

## אודות מכון ראות שאלות ותשובות

### תוכן עניינים

1	תוכן עניינים
	מה המעמד והמבנה המשפטי של מכון ראות?
2	מה הקשר בין מכון ראות לבין American Friends of the Reut Institute?
2	מי הקים את מכון ראות ומדוע?
2	מהו החזון המנחה את מכון ראות?
2	מהו 'חזון ישראל 15'?
2	מהי שליחותו של מכון ראות?
3	מהי 'השפעה' על פי מכון ראות?
3	מהי 'מנהיגות' על פי מכון ראות?
4	מהי האסטרטגיה של מכון ראות?
4	מהו מחזור הפעולה של מכון ראות?
5	איך מכון ראות מטפח את כוח האדם שלו?
5	מה הערך המוסף הייחודי של מכון ראות?
6	מה ההבדל בין ראות לבין מכוני מחקר (Think Tanks) ויחידות אסטרטגיות?
6	איך מכון ראות מודד הצלחה?
6	מה הממשק ומערכת היחסים בין ראות לבין מכוני מחקר אחרים?
8	מי קהל היעד של מכון ראות?
8	מהם 'תחומי מיקוד'? איך מכון ראות בוחר את תחומי מיקוד שלו?
8	מי מממן את מכון ראות?
8	מדוע מכון ראות לא גובה תשלום עבור שירותיו?
9	מי יוזם את הפרויקטים של מכון ראות?
9	מהם השירותים שמכון ראות מציע למקבלי החלטות?
9	למה יש קטגוריות של תוצרים ומה תפקידן?
9	מהם זכויות היוצרים על תוצרי ראות?
10	דוגמאות לפרויקטים של מכון ראות

## מה המעמד והמבנה המשפטי של מכון ראות?

### מה הקשר בין מכון ראות לבין American Friends of the Reut Institute?

מכון ראות הוא מוסד ללא כוונת רווח (עמותה) הפועל על פי חוק העמותות. המכון הוקם בינואר 2004 והוא מנוהל על ידי ועד מנהל ועל ידי מנכ"ל. מערכת היחסים בין הוועד המנהל למנכ"ל מוסדרת בתקנון (סעיף 17 – [לחצו כאן](#)). החזון והערכים של מכון ראות מעוגנים בחוקה שאושרה בינואר 2007 (להלן, 'החוקה' – [לחצו כאן](#)).

American Friends of the Reut Institute (AFRI) הוא ארגון עצמאי שרשום בארצות הברית ([לחצו כאן](#)). מטרתו היא לקדם חזון לפיו מדינת ישראל תהא מדינה משגשגת ובטוחה. AFRI הוא התורם הגדול ביותר של מכון ראות, ומכון ראות הוא היעד המרכזי לתרומות של AFRI.

### מי הקים את מכון ראות ומדוע?

מכון ראות הוא פרי יוזמה של גידי גרינשטיין שהוא גם מייסד המכון והמנכ"ל הראשון שלו. שותפתו של גידי להקמת מכון ראות היא נועה אליאס-שוהם.

גידי שירת במשרד ובלשכת ראש הממשלה כמוזכיר צוות המשא ומתן עם אש"ף (1999-2001). במהלך שירות זה הגיע גידי למסקנה כי למדינת ישראל חסרות יכולות לחשיבה מערכתית ארוכת טווח שהיא מקצועית, א-מפלגתית, קברניטית וממוקדת במימוש החזון של המדינה. מכון ראות נועד לתת מענה לצורך זה. לפרטים נוספים אודות מכון ראות [לחצו כאן](#), אודות מייסדי מכון ראות [לחצו כאן](#) ואודות גידי גרינשטיין [לחצו כאן](#).

### מהו החזון המנחה את מכון ראות?

כפי שקובעת החוקה של מכון ראות ([לחצו כאן](#)): "מכון ראות הוא ארגון ציוני. חזונו עוסק בקיומה, ביטחונה, שגשוגה ואיכותה של מדינת ישראל: מדינה שקיומה מובטח ותושביה בטוחים; מדינה משגשגת, שהיא אחת המדינות המובילות מבחינת איכות החיים של תושביה; מדינה שרוב תושביה יהודים המציעה חוויה יהודית איכותית ייחודית, שהיא ליבו של העם היהודי ותורמת תרומה משמעותית לקיומם ולשגשוגם של חיים יהודיים בתפוצות; מדינה דמוקרטית המבוססת על ערכים אנושיים אוניברסאליים, השואפת לכוון חברה ערכית שהיא מופת במשפחת העמים".

חזון זה נושא את הכותרת 'ציונות של המאה ה-21'. לטעמנו, בעת הנוכחית, הסוגיות המרכזיות על סדר היום של חזון זה הן:

- ביטחון לאומי ([לחצו כאן](#));
  - 'חזון ישראל 15' שחותר לקפיצת מדרגה כלכלית וחברתית בישראל ([לחצו כאן](#));
  - חתירה לחברה שהיא אור לגויים ועוסקת בתיקון עולם;
  - העשרת המרכיב היהודי במרחב הציבורי של החברה היהודית בישראל;
  - שיפור הממשל בישראל כתנאי להגשמת החזון ([לחצו כאן](#)).
- לפרטים נוספים אודות 'ציונות של המאה ה-21' ([לחצו כאן](#)).

### מהו 'חזון ישראל 15'?

'חזון ישראל 15' קורא להפיכתה של ישראל לאחת מחמש-עשרה המדינות המובילות בעולם מבחינת איכות החיים של תושביהן. חזון זה מחייב 'קפיצת מדרגה' כלכלית וחברתית. 'חזון ישראל 15' הוא החזון המנחה את פעילותו של מכון ראות בתחום הכלכלי והחברתי. לפרטים נוספים ([לחצו כאן](#)).

### מהי שליחותו של מכון ראות?

שליחותו של מכון ראות הוגדרה בחוקה של המכון כדלקמן: " להשפיע השפעה משמעותית, מהותית ומתמשכת על עיצוב עתידם של מדינת ישראל והעם היהודי ברוח החזון הנזכר לעיל ולהטביע טביעת אצבע יהודית וישראלית על עתיד העולם."

- **מהי השפעה 'משמעותית'?** המילה 'משמעותית' מתייחסת לטיב הסוגיות שהן מושא לפעילותו של מכון ראות. אנו מתמקדים בנושאים 'יתחומי מיקוד' שאוצרים בחובם את ההבטחה לשיפור גדול במצבם של מדינת ישראל או העם היהודי, או לחילופין, איום חמור וזאת משום שקיים בהם 'פער בסיסי' שמחייב 'הסתגלות' ו'מנהיגות' ([לחצו כאן](#)). איננו עוסקים בנושאים שוטפים שאין בכוחם לחולל שינוי כזה.
  - **מהי השפעה 'מתמשכת'?** המילה 'מתמשכת' מתייחסת לתדירות ולאופי מופעי ההשפעה של מכון ראות. כוונתנו היא שההשפעה של מכון ראות תתרחש לכל אורך השנה במשך שנים רבות. זאת בשונה מארגונים שפעילותם והשפעתם מנוקזות למספר קטן של אירועים 'גדולים' כגון פרסום ספר או דו"ח או כינוס ועידה.
  - **מהו 'עיצוב עתיד'?** המילים 'עיצוב עתיד' מתייחסות ליומרה ולאמונה כי בידינו להשפיע על עתידם של מדינת ישראל והעם היהודי. מוקד עשייתנו איננו ניתוח העבר, הבנת ההווה או חיזוי העתיד גם אם אנו עוסקים בכך מידי פעם.
  - **מהי 'הטבעת טביעת אצבע ישראלית ויהודית על עתיד העולם'?** – מכון ראות מחויב לרתום חלק מיכולותיו כדי לסייע להתמודדות עם האתגרים הניצבים לפתחה של האנושות בשירות הערכים היהודים של 'תיקון עולם' ו'אור לגויים' ובדרך שהיא ייחודית בישראליותה. אכן, זוהי מטרה שאפתנית מאוד, אך אנו מאמינים שבבוא היום נגשים גם אותה.
- שליחותו של מכון ראות היא החוליה המקשרת בין החזון של הארגון ([לחצו כאן](#)) לבין האסטרטגיה והערך המוסף הייחודיים שלו.

#### מהי 'השפעה' על פי מכון ראות?

**מכון ראות מגדיר 'השפעה' כשינוי במרקם הערכים, בסדרי העדיפויות, בתבניות ההתנהלות או בהרגלים שחיוני לעשותו לצורך מיצוי הזדמנויות והתמודדות עם אתגרים.** השפעה זו נמדדת בשינוי במעשים ובשיח בעל-פה ובכתב בקרב קהילת האנשים בעמדות ההשפעה, המנהיגות או קבלת ההחלטות בסוגיה הרלוונטית. שליחותו של מכון ראות ([לחצו כאן](#)) ממקדת אותו באתגרים ובהזדמנויות הניצבים לפתחם של מדינת ישראל והעם היהודי.

הגדרות אלה מבוססות על ההגדרות של פרופ' רון חפץ בספרו [Leadership Without Answers Easy](#) למושגים 'מנהיגות' (leadership), 'עבודה הסתגלותית' (adaptive work) ו'אתגר הסתגלותי' (adaptive challenge).<sup>1</sup> בנוסף, משמעותו של המושג 'השפעה' במכון ראות חופפת לפעולות הנדרשות כדי לסגור פערי רלוונטיות (Relevancy Gaps) או 'פערים בסיסיים' (Fundamental Gaps) כפי שהגדירם ד"ר צבי לניר, מייסד חברת פרקסיס [www.praxisisrael.com](http://www.praxisisrael.com).

#### מהי 'מנהיגות' על פי מכון ראות?

**מכון ראות מגדיר את המושג מנהיגות כ'פעולות שמטרתן לחולל השפעה'.** אתגר המנהיגות של מכון ראות הוא אתגר של 'מנהיגות ללא סמכות' – leadership without authority – כפי שהגדירה רון חפץ [הפניה]. מנהיגות זו באה לידי ביטוי בשלושה רבדים:

- **מודל חדשני שהוא מושא לחיקוי** – מכון ראות הוא מודל ארגוני חדשני שמטרתו לסייע למדינת ישראל להתמודד עם האתגרים המורכבים הניצבים לפתחה. מטרתנו היא להנחיל מודל זה למרחב הציבורי הישראלי. בהקשר זה יש לציין שהמבנה ושיטת הפעולה של מכון ראות הם חדשניים בקנה מידה בין-לאומי. לשם כך, אנו מתעדים בצורה שיטתית את התיאוריה העומדת בבסיס פעולתנו ואת דרך הפעולה שלנו וחולקים ידע זה עם כל גוף ציבורי שמעוניין בכך;
- **השפעה בסיסית** – בכל תחום שבו מכון ראות פועל – כגון בתחום הביטחון הלאומי או בתחום הפיתוח הכלכלי והחברתי – אנו שואפים לחולל 'שינוי בסיסי' במרחב הציבורי

<sup>1</sup> אתגר הסתגלותי הוא מצב שבו קיים פער בין ההיערכות של הקהילה לבין המציאות שניצבת בפניה. פער זה לא יכול להיסגר באמצעות ישום ידע ופתרונות קיימים והוא מחייב לימוד של הבעיה, יצירת ידע חדש אודותיה ושינוי בערכים, הרגלים וסדרי עדיפויות. ר' חפץ, Leadership Without Easy Answers, עמ' 22-35.

הישראלי קרי שינוי במרקם הערכים, סדרי העדיפויות ותבניות ההתנהלות שמטרתו לסייע למדינה להתמודד עם האתגרים וההזדמנויות הניצבים לפתחה. כדי להשיג השפעה כזו, גיבש מכון ראות 'מחזור פעולות' שמאפשר לנו לזהות את הנושאים שבהם נדרש שינוי בסיסי בישראל ושבהם יש למכון ראות ערך מוסף ייחודי, לפתח ידע חדש ורלוונטי בתחומים אלה, לזהות את הקהילה שיכולה לחולל שינוי בסיסי ולפעול כדי לחולל שינוי כזה ([לחצו כאן](#));

■ **הכשרת מנהיגים-אסטרטגים** – מכון ראות שואף להכשיר קבוצה של מנהיגים-אסטרטגים שישתלבו במרחב הציבורי – בפוליטיקה, בממשלה, ברשויות מקומיות או בעמותות – ויובילו בו. לשם כך, אנו משקיעים משאבים רבים בגיוס האנשים המתאימים, בהכשרתם, בהצבתם, בטיפוחם ובהשמתם בעמדות מפתח במרחב הציבורי הישראלי ([לחצו כאן](#));

#### מהי האסטרטגיה של מכון ראות?

האסטרטגיה של מכון ראות למימוש שליחותו ([לחצו כאן](#)) ולשירות החזון שמנחה אותו (לחצו כאן) נשענת על שלושה נדבכים:

■ **השפעה בסיסית בסוגיות שהן מרכזיות לעתיד המדינה, לביטחונה ולשגשוגה** – מכון ראות עוסק בזיהוי תחומים שבהם מתהוות הזדמנויות או הפתעות אסטרטגיות; במחקר ממוקד של תחומים אלה; ובניסיון להשפיע על המדינה בהתאם (אודות מחזור הפעולה של מכון ראות [לחצו כאן](#));

■ **פיתוח מודל ארגוני חדשני שמתמחה בעיצוב מדיניות במאה ה-21 שיהיה מושא לחיקוי בידי ממשלת ישראל** – מכון ראות רואה בעצמו מודל ארגוני חדשני שמתמחה בזיהוי סוגיות אסטרטגיות ובעיצוב מדיניות. מודל זה מותאם למציאות המשתנה בקצב שאין לו תקדים;

■ **הכשרת קבוצה של אנשים לעמדות של מנהיגות אסטרטגית במרחב הציבורי היהודי והישראלי** – מכון ראות מגייס ומכשיר אנשים שמחויבים למסלול חיים של תרומה למרחב הציבורי היהודי והישראלי (אודות מערך טיפוח כוח האדם של ראות – לחצו כאן). אנו מאמינים שלנדבך זה של האסטרטגיה שלנו תהיה התרומה הרבה ביותר למימוש שליחותנו ([לחצו כאן](#)) ולשירות החזון שלנו ([לחצו כאן](#)).

אלו הם האזורים שבהם מכון ראות מנסה לחולל השפעה ולהציע מנהיגות במרחב הציבורי הישראלי והיהודי ([לחצו כאן](#)).

#### מהו מחזור הפעולה של מכון ראות?

מחזור הפעולה של מכון ראות כולל שישה שלבים כדלקמן:

■ **זיהוי תחומים שבהם קיימים פערים אסטרטגיים ('תחומי מיקוד')** – מכון ראות מתמחה בזיהוי תחומים שבהם קיים 'פער בסיסי' (להלן 'תחומי מיקוד' – לחצו כאן). פער כזה מתגבש כאשר התפיסה הקיימת אינה מתאימה להתמודדות עם האתגרים וההזדמנויות הניצבים בשער. בתחומים כאלה יש לסגור את הפער הבסיסי. מכון ראות מבצע עבודה זו באמצעות ישום של חבילת המתודולוגיה של חברת פרקסיס ([לחצו כאן](#)).

■ **מחקר ממוקד** – לאחר זיהוי תחומי המיקוד, מכון ראות עוסק במחקר ממוקד של הפער הבסיסי ובניסיון לגבש אסטרטגיה שתאפשר לסגור את הפער. בתהליך זה הצוותים של מכון ראות מנתחים ספרות, מראיינים מומחים ועוסקים בתהליכים של יצירת ידע חדש. גם עבודה זה מבוצעת באמצעות ישום של החבילה של חברת פרקסיס.

■ **זיהוי ומיפוי קהילת המנהיגות, ההשפעה והסמכות** – בד בבד עם שלב המחקר הממוקד, מכון ראות ממפה את קהילת האנשים בעמדות השפעה (influence), מנהיגות (leadership) וסמכות (authority) בתחום המיקוד. אנשים אלה יכולים לבוא מקרב הפוליטיקאים ופקידי הציבור בשלטון המרכזי וברשויות המקומיות, מקרב אנשי עסקים, פילנתרופים, אקדמאים וחוקרים, מהמגזר השלישי, מהעולם היהודי או ממדינות העולם.

■ **בניית אסטרטגיית ההשפעה** – בשלב זה מכון ראות מעצב את האסטרטגיה שמטרתה להביא לסגירת הפער הבסיסי, דהיינו לביצוע העבודה ההסתגלותית. אסטרטגיה זו תחולק למערכות שיש להן הגיון ברור. מימוש האסטרטגיה אורך חודשים ואף שנים. הבסיס התיאורטי שעליו

אנו נסמכים בשלב זה הוא עבודתו של ד"ר רון חפץ אודות מנהיגות ללא סמכות (leadership without authority) [\(לחצו כאן\)](#).

■ **להיות ה'זרז' של השינוי הבסיסי** – בשלב זה מכון ראות נוקט פעולות שמטרתן לחולל שינוי בסיסי כגון: (1) מיתוג החזון שאליו יש לשאוף; (2) יצירת תחושת דחיפות ביחס לשינוי; (3) מחקר ממוקד; (4) קישור בין קבוצות, ארגונים ואנשים שונים שרתומים למימוש החזון החדש; (5) הגדלת עוגת המשאבים העומדת לרשות כלל העוסקים בקידום השינוי הבסיסי; (6) זיהוי מודלים של הצלחה, מחקר ממוקד שלהם, תיעודם ושכפולם; (7) בניית בסיס ידע משותף למשל בדמות פורטל אינטרנט; (8) פעילות לעדכון החקיקה, הרגולציה והתקינה.

■ **יציאה (exit)** – מכון ראות יפעל בתחום המיקוד כל עוד יש לו ערך מוסף ייחודי. אם נכשלנו או כשעבודתנו מצליחה ואנו מחוללים שינוי בתפיסות אנו נוטשים את תחום המיקוד ומחפשים תחום מיקוד חדש [\(לחצו כאן\)](#).

### איך מכון ראות מטפח את כוח האדם שלו?

על פי חוקה של מכון ראות, המכון הוא בית ספר ומרכז הכשרה לאנשים שמחויבים למסלול של שירות במרחב הציבורי הישראלי והיהודי. לפיכך, מערך כוח האדם של מכון ראות עוסק בחמישה תחומים שונים אך משלימים:

■ **גיוס** – מכון ראות מגייס אנשים שמחויבים למסלול חיים של שירות במרחב הציבורי ורוצים להתמקד ברמה של עיצוב המדיניות וגיבוש האסטרטגיה (להבדיל, לדוגמה, מעבודה בשטח). כמו כן אנו מחפשים מועמדים שהם אנשי צוות, בעלי יכולת ניתוח מעולה ותפיסת עולם מקצועית עשירה;

■ **הכשרה** – תכנית ההכשרה של מכון ראות נמשכת כשנה ומקנה בסיס תיאורטי, מתודולוגי וטכני לעבודה של עיצוב מדיניות ואסטרטגיה ולעבודת המנהיגות [\(לחצו כאן\)](#);

■ **הצבה** – מכון ראות מקדיש מאמצים רבים להצבה של עובדיו בצוותים ובתפקידים שבהם יבואו לידי ביטוי יכולותיהם, כישורונם ונטייתיהם הייחודיות. זאת משום שאנו מאמינים שתנאי הכרחי לכך שאדם יהיה מנהיג ומוביל במרחב הציבורי הוא כשרון ולהט פנימי;

■ **טיפוח באמצעות הדרכות ומשוב** – מכון ראות הוא סביבה לומדת. במשך כל השנה מתקיימים רענונים והכשרות מקצועיים, תיאורטיים וטכניים; אנו מתחקרים את פעולותינו; צוות המכון יוצא לסיורים לימודיים שונים; וכל אנשי המכון מקבלים משוב על התקדמותם המקצועית בצורה שוטפת ומקיפה;

■ **השמה** – מטרתו של מכון ראות היא שבוגריו ישרתו את המרחב הציבורי הישראלי בעמדות מפתח במרחב הציבורי הישראלי כגון בכנסת, במשרדי הממשלה, ברשויות מקומיות או בעמותות. לכן, מכון ראות משתמש בכלים שונים כדי סייע לבוגריו לתפוס עמדות כאלה.

לפרטים נוספים, [לחצו כאן](#).

### מה הערך המוסף הייחודי של מכון ראות?

כל אחד מהנדבכים של האסטרטגיה של מכון ראות – השפעה בסיסית, פיתוח מודל ארגוני ייחודי והכשרת קבוצה של מנהיגים-אסטרטגים (לפירוט, [לחצו כאן](#)) – מייצג ערך מוסף ייחודי במרחב הציבורי הישראלי והיהודי. בנוסף:

■ מכון ראות מתמחה בשילוב בין הדרג שמעצב את המדיניות מנקודת מבט מערכתית וארוכת טווח (הרמה האסטרטגית) לבין דרגי השטח (הרמה האופרטיבית).

■ מכון ראות מסוגל לספק תשומות לתהליכי קבלת החלטות בפרק זמן קצר מאד.

■ מכון ראות פועל במרחב הבין-תחומי ומסוגל לטפל בנושאים שמשלבים מספר רב של תחומי מחקר וידע.

■ מכון ראות מתמחה ביצירת ידע חדש בסוגיות שמחייבות עיצוב אסטרטגיה חדשה ויישומה.

## מה ההבדל בין ראות לבין מכוני מחקר (Think Tanks) ויחידות אסטרטגיות?

מכון ראות מאורגן בהתארגנות ייחודית בהשוואה למכוני המחקר (think tanks) ויחידות אסטרטגיות בארץ ובעולם בהיבטים הבאים:

- האתגר המרכזי בתהליכי קבלת ההחלטות עבור מכון ראות הוא בעיית 'הרלוונטיות' קרי ההגדרה של הבעיה הניצבת על סדר היום. מרבית מכוני המחקר האחרים רואים בסגירת פערי ידע שמקורם באיסוף מידע ובעיבודו את האתגר המרכזי.
- הערך המוסף הייחודי של מכון ראות טמון בשליטתו בשיטת החשיבה שמתמחה בעיצוב מענה לאתגרים אסטרטגיים. הערך המוסף הייחודי של מרבית מכוני המחקר האחרים נובע משליטתם בתחום ידע כלשהו כגון כלכלה או ביטחון לאומי. לעיתים מכונים אלו מחזיקים בהשקפת עולם כלשהי כגון שמאל או ימין.
- מכון ראות הוא המותג בזכות הארגון ושיטת העבודה. זהותם של עובדיו של מכון ראות אמורה שלא להשפיע על איכות התשומה למרחב הציבורי. המותג של מרבית מכוני המחקר מתבסס על המומחים שבשירותיהם.
- מכון ראות מוביל ומנהיג באמצעות הצפת 'שאלות' והצבת 'סימני שאלה'. מרבית מכוני המחקר האחרים מובילים באמצעות מתן 'תשובות' קרי באמצעות פירוט הפעולות שהמומחים במכון היו עושים לו הסמכות הייתה בידם.

## איך מכון ראות מודד הצלחה?

מכון ראות מודד ארבעה ממדים של פעילותו שהם משלימים אחד את השני ומספקים תמונה עשירה של ביצועי הארגון והם:

- **תשומות** – מכון ראות מודד את המשאבים שמזינים את פעילותו. אנו מניחים שיכולתנו לגייס משאבים כאלה מצביעה על איכות המכון וביצועיו. בהקשר זה, בין השאר אנו מודדים את המקורות הכספיים שעומדים לרשותנו ואת היקף המשאבים שנדרש לגיוסם, את גודל הצוות של מכון ראות, ואת המשאבים הפיזיים שעומדים לרשותו.
- **תפוקות** – מכון ראות מודד את התפוקות שלו בכל הממדים שאותם ניתן לכמת כגון תוצרים וסוגיהם, פגישות עם מקבלי החלטות או מופעים תקשורתיים. אנו מאמינים שגם ממדים אלה מצביעים על איכות המכון וביצועיו.
- **יכולות** – מכון ראות מחויב לנסות ולחולל שינויים בסיסיים במדינת ישראל. שינויים כאלה דורשים מאמץ ארוך טווח. לכן, מכון ראות מחויב להציג את הפעולות שהוא מבצע כדי להצליח בטווח הארוך. מרכיב מרכזי בפעולות אלה הוא בניית יכולות בדמות הכשרת אנשים, פיתוח שיטות עבודה או טיפוח תשתיות ארגוניות.
- **אפקטים** – מכון ראות מחויב למדוד את המידה שבה הוא משפיע השפעה בסיסית במרחב הציבורי הישראלי. לשם כך, מכון ראות מודד 'אפקטים'. מדידת האפקטים היא הקשרית ומתבצעת בכל שנה באופן שונה לאור עבודתנו בתחומי המיקוד השונים. לדוגמה, בשנת 2008 בתחום הכלכלי והחברתי, יבחן מכון ראות את האפקט של עבודתו בשירות חזון ישראל 15 [\(לחצו כאן\)](#) באמצעות השאלה: עד כמה הצליח המכון להטמיע את המושג של קפיצת מדרגה? [\(לחצו כאן\)](#).

## מה הממשק ומערכת היחסים בין ראות לבין מכוני מחקר אחרים?

מכון ראות מחויב להשאת היעילות והאפקטיביות של המרחב הציבורי. אנו מחויבים לפעול ברוח העיקרון של 'הגדלת העוגה' ולהימנע ממעשים שיש בהם 'משחקי סכום אפס'. זהו ערך מרכזי עבורנו שאמור לבוא לידי ביטוי בכל הרבדים של פעילותנו.

מכון ראות רואה במכוני המחקר האחרים שותפים פוטנציאליים וישויות שיש להן יכולות שמשלימות ליכולות שלו. מצד אחד, מכון ראות שולט ומיישם מתודולוגיה לזיהוי בעיות אסטרטגיות ולעיצוב המענה. לעומת זאת, במכון ראות אין מומחים בעלי שם. מצד שני, במכוני מחקר אחרים יש מומחים רבים אך ברובם אין שיטת עבודה משוכללת לטיפול בנושאים

אסטרטגיים. לכן מכון ראות ומכוני מחקר הם 'מוצרים משלימים' שיש ביניהם בסיס לשיתופי פעולה בכל תחומי המיקוד שבהם הוא פועל.

לאור עקרון זה, אתר האינטרנט של מכון ראות – [www.reut-institute.org](http://www.reut-institute.org) – מבוסס על הגיון של פורטל, קרי הוא נותן מקום של כבוד לעבודות, למסמכים ולמאמרים של גופים אקדמאיים ומכוני מחקר אחרים. אתרי האינטרנט של מרבית מכוני מחקר האחרים בנויים על העיקרון של 'חלון ראוה' של עבודת הארגון.

### מי קהל היעד של מכון ראות ?

קהל היעד של ראות מורכב מכלל האנשים בעמדות מנהיגות, השפעה או סמכות שפועלים בתחומי המיקוד שבהם אנו עוסקים ויכולים לתרום לשינוי בסיסי בישראל או בעם היהודי. קהילה זו כוללת נבחרי ציבור ופקידים ברמה הלאומית בכנסת ובממשלה וברשויות המקומיות; וכן במגזר העמותות, הפילנתרופיה, העסקים, והאקדמיה; ובעולם היהודי.

### מהם 'תחומי מיקוד'? איך מכון ראות בוחר את תחומי מיקוד שלו?

'תחומי מיקוד' הם נושאים שבהם אנו מזהים בעיה אסטרטגית שבה נדרש שינוי בסיסי. כל צוות מטפל בתחום מיקוד אחד למשך תקופה שאורכת חודשים ואף שנים ועד לסגירת 'הפער הבסיסי'. מכון ראות פועל בתחומי מיקוד שנותנים מענה לאמות המידה הבאות:

- שירות החזון והשליחות של מכון ראות (**ר' כאן**). קרי אנו עוסקים בתחומי מיקוד שיש להם חשיבות רבה לביטחונם ושגשוגם של מדינת ישראל והעם היהודי בכך שקיימים בהם איום או הזדמנות אסטרטגיים;
- יכולת ליצור את הערך המוסף הייחודי של מכון ראות. קרי, מכון ראות עוסק בתחומי מיקוד שבהם הוא עשוי לתרום תרומה ייחודית ברוח חזונו ושליחותו;
- אנו מעדיפים לבחור בתחומי מיקוד חדשים שמעשירים את תחומי המיקוד שבהם אנו כבר פועלים ומועשרים על ידם;
- תחום העניין של ראש הצוות. מכון ראות ישתדל לבחור בתחומי המיקוד שבהם יש לראש הצוות ולחברי הצוות עניין אישי או כשרון ייחודי.

### מי מממן את מכון ראות ?

מכון ראות ממומן ונתמך על ידי רשת של תורמים וקרנות פרטיים – רובם המכריע ישראלים ויהודים – המאמינים בחזון שלנו וביכולתנו לממש אותו. כל תרומה שמעלה חשש של ניגוד עניינים מחייבת דיון והחלטה רשמית ופומבית של הוועד המנהל של מכון ראות. לפרטים נוספים, **(ראו כאן)**.

### מדוע מכון ראות לא גובה תשלום עבור שירותיו?

מכון ראות הוא מוסד ללא כוונת רווח (מלכ"ר), שמספק את שירותיו, ללא תמורה, לאנשים בעמדות מנהיגות, קבלת החלטות או השפעה במרחב הציבורי הישראלי. ככלל, מכון ראות לא גובה כסף עבור השירותים שהוא מספק בשל הסיבות הבאות:

- **זמני תגובה** – גופים ציבוריים בישראל חייבים לקיים מכרזים בטרם התקשרות בחוזה. מכרזים אלה הם תהליכים ארוכים ומייגעים שאורכים שבועות ארוכים. ברוב המקרים שבהם אנו פועלים זמני התגובה הנדרשים מאיתנו קצרים מאוד.
- **הלקוחות לא ידועים שהם לא יודעים ולכן לא יכולים לשלם** – מכון ראות מתמחה בטיפול בפערים בסיסיים שנובעים מכך שמקבלי החלטות לא מודעים לכך שהמדיניות שבה הם נוקטים אינה רלוונטית אל מול המציאות המשתנה. לכן, הלקוחות הפוטנציאליים של ראות לא יודעים שהם לא יודעים ולכן לא יפנו לבקש עזרה בתחומים אלה.
- **מכון ראות מחויב לנושא ולא ללקוח** – מכון ראות משרת את מדינת ישראל ואת העם היהודי ומחויב לנסות ולחולל שינוי בסיסי שהוא חיוני לעתיד המדינה ולשגשוגה. עבודה זו מחייבת חופש לפעול מול מגוון רחב של אנשים וארגונים בעמדות מנהיגות, השפעה או סמכות, שאיננו עולה בקנה אחד עם מערכת יחסים שבין ספק ללקוח.
- **חופש לחשוב ולהמליץ** – מכון ראות מנסה לחולל שינויים בסיסיים במרחב הציבורי הישראלי והיהודי. כאמור, שינויים אלה כרוכים בבחינה של מרקם הערכים, סדרי העדיפויות, תבניות ההתנהלות וההרגלים במרחב הציבורי. במיזמים רבים של מכון ראות מתברר שגם 'הלקוח' צריך להשתנות. לכן, חשוב ביותר שמכון ראות ישמור על החופש לחשוב, להמליץ ולפעול ברוח המלצות אלה.



לכלל זה יתכנו יוצאים מן הכלל שבהם מכון ראות יקבל תמורה בעבור עבודתו וזאת כאשר העבודה משתלבת עם החזון והשליחות של מכון ראות ומשרתת אותם ומכון ראות היה מבצע את הפרויקט בכל מקרה וגם ללא תמורה או כנגד תמורה חלקית בלבד.

### מי יוזם את הפרויקטים של מכון ראות?

- לעיתים, מכון ראות מזהה סוגיה אסטרטגית שבה קיים פער בסיסי ונרתם לסגירתו. במקרה כזה, מכון ראות מתחיל לפעול בהתאם למחזור הפעולות שלו.
- לעיתים, מקבלי החלטות פונים למכון ראות כדי שייסייע בידם להתמודד עם האתגרים הניצבים לפתחם. במקרה כזה, מכון ראות מחויב לבצע את הפרויקט כל עוד הוא משרת את שליחותו, מביא לידי ביטוי את הערך המוסף הייחודי שלו ונותר נאמן לערכים שבחוקה שלו.

### מהם השירותים שמכון ראות מציע למקבלי החלטות?

מכון ראות מציע מגוון שירותים לתמיכה בתהליכי קבלת החלטות:

- **בירור דירקטיבה** – סיוע בהבנה מקיפה, עשירה ומדויקת של המטרות, מגרש המשחקים והכלים העומדים לרשות מקבל החלטות;
- **פיתוח ידע** – יצירת ידע חדש ורעיונות אסטרטגיים אודות הפתעות והזדמנויות אסטרטגיות;
- **מצגות "יאללה וואלה"** – מצגות אלה מציעות אוסף של תובנות ומטרות לסייע למקבלי החלטות להימנע מהפתעות אסטרטגיות ולנצל הזדמנויות אסטרטגיות;
- **אתר האינטרנט של ראות** – אתר האינטרנט של מכון ראות הוא פורטל המכיל חומר רב – ספרים, מאמרים, מחקרים, קישורים לגופים חשובים אחרים ועוד – בכל אחד מתחומי המיקוד שלנו. בכלל זה מוצגים גם הפרסומים של מכון ראות.

### למה יש קטגוריות של תוצרים ומה תפקידן?

לכל קטגוריה של תוצרים יעוד שונה בכל הקשור להשפעה על מקבלי החלטות:

- **בסיס ניתוח** – קטגוריה זו מניחה תשתית לקבלת החלטות ולהמשך פיתוח ידע ועיצוב מדיניות;
- **תוצר מדיניות** – קטגוריה זו עוסקת בהגדרת החלופות האסטרטגיות ובהערכת הרלוונטיות שלהן;
- **התרעה בסיסית** – קטגוריה זו עוסקת באיתור פערים בין הנחות יסוד והנחות עבודה רווחות לבין מגמות אשר שוחקות אותן;
- **מבט מערכתי** – מיפוי מכלול הזיקות המערכתיות של סוגיה כלשהי;
- **נקודת ראות** – ניתוח של השלכות אסטרטגיות של אירועים שוטפים;
- **מראות** – איתור ומיפוי של מגמות מתהוות;
- **מושג** – הגדרת רעיון שהוא חיוני לשיח האסטרטגי;
- **מונח** – הצגת ידע שהוא חיוני לשיח האסטרטגי.

### מהם זכויות היוצרים על תוצרי ראות?

השימוש באתר מכון ראות ובתוצריו מוצע בכפוף לתנאי השימוש וההגנה על פרטיות המשתמש המופיעים באתר ([לחצו כאן](#)) ובכפוף לתנאים פרטניים שיימצאו בחלק מדפי האתר. תנאי השימוש באתר מנוסחים בלשון זכר מטעמי נוחיות בלבד, והם מתייחסים, כמוכן, גם לנשים.

### דוגמאות לפרויקטים של מכון ראות

- **אסטרטגיית העמידה האיתנה עבור 'החזית האזרחית' אומצה על ידי ועדת אילון (09-2008)** – צוות בראשות גב' דנה פרייזלר עסק בבחינת המוכנות של ישראל למצבי משבר לאומיים ובעיצוב אסטרטגיה בתחום זה. עבודת הצוות הניבה מסגרת תפיסתית חדשה לארגון החזית האזרחית למצבי משבר לאומיים ששמה: 'עמידה איתנה' ([לחצו כאן](#)). אסטרטגיה זו אומצה על ידי הוועדה בראשות השר עמי אילון (10/08).
- **הטמעת המושג 'קפיצת מדרגה' ו'חזון ישראל 15'** – בקיץ 2007, מכון ראות זיהה כי מקבלי ההחלטות בישראל אינם ערים להבדל בין המושגים 'צמיחה' ו'קפיצת מדרגה' ([לחצו כאן](#)) ולכן אין ביכולתם לנהל שיח אודות האתגר של מימוש חזון ישראל 15. לכן, במשך מספר חודשים ניהלנו מסע של מצגות ואירועים תקשורתיים במטרה לחדד את ההבדלים בין שני המושגים ולדון במשמעויותיהם. שיאו של מסע זה היה ביקורו של פרופ' ריקרדו האוסמן מאוניברסיטת הארוורד בישראל בחודש ינואר 2008.
- **עיצוב אגפי מדיניות במשרדי הממשלה (2008)** – צוות בראשות מר יריב מן סייע בידי האגף לתכנון מדיניות בלשכת ראש הממשלה לגבש מדיניות להקמה ולהעצמה של יחידות תכנון במשרדי הממשלה השונים על יסוד מחקר בין-לאומי השוואתי מקיף ([לחצו כאן](#)). הפרויקט הוצג בפני מנכ"ל משרד ראש הממשלה, מנכ"לי משרדים וגורמים בכירים בשירות הציבורי בהווה ובעבר ובפני נציגים ממכוני מחקר ואקדמאיים מובילים.
- **שדרוג המועצה הלאומית לכלכלה (2008)** – בכל המדינות שחו קפיצת מדרגה כלכלית וחברתית התקיים ארגון שפעל כימוח מרכזי. אנו מאמינים שהמועצה הלאומית לכלכלה במשרד ראש הממשלה היא הגוף המתאים ביותר לתפקיד זה. לכן פעלנו כדי לשדרג אותה כך שתוכל לשמש כימוח המרכזי של קפיצת המדרגה של ישראל לקראת מימוש חזון ישראל 15 ([לחצו כאן](#)). צוות בראשות מר יריב מן ערך מחקר השוואתי של גופים דומים בעולם. לאחר מכן פעלנו מול אנשי המועצה הלאומית לכלכלה, משרד האוצר וחברי כנסת. כמו כן יזמנו ראיון בנושא זה אצל מירב ארלוזורוב מדה-מרקר בהשתתפות פרופ' מנואל טרכטנברג, יו"ר המועצה, חה"כ גלעד ארדן, יו"ר ועדת הכלכלה בכנסת דאז, וגידי גרינשטיין.
- **מדד חוסן כלכלי במקום הכנסה פנויה להערכת העוני (2007)** – צוות בראשות גב' דליה שחם נענה לקריאה להציג בפני ועדה ציבורית שבחנה את הגדרת קו העוני בישראל. בעבודה זו, קרא מכון ראות לממשלה להחליף את המדד הנוכחי המעריך את העוני על יסוד ההכנסה הפנויה של משק הבית במדד רב-ממדי שיאמוד את החוסן הכלכלי של משקי הבית ([לחצו כאן](#)). מסקנות הוועדה היו ברוח המלצותינו אך לא אומצו על ידי הממשלה.
- **עדכון תפיסת הביטחון הלאומי ושדרוג מערך הביטחון הלאומי** – בעקבות מלחמת לבנון השנייה, הגיש מכון ראות לוועדת וינוגרד שלושה מזכרים שעסקו במשבר בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל כפי שנחשף במלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 ובמענה המבני למשבר זה ([לחצו כאן](#)). במשך השנה האחרונה עסקנו בקידום השיח אודות הצורך בעדכון תפיסת הביטחון הלאומי.