

Improving the Organisational Effectiveness of Coalition Operations

(RTO-TR-HFM-163)

Executive Summary

The Purpose

The NATO Research and Technology Organisation (RTO) Human Factors and Medicine (HFM) Panel Task Group (RTG) – 163 titled *Improving the Organisational Effectiveness of Coalition Operations* was established to identify organisational and cultural factors critical to effective cooperation in coalition operations with particular focus on organisational effectiveness of NATO operational level Headquarters (HQs). More precisely, the goals of the HFM-163 – RTG were:

- 1) To identify critical factors to effective coalition operations (e.g., leadership, national culture, organizational culture/structure, information sharing) using extant data and research literature;
- 2) To investigate potential models and tools for understanding, explaining, and measuring different aspects of effective adaptation and cooperation in multi-national coalitions; and
- 3) To make recommendations regarding improvement of education and training of NATO and partner countries' militaries for coalition operations.

Scope and Limitations

We decided to limit our research to organisational effectiveness of Coalition's HQ implementing Non-Article 5 Crisis Response Operation and to focus on evaluation of internal processes in the HQ. Therefore, factors external to the organisation and to the context of the operation were not examined in this study.

Results, Significance to NATO and Practical Implications

The NATO HFM-163 Task Group developed and tested a model of organizational effectiveness in operational NATO Headquarters (HQs). The model included input factors, the operative goals of the organization, as well as the relationships between the input factors and operative goals. Initial interviews conducted with military Subject-Matter Experts (SMEs) highlighted structure and processes, people, and culture as important input factors to consider. Effective and timely decision making, information sharing, and shared awareness of task and responsibilities were identified as important operative goals. These aspects were in line with existing general and military models of organizational effectiveness, but our model also emphasized factors of particular relevance to a military HQ, such as rotation practices.

In addition, the paper summarises some practical implications to improve organisational effectiveness of NATO operational HQs focusing on:

- 1) Enhancing the congruence between the way people are accustomed to working and the manner in which the HQ is organised;
- 2) Developing and applying transformational leadership in multi-national environment;
- 3) Improving managing processes in the HQ and the rotation practices;

- 4) Enhancing trust in multi-national coalitions; and
- 5) Reducing the challenges of multi-nationality.

Research findings are expected to help military leaders and Nations identify training gaps that can be addressed in future pre-deployment training and improved ways of working in a multicultural environment. This was a direct contribution to one of the basic NATO Long-Term Capability Requirements, namely Human Performance Improvement in military operations.

Amélioration de l'efficacité structurelle des opérations en coalition (RTO-TR-HFM-163)

Synthèse

Objectif

Le groupe de travail RTG-163 du comité « Facteurs humains et médecine » (HFM) de l'Organisation OTAN pour la recherche et la technologie (RTO), dénommé « *Improving the Organisational Effectiveness of Coalition Operations* » (ca. Amélioration de l'efficacité structurelle des opérations en coalition) a été créé pour identifier les facteurs structurels et culturels cruciaux influant sur l'efficacité de la coopération dans les opérations en coalition, et ce, en portant plus particulièrement son attention sur l'efficacité structurelle des quartiers généraux (HQ) du niveau opératif de l'OTAN. Plus précisément, les objectifs du groupe de travail HFM-163 étaient :

- 1) Identifier les facteurs cruciaux influant sur l'efficacité des opérations en coalition (par ex. : façon de commander, culture nationale, comportements/structure organisationnels, partage des informations) en utilisant les données et les travaux de recherche existants ;
- 2) Examiner les modèles et outils potentiels permettant de comprendre, expliquer et mesurer les divers aspects d'une adaptation et d'une coopération efficaces dans les opérations en coalition ; et
- 3) Faire des recommandations relatives à l'amélioration de la formation et de l'entraînement des armées des pays membres et partenaires de l'OTAN en vue d'opérations en coalition.

Portée et limites

Nous avons décidé de limiter nos recherches à l'efficacité structurelle d'un quartier général de coalition mettant en œuvre une opération de réponse aux crises ne relevant pas de l'Article 5 et de nous concentrer sur l'évaluation des procédures internes au quartier général. Par conséquent, les facteurs externes à l'organisme et au contexte de l'opération n'ont pas été abordés dans la présente étude.

Résultats, importance pour l'OTAN et implications pratiques

Le groupe de travail HFM-163 de l'OTAN a conçu et testé un modèle d'efficacité structurelle pour les états-majors opératifs de l'OTAN. Ce modèle comprenait : des facteurs externes, les objectifs opérationnels de l'organisme, ainsi que les relations entre les facteurs externes et les objectifs opérationnels. Les entretiens initiaux menés avec des militaires experts en la matière ont mis en évidence que la structure et les procédures ainsi que les gens et la culture sont des facteurs externes importants à prendre en compte. Une prise de décision efficace et en temps opportun, un partage de l'information ainsi qu'une conscience commune de la tâche et des responsabilités ont été identifiés comme étant des objectifs opérationnels majeurs. Ces aspects étaient conformes aux modèles généraux et militaires d'efficacité structurelle ; cela étant, notre modèle a également mis l'accent sur des facteurs particulièrement importants pour un quartier général militaire : les pratiques de relèves régulières, par exemple.

De plus, le document récapitule quelques implications concrètes en vue d'améliorer l'efficacité structurelle des états-majors opératifs de l'OTAN en insistant sur :

- 1) L'amélioration de l'harmonisation entre les habitudes de travail du personnel et la manière dont le quartier général est organisé ;
- 2) Le développement et la mise en application de la conduite du changement dans un cadre multinational ;
- 3) Le perfectionnement des méthodes de direction dans le quartier général, et des pratiques de relève ;
- 4) L'augmentation de la confiance dans les coalitions multinationales ; et
- 5) La réduction des obstacles liés à la pluralité de nationalités.

Les résultats de la recherche doivent aider les pays et les chefs militaires à identifier, d'une part, les lacunes en matière d'entraînement pouvant être comblées grâce aux futurs exercices préalables à un déploiement et, d'autre part, de meilleures façons de travailler dans un cadre multiculturel. Cette recherche constitue un élément de réponse immédiat à l'un des besoins capacitaires à long terme de l'OTAN, à savoir : l'amélioration de l'ergonomie (*Human Performance Improvement*) dans les opérations militaires.