

# El día después que reinventamos nuestra asociación.

## 0. 120 días después de reinventar nuestra asociación.

120 días después – una cifra mágica – de librar a la imprenta *Porque quiero mi asociación, la reinvento*, 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, éste, hijo de *Tom Peters*, Directo. Pero hijo, también, de mí querer asociativo: mi trabajo con las asociaciones de los voluntarios de las ciudades de este plural país. En transformación, hoy, Hijo, pues, de conversaciones con directivos y voluntarios de asociaciones diversísimas. Con un denominador común: todas se plantean cambio, renovación, transformación, reinención, 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. Ninguna si la asociación de voluntarios – en 120 días – ha sido reinventada y 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 de sus vidas se sostenga e incremente 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 que 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 en *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 -, *Meter Drucker*. Todo él. Pero, en especial, su libro del 92: *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.

## **1. Lo propio de las asociaciones de voluntarios es la creación de ideas para facilitar estilos de vida de alta civilidad**

Los tiempos están locos. A los gobiernos, en una mayoría alarmante les interesa más el permanecer en el poder que los ciudadanos. Los partidos políticos son 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. 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. Los periodistas amarillos son, hoy, los intelectuales desde unos medios de comulación a quines ya sólo les interesa la noticia de escándalo. Las tertulias radiofónicas expanden el desengaño. La tierra está en el límite, acosada por la contaminación...

¿Catastrofista? En absoluto. En las olas furibundas de nuestro final de siglo hay surfistas con una altísima conciencia y acción cívica. Ciudadanos que quieren construir ellos – y no la administración 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, en 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 multiculturalidad, el soporte social como diálogo con el otro, el vecinaje, la comunicación muchos. Cada día más. Y más.

Esta Pléyada 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 propuesta, opciones, ideas..., para una vida de calidad hay asociaciones de voluntarios. Y hay organizaciones administrativas y empresas. También.

Somos muchos. Y vamos a más. Porque a los hombres y mujeres de las ciudades de fin de siglo 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: el próximo siglo será – es, ya – el siglo de los ciudadanos. De la civilidad. De la *primacía de las organizaciones voluntarias de los ciudadanos*. Plurales. Si las asociaciones del voluntariado ciudadano espabilan. Se ponen a mil. Se reinventa. Y van más allá de todo lo hecho. Con entusiasmo. Se enamoran de los ciudadanos. De sus necesidades para transformarlas en oportunidades. Y los enamoran.

Las asociaciones de los voluntarios reinventadas, hoy, me parecen todavía pesadas. Demasiado centradas en aspectos organizativos. Técnicos. Materiales. No digo nada – casi nada, vamos- de las no reinventadas: 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, ahora, 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 los 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, retos ciudadanos. Actuales. Ideas acogidas por los ciudadanos con entusiasmo y transformadas a partir del uso de los servicios de una asociación de ciudadanos – y la red de asociaciones en movimiento de la ciudad/ciudades- en estilos de vida cívicos.

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 *Porque quiero...* 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 día después: por lanzarse a nuevos retos. Para ser más constructoras de ciudadanía activa. Para facilitar con más fuerza estilos de vida cívicos. 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.

Desde esta perspectiva, en las asociaciones de voluntarios del día después sólo pueden existir dos tipos de directivos – y pocos en cantidad en cada asociación-: *los rápidos* o los que están en la tesitura de la creatividad y el entusiasmo. Y *los muertos* o los de toda la vida. 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 para lograr lo que se decide porque se funciona, por ejemplo, desde una organización asociativa, piramidal, no ágil, frenada por las lágrimas de las excusas.

La vida, en nuestras ciudades y el mundo, se libra hoy entre *diagramas de flujo*: entre la visión y la acción de las asociaciones de los ciudadanos voluntarios para la civilidad 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... 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 Y 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, siempre. En la ciudad todos estos flujos se cruzan, conviven. Unos intentan ocultar a otros. Bombardean a los ciudadanos. Son reclamo. Incitación. Invitación.

El gran tema, en las asociaciones de voluntarios del día después, es comprenderla y disponer de creatividad para facilitar ideas en esta confrontación: *aportar flujos de ideas*, de respuestas. Comprender, en definitiva, que *para lo que realmente sirve hoy una asociación de voluntarios*

*es para crear estilos de vida cívicos.* De ciudadanos. Así, para lo que sirve y urge la red de las asociaciones de voluntarios es para crearlos desde un flujo, desde una avalancha de ideas, de respuestas, de propuestas. La red sirve para crear movimiento de ciudadanos y ciudades despiertos. Civilizados.

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. Miseras.

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, hoy, 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 ahora, deben disponer de 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, hoy, es una asociación voluntaria para crear estilos de vida solidarios, comunicativos, no depredadores. Felices.

Comprender una asociación de voluntarios como unos estatutos cerrados es, en el 95, vivir sin reinventarse. Es vivir en la ciudad y la ciudadanía del 64, de cuando se creó la ley de asociaciones. Decir que se quiere mejorar la asociación es vivir en los 80. Trabajar en una asociación de voluntarios reinventada es estar en el 95. Por la perspectiva de este texto es la de fin de siglo y primeros años del próximo: el tan sobado horizonte 2000. Las asociaciones de voluntarios, pues, de segunda reinvención. Las que, en la primera reinvención, se han organizado: planificación, programación catálogo de servicios, equipos de producción, comunicación financiación.

Estamos en el día después: en la segunda reinvención. Decididamente. Con trazos claros hacia donde reinventar.

Al fin, pues, las asociaciones de voluntarios hemos llegado *al mundo de la creatividad, de las ideas, los conceptos, los flujos, los estilos de vida, la competencia....*Y, ojo, si todavía estás en lo de la promoción del voluntariado y su método de trabajo en la asociación, la gestión de los recursos... Está muy bien. Pero todo esto está en el mundo de la materia: de la fuerza muscular de una asociación de voluntarios. ¡Sólo reinventada!

*Meter Drucker*, uno de mis santos para pensar y gestionar asociaciones de voluntarios lo tiene claro cuando, actualmente, 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. Para estos tiempos nuevos, diferente, 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, hoy, capaz de impulsar estilos de vida como el que suponía la objeción de conciencia, la recuperación de la democracia o barrios visibles? ¿Tal vez el 0'7 es algo. Pero demasiado solitario. No hay estimulación para estilos de vida lejos del televisor atontador, para el trabajo compartido y con ocio activo... Falta creatividad. Faltan ideas.

Esto a nivel de asociaciones de voluntarios como sector. Y en cada asociación de voluntarios de cada barrio de la ciudad, ¿Qué? ¿Qué proponen? ¿Son puntos de flujo de estilos de vida para minorías mayoritarias ¿Enstusiaman 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 los servicios de tu asociación: si te hallabas en alguna de las necesidades que aborda. ¿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 ciudadanos?
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?.
6. ¿Cuántos servicios nuevos, para responder a necesidades actuales, ha creado tu asociación en este último año?
7. ¿Te sientes a gusto en la innovación continuada? ¿Y tu asociación?
8. ¿Creatividad, entusiasmo, ciudadanos, respuestas, reinención...., 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? ¿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 creador entusiasmado de su vida íntima y común. Si no, no es un ciudadano. Es un autómatas, un vasallo, un consumidor, un zombi, un número de hacienda y el banco... Toda asociación de voluntarios facilita creación entusiasmada de vida de ciudadanos. 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. Distintas. Esperan ideas útiles, creadoras de nuevos estilos de vida de ciudadano, de nuevos estilos de ciudadanos y de nuevos estilos de mundo. De humanidad.

¿Cómo son las asociaciones de voluntarios que con su creación de respuestas y su entusiasmo comunicativo están en esta labor inmaterial, intangible, pero constatable? ¿Como se organizan, hoy?

Su organización es una *organización espagueti*, 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 secretarios. 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 – equipos mínimos en voluntarios- Y de los resultados: de la ciudadanía entusiasta con su vida, 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 otras cosas: hay federación. Una asociación de voluntarios, organizativamente, es federal. Sus equipos de voluntarios están federados. Y federalizando está, también, el gran equipo de socios. Y el minúsculo equipo de directivos.

Concebir la asociación de voluntarios, como federación 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. Bajo una divisa común: la misión asociativa compartida. Y un resultado común: transformar la misión asociativa en estilos de vida cotidianos/ciudadanos.

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 reinención. 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...

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

El maldito dinero, siempre tan falto en las asociaciones de voluntarios del día antes y casi suficiente en las reconvertidas, en las del día después el dinero 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 – lo realmente fundamental – en una asociación de voluntarios es que *posea alma, insufla agilidad, rapidez*. Con equipos de voluntarios de dimensión humana, de tamaño reducido. Cómplices. Cada equipo, autónomo. Lanzado. No más de cinco. Cinco para detectar necesidades: futuro de presencia asociativa. Y estar aquí con respuestas. Con sentido: con valor. Con calidad: solución., innovación, comunión de intereses con los ciudadanos. Equipos con ánimo, tenacidad y energía. En asociaciones 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*. Grupo de 10 máximo.

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, claro. Ciudadanos que ven y aprecian el esfuerzo de la asociación, del equipo asociativo.

En nuestras ciudades veloces, en nuestro mundo en huracán, los ciudadanos en zozobra requieren respuestas rápidas, abordaje de necesidades concretas, propuestas de presente/futuro 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. Equipos/unidades de voluntarios que continuamente hacen lo imposible porque si no lo logran la asociación no tiene sentido. Es un trasto. No será así. Porque cada equipo de voluntarios tiene coraje para trazar respuestas y transformarlas, con los ciudadanos, en resultados de ciudadanía activa, abierta.

¿Para qué innovaciones? Porque los ciudadanos piden soluciones a necesidades que cada día son más apremiantes. Difíciles. Insoportables. Como la miseria en círculos de la ciudadanía. 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. 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, hoy, soluciones rápidas. Adaptadas a las necesidades de sus vidas en un fin de siglo más incierto de lo que pensábamos. Piden a las asociaciones de los voluntarios voluntad de acción inteligente, asociaciones reinventadas para los tiempos de la velocidad, del todo posible. ¿Tal vez todo es posible menos una humanidad gozosa en toda la tierra? Piden a las asociaciones de los ciudadanos voluntarios – a sus asociaciones- acción: *respuestas llenas de sentido*. De valor. De estilos de vida serenos, humanos, compartidos. Para este barrio. Para mí.

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. Quieren una red de asociaciones de voluntarios en cada barrio de una ciudad, en las ciudades de nuestro Mediterráneo, en Europa y el mundo que creen sentido de humanidad: civismo 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.

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.

Innovando, Creando y facilitando más estilos de vida de alta civilidad que la competencia que se afana por destruir y disponer de una ciudad y un mundo de ciudadanos pasivos. Atontados. Viviendo sólo para el consumo. Alimentados desde la tele. Hoy, ya, definitivamente burra. Las asociaciones de voluntarios, sin más esperas – por favor – han de *aportar un descarado esfuerzo por inducir una mutación activa en una ciudadanía* que le encanta ser solidaria como espectáculo. Ama cuando el cuerpo es de modelo plastificado. Pide a sus políticos la mentira. No cuida la tierra para que también sea la de sus hijos. Impide que los hombres expresen su cariño libremente. Tiene al magrebí en la distancia infinita del barrio de la periferia. Y lucha por cambiar cada dos años de coche. Mayormente. Tristemente. Pero no definitivamente. Si las asociaciones irrumpen 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. Con comunicación. Con vivencialidad. 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.

Necesitamos 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 voluntarios. Organizada desde lo pequeño y raído. Eficaz. Con retos. Trabajando ciudadanos con ciudadanos.

Si no estás aquí, aporrea tu asociación de voluntarios del día después. Es un muermo. Aporrea. Y organízate diferentemente. Aceptando fracasos. Transforma. Acci9ona, sin ello no hay progreso. Tú y los tuyos: *vosotros/nosotros*, disentid. *La desobediencia, aquí, es el inicio de la asociación de voluntarios que los ciudadanos esperan.* Y los voluntarios desean. Esperan. 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 espagueti, federada, *provoca mutación si se compromete con lo que hace* con cuerpo y alma. Si se sienten asociación. Con sus éxitos. Y sus fracasos. Si la asociación de voluntarios es competente y el equipo es competente: afina el enfoque de lo que hace y debería hacer. Con flexibilidad.

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 la 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 respuestas: 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?
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 en trato ínfimo?
7. ¿Se hacen sólo cambios marginales?
8. ¿Se acepta el fracaso como trabajo de equipo?
9. ¿Se nota que creáis mutación: estilos de vida de ciudadanía activa? ¿Cómo se sabe/constata?

10. ¿Crees que los espaguetis están reñidos con tu asociación de voluntarios?

## **2. 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 las respuestas fuera de la asociación. Federados. Con ideas. Muchas. Y útiles.

La atomización es hoy instrumento asociativo clave para motivar entusiasmo en los voluntarios y, desde aquí, potenciar su creatividad y su simbiosis con las necesidades de los ciudadanos para trazar estilos de vida satisfechos.

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

*Ningún voluntario es un emprendedor en un equipo emprendedor, dentro de una asociación de voluntarios emprendedora. ¿Si?*

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 participativa o polivalencia 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, claro dentro de la cultura organizativa de la asociación de voluntarios del día después.

Los micro equipos de voluntarios son equipos de emprendedores. De intelectuales. No se limitan a hacer lo que se les dice: 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 para cada necesidad, cada usuario. 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. Son equipos de voluntarios con cerebro despierto, en acción, en decisión. No máquinas. O casillas. No engranajes de un organigrama. Por plano que sea.

Todos los 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, vivibles y del clima de acción que imprimen en toda la asociación – no desde la apreciación de los directivos, subjetiva.

¿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 completa 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. Decidiendo, también, dinero. 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 toda responsabilidad es suya, facilitando así el control y la visualización de los resultados y las decisiones.

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

Los directivos de una asociación, para que tal sea, deben priorizar un rol básico: la información. ¿Cual? Muy sencillo. El directivo, como tal, 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, hora a hora, 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 descentralización/autonomía generalizada. Favorece la curiosidad, la imaginación y los resultados.

Cuando se atribuye a cada voluntario y a cada equipo esta dimensión poderosa, la asociación de voluntarios es 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. Con voluntarios 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. 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 usuarios y otras diez asociaciones y les pides, de sopetón: *¿Qué te parece mi asociación de voluntarios ¿Pídeles 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 si. 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?

### 3. 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 que haga falta.

He apuntado algunas cosas.

Las asociaciones de voluntarios del día después funcionan mejor si son organizaciones pequeñas o medianas: que todos se conocen. 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 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? ...* A treinta y uno de diciembre. Todos. Sin excepción. Los directivos, primero, y públicamente.

Si se concluye que se está retrocediendo, que no se ha mejorado... fatal. 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 satisfacción en los usuarios, más presencia significativa en la red de asociaciones 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 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 lograr *Yo soy mis resultados*. No mis explicaciones. Y opiniones. Si estamos, claro, trabajando en una organización para resultados de estilos de vida. 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 respuestas de estilos de vida – *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, claro – están, entonces, *ocupando un puesto en la asociación*. No están resolviendo problemas para crear soluciones a necesidades. No están facilitando propuestas para estilos de vida ciudadanos.

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, hoy, 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.

Hacer cosas. Pensar. Empezar. Cuando un voluntario se incorpora, pues, en la asociación y opta por un equipo no es nada sugerente que tenga absolutamente perfilado 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 añadir 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. Haciendo cosas. No hablando de cosas.

*Hacerlo significa la forma de 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 más 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*. Con creatividad. Con inventiva. Con innovación. La quietud es cementerio.

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. Se alimentan. Alimentan 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, hoy, se convierte en poco tiempo en incompetente manifiesto. En no-voluntario. Es un pasivo/casilla. Un mueble asociativo: en 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 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. No será un vegetal.

¿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 asombrosa* en la ciudad y su ciudadanía? Si no estás aquí, si estás en el chup/chup del ir tirando, ¿qué piensas hacer al respecto? Como directivo estas son cuestiones claves. Pero voluntario, también. Porque, en la asociación de voluntarios del día después, todos son emprendedores. Todos son dinámicos de acción. Sólo hay espacio para directivos, voluntarios y equipos *brillantes en acción*.

¿Eres un voluntarios que crees que todo excede a tus posibilidades o competencias? Fatal. O estás metido en una asociación del día antes – ojo – o tienes que plantearte, a fondo, la autoridad de cada uno en tu asociación de voluntarios. Que no es 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 como, 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 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: fijar la misión y los resultados globales a lograr. Y buscar el dinero para hacerlo posible. Todos los equipos trabajan en la asociación, para transformar la misión en estilos de vidas cívicos. Con autonomía. Coordinadamente. El equipo directivo es el equipo de la coordinación, de la motivación, del impulso, del avivar la comulación, las relaciones interpersonales, el equipo del control de la gestión..., la asociación de voluntarios es una dictadura: hay amos y mandados. Tristísimo. Lamentable. Algo, esto, jamás posible en una asociación reinventada. Y menos, aún, en una del día después.

Para el mundo descarado y valeroso en que nos ha tocado vivir, solidario e individualista, en bienestar y malestar..., con ciudadanos perdidos y con retos las asociaciones de voluntarios necesitan voluntarios muy capaces. Enfrentados a encontrar y facilitar respuestas/propuestas a necesidades concretas y amplias. Complejas. 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. Y en acción para los servicios en mejora continuada.

1. ¿Cuál es el resultado de tu control de gestión, ahora? ¿Y el de tu equipo? ¿Y el de tu asociación?
2. ¿Qué sucederá en la asociación cuando el control de gestión sea 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? ¿O la información se entiende como un lujo o algo innecesario?

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 ni se regala. Y es lo que todos perseguimos. Ser felices. O, como mínimo, vivir sosegados –casi contentos- con nosotros mismos: conmigo. Y en el entorno. Relacionarnos, pues, amablemente. La calidad de vida, hoy, es un mínimo 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.

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 y voluntarios fijos, mantenedores de la misión competitiva asociativa y el estilo de trabajo. Son 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-, forman otra hoja. Voluntarios eventuales, o efímeros en el tiempo, que realizan el resto del trabajo asociativo son la tercera hoja. La asociación que acierte a encajar estas tres hojas, formando un trébol armonioso, ha dado en el clavo organizativo. Sugerente. Y posible.

Situémonos. ¿Dónde estamos? En asociaciones organizadas desde equipos federados y autosuficientes, sin grasas de superestructuras. Equipos directos con los ciudadanos. Estos equipos sólo funcionan - sólo logran los resultados que se proponen y la asociación espera- si están formados por voluntarios emprendedores, liderados por directivos relacionales, por directivos informativos/comunicadores, que reinventan continuamente su propio puesto de trabajo.

Bien. Pero ¿cómo trabajan? Óptima cuestión. Y clave, también.

Buscar los recursos humanos adecuados para trazar una respuesta, una propuesta –un servicio desde una necesidad- es tan importante como siempre. Y más. Es necesario, pues, conectar con ellos. Motivarlos. Implicarlos. Estén donde estén. Y optar por los mejores. Meterlos en el equipo que diseña la respuesta. Cuando ésta esté trazada y surja la necesidad de otra respuesta, se debe volver a buscar, conectar, implica, trabajar...

En el *trabajo en red*. La competencia asociativa descollante conlleva algo eminentemente asociativo: *asociar, continuamente, a la organización de la asociación a una gran*

*cantidad y pluralidad de ciudadanos.* Puntualmente. En la asociación ya trabajan los equipos de voluntarios que se necesitan. Pero, siempre, se necesitan más para respuestas puntuales, para el diseño de servicios nuevos. Para la respuesta de un servicio.

Una red de contactos nutrida y bien cuidada es crucial para cada voluntario. Porque son las personas que convencen, implican y trabajan con personas. En un equipo. Para trazar una solución óptima. No, pues, equipos –algo etéreo- que contactan con personas.

La asociación de voluntarios del día después es una organización de quipos federados, formados por voluntarios federados que, para ciertos servicios/respuestas, implican en su equipo colabores/voluntarios externos.

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.

*¿La asociación como fichero/agenda de ciudadanos con los que colaborar? ¿Fichero (agenda de otras asociaciones con las que trazar respuesta? ¿Fichero/agenda de administraciones y empresas con las que coproducir servicios? Sí, siempre. Y desde el fichero/agenda de cada voluntario.*

Un equipo asociativo lo forman, pues *los voluntarios de la asociación, los colaboradores/asesores puntuales, personal puntual de otras asociaciones...*, para trazar una respuesta, una oportunidad de solución a una necesidad ciudadana/ínter ciudadana/mundial priorizada desde la misión de la asociación o la misión particular de un equipo de voluntarios asociativo. Este equipo, trazada la solución, se disolverá para no volver a aparecer nunca jamás de la misma forma. Después, del equipo asociativo de voluntarios facilitará el día a día del servicio a los ciudadanos, si es un servicio continuado. El equipo de voluntarios, entonces, es *el personal de contacto de servicio*: los que la facilitan, personalmente, en cada uso, estableciendo una relación ágil, comunicativa y entusiasmada con los ciudadanos usuarios.

Para este día a día, para facilitar continuadamente el servicio asociativo, el equipo de voluntarios puede incorporar voluntarios efímeros –la tercera hoja del trébol-, ciudadanos que están en la asociación un tiempo parcial. Se comprometen a trabajar pocas horas. O por un tiempo fijado. Estos voluntarios no son, en el equipo, advenedizos: son el equipo de servicio. Pero desempeñan en él la tarea del servicio día a día. Del personalizar el servicio. Que no es una tarea inferior, menor que la del crear el servicio. Es, sólo, diferente. Y en el momento de uso del servicio fundamental, importantísima. Básica. Prioritaria.

Cada nueva respuesta de servicio a trazar comportará la creación de un equipo conglomerado. Especial. Irrepetible. Trazado desde la red de contactos para abordar, con competencia descollante, una necesidad y potenciar estilos de vida cívicos. Las asociaciones temporales, el aglutinar numerosos ciudadanos para numerosos proyectos puntuales o simultáneos..., es la manera como trabaja una asociación de voluntarios, hoy, en las complejas ciudades de hoy, trazando futuro de civilidad. Es una manera rentable de trabajar. Porque se reúnen ciudadanos diversos, cualificados – de la asociación o no-, según la ocasión lo requiere, para *proporcionar servicios de alto sentido, de valor altísimo para la asociación: para los ciudadanos que confíen en ella.*

Esta diferenciación entre voluntarios en equipos de servicios fijos de la asociación, voluntarios/ciudadanos puntuales en equipos en red para resolver necesidades y plantear propuestas, y voluntarios efímeros o los voluntarios que dedican a un equipo asociativo una tarde o unos meses/año, integrándose en el equipo de servicios fijo/base, me parece tremendamente útil en las asociaciones de voluntarios del día después porque resuelve un problema clave: qué voluntarios formen los equipos de la asociación con responsabilidades

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

Una asociación del día después, hoy, dispone de un catálogo de servicios – de respuestas a necesidades- básico: son las cosas que sabe hacer ella. Bien. Fantásticamente bien. Y que transforman la misión en estilos de vida ecológicos, creativos, saludables, comunicativos...

Para elaborar las respuestas de estos servicios y mejorarlas, tal vez necesite de equipos de red. Pero los necesitará, siempre, para abordar necesidades nuevas, más complejas, para trazar algún servicio que la haga súper atractiva entre la ciudadanía...Estos servicios son, también, del catálogo. Entran en él como ensayo, como prueba. Algunos se quedan como básicos. En ellos, los colabores especializados que se necesitan para la tarea que se trata, son indispensables.

Una asociación, en los servicios que ofrece, debe centrarse en pocas tareas/respuestas de servicio claves: en respuestas estratégicas contundentes al núcleo de la necesidad ciudadana que aborda desde su misión. Pero no puede quedarse aquí. Porque las necesidades evolucionan, se transforman. Crecen. Debe disponer, pues, *de equipos de red formados por los mejores profesionales de la ciudad/otras ciudades para diseñar servicios de respuestas nuevos*. Sugerentes. Con mucho gancho. Y experimentarlos desde el equipo de voluntarios asociativo. Para incorporarlos, si se decide, a las estrategias de respuesta claves, a su catálogo de servicios básico. Es una óptima manera de trabajar: centrarse en pocos servicios, de calidad, que transformen la misión en resultados. Desde los servicios se abordan necesidades con respuestas o se crean oportunidades con propuestas. Pocos servicios, pues, óptimos. Pero, también, algún/algunos servicios novedosos, experimentales, con mucha fuerza concentrada. Que innoven. Que marquen diferencia –muchacha- frente a otras asociaciones. Que llamen, poderosamente, la atención de los ciudadanos. Por su novedad, impacto y sugerencia. Después, -repito- experimentados, forman parte del catálogo asociativo anual.

Saber manejar redes, formar equipos de redes en un abrir y cerrar de ojos es lo que una asociación de voluntarios hoy 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.

Y dejar que se metan, directamente, en el corazón de los equipos, de la asociación. Que se metan en lo esencial. No son floreros.

La horizontabilidad es la manera de trabajar en las asociaciones del día después, 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 y otras organizaciones con los que montar equipos de red.

¿Una asociación virtual de voluntarios, pues? Fantástico. Porque 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. Internamente, todo se reformará continuamente para responder a necesidades, sin departamentos estables, equipos estables...

Estamos -¡oh!- en los tiempos de las asociaciones de voluntarios sin contornos organizativos definidos, permeables, en continuo cambio, sin cliché. 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.

Quiero, ahora, insistir y volver al catálogo de servicios. Lo trabajé, ya, en *Porque quiero mi asociación, la reinvento*. Continuo, 120 días después, pensando que es uno de los instrumentos de trabajo más indispensable en una asociación. ¿Qué es una asociación de

voluntarios? Con contundencia: *su catálogo de servicios* Y los voluntarios en equipos que los montan y facilitan.

Una asociación es un conjunto de servicios como respuesta al mismo conjunto de necesidades priorizadas desde su misión. Servicios elaborados por equipos de voluntarios – equipos en red, por algunos/muchos voluntarios- de forma horizontal, interrelacionándose el equipo, siempre, con los ciudadanos a cuyas necesidades se quiere facilitar respuestas. Los ciudadanos están, siempre, en medio del trabajo de un equipo de servicios del catálogo. De manera personalizada: conociendo, preguntando, contrastando... con ellos lo que ocurre y cómo puede solucionarse.

Para cada necesidad, una respuesta. Un servicio. *Con una idea útil que aporte solución.* Dé sentido a una necesidad, transformándola en oportunidad. Por tanto, un servicio cuyo corazón es inteligencia. Valor. Pero *envuelto con atraktividad:* presentado con atracción. Con motivación de uso. Bien comunicado. Servicio, pues, *llave en mano:* necesidad/respuesta. Personalizado.

Este proceso requiere una extraordinaria gimnasia organizativa que describí, como modelo de producción de un servicio asociativo, en el *Porque quiero mi asociación, la reinvento.* Un proceso nada vertical. Y si muy horizontal: necesidad priorizada/idea útil/competencia/público objetivo /paquete de servicios / soportes de construcción/ comunicación/ momento de la verdad o del uso del servicio/mejora continuada. Un servicio, pues, como respuesta a necesidades ciudadanas: *que parte del ciudadano y termina en los ciudadanos.* Que se inicia en lo que no va y termina facilitando estilos de vida.

Para que el servicio sea respuesta y solución quiero, aquí, insistir en la creatividad de su idea útil: en su inteligencia. Que se logra a partir del equipo de voluntarios que afronta la necesidad, muy a menudo, de equipos en red. Más amplios. Con ciudadanos que trabajan *como si en el servicio 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? Recurre a él. Rápidamente. ¿Puedes –especialmente en servicios internos- facilitar servicio a otras asociaciones? No lo pienses: proponlo a alguna, montando un equipo en red. ¿Puedes envolver algunos de los servicios del catálogo con más atracción para los ciudadanos usuarios, si colaboran con la asociación algunos ciudadanos expertos? Hazlo.

Sencillamente, estoy convencido que 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.

La asociación del día después, en servicios, potencia constantemente las relaciones, los contactos entre los voluntarios de un equipo y otros voluntarios colaboradores esporádicos. Este equipo en red es, hoy, lo más valioso para un servicio de alta calidad, provocador de ciudadanía. Porque *concentra en la respuesta, en su idea útil, mucha información: mucha utilidad.* Y esto los ciudadanos lo valoran; porque ven, comprueban su valor. En el uso. En la dimensión más cualificada de sus vidas, después. Transforma al equipo de servicio en algo a tener presente. Y el servicio en diálogo entre asociación de voluntarios y ciudadanos.

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

Todas estas organizaciones/ciudadanos han de comprenderse como *socios externos de la asociación*. Y como tal relacionarse con ellos. Siempre. Incluso cuando no hay un equipo en red trabajando. La creación de alianzas constituye, hoy, 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– es, así, las diversas redes en las que participa. Con las que se asocia. Para la acción. No para la charla.

El alimento intelectual de la ciudadanía plural –la civilidad– surge de servicios espléndidos 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 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 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., ideados y facilitados por equipos en red imaginativos y creadores.

Las asociaciones del día después están, hoy, por el trabajo mental. Por el trabajo de la civilidad de los ciudadanos. Con equipos en red que lo elaboran y concretizan en ideas útiles. Para resultados de estilos de vida inmediatos entre la ciudadanía. Y, a medio plazo, en la ciudad. Que aprovechan oportunidades para estar: para que la misión de la asociación se transforme en vida ciudadana de alta civilidad.

1. ¿Trabajas siempre en una 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 producción se hubieran incorporado ciudadanos expertos en equipos en red? ¿Cuáles? ¿Dónde están? ¿Cuándo se incorporan?
4. ¿Cuántos servicios coproduce tu asociación con otras organizaciones: asociativas, administrativas y empresariales? ¿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. ¿El directivo/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 de la ciudadanía, con el soporte de expertos valiosísimos y la colaboración de muchos ciudadanos en los equipos de servicios, de tú a tú con los ciudadanos?
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, artistas, escritores, expertos en lo que trabaja tu asociación, ciudadanos disparados..., que te ayuden/os ayuden a imaginar lo inimaginable? Sin imaginación no hay asociación.

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

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. Casi. Pero se debe ser, en ésta, más imaginativo, más aliancista en red, menos convencional. Más incorpóreo, pero con más inteligencia, conocimiento, información, ideas. Más creador de valor, de

valores, de sentido para los estilos de vida de la civilidad. Estando presente en oportunidades, en necesidades, con fuerza. Con respuestas. Con utilidades.

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 nuevo siglo*. 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 las administraciones en lo que hacen. Es un error. Dicen que las administraciones disponen de mucha pasta. Sí, pero menos. Y ellas poca. Sí, pero podrían tener muchísimo más. Si se concibieran y funcionaran con el estilo del día después. Todo lo que sea enfrentamientos y celos con las administraciones me parece absurdo. Porque, en competitividad, las asociaciones de voluntarios del día después tienen algo difícil de disponer en las administraciones de hoy – muy burocráticas y partidistas-: *son fábricas de conocimiento*. De ideas para los ciudadanos y las ciudades hiper veloces de hoy y el mañana. Esto es fundamental. Y competitivo. Pero falta –claro- que una asociación se piense desde aquí. Y actúe desde aquí. Siempre.

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

¿Cómo desarrollar, utilizar y potenciar continuamente el conocimiento dentro de la asociación? En especial se trabaja con voluntarios, a menudo con un tiempo limitado y una rotación alta.

Lo más importante es –además de lo anotado en el apartado anterior- concebirse como un conjunto de equipos con una intensa coordinación, dinamizados por un directivo/gerente. Cada equipo trabaja una necesidad, un conjunto de oportunidades. Día tras día. Año tras año. Y los equipos aprenden muchísimo. Mejoran constantemente lo que hacen y *un fluido proceso de transferencia de conocimientos técnicos*. Es impagable. Y marca estilo de cultura organizativa.

Cada equipo de voluntarios actúa, en la asociación, para conseguir los resultados fijados. Sin excusa alguna. Porque lo forman emprendedores. Desde la autonomía. Pero, también, desde el compartir conocimientos. Se trabaja en este cruce. Se trabaja en red de pequeños equipos con una intensa coordinación. El directivo, en la asociación, es quien promueve constantemente incentivos para conseguir este tipo de comportamiento cooperativo, asociativo. Es su tarea clave.

Compartir, colaborar en red forma, marca y construye la cultura organizativa de la asociación: la forma de trabajar. Es la actitud y la actividad de la asociación de voluntarios del día después. Cada voluntario, en ella, cada equipo está ocupado, atareadísimo. Pero *siempre –siempre- encuentra el tiempo y el conocimiento para ayudar al otro: al equipo en red*. Ayudar a los demás es el estilo de trabajo para el futuro cualificado de la asociación.

El conocimiento y su elaboración para las puestas en servicios están, en la asociación, *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 – lo propio de una asociación de voluntarios para los estilos de vida cívicos –

está sobre el terreno de los equipos, de las necesidades abordadas y encauzadas, satisfechas. Se concentra, *se potencia y se aplica en los equipos de voluntarios en red.*

Conocimiento es pericia. Es ideas. Es técnica. Su importancia en la asociación es mayor que nunca. Pericia, ideas y técnicas habitan en el conocimiento de los voluntarios. Y, en especial intensidad de alta tensión, en equipos en red.

En tu asociación, en tu equipo, ¿el conocimiento está aumentando? ¿Disminuye? ¿Se está quedando atrasado? ¿Dónde está con fuerza? Una asociación que no acrecienta su conocimiento –su información- sobre qué hacer, cómo, cuándo y con qué calidad, para quiénes..., está perdida. Naufraga. Una asociación en la que sus conocimientos no estén en continua transferencia inundando todas sus arterias, se arquioliza. Se transforma en inerte. En piedra. En metacrilato.

Acrecentar el conocimiento significa aumentar el valor, el sentido de la asociación 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 para lograr lo que se propone –su misión convertida en vida cotidiana de ciudadanos- está en potenciar conocimiento asociativo desde el conocimiento –las ideas- de cada uno de sus voluntarios. Un voluntario sin ideas, no es un voluntario. Es un mueble asociativo. Cada voluntario aporta conocimiento desde cada uno de sus equipos. Y, en especial, desde cada equipo en red: en colaboración –para las ideas, la pericia y la técnica – con otros equipos de la asociación, otras asociaciones, organizaciones y ciudadanos.

Conocimiento asociativo es –lo repito- red de contacto continuado, entusiasta y dinámico entre todos los voluntarios y entre los voluntarios y los ciudadanos. Aquí es donde el conocimiento crece porque la información circula a raudales. Las ideas surgen. Las estrategias se dibujan.

En las antiguas y vetustas asociaciones del día antes, la información se atesoraba. El conocimiento era el oro de la jerarquía: se la respetaba porque tenía información. Y la información, el conocimiento, es poder. Si yo sé algo que el otro asociado no sabe, tengo ventaja sobre él. Si suelto la información con demasiada facilidad, pierdo ventaja. Sí, bueno. Pues de esto se trata en las asociaciones del día después. En la asociación antiburocrática de equipos federados, *en la asociación de la inteligencia para ciudadanos con estilos de vida inteligentes.* Se trata, precisamente, de crear asociación en la que todos transfieran conocimientos a los demás. Horizontalmente. ¿O no estamos en una asociación de iguales?

Una asociación es codo con codo de todos para un proyecto común con los ciudadanos. Para este proyecto –misión- todos en la asociación, desde sus equipos, han de estar motivados para explorar al máximo su fuerza latente, sus capacidades, sus conocimientos.

Toda 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. Porque –es sabido- mucha información anula el conocimiento. Para que el cajón esté rebosante, reabastecido continuamente, los directivos asociativos deben potenciar incesantemente la utilidad del desarrollo del conocimiento 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.

Los voluntarios, para potenciar y aportar conocimiento y compartir información, deben estar motivados por aprender en el trabajo de equipo. Los equipos de voluntarios están siempre interconectados. Y el aprendizaje es constante. El aburrimiento, así, es imposible.

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, ojo,

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

En la asociación del día después, *el conocimiento 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 conocimiento –valor/sentido para la asociación y sus servicios de respuesta/propuesta. El directivo, en este cruce de conversaciones polifónico, ejerce de anfitrión.

Conversación es, así, 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. De equipos. Y no sólo – como acostumbran a proclamar los horteras electrónicos- redes informática. Cuando sólo se deposita en la red electrónica la transformación de la asociación, se olvida de la conversación polifónica, cultural, desde la que la red se alimenta creativamente, comunicando conocimientos.

La conversación crea, pues, conocimiento: valor. Que es lo que los ciudadanos buscan para sus vidas y su ciudad. Y es lo que una asociación produce: valor de civilidad para la ciudadanía y la ciudad de ciudadanos. Crear valor e inyectarlo en necesidades y oportunidades de ciudadanos es lo propio de las asociaciones de voluntarios.

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 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, claro- 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, aquí, crítica. Opte por la inteligencia: por el conocimiento que le facilite vivirse más feliz. Por ideas útiles, concretas y abiertas, que la catapulten lejos de cualquier crueldad en la vida íntima, lejos de la falta de vergüenza para vivir hartos en un mundo de hambres y guerras...

Aquí intento, con tientos, explicar como crear conocimiento. Valor. Horizontalmente, que estamos en asociaciones. Claro. A partir de hacer caso omiso de jerarquías. A partir de saltarse a la brava todo tipo de barreras funcionales. 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 el soporte electrónico será cada día más decisivo. Porque un conversador puede estar en una ciudad o un país distinto. Y estar en red con la asociación, trabajando en un equipo. Aportando. Porque la asociación del día después es una república – cosa pública, del 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 espaguetti y de la red de redes? Lo importante, en la asociación de voluntarios del día después 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 desde el manejo de la información.

Los voluntarios son, en la asociación, lo primero: son oportunidad de conocimiento. Son oportunidad para la reflexión que lleva a los verdaderos descubrimientos innovadores.

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, hoy.

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 para crear y potenciar ciudadanía de alta civilidad?
2. ¿Tú creas conocimiento en la asociación? ¿Cómo? ¿Y cuántos más? ¿Cómo lo podrías demostrar?
3. Mañana empiezas a trabajar, en tu equipo asociativo, con tecnologías de red. ¿Qué supone?
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 que circula y se lee para, después almacenarla en la biblioteca?...
7. ¿Habláis mucho sobre cómo trabajar mejorando la calidad – y olvidando que la calidad se potencia con conocimientos, con ideas concretas-¿
8. ¿Qué equipos en la asociación se distinguen por su capacidad de elaborar conocimientos y usarlos en los servicios?
9. ¿La misión de tu asociación es una propuesta de conocimiento útil 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 como respuestas/propuestas exuberantes.**

Las asociaciones de voluntarios son huracanes de vida civilizada. Impulsada por equipos de voluntarios en red, soplan sobre la ciudadanía.

¿Lo que portan en su seno estos huracanes –el conocimiento/sentido- es interesante? ¿Es apasionante la asociación y sus servicios para los ciudadanos? ¿Iluminan?

En concreto, *¿es interesante cada conocimiento/idea útil de cada servicio de respuesta/propuesta asociativa?* No, en la mayoría. La mayoría de asociaciones de voluntarios y de sus servicios –reconozcámoslo- son un aburrimiento. No interesan, con razón, a los ciudadanos. No crea pues -¡alarma!- estilos de vida de civilidad. En la mayoría de los consejos asociativos y equipos de dirección se aprueban, así, estrategias que están abocadas al fracaso. Sólo falta contemplarlas con ojos de sentido común.

El problema de la mayoría de las asociaciones reconvertidas es que son insípidas. El problema de las del día anterior es peor. No hay problema porque están muertas. No son asociación de voluntarios. Sólo son un número en un registro. Y una dirección, con tumba detrás.

Se crean asociaciones sabrosas, saladas para la insipidez de la monotonía de la cotidianidad de muchos ciudadanos y el desvarío de nuestro capitalismo en pelotazo, potenciando asociación curiosa.

¿Cómo es una asociación curiosa?

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 la óptima asociación/organización... Son, seguro, ciudadanos estupendos. Impecables, los más. Pero increíblemente sosos. No hacen nada mal porque nunca han hecho algo muy interesante. No son curiosos, en definitiva. Ciudadanos que no les gusta meterse en líos: sólo hacen lo que se les dice. Ciudadanos 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. Con pasión, flexibilidad y entusiasmo*.

La asociación de voluntarios del día después es la que opta por *voluntarios y directivos creativos*. Ciudadanos que les apetece lo original porque los servicios de la asociación quieren innovar en los estilos de vida. Que les gusta lo nuevo porque jamás la asociación se dormirá en lo que ya funciona. Voluntarios/directivos, pues, infatigables, con un punto de exaltación. Que se expliquen. Que propongan. Que líen y enreden.

La asociación de voluntarios del día después es la que desanima –y 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. Bien. 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.

Una asociación curiosa es la que opta por *voluntarios/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.

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 ocio. Es sano. Y te llena de marcha. De ideas nuevas, utilísimas. Sorprendentes.

Es la que *promueve nuevos modelos de relación*. Crea, así, 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 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 es aburrido.

En la que *organiza líos*. Por ejemplo, invita a empresarios o artistas a exponer algo llamativo, opuesto a los empresarios y a los artistas. Monta clubes de debate sobre temas no directamente ligados a la asociación. Monta programas de formación que se salen de lo corriente. Organiza visitas a otras organizaciones. Comenta libros...

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. Especialmente si se comentan los resultados en público. Abiertamente. Sin miedos.

Es la que *busca una manera curiosa de plantear la respuesta de servicio*. Siempre me parece que las asociaciones poder meter más valor/sentido en cada uno de sus servicios. Y que, estos servicios, pueden envolverlos con más atracción para ser presentados y usados por los ciudadanos. Creo que uno de los defectos de las asociaciones sólo reconvertidas es el montar *servicios sólo correctos*, muy al estilo de la administración. Y, aquí, se equivocan. Porque los servicios de la administración son para que ciudad funcione. No –la gran mayoría- para que ciudadanía vibre, potencie estilos de vida de esplendorosa civilidad. Cuando, así, se confunden los servicios de mantenimiento con los de vitalidad, uno se equivoca.

Una asociación curiosa es la que, especialmente sus *directivos, se miran al espejo*. Y, si no hay contagio, ¡optar por fabricar lámparas!

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...

En una asociación curiosa *el trabajo de voluntario/directivo es divertido*. Los voluntarios sonrén. Los directivos sonrén. Los lunes no son el peor día: uno siempre tiene ganas de volver a trabajar en equipo. Después, claro, de un fin de semana estupendo.

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 a todos. ¿Por qué no montar, mañana, un té con pasta lilas mientras se pasa el vídeo programado sobre calidad en servicios?

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

Cuando las vivencias de los voluntarios y los directivos son anestesiadas por entornos de trabajo asociativo amuermantes, la estupidez 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.

Para crear valor asociativo y éste vivifique estilos de vida ciudadanos desde los diferentes servicios a través de los que la asociación de voluntarios del día después está presente en necesidades y oportunidades, *hace falta que la asociación potencie diferencia*. Y para esto se necesita una enorme curiosidad: ganas de innovar, de facilitar alto sentido de civilidad. Y una asociación organizada para poderlo hacer. Las dos cosas se consiguen, sólo, con voluntarios y directivos asociativos que *trabajen con pasión y con exuberancia imaginativa*. A saber: que no sólo hagan lo que tienen que hacer: que lo hagan *voluntariamente*, con entusiasmo.

Son ellos los que se enfrentan, porque quieren/voluntariamente, al reto de adquirir nuevos conocimientos y de crear más y nuevos valores para su asociación, se responsabilizan de sus ideas y las llevan siempre a la práctica. Lo hacen voluntariamente. Porque les gusta. Y aquí está su fuerza.

Todos ellos, quieren oír, cuando conversan con los directivos asociativos: *vamos a hacer de esta asociación, de este equipo, 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 altísima.

Sólo desde este *algo grande* una asociación está en la guerra de movimientos, de propuestas de estilos de vida con que todas las organizaciones hoy bombardean a los ciudadanos. Algo grande no es hoy, para las asociaciones, ir de guapo, mostrar opulencia, vivir en banalidad, salir en la tele, vivir para el fútbol... Esto es lo algo grande –tristemente- para otras organizaciones. Mayormente de la saga multinacional.

Frente a este algo grande-vendido como algo grandioso- el problema de las asociaciones es que sólo ofrecen algo: una cosita, más o menos. Y así les va: pocos les hacen caso.

1. *¿En tu asociación, equipo..., que es el 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 alegre 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 tu asociación de animador de vitalidad: de despertador para la curiosidad y el entusiasmo?*
7. *¿Tu trabajo voluntario se ha convertido en trabajillo rutinario? ¿Por qué? ¿Cómo dinamitarlo?*
8. *¿Lo que propone tu asociación es algo más grande que lo que proponen los anuncios de la tele? ¿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, hoy?*

## **8. Servicios en simbiosis con los ciudadanos, extraordinariamente interesantes 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- está saturado de servicios. Todos pretenden ser maravillosos. Mágicos. Indispensables. Más, si la asociación está en una ciudad con una administración municipal potente, muchos servicios posibles los facilita la administración. Y, todavía más. Si está en una ciudad con muchas asociaciones de voluntarios reconvertidas, alguna asociación hace y propone lo que tu asociación hace y propone.

¿Llorar? Fantástico: es la competencia. Tu asociación tiene la oportunidad –porque es del día después- de descollar, de sobresalir. De ser diana 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 servicios impecables.

Impecables, pero inanes. 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, cómo abandonar los ataúdes de inoperancia, cómo largarse de un número de registro y una dirección de nicho. En el *Porque la quiero...*, presentaba el proceso de resurrección. Aquí, el de vida asociativa activa, brillante, exultante de sentido para la vida de los ciudadanos.

En todo el proceso –el método- si-he subrayado algo indispensable: todos los voluntarios y directivos están en una situación personal y organizada que facilita el que la asociación saque a relucir en sus servicios dotes de seducción. Y los cultiva. Muestra, además capacidad de amar a los ciudadanos porque *convive con sus necesidades y vibra con sus oportunidades*. Están con ellos. Y les *regala respuestas y propuestas desde los servicios*.

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

En definitiva lo que, ahora, la asociación pretende –y logrará *es ofrecer a los ciudadanos las mejores respuestas y propuestas de estilos de vida cívicos posibles. En un marco de extrema competencia*.

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 emprendedores voluntariamente organizados para transformar la misión asociativa en estilos de vida cotidianos, ciudadanos. 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 alto valor, sentido de alta civildad, invitando en su elaboración a ciudadanos que no están permanentemente en la asociación. Ha sido necesario combatir la gran plaga de la estupidez –de la mediocridad- que se apodera de las asociaciones y vuelve estúpidos a sus servicios: ñoños.

Todo esto una asociación del día después lo hace para este único fin: *relacionarse de manera imaginativa con los ciudadanos en un mercado saturado de buenos servicios* De buenos competidores.

Mercado: hay que perderle miedo. Lo que una asociación ofrece, el ciudadano lo *ve como un servicio más* dentro de la gran oferta de servicios para su vida. Una opción más. Una posibilidad más. El mercado es el gran canal, el gran río revuelto, a través del cual los servicios llegan a los ciudadanos. Presentados desde el envoltorio de la comunicación. De la atracción útil: ¡es para ti!

¿Por dónde empezar? Por desplazar el centro de atención de la asociación a las *cosas que salen bien* en los equipos de servicios. Olvidándose de las cosas que salieron mal. Rápidamente. Cosas que salen bien no significa servicios de respuesta normales: significa servicios de respuesta *que provoquen admiración* Éste es el tema. No es suficiente el lograr avances fabulosos en la organización de la asociación. Hoy es imperativo lograr respuestas de servicio nuevas y diferentes. Que le digan al ciudadano, tu vida anda coja porque te falta esto. Construir esto es el reto. Esto es la misión de la asociación. Esto es la idea útil –fragmento de misión asociativa- que hay en el interior de cada servicio que aborda una necesidad o crea una oportunidad de vida más llena.

Los ciudadanos –si te pones la mano en el corazón- están bastante aburridos con tu asociación y los servicios que les proponéis: las ideas que les facilitas para un estilo de vida cívico. Activo. Despierto. Y lo mismo en la casi totalidad de las asociaciones de voluntarios de la ciudad. Se hacen cosas. Con calidad, incluso. *Pero no es suficiente*.

Los servicios de respuesta y propuesta *deben despertar emoción si una asociación quiere que sus servicios se usen, se valoren, se transformen en estilos de vida cotidiana*.

No hacer las cosas mal es, hoy, cuestión de reingeniería de procesos, de calidad en cada paso de la producción de un servicio. Hacerlas bien, estupendamente bien, requiere *saber fascinar, hechizar, deleitar, iluminar. Sólo así se crean, producen y se facilitan servicios en el sector de los estilos de vida cívicos.* Que es el sector de las asociaciones de los voluntarios. Es lo suyo. Donde deben hacer siempre –siempre- bien todas las cosas.

La llave: servicios de respuesta y propuesta que tengan espíritu. Que cambien la vida. Que la abran. Le den profundidad. Y amplitud. Cultural, ecológica, de pensamiento, saludable, de soporte asistencial, de multiculturalidad, solidaria, comunicacional... Depende de tu asociación: de la misión.

Cada uno de los servicios de respuesta y propuesta de la asociación de ser, hoy, *brillante e inquietante.* Brillante: que centre la atención del ciudadano. Que le haga exclamar: ¡atiza, esto es lo que buscaba! Inquietante: que este ciudadano no pare hasta usarlo, hasta convertir la propuesta de sentido en vida cotidiana. Y lo diga al vecino. Encomendándolo inquietud.

Cada servicio asociativo debe desprender emoción y encanto. Éste es el secreto *Debe oler a genialidad.* Para esto he trazado la organización del día después como la asociación de emprendedores, del conocimiento, de los equipos en red, de la curiosidad... Para esto. Para proponer y transformar la estupidez mediocre de las vidas cotidianas deslumbradas sólo por el consumo. Para lograr que los consumidores sean, también y especialmente, ciudadanos.

Esto se consigue cuando los ciudadanos usan los servicios de la asociación –y de la red de asociaciones de voluntarios de una ciudad- *y se lo pasan bien.* Qué significa pasarlo bien? Sencillo. *Que encuentran valor, sentido para su vida. Que hay comunicación en el uso del servicio: hay personalización. Y el servicio les impulsa a la respuesta; a asumir en su vida aquello que el servicio propone.*

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 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. Siempre. Continuadamente. Si no estamos muy ahogados, muertos, fosilizados, secos..., por montañas de banalidad, de basura servida en bolsitas de espots, prensa, multinacionales..., que conoces.

Una asociación de voluntarios del día después ha de *incorporar sentimiento en cada servicio.* Conocimiento y sentimiento son los dos raíles para la producción de los servicios. Ideas y amor. Tal cual.

¿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 todos y cada uno de los servicios –y la propia asociación sean interesantes- Haya, en ellos, descubrimiento. Aventura. Sólo así los ciudadanos continuarán enamorados de tu asociación: *mutuamente os interesaréis.* Construirás mutuamente civilidad. Cuando los ciudadanos no están interesados por tu servicio, ¡adiós!

Servicios, pues, con pasión. Con alma. Con pensamiento para estilos de vida mejor. Con amor entre servicio asociativo y ciudadano/ciudadanos/ciudad.

¿Nuevo lenguaje? No. Una manera distinta de pensar y organizar la asociación de voluntarios que sólo si es así conecta con los ciudadanos y los apasiona por que propone: que es

lo que los ciudadanos necesitan y buscan para su vida íntima y pública activa. Llena. Una manera, pues, diferente de estar y trabajar en la asociación.

¿Puedes explicar ahora sin pensarlo, en veinticinco palabras como máximo, lo que tiene de absolutamente especial tu asociación, y cada uno de sus servicios, aquello que puede hacer los ciudadanos digan: *¡estupendo!*, no el triste ¡bien!? ¿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 y hacer que hablen de la asociación con otros ciudadanos? Éstas son las preguntas que la mayoría de asociaciones no se hacen. A algunos les parecerán, incluso, preguntas tontas. Tonto serás s8i las dejas sin respuestas.

Algún servicio asociativo, incluso, debería *estremecer a los ciudadanos*.

Y esto no lo logra la excelencia técnica. No es suficiente. Es previa, claro.

Un tema difícil. Se insiste mucho en que los servicios asociativos –las asociaciones, pues- satisfacen las necesidades de los ciudadanos. Es cierto. Deben hacerlo. Pero, aquí tampoco es suficiente.

Oír a los ciudadanos. Vivir con ellos. Comunicarse con pasión. Para satisfacer necesidades: las priorizadas desde la misión asociativa. Pero, también, para crear necesidades nuevas: oportunidades diferentes, horizontes de esperanza distintas.

Una asociación, con sus servicios, ha de crear futuro. Y este futuro está adormecido, narcotizado, en el interior de muchos ciudadanos cuyo futuro obsesivo es –sólo- que gane su equipo de fútbol, cambiar el coche, subir constantemente el sueldo... Tópico. Típico. Triste.

A estos ciudadanos la asociación-tu asociación, desde tu equipo- ha de ofrecerles apasionados servicios de propuestas que, primero, *les despierten*: la vida no está en el supermercado. Ni es supervivencia. La vida está en la profanidad, en el conocerse y el relacionarse. En los sentimientos y la libertad. En el otro y lo íntimo. Jamás está en el olvido de uno y de los otros. Ni en los objetos. Después, deben facilitarse servicios que *les alimenten* –no que les dejen espectacularmente sorprendidos- el alma. Mi sensibilidad, mi yo abierto, mi estilo de vida cívico...

La asociación, desde las manos abiertas de sus servicios, ha de *hacerse interesante*. Ha de estar con sus ciudadanos: sean un público minoritario o inmenso. El que sea: el que decida.

Todos estos servicios tienen detrás voluntarios en equipos motivados, lanzados, creativos, emprendedores, para quienes la palabra imposible no existe. Equipos de servicios asociativos para un mercado saturado, pero hambriento de *servicios diferentes*, que potencien autenticidad: civilidad.

La clave del problema de todas las asociaciones que se lamentan sobre la pasividad de los ciudadanos, su falta de interés hacia la asociación y sus servicios 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-, *su singularidad*. Son una organización más: una asociación más. Indiferente. Y sus servicios son indiferentes. Sosos. 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. No es suficiente. Lo saben. Tal vez brillaron un momento. Por un tiempo. Pero han sido igualadas, superadas u olvidadas. Todas necesitan algo más. Lo saben. Lo buscan. Les urge.

Han recortado costes. Han mejorado su local. Tienen un logotipo bonito. Hay dinero. No es suficiente. Hoy, cada asociación y en cada servicio, ha de ser *imaginativa. Creadora*. Ha de optar porque las otras le copien. Ella no: ha de estar en cabeza. Sin imitar. Jamás. Ha de innovar. Ha de subvertir. No es suficiente, ya, instalarse en la *mejoritas continuada*. No se puede ser –ni mínimamente- conservador: hay que estar en proceso de innovación continuado. Porque la ciudadanía está en transformación, 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 tremendos de buenas voluntades. *Hay que tener arrestos*.

Hay que hacerlo porque los ciudadanos hoy exigen más valor/sentido en los servicios de respuesta y de propuestas. No quieren servicios bonitos. Espectaculares. Quieren servicios 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 servicios personalizados. En los que confiar. *Que creen vínculos afectivos con la asociación*: que faciliten pertenencia. Que susciten entusiasmo.

Es posible. En 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 sosos.

Escuchar a los ciudadanos, siempre. Facilitarles respuestas, siempre. Pero, también, proponer. Innovar. Crear ciudad de ciudadanía activa. No deis, pues, lo mismo de siempre, pero un poco mejor.

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. Claro.

¿Cómo se hace? No hay recetas. *Se hace, pues, 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. Amándose.

Siempre, en las de asociaciones y servicios, con *una pizca de educación*: indicando como poder mejorar, desde el servicio, el estilo de tu/mi/nuestra vida. Haciendo, incluso, *participar a grupos de ciudadanos en el diseño de los servicios*. En equipos de red, amplios.

Buscando, continuamente, *satisfacer a los ciudadanos*. Facilitándoles, así, estilos de vida cívicos. Los ciudadanos y sus estilos de vida es lo único que tiene una asociación. Para lo único que sirve. Para lo que se creó. Y para lo que cada día se pone en marcha. Muchas lo olvidan. Una asociación o es comunicación con los ciudadanos o es otra cosa. Ciudadanos con nombres. Jamás anónimos.

Cada equipo de voluntarios, así, *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 sí? ¿Por qué no? ¿Qué propone? ¿Por qué lo propone? ¿Qué opinan los ciudadanos? ¿Cómo se nota que crea estilos de vida? Creo que *se debe poner el servicio, siempre, detrás de los ciudadanos*: de las necesidades ciudadanas que se quieren satisfacer y de las oportunidades ciudadanas que se quieren crear.

Satisfaciendo/creando necesidades. Vale. Pero la satisfacción no es mecánica. *Es el resultado de un proceso de relación personalizada con cada ciudadano*, con fragmentos de

públicos de ciudadanos, cuidando los detalles microscópicos de esta relación. Que es, siempre, diálogo.

La manera —es clave— que un ciudadano enjuicia un servicio, hoy, depende tanto o más del proceso de comunicación/personalización del servicio que del resultado del servicio. Ojo, pues. Los resultados son importantes. Pero la forma con que se trate los ciudadanos e lo que más influye en ellos. La parte técnica del servicio, pues, dista mucho, hoy, de ser el servicio. *Los pequeños detalles espontáneos son destellos que personalizan el servicio.* Y el ciudadano valora, Aptísimamente. Brutalmente.

Una asociación es ciudadanos. No es, jamás, para hacer algo para los ciudadanos.

1. *¿En tu asociación se imitan los servicios de otras asociaciones u organizaciones?*
2. *¿Estás obsesionado por los cero defectos o la calidad? ¿Y, además, por servicios innovadores que produzcan entusiasmo para estilos de vida cívicos?*
3. *¿Por qué crees que los ciudadanos usan cada uno de los servicios de tu asociación?*
4. *¿Cómo calificarías la experiencia de los ciudadanos que usan los servicios de tu asociación?*
5. *En tu asociación, ¿Los servicios han surgido — todos- para satisfacer necesidades? ¿O, algunos, 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?*
8. *¿Dedicáis un 15% del presupuesto a conocer/comprender las necesidades/actualidad/futuro..., de los ciudadanos y la ciudad?*
9. *¿Cuidáis el proceso del facilitar el servicio, con mimo?*
10. *¿Se anima a todos a ser, siempre, imaginativo?*

## **9. Pasión por el movimiento perpetuo**

Ya no es suficiente estar por el cambio y la mejora constante. Es poco. Hoy es necesario, en la asociación reconvertida. *Optar por la pasión del movimiento perpetuo*, por la valiente aceptación del fracaso para impulsar la asociación. Siempre debe estarse en situación de volver a empezar. La calma ya no es posible.

Por suerte.

Por suerte porque esto significa que las asociaciones de voluntarios del día después *estarán, siempre, en movimiento para potenciar y acelerar el movimiento de los ciudadanos para estilos de vida de alta civilidad.* Que no es lo mismo que muermos de supervivencia en alto consumismo.

Los tiempos cambian. Los ciudadanos cambian. Las organizaciones cambian. Y las asociaciones de los voluntarios cambian. Y no lo hacen a remolque. Tienen y potencian coraje. Coraje para estar en la locomotora de los cambios para el movimiento de la civilidad. Como sector son locomotoras para el movimiento de la alta humanidad de la ciudadanía. Y la ciudad.

Movimiento perpetuo en la asociación significa que, cuando se crea necesario, no se cambie paulatinamente: se cambie de una vez la estructura, la cultura organizativa, el medio

físico, la propia naturaleza del trabajo de equipo y 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. Porque demasiadas asociaciones de voluntarios hace diez años que están en proceso de cambio. Y no han cambiado nada. Son un muermo con deseo imposible de cambio. No han llegado ni a la primera reinención.

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. Creo que demasiadas asociaciones, cuando se han reconvertido, han entendido al voluntario como un puesto de trabajo. Fatal.

Repito. Olvídate de las mejoras, pequeñas y constantes. No son suficientes. Se necesita un salto cuántico: mejoras del 30, 40 o 50% que hay que trazar y realizar. Sin concesiones.

Los directivos son, aquí, indispensables. Se necesitan directivos asociativos impulsivos. Saboteadores de toda estupidez, que confíen en los voluntarios. Les impulsen a criticarlos. Directivos en simbiosis con todos los voluntarios. Voluntarios entre los voluntarios. Que, con ellos, potencien la calidad, tiren por la ventana toda jerarquía, que 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 se olviden de planificar a largo plazo. La mejor planificación es aquella que, ahora –y en un año- *mira a los ciudadanos*. Como viven. Y piensa cómo se puede estar presente. Innovando. Aportando. Después, *baja la cabeza y todos se ponen a trabajar*. Como locos. Y sacan, en seguida, los servicios de respuesta y de propuesta. Hecho lo cual, se vuelve a empezar. Éste, creo, es un buen ciclo de planificación asociativa.

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

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

Acción. 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. Aquellos son multitud. 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 tibia. No se hacen preguntas tibias. Porque no existe, en ella, el polvillo de la mediocridad.

No hay tibieza. 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... 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 imaginación 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 efectividad un método de conocimiento, de la sensibilidad una política de la diversidad exultante la ciudad común. Sorprendeos planteando propuestas

sobre accesibilidad, habitabilidad, autonomía..., desde la ciudadanía palpitante. Pero propuestas concretas. Singulares. Desde los ciudadanos. Desde lo inmediato. Lo vivido. Lo diferente. Lo cotidiano. Sorprendeos formulando respuestas. Propuestas. 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/placer. Tierna. Caliente. Sin la frialdad helada del mercado zombi. Y el hielo de la democracia sólo partidista. Y con votaciones 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 de servicio que la asociación ofrece a públicos diversos de ciudadanos. Para satisfacer sus necesidades de estilos de vida cívicos. Y para crear civilidad. Sorprendeos para lograr ser todos innovadores, voluntarios y directivos imaginativos. Que consiguen siempre lo que se proponen en una asociación desjerarquizada, atomizada, federada..., que presenta servicios que entusiasman a los ciudadanos. Porque todos, en esta asociación, están en simbiosis continuada con ellos.

Sorprendeos para que, en esta asociación del día después, siempre se está dispuesto a que el día de hoy sea sorprendente, cambiante, rebosante de ideas, de entusiasmo. Y de resultados.

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 empezaras 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 PICART**

*tpuigp@hotmail.com*

**Es Migjorn Gran**

**Menorca 1995**

