ella. Que se movilizan con ella para un salto en otra dirección.

En nuestras ciudades veloces, en nuestro mundo en huracán, los ciudadanos en zozobra quieren respuestas rápidas, abordaje de necesidades concretas, propuestas de presente/futuro más feliz, no depredador, relacional, amigable, solidario. Se necesita imaginación para todo ello. Creatividad. Equipos. Asociaciones espagueti.

Es necesario que, en estas asociaciones de voluntarios, cada equipo – unidad federada- *aborde una necesidad. O la cree.* Con independencia. Y se auto obligue a *triunfar o morir* para lograr lo que se propone el equipo y la asociación. No hay más remedio, aquí, que conseguir unas ciudades y un mundo con ciudadanos con estilos de vida con sentido ético contemporáneo. Equipos/unidades de voluntarios que continuamente hacen lo imposible porque si no lo logran la asociación no tiene sentido. Es un trasto. Saben que no será así. Porque cada equipo de voluntarios tiene agallas para trazar respuestas y transformarlas, con los ciudadanos, en resultados de ciudadanía activa, abierta, cooperante, transformadora.

¿Para qué innovaciones? Porque los ciudadanos piden soluciones a necesidades que cada día son más apremiantes. Difíciles. Insoportables. Como la miseria creciente en la ciudad, la insaciable hambre de poder de los aparatos de estado, una democracia sin decisiones de muchos, la violencia soterrada en

el ambiente, la comunicación de la desesperanza como letra e imagen de los media, el chulismo de lo financiero insaciable y depredador y mi vida personal en desasosiego por el vacío del desamor o truncada por la muerte del próximo, sin trabajo, opaca, triste, lejana.

Los ciudadanos piden respuestas inmediatas y soluciones rápidas. Adaptadas a las necesidades de sus vidas en un inicio de siglo más incierto de lo que pensábamos. Piden a las asociaciones voluntad de acción inteligente, asociaciones reinventadas para los tiempos de la velocidad, del otro mundo es posible. ¿Tal vez todo es posible menos una humanidad que convive desde la pluralidad con la tierra? Piden a *sus* asociaciones acción: *respuestas llenas de sentido*. De valor. De estilos de vida serenos, no dominantes, compartidos. Para este barrio. Para mí. Para la ciudad. Para la red de ciudades que es el mundo.

Piden que la asociación, desde un equipo entusiasta y comunicativo, *esté en simbiosis, en interconexión total con las necesidades complejas y múltiples del hoy ciudadano*. Sin abstracciones. Facilitando respuestas con sus servicios y movilizaciones. Quieren una red de asociaciones de voluntarios en cada barrio de una ciudad, en las ciudades de nuestro Mediterráneo, en Europa, en Latinoamérica y el mundo que creen sentido humano porque el proceso de humanización no solo no está terminado: está amenazado seriamente. Piden civilidad emprendedora otra para la vida íntima y común. Civismo para el amor y el gobierno democrático. Para las empresas y el consumo. Para la relación, el trabajo y el ocio creciente. Sin somníferos. Sin estrés. Sin deudas absurdas por compras atolondradas. Están por una vida más compartida desde la responsabilidad.

Para todo ello se necesitan asociaciones de voluntarios creativas: creadoras. Innovadoras: hermosas en su incidencia y

resultados. Pequeñas: emprendedoras. Con resultados: porque no queda más remedio.

Innovemos, creemos y facilitemos más estilos de vida de alta civilidad donde la competencia se afana por destruir, construyendo una ciudad y un mundo de ciudadanos pasivos. Atontados. Viviendo sólo para el consumo. Alimentados desde la tele o las redes sociales que aíslan en casa. Sin expresarnos y encontrarnos en el espacio público que nos ciudadaniza. Las asociaciones de voluntarios, sin más esperas – por favor –, han de *aportar un descarado esfuerzo por no solo impedir pasividad y no pensar en la ciudadanía: han de crear con ella las condiciones para un cambio de civilización con renovado rostro humano, empezando por los barrios, por el lugar de la vida compartida*. Han de denunciar que no es amor la sola obsesión por el cuerpo de modelo plastificado a la moda. Han de señalar con el dedo a los políticos de la mentira. Han de poner sobre la mesa de las barbaridades a los que no cuidan la tierra para que también sea la de sus hijos. Han de propiciar que los hombres expresen su cariño libremente, que al magrebí no esté exiliado en la distancia infinita del barrio de la periferia o que la calidad de vida consista en cambiar cada dos años de coche porque el dios/economía es insaciable. Necesitamos que las asociaciones irruman con fuerza en la vida de los ciudadanos y las ciudades. Del mundo. Proponiendo otros modelos, otros estilos de vida. Cívicos: de ciudadanos que siempre tienen presente al otro diferente. Que construyen su vida desde el diálogo con los demás. Que quieren habitar, desde su diferencia, la casa común de la ciudad. Y del mundo. Sin violencias y dominaciones. Con comunicación. Con vivencialidad. Con igualdad. No sólo con superficialidad.

Necesitamos, sin más esperas -por favor-, asociaciones de voluntarios que dejen de cantar el *todos juntos venceremos*. Y tengan al *rap callejero como música de fondo* desde donde trabajar y proponer.

Urgimos de asociaciones de voluntarios que se organicen con salero. Con sal en sus equipos de respuestas. Y sal gorda en la ciudadanía. Basta de la insoportable insipidez y corrección de demasiadas. Reinventadas, también.

Éste es el tema de las asociaciones de los voluntarios del día después. No otro. No te equivoques: mutación activa. Con agallas. Desde cada asociación de ciudadanos. Organizada desde lo pequeño y tal vez raído. Eficaz. Con retos. Trabajando ciudadanos con ciudadanos.

Si no estás aquí, aporrea tu asociación de voluntarios del día después. Es un muermo. Y organízate diferentemente. Aceptando fracasos. Transforma. Acciona: sin ello no hay progreso. Tú y los tuyos: *vosotros/nosotros*, disentid. *La desobediencia es el inicio de la asociación de voluntarios que los ciudadanos esperan.* Y los voluntarios desean. No le tengas miedo al fiasco. Lo que viene después es mejor. Descubrirás respuestas nuevas. Voluntarios con otro ánimo. Ciudadanos entusiasmados. Todo es mejor que la mediocridad en una asociación de voluntarios: no incidir entre la ciudadanía para provocar mutación de civilidad es insoportable. Pesado. Una estafa a los ciudadanos. Un despropósito que pide, a gritos, desobediencia para avanzar hacia otra asociación: la asociación de ciudadanos voluntarios para estar con otros ciudadanos. En acción efervescente.

Cada equipo de voluntarios, en una organización espaguetti, federada, *provoca mutación si se compromete con lo que hace con cuerpo y alma.* Si se siente asociación. Con sus éxitos. Y sus fracasos. La asociación es competente porque el equipo de voluntarios es competente: afina el enfoque de lo que hace y debería hacer. Con flexibilidad. Con disparo certero.

Y los directivos, en esta asociación, ¿qué hacen? Algunas cosas clave: lanzan impulsos diana, involucran a todos los equipos de voluntarios a ser emprendedores, potencian redes y alianzas, dan ejemplo en la creación de ideas y su desarrollo en

respuestas, mantienen terriblemente despierta la curiosidad de la asociación, forman a los voluntarios como gente de imaginación, llevan la antorcha de la reinención continuada...

Esta es la asociación espagueti, de equipos ágiles y federados. Que crean y proponen ideas útiles para una ciudadanía de alta humanidad.

- 1. ¿Puedes imaginarte tu asociación con un número irrisorio de directivos y muchos equipos de voluntarios autónomos? Plana, absolutamente.*
- 2. ¿Cuántos voluntarios forman un equipo de servicios, de respuesta: veinte, quince, ocho, cuatro, dos?*
- 3. ¿Cuántos equipos de voluntarios hay en la asociación? ¿Todos consiguen lo que se proponen, con entusiasmo de los ciudadanos?*
- 4. ¿Hay clima de entusiasmo, de autogestión, de emprendimiento en todos los equipos? ¿Se plantean desafíos para los temas de hoy?*
- 5. ¿Cada equipo está en simbiosis con alguna/algunas necesidades ciudadanas y las transforman en estilos de vida de alta civilidad?*
- 6. ¿Te sientes atrapado por la organización de la asociación: burocratizado, aunque sea poco?*
- 7. ¿Se hacen sólo cambios marginales?*
- 8. ¿Se acepta el fracaso como trabajo de equipo?*
- 9. ¿Se nota que creáis mutación: impulsamos estilos de vida de ciudadanía activa? ¿Cómo se sabe/constata?*
- 10. ¿Crees que los espaguetis están reñidos con tu asociación de voluntarios?*

3. Voluntarios emprendedores, en equipos emprendedores, para una asociación emprendedora.

Asociaciones de voluntarios pequeñas o con equipos de voluntarios micro, autónomos, formando una constelación de equipos asociados para respuestas fuera de la asociación: estemos aquí. Federados. Con ideas. Muchas. Y útiles: transformadores.

La atomización es un instrumento asociativo clave para motivar entusiasmo en los voluntarios y potenciar su creatividad y su simbiosis con las necesidades de los ciudadanos desde las que trazar estilos de vida con sentido.

Lo micro facilita que *cada equipo de voluntarios sea una unidad organizativa emprendedora*. Que el espíritu proactivo se convierta en el aire cotidiano de la asociación con ventanas abiertas para inundar la ciudad de vida con otro horizonte.

El voluntario emprendedor hace siempre su trabajo pronto y bien. Cada voluntario asociativo es la *unidad base de energía emprendedora de la asociación*. Cuando es un voluntario pasivo, que desea ser mandado y obedecer, es un lastre. Es freno. Escollo. Parálisis.

La diferencia de trabajo entre unos y otros es clara. Los obedientes esperan que se le diga: *hazlo como te he dicho* Y lo hacen. Automáticamente. Los voluntarios emprendedores esperan que se les diga, desde la dirección: *haz lo que sea necesario*. Y se lanzan.

En esta asociación, con equipos de voluntarios que hacen lo que es necesario, las respuestas a necesidades se multiplican. El reconocimiento ciudadano sube y sube. Y la asociación logra lo que se propone.

Es, pues, una asociación en la que conceptos como gestión por indicaciones han quedado en el desván. Fueron. Los equipos -y sus voluntarios- aquí tratan con todo tipo de ciudadanos. Dentro y fuera de la asociación. Y deciden. Sin intervención de la dirección: *toman las iniciativas que requiere lo que están haciendo*, que normalmente son muchas. Y lo hacen dentro de la cultura organizativa de la asociación de voluntarios del día después.

Los micros equipos de voluntarios son equipos de emprendedores. De intelectuales. Están siempre en situación de relación con el dentro y el fuera – con otros- y desde esta relación toman decisiones para adoptar lo que se tiene que hacer en cada situación. Con interés por el otro. Buscando siempre la mejor solución. En suma, *están fabricando constantemente inteligencia, valor, relación, ideas*. Todo lo que hacen tiene el valor añadido del cómo lo hacen: inyectándole comunicación, soluciones. ¡Ética! Son equipos de voluntarios con cerebro despierto, en acción, en decisión. No máquinas. O casillas. No engranajes de un organigrama. Por plano que sea.

Todo el micro equipos con voluntarios emprendedores *crean servicios y los desarrollan* con calidad, aplican soluciones pensadas para el otro -para el usuario externo o interno- con el que están trabajando. Son equipos con una gran multifuncionalidad y recurren frecuentemente a la coproducción con otros equipos y personas de dentro o fuera de la asociación. Se miden en función de los resultados de estilos de vida potenciados y del clima de acción que imprimen en toda la asociación.

¿Cómo se llega aquí? Algunas pistas.

Facilitando a cada voluntario y a cada equipo de voluntarios las *técnicas necesarias para realizar su trabajo del principio al fin*. Formación es la palabra. Responsabilizándolos de la formulación, seguimiento y modificación de *presupuestos*.

Estableciendo procesos de mediación, supervisión y *mejora de la calidad*. Trabajando desde la *autonomía*: asignando cada voluntario a un equipo sin niveles jerárquicos y con autoridad para decidir, sin tener que pedir permiso a los de arriba. Potenciando el que cualquier equipo, en cualquier momento, pueda *establecer contacto con asesores, consultores, especialistas....* De la asociación o de fuera. Estableciendo, para cada equipo de voluntarios, *públicos objetivos propios* en los que la responsabilidad es suya, facilitando así el control y la visualización de los resultados y las decisiones. Y comprometiéndonos que todo lo haremos desde *la misión y el valor de marca asociativo*.

Una asociación de voluntarios funciona – es tal – cuando todos y cada uno de sus equipos tienen la sensación de que, cada día, la abren y construyen: *de que ellos son la asociación*. Y como tales trabajan.

Los directivos en esta asociación deben priorizar un rol básico: la información. El directivo debe preguntarse: *si yo estuviera haciendo este trabajo, en este equipo, ¿que necesitaría saber?* La información es ésta. Esta es la información que los equipos de voluntarios deben tener a mano –interiorizada– para gestionar/producir las respuestas y mejorar los resultados asociativos desde su equipo.

Cada voluntario debe convertirse en asociación personalizada, en emprendedor entusiasmado. Lo mismo cada mini equipo. *Hacerlo, lograrlo, lanzarse...* siempre fortalece la actuación de la asociación. Favorece la transformación del trabajo mecánico/material en respuestas de servicio, en trabajo creativo que produce valor de servicio, respuesta cualificada. Favorece la descentralización/autonomía generalizada. Favorece la curiosidad, la imaginación y los resultados. Favorece movilizaciones muy a pié de calle como respuestas a lo insoportable.

Cuando se atribuye a cada voluntario y a cada equipo esta dimensión poderosa, estamos en la asociación del día después: es la que crea hoy civilidad de mañana y voluntarios y los equipos se saben asociación. Confían en su trabajo.

Una asociación de voluntarios, en la ciudad compleja e insatisfecha, necesita equipos activos. No equipos planos, etéreos. Necesita equipos confiados. *La confianza mutua es uno de los ingredientes de las asociaciones reinventadas.* Porque sólo desde la confianza es posible la creatividad y el entusiasmo. Desde la confianza, voluntarios y equipos se sienten sueltos, dinámicos, emprendedores. Se sienten pertenecientes a una asociación con proyecto de transformación. Son asociación. Y logran lo que la asociación se propone. Con ahínco.

El directivo, en esta asociación siempre dice la verdad, cumple sus promesas, es justo, respeta a todos y fomenta la curiosidad. Es mucho.

Nadie, en esta asociación, utiliza jamás la tonta excusa de que cumple órdenes como justificación para su quehacer deficiente. Tal cosa agrava la estupidez personal, del equipo y de la asociación. Más: un cierto descaro es dinamita de acción.

- 1. Llama por teléfono a diez voluntarios, diez socios, diez ciudadanos usuarios y otras diez asociaciones y les pides, de sopetón: ¿Qué te parece mi asociación de voluntarios? Pídeles también que contesten, con descaro, si se encuentran a gusto como son tratados.***
- 2. ¿Qué sucedería si cada voluntario y cada equipo asociativo fuera creador de valor, de sentido, de respuestas? ¿O ya lo son? ¿Lo son sólo un poco?***
- 3. ¿Cada equipo tiene unas tareas de respuestas concretas, constatables en resultados? ¿Cuales?***
- 4. Los voluntarios, en la asociación, ¿son emprendedores? Por qué sí. Y por qué no. No anotes términos medios: son mediocridad.***

5. *¿Los equipos pueden decidir en su economía?*
6. *¿Todos los equipos y sus voluntarios, tienen igual acceso a la información de la asociación? ¿O los directivos la tienen mucho más?*
7. *¿Los voluntarios –y sus equipos– confían en la dirección? ¿Y la dirección confía en todos ellos? ¿O, con algunos, sólo confía un poco?*
8. *¿Se potencia la crítica a la dirección?*
9. *¿Se valoran los voluntarios como el oro de la asociación? ¿A todos?*
10. *¿Qué hacen los directivos para lograr una asociación emprendedora desde cada voluntario y cada equipo?*

4. Los voluntarios siempre toman la iniciativa sin pedir permiso.

Todos emprendedores, trabajando en equipos lanzados. Nada de casillas, peones, mandados y obedientes, por favor. Todos voluntarios que crean respuestas con sentido, aportando a su trabajo lo que haga falta.

En estas organizaciones, cada voluntario, cada equipo y la asociación como organización deben preguntarse, a fondo, cada año cuestiones como éstas: *¿qué estoy haciendo ahora? ¿Qué he hecho en este último año, realmente? ¿A qué necesidades ciudadanas he atendido y con qué resultados visibles? ¿Como me relaciono con los ciudadanos y con los otros voluntarios? ¿Cómo sé que no estoy algo burocratizado? ¿Nos hemos enfrentado a lo importante para la ciudad en avance, en transformación?...* Todos. Sin excepción. Los directivos primero y públicamente. Si se concluye que se está retrocediendo, que no se ha mejorado...hay que tomar decisiones. Reorientar rumbos. Abandonando, inmediatamente, estupideces procedimentales o proyectos vacíos.

Aquí es especialmente relevante el constatar el trabajo exterior: más ciudadanos socios, más aceptación ciudadana de la asociación, más valoración de los ciudadanos usuarios, más presencia significativa en la red de asociaciones de la ciudad, más valor ético/asociativo en la vida de la ciudad... Pero sin opinión opinática: ¡hechos! O sea, números, nombres, apreciaciones personalizadas y contrastadas en discusión.

Tal vez debería hacerse, todo esto, trimestralmente. Estoy convencido que sería la *estrategia mejor de control de gestión de la asociación* como organización para unos resultados fijados desde la misión/valor y desde las misiones parcializadas y particulares para cada uno de los equipos

asociativos de voluntarios. Creo que es mucho mejor que el sistema de dirección por objetivos y la evaluación del personal. Es más directo. Más motivador. Porque yo -y nosotros- en la asociación valgo lo que hago: lo que soy capaz de aportar y lograr *Yo soy mis ideas y resultados*. No mis explicaciones. Si estamos trabajando en una organización para resultados de estilos de vida cívicos: no estamos en una tertulia continuada de amigos y conocidos varios.

La fuerza del voluntario, la fuerza de la asociación de voluntarios como organización, jamás sale de la organización: siempre sale de personas, de los voluntarios. De sus aportaciones. De sus ideas, en primer lugar. De su gestión, después. *Primero* -siempre en asociaciones de voluntarios para apuestas de estilos de vida éticos- *son las ideas, que preceden a la gestión*. Y la marcan y encauzan, fijando los resultados.

Cuando los voluntarios y sus equipos no son emprendedores, no están en una situación entusiasta para la acción, no se puede mostrar lo que uno está haciendo... mal: se está en la decadencia. Los voluntarios y los directivos están, entonces, *ocupando un puesto en la asociación*. No están resolviendo problemas para crear soluciones a necesidades o movilizándolo para otro horizonte. No están facilitando propuestas para estilos de vida ciudadanos en transformación.

Todo aquel que en una asociación, en su trabajo, no hace algo, no sólo no hace nada: *impide que otro haga algo si estuviera en su lugar asociativo*. Hacer algo -acertado o no- es el primer deber de un voluntario, de un equipo, de un directivo asociativo. Cada uno debe hacer que las cosas sucedan. El no hacer nada es lo que mata al voluntario, al equipo, al directivo: a la asociación de voluntarios. La paraliza y momifica.

Hacer cosas. Pensar. Empezar. Cuando un voluntario se incorpora, pues, en la asociación y opta por un equipo debe

poder rediseñar su puesto de trabajo. En las asociaciones del día antes, no hay puestos de trabajo por desorganización estúpida. En las asociaciones reconvertidas se pone mucho empeño en describir las tareas. En las asociaciones de voluntarios del día después lo importante es que cada voluntario, cuando se incorpora a un equipo, reinvente su tarea: *imagine la forma de añadirle valor*. La iniciativa es, aquí, decisiva. La forma de trabajar implicando otros equipos internos, otras organizaciones de la ciudad..., es fundamental. El voluntario habla, escucha, recoge información...Y en cuando tiene lo que cree que necesita, *hace lo que cree que tiene que hacer*. No espera que un directivo u otro termine su trabajo. Ni se lo marque con precisión. Tomar iniciativas es la forma más importante para progresar un equipo y la asociación. Para arreglar lo que no va. Lo defectuoso. Creando respuesta. Innovando con talento. Haciendo cosas. No hablando de cosas. *Hacerlo significa hacerlo uno mismo*. Su equipo. Si esta forma de trabajar da resultado el voluntario es emprendedor. El equipo vale. Es el que necesita la asociación de voluntarios del día después.

En esta hacer innovador, pensante de soluciones, cada voluntario y su equipo *deben plantearse dos o tres cosas* especialmente interesantes. Estimulantes. Que le llenen a uno y al equipo. Que ensanchen campos. Cosas que no limiten: adaptarse a oportunidades, sólo, es la manera mas fácil de morir. De disecarse. Quien sigue creciendo cada día con ideas y retos, vive lleno. Disparado.

En la asociación de voluntarios del día después no hay, repito, casillas de organigrama. Hay *invención continuada de puestos de trabajo en equipos emprendedores para buscar soluciones a necesidades o crearlas para otro estilo de vida imprescindible*. Con creatividad. Con inventiva. Con innovación.

Estamos en la época de las asociaciones que se comprometen a *aprender cómo hacer lo que hacen cada día mejor*, con más resultados, con más entusiasmo. Con más audacia. Sin voluntarios semidormidos. Atontados. Esperando voces de acción y mando. Voluntarios y equipos, pues, despiertos. Que se renuevan. Reinventan. Retroalimentan su capacidad mental. Su capacidad de investigación, de curiosidad. Formándose continuamente.

Formación permanente: como mínimo debe dedicarle un 6% del presupuesto de la asociación. Y horas. Cada año. Quien no se forma no se renueva. No se estimula. No aprende algo nuevo. Quien no se forma se convierte en poco tiempo en incompetente manifiesto. En no-voluntario: es un pasivo/casilla. Un mueble asociativo: materia pesada.

En la asociación de voluntarios del día después, los voluntarios, los equipos y los directivos se hacen constantemente preguntas como: *¿qué voy a hacer este año para incrementar la misión/valor de la asociación entre los ciudadanos desde mi equipo, qué técnicas de trabajo puedo introducir – dominándolas – para lograrlo más a lo largo del próximo año, qué técnicas conocidas voy a perfeccionar, cuál es mi plan estratégico para los próximos dos años, en que quiero ser excelente?...*

Con voluntarios así, con equipos así, la asociación de voluntarios será *descollante* entre la ciudadanía. Frente a otras asociaciones, otras organizaciones. Lo suyo tendrá fuerza. Creará estilos de vida excitantes. No será un vegetal: será referencial.

¿Quieres ser voluntario descollante? ¿Tu equipo, qué debe hacer para ser descollante? ¿Tu asociación de voluntarios está en camino de alcanzar *una competencia descollante* como base de una *actuación descollante* en la ciudad y su ciudadanía? Si no estás lanzado, si estás en el chup/chup del ir tirando, ¿qué piensas hacer al respecto? Como directivo estas

son cuestiones claves. Para el voluntario, también. Porque, en la asociación de voluntarios del día después, todos son emprendedores. Todos son dinámicos en acción. Sólo hay espacio para directivos, voluntarios y equipos *brillantes en acción*.

¿Eres un voluntarios que crees que todo esto excede a tus posibilidades o competencias? Fatal. O estás metido en una asociación del día antes -ojo- o tienes que plantearte introducir cambios drásticos en tu asociación. Para que no sea una jerarquía piramidal. ¡Es una asociación de voluntarios para unos resultados fijados de mutuo acuerdo! Es una democracia radical. Y en ella la *autoridad de uno llega hasta que alguien le diga lo contrario*. Y entonces se negocia. En una asociación la autoridad está en la capacidad para trabajar conjuntamente desde la propia capacidad de trabajo: la autoridad surge de la propia iniciativa emprendedora. Surge de la libertad de actuación. Nadie es depositario de la autoridad de la asociación. Cada voluntario y cada equipo, así, actúa desde la base de que está dentro de sus atribuciones el tomar decisiones, hacer cosas y llevarlas a la práctica. Con autonomía. Y desde la federación. Dentro de la cultura organizativa de la asociación.

Si uno piensa, en la asociación, *que es un mandado y va a continuar así debe abandonarla*. El poder, en la asociación de voluntarios, es un estado mental compartido y la acción descollante te confirma como indispensable en la asociación.

Claro, ya sé. En la asociación hay un consejo asociativo. Y un equipo directivo. Son, aquí, dos equipos más en el entramado federativo de equipos en red de la asociación de voluntarios. Tienen, los dos, tareas concretas a realizar. Sin excusas. La del consejo asociativo es doble: impulsar la misión/valor y los resultados globales a lograr. Y buscar el dinero para hacerlo posible. Todos los equipos trabajan en la asociación para transformar la misión/valor en estilos de vidas más cívicos.

Con autonomía. Coordinadamente. El equipo directivo es el equipo que asume y fija exactamente la misión/valor y desde ella y para ella coordina, motiva, impulsa, aviva la comunicación, las relaciones interpersonales...La asociación de voluntarios no puede ser jamás una dictadura débil con amos y mandados. En las del día después es imposible.

Para el mundo descarado y desafiante en que nos ha tocado vivir, solidario e individualista, en bienestar y malestar, con ciudadanos perdidos y con inmensos retos de presente y futuro, las asociaciones de voluntarios necesitan voluntarios muy capaces. Enfrentados a encontrar y facilitar respuestas/propuestas a necesidades concretas y amplias. Complejas. Para transformar lo que no va y crear lo nuevo, esperado. Voluntarios con iniciativa propia en una asociación común. Con autoridad personal compartida. Con la autoridad que otorga la iniciativa del trabajo excelente. Voluntarios con desarrollo personal ligado al trabajo voluntario asociativo. Mentalmente activos siempre.

- 1. ¿Cuál es el resultado de tu control de gestión ahora? ¿Y el de tu equipo? ¿Y el de tu asociación?*
- 2. ¿Qué sucede en la asociación desde el control de gestión anual o trimestral?*
- 3. ¿Tú, como voluntario o directivo, estás en un sitio de trabajo reinventado desde tu iniciativa o estás en una casilla organigrámica y aburrida?*
- 4. ¿Cuántos voluntarios han de reinventarse su trabajo en la asociación? ¿Y si no lo hacen, qué pasa?*
- 5. ¿Qué has aprendido, en gestión asociativa, en estos tres últimos meses y has intentado aplicar? ¿Cómo?*
- 6. ¿Hay un programa de formación continuada en la asociación? ¿La información se entiende como un lujo o algo imprescindible?*
- 7. ¿Qué diría de cada voluntario, directivo y equipo asociativo un consultor externo en recursos humanos?*

8. *¿Trabajas en red: haciendo cosas con otros, otros equipos, otras organizaciones? ¿O eres narciso?*
9. *¿Pides permiso para actuar? ¿Es ésta la cultura organizativa de la asociación? ¿O es la de tomar la iniciativa?*
10. *Si la asociación no ha hecho el paso a la reinención del día después, ¿qué harás?*

5. Equipos de trabajo en red para un catálogo de respuestas impulsoras de civilidad

¡Uf, uf, uf, cuánto lío! Cierto. Todos los directivos y voluntarios de las asociaciones de voluntarios saben que los tiempos del ir tirando, la calma chicha, el llanto subvencionador, los amigos de los grandes proyectos jamás realizados...se acabó. Fue. Saben que los ciudadanos quieren, necesitan, urgen, asociaciones de voluntarios para la construcción de estilos de vida en la ciudad y el mundo complejo, contrastado, difícil..., en el que la felicidad no se compra. Y es lo que todos perseguimos. Ser felices. O, como mínimo, vivir sosegados –casi contentos- con nosotros mismos: conmigo. Y con el entorno/los otros diferentes. Relacionarnos, pues, amablemente. La calidad de vida es un mínimo igualitario para vivirse y convivir. Para esto urgen asociaciones de voluntarios. Muchas. Marchosas. Seductoras. Con propuestas y respuestas. En definitiva, organizadas para los estilos de vida de la civilidad: del compartir cooperantemente. No hay felicidad individual en la ciudad: debe ser compartida. Fundamos las ciudades para el bienvivir conjuntamente. Lo hemos olvidado: debemos recordarlo.

Necesitamos asociaciones de voluntarios con una organización atomizada, independiente y autodefinida para escuchar a los ciudadanos plurales y trazar propuestas de respuestas desde equipos entusiastas. Con voluntarios que hacen. Con ideas. Y que trabajan *siempre en red*. Éste es otro de los puntos claves -la red- en las asociaciones de voluntarios del día después.

Hay una imagen clásica, en el día después, como organización asociativa: *la organización en trébol*. Es la organización asociativa formada por un pequeño núcleo de directivos, el

consejo directivo y el conjunto de los socios, mantenedores de la misión/valor desde un estilo de trabajo compartido. Forman una hoja de trébol.

Especialistas y profesionales independientes -fuera de la asociación- a quines se les motiva a trabajar con la asociación voluntariamente o simbólicamente remunerados, junto a voluntarios eventuales o efímeros en el tiempo para un servicio o una movilización concreta, forman la segunda hoja.

Y la tercera la componen el conjunto emprendedor de pequeños equipos de voluntarios permanentes altamente creativos, entusiastas y en constante cooperación abierta.

La cuarta hoja la forman las organizaciones otras, especialmente la red de asociaciones, con las que continuadamente la asociación se relaciona y cotrabaja.

La asociación que acierte a encajar estas cuatro hojas, formando un trébol armonioso, ha dado en el clavo organizativo para su presente y futuro prometedor.

¿Cómo trabajar en red, *en trébol de cuatro hojas*, una rareza vegetal que, dicen, trae suerte a quien la encuentra? Óptima cuestión.

En el *trabajo en red/trébol de cuatro hojas* la competencia asociativa descollante conlleva algo eminentemente asociativo: *asociar continuadamente a la organización de la asociación a una gran cantidad y pluralidad de ciudadanos y organizaciones plurales*. En la asociación ya trabajan los equipos de voluntarios que se necesitan. Pero siempre se necesitan más para respuestas puntuales a temas que aparecen en la agenda de la ciudad.

Una red de contactos nutrida y bien cuidada es crucial desde cada voluntario. Porque son las personas las que convencen e implican para trabajar en un equipo. Para trazar una solución óptima.

Cada voluntario, en un equipo, hace lo que sabe hacer: lo que el equipo asume en la asociación. Pero, a menudo, para trazar respuestas a partir de necesidades complejas, hay que sumar otros haceres. Más especializados. Más descollantes. El fichero nutrido y bien cuidado es, aquí, instrumento de trabajo de cada voluntario: incorporar para cooperar.

¿Comprendemos la asociación como un fichero/agenda de ciudadanos con los que colaborar? ¿Fichero/agenda también de otras asociaciones con las que trazar respuesta conjuntamente? ¿Fichero/agenda de gobierno y empresas con las que coproducir servicios? La asociación es la suma de los ficheros/agendas de sus voluntarios.

Un equipo asociativo lo forman, pues *los pocos directivos y los equipos de voluntarios de la asociación, los colaboradores/asesores puntuales, el personal voluntario puntual invitado y la colaboración con otras organizaciones*, para trazar, espléndidamente, una respuesta, una oportunidad de solución a una necesidad ciudadana candente priorizada desde la misión/valor de la asociación. El talento de suma es siempre apuesta segura.

Trazada la propuesta/respuesta/movilización, empieza la tarea del día a día de los equipos de voluntarios que pueden, insisto, incorporar voluntarios efímeros, ciudadanos que están en la asociación un tiempo parcial. Se comprometen a trabajar pocas horas. Estos voluntarios no son, en el equipo, advenedizos: son el equipo de servicio con fecha de caducidad.

Esta diferenciación entre voluntarios en equipos de servicios fijos y voluntarios/ciudadanos puntuales o efímeros en equipos en red para resolver necesidades y plantear propuestas, me parece tremendamente útil en las asociaciones de voluntarios del día después porque resuelve un problema clave: qué voluntarios forman los equipos de la asociación con responsabilidades organizativa, qué voluntarios se

incorporen a los equipos para disponer de las mejores respuestas/propuestas o qué voluntarios son colaboradores puntuales de los equipos en servicios. La suma de modalidades forma el equipo humano de voluntarios, plural, de la asociación.

Esta asociación del día después, equipada con voluntarios cualificados, dispone de un catálogo de servicios: transforma la misión/valor en estilos de vida ecológicos, creativos, saludables, más igualitarios, comunicativos.

Una asociación, en los servicios que ofrece en el catálogo, debe centrarse en pocas respuestas de servicio claves: contundentes al núcleo de la necesidad ciudadana que aborda desde su misión/valor. Para estructurarlas debe disponer de *equipos en red/trébol formados por los mejores profesionales de la ciudad junto a sus voluntarios*. Sugerentes. Con mucho gancho. Es una óptima manera de trabajar: centrarse en pocos servicios, de calidad, para resultados tangibles. Algún/algunos servicios deben ser novedosos, experimentales, con mucha fuerza concentrada. Que innoven. Que marquen diferencia - mucha- frente a otras asociaciones. Que llamen poderosamente la atención de los ciudadanos. Por su impacto y sugerencia.

Saber manejar redes, formar equipos de redes en un abrir y cerrar de ojos, es lo que una asociación de voluntarios debe potenciar: ha de saber hacer con toda naturalidad. Es su sistema de trabajo. Incorporar gente, ciudadanos de fuera, de la ciudad...es reto de presente: amplia implicación de ciudadanos en la asociación. Asociamos: ¡cumplimos!

Dejemos que se metan, directamente, en el corazón de los equipos, de la asociación. Que se metan en lo esencial. No son floreros. Seamos radicalmente demócratas. Abiertos.

La horizontabilidad es la manera de trabajar, tiradas por la ventana de lo inservible y monótono, la verticalidad de los

presidentes, vocales, tesoreros, gerentes, staffs. Horizontalidad significa apostar por equipos de voluntarios. Y por ciudadanos profesionales e interesados efímeros u otras organizaciones con los que montar equipos de red para servicios y movilizaciones.

¿Una asociación en transformación permanente? Fantástico. Los ciudadanos la verán sin estructuras farragosas, con zonas de contacto permanentes en primera línea y en continuo cambio según las necesidades a responder, con intercambios continuos entre voluntarios, ciudadanos colaboradores y usuarios.

Estamos -¡oh!- en los tiempos de las asociaciones de voluntarios sin contornos organizativos definidos, permeables, en continuo cambio, sin cliché, siempre en simbiosis con la ciudadanía. Me gusta. Y si no te encuentras cómodo en ellas, ojo: tal vez empiezas a tejer una telaraña, con polvo burocrático, en tu cerebro. Y, seguro, está ya el polvo en tu equipo y asociación.

Necesitamos voluntarios permanentes que, conjuntamente con voluntarios puntuales y asesores desinteresados, todos coordinados por el equipo de dirección desde la proximidad, estén en servicios y movilizaciones como si *les fuera la vida*. Con pasión. La pasión conduce, en equipos en red, a la perfección.

Te recomiendo este ejercicio práctico: ¿hay algún ciudadano en tu ciudad que pueda aportar más inteligencia útil a un servicio del catálogo de servicios, a una movilización planteada? Recurre a él. Rápidamente. ¿Puedes inyectar y presentar algunos de los servicios del catálogo con más atracción para los ciudadanos usuarios si colaboran con la asociación algunos ciudadanos expertos? Hazlo.

Sencillamente estás redefiniendo el modelo de trabajar en tu asociación. A fondo. Con innovación. *¿Quién puede hacerlo*

conmigo, con mi equipo, con mi asociación...? es la pregunta clave. Pregunta que exige respuesta. Acción. Equipo en red. Trébol de cuatro hojas.

La asociación del día después potencia constantemente las relaciones, los contactos entre los voluntarios de un equipo, otros voluntarios colaboradores esporádicos y otras organizaciones. Este equipo en red es lo más valioso para un servicio o movilización de alta calidad civil, provocador de ciudadanía. Porque *concentra en la respuesta, en su idea útil, mucha información: mucho valor ético*. Y esto los ciudadanos lo valoran. Porque infunde una dimensión más cualificada en sus vidas. Transforma a la asociación en algo a tener presente.

Tener claro el trabajo en red de trébol en los equipos es básico. Pero no sirve de nada si no se aplica. Si no *se adopta una cultura organizativa de coproducción continuada* desde lo que se hace con ciudadanos puntuales/estratégicos, con otras asociaciones puntuales/estratégicas, con el gobierno puntual/estratégico y con empresas puntuales/estratégicas. Es *la asociación de alianzas*, la de la colaboración continuada. No hay otra.

Todas las organizaciones/ciudadanos debemos comprenderlos como *socios externos de la asociación*. Y como tal relacionarnos con ellos. Siempre. Incluso cuando no hay un equipo en red trabajando. La creación de alianzas constituye una de las estrategias básicas de una asociación de voluntarios. Porque lo suyo es tejer calidad de civilidad. Y, esto, jamás puede hacerlo una sola asociación. Jamás. *Es un trabajo en red*. La asociación -mi asociación- debo valorarla desde las diversas redes en las que participa. Con las que se asocia. Para la acción ciudadana. No para la charla.

El alimento intelectual de la ciudadanía plural -la civilidad- surge de servicios espléndidos y movilizaciones con causa porque crean vida de calidad desde la infraestructura de la red

de asociaciones de voluntarios de una ciudad. Las asociaciones de voluntarios sirven para esto. Sólo. Este alimento –de valor ético alto- sólo es posible elaborarlo desde redes de voluntarios/ciudadanos/organizaciones que se pongan a la labor con entusiasmo y desde formas de organización con imaginación. No hay, pues, calidad de vida ciudadana compartida sin formas y estilos imaginativos y creadores que la potencien y la estructuren. Y no hay formas y estilos imaginativos y creadores sin servicios imaginativos y creadores, sin movilizaciones oportunas, ideados y facilitados por equipos asociativos en red imaginativos y creadores desde valores éticos contemporáneos.

Las asociaciones del día después están por el trabajo mental: por el cambio de marcos mentales desde una ética de la convivencia y la creatividad social innovadora capaz de facilitar otra vida menos desigual, más cooperante desde el trabajo para la civilidad de los ciudadanos. Los equipos en red la elaboran y concretizan desde ideas creativas otras, útiles. Para resultados de estilos de vida cooperantes entre la ciudadanía. Y, a medio plazo, en la ciudad.

- 1. ¿Trabajas siempre en una misma mesa, con los mismos de un equipo?*
- 2. ¿Cuál es el catálogo de servicios de la asociación: número y nombre de cada servicio?*
- 3. ¿Estos servicios podrían ser mejores si en su diseño y producción se hubieran incorporado ciudadanos expertos y voluntarios puntuales? ¿Cuáles? ¿Dónde están? ¿Cuándo se incorporan?*
- 4. ¿Cuántos servicios coproduce tu asociación con otras organizaciones: asociativas, gobiernos y empresa? ¿Ninguno? Es gravísimo.*
- 5. ¿Cada servicio es una idea útil, de alta inteligencia, para una necesidad de un público objetivo de ciudadanos?*

6. *¿Puedes coproducir servicios internos con otras asociaciones? ¿Cuáles?*
7. *¿Los directivos de la asociación son estúpidos -mandan- o son comunicadores estratégicos -informadores- para conseguir lo que cada equipo y la asociación se propone?*
8. *¿Las asociaciones de tu ciudad son una república del intelecto para la alta civilidad ética de la ciudadanía?*
9. *¿Cuánto tiempo dedicas al año a repensar tu asociación? ¿Qué pasa si hoy te la planteas desde cero?*
10. *¿Por qué no creas un consejo asesor externo formado por economistas, creativos, escritores, expertos en lo que trabaja tu asociación, ciudadanos disparados..., que te ayuden a imaginar lo imprescindible? Sin imaginación no hay asociación.*

6. Sobre la creación y la potenciación de conocimiento para inyectar valor de civilidad a los servicios de respuesta y las movilizaciones

La asociación de voluntarios del día después no es la que conocemos. La que funciona en nuestras ciudades. Todavía. Pero casi ya es en la asociación reinventada. Pero se debe ser, en ésta, más imaginativa, más aliancista en red, menos convencional. Con más inteligencia, conocimiento, información, ideas, *creación de valor ético, de sentido para los estilos de vida con civilidad*. Más referencial: imprescindible en la ciudad por lo que apuesta, propone, consigue. Estando presente en oportunidades, en necesidades, con fuerza. Con respuestas. Con movilizaciones. En red.

Todo esto pide una forma distinta de organizar la asociación de voluntarios. Pero, especial y básicamente, pide una nueva forma de *concebirla desde los ciudadanos del inicio del siglo huracanado*. La asociación de voluntarios como una red de contactos, de alianzas, de colaboraciones, de conspiraciones para estilos de vida cívicos es no sólo sugerente: yo creo que es coherente y marca futuro.

Algunas asociaciones de voluntarios se quejan de la competencia desmesurada de los gobiernos en lo que hacen. Es un error. El gobierno debe facilitar servicios públicos mínimos a todos los ciudadanos para la igualdad de vida en la ciudad. Mínimos: básicos para la igualdad. Las asociaciones del día después deben tener muy claro que los servicios, en ellas, vienen después: son el instrumento, junto a las movilizaciones, para que el valor ético para la vida que proponen inunde la ciudad y la transforme. Todo lo que sea enfrentamientos y celos con el gobierno me parece absurdo. Las asociaciones de voluntarios del día después tienen algo

propio, difícil de disponer en los gobiernos de hoy -muy burocráticos y partidistas-: *son fábricas de conocimiento para más vida en la vida y una vida otra personal y pública radicalmente ética*. Motores de ideas prácticas cargadas de futuro ético para los ciudadanos y las ciudades híper veloces del hoy y el mañana. Esto es definitorio: ¡funda el sector! Una asociación solo puede pensarse y actuar desde aquí. Siempre.

Todo lo que sean celos, morros, pataletas, lamentos y llantos no tiene ningún interés. Más: es perder el tiempo. Y energía. Lo que cuenta en las organizaciones -en las asociaciones, también y especialmente- es disponer de ideas. Ser, en definitiva, mejor, referencial: brillar con luz propia entre la ciudadanía. Ser valorado con entusiasmo por los ciudadanos. Y por el gobierno. Y por otras asociaciones. Y por empresas. Esto es lo importante. Esto es ser, en la asociación de voluntarios, competitivo. Lo importante son las ideas: el conocimiento, las propuestas para crear y sostener otra sensibilidad más común para la vida. De ahí arranca lo demás, si se sabe trabajar, organizar.

¿Cómo desarrollar, utilizar y potenciar continuamente el conocimiento dentro de la asociación cuando se trabaja con voluntarios, a menudo con un tiempo limitado y una rotación alta? El conocimiento y su elaboración *está alojado en todos los equipos en red de voluntarios*. No en el despacho de los directivos en exclusiva. Ni en la corte de voluntarios que se dedican a hacerles la pelota en staffs. El conocimiento -el conocimiento práctico propio de una asociación de voluntarios para los estilos de vida cívicos- *está entre los equipos que continuamente están en contacto con las necesidades plurales de los ciudadanos*. Se concentra, *se potencia y se elabora en los equipos de voluntarios en red*.

En tu asociación, en tu equipo, ¿el conocimiento, el talento para una nueva sensibilidad ciudadana más ética, *está aumentando? ¿Disminuye? ¿Se está quedando atrasado?*

¿Dónde está con fuerza? Una asociación que no acrecienta su conocimiento -su apuesta inteligente- sobre qué hacer, cómo, cuándo y con qué, para quiénes...está perdida. Naufraga. Una asociación en la que sus conocimientos de valor no estén en continua transferencia inundando todas sus arterias, se arqueoliza. Se transforma en inerte. En piedra. En metacrilato.

Acrecentar el conocimiento significa y comporta aumentar el sentido que la asociación propone entre la ciudadanía desde cada uno de sus servicios de respuesta. Apetecidos. Valorados. Significantes para el estilo de mi/nuestras vidas ciudadanas e íntimas. La ventaja estratégica de cada asociación por lograr lo que se propone -su misión/valor convertido en vida cotidiana de ciudadanos- está en potenciar talento asociativo desde las ideas de cada uno de sus voluntarios. Está muy claro, espero. Un voluntario sin ideas no es un voluntario. Es un mueble asociativo.

Una asociación es codo con codo de todos para un proyecto común con los ciudadanos. Para este proyecto todos en la asociación, desde sus equipos, han de estar motivados para explorar al máximo su fuerza latente, sus capacidades, sus conocimientos. La asociación, entonces, *es un cajón dinámico de ideas disponibles al instante* en el que cada voluntario/directivo aporta. Y saca. Saca según necesita. Sólo lo que necesita. Para que el cajón esté rebosante, reabastecido continuamente, los directivos asociativos deben potenciar incesantemente desarrollo de ideas creativas como *la primera tarea de un voluntario. Y un equipo*. Para ello deben formular las preguntas adecuadas y facilitar los estilos de trabajo que esbozo.

En asociaciones medianas y, especialmente en las grandes, *son importantes los equipos de voluntarios que se encuentran en los límites o fronteras de la asociación*. Un poco excéntricos. Muy dados a la innovación y a la transformación

de la asociación. Son fundamentales para la asociación del día después porque están experimentando. Están elaborando conocimientos otros. Son masa crítica en marcha: creadores.

En la asociación del día después *el conocimiento/las ideas brota de la conversación*: el trabajo en el equipo de voluntarios y entre los equipos, continuado, no es más que una conversación a través de la que todos descubren lo que saben, lo comparten, aprenden y crean valor/sentido para la asociación y sus servicios de respuesta/propuesta. O sus movilizaciones imprescindibles. El directivo, en este cruce de conversaciones polifónico, ejerce de anfitrión.

Conversación es colaboración no rutinaria. Ni previsible. Colaboración es conversación para abordar dificultades que a uno le superan como voluntario. Y, tal vez, como equipo. Conversación es colaboración para crear valor, sentido útil para la civilidad: la colaboración es un proceso de creación de valor que la estructura tradicional de comunicación y trabajo en equipos cerrados y jerárquicos no acostumbra conseguir.

Redes de voluntarios, pues, en conversación directa. Conversaciones entre equipos. Y no sólo – como acostumbran a proclamar los horteras electrónicos- red informática. Cuando sólo se deposita en la red electrónica, la transformación de la asociación olvida la conversación interrelacional directa, polifónica, la más sugerente.

En la asociación reinventada se habló mucho de gestión. Bien. Porque escaseaba. En la del día después, se debe hablar mucho de conocimiento: de información para ideas creadoras de civilidad, de ideas solucionadoras de cualquier necesidad y problema, de ideas que tracen y avancen futuro ético cualificado y entusiasta, de ideas que faciliten sentimientos como espacio cívico donde vivirse como ciudadano diferente y como ciudad común, ideas que configuren valores en ciudades no sobradas de valor.

Creo que las asociaciones -las reconvertidas- en estos últimos años han sido *más ingeniosas que creadoras de ideas útiles para potenciar vida cívica, humanidad de alta civilidad*. Han conseguido, sí, que los ciudadanos ya no valoren lo que no tiene valor. Cada día hay más ciudadanos en esto. Gozosamente. Pero no consiguen que cada ciudadano de una ciudad –la ciudadanía- valore lo que sí lo tiene. *Que la ciudadanía, pues, opte por priorizar*. Sea crítica. Opte por la inteligencia emocional ética: por el conocimiento que le facilite vivirse más responsablemente desde ideas cargadas de sentido, concretas y abiertas, que la catapulten lejos de cualquier crueldad en la vida íntima, lejos de la falta de vergüenza por vivir en un mundo de hambres y guerras, donde lo económico es todo y lo político no es transparente...

El conocimiento de valor se crea en las asociaciones horizontalmente. A partir de saltarse a la brava todo tipo de barreras. A partir de convocar voluntarios, ciudadanos y organizaciones en equipos en red *para procesos intensos de creación de conocimiento/valor*. A través de conversaciones sugerentes, lanzadas, concentradas, puntuales.

En estas conversaciones -aquí sí- el soporte electrónico será cada día más decisivo. Porque un conversador puede estar en una ciudad o un país distinto. Y estar en red fuera de la asociación, pero trabajando en un equipo. Aportando. La asociación del día después es una república –cosa pública en latín- de la inteligencia, abierta a todos los ciudadanos, integrada por ciudadanos que se mantienen intelectualmente activos para la vida inteligente de la ciudadanía.

¿O ya no recuerdas la asociación espagueti y de la red/trébol? Lo importante es entrelazar ciudadanos. Voluntariamente. Sin que importe ubicación, condición, categoría... Para un proyecto común.

La formación y la dirección, en esta asociación, es autoservicio para el alimento intelectual y entrenamiento para

potenciar conocimiento de valor desde el manejo de la información

El alma de una asociación de voluntarios del día después es inteligencia, conocimiento, valor, sentido para la vida cotidiana de los ciudadanos. No es poco.

- 1. ¿Crees realmente que el desarrollo de conocimiento desde redes es la clave para inyectar valor a todo lo que se hace en la asociación y crear y potenciar ciudadanía de alta civilidad?*
- 2. ¿Tú creas conocimiento en la asociación? ¿Cómo? ¿Y cuántos más? ¿Cómo lo podrías demostrar?*
- 3. Estás trabajando con tu equipo asociativo con tecnologías de red. ¿Qué supone para el conocimiento?*
- 4. ¿Aprecias a los que comparten conocimientos? ¿Es éste el estilo de trabajo en tu asociación?*
- 5. ¿Existe centralización encubierta de información en tu asociación? ¿Hay, pues, quien dice qué se debe hacer y cómo, siempre y desde un aparato central?*
- 6. Por conocimiento se entiende: ¿algo abstracto?, ¿una atmósfera un poco intelectual?, ¿voluntarios que elaboran ideas y las convierten –desde la gestión- en el corazón de los servicios y la asociación?, ¿la información se almacenarla en la biblioteca sin circular?...*
- 7. ¿Habláis mucho sobre cómo trabajar mejorando la calidad y olvidando que la calidad se potencia con ideas concretas para la ética en la vida común?*
- 8. ¿Qué equipos en la asociación se distinguen por su capacidad de elaborar conocimientos prácticos para otra vida y ciudad?*
- 9. ¿La misión/valor de tu asociación es una propuesta de ética contemporánea para mejorar los estilos de vida ciudadanos? ¿O es una frase hueca y atemporal?*
- 10. ¿Los directivos de la asociación son motivadores de conocimiento?*

7. La curiosidad de todos facilita construir algo grande: una asociación de servicios y movilizaciones como respuestas/propuestas altamente valorada.

Las asociaciones de voluntarios son aire de vida civilizada. Impulsado por equipos de voluntarios en red, sopla sobre la ciudadanía. ¿Lo que porta en su seno este aire es interesante? ¿Es apasionante la asociación que lo sopla? ¿Ilumina?

En concreto, *¿es interesante la idea útil de cada servicio en su respuesta/propuesta asociativa, cada movilización?* No en la mayoría. La mayoría de asociaciones de voluntarios y de sus servicios/movilizaciones -reconozcámoslo- son solo correctos los servicios. Las movilizaciones con causa no abundan. Crean pues -¡alarma!- poco estilo otro de vida de civilidad. Lo confirma la gran crisis actual: poquísimas asociaciones abordaron, denunciaron, se plantaron ante los abusos, despropósitos y frivolidades que la han provocado, mientras la ciudadanía miraba solo sus bolsillos.

El problema de la mayoría de las asociaciones reconvertidas es que son todavía insípidas. Excesivamente correctas. Un tanto asistencialistas sin abordar las causas. Y muy silentes públicamente. No puede continuar este despropósito. Necesitamos urgentemente asociaciones referenciales saladas para la insipidez de la monotonía de la cotidianidad de muchos ciudadanos, enfrentadas al desvarío salvaje de nuestro capitalismo financiero en pelotazo y la corrupción indecente de la clase política amparada por unos partidos caciques.

¿Cómo es esta asociación imprescindible?

- A) *Es la que opta por voluntarios y directivos curiosos.* No por voluntarios/directivos con muy buena voluntad y sin capacidades por elaborar conocimientos, plantear retos,

fijar resultados, estar en la ola de las asociaciones que se enfrentan a los problemas claves de nuestras ciudades y mundo. Son, seguro, ciudadanos muy responsables. No basta. Deben ser substituidos por increíblemente sosos. Seguro que no hacen nada mal porque nunca han hecho algo muy interesante. Directivos que no les gusta meterse en líos: sólo hacen lo previsible continuista. Hombres y mujeres sin poesía. Momificados. No van con la asociación del día después. Se necesitan *ciudadanos voluntarios/directivos que les guste lo excitante, lo extraordinario, el romper moldes para avanzar en el horizonte de esperanza. Con pasión, flexibilidad y entusiasmo. Que se planten transformar la vida, la ciudad y el mundo.*

B) *La asociación de voluntarios del día después es la que opta por voluntarios y directivos creativos.* Ciudadanos que les apetece crear alternativas factibles, con un punto de atrevimiento, de audacia: desde los servicios y las movilizaciones de la asociación quieren innovar en los estilos de vida para una más alta calidad humana. Les gusta el atrevimiento ético porque jamás la asociación se dormirá en lo que lo planchado y estereotipado de la cotidianidad desactivada por años de bombardeo ultraliberal para la sumisión. Voluntarios y directivos, pues, infatigables, con un punto de exaltación. Que se expliquen. Que propongan. Que líen y enreden.

C) *La asociación de voluntarios del día después es la que prescinde de voluntarios y directivos apáticos.* Porque, en poco tiempo, convierten a otros en anémicos, desmotivados. Para los que todo lo diferente es difícil, se tiene que estudiar, no es conveniente ahora, los ciudadanos no lo entenderán y la tradición de nuestra asociación es sagrada. Son un muermo, un estorbo, un dique y debe, la asociación, indicarles que aquél no es su espacio de trabajo

voluntario o directivo. Porque *una asociación es para la acción*. Se debe indicar con tiento. Con cariño. Pero con firmeza. Pueden reconvertirse. Tal vez. Pero no acostumbra a suceder. Podrán ser voluntarios puntuales. Recordar la tercera hoja del trébol. Pero, jamás, hoja primera. Ni segunda.

D) *Una asociación curiosa es la que opta por voluntarios y directivos jóvenes.* Porque tienen más predilección a hacer cosas arriesgadas. Y en los tiempos de turbulencias, de velocidad, de complejidad en los que vivimos, esto es importante. Lo arriesgado es, aquí, mejor que lo conservador, lo equilibrado. Los jóvenes, en los equipos y en la dirección, han de tener un espacio importante. No por ser jóvenes: por ser inquietos. Los mayores deben ceder paso y estar un paso detrás, como *seniors* imprescindibles.

E) *La asociación de voluntarios del día después es la que pide a sus voluntarios/directivos que se tomen descansos.* Que se relajen. Que carguen sus pilas. Que no estén siempre en tensión asociativa. Que contemplen su trabajo desde la distancia del pensar sosegadamente. Es sano. Y te llena de marcha. De ideas nuevas, utilísimas. Sorprendentes.

F) *Es la que promueve nuevos modelos de relación.* Crea un entorno físico y mental en el que cada uno se manifiesta tal como es, desde su diferencia. Un entorno en el que los equipos de servicios y para movilizaciones se forman y descomponen según sea necesario. Donde siempre es fácil reunirse y conversar. Y donde todo lo que huele a procedimiento, a grasa innecesaria, se evita. Con un espacio de trabajo agradable, no aburrido. Si el espacio es aburrido, seguro que en lo que en él se crea y produce también lo es.

- G) *Es la que organiza líos.*** Por ejemplo, invita a pensadores en la frontera, a creativos implicados en lo social actualísimo, monta clubes de debate sobre temas no directamente ligados a la asociación, opta por programas de formación que se salen de lo corriente, organiza visitas a otras organizaciones, comenta libros...
- H) *Es la que mide la curiosidad.*** No es una broma. Una asociación que pida a sus voluntarios y directivos que presente, cada año, en una página la cosa más creativa que han hecho en su trabajo asociativo, la metedura de pata mayor y las cinco reglas más estúpidas que rigen y se aplican en la asociación. Es un método sencillo y eficaz para potenciar creatividad, entusiasmo y hacer imposibles tonterías. Deben comentarse los resultados en público. Abiertamente. Sin miedos.
- I) *Es la que busca una manera diferente de plantear la respuesta de servicio o moviliza con precisión.*** Siempre me parece que las asociaciones pueden meter más valor/sentido en cada uno de sus servicios. Y que pueden envolverlos con más atracción para ser presentados y usados por los ciudadanos. Creo que uno de los defectos de las asociaciones reconvertidas es el montar *servicios sólo correctos*, muy al estilo del gobierno. Y se equivocan. Porque los servicios del gobierno son para que ciudad funcione. No para que ciudadanía vibre, potencie estilos de vida de esplendorosa civilidad. Apueste por cambios muy radicales en ecología, igualdad o cooperación. En cuanto a las movilizaciones, las asociaciones del día después deben aprender del movimiento de los indignados que ocupan las plazas públicas para conversar sobre cosas de todos con un clima nada encorsetado y muy poco planificado: un espacio liberado.
- J) *Una asociación curiosa es la que, especialmente sus directivos, se miran al espejo.*** Y dialogan sin cortapisas.

- K) *Una asociación curiosa enseña a ser curioso.*** Ésta es la cuestión: aprendizaje para un voluntariado curioso. Se aprende a serlo. Y a actuar como tal. Se enseña presentando críticamente las ideas, discutiendo con pasión, propiciando creatividad continuada...
- L) *En una asociación curiosa el trabajo de voluntario/directivo es apasionante.*** Los voluntarios sonrían. Los directivos sonrían. Los lunes no son el peor día: uno siempre tiene ganas de volver a trabajar en equipo. Después, claro, de un fin de semana relajado y chispeante.
- LL) *Una asociación curiosa cambia de ritmo.*** En la asociación los directivos, de una manera especial, deben de sorprender a los voluntarios. No dejando que el aburrimiento mate el clima.

La curiosidad es un virus que inmuniza contra la plaga sutil que carcome a las asociaciones: *la gran plaga de la corrección*. La curiosidad, como cultura organizativa de la asociación, hace que todos desencadenen fuerzas internas de libertad y creatividad, origen de las ideas civilmente útiles, de alto valor que ha de desprender una asociación y cada uno de sus servicios y movilizaciones.

Cuando las vivencias de los voluntarios y los directivos son anestesiadas por entornos de trabajo asociativo amuermantes, la parálisis reina. Impide que los problemas cotidianos se resuelvan de forma inteligente, cooperativa y dinámica. Lo impide porque ahuyenta el coraje, la energía, el diálogo, la colaboración y la imaginación. Lo que está alrededor de uno está dentro de uno. Lo que envuelve a la asociación, es la asociación. Sin duda.

Los voluntarios quieren oír cuando conversan con los directivos asociativos: *vamos a hacer de esta asociación, de este equipo de equipos, algo grande para la ciudadanía y la ciudad*. Algo

grande significa que se va a trabajar con ideas grandes: creadoras de estilos de vida de civilidad compartida referencial. Frente a este algo grande de valor ético el problema de muchas las asociaciones es que sólo ofrecen algo: parches, arreglos, más o menos. Y así les va: pocos les hacen caso.

1. *¿En tu asociación, equipo... que es algo grande?*
2. *¿Se pide a todos los voluntarios que hagan algo grande o sólo que trabajen en equipo?*
3. *Cuando mañana vayas a la asociación imagina que es tu primer día: ¿es alegre la recepción? ¿Tu lugar de trabajo es estimulante o triste, invita a la conversación o al muermo?*
4. *¿Las características de la asociación de voluntarios curiosa son las de su asociación? ¿Todas?*
5. *¿Eres, realmente, curioso?*
6. *¿Crees que tú podrías hacer en la asociación de animador para la vitalidad: de despertador para la curiosidad y el entusiasmo?*
7. *¿Tu trabajo voluntario se ha convertido en trabajo rutinario? ¿Por qué? ¿Cómo dinamitarlo?*
8. *¿Lo que propone tu asociación es algo más grande que lo que proponen los partidos políticos correctísimos? ¿Por qué? ¿Cómo lo notan los ciudadanos?*
9. *¿Las estrategias que se marca tu equipo siempre se cumplen? ¿O son papel?*
10. *¿Puedes definir tu lista de condiciones para una asociación sabrosa para los ciudadanos de hoy?*

8. Servicios y movilizaciones en simbiosis con los ciudadanos y llenos de pequeños detalles

Si una asociación de voluntarios es tremendamente curiosa se da cuenta, inmediatamente, que el mercado –hoy la ciudad es un supermercado que se tambalea- está saturado de servicios. Todos pretenden ser maravillosos. Mágicos. Indispensables. Si la asociación está en una ciudad con un gobierno municipal potente, muchos servicios buenísimos los facilita la administración. Y si está en una ciudad con muchas asociaciones de voluntarios reconvertidas, alguna asociación hace y propone lo que tu asociación hace y propone.

Es la competencia complementaria. Tu asociación tiene la oportunidad -porque es del día después- de descollar, de sobresalir. De ser diana, también y preferente, para los intereses de los ciudadanos.

Para lograrlo *no es suficiente subirse al tren de la calidad total en servicios*. Porque todas las organizaciones de la ciudad están subiendo -y ya van- en este tren. Asociaciones reconvertidas incluidas. El resultado es la inundación de buenos servicios.

Buenos, pero frecuentemente demasiado inanes, planchados. Ésta es la cuestión. Y para no ser inanes planteo cómo debe organizarse una asociación de voluntarios el día después de reconvertirse: cómo resucitar del cementerio de las asociaciones solo bien, cómo abandonar los ataúdes de inoperancia, cómo largarse de un número de registro y una dirección de nicho.

Toda asociación imprescindible debe mostrar capacidad de amar a los ciudadanos porque *convive con sus necesidades y vibra con sus oportunidades*. Está con ellos. Y les *regala respuestas y propuestas para sus vidas con mayor profundidad desde los servicios y movilizaciones*.

¿Para qué hay que remodelar la asociación de voluntarios reinventada? Para adquirir nuevas energías, para crear equipos reducidos que estén *obsesionados* por los ciudadanos. Hay que remodelar por estar activos entre la ciudadanía. Para facilitar

siempre sentido. Valor. Civilidad. En definitiva, lo que la asociación pretende -y logrará-, *es ofrecer a los ciudadanos las mejores respuestas y propuestas de estilos de vida cívicos posibles, abiertos al futuro.*

Para ello ha sido necesario convertir a cada voluntario -y directivo, ojo- en un emprendedor que comprende la asociación de voluntarios como un conjunto de imparables voluntariamente organizados para transformar la misión/valor asociativo en estilos de vida cotidianos. Ha sido necesario trabajar en equipos en red para buscar la mejor solución -y rápida- a una necesidad u oportunidad ciudadana. Ha sido necesario potenciar conocimiento asociativo para inyectar en esta solución valor, sentido de alta civilidad, invitando en su elaboración a ciudadanos que no están permanentemente en la asociación. Ha sido necesario combatir la gran plaga de lo correcto -de la mediocridad- que se apodera paulatinamente de las asociaciones que funcionan bien.

Todo esto una asociación del día después lo hace para este único fin: *relacionarse de manera imaginativa y altamente interactiva con los ciudadanos en un mercado saturado de buenos servicios para transformar la cotidianidad dominada e injusta.*

¿Por dónde empezar? Por desplazar el centro de atención de la asociación a las *cosas que salen bien* en los equipos. Olvidándose de las cosas que salieron mal. Rápidamente. Cosas que salen bien no significa servicios de respuesta normales: significa servicios de respuesta *que provoquen valorada transformación*. Éste es el tema. No es suficiente el lograr avances en la organización de la asociación. Hoy es imperativo lograr respuestas de servicios implicativos, diferentes y transformadores. Que le digan al ciudadano: *tu vida anda coja porque te falta esto*. Coonstruir *esto con los ciudadanos* es el reto desde la *misión/valor* de la asociación. *Esto* es la idea útil -fragmento de misión/valor asociativo- que hay en el interior de

cada servicio que aborda una necesidad, crea una oportunidad de vida más llena o moviliza para una causa.

Los ciudadanos -si te pones la mano en el corazón- están bastante amorfos frente a tu asociación y los servicios que les proponéis: las ideas que les facilitas para un estilo de vida cívico. Activo. Despierto. Muy otro. Y lo mismo en la casi totalidad de las asociaciones de voluntarios de la ciudad. Se hacen cosas. Con calidad, estoy convencido. *Pero no es suficiente.* Porque los servicios de respuesta y propuesta *deben despertar emoción vital y colectiva si una asociación quiere que sus servicios se incorporen a la vida, se valoren, se transformen en estilos de civilidad ciudadana deficiente.*

No hacer las cosas mal es cuestión de reingeniería de procesos, de calidad en cada paso de la producción de un servicio. Hacerlas bien, estupendamente bien, requiere *saber fascinar, hechizar, cooperar, despertar. Sólo así se crean, producen y se facilitan servicios y se moviliza en el sector de los estilos de vida con carga ética.* Es el plus.

La llave: servicios de respuesta y propuesta, movilizaciones, que tengan espíritu. Que cambien la vida. Que la abran. Le den profundidad. Y amplitud cultural, ecológica, de pensamiento, saludable, de igualdad y solidaridad, de interculturalidad, de comunicación abierta... Depende de tu asociación: lo dicta su misión/valor.

Cada uno de los servicios de respuesta y propuesta de la asociación ha de ser *iluminador e inquietante.* Iluminador: que centre la atención del ciudadano. Que le haga exclamar: *¡atiza, esto es lo que buscaba!* Inquietante: que este ciudadano incorpore a su vida cotidiana lo que ha descubierto, compartido. Y lo diga al vecino. Encomendándole inquietud.

Cada servicio asociativo debe desprender emoción y esperanza. Éste es el secreto: *debe oler y desprender otra vida, ciudad y mundo.* Para esto he presentado la organización del día después

como la asociación de emprendedores, del conocimiento, de los equipos en red, de la curiosidad, de la ética compartida. Para transformar la estupidez mediocre de las vidas cotidianas deslumbradas sólo por el consumo y encerradas en impotencias. Para lograr que los consumidores sean, también y especialmente, ciudadanos en una democracia, finalmente, cooperante.

Esto se consigue -constatado- cuando los ciudadanos están y valoran los servicios y movilizaciones de la asociación -y de la red de asociaciones de voluntarios de una ciudad- y *encuentren sentido: más vida en la vida.*

Romper. Transformarse. Hacer que todo –absolutamente todo- pueda hacerse de manera que resulte especial es el horizonte. Resulte especial significa que en el servicio de respuesta y propuesta el ciudadano descubre que hay gancho, espíritu, personalidad, singularidad, sabor propio. Hay *acontecimiento* o ganas de acción en la propia vida y la del entorno. Hay *subversión* porque impulsa a pensar y actuar de otra manera. Hay *corazón* o comunicación refrescante, gozosamente humana. Hay *vitalidad* porque el ciudadano se siente más vivo, como después de tirarse al mar en verano. Hay *más que satisfacción*: abre perspectivas. Esto es lo que todos los ciudadanos siempre buscamos. Deseamos. Continuadamente. Si no estamos muy ahogados, muertos, fosilizados, secos...por montañas de banalidad, de basura servida en bolsitas de spots, prensa, multinacionales y demás quincalla presentada como *la gran vida* en estos últimos decenios.

Una asociación de voluntarios del día después ha de *incorporar sentimiento con carga ética en cada servicio y movilización.* Apuesta ética y sentimiento son los dos raíles para la asociación confundida con los ciudadanos. Ideas y amor. Tal cual.

Amor: ¿los ciudadanos aman tu asociación? ¿O sólo les gusta? Si la respuesta es la segunda, alarma. Sólo estás en la asociación reinventada. Que es mucho. Pero ahora debes apostar para que

todo en la propia asociación sean experiencial y emocionalmente imprescindible. Haya descubrimiento. Aventura: otra vida Sólo así los ciudadanos continuarán enamorados de tu asociación: *mutuamente os interesaréis*. Construiréis cooperantemente civilidad. Cuando los ciudadanos no están interesados, ¡adiós! Todo, pues, con pasión. Con alma. Con pensamiento cargado de sentido para estilos de vida transformada.

¿Nuevo lenguaje? No solo. Una manera distinta de pensar y organizar la asociación de voluntarios que conecta con los ciudadanos y los apasiona por lo que propone: lo que los ciudadanos necesitan y buscan para su vida íntima y pública activa. Llena. Una manera diferente de estar y trabajar en la asociación para impulsar ciudadanía emprendedora frente a la doble plaga intolerable -y es un ejemplo que cada día es más atroz- de partidos altamente corruptos que encubren a políticos corruptos y recortes en el estado de bienestar para continuar saciando el hambre inhumana del sector financiero mundial, inmundo. No exagero ni un pelo: todos conocemos ejemplos alarmantes frente a los que los ciudadanos callan Y las asociaciones -esto es también atroz- miran hacia otra parte. *Urgimos de un nuevo liderazgo civil desde la red del sector asociativo con propuestas y maneras de organizarnos en las ciudades y el mundo diferentes: las actuales hace tiempo que no van y ya están carcomidas*. No dar este paso daña al sector.

Puedes explicar ahora sin pensarlo, en veinticinco palabras como máximo, lo que tiene de absolutamente especial tu asociación, aquello que puede hacer que los ciudadanos digan: *¡es referencial para la vida otra esperanzada!* ¿Cómo puedes poner una impronta personal, como puedes hacer algo que mejore la experiencia que viven los ciudadanos cada vez que se ponen en contacto con la asociación? ¿Cómo puedes sorprenderlos con más vida en la vida y hacer que hablen de la

asociación con otros ciudadanos? Éstas son las preguntas que la mayoría de asociaciones casi no se hacen.

Otro tema: se insiste mucho en que los servicios asociativos deben satisfacer necesidades de los ciudadanos. Es cierto. Y con obstinación las de los ciudadanos más vulnerables. Aquí tampoco es suficiente. Oír a los ciudadanos, vivir con ellos, comunicarse con pasión, concentrarnos en las priorizadas desde la misión/valor asociativo, todo esto es imprescindible. Obligatorio Pero, especialmente en estos tiempos de transformación profunda, debemos desde la misión/valor *crear* necesidades y retos nuevos: oportunidades diferentes, horizontes de esperanza distintos, actitudes y comportamientos con alto sentido ético. Poner parches ya no es suficiente y lo será menos.

Una asociación siempre ha de crear futuro. Y este futuro está adormecido, narcotizado, en el interior de muchos ciudadanos cuyo futuro obsesivo ha sido en las épocas del dinero fácil que gane su equipo de fútbol, cambiar el coche, subir constantemente el sueldo, aparecer como triunfador... Poco. Triste. Tonto.

A estos ciudadanos la asociación -tu asociación, desde tu equipo- ha de ofrecerles apasionadas propuestas que, primero, *les despierten*: la vida no está en el supermercado. Ni es supervivencia. La vida está en el conocerse y el relacionarse. Bulle en la convivencia de cooperación y en la creatividad para avanzar conjuntamente hacia una vida, una ciudad y un mundo con dignidad humana para todos en un igual. Jamás está en el olvido de uno y de los otros. Ni en los objetos. Deben facilitarse servicios que *les alimenten vitamínicamente* el alma: mi sensibilidad, mi yo abierto, mi estilo de vida cívico... Que les acompañen en el reinventar su vida y la de la ciudad desde un *nosotros* compartido y vigoroso.

La asociación, desde las manos abiertas de sus servicios y movilizaciones, ha de *hacerse interesante*. Ha de estar con sus

ciudadanos: sean un público minoritario o inmenso. El que sea: el que decida. Como motor. Como alternativa.

La clave del problema de todas las asociaciones que se lamentan sobre la pasividad de los ciudadanos, su falta de interés hacia la asociación, sus servicios y movilizaciones es que *han perdido su espíritu: o no lo han tenido nunca*. Que hay. Y muchas. Se han dejado eclipsar por otras organizaciones. No han potenciado, en las arenas movedizas de la competencia –vivimos en competencia-, *la singularidad de su misión/valor*. Son una organización más: una asociación del montón. Sosa. Como indiferente es la aceptación, el apoyo y la respuesta de los ciudadanos.

Muchas de las asociaciones de voluntarios indiferentes han trabajado duro para mejorar la calidad de la asociación. Globalmente. Han mejorado sus servicios para alcanzar los cero defectos. ¡Felicidades! No es suficiente. Han recortado costes. Han mejorado su local. Tienen un logotipo bonito. Hay, incluso, dinero. No va. Porque cada asociación ha de ser *imaginativa: trazar otro paisaje humano. Y crearlo desde sus servicios y movilizaciones, desde sus equipos, con los ciudadanos dentro*. Ha de innovar. Ha de subvertir. No es suficiente instalarse en la *mejora continuada*. No se puede ser –ni mínimamente- conservador: hay que estar en proceso de innovación continuado. Porque la ciudadanía está en turbulencia. Hay que romper. En 120 días. Hay que estar dispuesto a atacar y destruir lo que, en la asociación, impide lograr lo que se propone. Basta de impotencias disfrazadas de esfuerzos tremendas buenas voluntades. *Hay que tener arrestos*.

Hay que hacerlo porque los ciudadanos hoy exigen más valor/sentido. Quieren servicios y movilizaciones que les cuestionen, que les abran horizontes. Que les despierten. Que les saquen del desasosiego. Y de una cierta decepción, si son ya adultos. Quieren asociaciones en las que confiar. *Que creen*

vínculos afectivos: que faciliten pertenencia. Que susciten entusiasmo.

Así debe ser tu asociación. Si no sois de la pandilla de los estúpidos que preguntan ante una idea nueva, sugerente: *¿alguna asociación más la está haciendo?* Tenéis miedo a las aguas no exploradas. Lástima. Sois impotentes.

Escuchad a los ciudadanos siempre. Facilitadles respuestas, siempre. Pero, también, proponed. Innovad. Cread ciudad de ciudadanía activa. No deis lo mismo de siempre, pero un poco mejor. Ya no es suficiente. ¡Transmutad!

La clave: *estar en simbiosis*. A saber, vivir integrados estrechamente con los ciudadanos. Con los despiertos. Y con los dormidos. Con los que ya conocen la asociación. Los que no. Y los que la detestan.

¿Cómo se hace? No hay recetas. *Se hace con imaginación*. Buscando relacionarse, íntima y decididamente, con pequeños fragmentos de públicos. No yendo a lo grande, a lo macro. A lo espectacular. Relacionándose con fragmentos de necesidades y oportunidades. Y, aquí estar con presencia contundente de servicios. De tú a tú. En simbiosis. Amándonos. Y desde lo pequeño o lo mediano crecer, juntar. Haciendo *participar a grupos de ciudadanos en el diseño de lo que proponemos*. En equipos de red amplios.

Cada equipo de voluntarios, en esta perspectiva, *debe entenderse y actuar no desde un departamento o, incluso, desde un servicio: debe entenderse, montarse, operar... desde el fragmento de ciudadanos con quienes se comunica, trabaja, ofrece respuestas y fija resultados*. Debe entenderse y evaluarse desde el fuera de la asociación: desde los ciudadanos a los que facilita estilos de vida cívicos. ¿Lo consigue? ¿Por qué si? ¿Por qué no? ¿Qué propone? ¿Por qué lo propone? ¿Qué opinan los ciudadanos? ¿Cómo se nota que crea estilos de vida más éticos?

Una asociación es ciudadanos en acción conjunta. Y, ahora muy especialmente, en acción diferente. No es, jamás, una organización para hacer *algo* para los ciudadanos.

1. *¿En tu asociación se imitan los servicios y movilizaciones de otras asociaciones?*
2. *¿Estás obsesionado por los cero defectos o la calidad? ¿Y, además, por servicios y movilizaciones innovadores que produzcan entusiasmo para estilos de vida cívicos otros?*
3. *¿Por qué crees que los ciudadanos están con la asociación?*
4. *¿Cómo calificarías la experiencia de los ciudadanos que frecuentan vuestros servicios y movilizaciones?*
5. *En tu asociación, ¿los servicios y movilizaciones han surgido -todos- para enfrentar necesidades? ¿Cuántos para crear necesidades nuevas entre los ciudadanos?*
6. *¿Estáis en simbiosis con los ciudadanos o los conocéis más o menos?*
7. *Si pides a un ciudadano que te dé la opinión sobre el catálogo de los servicios de la asociación, ¿los hallará realmente extraordinarios y útiles para su estilo de vida con futuro diferente?*
8. *¿Dedicáis un 7% del presupuesto a conocer/comprender las necesidades, actualidad, futuro... de los ciudadanos y la ciudad?*
9. *¿Cuidáis el proceso de estar con los ciudadanos de una manera personalizada, con mimo?*
10. *¿Se anima a todos a ser, siempre, imaginativos, creativos?*

9. Pasión por el movimiento perpetuo

Ya no es suficiente estar por el cambio y la mejora constante. Es poco. Hoy es obligatorio *optar por la pasión del movimiento perpetuo*. Siempre debe estarse en situación de volver a empezar. La calma ya no es posible. Por suerte.

Esto significa que las asociaciones de voluntarios del día después *estarán, constantemente, en movimiento para potenciar y acelerar el movimiento de los ciudadanos para una vida menos banal y más compartida, grata*. Los tiempos amuermados en la supervivencia del alto consumismo ya no volverán. Fueron despilfarro irresponsable, aunque una élite desvergonzada está aquí cada día más rica. Espero que no se eternicen.

Los tiempos cambian feroces Los ciudadanos cambian. Las organizaciones cambian lentamente. Y las asociaciones de los voluntarios deben cambiar anticipándose a los tiempos para recrearlos. No pueden estar a remolque: potencian coraje. Coraje para estar en la locomotora de los cambios para el movimiento de la civilidad. Como sector son esperanza para el movimiento de la alta humanidad de la ciudadanía: ética para el futuro y en el presente.

Movimiento perpetuo en la asociación significa que, cuando se crea necesario, no se cambie paulatinamente: se cambia de una vez la misión/valor, la estructura, la cultura organizativa, el medio físico, la propia naturaleza del trabajo de equipo y el quehacer voluntario... Se parte, pues, de cero *tantas veces como sea necesario para estar con los ciudadanos facilitando movimiento para la calidad de sus estilos de vida*. Se cambia en 120 días. Ni uno más. Demasiadas asociaciones de voluntarios hace diez años que están en proceso de cambio. Y no han cambiado casi nada. Son parálisis con deseo imposible de cambio. No han llegado ni a la primera reinvención.

Coraje significa agallas para hacer apuestas arriesgadas en la parte estratégica de la asociación, en los directivos y los voluntarios. Son ellos quiénes deben optar y hacer apuestas arriesgadas. De emprendedor.

Olvídate de las mejoras pequeñas y constantes. No son suficientes. Se necesita un salto cuántico: mejoras del 40, 50, 75 o 100% que hay que trazar y realizar. Sin concesiones.

Los directivos con fuerza e iniciativa son indispensables. Se necesitan directivos asociativos impulsivos. Saboteadores de toda estupidez, que confíen en los voluntarios. Les impulsen a criticarlos. Directivos en simbiosis con todos. Voluntarios entre los voluntarios. Que, con ellos, potencien ética para la vida, tiren por la ventana toda jerarquía, potencien la motivación, la formación, la comunicación... El entusiasmo.

Directivos que aceleren constantemente, que actúen de valedores manifiestos de la creatividad, de los que emprenden acciones. Que planifiquen a corto, medio y largo plazo. La mejor planificación, en estos tiempos de apremio, es aquella que ahora *mira a los ciudadanos*. Cómo viven. Y piensa cómo se puede estar presente. Innovando. Aportando. Después, *bajan la cabeza y todos se ponen a trabajar*. Como locos. Y sacan, en seguida, los servicios de respuesta y de propuesta, las movilizaciones frente a tantos sinvergüenzas. Hecho lo cual, se vuelve a empezar.

Bajar la cabeza y trabajar apasionadamente es el rasgo de liderazgo más importante para potenciar el movimiento en los estilos de vida cívicos que urgen en la ciudadanía de nuestras ciudades. Es el momento de la acción con ideas creativas indispensables.

La asociación de voluntarios que se lanza a la acción comprenderá y aprenderá, en seguida, qué debe hacer y cómo debe hacerlo. *Elevará, espectacularmente, el movimiento de la ciudadanía en su ciudad*. En breve plazo.

Acción, pues, y acción desde cada voluntario que no pide permiso para actuar. Un voluntariado nuevo, que mete la pata. Incómodo. Nada tibio. Que de vez en cuando, precisamente por esto, se da un tortazo. Bueno. El secreto de su éxito está, también, en sus fracasos. Y éstos son pocos. Sencillamente no le da miedo equivocarse. Porque es emprendedor.

En una asociación de voluntarios del día después *jamás se acepta una respuesta tibia*. No existe una cultura organizativa monótona. No se hacen preguntas retóricas. Porque no existe el polvillo de la mediocridad. Hay calor. Hay enfoque. Hay concentración. Hay ideas. Hay resultados. Hay equipos. Hay coherencia. *Se aprieta el pedal hasta el fondo*.

Y si eres directivo no digas nunca lo que uno debe hacer. Dile: *¡sorpréndeme!* Sorpréndeme para buscar soluciones desde la asociación al dominio de la xenofobia, la avaricia, la violencia, el fundamentalismo del mercado salvaje, a la democracia dominada por partidos corruptos, a la exclusión creciente por empobrecimiento evitable, al desencanto por la vida en común... *Sorpréndeme* para buscar ideas contra el mido y la impotencia. Contra la intemperie de la barbarie y el retraso moral. *Sorpréndeme* con ideas para salvar la casa común del planeta. Y la próxima, la ciudad. *Sorpréndeme* con creatividad para vivir felices como seres problemáticos que parece que somos. *Sorpréndeme* para hacer de la creatividad asociativa un punto de referencia político –de *polis/ciudad*- para los ciudadanos. Para vivir en común desde la diversidad. Para mantener la continuidad de la vida solidaria en el caos del hiperindividualismo.

Sorprendeos para hacer de la misión/valor un punto de conocimiento para las propuestas asociativas, palancas exultantes para la ciudad común reencantada desde la ética para la vida. *Sorprendeos* planteando propuestas sobre accesibilidad, habitabilidad, autonomía..., desde la ciudadanía palpitante. Singulares. Desde y con los ciudadanos. Desde lo inmediato. Lo

vivido. Lo diferente. Lo cotidiano. *Sorprendeos* formulando respuestas desde los valores, las vivencias, los conocimientos, las ideas útiles de los equipos de la asociación. De los voluntarios pensantes en red. *Sorprendeos* para hacer más tangible estilos de vida felices en la ciudad. Tierna. Caliente. Sin la frialdad helada del mercado zombi. Y el hielo de la democracia sólo partidista. Y con votaciones sin listas abiertas, por ejemplo, cada cuatro años.

Sorprendeos para hacer de la asociación de voluntarios una organización desde la inteligencia y la imaginación. Para poder trabajar desde equipos con voluntarios emprendedores, autónomos, lanzados. Y elaborando en red. Equipos que crean valor. Que inundan de sentido las respuestas y las propuestas que la asociación ofrece a públicos diversos de ciudadanos. Para crear civilidad. *Sorprendeos* para lograr ser todos innovadores, voluntarios y directivos imaginativos.

Sorprendeos para que, en esta asociación del día después, siempre se esté dispuesto a que el día de hoy sea sorprendente, cambiante, rebotante de ideas, de entusiasmo. Y de resultados éticos entre la ciudadanía.

1. *¿Te asusta el estar en un estado de innovación continuado?*
2. *¿En tu asociación el cambio es un proceso infinito? ¿O se proponen transformaciones radicales a fecha de vencimiento?*
3. *¿Cómo sería tu asociación si empezara de nuevo? ¿Por qué no hacerlo?*
4. *¿Hay pasión por la acción en ti y tu equipo?*
5. *¿Pides permiso?*
6. *¿Fracasas? ¿En qué lo has hecho estrepitosamente? ¿Cómo has transformado el fracaso en aprendizaje de éxito?*

7. *¿Hay miedo al fracaso en la asociación? ¿Será que se opta por una mediocridad dorada?*
8. *¿Te imaginas tu asociación en equilibrio organizativo desequilibrado?*
9. *¿Por qué con la calidad no es suficiente para estar donde la asociación desea y los ciudadanos piden?*
10. *¿Podrías resumir todo el texto en diez propuestas para empezar a trabajar mañana en tu asociación?*

Toni Puig

Revidado en enero del 2013, en Barcelona

www.tonipuig.com