

"לעולם אל תבזבוזו משבר טוב" - מה למדנו על חדשנות יישומית בצה"ל בזמן משבר הקורונה?



שבוע היזמות הבינלאומי בצה"ל. לעיתים נוצרו חיבורים אפורמליים בין הדורש ובין אלה שיש בכוחם לסייע, ומשם הדרך לשיתוף הפעולה הייתה אפקטיבית וקצרה (צילום: דו"ץ)

החלו התארגנויות חלוציות של בעלי תפקידים מעולמות תוכן שונים שהבינו כי מדובר באירוע בקנה מידה שונה מכל מה שהכרנו, וכי האיום החדש טומן בחובו גם כר פורה להזדמנויות יצירתיות וחדשניות.¹ צה"ל החל להיערך להתמודדות עם המגפה בשלהי ינואר 2020, ועם החרפת המשבר הרחיב את מעורבותו כדי לסייע במאמץ הלאומי.²

בין מובילי המאמצים לסיוע הלאומי היו גם מובילות ומובילי החדשנות בגופים וביחידות השונות בצה"ל. אחד מהמאפיינים העיקריים בעשייה של גופי חדשנות הוא בהיותם מקדימים את העקומה ובכונותם להוביל יוזמות העונות על פער מהותי, עוד לפני שמרבית האנשים זיהו אותו בבידור. במאמר זה נפרס את ביטויי העשייה ומנגנוני החדשנות שפעלו בצה"ל במסגרת המאבק בנגיף הקורונה, ונתבונן באופן ביקורתי בעשייה זאת, הן ברמת הארגון והן ברמת העובדים בו.

סוגים של חדשנות

מקובל להבחין בין שני סוגים של חדשנות: חדשנות תוספתית - שמוסיפה ומשפרת את הקיים, באמצעות מציאת פתרונות המסתמכים על ידע קיים או חדש, וחדשנות משבשת - שגורמת לשינוי מהותי וקיצוני ולמעשה מאפשרת יצירת שוק הזדמנויות חדש, תוך הפרעה לשוק המסורתי הקיים, לעיתים עד כדי דחיקתו והחלפתו.³ החדשנות המשבשת הקלסית מתפתחת בדרך כלל מחוץ לרדאר של שחקנים

כשסר וינסטון צ'רצ'יל תיאר את הגורמים שסייעו להקמת האומות המאוחדות, הוא הצביע בין היתר על מלחמת העולם השנייה והשלכותיה, והוסיף בהקשר זה: "לעולם אל תבזבוזו משבר טוב". תפיסה זאת רלוונטית גם היום, כשחלקים נרחבים מן העולם עדיין מתמודדים עם מגפת הקורונה ועם השלכותיה הבריאותיות, הכלכליות והחברתיות. כתגובה למשבר וכדי לשרוד למרות השלכותיו נדרשו כל ארגון וחברה, החל בחברות הזנק, עבור לחברות ענק בין-לאומיות וכלה בממשלות, להתאים את עצמם בדרכים שונות ויצירתיות כדי להסתגל למצב החדש שנוצר. מקומה של החדשנות בחברות ובארגונים התבסס עוד בימיו הראשונים של המשבר ומאז גדל.

למושג "חדשנות" הגדרות ומשמעויות רבות, בהן "היות שונה מן הקודמים", "תכונתו של המהפכני" ו"אוונגרד" (מילון רב-מילים), ומגוון דרכים אפשריות ליישום ולהטמעה של הרעיון שמאחורי המושג שבאמצעותן אפשר להפוך אותו לחלק מן התרבות הארגונית. ואולם רעיון מרכזי אחד קושר את מגוון האמצעים כחוט השני, והוא היכולת להגיב בהתאם לשינויים. כשהמשבר הנוכחי יגיע לתומו ועוצמת ההשלכות תתפוגג, יידרשו כל ארגון וחברה להחליט עבור עצמם אם לחזור לנהוג כבעבר, או להכיר באתגרים שזימן המשבר ולהפוך אותם, כעצת ראש ממשלת בריטניה ואחד מגדולי המדינאים והרטוריקנים במאה ה-20, להזדמנות ללמוד, להתפתח ולצמוח. עם הופעת מקרי הקורונה הראשונים בישראל בפברואר 2020

רס"ן טל אטלס, רמ"ד חדשנות
יישומית, שילוח



רס"ן איתי קטקו, רע"ן פיזיולוגיה,
מקרפ"ר



סא"ל מיכל פרנקל, רע"ן חדשנות,
שילוח



סא"ל ד"ר אריאל פורר, רע"ן
חדשנות רפואית, מקרפ"ר



ניתן להתעלם בצבא מהתרבות ומתהליכי העבודה שהתקיימו בתקופת הקורונה.

העוסקים במלאכה לא ציפו לשינוי, לעיתים דרסטי, בחוקי המשחק, שאפשר את ההישגים שהושגו. כבר היום עלינו לדון בכמה שאלות: האם תפיסת ה־bottom-up הוכיחה את עצמה וניתן למסדה בחלק מהמבנים הארגוניים בצה"ל? האם שכבת ההנהלה שינתה את גישתה בנוגע לחדשנות בעקבות המשבר, ויהיה ניתן למסדה ביתר שאת? האם אנחנו מוכנים למשבר הבא? לשמחתנו, רוב הגופים בצה"ל נרתמו לעשייה. ההירדת והעשייה מלמדות כי ניתן להשתמש בתפיסת החדשנות לשימושים יישומיים, והיכולת לשבור "חומות" בתוך צה"ל וקהילת הביטחון היא רק עניין של בחירה. אם ניעזר בטענתו של ד"ר אייל בנימין⁵ ש"לא כל חברה יכולה להפוך למקגייוור" וכי היכולת של ארגונים לחשוב מחוץ לקופסה בזמן המשבר תלויה במידת ההשקעה שלהם בחדשנות עוד לפניו - בפרספקטיבה של זמן נבקש לטעון כי בחלקים מסוימים של הצבא אנו נמצאים במחצית הדרך.

ההתארגנויות בצה"ל בעקבות הקורונה

העיסוק בחדשנות בצה"ל לא החל בעקבות משבר הקורונה העולמי. גופים ובעלי תפקידים רבים בצבא עסקו בחדשנות, גם אם לא תחת הכותרת "חדשנות". עם זאת, ניכר כי טרום עידן הקורונה אופיין עיסוק זה כפחות ליבתי בעשייה הצבאית, ונדמה שטרם צלח את דרכו למרכז הבמה אלא נותר מחותרני בניסיונותיו לפרוץ קדימה באמצעות יוזמות והתארגנויות מקומיות. במסגרת התארגנויות אלה צצו אירועי חדשנות עיתיים של ריכוז מאמץ סביב פרויקטים פנים-זרועיים תוך שמירה על מיקוד, זהות ארגונית וגבולות גזרה מוגדרים דוגמת האקדמיה זרועיים, אקסלרטורים (תוכניות האצה), פרסום "קול קורא" לפתרון אתגרים זרועיים או אגפיים וכדומה.

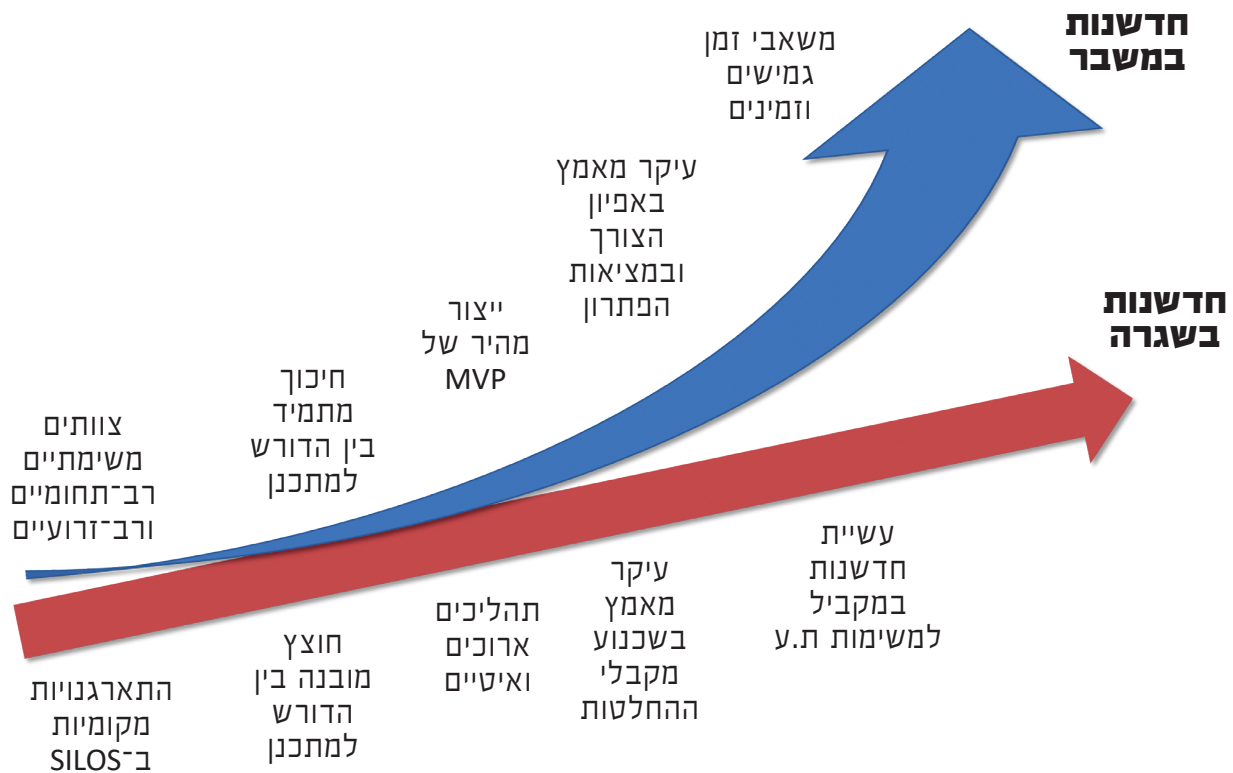
במרוצת הזמן תפסה החדשנות את מקומה באופן רשמי יותר בצה"ל עם הקמתם של ענפים, מדורים, צוותי חדשנות וגורמים מקצועיים שעסקו בתחום החדשנות נוסף על תפקידם. נקודת ציון משמעותית במיסוד העיסוק בחדשנות בצה"ל הייתה הקמת חטיבת שילוח תחת האגף לתכנון ולבניין כוח רב-זרועי בשלהי 2019, כגוף במטה הכללי העוסק בשיטות לחימה ובחדשנות, ובו ענף שמטפל כולו אך ורק בבניין כוח בתחום החדשנות בצה"ל

מרכזיים בשוק, ומאומצת תחילה על-ידי קבוצת משתמשים מצומצמת, עד לנקודה שבה לא ניתן עוד להתעלם ממנה.

במסגרת מעורבותו של צה"ל במאבק בקורונה ניתן להצביע אם כן על קיומם של שני סוגי החדשנות בארגון. חדשנות תוספתית באה לידי ביטוי בכל מיזם שבו התקיימו השאלת משאבי ידע, הרחבתם וניתוב יכולות לטובת המאבק בנגיף. במסגרת זאת, בעלי תפקידים מכל קשת הדיסציפלינות נכנסו "מתחת לאלונקה" הלאומית, ורתמו הן את יכולותיהם והן את יכולות הגופים שאליהם הם שייכים על-מנת להרחיב את תחום המומחיות שלהם במסגרת המלחמה בנגיף. ברוב המקרים לא הומצאה טכנולוגיה או שיטה שקולעת להגדרה המדויקת של חדשנות משבשת. עם זאת, להבנתנו, המתודולוגיה שאופיינה בתהליכי עבודה אינטר-דיסציפלינריים, חוצי גופים בקהילת הביטחון, התעשייה והאקדמיה במסגרת הניסיון לספק מענה לאתגרים השונים, דווקא עונה על הגדרה זו. המתודולוגיה חידדה את חשיבותו של עיסוק חוצה גופים ומוכוון משימה שבו הארגון אינו מורגל בשגרה, ושמחייב סנכרון רחב ככל הניתן בין שחקנים שונים, המגיעים מגופים שונים ואשר לכל אחד מהם מפקד אחר ואג'נדה שונה. בכך, אנו נשענים על מסקנותיהם של ענית סומך וענת דרך-זהבי בעבודה שפורסמה ב-2013⁴, בדבר חשיבותו המכרעת של אקלים ארגוני המעודד חדשנות. אנו סבורים שבדומה לתוצאותיה של חדשנות משבשת, לא יהיה

מקובל להבחין בין שני סוגים של חדשנות: חדשנות תוספתית - שמוסיפה ומשפרת את הקיים, באמצעות מציאת פתרונות המסתמכים על ידע קיים או חדש, וחדשנות משבשת - שגורמת לשינוי מהותי וקיצוני ולמעשה מאפשרת יצירת שוק הזדמנויות חדש, תוך הפרעה לשוק המסורתי הקיים, לעיתים עד כדי דחיקתו והחלפתו

תרשים 1: השוואה בין חדשנות בשגרה לחדשנות במשבר



2. חיבור לדרישות מאופרטור מרכזי – וידוא רציף כי כלל הצרכים המועלים אכן מגיעים מדורש מבצעי, וכי יהיו ידיים בקצה לקליטת הפתרון המוצע ובחינתו.

3. רשתיות – היכולת להגיע לכל אחד בכמה הודעות, ויתרה מכך, הבטחה לחיבור עם האדם הרלוונטי לצורך שעלה.

4. הובלה – אין בגרעין מי שקיבל על עצמו את משימת ההכוונה והסנכרון משום הכרזה על עצמו כמפקד או כמוביל משימה מוגדר מכורח הפקודה.

5. גבולות גזרה – שיטת העבודה מאפשרת חיבור מהיר וכמעט טבעי בין צבא-גופי ביטחון-אזרחות, הן בשיתוף ידע והן ביצירת קבוצה על-ארגונית לפתרון אתגר לאומי.

בתקופה האחרונה עלתה בצה"ל המודעות לחוסר החיבור המאפיין את המערכת, ולמחיר הכבד הנגבה ממנו כתוצאה מכך. הדרג הפיקודי לא תמיד מכיר כראוי את דרגי העבודה השונים ואת מגוון היכולות העומדות לרשותו, ולכן אינו מצליח לממש כהלכה את הפוטנציאל הטמון בהם. המצב הנוכחי מאופיין במובחנות מובהקת בין האגפים והזרועות והיעדר מפעיל מטכ"לי מנחה. הביטוי לכך הוא בפעילות המתבצעת ברשתות עבודה נפרדות ולעיתים אף במידור מכוון, וכך, לא פעם קורה שיחידות מגיעות לאותה המטרה ולכל אחת מהן נדמה שהיא הראשונה שהמציאה את הגלגל.

אחד מהאתגרים הניצבים בפני ראשי צה"ל הוא לשמר אצל המשרתים תחושת מחויבות והירתמות למטרה, באופן שיגביר את קצב העבודה ואת ייצור התפוקה. בצה"ל מכנים דפוס פעולה זה "עבודה בשעת חירום" או "עבודה באווירה

ובהאצת מאמצי חדשנות רב-זרועיים.⁶ זאת במקביל לקיומם של תהליכים סדורים ושיטתיים המאפשרים את מימושה של החדשנות בארגון באמצעות הגדרת משימות בבהירות.⁷

בתחילתו של משבר הקורונה הוקמה קהילה חוצת ארגונים וגופים במערכת הביטחון הישראלית, שפעלה כקבוצת ווטסאפ ואיגדה בעלי תפקידים בעולם החדשנות בצה"ל, דורשים מבצעיים ובעלי יכולות ייחודיות. קבוצה זאת סייעה ב"פתיחת דלתות" באופן בלתי פורמלי, ברתימת שותפים, בסנכרון מאמצים ובבניית פלטפורמות חדשנות לטובת התמודדות עם אתגרים ייחודיים. בבסיס קהילה זאת עמדה ההבנה שיש ליצור סביבה המאפשרת מפגש ישיר וחוצה מסגרות בין דרישה מבצעית ובין יכולות וכוח אדם רלוונטי, בהתאם לשלושה עקרונות מנחים: הצורך המבצעי ישמש מצפן להתארגנות ולעשייה; סנכרון מאמצים מטכ"לי יפעל כאמצעי לצמצום כפילויות; סדרי עדיפויות למשימות השונות ייבנו בראייה מטכ"לית.

מתודולוגיה זאת היא שאפשרה התארגנות תכליתית לטובת ביצוע משימה בהכוונת גורם מרכזי אחד הרואה את השלם. לעיתים נוצרו חיבורים א-פורמליים בין הדורש ובין אלה שיש בכוחם לסייע, ומשם הדרך לשיתוף הפעולה הייתה אפקטיבית וקצרה.

התארגנות זאת נבדלה מתהליכי בניין כוח שגרתיים בארגון במאפייניה המרכזיים:

1. קונקרטיזציה – השיח המתקיים מכוון לפתרון האתגר המבצעי שעלה, בראייה משימתית, ללא שייכות ארגונית או מקצועית.



האקטון באמ"ן, פברואר 2021. במרוצת הזמן תפסה החדשנות את מקומה באופן רשמי יותר בצה"ל עם הקמתם של ענפים, מדורים, צוותי חדשנות וגורמים מקצועיים שעסקו בתחום החדשנות נוסף על תפקידם (צילום: דו"ץ)

- המאפיינים את התנהלותם בחירום?
- כיצד ניתן לרתום שותפים נוספים לתהליך?
- איך ניתן לעודד תרבות עבודה המושתתת על תחושת מחויבות טוטלית ושאיפה למצוינות, ובעיקר לשמרה לטווח ארוך, בלי לשחוק את המערכת הצבאית?

פיתוח תרבות ארגונית

ביחידות שייעודן הוא מחקר ופיתוח מנסים בשגרה כלל המפקדים, החל בשכבת הרמ"חים, עבור לרע"נים וכלה בראשי הצוותים, לפתח ולעודד תרבות המושתתת על מגוון יכולות: אפיון צרכים מדוקדק של הלקוח, כתיבת דרישה מבצעית, עבודת צוות, הובלת פרויקט והיועצות עם מומחי ידע חוץ ופנים-ארגוניים. הקורונה זימנה לדרגי הפיקוד הזדמנות לאפשר לאנשי המקצוע חיכוך אינטנסיבי עם דורשים מבצעיים (מערכת הבריאות הלאומית), ועבודה עם גורמי מקצוע מתחומי התמחות ייחודיים, וייתכן שהזדמנות מעין זאת לא הייתה נקרית בפניהם אלמלא המגפה.

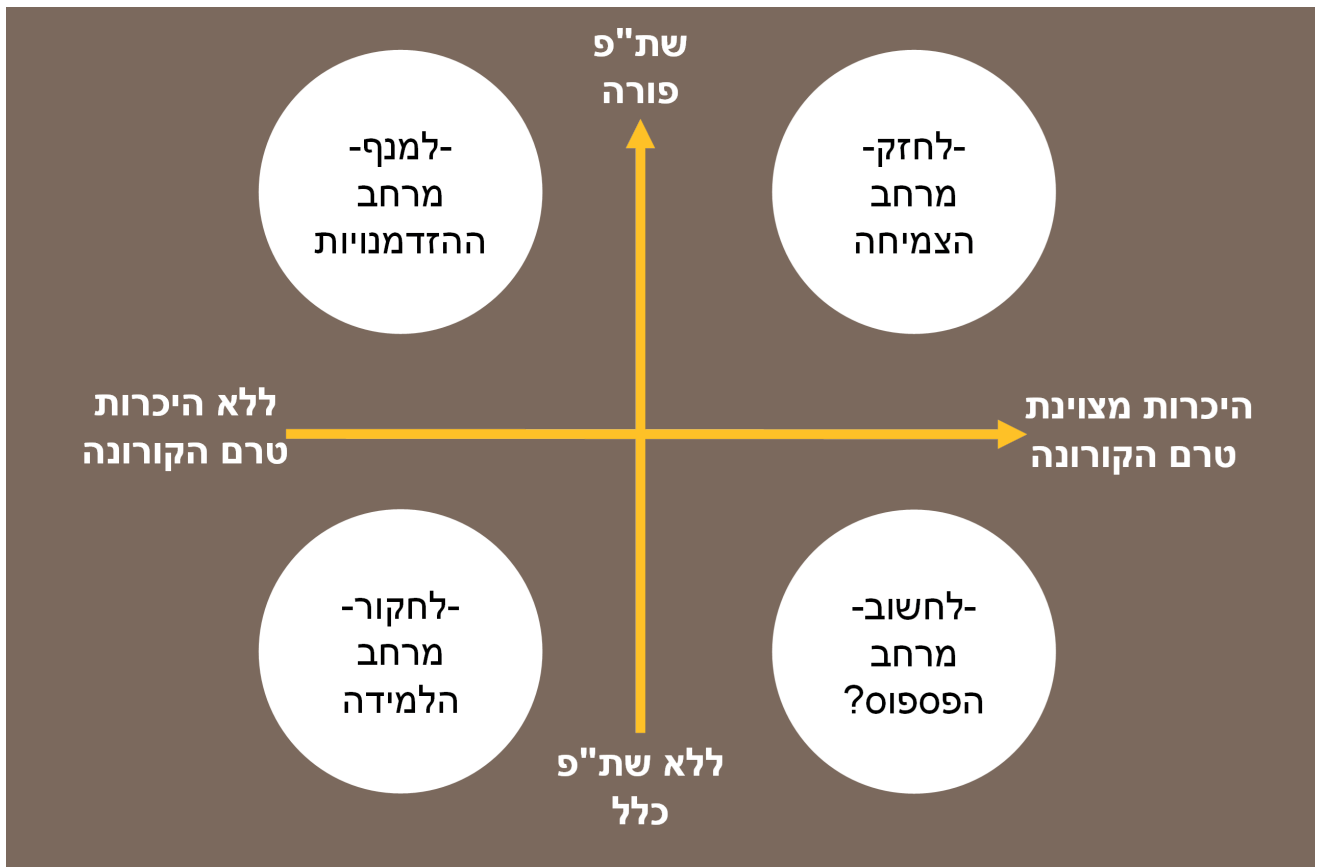
בימות שגרה מתקיימים בצה"ל עשרות קורסים והכשרות, שמטרתם לקדם את אנשי הצבא ולהפוך את רכישת המיומנויות המקצועיות למשוכללת יותר. בצה"ל משקיעים בתוכניות העשרה ופיתוח יקרות וארוכות, ולעיתים, כתמריץ, מאפשרים רק למצטיינים שנבחרו בקפידה להשתתף בהן. במישור זה, כך אנו סבורים, ההזדמנות הכבירה שטמן בחובו המשבר התפספסה. בכמה מקרים נוכחנו לדעת שבמקום לעודד הצטרפות של בעלי תפקידים ותיקים וצעירים לצוותי העבודה שהתגבשו, או לתמוך בהעלאת יוזמות כחלק מתהליך איתור אתגרים שיטתי, דחו חלק מן המפקדים יוזמות משום שראו בהן בזבוז זמן, כאילו מדובר ב"חלוקת ידע בחינם" שאינה משרתת את הפרויקט שעליו הם חתומים ואינה חלק מתוכנית העבודה שלהם.

משימתית". אין ספק כי במצבי חירום משרתי צה"ל מצטיינים בעמידה ביעדים, ואולם בשל הנטייה הטבעית להרפות בחלוף סכנה מיידית ניכר קושי בשימור תחושת המשימתיות, ולא פעם נצפית האטה וירידה בתפוקה בחזרה לתהליכי עבודה שגרתיים. אחת הסיבות לכך היא העובדה שבניית העוצמה וההירתמות של צה"ל לא נבנתה באופן מדורג במהלך תקופת המשבר, אלא במעין קפיצת מדרגה חדה אחת שממנה הכול החל לרוץ בקצב חסר תקדים.

- אנו סבורים כי אם הייתה מתחילה כמה שבועות קודם לכן התארגנות ב"עצימות בינונית", מתוך הבנה של האירועים, אפשר היה לנהל חלק גדול מהתהליכים באופן מושכל ומאוזן יותר. בהקשר לכך, עולות כמה שאלות מרכזיות:
- האם צה"ל ומשרתיו יכולים להגיע גם בשגרה להישגים

בתחילתו של משבר הקורונה הוקמה קהילה חוצת ארגונים וגופים במערכת הביטחון הישראלית, שפעלה כקבוצת ווטסאפ ואיגדה בעלי תפקידים בעולם החדשנות בצה"ל, דורשים מבצעיים ובעלי יכולות ייחודיות. קבוצה זאת סייעה ב"פתיחת דלתות" באופן בלתי פורמלי, ברתימת שותפים, בסנכרון מאמצים ובבניית פלטפורמות חדשנות לטובת התמודדות עם אתגרים ייחודיים

תרשים 2: מרחב שיתופי הפעולה שהתקיימו בזמן המשבר



התמודדות עם אתגרים ולמידה הדדית על הטמעת תרבות של חדשנות.

3. חוסר היכרות לפני הקורונה וללא שיתוף פעולה במהלך המאבק בה - אמנם נראה כי לא ניתן ללמוד ממרחב זה, אך אנו סבורים כי ניתן להפיק ממנו רבות אילו נחשוב על אותם שיתופי פעולה שניתן לקיים עם אותו גורם או גוף ונשאל, אילו יכולות משלימות יש לאותו שותף לצורך פתרון האתגר שאנו מתמודדים עימו? אילו יכולות יש לנו שאפשר לתרום לאחר ולהפך, כיצד אנו יכולים להיתרם ממנו?

4. היכרות מצוינת לפני הקורונה אך ללא שיתוף פעולה במהלך המאבק בה - עלינו לקיים תהליכי חשיבה ולשאול, האם פספסנו הזדמנויות בשיתוף פעולה עם שותפים שאנו מכירים מצוין, וייתכן שאף שיתפנו פעולה עימם בצורה מיטבית בעבר. האם יש שותפים שמצב השגרה הנינוח מאפשר קיום תהליכי עבודה עימם, אך במצב חירום, שבמהלכו נדרשת תפיסת עבודה מעט שונה, צפים ניגודים שעלולים להקשות על שיתוף פעולה למרות ההיכרות? (ייתכן שבעיתות חירום חלק משיתופי הפעולה הקיימים בשגרה אינם רלוונטיים, ואין בכך כל פסול).

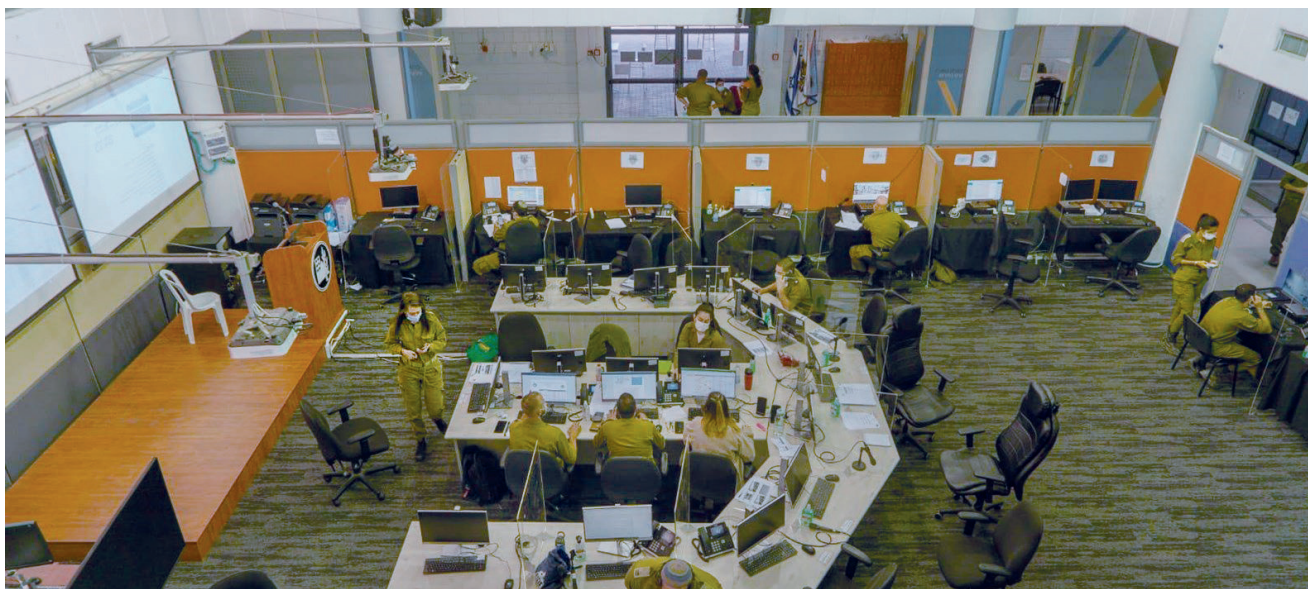
ההתארגנות המהירה בעקבות תחושת הדחיפות, בחלק גדול מהמקרים, הביאה עימה אתגר אנושי של עבודה משותפת בין אנשים שלא עבדו יחד קודם לכן. אילו זה חייב יכולות גבוהות של רתימת עמיתים והגברת השפעה על ניתוב מאמצים לטובת השגת מטרה ראויה ונכונה. שיתופי פעולה מוצלחים שהניבו

שיתופי פעולה בין-ארגוניים

כחלק מהעיסוק בהשפעת המלחמה בקורונה על תהליכי העבודה בצה"ל, ראוי לסקור את שיתופי הפעולה שהתקיימו בתקופה זאת ולדון במסקנות העולות מהם. את מרחב שיתופי הפעולה אפשר לשרטט בשני צירים: הראשון - ציר ההיכרות, הנע בין חוסר היכרות לפני המשבר ובין היכרות מצוינת לפניו. השני - ציר מידת שיתוף הפעולה, שבקצהו התחתון חוסר שיתוף פעולה, ובקצהו העליון שיתוף פעולה פורה. מחלוקה זאת עולות ארבע אפשרויות:

1. היכרות מצוינת לפני הקורונה ושיתוף פעולה פורה - עלינו לחזק את הממשק עם אותם השותפים. פריצת המחסומים וצבירת ההישגים המשותפים עשויות לתרום רבות להמשך העשייה ולצמיחה של הארגון גם לאחר תום המשבר. עלינו לחשוב כיצד ניתן לייצר מרחב שיאפשר להמשיך שיתופי פעולה אלה גם בעיתות שגרה.

2. ללא היכרות לפני הקורונה ושיתוף פעולה פורה - אנו סבורים שכאן טמון מרחב הזדמנויות שיש למנפו. למעשה, ההתארגנויות הייחודיות שקמו כחלק מההתמודדות עם המשבר אפשרו קיום קשרי עבודה עם שותפים שלא הכרנו קודם, בין אם מתוך צה"ל ובין אם מחוצה לו. עלינו לחשוב כיצד ניתן להמשיך את שיתופי הפעולה הללו גם בנושאים שאינם רלוונטיים לעיסוק בקורונה כדי להשיג שילוב או שיתוף ביכולות פיתוח, מתן זווית ראייה שונה במסגרת



פעילות צה"ל בזמן הקורונה. הקורונה לימדה אותנו שיעור חשוב בבחירת השותפים המתאימים לכל מיזם (צילום: דו"ץ)

וגמיש יכול להיות ההבדל היחיד בין תהליך מוצלח ומהיר שמספק תוצאות איכותיות ובין המשך התנהלות שגרתית שאינה מותאמת למצב. חשוב לזכור שאלה המתקשים להתאים את עצמם בשגרה למשימות הדורשות היערכות מיוחדת יתקשו לעשות זאת על אחת כמה וכמה בזמני חירום, כשעל הכך משהו חשוב עשרות מונים.

הקורונה לימדה אותנו שיעור חשוב בבחירת השותפים המתאימים לכל מיזם. ההתארגנויות הייחודיות שקמו במהלך תקופת הקורונה חשפו עשרות אנשים מיחידות שונות למקביליהם בארגונים השונים. אנו ממליצים לכל ארגון לקיים פורום חשיבה לצורך עריכת מיפוי של יכולות ומשאבים. התבוננות כנה ביתרונות היחסיים של כל גוף לצד הבנת המגבלות, מתוך ניסיון לראות את הדברים נכוחה, ללא חסמי אגו ואחרים, תאפשר לנצל את השותפויות שנוצרו במסגרת המשבר גם אחריו.

סיכום

משבר הקורונה לימד אותנו כי גם אם כלפי חוץ נראה היה כי העשייה בצה"ל התרחשה "יש מאין", היא התבססה על המשאב האנושי והתעצמה בזכות אותם משרתי צה"ל בעלי יכולות וערכים, המסוגלים להוציא לפועל כמעט כל משימה. ואולם כדי לאפשר זאת, על מפקדי צה"ל מוטלת החובה לעודד הטמעה ופיתוח של ערכים המאפשרים יצירה של תרבות מיטבית ולהסיר, לפי הצורך, חסמים ארגוניים.

חובתנו בהקשר זה היא להמשיך לשאול את עצמנו אם הבאנו ערך חדש לצה"ל בהתאם לפוטנציאל הקיים, ואם עסקנו בהרחבתו במקומות הנדרשים. לשם כך עלינו לאפשר מיצוי יעיל של יכולות האנשים בארגון, ויצירת מסגרות ייעודיות והזדמנויות לאנשים שבאמצעותן יוכלו להביא לידי ביטוי את כישוריהם בפתרון אתגרים שאינם דווקא חלק מתוכנית העבודה שלהם, ולטובת גופים שאינם נמנים עם שותפיהם הטבעיים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

פירות משמעותיים אופיינו בשותפים שהשכילו להבין, בשלב מוקדם של המשבר, כי המפתח הוא היכולת לנטרל אגו ולטפח תחושת אמון הדדית במהירות. הבנה זאת חשובה במיוחד במקרים שבהם בקרב גופים מסוימים עולה התחושה שמישהו אחר מתכוון "לגנוב" את תחומי האחריות שהוגדרו עבורם או לחדור לתחומי עיסוקם ולקצור את פירות ההצלחה.

נוסף על טיפוח תחושת האמון בין השותפים לעשייה נדרש אמון בסיסי בין מפקדים, כגורם ראשוני המאפשר שיתוף פעולה. אם עקרונות אלה נשמרים במהלך הדרך, שאר התהליכים צפויים להתקדם כראוי, ובאופן טבעי כמעט נוצר מנגנון ליישוב אי-הסכמות והתגברות על מכשולים באופן מהיר ותכליתי, תוך פיתוח הקשבה והפריה הדדית. זאת הדרך להטמיע בקרב השותפים לעשייה את ההבנה שגם אם מישהו אחר עוזר לבצע את העבודה – אין בכך כל רע, להפך. שיתוף פעולה ראוי משפיע על העשייה בפועל וניכר לא פעם גם באיכות התוצרים.

כדי לאפשר את העשייה המשותפת המבוססת אמון לאורך זמן, נדרשת יכולת לרחוש אמון גם ברגעים של חוסר ודאות. המרכיב ההכרחי הנדרש לכך הוא שמירה על ממד האוטנטיות – צירוף של אמיתות, מקוריות, אמינות ונאמנות. מדובר במרכיב מכריע כמעט ביכולת להחליט על הרכב הצוות ועל דרך פעילותו. בעיתות משבר ובמצבים שבהם נדרשת התארגנות מהירה בעקבות צורך דחוף של אחד מעולמות התוכן, שלא כל חברי הצוות מומחים בו, למרכיב האוטנטיות חשיבות רבה אף יותר, היות שהוא מאפשר לחברי הצוות לנסות, לטעות ולהיכשל יחד כחלק מהתהליך, ולהמשיך לעבוד באותה נחישות ואמונה בצדקת הדרך המשותפת.

עם זאת, לא לכולם היכולת "להידבק" בתחושת האחריות המשותפת ולתפקד כחלק אינהרנטי מקבוצה הפועלת באווירת חירום ודחיפות. נוסף על כך, כמו באזרחות, גם חלק מהמשרתים בצבא אינם מוכנים לפרוץ את מחסומי השגרה, לפעול ולהשקיע בשיתופי פעולה ייחודיים שמטרתם אינה עולה בקנה אחד עם מטרות היחידות שאליהן הם שייכים בשגרה. במקרים מסוימים, היעדר היכולת לעבור למצב פעולה משימתי