



Herramientas para desarrollar equipos viables

Por Kelly O'Donnell

[Capítulo 14 del libro, *Missionary Care: Counting the Cost for World Evangelization*, editor Kelly O'Donnell, Pasadena, CA: William Carey Library, 1992, pag. 184-201. Traducido del inglés al español por Marlhys Nóbrega para el Proyecto Canal, marzo 2001]

Los equipos misioneros son grupos- grupos con una especialidad-que existen para realizar tareas específicas. Los hay de diferentes formas y tamaños, y varían en cuanto a enfoque, composición, y duración, entre otras variables.

Algunos equipos trabajan a largo plazo, son grupos especialmente seleccionados, como un equipo de traductores de la Biblia que se instala a vivir con una tribu en el Amazonas. Otros equipos, como los que trabajan en ministerios de misericordia (obra social) en un área devastada por la guerra, probablemente aceptarán con mucho entusiasmo a obreros calificados de corto plazo, o estarán dispuestos a incluir en su personal a obreros de otras organizaciones. Los comités de planificación son equipos, también lo son los departamentos de personal. Los equipos pueden estar conformados por obreros de distintas nacionalidades, niños, personal de la oficina principal en el país de origen, y especialistas en computación. El punto es que cuando nos referimos a equipos en el contexto de misiones, nos referimos a entidades que son tan variadas como los individuos que, en efecto, conforman el equipo.

El propósito de este artículo es fortalecer los equipos misioneros equipándolos con herramientas que aumenten su viabilidad. Un equipo viable, literalmente, es uno que “probablemente viva.” Los equipos viables son saludables, capaces de soportar condiciones difíciles y seguir siendo efectivos. Describo unos 40 ejercicios para formar equipos, que la mayoría de los equipos puede usar, y luego discutimos varias pautas para el desarrollo de un equipo. El artículo finaliza con el estudio de un caso que señala los problemas comunes a los que se enfrenta un equipo que funda iglesias y otros equipos.

Aspectos de un equipo y viabilidad

En los equipos se pueden encontrar tres características básicas: tienen miembros que deben relacionarse entre sí (aspecto interpersonal), tienen propósitos específicos (aspecto laboral), y poseen un estilo que han escogido para hacer las cosas (aspecto del carácter que define al equipo). Estos aspectos son inseparables e interactúan constantemente.

La viabilidad de un equipo requiere de un desarrollo cuidadoso del aspecto interpersonal, laboral y del carácter del equipo. El aspecto relacionado con el carácter del equipo es particularmente importante, ya que influye en la forma en que los miembros del equipo se relacionan entre sí (aspecto interpersonal) y cómo se desempeñan al trabajar

para lograr sus objetivos (aspecto laboral). El carácter que define al equipo también funciona para integrar estos dos aspectos, el laboral y el interpersonal. Este es un proceso continuo, precario y muchas veces frustrante. Por ejemplo, habrá tiempos en los que el mayor enfoque deberá estar en el desarrollo de los miembros, ya sea en la preparación antes de salir al campo o al enfrentar una crisis en el campo. En otros tiempos, el enfoque estará puesto en el trabajo, por ejemplo, cuando haya que terminar un proyecto en el plazo de tiempo señalado. Los equipos viables deben ser flexibles, capaces de centrar su atención en cualquiera de los tres aspectos de un equipo según lo requiera la situación.

Para que un equipo sea viable también se requiere de compromiso, unidad y resistencia. Estas características no siempre llegan con facilidad. Para muchos equipos es necesario trabajar duro- estar de acuerdo en los diferentes objetivos, aclarar expectativas que no se habían conversado, y tratar con conflictos en las relaciones interpersonales- para alcanzar el punto de la viabilidad. Los equipos llegan a ser viables al pasar a través de los distintos altibajos que trae consigo la vida en equipo y el ministerio. Por la gracia de Dios los equipos aprenden a depender de Él y del uno al otro, y llegan a ser más efectivos llevando a cabo sus tareas. Los equipos viables se hacen, o mejor dicho, se forman, paso a paso.

Herramientas que ayudan a formar y a desarrollar equipos viables

Hay muchas formas creativas de fortalecer equipos misioneros. Las diferentes herramientas que describo en este artículo pueden ser utilizadas por consultores, líderes de equipo, y miembros de equipo. La mayoría de estas herramientas incluye ejercicios para formar al equipo o para desarrollar al equipo, los primeros intentan corregir deficiencias en el funcionamiento del equipo mientras que los últimos proporcionan oportunidades para un crecimiento continuo del equipo (Kinlaw,1991). Para realizar estos ejercicios se necesita de actividades grupales, apertura para compartir, reflexión personal, resolución de problemas y retroalimentación mutua.

Algunas de estas herramientas las he diseñado yo mismo, otras las he tomado prestadas de colegas, y algunas otras las he sacado de libros o artículos y las he adaptado para usarlas entre misioneros. Tenga la libertad de modificarlas para que concuerden con la necesidad que quiera cubrir de su equipo.

Estas herramientas no solucionan todo. Son catalizadores para estimular a los cambios y al crecimiento. A pesar de que la mayoría de estas herramientas son atractivas y divertidas, algunas pueden traer consigo mucho trabajo y un sentido de riesgo personal. Por eso, a la persona que utiliza estas herramientas le corresponde ser sensible a los sentimientos de los miembros del equipo, ser sensible al escoger el aspecto del equipo en el que se deben concentrar (interpersonal, laboral o el relacionado con el carácter del equipo), y debe comprender con claridad el proceso de formar y desarrollar un equipo.

Herramientas cuyo enfoque principal son las relaciones interpersonales en el equipo

Presentaciones

Conocerse el uno al otro es un primer paso muy importante para funcionar juntos como equipo. Existen muchos métodos efectivos para hacer esto aparte del formato general que consiste en formular preguntas sobre la procedencia de alguien, cómo se conocen las personas, entre otros.

Autobiografía. Pedir a las personas elaborar un índice de lo que sería un libro sobre la historia de su vida. ¿Cuáles serían los títulos de las secciones y de los capítulos? Que incluyan capítulos sobre sueños y aspiraciones futuras. Luego, cada miembro del equipo podrá usar esta tabla de contenido como un trampolín para compartir brevemente aspectos significativos de la historia de su vida con los demás.

Intercambio de billeteras. Agruparse en parejas y que una persona observe lo que hay en la billetera del otro. Hacer preguntas sobre lo que encuentra y lo que esperaba encontrar pero no encontró, cosas como fotos, tarjetas de crédito, y tarjetas de presentación. La meta no es aprender todo sobre la otra persona, sino disfrutar del proceso de conocerse el uno al otro. Cambiar de pareja varias veces y repetir el proceso.

Descripciones personales. Este ejercicio ayuda a las personas a darse cuenta de la manera en que se presentan a otros. Pídales escribir diez cosas que siempre dicen cuando conocen una persona nueva. Luego, que cambien su propia descripción por otra que represente algo que no concuerde con ella. Que sustituyan, por ejemplo, la frase general: "Soy ingeniero, abuelo, bilingüe, y fanático de los deportes" con una frase como: "Soy plomero, soltero, el inglés es mi tercer idioma, y prefiero la ópera y los museos que el deporte." Después de esto, invite a los miembros del grupo a presentarse unos a otros con las descripciones nuevas. Discutan el ejercicio como grupo, centrándose en lo que los miembros han aprendido en cuanto a ellos mismos y a los demás.

Los siete factores. Este ejercicio explora siete factores importantes (criterios de selección) que se necesitan para llegar a ser parte de la misión y del equipo. Uso este ejercicio primordialmente con equipos recién formados como punto de partida para conversar sobre quiénes son ellos, sobre sus trasfondos, motivaciones y expectativas en cuanto al equipo. También puede ser muy útil para equipos que están pasando por un período de transición importante, tal como un cambio en el enfoque del ministerio o recibir varios miembros nuevos en el equipo.

Instrucciones: los miembros del equipo se describen a sí mismos ante los demás según uno o más de los factores enumerados abajo. Se permiten preguntas para una mejor comprensión. Otra versión es que los miembros escriban sus respuestas con anticipación, deben mantenerlas anónimas, y luego deben hacerlas circular durante una reunión de equipo. Entonces, los miembros tratan de descubrir quién escribió cada conjunto de respuestas. Pueden continuar con una discusión sobre el ejercicio.

1. El llamado- de Dios, al área de trabajo, al grupo étnico, y la misión.
2. Carácter- personalidad, temperamento, fortalezas y debilidades.
3. Competencia- dones y habilidades, preparación, capacitación.
4. Compromiso- al llamado, con el equipo, la agencia misionera, las misiones
5. Experiencia cristiana- relación con Dios, ministerios anteriores.
6. Compatibilidad- doctrina, organización, cultura, metas.
7. Confirmación- de la familia, iglesia, la misión, y los amigos.

Dibujar como herramienta para edificar relaciones interpersonales

Las tareas que involucran el dibujo son principalmente experiencias no verbales para animar a las personas a expresarse a sí mismas en nuevas formas. Por eso, muchas veces se incluyen como complemento del resto de herramientas que requieren del formato de discusión. A continuación presentamos algunas muestras de estos ejercicios que son fáciles de hacer y que pueden ayudar a los miembros del equipo a comprenderse mejor el uno al otro.

Árboles familiares- Los participantes elaboran un diagrama de su familia, donde dibujan y ubican a sus padres y hermanos en una especie de árbol. Se les pide que sean lo más creativos y espontáneos que puedan. Las actividades de los miembros de la familia, la relación que hay entre unos y otros, y el tipo de árbol que se dibujó, todo revela información importante sobre la experiencia y trasfondo de la familia de uno. Después que todos han terminado, los participantes deben describir sus árboles unos a otros.

Árboles de la familia actual- Este ejercicio puede realizarse en familia o en equipo. Los miembros de la familia, incluso los niños, hacen el mismo ejercicio de arriba, pero el tema que debe dibujarse es la familia actual. Luego, se comparan los árboles y se discuten.

Árboles de equipo- Este ejercicio es un poco más desafiante, porque se requiere que los miembros de equipo estén dispuestos a compartir en parte sus sentimientos hacia el grupo. Que los miembros del equipo dibujen árboles y ubiquen a cada miembro del equipo en el dibujo. Compartan los dibujos con todos, y observen lo que distingue y hace interesante a cada dibujo. En algunos casos los dibujos pueden colocarse en un lugar visible para observarlos y reflexionar sobre los mismos durante unos días.

Reconstruyendo la casa familiar- Este es un método no verbal y fascinante para que los miembros del equipo experimenten de nuevo y compartan experiencias que ellos escojan de su niñez. Que cada persona dibuje la casa donde vivió antes de tener 12 años. Se debe incluir la mayor cantidad posible de detalles: habitaciones, muebles, colores, patio de la casa, entre otros. Que anote para qué servía cada habitación y cualquier recuerdo o sentimiento significativo asociado con esta habitación o salón. Preste atención a las áreas que no pueden dibujarse o que están incompletas. Después que

hayan terminado sus dibujos, permítales compartir cómo fue esta experiencia, y deles la oportunidad de hablar sobre sus dibujos.

Esta es mi vida/equipo- Los participantes deben hacer un dibujo sobre su vida o sobre su equipo actual. Puede ser un dibujo abstracto, impresionista, realista o metafórico. Hay que darle un título al dibujo, y discutir los dibujos en grupo y colocarlos en un lugar visible.

Orientación transcultural

Esta actividad en grupo es particularmente muy útil para explorar las diferencias culturales en los equipos internacionales. Cada persona debe responder a un inventario breve desarrollado por Lingenfelter y Mayers (1986) para evaluar su posición en cuanto a seis aspectos: orientación hacia el tiempo o evento, a las personas o a la tarea, pensamiento dicotómico o integral, enfoque en el estado actual o en los logros, orientación hacia la crisis o hacia la no-crisis, y disposición para demostrar vulnerabilidad. La meta de este ejercicio es ayudar a los miembros del equipo a reconocer y a apreciar las diferencias de cada uno, al hacer esto trabajarán en armonía y de forma eficaz. Se pueden encontrar ejercicios adicionales para la comprensión de la cultura y de las diferencias transculturales en el libro *Training for the Cross-Cultural Mind* (Entrenamiento para la mente transcultural) de Pierre Casse (1981), y en el libro *A Manual of Structured Experiences for Cross-Cultural Learning* (Manual de experiencias para el aprendizaje transcultural), editado por Weeks, Pedersen, y Brislin.

Experiencias de apoyo grupal

Los miembros de equipo, incluyendo a los niños, pueden dividirse ocasional o regularmente en grupos más pequeños de acuerdo a sus diferentes necesidades y áreas de interés. Veamos los siguientes ejemplos:

Grupos de estudio- Estas son reuniones ocasionales o regulares que realizan los miembros del equipo interesados en estudiar ciertos temas. Se pueden escoger ciertos artículos que deben leerse de antemano para discutirlos luego. También pueden utilizarse cassettes. Algunos ejemplos de temas de estudio serían: la educación de los hijos de misioneros, eventos mundiales, la contextualización del evangelio, y el cuidado pastoral del personal. Mantengan estos tiempos como informales y como una respuesta al interés de los miembros del equipo.

Devocionales. Tomar turnos para realizar devocionales en grupo. Diferentes personas deben rotarse para dar breves estudios bíblicos y guiar al grupo en oración y adoración. Es importante permitir que las personas se ministren unas a otras a través de la oración y de palabras de ánimo.

Grupos de oración. Estos grupos de oración se refieren al compromiso entre dos o tres miembros, del mismo sexo, del equipo con el propósito de animarse el uno al otro en

cuanto a su relación con Dios. Se pueden realizar varias veces a la semana o una vez al mes.

Tiempos para divertirse. Estos tiempos incluyen actividades recreativas para ayudar a los miembros del equipo a relajarse. Algunas ideas: hacer ejercicio juntos, practicar deportes como equipo, compartir comidas, hacer manualidades, asistir a eventos culturales y a actividades deportivas, hacer mejoras a la casa, y viajar juntos. Que no se olviden de hacer fiestas: celebren algo bueno que haya sucedido.

Relaciones con el pasado

La vida de equipo, tanto a nivel consciente como inconsciente, da lugar al surgimiento de muchas asociaciones con la familia de origen de uno. Esta es una experiencia normal. Por ejemplo, los líderes en cierta forma, pueden ser vistos como si fueran los padres de uno. Otros miembros del equipo son considerados como si fueran nuestros hermanos o hermanas. Por eso, los equipos sirven como foros para ‘recrear’ la familia natural de uno, estimulando los sentimientos del pasado y proporcionando la oportunidad para trabajar en áreas relacionadas con la familia que no han sido resueltas. Es de mucha utilidad discutir estos factores como equipo y tratar de estar consciente de cómo la familia de uno puede, en efecto, ejercer influencia sobre el contexto del grupo actual.

Realizar los dibujos de los árboles familiares y de equipo (que hemos descrito anteriormente) pueden ser maneras efectivas de llegar a este proceso. También es de mucha ayuda discutir algunas experiencias en otros equipos y las relaciones interpersonales que los miembros han tenido. Los siguientes ejercicios pueden utilizarse con este fin:

Equipos anteriores- Los miembros del equipo deben describir las experiencias que tuvieron en tres equipos diferentes. Haga las siguientes preguntas, ¿Qué les gustaba y qué no les gustaba? ¿Qué tan unidos, resistentes y efectivos eran estos equipos? ¿Qué has aprendido sobre trabajo en equipo y sobre ti mismo como resultado de las experiencias con estos equipos?

Antiguos compañeros de cuarto- Que los participantes enumeren en una lista los compañeros de cuarto que han tenido. Preguntar, ¿Cómo se llevaban? ¿Cómo se distribuían las tareas de la casa? ¿Cómo enfrentaban las diferencias entre ellos? ¿Qué aprendiste sobre ti mismo y sobre la forma en que te relacionas con la gente?

Resolución de conflictos

Las dificultades interpersonales son inevitables y son parte normal de la experiencia de ser parte de un equipo. La vida en el equipo, como la vida familiar, involucra ajustes continuos, compromisos, y esfuerzos en conjunto para permanecer sólida. A continuación presentamos algunos ejercicios para ayudar a los equipos a enfrentar los conflictos en una forma saludable.

Afirmación- La mayoría de nosotros aprecia mucho todo el ánimo y el aliento que nos puedan dar. Durante los tiempos de conflicto, la tendencia es confrontar y hacer resaltar lo negativo. En este ejercicio, los participantes comienzan la sesión haciendo una lista de cinco cosas positivas sobre las partes involucradas. El propósito no es minimizar las diferencias, sino crear una atmósfera más compatible afirmando lo bueno y reconociendo la contribución de los demás.

Incidentes críticos- Formar grupos pequeños e identificar un episodio conflictivo significativo del pasado o una dificultad que el equipo haya tenido que enfrentar. Explorar este incidente cuidadosamente examinando los detalles. ¿Cómo se manejó el conflicto? Incluso el equipo podría tratar de representar la situación si hacerlo no es un inconveniente que va a causar problemas. Incluir este ejercicio como parte de un repaso anual sobre el proceso de la vida del equipo.

Proverbios para reflexionar- Me gusta usar el libro de Proverbios para fomentar la discusión sobre la vida en equipo, sobretodo en las áreas de conflicto y manejo de estrés. El uso de los Proverbios puede sacar a flote preocupaciones que no habían sido expresadas.

He descubierto que es de mucho provecho comenzar con una discusión sobre Proverbios 24:3,4, “Con sabiduría se edifica una casa, y con prudencia se afianza; con conocimiento se llenan las cámaras de todo bien preciado y deseable (LBA).” En este caso, la casa es una metáfora que representa el equipo. Luego, continuamos con algunos versículos previamente seleccionados de Proverbios, de acuerdo con las necesidades sentidas del equipo. Los participantes, con frecuencia, comparten versículos complementarios. Aquí hay algunos versículos con los que se puede comenzar y que son pertinentes para la mayoría de los equipos: Proverbios 15:2, 16:2, 16:32, 18:13, 19:20, 19:22 y 20:25.

Principios- Pedir a los miembros del equipo hacer una lista de principios para resolver conflictos que funcionen para ellos. Otro método es revisar como equipo la lista de abajo y añadir lo que ellos hayan escrito en sus listas. Repasar periódicamente la lista y dar cabida a la retroalimentación de unos a otros y a las sugerencias constructivas.

- a. Las diferencias son oportunidades para crecer
- b. Nunca asumas que comprendes totalmente al otro, y viceversa.
- c. La mayoría de la gente tiene buenas razones para hacer lo que hace.
- d. Pocas veces podemos cambiar a alguien.
- e. Enfatizar la comprensión y áreas similares a la misma.
- f. La crítica debe incluir sugerencias constructivas.
- g. Sé conciente de la manera en que usas las palabras *siempre* y *nunca*.
- h. Accede a estar en desacuerdo en una forma agradable.
- i. Rendir cuentas a otros.
- j. La uniformidad no es necesaria para la unidad.

Herramientas centradas en el carácter que define al equipo

La cultura propia de un equipo

La cultura propia de un equipo, definida también como el carácter que define a un equipo, se refiere a las suposiciones, valores, y patrones de conducta que caracterizan a un grupo. Es tanto visible como invisible, y produce un impacto significativo en el ministerio, en el estilo de vida, y en los niveles de satisfacción de los miembros del equipo. Una de las formas más importantes de prevenir el desarrollo de problemas en un equipo es evaluando de qué manera el trasfondo cultural de uno (social, étnico, familiar, ocupacional, denominacional) encaja en el carácter que define al equipo. A continuación presentamos algunos de los componentes principales del carácter que define a un equipo, junto con algunos ejercicios que ayudan a explorar el mismo.

Expectativas- Elaborar una lista de las reglas del equipo habladas o no, escritas o no. Explorar cosas como el estilo de grupo que las personas realmente desean tener, el nivel de intimidad que se quiere entre los miembros del equipo, o las preferencias en cuanto al estilo de liderazgo. Muchas expectativas cambian con el tiempo, y necesitan ser aclaradas periódicamente.

Valores- ¿De qué manera invierte el equipo la mayor parte del tiempo? ¿Hasta qué punto los valores fijos se reflejan en el comportamiento del equipo? Por ejemplo, si un equipo valora el aprendizaje del idioma y el contacto social con el grupo que quiere alcanzar, ¿Cuánto tiempo aparta realmente para realizar estas actividades?

Comunicación- Identificar las maneras en las que se comparte la información (por comunicación escrita, por teléfono, o verbalmente). ¿Quién sirve como la fuente principal de información? ¿Qué tipo de apertura para compartir es la apropiada? Discutir un momento importante en los últimos meses cuando la comunicación se deterioró.

Participación y compromiso- ¿Hasta qué punto están comprometidos los miembros del equipo y dedicados al trabajo que desempeñan? ¿Realmente les gusta lo que están haciendo? Algunos indicadores de esto son: puntualidad en el trabajo y en las reuniones, la tasa de cambio de personal, y el contacto entre sí fuera del trabajo. ¿Alguna otra implicación?

Límites- Esto se refiere a los diferentes parámetros invisibles que influyen en el nivel de contacto que los miembros del equipo tienen con ellos mismos y con otros. ¿Qué tipo de personas puede ser parte de este equipo? ¿Quién puede llegar a ser líder? ¿Qué tanta privacidad tienen los individuos y las familias que conforman el equipo? ¿Cuánto tiempo pasan los miembros del equipo con otros grupos de la misión y de la comunidad local?

Rendir cuentas- ¿A quién se reportan las personas ya sea formal o informalmente? Los miembros del equipo deben hacer una lista de personas del equipo o fuera del equipo, a quienes ellos se reportan, con quiénes pueden comunicarse a un nivel profundo, y a quiénes acudirían para conversar en tiempos de necesidad.

Retroalimentación- ¿De qué manera se está supervisando y evaluando el trabajo del personal? ¿Es efectivo el sistema que se está usando? ¿Sienten los miembros del equipo libertad para darse sugerencias unos a otros? Una forma de explorar esto es dejar que los miembros describan brevemente la última vez que recibieron un comentario significativo de otro miembro del equipo. ¿Se puede reconocer algún patrón para hacer esto propio del equipo?

Desarrollo- ¿Qué tipo de oportunidades están disponibles para el cuidado y crecimiento del equipo? ¿De qué maneras la misión y el equipo están comprometidos con el desarrollo de las destrezas, el carácter, y la vida espiritual del personal? Como ejercicio, los miembros pueden identificar los servicios útiles que han utilizado y hacer una lista de otros que ellos piensen que serán de provecho.

Cómo observar el proceso

Es importante observar tanto el contenido como el proceso de comunicación de un equipo. El contenido tiene que ver con lo que se dice, mientras que el proceso se refiere a la forma en que se expresa el contenido. El proceso también incluye las interacciones invisibles que se dan en un grupo, y que arrojan luz en cuanto al carácter del equipo.

Instrucciones: Esta técnica considera 15 áreas del proceso que influyen en un grupo o en una experiencia de equipo. Se selecciona un miembro del grupo para actuar como “una mosca sobre la pared” durante una reunión del equipo. Esta persona debe permanecer en silencio, observar el grupo y escuchar cuidadosamente la forma cómo se dicen las cosas y lo que no se dice. El o ella deben tomar nota de lo que observa, y al final, debe informar al equipo de lo que observó. Esto puede hacerse de vez en cuando, escogiendo un ‘observador’ nuevo para cada ocasión. La siguiente lista muestra algunas de las áreas principales que se deben observar y algunos ejemplos.

1. Ambiente físico- temperatura, ruidos, la forma en que el lugar de reunión está arreglado.
2. Tipo de comunicación- el lenguaje que se usa, preguntas, transparencia.
3. Frecuencia de la comunicación- aquellos que hablan mucho o poco.
4. Transiciones- cambios de tema, el proceso de abrir y cerrar un tema.
5. Toma de decisiones- por consenso/líder, miembros influyentes.
6. Alianzas- sub-grupos, coaliciones, mediadores.
7. Papeles desempeñados- quiénes confrontan, quiénes buscan la armonía, quiénes preguntan, quiénes distraen.
8. Puntos de tensión- diferencias que surgieron y cómo se manejaron estas diferencias.
9. Las emociones expresadas- risa, frustración, lenguaje corporal.
10. ¿Qué fue lo que no se expresó?- ira, preferencias, opiniones.
11. Valores que se reflejaron en la experiencia- lealtad, apertura.
12. Aspectos del equipo- enfoque en las relaciones, tarea y/o carácter del equipo.
13. Temas- los temas, el orden de los mismos, y cualquier patrón.

14. Observaciones adicionales- cualquier otra área que se considere importante.

Herramientas dirigidas a: las relaciones personales en el equipo, la tarea y al carácter que define al equipo

Completar frases

Este ejercicio puede usarse en casi cualquier punto del ciclo de la vida del equipo. Es muy útil, sobretodo, cuando un equipo está atascado en una área y hay un moderador o consultor que está disponible para ayudar.

Instrucciones: Los miembros del equipo deben completar las siguientes frases escribiendo algunos pensamientos y sentimientos espontáneos. Las respuestas son confidenciales, sin embargo, se anima a los miembros a compartir algunas de sus respuestas con el grupo. Después que todos han respondido, los voluntarios deben compartir sus respuestas a la primera frase, discutirla y hacer lo mismo con el resto de las frases.

1. En este momento, la vida me parece...
2. Nuestro equipo es bueno en...
3. Es muy difícil...
4. Estoy muy satisfecho cuando...
5. Nuestro equipo necesita...
6. La mejor estrategia que tengo para enfrentar los problemas es...
7. El problema más grande que tiene nuestro equipo es...
8. Siento ansiedad en cuanto a ...
9. Dentro de tres años...
10. La comunicación en el equipo ...
11. Si tan sólo supieran que...
12. Si yo estuviera a cargo...

Consolidación

Esta herramienta se utiliza periódicamente para revisar la experiencia y el ministerio del grupo como equipo. Llega a la esencia de lo que es el equipo, por qué existe, y cómo quieren trabajar los miembros unos con otros. Yo comienzo el ejercicio con una discusión sobre Efesios 2:10 “Porque somos hechura suya, creados en Cristo Jesús para hacer buenas obras, las cuales Dios preparó de antemano para que anduviéramos en ellas”(LBA) Luego utilizando el diagrama de abajo, como grupo relacionamos este versículo con tres áreas principales en la vida de un equipo: identidad, metas y estrategia. La identidad se refiere al aspecto interpersonal, las metas al aspecto laboral, y la estrategia al aspecto relacionado con el carácter del equipo.

ASPECTOS

INTERPERSONAL----- CARÁCTER DEL EQUIPO----- LABORAL

¿Quiénes somos?
(Identidad)

¿Cómo trabajaremos?
(Estrategias)

¿Qué haremos?
(propósitos, metas)

Identidad- Somos hechura de Dios. ¿Qué tipo de equipo somos? ¿De qué manera Dios nos ha formado como equipo? ¿Cuáles son las características en cuanto a habilidades y personalidad que tenemos como individuos y como grupo? Hacer una lista de estas características. ¿A través de qué situaciones hemos pasado juntos como equipo? Dibujar una línea de tiempo y ubicar los eventos en la historia del equipo.

Metas- Hemos sido creados en Cristo Jesús para buenas obras. ¿Para qué fuimos creados específicamente? Que cada miembro del equipo escriba en dos o tres frases una declaración de propósito para el equipo. Comparar las declaraciones de cada uno. ¿Qué se ha logrado en los últimos seis o doce meses? Discutir las maneras en que los miembros piensan que están encaminados o no en cuanto a los objetivos del equipo.

Estrategias- Tenemos que llevar a cabo las obras que Dios ha preparado de antemano para nosotros. ¿Cómo vamos a realizar estas obras? Hacer el siguiente ejercicio: como grupo identifiquen los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y los obstáculos para llevar a cabo los logros que se han propuesto. Consideren también los procedimientos, política y estilo de trabajo que han adoptado para facilitar la tarea. Dividir al grupo en parejas y cada persona deberá escribir las funciones que su compañero desempeña tal como él/ella las percibe, discutir estas funciones, luego deben cambiar de pareja hasta que cada miembro haya compartido con todos.

Representaciones (actuación) en grupo

Las representaciones abarcan actividades nuevas que pueden añadir sabor a lo que de otra manera sería una reunión rutinaria de equipo. Estas arrojan luz sobre aspectos importantes sobre las relaciones interpersonales y fomentan la comprensión entre los miembros del equipo.

Esculpir- Este ejercicio viene del campo de la terapia familiar. Puede usarse con equipos para observar las diferentes formas de percibir que tienen los miembros del equipo. Se escoge una persona como el escultor. Él o ella coloca a cada persona en cierta posición, en la que debe permanecer inmóvil, como si estuvieran haciendo algo y todos están relacionados unos con otros. No puede haber conversación hasta que cada persona ha sido “esculpida.” Luego, los participantes conversarán sobre sus sentimientos y reacciones. Una vez terminada la discusión, otra persona puede ofrecerse como voluntaria para ser el escultor. Este ejercicio funciona mejor si hay un consejero de fuera que lo dirija.

Representar el papel que otro desempeña- Los miembros del equipo toman varios papeles y actúan según cada función que escogieron. Cada uno de ellos puede

convertirse en otro, llegan a ser vecinos, líderes, obreros de la misión, o cualquier otra persona. El propósito del ejercicio es tratar de experimentar cómo es la vida para otros, y dar retroalimentación a los demás por la forma en que el papel es representado. Lo más común es que dos o más personas representen los papeles frente a los otros miembros del equipo. Cada sesión de actuación debe durar de 5 a 10 minutos. También puede haber un director que supervise o intensifique los dramas.

Caminata de confianza- Los miembros del equipo se agrupan en parejas. Una de las dos personas debe cubrirse totalmente los ojos. Su compañero que puede ver le guiará tomándole del brazo a una caminata que durará de cinco a diez minutos. Los compañeros deben cambiar de papel y repetir el ejercicio. Para variar, se puede cubrir los ojos de la mayoría de los miembros del equipo, pedirles que se tomen de las manos, y luego pedir que una o dos personas guíen al equipo en una caminata. Otra forma de hacer la caminata es hacerla sin comunicación verbal. Preguntar cómo se sintió cada uno de ellos.

Contar historias en grupo- Preparar una colección de cincuenta fotos grandes tomadas de revistas y colocarlas boca abajo en medio del grupo. El moderador comienza diciendo las tres primeras frases de una historia. Luego, los miembros tomarán turnos para añadir frases a la historia al recoger la primera foto y espontáneamente decir dos o tres frases basadas en la foto. Que no se hagan comentarios hasta el final de la historia. Las líneas de la historia pueden escogerse según las necesidades del grupo o simplemente se pueden inventar para pasar un rato divertido. Por ejemplo, el equipo podría imaginar que son los delegados en una asamblea importante de la iglesia primitiva, monjes franciscanos, exiliados en un campo para refugiados en África o un grupo de viajeros en caravana. También podrían imaginarse cómo sería el equipo dentro de cinco años, o escoger una historia que trate un tema similar a lo que estén tratando de resolver en la vida real como equipo.

Realizar discusiones tipo panel- Llame voluntarios para servir en un panel en la próxima reunión de equipo. Esta es una oportunidad para que las personas expresen sus ideas y compartan sus consejos con el equipo de una manera distinta. Se debe escoger un moderador y un tema con anticipación. El moderador formula varias preguntas relacionadas con el tema a los miembros del panel. Se permiten los comentarios de los que escuchan, y se anima a la interacción. Estos son algunos de los temas que se podrían discutir: manejo del estrés, manejo del tiempo, cómo mantener una vida devocional exitosa, la amistad, la crianza de los hijos, resolución de conflictos, cómo comprender la cultura anfitriona, evaluar tareas, formar equipos fuertes, y guerra espiritual.

Etapas de un equipo

La mayoría de los equipos pasa por etapas bastante predecibles durante su ciclo de vida. Algunos equipos pasan por estas etapas varias veces durante su vida como equipo. Esto es particularmente cierto para equipos de largo plazo o para equipos que experimentan varias transiciones importantes. Otros equipos nunca logran completar un ciclo completo, como en el caso del equipo que se estanca en la segunda etapa (la adaptación) y se disuelve antes de trabajar en las diferencias de los miembros. Cabe

destacar que trabajar en la segunda etapa es esencial antes de que los miembros de un equipo puedan realmente funcionar juntos y en forma eficaz.

1. El comienzo
 - a. La formación- estableciendo el equipo, admisión, normas iniciales
 - b. Entrando en calor- desarrollo de relaciones y sentido de equipo.
2. La adaptación
 - a. Diferencias- experimentando y luchando con las diferencias
 - b. Congeniar- trabajando en las áreas básicas donde hay diferencias
3. Viabilidad
 - a. El trabajo- llevando a cabo la tarea del equipo y relacionándose bien unos con otros
 - b. Desarrollo- madurando como equipo y llegando a ser efectivo
4. El final
 - a. Formulación de preguntas- revisando la experiencia del equipo y quemando etapas
 - b. Salida- salir del equipo o desintegración del mismo.

Me gusta que los equipos determinen en qué etapa están, discutan sobre cómo han sido las etapas anteriores, y anticipen las etapas futuras. ¿Cómo estará el equipo dentro de uno o cinco años? También es interesante que los miembros modifiquen las etapas mencionadas si sienten que pueden elaborar un conjunto de etapas que represente con mayor exactitud su experiencia.

Otras herramientas: tests

Existe una amplia variedad de tests disponibles para evaluar características interpersonales, personalidad, estilo de trabajo, y dinámicas de grupo. La mayoría de estos tests deben ser administrados por un profesional de la salud mental, y han sido diseñados para ciertos grupos, tal como los norteamericanos. A continuación presentamos una descripción de seis tests que pueden ser de mucha utilidad para que los miembros de equipos misioneros se comprendan a sí mismos y a otros. Los tests son de mayor provecho cuando se realizan en grupo y los resultados son compartidos y comparados.

Fundamental Interpersonal Relations Orientation (FIRO-B)- Este test evalúa tres características básicas de las relaciones interpersonales: inclusión, control, y afecto. También mide qué tan cómoda se siente una persona al expresar estas características y qué tan cómoda se siente cuando otros las expresan.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)- Este test explora cómo los individuos adquieren información y toman decisiones, cómo enfocan su atención, y cómo se orientan hacia el mundo exterior. Los resultados del test revelan uno de los dieciséis posibles perfiles, denominados *tipos*.

Personal Profile System- Esta herramienta examina los estilos de trabajo y el tipo de ambiente de trabajo que se necesita para una máxima productividad. Es, particularmente

útil para comprender los diferentes ambientes que motiven necesarios para aquellos cuyo estilo de trabajo es diferente.

Personal Style Indicator and Job Style Indicator (PSI and JSI)- Estos son cuestionarios informales para dar un informe de sí mismo que facilitan la ubicación de las personas en los empleos adecuados. El *PSI* produce una evaluación de las maneras en que una persona responde a otras y al ambiente donde está en la mayoría de las situaciones. El *JSI* explora los requisitos del estilo de trabajo de un trabajo particular, y los puntos fuertes y las dificultades que una persona experimenta en un empleo en particular. Los dos tests requieren del uso de una computadora para la obtención e interpretación de los datos.

Work Environment Scale and Group Environment Scale- Estas escalas consideran la “personalidad” de determinado ambiente de trabajo, y cómo el clima social (carácter del grupo) afecta el comportamiento de las personas, sus sentimientos, y moral. Son medios objetivos de saber de qué manera los miembros del equipo perciben su situación de trabajo.

Manejo de estrés

Enfrentar el estrés es una de las preocupaciones mayores de la mayoría de los misioneros y de los equipos. Hay varias herramientas que se pueden usar para ayudar a los equipos a manejar el estrés de una manera más efectiva. Mencionaré cuatro de las que yo uso regularmente.

- *Los Siete Factores de Estrés*- este ejercicio identifica las fuentes principales de estrés para los misioneros, y se requiere que ellos piensen en estrategias para tratar con el estrés. Los factores comunes de estrés son: la cultura, el aspecto humano, factor ligado a la organización, el psicológico, el relacionado con el apoyo financiero, y el plano espiritual. [Para una descripción más detallada, ver el capítulo ocho de este volumen, originalmente en inglés].
- *Las estrategias del Señor*- ¿Cómo enfrentaba el Señor el estrés? Hay por lo menos 25 maneras prácticas en las que Él equilibraba las demandas de su vida con las demandas del ministerio. Pensar en cuántas de estas puede identificar el equipo. Preguntarse, ¿De qué manera estas estrategias se relacionan con tu vida y tu equipo?
- *Escala de agotamiento*- El agotamiento se refiere al estado de cansancio extremo físico y emocional como resultado de la exposición crónica a experiencias que causan estrés. Una forma de saber qué tan cerca estamos del agotamiento es utilizar el inventario que se encuentra en el libro de Myron Rush (1987) *Burnout: Practical Help for Lives Out of Balance* (Agotamiento: Ayuda práctica para vidas desequilibradas). El inventario consiste en 20 ítems que pueden completarse en cinco minutos. Realice este inventario una vez cada año y compare los resultados.

- *Family Inventory of Life Events (FILE)*- Esta herramienta evalúa el impacto producido en la familia debido a los cambios que se producen en los recursos para el manejo de estrés. Básicamente, es una lista de verificación que cada uno de los padres llena sobre las experiencias de la familia durante los últimos 12 meses. Las respuestas se comparan y cualquier diferencia en cuanto a la percepción de lo que causa tensión a la familia se puede discutir. Se encuentra disponible en la obra editada de McCubbin y Thompson (1987) titulada *Family Assessment Inventories for Research and Practice* (Inventarios para la evaluación de la familia, para la investigación y práctica).

Pautas para trabajar en equipo

¿Cómo pueden los equipos utilizar estas y otras herramientas de manera eficaz? Presentamos algunas perspectivas y sugerencias que pueden ser de ayuda.

Para comenzar, el desarrollo del equipo es algo que debe planificarse dentro de la agenda de trabajo del equipo regularmente. Es un proceso continuo que involucra mucho más que el periodo de orientación inicial o que la evaluación anual del trabajo. Un evento para el desarrollo de un equipo que se realice una vez cada tres meses debe ser el patrón para la mayoría de los equipos.

El desarrollo de equipo ayuda a prevenir problemas de mayor grado que podrían surgir en el equipo al tratar con temas que de otra forma no se discutirían. Las herramientas para este desarrollo son un complemento necesario para las reuniones de oración que celebran juntos, el compañerismo, retiros anuales, y conferencias. Algunos equipos se benefician de sesiones especiales para el equipo que se extienden de dos a tres días, incluso cuando no estén atravesando una crisis.

Los ejercicios para realizar en equipo funcionan mejor cuando dentro del mismo equipo se anima a cada miembro a compartir abiertamente sobre sí mismo y a hablar a las vidas de los demás. Los miembros de un equipo, especialmente los líderes, deben estar dispuestos a correr ciertos riesgos unos con otros y estar dispuestos a mostrar sus debilidades.

Escoja una o más personas para que sirvan de ‘facilitadores de crecimiento’ en el equipo que puedan coordinar los ejercicios de equipo. Deben ser personas sensibles a las necesidades de otros y al proceso por el que pasa el grupo. Los facilitadores generalmente sirven como moderadores durante esos tiempos, estimulando a las personas a compartir y a mantener el rumbo adecuado. No necesariamente tiene que ser el líder de equipo o un pastor consejero que asuma este papel a fin de que los ejercicios sean efectivos.

Es necesario estar consciente del *enfoque central actual* del equipo- es decir, el área de interés inmediato del grupo en determinado tiempo. Este es el punto de interés hacia el cual el equipo debe moverse si hubiera resistencia una mínima o renuencia para hacerlo. También representa el próximo paso hacia el crecimiento a medida que el

equipo busca llegar a ser más viable. A veces, el punto central real sólo llega a manifestarse en medio de una sesión del equipo o en una serie de sesiones.

El enfoque de las sesiones cambiará a medida que las necesidades del equipo cambien. Asegúrese de que está tratando realmente con las necesidades básicas de los miembros del equipo, y no simplemente con las buenas ideas de alguien. Con frecuencia se necesita tratar un tema específico durante un periodo de tiempo.

Uno de los objetivos importantes en casi cada sesión es ayudar a la gente a hacer contacto unos con otros a un nivel profundo. La gente generalmente quiere dejar a un lado el papel que desempeña en el trabajo y ser ellos mismos. Los ejercicios de equipo efectivos permiten que el verdadero ‘yo’ surja de la persona.

Es importante mantener los tiempos de desarrollo y formación del equipo tan prácticos y divertidos como sea posible. Los métodos experimentales pueden producir mayor perspectiva y cambios que lo que lograría el hecho de simplemente sentarse y hablar sobre “cosas.” Utilice elementos novedosos que mantengan a la gente motivada y comprometida. Asegúrese de que todos los miembros del equipo estén involucrados y de que contribuyen sin sentirse forzados.

Busque las maneras de sacar a flote las capacidades del grupo y acuda a la sabiduría colectiva del equipo. Ninguno debe dominar por encima del resto. Hay recursos importantes dentro del grupo, no sólo en algunos especialistas de fuera.

Anime a las personas a experimentar diferentes comportamientos. Respete cualquier duda que surja al realizar un ejercicio. A veces, las personas necesitan que se les desafíe gentilmente, otras veces es mejor modificar o cambiar el ejercicio.

Los niños también forman parte de los equipos. No pase por alto las necesidades que los niños tienen de crecimiento, y de involucrarse en los ejercicios del equipo. Ellos pueden contribuir mucho para provecho de todo el grupo.

Al momento de la retroalimentación, anime a las personas. La gente necesita saber que está cooperando. Evite el uso de generalizaciones, así que sea específico y directo. Evite las declaraciones que implican intención. Trate de usar frases que incluyan al inicio, “Pienso que..” o “Siento que..” en vez de decir, “Tu eres..”

Haga preguntas siempre, al finalizar la sesión. Discutan sobre qué les pareció el ejercicio, qué les ayudó más, o qué no fue de ayuda. Permita que la gente exprese sus pensamientos y sentimientos y concluya asuntos que no se habían arreglado.

Considere la idea de tener un consejero o consultor de vez en cuando, preferiblemente, alguien que mantenga una relación continua con el equipo. Esta persona ayuda a aclarar algunos asuntos, permite considerar preguntas difíciles, sirve de mediador, trae una perspectiva fresca, anima y capacita.

...

Estudio de un caso

Este caso ficticio señala varias facetas de los aspectos interpersonal, laboral y del carácter del equipo que caracterizan la vida de un equipo. Muchos de los temas que afectan al equipo para fundar iglesias que se discuten en este caso también son relevantes para otro tipo de equipos.

Este estudio puede utilizarse como un ejercicio de equipo. Lean el caso y discútanlo juntos como equipo. Respondan a las preguntas que se encuentran al final. Otro método para trabajar con este ejercicio es representar en un drama el caso. Por ejemplo, los miembros de su equipo pueden convertirse en cualquiera de los ocho miembros descritos en el caso, e interactuar unos con otros asumiendo estos papeles. Una tercera idea es discutir el caso o representar las perspectivas de un administrador de oficina, del director de personal, de un líder de equipo o de un pastor consejero que está de visita.

Equipo Norte de África

Durante los últimos dos años, cinco personas que conforman un equipo misionero han estado trabajando como hacedores de tiendas en la capital de un país del Norte de África. El propósito de este equipo es fundar una iglesia en una casa para los musulmanes que, luego, establezca otras iglesias en el país. El propósito original era plantar una iglesia en tres años, periodo que tuvo que extenderse a cinco años debido a la respuesta mínima que ha habido frente al evangelio.

Los miembros del equipo pertenecen a la misma agencia misionera y son:

Tom y Mary, los líderes, ambos de 35 años de edad, norteamericanos, trabajaron durante diez años con musulmanes en Manila. Manejan una agencia de viajes y tienen tres hijas, de seis, tres y un año.

Robin, de 42 años, australiano, es un ingeniero de profesión, divorciado hace cuatro años, y siente carga por los estudiantes de la universidad donde imparte clases.

Laura, de 28 años, soltera, tienen un llamado para trabajar con católicos y con musulmanes, y ha participado previamente en varios viajes misioneros para ministrar en una tribu de Suramérica. Ella es de Chile y está tratando de encontrar un nuevo empleo antes de que su visa expire.

Joana, es una norteamericana de 22 años que recientemente se unió al equipo después de haber recibido su licenciatura en Estudios Internacionales. Joana trabaja con Tom y Mary en la agencia de viajes.

Antes de salir al campo, cada miembro del equipo pasó por un programa de tres semanas sobre principios de aprendizaje del idioma y de la cultura en los Estados Unidos. También se reunieron durante seis meses para elaborar estrategias y para orar sobre el trabajo que realizarían en el futuro inmediato. Además del inglés, los idiomas que hablaban los miembros del equipo antes de su llegada eran español (Laura), y tagalog (Tom y Mary). El propósito inicial del equipo era sumergirse en la cultura y aprender al máximo el francés y el árabe.

Los dos primeros años resultaron ser muy duros. El progreso en el árabe ha sido lento a pesar de que casi todos por lo menos están conversando en francés. Los miembros del equipo viven por su cuenta a excepción de Laura y Joana que viven con familias locales. Todos viven a una distancia de veinte minutos caminando, uno del otro.

El equipos se reúne una vez a la semana para tener un tiempo de oración, adoración, y para discutir asuntos de trabajo. La estrategia básica para fundar la iglesia consiste en tres partes: hacer amistad con las familias musulmanas que son respetadas en la ciudad; participar en el “salat, zakat, y el sawn” (la oración, dar limosnas y el ayuno); y realizar con el tiempo un estudio bíblico semanal. Tom y Robin han intentado orar en las mezquitas, pero cada vez que lo han hecho les han pedido salir del lugar por no ser musulmanes. El equipo también acordó abstenerse de comer cerdo, ingerir alcohol, y vestir como la gente de la localidad. Laura y Joana asisten a un estudio bíblico para expatriados que se realiza en la iglesia católica.

Ha habido varios “convertidos” de la población más marginal de la ciudad- por ejemplo, los muy pobres y los que están sin hogar. Otros tres han profesado fe en Cristo, pero tienen temor de ser rechazados por los miembros de su familia si comparten abiertamente sobre su fe.

Las relaciones personales en el equipo son buenas en general; a pesar de que, a veces, se caracterizan por mucha tensión. Uno de los problemas básicos es que Robin y Tom tienen diferentes perspectivas en cuanto a la dirección del ministerio. Algunos miembros del equipo también sienten que Tom y Mary están demasiado involucrados con sus hijos, que Robin está muy orientado hacia el trabajo, y que Laura permanece distante de los demás. Tom y Mary están pensando en salir por tres meses de licencia, lo que ha causado preocupación en el equipo.

Hay algunos otros temas que preocupan al equipo. Entre los que se encuentra cómo tomar decisiones con menos fricción, si se debe recibir o no a un equipo de estudiantes universitarios de los Estados Unidos para trabajar con ellos durante un mes en el verano, si se deben involucrar más o no con la iglesia católica local, si deben tratar de vivir juntos en comunidad para estirar sus finanzas, y cómo mejorar el árabe y pasar más tiempo con sus contactos.

A pesar de las luchas y los desafíos, cada miembro del equipo está comprometido con el equipo y con el propósito de plantar una iglesia. Robin, sin embargo, es el único

que dice que está realmente satisfecho con el trabajo que está haciendo. Los otros se sienten satisfechos de vez en cuando; pero, generalmente, necesitan centrarse en perseverar en el trabajo en el campo.

Preguntas para la discusión

1. ¿Cuáles son los problemas que presenta este equipo?
2. ¿Cuáles son las razones que están causando estrés?
3. ¿Qué herramientas de equipo serían útiles en este caso?
4. ¿Qué recomendaciones daría a este equipo?
5. ¿De qué manera se relaciona este caso con su situación actual?

Lecturas sugeridas

Adler, N.(1991). *International dimensions of organizational behavior* (2nd ed.). Boston:PWS-Kent.

Casse, P.(1981). *Training for the cross-cultural mind*(2nd ed.). Washington, DC: The Society for International Training Education, and Research.

Dyer, K.(1985). Crucial factors in building good teams. *Evangelical Missions Quarterly*, 21, 254-258.

Foyle, M.(1985). Missionary relationships: powderkeg or powerhouse? *Evangelical Missions Quarterly*, 21, 234-351.

Hofstede, G.(1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.

Kinlaw, D.(1991). *Developing superior work teams*. San Diego: University Associates.

Lingenfelter, S y Mayers, K.(1986). *Ministering cross-culturally: An incarnational model for personal relationships*. Grand Rapids: Baker.

McCubbin, H.y Thompson, A.(Eds.). *Family assessment inventories for research and practice*. Madison, WI: University of Wisconsin-Madison.

Reapsome, J.(1988). Choosing a mission board. *Evangelical Missions Quarterly*, 24, 6-13.

Rice, W.,Rydberg, D.,y Yaconelli, M.(1977). *Fun 'n games: A sourcebook of games for the whole family*. Grand Rapids, MI: Zondervan.

Rush, M.(1987). *Burntout: Practical help for lives out of balance*. Wheaton, IL: Victor.

Sundstrom, E.(1990). Workteam: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Weeks, W., Pedersen, P.,y Brislin, R. (Eds.). *A manual of structured experiences for cross-cultural learning*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.