

Military Diversity in Multinational Defence Environments: From Ethnic Intolerance to Inclusion (STO-TR-HFM-301)

Executive Summary

Issue and Purpose: Ethnic intolerance continues to challenge NATO’s efforts to promote “military diversity as a key transformational element” in overcoming cultural differences.¹ Promoting ethnic inclusion is necessary to foster greater cultural diversity in multinational military environments. Research indicates that discrimination, harassment, racism, intergroup threats, and ethnic conflicts and hatred are attributed to ethnic intolerance which negatively impact people’s perceptions of diverse ethnic and cultural groups. Overcoming cultural differences can lead to more cooperative relations within and between military organizations, improve cross-cultural military-civilian interactions, and further enhance operational and organizational effectiveness in military environments. Hence, the purpose of the Research Task Group (RTG) HFM-301 was to identify the key factors associated with ethnic intolerance and ethnic inclusion and provide a framework to explain these factors, develop a conceptual model to enable ethnic inclusion, and offer evidenced-based educational programs designed to foster a more inclusive organizational culture in NATO and across multinational defence organizations.

Scope and Procedure: The scope of RTG HFM-301 was to:

- a) Review the current research on ethnic intolerance and inclusion, and identify international best practices in diversity management, policies, and practices;
- b) Examine the strategies, methods, and tools that prevent ethnic intolerance in the military;
- c) Develop a framework on the factors that impact ethnic intolerance and a conceptual model to explain the factors that enable ethnic inclusion; and
- d) Provide strategies, tools, evidenced-based educational programs, and recommendations to help foster ethnically diverse and inclusive organizational cultures in multinational defence organizations.

Results and Recommendations: Based on the international case studies and literature on ethnic intolerance and ethnic inclusion, the RTG members uncovered several key findings. First, ethnic intolerance is attributed to historical, political, economic, social, and socio-psychological factors. Second, the socio-psychological factors that influence ethnic intolerance include more contemporary characteristics such as unconscious biases, microaggressions, racism and systemic racism, hateful conduct, and right-wing extremism. Third, diversity and inclusion management strategies are at the heart of fostering ethnic inclusion across multinational defence environments.

The RTG also developed a set of recommendations to help foster greater ethnic diversity and inclusion. First, diversity management policies, strategies, programs and tools need to be incorporated within defence organizations to enable greater ethnic diversity and inclusion. Second, leaders need to align the mission and vision of diversity management policies and strategies with programs and activities designed to enable positive culture change. Third, organizations need to foster a culture of ethnic inclusion by incorporating the strategies,

¹ NATO, Allied Command Transformation, 10 Years of Transformation: Military Diversity as a Key Transformational Element, 2013.

methods and training, including: culture of belonging; inclusive leadership; cultural competence and cultural awareness training; bystander intervention training; unconscious bias training; evidence-based prevention programs against right-wing extremism; and establishment of allies through allyship training and practices. Fourth, the conceptual model on ethnic inclusion will help defence leaders to understand the factors that would enable greater ethnic inclusion and to employ these factors to support inclusive policies and programs.

Furthermore, several RTG members contributed to a new publication on “Team Diversity and Inclusion in Defence and Security: International Perspectives,” which will be published by Springer (2023 – 2024). Key chapters are devoted to systemic issues related to ethnic intolerance and inclusion, including ethnic diversity, unprofessional conduct, ideological extremism, and racism, and international case studies that are employing diverse and inclusive management practices across defence and security-based organizations. The main goal is to provide evidenced-based diversity and inclusion strategies, programs, and leadership practices to bolster ethnic diversity and inclusion across the defence and security communities.

Military/NATO Significance: The main outcome of this RTG is to help inform NATO’s strategic efforts to uphold ethnic diversity and inclusion as key transformational elements in overcoming cultural differences in multinational military environments. This cross-national research activity will inform policies, programs, and organizational cultural changes intended to promote ethnic inclusion and improved military readiness and resilience. Moreover, the findings will contribute to the development of a NATO Lecture Series and a STANAG on how to foster improved ethnic diversity and inclusion across multinational military environments. Finally, the results and recommendations will further inform NATO’s defence capabilities (i.e., doctrine, education, training, leadership, personnel, and human interoperability) to support ethnic diversity and inclusion across multinational military organizations and operations.

Diversité au sein de l'armée dans les environnements de défense multinationaux : de l'intolérance ethnique à l'inclusion

(STO-TR-HFM-301)

Synthèse

Problème et objectif : L'intolérance ethnique continue de remettre en question les efforts de l'OTAN visant à promouvoir « la diversité au sein de l'armée comme élément de transformation clé » pour surmonter les différences culturelles (OTAN, 2013).² Il est nécessaire de promouvoir l'inclusion ethnique pour favoriser une plus grande diversité culturelle dans les environnements militaires multinationaux. D'après les recherches, la discrimination, le harcèlement, le racisme, les menaces intergroupes, les conflits ethniques et la haine sont liés à l'intolérance ethnique qui nuit à la façon dont certains perçoivent divers groupes ethniques et culturels. Surmonter les différences culturelles peut conduire : à davantage de relations de coopération au sein des organisations militaires et entre ces dernières, à améliorer les interactions interculturelles entre militaires et civils, et à améliorer l'efficacité opérationnelle et organisationnelle dans les environnements militaires. De ce fait, l'objectif du groupe de recherche (RTG) HFM-301 consistait à : identifier les facteurs clés associés à l'intolérance et à l'inclusion ethniques et fournir un cadre pour les expliquer ; développer un modèle conceptuel pour permettre l'inclusion ethnique ; et proposer des programmes d'enseignement, fondés sur des données probantes, conçus pour favoriser une culture organisationnelle plus inclusive au sein de l'OTAN et dans toutes les organisations multinationales de défense.

Portée et procédure : Le RTG HFM-301 avait pour mission : a) d'examiner les recherches actuelles sur l'intolérance et l'inclusion ethniques, et d'identifier les meilleures pratiques internationales en matière de gestion, de politiques et de pratiques dans le domaine de la diversité ; b) d'examiner les stratégies, les méthodes et les outils qui empêchent l'intolérance ethnique au sein de l'armée ; c) de développer un cadre compte tenu des facteurs qui ont un impact sur l'intolérance ethnique ainsi qu'un modèle conceptuel pour expliquer les facteurs qui empêchent l'intolérance ethnique ; et d) de proposer des stratégies, des outils, des programmes d'enseignement fondés sur des données probantes et des recommandations pour favoriser la diversité ethnique et l'inclusion des cultures au sein des organisations multinationales de défense.

Résultats et recommandations : Sur la base des études de cas internationales et de la documentation sur l'intolérance et l'inclusion ethniques, les membres du RTG ont obtenu plusieurs résultats clés. Tout d'abord, l'intolérance ethnique est liée à des facteurs historiques, politiques, économiques, sociaux et sociopsychologiques. Deuxièmement, les facteurs sociopsychologiques qui influencent l'intolérance ethnique englobent des caractéristiques plus contemporaines, telles que les préjugés inconscients, les microagressions, le racisme et le racisme systémique, le comportement haineux et l'extrémisme de droite. Troisièmement, les stratégies de gestion de la diversité et de l'inclusion sont au cœur de la promotion de l'inclusion ethnique dans les environnements de défense multinationaux.

Le RTG a également élaboré un ensemble de recommandations pour favoriser une plus grande diversité ethnique et une meilleure inclusion ethnique. Tout d'abord, les politiques, stratégies, programmes et outils

² NATO, Allied Command Transformation, 10 Years of Transformation: Military Diversity as a Key Transformational Element, 2013.

de gestion de la diversité doivent être intégrés au sein des organisations de défense pour permettre une plus grande diversité et inclusion ethniques. Deuxièmement, les dirigeants doivent aligner la mission et la vision des politiques et stratégies de gestion de la diversité sur les programmes et les activités conçus pour permettre un changement positif de la culture. Troisièmement, les organisations doivent promouvoir une culture de l'inclusion ethnique en intégrant les stratégies, les méthodes et la formation, y compris : la culture de l'appartenance ; le leadership inclusif ; la compétence culturelle et la formation à la sensibilisation culturelle ; la formation sur l'intervention des spectateurs ; la formation sur les préjugés inconscients ; les programmes de prévention fondés sur des données probantes contre l'extrémisme de droite ; et la mise en place d'alliances par le biais de la formation et des pratiques connexes. Quatrièmement, le modèle conceptuel sur l'inclusion ethnique aidera les dirigeants du domaine de la défense non seulement à comprendre les facteurs qui permettraient une plus grande inclusion ethnique, mais également à utiliser ces facteurs pour soutenir des politiques et des programmes inclusifs.

Par ailleurs, plusieurs membres du RTG ont contribué à la rédaction d'une nouvelle publication intitulée « Team Diversity and Inclusion in Defence and Security: International Perspectives » (Diversité et inclusion au sein des équipes dans le domaine de la défense et de la sécurité : perspectives internationales), qui sera publiée par Springer (2023 – 2024). Les chapitres clés sont consacrés non seulement aux questions systémiques liées à l'intolérance et à l'inclusion ethniques, y compris la diversité ethnique, la conduite non professionnelle, l'extrémisme idéologique et le racisme, mais également aux études de cas internationales qui utilisent des pratiques de gestion fondées sur la diversification et l'inclusion dans les organisations basées sur la défense et la sécurité. L'objectif principal est le suivant : fournir des stratégies, des programmes et des pratiques de leadership fondés sur des données probantes en matière de diversité et d'inclusion afin de renforcer la diversité et l'inclusion ethniques au sein des communautés de défense et de sécurité.

Importance au sein de l'armée/OTAN : Le principal résultat de ce RTG est de contribuer à éclairer les efforts stratégiques de l'OTAN afin de soutenir la diversité et l'inclusion ethniques en tant qu'éléments transformationnels clés pour surmonter les différences culturelles dans les environnements militaires multinationaux. Cette activité de recherche transnationale documentera les politiques, les programmes et les changements culturels organisationnels destinés à promouvoir l'inclusion ethnique et à améliorer la préparation et la résilience militaires. En outre, les conclusions contribueront au développement d'une série de conférences de l'OTAN et d'un accord de normalisation (STANAG) sur la manière de favoriser l'amélioration de la diversité et de l'inclusion ethniques dans les environnements militaires multinationaux. Enfin, les résultats et les recommandations permettront de mieux documenter les capacités de défense de l'OTAN (doctrine, éducation, formation, leadership, personnel et interopérabilité humaine) afin de soutenir la diversité et l'inclusion ethniques au sein des organisations et des opérations militaires multinationales.