

---

# Multinational Military Operations and Intercultural Factors (RTO-TR-HFM-120)

## Executive Summary

### Problem and Purpose

Since 1990, there has been a significant increase in the number of military operations that have required North Atlantic Treaty Organisation (NATO) nations to contribute forces as part of a multinational coalition or alliance. Moreover, the range of mission types has broadened to include peacekeeping, peace-support, and humanitarian operations. This trend is expected to continue. There is evidence to suggest that subtle differences in the organizational and national cultures of the countries that contribute personnel to missions can have an impact on the overall operational effectiveness of the multinational force. There exists, therefore, a requirement to consider and integrate the intercultural issues and factors that surround and influence multinational military collaboration, particularly at the operational level of command.

### Scope and Limitations

Owing to the complex nature of this research area, it was seen as highly desirable that a multinational perspective be developed regarding the most important topics for investigation. Thus, in the autumn of 2003, the NATO Human Factors and Medicine (HFM) Research Task Group (RTG) on Multinational Military Operations and Intercultural Factors (RTG-120) was formed. The membership of the group comprised of specialists in the field of team studies, military command and control, military training and selection, and cross-cultural and social psychology. The present report was not meant to be comprehensive and exhaustive, but rather its aim was to highlight and raise the profile of intercultural factors, and to help drive forward developments in this area. Thus, the primary objective of this report was to increase awareness and understanding of the impact of intercultural factors on multinational military operations, and to identify some of the important culture-related lessons learned from multinational military operations.

### Procedure

Selected literature relevant to the impact of intercultural factors on multinational military operations was reviewed. The review was organized around seven major topics: organizational factors; leadership and command; teams; pre-dispositional and psychosocial factors; communication; technology; and societal factors.

### Results and Recommendations

Although covering diverse terrain, there were a number of common conclusions reflected throughout this report. One of the most compelling was the call for efforts to instil greater cultural sensitivity and awareness through pre-deployment programs and training for all military personnel. This is perhaps nothing new for some countries, but it does not appear to be an integral aspect of the military training of all nations. Possible strategies for addressing this need include pre-deployment training and resources available during deployment that are relevant to the specific deployment context. Joint or multinational training would also help develop skills in working with members of diverse cultures and nations. However, specific courses in multicultural awareness are not enough. Cultural issues should be integrated

into all military training courses starting at the most basic levels. Centers of excellence in such training already exist, for example, in Mannheim, Germany; the Pearson Peacekeeping Center in Canada; and Fort Huachuca, Arizona. Other ways in which to provide hands-on training include Multinational Experiments (MNEs), which serve to identify issues and problems in simulated operational environments.

It is hoped that the theoretical and applied knowledge generated on these topics will further an understanding of diversity in the areas of human culture, organizations and technologies of relevance to multinational military operations, and ultimately contribute to the effectiveness of their collaborations.

# Les opérations militaires multinationales et les facteurs interculturels (RTO-TR-HFM-120)

## Synthèse

### Problème et objet

Depuis 1990, il y a eu une importante augmentation du nombre des opérations militaires auxquelles les Nations de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) ont dû apporter la contribution de leurs forces dans le cadre d'une coalition multinationale ou de l'Alliance. De plus, l'éventail des missions s'est élargi à des opérations de maintien de la paix, de soutien de la paix et humanitaires. Cette tendance devrait se confirmer. Il paraît évident que les différences subtiles entre les cultures nationales et organisationnelles des pays qui fournissent du personnel pour les missions peuvent avoir un impact sur l'efficacité opérationnelle globale de la force multinationale. Il existe, pour cette raison, une demande pour prendre en compte et intégrer les questions interculturelles et les facteurs qui entourent et influencent la collaboration multinationale militaire, en particulier au niveau du commandement opérationnel.

### Etendue et limitations

En raison de la nature complexe de ce domaine de recherche, il est apparu comme fortement souhaitable de développer une perspective multinationale pour définir les sujets les plus importants. Ainsi, à l'automne 2003, fut créé le Groupe de recherche (RTG) Facteurs Humains et Médecine (HFM) de l'OTAN sur les Opérations multinationales militaires et les facteurs interculturels (RTG-120). Le groupe était constitué de spécialistes du travail en équipe, du contrôle et du commandement militaire, de la sélection et de la formation militaire, et de la psychologie interculturelle et sociale. Ce présent rapport ne prétendait pas être détaillé et exhaustif, mais son objectif était de souligner les facteurs interculturels, de commencer à tracer une esquisse, et d'aider à entreprendre des développements dans ce domaine. De ce fait, le premier objectif de ce rapport était d'accentuer la prise de conscience et la compréhension de l'impact des facteurs interculturels sur les opérations militaires multinationales, et aussi d'identifier quelques unes des leçons culturelles importantes acquises lors des opérations militaires multinationales.

### Procédure

Une littérature sélectionnée ayant un rapport avec l'impact des facteurs interculturels sur les opérations militaires multinationales fut passée en revue. Cet examen fut organisé autour de sept sujets primordiaux : les facteurs organisationnels ; l'exercice du commandement et le commandement ; les équipes ; les facteurs socio-psychologiques et de prédisposition ; la communication ; la technologie et les facteurs sociétaux.

### Résultats et recommandations

Bien que ce rapport couvre des sujets variés, un certain nombre de conclusions communes en est ressorti. La conclusion qui s'est le plus imposée fut une demande pour que soit inculquée à tout le personnel militaire une plus grande sensibilité culturelle avec une prise de conscience au travers des programmes de pré-déploiement et de formation. Même si ceci n'est pas nouveau pour certains pays, il apparaît que ce n'est pas un aspect intégré dans la formation militaire de toutes les nations. Parmi les moyens possibles pour traiter ce besoin, il y a la formation au pré-déploiement et les ressources disponibles et appropriées

dans le contexte de ce déploiement. L'entraînement interarmées et multinational devrait aussi aider à développer des savoir-faire dans le travail avec des personnes de cultures et de nations différentes. Cependant, des cours spécifiques sur la prise de conscience multiculturelle ne sont pas suffisants. Les questions culturelles devraient être intégrées dans les cours d'entraînement militaire au niveau le plus basique. Des centres d'excellence sur de tels entraînements existent déjà, par exemple à Mannheim en Allemagne ; le Centre de Maintien de la Paix de Pearson au Canada et Fort Huachuca en Arizona. Parmi d'autres façons de fournir une formation pratique, il y a les Expérimentations Multinationales (MNE) qui servent à identifier les questions et les problèmes dans des environnements opérationnels simulés.

Il est à souhaiter que les connaissances théoriques aussi bien qu'appliquées sur ces sujets apporteront une compréhension de la diversité de la culture humaine, des organisations et des technologies dans les domaines appropriés aux opérations militaires multinationales et contribueront finalement à l'efficacité de la collaboration.