

DISTANȚA FAȚĂ DE PUTERE, EVITAREA INCERTITUDINII ȘI NIVELUL DE CUNOAȘTERE LINGVISTICĂ – DIMENSIUNI ESENȚIALE ALE FUNCȚIONĂRII ÎN COALIȚIILE MILITARE MULTINAȚIONALE –

Dr. Rita PALAGHIA

Lector universitar asociat, Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, Brașov

Ierarhizarea strictă, orientarea spre respectarea regulilor și regulamentelor militare (caracteristice grupării latine), elitismul și respectul deosebit acordat poziției (caracteristic grupării anglo-saxone), orientarea excesivă spre îndeplinirea obiectivelor, „evitarea incertitudinii” și exagerarea regulilor (caracteristice americanilor), diferitele abordări în ceea ce privește modul de soluționare a conflictelor militare (luptă sau abordare umanitară), regulile naționale privind protecția forței, condițiile de cazare și salarizare, politicile de personal, modul de comunicare, toate acestea generează neînțelegeri de diferite grade într-o coaliție de forțe.

În urma cercetării extensive realizate în teatrul de operații din Afganistan, în perioada 2012-2018, consider că trei dimensiuni culturale au un impact major asupra interoperabilității: nivelul de cunoaștere lingvistică, distanța față de putere și evitarea incertitudinii, aspecte care ar trebui să fie mai mult studiate și armonizate.

Organizațiile militare care funcționează perioade îndelungate împreună dezvoltă un izomorfism rezultat din experiențe comune (izomorfism experiențial), prin standardizarea politicilor, doctrinelor, resurselor și a programelor de pregătire, ceea ce duce la o creștere a interoperabilității militare. Aceste experiențe comune reprezintă oportunități de învățare a ceea ce înseamnă multiculturalitate în mediul militar multinațional și oferă prilejul studierii legăturii între diferențele culturale și efectivitatea interoperabilității.

Cuvinte-cheie: cunoaștere lingvistică, incertitudine, distanța față de putere, coaliție militară, interoperabilitate.

INTRODUCERE

Încă din anul 1995, R.H. Palin¹ remarca faptul că, pe lângă dificultățile care se referă la deciziile politice și la interoperabilitatea echipamentelor militare, factorii culturali au un rol activ în realizarea interoperabilității în coalițiile multinaționale. Steward Bonner și Arthur Woolgar Verrall (2001), K. Leung și M.H. Bond (2004), William Hardy (2007), precum și un grup de cercetători reuniți în cadrul a *Research Task Group 120*, au studiat problema interoperabilității culturale și modul în care diferențele culturale afectează eficiența misiunilor militare multinaționale.

Diferențele culturale generează stiluri diferite de leadership, posibile fricțiuni atât în coaliție, cât și în ceea ce privește interacțiunea cu populația pe teritoriul căreia se desfășoară intervenția militară, cu ONG-urile etc.

Diferențele culturale generează stiluri diferite de leadership, posibile fricțiuni atât în coaliție, cât și în ceea ce privește interacțiunea cu populația pe teritoriul căreia se desfășoară intervenția militară, cu ONG-urile etc.



Cei implicați au nevoie de o bază de descentrare, pentru a vedea lumea prin „*lentila culturală*” a aliaților lor, iar pentru a se realiza acest lucru, sunt necesare cunoașterea și armonizarea elementelor care afectează interpretările situaționale.

Acest articol oferă o prezentare a particularităților culturale din teatrul de operații din Afganistan, din perspectiva a trei variabile: **distanța față de putere, evitarea incertitudinii și nivelul de cunoaștere lingvistică.**

¹ R.H. Palin, *Multinational military forces: Problems and prospects*, International Institute for Strategic Studies, Adelphi Paper Number 294, 1995.



Conform teoriei culturale a lui Geert Hofstede există șase dimensiuni care explică modul în care diferite culturi motivează oamenii și organizațiile. Ne vom opri doar asupra a două dintre ele, și anume: **distanța față de putere** (Power Distance – PD) și **evitarea incertitudinii** (Uncertainty Avoidance – UA).

În același timp, prezintă posibile efecte ale acestor diferențe în procesul de interacțiune din coalițiile militare. De asemenea, reprezintă un instrument de cunoaștere culturală pentru orice tip de organizație multinațională, dar se adresează îndeosebi militarilor².

Studiul lui Geert Hofstede cu privire la dimensiunile culturale, deși criticat de sociologi cu reputație (B. McSweeney, O. Shenkar, S.H. Schwartz, W. Bilsky, Mansour Javidan), care spuneau că, în analiza unui fenomen, ar trebui folosite tehnici calitative mult mai variate și că au fost luate în considerare insuficiente aspecte ale culturii, rămâne totuși modelul dominant al cercetărilor culturale încrucișate. Conform teoriei culturale a acestuia³, există șase dimensiuni care explică modul în care diferite culturi motivează oamenii și organizațiile. În acest material, ne vom opri doar asupra a două dintre ele, și anume:

a) **Distanța față de putere** (Power Distance – PD) reflectă gradul în care oamenii din cultura respectivă percep inegalitatea socială. Acest item are o valoare crescută în societățile sau în organizațiile care au o structură socială puternic stratificată și implică o distribuție inegală a puterii politice și economice în rândurile populației.

b) **Evitarea incertitudinii** (Uncertainty Avoidance – UA) reprezintă ușurința cu care cultura respectivă face față noului, își asumă riscuri și, în același timp, reprezintă gradul de anxietate al națiunii respective. Societățile cu un nivel ridicat al acestui indice tind să fie foarte structurate, cu legi extinse și reguli menite să atenueze efectele schimbărilor și incertitudinilor cât mai mult posibil. Culturile cu un nivel scăzut al acestui indice tind să adopte o abordare relativistă pentru a permite mai multor puncte de vedere să coexiste, ferindu-se de instituirea prea multor reguli.

Elron Shamir și Eyal Ben-Ari (1999) întăreau importanța dimensiunilor lui Hofstede în analiza operațiilor multinaționale: „...în organizații ierarhice cum sunt armatele, indicele **distanța față de putere** poate influența multe aspecte ale interrelaționării”⁴.

Schimbările sociale, evoluția tehnologică, migrațiile masive sunt doar câteva elemente care generează modificări ale valorilor

² Subiectul legat de diferențele culturale a fost detaliat în teza mea de doctorat – „The effects of cultural differences over the military mission from the Theatre of Operations Afghanistan”, 2018.

³ Geert Hofstede, *National cultures revisited*, Behavior Science Research, 18(4), 1983, pp. 285-305. *Idem*, *A case study for comparing apples and oranges: International differences in values*, în M. Sasaki (ed.), *Values and Attitudes Across Nations and Time*, Brill, Leiden, 1998.

⁴ Keith Stewart, Mark Bonner și Neil Verrall, *Cultural factors in future multinational military operations*, prezentat la întâlnirea specialiștilor RTO HFM „Factorii umani în secolul 21”, 2008, pp. 16-20.

dimensiunilor PD și UA. Spre exemplu, valoarea PD pentru România, conform studiului lui Hofstede, este 90. Cercetări realizate de diferite instituții de studii sociologice românești în ultimii ani poziționează această valoare în jur de 60.

Este demonstrată legătura între stilul de leadership și tipul de cultură, respectiv valorile PD și UA. Studiul GLOBE evidențiază dimensiunile care determină stilul de conducere și modelele comportamentale din cadrul organizațiilor multinaționale, cele două aspecte menționate având un rol major în determinarea stilurilor și modelelor.

În *figura nr. 1* sunt prezentate cele șase stiluri de conducere și poziționarea, pe scala intensității, a țărilor cuprinse pe grupe. Importanța acestor stiluri de conducere este deosebită, deoarece ușurează interacțiunea în organizația militară multinațională.

Studiul GLOBE evidențiază dimensiunile care determină stilul de conducere și modelele comportamentale din cadrul organizațiilor multinaționale, cele două aspecte menționate având un rol major în determinarea stilurilor și modelelor.

Orientare spre performanță <i>Înalt</i>	Orientare spre echipă <i>Înalt</i>	Participanți <i>Înalt</i>	Uman <i>Înalt</i>	Autonom <i>Înalt</i>	Auto sau grup protectiv <i>Înalt</i>
Anglo Germanic Nordic Asia SE L. European L. American	Asia SE Confucian L. American E. European African	Germanic Anglo Nordic	Asia SE Anglo African Confucian	Germanic E. European Confucian Nordic Asia SE Anglo African	Orientul Mijlociu Confucian Asia SE L. American E. European
Confucian African E. European	L. European Nordic Orientul Mijlociu Germanic	L. European L. American African	Germanic Orientul Mijlociu L. American E. European	Orientul Mijlociu L. European L. American	African L. European
Orientul Mijlociu		E. European SE Asian Confucian Orientul Mijlociu	L. European Nordic		Anglo Germanic Nordic
<i>Scăzut</i> Orientare spre performanță	<i>Scăzut</i> Orientare spre echipă	<i>Scăzut</i> Participativ	<i>Scăzut</i> Uman	<i>Scăzut</i> Autonom	<i>Scăzut</i> Auto sau grup protectiv

Figura nr. 1: „Grupările societale și stilurile de conducere”, Robert J. House, 2004

În urma cercetării desfășurate în teatrul de operații din Bosnia pe o perioadă de 12 luni, E.K. Bowman a publicat un model valid



Dacă liderul provine din societăți cu indice înalt în Distanța față de putere, atunci el este obișnuit să ia deciziile singur, iar membrii echipei se vor simți nevalorizați.

al relației dintre dimensiunile culturale și elementele care favorizează performanța echipelor/grupurilor⁵. Bowman a concluzionat că, dacă, în cadrul echipelor, membrii acestora provin din societăți a căror dimensiune *Distanța față de putere* este crescută, probabilitatea transmiterii informației este foarte limitată, iar așteptarea membrilor echipei este ca liderul să ia toate deciziile. Dacă liderul provine din societăți cu indice în *Distanța față de putere* înalt, atunci el este obișnuit să ia deciziile singur, iar membrii echipei se vor simți nevalorizați, rezultând o slabă coordonare, o scăzută utilizare a aptitudinilor echipei și o cunoaștere precară a situației operaționale.

Cadrul de înțelegere a diversității culturale și a cunoașterii în muncă de echipă					
Dimensiunile culturilor naționale	Elementele care favorizează performanțele grupurilor				
	Gradul (scala)	Analiza situației	Coordonare	Desemnarea rolurilor și a responsabilităților	Comportamentul de bază
Distanța față de putere	Ridicat	Vertical	Centralizat	Grad	Lider
	Scăzut	Orizontal	Decentralizat	Expertiză	Echipă/grup
Evitarea incertitudinii	Nevoie înaltă de certitudine	Informații detaliate	Bine definită	Foarte specializat	Formal
	Nevoie scăzută de certitudine	Informații generale	Ad-hoc	Multi-funcțional	Informal
Orientarea spre activitate	Independent	Implicare directă	A face	Aptitudini și abilități	Misiune
	Inter-dependent	Implicare indirectă	A fi	Conexiuni	Relații

Figura nr. 2: Cadrul de înțelegere a diversității culturale și cunoașterii în muncă de echipă (Bowman, 2002)

Consecințe negative importante se înregistrează în cazul extremelor dimensiunii *Evitarea incertitudinii*. Astfel, dacă membrii echipelor provin din societăți cu un nivel înalt al acestui indice, vor avea nevoie de foarte multe informații de coordonare și nu vor dovedi creativitate în interacțiune și planificare operațională. Dacă acest indice este mărit la nivelul liderului, atunci acesta se va pierde în detalii, iar opusul este insuficiența detaliilor, ambele cu consecințe negative asupra eficienței în coalitție. Dacă membrii echipei au un stil independent de îndeplinire

⁵ E.K. Bowman, *Cultural factors affecting MNT communications in the SFOR environment*, Unpublished Manuscript, 2002.

a obiectivelor, ei le vor îndeplini unul câte unul, fără a dezvolta o muncă de echipă sau o cunoaștere situațională complexă. Dacă liderul echipei are un stil independent, el nu va aprecia activitatea membrilor echipei care lucrează creativ, complex și în afara obiectivului clar al acesteia.

Față de cercetările dimensiunilor culturale ale lui Hofstede, aspectul de noutate a cercetărilor realizate de E.K. Bowman este dat de faptul că acestea au fost verificate și confirmate în cadrul organizațiilor de tip militar și în condiții operaționale reale.

Trecând de la dimensiunile culturale la **dimensiunea lingvistică**, cel de-al treilea element urmărit în acest articol, consider important de menționat contribuția lui Boene⁶, referitoare la sursele unor relații interculturale problematice, în care nivelul de cunoaștere lingvistică ocupă primul loc (46,1%) în topul surselor unor relații interculturale problematice. Limba oficială, într-un context multinațional, este un instrument de putere individual pentru cei care sunt experți în limba engleză, deoarece această cunoaștere le permite să domine interacțiunea și decizia⁷. A comunica într-o limbă secundară, chiar pentru vorbitorii fluenți de limbă engleză, poate constitui o problemă, din cauza ritmului vorbirii, a termenilor tehnici și a abrevierilor. Problemele de comunicare pot fi exacerbate de stresul și lipsa de odihnă, inerente într-un teatru de operații.

COALIȚIA MILITARĂ MULTINAȚIONALĂ DIN AFGANISTAN – PERSPECTIVA CULTURALĂ RESTRÂNSĂ (PD, UA și limba oficială)

În anul 2006, Corpul Aliat de Reacție Rapidă – Allied Rapid Reaction Corps, ARRC (NATO, Rheindalen), a preluat comanda ISAF. A fost o misiune complexă, care a reprezentat colaborarea strânsă a 37 de țări membre ale NATO și parteneri, guvernul afgan și ministerele subordonate acestuia, „*lorzii războiului*” aliați ai NATO, numeroase ONG-uri, organizații internaționale, ONU și media internațională.

ARRC, fiind un cartier general britanic cu preponderență, a avut particularități culturale. Generalul Richards, la preluarea comenzii ARRC, a venit cu experiența, pregătirea profesională și propria cultură. Faptul că ARRC era cartierul general al misiunii, format din ofițeri



Trecând de la dimensiunile culturale la dimensiunea lingvistică, este de menționat contribuția lui Boene referitoare la sursele unor relații interculturale problematice, în care nivelul de cunoaștere lingvistică ocupă primul loc (46,1%) în topul surselor unor relații interculturale problematice.

⁶ B. Boene, *Relations with officers from other nation's in military operations other than war and in the impact of comparisons on professional self-perceptions*. În G. Caforio (ed.), *The flexible, Artistic & Publishing Company, Roma, Italia, officer*, 2002, pp. 89-105.

⁷ S.D.N. Cook, D. Yanow, *Culture and organisational learning*, în *Journal of Management Inquiry*, nr. 2, 1993, pp. 373-390.



britanici, vorbind aceeași limbă, având aceeași cultură militară și pregătire, a creat toate premisele pentru ca serviciul „planificare” să poată adapta doctrina militară existentă la motivele, raționamentul practicilor și conceptelor întrebuițate în planificare. În misiunile în care experiența de formare și expertiza sunt diferite, este dificil ca ofițerii să fie uniți în jurul aceluiași stil de planificare și de executare a operațiilor militare. Improvizațiile duc, în timp, la fragmentarea concepției, acțiunii și scăderea eficienței misiunilor. Acesta este doar unul dintre exemplele care ilustrează impactul major pe care un lider (ce provine dintr-o cultură militară diferită, care este ajutat de experiența ofițerilor ce vorbesc aceeași limbă și au o expertiză profesională comună) îl are asupra cursului misiunii. Este un mecanism care funcționează eficient, coordonat și coerent.

În februarie 2019, participarea statelor membre ale NATO și partenerere cu militari în teatrul de operații din Afganistan se prezenta astfel:

	Albania	135		Germania	1.300		Portugalia	193
	Armenia	121		Grecia	12		România	733
	Australia	300		Ungaria	93		Slovacia	36
	Austria	17		Islanda	3		Slovenia	8
	Azerbaidjan	120		Italia	895		Spania	67
	Belgia	82		Letonia	42		Suedia	29
	Bosnia și Herțegovina	63		Lituania	50		Macedonia de Nord	47
	Bulgaria	159		Luxemburg	2		Turcia	593
	Croația	106		Mongolia	233		Ucraina	16
	Cehia	357		Munte negru	29		Marea Britanie	1.100
	Danemarca	155		Olanda	160		SUA	8.475
	Estonia	39		Noua Zeelandă	13			
	Finlanda	24		Norvegia	54			
	Georgia	870		Polonia	303			
							Total	17.034

Figura nr. 3: Țările membre ale NATO și partenerere, în februarie 2019⁸

De la începutul intervenției și până în 2019, participarea și contribuția au variat pe ani. Studiul ale cărui rezultate sunt prezentate aici a fost realizat în perioada 2012-2018.

Personalului militar menționat i se adaugă personal civil NATO, personal civil aparținând Ministerului american al Apărării, angajați civili aparținând

⁸ Disponibil la adresa https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_02/20190215_2019-02-RSM-Placemat.pdf, accesat la 18 martie 2019.

diferitelor companii locale și internaționale, ONG-uri cu care misiunea militară colaborează etc. Această enumerare are drept scop crearea unei imagini de ansamblu a masei umane de diferite naționalități care intră în interacțiune în această amplă organizație militară internațională ce funcționează în teatrul de operații din Afganistan.

Pentru a crea ideea inițială a unor posibile surse de fricțiune în coaliție, în *tabelul nr. 1* voi prezenta valori ale PD și UA, extrase din studiul dimensiunilor culturale al lui Hofstede, pentru țările membre ale NATO și parteneri de coaliție din teatrul de operații din Afganistan.

ȚARA	PD	UA	ȚARA	PD	UA	ȚARA	PD	UA
Albania	56	14	Georgia	31	55	Polonia	68	93
Armenia			Germania	35	65	Portugalia	63	104
Australia	36	51	Grecia	60	112	România	90	90
Austria	11	70	Ungaria	46	82	Slovacia	104	51
Azerbaidjan			Islanda			Slovenia	71	88
Belgia	65	94	Italia	50	75	Spania	57	86
Bosnia-Herțegovina			Letonia			Suedia	31	29
Bulgaria	70	85	Lituania			Macedonia de Nord		
Croația	73	80	Luxemburg	40	70	Turcia	66	85
R. Cehă	57	74	Mongolia			Ucraina		
Danemarca	18	23	Muntenegru			Marea Britanie	35	35
Estonia	40	60	Olanda	38	53	SUA	40	46
Finlanda	33	59	Noua Zeelandă	22	49	Canada	39	48
Franța	68	86	Norvegia	31	50			

Media valorilor mondiale, conform studiilor realizate de către Geert Hofstede⁹ pentru cele două dimensiuni, sunt următoarele: **55** pentru **PD** și **65** pentru **UA**. Din tabelul de mai sus reiese că aproximativ 40% dintre țările membre ale coaliției au o valoare a IPD >55, ceea ce generează efecte la nivelul relaționării lider – subordonat și al participării la construirea și luarea deciziilor. De asemenea, diferențele cu privire la IUA pot cauza îngreunarea construirii planurilor operaționale prin nevoia sporită de informații a militarilor aparținând culturilor cu IUA>65.

Națiunea lider – SUA are numărul cel mai mare de forțe și mijloace în operații, asigură comanda misiunii și deține un rol important

⁹ Geert H. Hofstede, *Cultural Dimensions Resources*, disponibil la adresa http://www.geerthofstede.com:80/geert_hofstede_resources.shtml, accesat la 15 iunie 2019.



Diferențele culturale devin vizibile și acute în procesul planificării operaționale chiar între națiuni vorbitoare native de limbă engleză (britanicii și americanii) atunci când concepția se realizează în comun. O explicație ar fi faptul că modelele de învățare mentală diferă.

în procesul de luare a deciziilor. Nu trebuie omisă nici influența factorului politic și a mass-mediei internaționale în luarea unor decizii militare.

Diferențele culturale devin vizibile și acute în procesul planificării operaționale chiar între națiuni vorbitoare native de limbă engleză (britanicii și americanii) atunci când concepția se realizează în comun. O explicație ar fi faptul că modelele de învățare mentală diferă. O altă explicație plauzibilă se referă la stilul de muncă și/sau modul cum militarii conceptualizează „calitatea” planului. Conform dimensiunilor culturale ale lui Geert Hofstede, diferența între SUA și Marea Britanie, în ceea ce privește dimensiunea *Distanța față de putere*, este mică, ceea ce ne-ar putea duce la concluzia că, în coaliție, relațiile dintre cele două națiuni ar trebui să funcționeze fără fricțiuni majore: „*Modelul mental al planificării conține conceptele persoanei, relațiile cauzale între concepte, antecedentele și consecințele planurilor. Influențează așteptările individuale asupra modului în care procesul trebuie să se desfășoare și furnizează cadrul de selectare a comportamentului și a obiectivelor în procesul de planificare*”¹⁰. Realitatea demonstrează că nuanțele lingvistice și valoarea IUA influențează planificarea operațională.

Conducerea misiunii *Resolute Support* (RS) este asigurată preponderent de ofițeri aparținând grupului ABCA (SUA, Marea Britanie, Canada și Australia). Desigur, reprezentarea la vârf a celorlalte state membre ale NATO există, dar în proporție mai redusă, comparativ cu grupul menționat anterior.

Exemplificând, SUA au un rating sub medie pentru itemul *Distanța față de putere*, evidențiind o cultură mai puțin formală în relații sociale și în care puterea este destul de uniform distribuită. Prin urmare, vorbim de o societate orientată pe termen scurt, care tolerează destul de bine *incertitudinea*. Planificatorii americani acordă atenție detaliilor, în timp ce britanicii consideră că prea multe detalii duc la o structură rigidă și limitează abilitatea de a reacționa la circumstanțe neașteptate.

În contrabalanță, România are un rating crescut al itemului *Distanța față de putere* (90), românii preferând să nu interfereze cu liderii și doar să urmeze ordinele primite de la aceștia, fără a avea responsabilitatea deciziilor. Deși comportamentul general este încă cel menționat, urmare a perioadei îndelungate de regim totalitar, generațiile sub 40 de ani doresc un stil de conducere participativ, cooperativ. Indicele *Evitarea*

¹⁰ Louise J. Rassmusen, R. Sieck Winston, Paul Smart, *US/UK Mental Models of Planning: The relationship between plan detail and plan quality*, Applied Research Associates, RTO-MP-HFM-142, to 9-10, 2008, pp. 9-11.

incertitudinii pentru România are, de asemenea, o valoare mare (90), ceea ce demonstrează gradul crescut de anxietate cu privire la decizii și la viitor, populația preferând certitudinea zilei de azi în detrimentul celei de mâine. Există o dificultate în a gestiona situațiile ambigue și opțiunile prea numeroase. Disponibilitatea este de a face front comun cu părerea generală, rejectând părerile minoritare. Nesiguranța și anxietatea situațională generează un grad de îngrijorare nefondat și un nivel nejustificat de emotivitate și impulsivitate. În concluzie, valorile celor două dimensiuni afectează acțiunile atât ale liderilor, cât și ale subordonaților români care funcționează în organizații multinaționale. Ideile creative vor fi frecvente, dar materializarea lor se va face doar dacă decizia vine de la lider. Liderii provenind din cultura românească așteaptă să fie informați asupra tuturor aspectelor, au tendința să controleze puterea și informația, evoluția în carieră și deciziile.

Nivelul de cunoaștere lingvistică reprezintă o cerință a *Fișei postului*, în acord cu responsabilitățile și participarea fiecăruia la misiune. Competențele sunt evaluate conform unui standard NATO, sunt testate periodic sau/și obligatoriu înainte de plecarea în misiune, dacă militarul nu a fost testat. Situația în coaliție este **bună** în ceea ce privește nivelul lingvistic, ajutată de faptul că, la nivel de concepție, sunt vorbitorii nativi de limba engleză, iar la nivel operativ, liderii au un nivel de cunoaștere adecvat.

Cercetări anterioare realizate în coaliții multinaționale

1) Cercetări realizate în afara teatrelor de operații

„*Interoperabilitatea culturală – zece ani de cercetări în cadrul Primului Corp de Armată Comun Germano-Olandez*”¹¹ constituie singurul document de cercetare realizat în epoca modernă cu participarea a două țări membre ale NATO, pe o perioadă de 10 ani, 1995-2005. René Moelker, Joseph Soeters și Ulrich von Hagen au vrut să determine dacă interoperabilitatea culturală este fezabilă, ce condiții ar favoriza interoperabilitatea culturală și în ce direcție se va dezvolta. Ei s-au concentrat pe două bine cunoscute ipoteze ale teoriei interculturale, susținând că *frecvența contactelor*, precum și *încrederea reciprocă* sunt susceptibile a favoriza sentimentele de simpatie între diferitele culturi. Este un studiu de caz al colaborării la pace.

Conform valorilor PD și UA, *Distanța față de putere* a celor două culturi studiate are valori foarte apropiate (35/38), diferențele

Nivelul de cunoaștere lingvistică reprezintă o cerință a Fișei postului, în acord cu responsabilitățile și participarea fiecăruia la misiune. Competențele sunt evaluate conform unui standard NATO, sunt testate periodic sau/și obligatoriu înainte de plecarea în misiune, dacă militarul nu a fost testat.

¹¹ Ulrich von Hagen, René Moelker, Joseph Soeters, *Cultural Interoperability. Ten Years of Research into Co-operation in the First German-Netherlands Corps*, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr. Forum Internațional, vol. 27, pp. 15-51, 131-161, Protzeller Chausse 20, 15344 Breda & Strausberg, mai, 2006.



Stilurile de conducere diferă în Olanda și în Germania. Stilul autoritar este mai frecvent în armata germană, în timp ce cel participativ este caracteristic olandezilor. Majoritatea militarilor germani au arătat preferință pentru stilul olandez de conducere. Poate că aceste stiluri sunt influențate și de diferențele structurale, cum ar fi diferența dintre o armată formată din voluntari și o armată formată din recruți.

înregistrându-se la variabila „*Evitarea incertitudinii*” (65/53). Concluziile studiului demonstrează că aceste diferențe nu generează efecte majore în interacțiunea militară multiculturală, la pace.

Stilurile de conducere diferă în Olanda și în Germania¹². Stilul autoritar este mai frecvent în armata germană, în timp ce cel participativ este caracteristic olandezilor. Majoritatea militarilor germani au arătat preferința pentru stilul olandez de conducere. Poate că aceste stiluri sunt influențate și de diferențele structurale, cum ar fi diferența dintre o armată formată din voluntari și o armată formată din recruți.

Interoperabilitatea la pace, în condițiile unui nivel de stres redus, nu a ridicat probleme deosebite, deoarece procesul de colectare, analiză și luare a deciziilor s-a petrecut într-un timp mai lung decât în situațiile reale caracteristice teatrelor de operații, aspecte care ar fi putut fi dramatic influențate de diferența de valori ale indicelui UA.

2) Cercetări realizate în teatrele de operații

a) Cooperarea germano-olandeză în Kabul

În anul 2003, Comandamentul Corpului Comun a preluat comanda misiunii din Kabul pentru o perioadă de șase luni. Colaborarea germano-olandeză s-a dovedit a avea mai puțin succes în teatrul de operații, deși a fost prevăzut contrariul, având în vedere evoluțiile pozitive anterioare, la pace. De la debutul implementării acestei colaborări bilaterale, în anul 2002, în special olandezii nu s-au simțit confortabil privind dominația germană în ceea ce privește personalul, logistica și modul de comandă. Contribuția numerică a celor două țări a fost clar neechilibrată¹³. Problemele de la Camp Warehouse au rezonat la Comandamentul corpului, în Münster, și la Comandamentul ISAF, în Kabul. Cooperarea operațională germano-olandeză, în Camp Warehouse, s-a încheiat în toamna anului 2003.

Pregătirea comună pre-misiune, chiar dacă este suficient de îndelungată, se dovedește a fi un element important, dar nu întotdeauna suficient, în situații de stres și constrângeri temporale și logistice.

b) Cooperarea militară internațională de pe aeroportul KAIA (Kabul)

Încă de la începutul misiunii ISAF, în anul 2001, o unitate de comandă și stat major, formată din ofițeri și subofițeri din aproape toate forțele

¹² M. van den Berg Dechesne, J.C. Soeters, *International Collaboration Under Threat: a Field Study in Kabul* (submitted for publication), 2005.

¹³ U. von Hagen, P. Klein, R. Moelker, J. Soeters, *True Love. A Study in Integrated Multinationality within 1 (GE/NL) Corps*, SOWI, Forum Internațional nr. 25, Strausberg, 2003.

aeriane ale statelor membre ale NATO, a fost însărcinată cu menținerea în funcțiune a aeroportului. Comanda era rotită la fiecare șase luni cu reprezentanți din diferite națiuni. România a asigurat, printr-un detașament al Forțelor Aeriene Române, comanda Aeroportului Internațional Kabul în două rotații, prima pentru o perioadă de șase luni (2006) și a doua pentru o perioadă de un an de zile (2011-2012). În total, 25 de națiuni au contribuit cu trupe și nicio țară nu le-a dominat numeric pe celelalte.

Au existat o serie de probleme legate de limbă, normele și reglementările naționale diferite cauzând probleme disciplinare. Ritmul de luare a deciziilor a fost criticat, neajunsurile fiind atribuite complexului lanț multinațional de comandă și control. Militarii din KAIA au fost, în general, mulțumiți cu misiunea și au considerat activitatea lor în Afganistan ca „doar un alt loc de muncă”. Rezultatele de succes ale operațiilor din KAIA pot fi atribuite normativelor bazate pe tehnologie și izomorfism profesional (Dimaggio/Powell, 1991).

Consider acest caz ca fiind un exemplu bun de cooperare militară internațională.

c) Cooperarea canadiano-norvegiano-ungaro-belgiană în Camp Julien

Al treilea studiu de caz, realizat de către Joseph Soeters și Tibor Szvircsev Tresch¹⁴, se referă la un grup de luptă multinațional, format din aproximativ 230 de militari belgieni din trupele aerportate, un batalion de cercetare norvegian și o companie de infanterie ușoară din Ungaria, aflați într-o bază în care majoritatea militarilor erau canadieni, Camp Julien. Belgienii au raportat că nu se simt confortabil în mediul de lucru și în viața de zi cu zi în relația cu canadienii. Sondajul efectuat de către Joseph Soeters și Tibor Szvircsev Tresch printre militarii belgieni a arătat că mai mult de jumătate dintre aceștia au indicat faptul că relațiile lor cu militarii canadieni au fost „foarte rele”, că au fost tratați într-un mod „condescendent”. Toate aceste divergențe se bazează pe o acută diferență de „obiceiuri și reguli militare” și pe valori foarte diferite ale PD și UA. Spre deosebire de interacțiunile cu canadienii, contactele cu norvegienii și maghiarii nu au creat multe probleme pentru militarii belgieni.

Analiza celor trei studii de caz

Cele trei cazuri prezentate oferă trei fațete diferite ale cooperării militare internaționale. Niciunul dintre ele nu oferă imaginea unei

Militarii din KAIA au fost, în general, mulțumiți cu misiunea și au considerat activitatea lor în Afganistan ca „doar un alt loc de muncă”. Rezultatele de succes ale operațiilor din KAIA pot fi atribuite normativelor bazate pe tehnologie și izomorfism profesional (Dimaggio/Powell, 1991).

¹⁴ Joseph Soeters, Tibor Tresch Szvircsev, *Towards Cultural Integration in Multinational Peace Operations*, vol. 10, 2010, nr. 1-2: *The Janus Face of War Counter Insurgency in the Post Modern Era*, Defence Studies, mai 2010, pp. 272-287.



Niciunul dintre cazurile analizate nu oferă imaginea unei cooperări perfecte. Chiar și în cel de-al doilea, caracterizat de o standardizare maximă a procedurilor, s-au constatat neînțelegeri. Acestea sunt consecințe ale izolării și fricțiunilor cauzate de diferitele stereotipuri și a diferențelor între valorile indicilor PD și UA.

cooperări perfecte. Chiar și în cel de-al doilea caz, care pare a ilustra cea mai eficientă cale de interacțiune datorită standardizării maxime a procedurilor, s-au constatat neînțelegeri. Acestea sunt consecințe ale izolării și fricțiunilor cauzate de stereotipurilor generate de interacțiunea diferitelor arme și armate și a diferențelor între valorile indicilor PD și UA.

În toate cele trei cazuri, diferitele sarcini operaționale au fost împărțite între unitățile naționale participante. Fiecare unitate națională, în studiile de caz a) și c), avea propria zonă geografică de responsabilitate, având sarcina de a controla situația, de a proteja zona împotriva ostilităților și de a dezvolta proiectele în cooperare cu civilii. Cu toate acestea, contingentele naționale nu au avut aceleași condiții de viață și, de asemenea, comanda bazei era majoritar deținută de o singură națiune (studiul de caz a – Germania; studiul de caz c – Canada). La aeroport (studiul de caz b), fiecărei unități naționale i-a fost atribuită o sarcină funcțională specifică. O astfel de structură se bazează pe interdependența cumulată, ceea ce înseamnă că fiecare unitate își aduce o contribuție directă, complementară la întreg. Modul în care aceste procese sunt administrate diferă în cele trei cazuri. Administrarea presupune interdependență reciprocă și ajustare reciprocă. Numai în „cazul KAIA” acest lucru s-a reglat reciproc la nivel de personal, într-o atmosferă cu adevărat internațională, creând, astfel, ceea ce poate fi numit un spirit colectiv. În fiecare dintre celelalte două tabere operaționale (Warehouse și Camp Julien), doar o singură țară a avut comanda, ceea ce a însemnat o administrare a problemelor de personal în spiritul național propriu.

IV. PD, UA și nivelul de cunoaștere lingvistică – variabile studiate în teatrul de operații din Afganistan în perioada 2012-2018

Cea mai recentă cercetare în teatrul de operații din Afganistan, care se întinde pe perioada 2012-2018, a fost realizată de autoarea acestui articol. Am utilizat metoda de cercetare calitativă, am efectuat două studii de caz, în care am folosit observația participativă și pe cea neparticipativă. În cadrul acestui tip de observație nu am folosit o grilă, ci m-am limitat la a nota comportamentul personalului aflat în interacțiune în diferite situații, pe care l-am consemnat în foaia de observație creată în acest scop. Am urmărit frecvența factorilor care determină efecte și am creat un instrument de cunoaștere și armonizare culturală. În acest material, prezint doar efecte ale variabilelor menționate în temă. Cu privire la declararea sau nedeclararea calității

de observator, am ales să folosesc ambele variante, în funcție de variabila studiată și de contextul în care s-a realizat observația.

Studiul de caz nr. 1 – Personal de stat major românesc

Observarea celor două contingente s-a desfășurat pe o perioadă de 11 luni (iulie 2016 – mai 2017) și a început cu identificarea personalului, la începutul fiecărei misiuni în Comandamentul Misiunii *Resolute Support* din Kabul, Afganistan. Am cules date despre categoria din care aceștia fac parte (ofițeri sau subofițeri), vechimea în armată, experiența anterioară în misiuni militare multinaționale, participarea la cursuri și activități comune multinaționale. Toate aceste date au fost incluse ulterior în „*Fișa de observație*” creată în acest scop. Subiecții au experiență militară mai mare de cinci ani, 84% cu experiență în teatre de operații sau în medii militare internaționale (cursuri de lungă durată, misiuni militare externe, exerciții multinaționale etc.) și în proporție de 73% absolvenți de studii superioare de lungă durată.

Prezentarea rezultatelor s-a realizat în formă narativă, grupate în funcție de itemii urmăriți, astfel:

Observația 1: nivelul de experiență și competențe profesionale la care se adaugă nivelul de competență lingvistică variază între națiuni.

Cel mai problematic aspect al colaborării în coaliție este reprezentat de decalajul de comunicare lingvistică între militarii diferitelor țări. Chiar în cazul interrelaționării personalului aparținând unor națiuni cu „*vorbitori nativi*” de limbă engleză, tot există riscul înțelegerii greșite a unor nuanțe. Acest risc crește proporțional cu procentul de personal nevorbitor nativ de limbă engleză introdus în lanțul de elaborare a ordinelor de luptă și de luare a deciziilor.

Pentru verificarea concluziei am folosit construcția: dacă nivelul de cunoaștere a limbii engleze la nivelul cerut nu este corespunzător, atunci există o mare probabilitate ca transmiterea și/sau înțelegerea informației să fie trunchiată, modul de elaborare a documentelor să fie deficitar, iar eficiența misiunii să fie compromisă. Această construcție am verificat-o prin comparație, realizată în urma studiului mai multor grupuri în care militarii români au interacționat cu personal multinațional. Există o mare diferență în ceea ce privește concepția, etapă în care apar pregnant variabilele *cunoaștere lingvistică și competența profesională*, între personalul românesc și personalul cu vechime în structuri ale NATO vorbitor nativ de limbă engleză, diferențe generate de nivelul de cunoaștere a procedurilor NATO și a gradului de expertiză. În schimb, în cadrul structurilor majoritar naționale, națiunile care au personal minoritar integrat într-o majoritate au, în general, tendința de separație și se vor simți excluși, nefolosiți la capacitatea reală și, în final, frustrați.

Cel mai problematic aspect al colaborării în coaliție este reprezentat de decalajul de comunicare lingvistică între militarii diferitelor țări. Chiar în cazul interrelaționării personalului aparținând unor națiuni cu „vorbitori nativi” de limbă engleză, tot există riscul înțelegerii greșite a unor nuanțe. Acest risc crește proporțional cu procentul de personal nevorbitor nativ de limbă engleză introdus în lanțul de elaborare a ordinelor de luptă și de luare a deciziilor.



Există două fațete ale modului în care sunt percepuți vorbitorii non-nativi. Prima este reprezentată de faptul că, exprimându-se mai puțin clar și concis, non-nativii sunt percepuți ca fiind incapabili să îndeplinească la cel mai înalt nivel sarcinile operaționale. Cea de-a doua fațetă este reprezentată de volumul mai mare de muncă pe care nativii îl au prin preluarea sarcinilor suplimentare.

Există două fațete ale modului în care sunt percepuți vorbitorii non-nativi. Prima este reprezentată de faptul că, exprimându-se mai puțin clar și concis, non-nativii sunt percepuți ca fiind incapabili să îndeplinească la cel mai înalt nivel sarcinile operaționale. Cea de-a doua fațetă este reprezentată de volumul mai mare de muncă pe care nativii îl au prin preluarea sarcinilor suplimentare. Un alt aspect important care trebuie menționat constă în faptul că liderul structurii este în situația de a gestiona problema cu diplomație, este nevoit să acționeze urgent, deoarece deciziile din teatre necesită un grad înalt de claritate și trebuie formulate și emise oportun. Aceste aspecte îngreunează mult activitatea liderului și generează, în timp, decizia de a lucra preponderent cu vorbitorii nativi de limbă engleză.

Observația 2: „Distanța față de putere” și comunicarea. Indivizii care provin din culturi cu un indice crescut al „Distanței față de putere” tind să folosească un mod formal, ierarhic în comunicare, în care inferiorii din lanțul ierarhic consideră ca fiind o atitudine nepotrivită să pună întrebări sau să conteste decizia superiorului. Indivizii care provin din culturi cu un indice scăzut al „Distanței față de putere” tind să folosească un mod informal de comunicare, gândesc individual, se simt confortabil să conteste decizia superiorului atunci când este cazul și luptă pentru drepturile individuale. Militarii turci, italieni, albanezi evită, în general, participarea la ședințe sau au o participare pasivă din cauza dificultăților de exprimare în limba engleză. Întâlnirile informale reprezintă cadrul de cunoaștere și baza comunicării. La începutul acestor întâlniri, subiectele dezvoltate sunt unele generale, iar limbajul de bază poate realiza interacțiunea primară.

Observația 3: „Evitarea incertitudinii” și comunicarea. Această dimensiune are următoarea semnificație: „Atunci când o societate se simte amenințată de nesiguranță și situații ambigue, încearcă să le evite prin asigurarea unei cariere stabile, instaurarea regulilor formale, intoleranța față de ideile și comportamentele deviate și credința în adevărul absolut și supremația expertizei”¹⁵.

O valoare scăzută a acestui indice cultural semnifică o acceptare a stării de conflict, apreciind-o ca fiind naturală și utilă. Normele sunt confuze și flexibile, procesul de adaptare la schimbare este mai ușor. Nivelul de stres este scăzut, există tendința de asumare a unui nivel înalt de risc.

Liderii care provin din culturi cu un nivel înalt al acestui indice au tendința de a deveni foarte atenți la detalii și atât de structurați, încât

¹⁵ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work/Related Values*, Beverly Hills, CA., Sage Publications, 1980.

tendința creativă a echipelor este anulată. Liderii controlează situațiile și limitează dialogul.

Observația 4: Falsul consens în comunicare. În grupurile multinaționale, de obicei, există tendința vorbitorilor nativi de limbă engleză de a considera că întregul auditoriu a înțeles în integralitate mesajul pe care ei vor să-l transmită, ceea ce este o greșeală de comunicare.

Observația 5: „Distanța față de putere” are implicații asupra interacțiunii dintre *tehnologie* și operațiile multinaționale, în sensul că, în țările în care acest indice are o valoare scăzută, acestea au tendința de a oferi acces la propria tehnologie mult mai ușor decât cele care au acest indice crescut. Acestea asociază tehnologia cu avantajele economice și autoritatea militară.

Observația 6: Apartenența la diferite sisteme politice, sociale și militare a generat diferențe de proceduri, tehnică, valori foarte diferite ale dimensiunii „Distanța față de putere”, diferențe care reduc interoperabilitatea. Consecința formării personalului de diferite naționalități în sisteme totalitare (în special, blocul est-european) sau zone de război îndelungat (Afganistan) a generat dezvoltarea unui anumit tip de comportament, pe care l-am denumit „*comportament adaptativ/de supraviețuire*”. Consecințele acestui comportament sunt: lipsa încrederii în parteneri, respect doar pentru persoanele cu aptitudini militare deosebite (lideri puternici), precauție în afirmații, funcționare în grupurile deja cunoscute și „*verificate*”, dorința de a îndeplini cerințele postului doar atât cât este nevoie, fără inițiative, fără a face niciun efort de a ieși în evidență. Această atitudine generează frustrare la nivelul partenerilor de coaliție, care așteaptă o participare implicată și activă.

Observația 7: Conceptul de „*Lead Nation*” se dovedește a fi cea mai eficientă abordare pentru scopul misiunii în opinia participanților la studiul de caz. Validitatea acestui concept a fost verificată atât prin studiul de caz realizat în baza Kaia, cât și în Mazar al Sharif, Herat. Definirea clară a ariilor de responsabilitate, conducerea unică, procedurile unice se dovedesc a fi căile diminuării efectelor diferențelor culturale în cadrul coaliției.

Studiul de caz nr. 2¹⁶ – Structură multinațională

Cu scopul de a efectua verificarea primară a instrumentului propus („*Modelul liniar de cunoaștere și armonizare a interacțiunii culturale*”) în teza de doctorat, am decis realizarea acestui studiu de caz. A fost efectuat într-o structură multinațională format din personal militar și civil, pe o durată de 24 de luni.



Apartenența la diferite sisteme politice, sociale și militare a generat diferențe de proceduri, tehnică, valori foarte diferite ale dimensiunii „Distanța față de putere”, diferențe care reduc interoperabilitatea.

¹⁶ Detalii în Anexa la teza de doctorat, Studiul de caz nr. 2, pp. 1-236.



Națiunile vorbitoare nativ de limbă engleză înțeleg și apreciază eforturile de comunicare ale non-nativilor vorbitori de limbă engleză și conștientizează importanța ritmului și folosirea unui limbaj simplu. Interesul personal stimulează progresul învățării accelerate a limbilor străine și crește nivelul interacțiunii interpersonale.

Acest articol va prezenta doar observațiile relaționate cu tema acestuia, astfel:

Observația 1: Nivelul de cunoaștere lingvistică (limba engleză, limba locală)

Sistemul educațional național are o mare importanță în procesul de învățare a limbii engleze. Participarea la misiuni comune multinaționale, cursuri, vechimea în teatre de operații etc. sunt elemente care favorizează perfecționarea nivelului de cunoaștere a limbii engleze. Națiunile vorbitoare nativ de limbă engleză înțeleg și apreciază eforturile de comunicare ale non-nativilor vorbitori de limbă engleză și conștientizează importanța ritmului și folosirea unui limbaj simplu. Interesul personal stimulează progresul învățării accelerate a limbilor străine și crește nivelul interacțiunii interpersonale.

Observația 2: Distanța față de putere – SUA, Marea Britanie, Germania și Canada sunt societăți în care acest indice are o valoare scăzută, indivizii provenind din aceste societăți sunt foarte deschiși la dialogul constructiv, caută soluțiile inovative pentru probleme și agreează canalele de comunicație informale. Ei furnizează informația direct la vârf, fără a considera o încălcare a statutului cuiva. Ideea despre ierarhie este foarte clară, „*fiecare îndeplinește un rol, temporar, pentru care este plătit, iar scopul final este îndeplinirea obiectivelor organizației*”. România, Polonia, Turcia și Afganistan au o valoare înaltă a acestui indice, preferând o ierarhie strictă, cu o exercitare puternică a controlului. Indivizii provenind din astfel de societăți, în cadrul grupurilor, se feresc a pune întrebări chiar dacă nu înțeleg conținutul subiectului discutat. Ei consideră că este nepolitic să intervină sau să „*deranjeze*”. Informația este oferită în mod formal și se consideră ca fiind doar responsabilitatea liderilor de a lua decizii, chiar și pe cele minore. Diferențele în valoarea indicelui „*Distanța față de putere*” afectează schimbul de informații în grupurile multinaționale.

Există probabilitatea ca un anumit tip de comportament sau discurs al liderului provenind dintr-o societate cu o valoare scăzută a indicelui „*Distanța față de putere*” (de exemplu, SUA) să fie perceput ca fiind critic, arogant, lipsit de respect de către indivizii provenind din societăți cu valori crescute ale acestui indice (Afganistan).

Observația 3: Toleranța/Intoleranța incertitudinii (UA) – În societățile cu un nivel ridicat al acestui indice (Germania, România, Turcia, Polonia, Afganistan), normele sunt flexibile, fiind acceptate disensiunile și conflictele ca fiind o parte naturală a vieții. Diferențele la acest item au efecte asupra planificării operaționale și a muncii, în general. Indivizii cu un indice UA scăzut (SUA, Marea Britanie și Canada) sunt preocupați de detalii din dorința de a evita pe cât posibil situațiile incerte. Liderul care provine dintr-o societate cu un UA scăzut este, în general, unul care

produce inovația, celălalt este, de obicei, unul care urmează regulile. Persoanele cu un nivel scăzut al UA pot să-i perceapă pe ceilalți ca fiind înceți, obstructivi și ineficienți. Ei preferă cooperarea în grup și instrucțiunile clare. Riscul în grupul în care indivizii provin din societăți cu indicele „*Toleranța incertitudinii*” având valori scăzute sau ridicate este acela ca procesul de planificare și cel al muncii să se desfășoare în ritmuri diferite, ceea ce creează frustrare de ambele părți.

V. CONCLUZII

Principalele probleme ale unei coaliții multinaționale de forțe sunt reprezentate de deficitul de cunoaștere lingvistică, a procedurilor NATO, deficitul de încredere între partenerii de coaliție, diminuarea scopului și a motivației misiunii.

Diferența semnificativă a valorii dimensiunii „*Distanța față de putere*” afectează grav relațiile lider-subordonați, iar cele ale dimensiunii „*Evitarea incertitudinii*”, întregul proces de concepție și execuție.

Cunoașterea culturală, pregătirea comună, disponibilitatea de a eficientiza relaționarea în coaliție reprezintă elemente care trebuie educate pe parcursul unui îndelungat proces de formare profesională.

Diferența semnificativă a valorii dimensiunii „Distanța față de putere” afectează grav relațiile lider-subordonați, iar cele ale dimensiunii „Evitarea incertitudinii”, întregul proces de concepție și execuție.

BIBLIOGRAFIE

1. B. Boone, *Relations with officers from other nations in military operations other than war and in the impact of comparisons on professional self-perceptions*, în G. Caforio (ed.), *The flexible Rome, Italy: Artistic & Publishing Company, officer*, 2002.
2. E.K. Bowman, *Cultural factors affecting MNT communications in the SFOR environment*, Unpublished Manuscript, 2002.
3. S.D.N. Cook, D. Yanow, *Culture and organisational learning*, Journal of Management Inquiry 2, 1993.
4. Ulrich von Hagen, René Moelker, Joseph Soeters, *Cultural Interoperability. Ten Years of Research into Co-operation in the First German-Netherlands Corps*, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr. International Forum, vol. 27, Protzeller Chausse 20, 15344 Breda & Strausberg, 2006.
5. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work/Related Values*, Beverly Hills, CA., Sage Publications, 1980.
6. Geert Hofstede, *National cultures revisited*, Behavior Science Research, 18(4), 285-305, 1983.
7. Geert Hofstede, *A case study for comparing apples and oranges: International differences in values*, în M. Sasaki (ed.), *Values and Attitudes Across Nations and Time*, Brill, Leiden, 1998.
8. R.H. Palin, *Multinational military forces: Problems and prospects*, International Institute for Strategic Studies, Adelphi Paper Number 294, 1995.
9. Keith Stewart, Mark Bonner, Neil Verrall, *Cultural factors in future multinational military operations*, 2008.