

Adaptability in Coalition Teamwork

(RTO-TR-HFM-138)

Executive Summary

NATO Research and Technology Organization (RTO) Human Factors and Medicine (HFM) Panel partnered with NATO Allied Command Transformation (ACT) Futures and Engagement Concept Development and Experimentation (CD&E) to conduct research aimed at improving the ability of officers to understand and adapt to culturally-based behavioural differences that impact multicultural teamwork at the operational level. The combined effort was reported as a project titled Leader and Team Adaptability in Multinational Coalitions (LTAMC) for ACT and titled Adaptability in Coalition Teamwork for RTO, first as HFM ET/049 and then as HFM RTG/138 (2005 – 2008). Participating on this project were national defence laboratories and research institutions representing (in alphabetical order) Bulgaria, Canada, Netherlands, Norway, Sweden, and the United States (Chair), with the UK participating as an observer. Collaborative national laboratory experiments were conducted using a role-play game specifically designed for the project. Questionnaires, interviews, and observations were conducted at NATO Command Post Exercises, Joint Task Force and Joint Force HQs, and at Allied Command Transformation HQ.

The highly productive Task Group significantly contributed to the body of knowledge in the domain of multicultural teamwork, as follows: First, a seminal research study of 56 four-person teams across five nations established a baseline from which the international research community can explore mediating effects of culture on team process and outcomes (Chapter 2). Second, substantial contributions were made to the enhancement of a questionnaire being developed at the Norwegian Defence Research Establishment (FFI) to assess organizational and group processes, information sharing, decision making, language, group goals/process, social identity, and culture (Chapter 3). Third, a relational model of Cultural Adaptability was empirically developed and validated (Chapter 4). This model was the first step toward developing a predictive model of Cultural Adaptability that can be used to inform personnel selection, training requirements, and collaborative system design. Fourth, research findings significantly contributed to content development of a computer-based cultural adaptability training tool, GlobeSmart® Commander, designed to enable military personnel to navigate the challenges of culture during information exchange involving team tasks, goals and mission, response sequencing, time and position coordination, load balancing, matching resources to task requirements, adjusting activities in response to errors and omissions, and general activity monitoring (Chapter 5). Fifth, a research symposium HFM RSY/142 was held 21-23 April 2008 in Copenhagen, Denmark, where internationally recognized scholars, scientists, and business managers participated in two themed tracks, Culture and Teams, that identified key findings of theoretical and research papers, guest speakers, and panel lists (see Chapter 6). Finally, Task Group members had produced 11 papers when the project completed in 2008.

Insights from the HFM RTG/138 Adaptability in Coalition Teamwork effort must be leveraged to help guide increased organizational effectiveness in multinational military HQs. Professor Joseph Soeters, Technical Evaluator of HFM RSY/142, advised “These studies need to be conducted closer to the field of operations, and in closer connection with ‘reflective’, experienced commanders”. To that end, a transition plan was implemented with the establishment of HFM ET/049, titled “Improving Organizational Effectiveness in Coalition Operations”, chaired by Capt. (BUL-N) Dr. Yantsislav Yanakiev.

Adaptabilité dans le travail d'équipe en coalition

(RTO-TR-HFM-138)

Synthèse

La Commission sur les facteurs humains et la médecine (HFM) de l'Organisation pour la recherche et la technologie (RTO) de l'OTAN s'est associée au Commandement allié Transformation (ACT) de l'OTAN, branche Futurs et engagement, élaboration et expérimentation de concepts (CDE), pour mener des recherches visant à améliorer la capacité des officiers à comprendre et s'adapter aux différences culturelles de comportement qui rejaillissent sur le travail d'équipe multiculturel au niveau opérationnel. Les travaux combinés ont été relatés en tant que projet intitulé *Leader and Team Adaptability in Multinational Coalitions (LTAMC)* (Adaptabilité des chefs et des équipes dans les coalitions multinationales) pour l'ACT et intitulé *Adaptability in Coalition Teamwork* (Adaptabilité dans le travail d'équipe en coalition) pour la RTO, tout d'abord sous la référence HFM ET/049, puis sous la référence HFM RTG/138 (2005 – 2008). Ont participé à ce projet des laboratoires nationaux de la défense et des établissements de recherche représentant, par ordre alphabétique, la Bulgarie, le Canada, les États-Unis (président), la Norvège, les Pays-Bas et la Suède, le Royaume-Uni participant en tant qu'observateur. Les laboratoires nationaux ont mené des expérimentations en collaboration à l'aide d'un jeu de rôle spécifiquement conçu pour le projet. Les questionnaires, entretiens et observations ont été remplis et menés dans les quartiers généraux du groupe de forces interarmées et des forces interarmées, et au cours des exercices de Postes de commandement de l'OTAN, ainsi qu'au quartier général du Commandement allié pour la Transformation.

Très productif, le groupe de travail a contribué de manière significative au corpus de connaissances dans le domaine du travail en équipe multiculturelle, comme indiqué ci-dessous. Premièrement, l'étude fondamentale de 56 équipes de quatre personnes dans cinq pays a établi une base de référence à partir de laquelle la communauté internationale des chercheurs peut étudier les effets médiateurs de la culture sur le processus et les résultats des équipes (chapitre 2). Deuxièmement, des contributions importantes ont participé à l'amélioration d'un questionnaire élaboré par l'Institut norvégien de recherche sur la défense (FFI), qui vise à évaluer les processus de groupe et d'organisation, le partage des informations, la prise de décision, la langue, les objectifs / le processus du groupe, l'identité sociale et la culture (chapitre 3). Troisièmement, un modèle relationnel d'adaptabilité culturelle a été développé empiriquement et validé (chapitre 4). Ce modèle était la première étape vers le développement d'un modèle prédictif d'adaptabilité culturelle pouvant apporter des informations pour la sélection du personnel, les besoins de formation et la conception du système collaboratif. Quatrièmement, les résultats des recherches ont contribué grandement à l'élaboration d'un outil informatique de formation à l'adaptabilité culturelle, *GlobeSmart® Commander*, conçu pour permettre au personnel militaire d'explorer les défis de la culture pendant l'échange d'informations, notamment les tâches de groupe, les objectifs et la mission, le séquençement de la réponse, la coordination du temps et de la position, l'équilibrage des charges, l'adaptation des ressources aux besoins de la tâche, l'ajustement des activités en réaction aux erreurs et omissions et la surveillance générale de l'activité (chapitre 5). Cinquièmement, un colloque de recherche HFM RSY/142 a eu lieu du 21 au 23 avril 2008 à Copenhague, au Danemark, auquel des universitaires, scientifiques et chefs d'entreprise de renommée internationale ont participé à deux réflexions thématiques, sur la Culture et les Equipes, et qui a permis d'identifier les points essentiels issus des travaux théoriques et de recherche, des intervenants invités et des membres de la commission (voir chapitre 6). Enfin, les membres du groupe de travail avaient rédigé onze articles à la fin du projet, en 2008.

Les éclairages des travaux du HFM RTG/138 *Adaptability in Coalition Teamwork* doivent être exploités pour favoriser le renforcement de l'efficacité organisationnelle dans les quartiers généraux multinationaux.

Le professeur Joseph Soeters, évaluateur technique du HFM RSY/142, a indiqué : « Ces études doivent être menées plus près des opérations sur le terrain et en liaison plus étroite avec des commandants expérimentés et réfléchis ». Dans ce but, un plan de transition a été mis en œuvre, avec l'établissement du HFM ET/049, intitulé « *Improving Organizational Effectiveness in Coalition Operations* (Amélioration de l'efficacité organisationnelle dans les opérations de coalition) », présidé par le capitaine (BUL-N) Yantsislav Yanakiev.

