

תו מידות לאפקטיביות

מפורסם גם באתר האינטרנט של המכון

א. מהי הסוגייה החברתית (הבעיה) שאתם מנסים לפתור?

1. חזונו של מכון ראות עוסק בהבטחת קיומה, ביטחונה ושגשוגה של מדינת ישראל ועתיד העם היהודי.
2. מכון ראות מנסה לתת מענה לבעיית יסוד שנובעת מן הפער שבין מורכבות האתגרים שמולם ניצבת מדינת ישראל, מהצד האחד, לבין חולשת היכולת של מוסדות הממשל לתת מענה לאתגרים אלו, מהצד השני.
3. שורש החולשה של המערכות הישראליות נעוץ בשילוב בין שני תהליכים:
 - 'השינוי באופי השינוי' ששם את ישראל תחת לחץ נמשך ללמוד תחומים חדשים (למידה בסיסית) ולהסתגל למציאות המשתנה;
 - שיטת ממשל שמייצרת תמריצים להתנהגות קצרת-טווח, פופוליסטית וסקטוריאלית, בעוד שהאתגרים דורשים התנהלות שעוסקת במהות, תוך ראייה לטווח ארוך ומתן מענה לטובת הכלל.
- מאחר שהבעיה היא מבנית ומוסדית המענה 'מבפנים' אינו מספק ומחייב גוף חיצוני שיוכל לסייע למערכות הקיימות בגישור על הפער.
4. מכון ראות עוסק ב'נקודות העיוורון' של המדיניות הישראלית והעם היהודי, ולכן תחומי העיסוק של המכון נוגעים בכל מקום בו יש פער בין התפיסה הקיימת לבין המציאות. כיום עוסק המכון בשני תחומים מרכזיים: ביטחון לאומי ויחסי חוץ ופיתוח חברתי-כלכלי.
5. בשל מגוון התחומים בהם עוסק מכון ראות, ובשל הצורך להתמודד עם נקודות עיוורון, תהליך השפעה הוא נרחב ומחייב עבודה מאומצת ומתמשכת מול מספר שחקנים לאורך זמן. מכון ראות שם לעצמו יעד כי בכל נושא בו הוא עוסק, הוא ממשך לנהל תהליכי השפעה עד לשלב בו המערכות הקיימות מזהות את הפער ומתקיים תהליך ברור של התאמת המוסדות, השקעת משאבים ויצירת תמריצים שאמורים לתת מענה לפער. תהליך זה נקרא crowding in. כאשר מתקיים תהליך כזה, מכון ראות מאבד את היתרון היחסי שלו, ובכך מגשים את תכליתו, ויכול להתפתח לנושא הבא.
6. ההצלחה של מכון ראות תלויה ביכולתו לזהות פערי מדיניות בזמן אמת ולהוביל לשינוי מערכתי מהיר ככל האפשר כדי להתמודד עם פערים אלו.

ב. מה אתם עושים כדי לפתור או לצמצם אותה?

7. לאסטרטגיה של מכון ראות יש שלוש רגליים:

■ **תוכן – השפעה מהותית ומתמשכת בסוגיות הקריטיות לביטחונה ושגשוגה של המדינה.** תרומה משמעותית נמדדת בכמות ובאיכות. מבחינה כמותית מכון ראות טיפל ומטפל במספר נושאים שהם בליבה של המציאות הישראלית וקריטיים להבטחת ביטחונה ושגשוגה של ישראל והעם היהודי:

- תפיסת הביטחון הלאומי;
- חוסן והערכות לשעת חירום;
- המאבק בדה-לגיטימציה של מדינת ישראל;
- היחסים בין ישראל לפלסטינים;
- קידום חשיבה אסטרטגית חברתית כלכלית בישראל תחת 'חזון ישראל 15';
- גישת הצמיחה, ההכללה והקהילתיות, האמנה החדשה לישראל והפיילוט של מכון ראות בעיר צפת;
- פיתוח אזורי, ובייחוד פיתוח הפריפריה;
- הקשר בין ישראל לעולם היהודי;
- "תיקון עולם";
- חדשנות מדעית טכנולוגית.

■ **האנשים – מכון ראות מיעד את אנשיו לתפקידי מפתח במרחב הציבורי הישראלי,** ולכן המכון שם דגש על תהליך בחירה קפדני של אנשים המחוייבים למרחב הציבורי, ותהליך הכשרה אינטנסיבי, ממושך וייחודי של כל אחת ואחד מחברי הצוות. במהלך תהליך זה חברי הצוות עוברים הכשרה אנליטית, תיאורטית, טכנית, תודעתית ובתחום הספציפי שבו הם יעסקו. המטרה היא שכל איש צוות ששהה תקופה במכון ראות יוכל לעבור למרחב הציבורי (משרדי ממשלה, עמותות, שלטון מקומי וכו') ולהוביל במקום בו הוא משרת.

■ **המודל – מכון ראות הוא מודל ארגוני חדשני שמטרתו לסייע למדינת ישראל להתמודד עם האתגרים המורכבים הניצבים לפתחה.** מטרת המכון היא להנחיל מודל זה למרחב הציבורי הישראלי. לכן, המכון מחויב להמשיך ולפתח את המודל, לתעד אותו ולהציגו בפני גופים ומוסדות מובילים במרחב הציבורי הישראלי שמתמודדים עם האתגרים עימם מתמודדות ישראל.

ג. מהם ההישגים שלכם?

8. ההישגים של מכון ראות הם הן בתחומי התוכן שהמכון עוסק בהם והן בבוגרי המכון שמשמשים בתפקידי מפתח במרחב הציבורי.
9. ניתן למנות, בין השאר, את ההישגים הבאים:

- **החזון שפיתח המכון בשנת 2006 'ישראל 15' הפך ליעד לאומי.** הממשלה החליטה להקים צוות משימה ולשכור את התאגיד הבינלאומי Rand על מנת לעצב את אסטרטגיית הפעולה למימוש החזון;
- **מכון ראות בשיתוף העיתון הכלכלי דה-מרקר הצליחו לשנות את השיח הציבורי ולמקד אותו בפיתוח הכלכלי והחברתי של המדינה באמצעות רתימה של "האליטה המשרתת" לשיח בין מגזרי ומתמשך בעתיד המדינה;**
- **הגישה של מכון ראות בנושא פיתוח אזורי בישראל אומצה על ידי גורמים רבים, ובהם שותפות ביחד של הסוכנות היהודית לארץ ישראל, אלכ"א של הגיוינט, גורמים פילנתרופים וראשי רשויות.** כעת פועל מכון ראות בגליל המערבי ובצפת ליישום הגישה מתוך מטרה לחולל קפיצת מדרגה של אותם אזורים בהתבסס על הידע שנצבר בעולם והמאפיינים הייחודיים של האזור. שני אנשים מטעם המכון מתגוררים כיום בגליל ועובדים ישירות מול ראש עיריית צפת ואשכול הגליל המערבי בהסתמך על הגישות שפיתח המכון;
- **בתחום של הדה-לגיטימציה של ישראל, מכון ראות היה הראשון שזיהה את ייחודיות התופעה והציע שורה של פתרונות מעשיים להתמודד עימה.** כשלוש שנים לאחר תחילת הפרוייקט אפשר לראות שורה של פעולות איכותיות כמענה לתופעת הדה-לגיטימציה, שבוצעו על ידי הממשלה, רשויות הביטחון, מכוני מחקר וארגונים יהודיים שמתבססות על העבודה שעשה מכון ראות;
- **חוסן לאומי:** מכון ראות בשיתוף עם הקואליציה הישראלית לטראומה פעל לקידום הטמעת תרבות של מוכנות לחירום בהיקף לאומי בקרב מערך החירום בישראל והחברה האזרחית;
- **יחסי ישראל - פלסטינים:** עבודה של מכון ראות מ-2006 שראתה בהקמתה של מדינה פלסטינית בגבולות זמניים בגדה המערבית עמוד התווך של האסטרטגיה המדינית של ישראל קבלה משנה תוקף לנוכח ההתפתחויות המדיניות והפוליטיות. מכון ראות ממשיך לפעול בתחום זה מפעם לפעם בהתאם להתפתחויות באזור;
- **עבודת מכון ראות על יחסי ישראל והעולם היהודי השפיעה על החשיבה האסטרטגית וההערכות של גופים כגון הפדרציות היהודיות, הלל, תגלית, ושותפות ביחד של הסוכנות היהודית.** השפעה זו באה לידי ביטוי בסדרי עדיפויות, ערכים, ותקציבים חדשים המוקדשים כעת לקידום עמיות יהודית ולארגון מחדש של גופים אלה סביב נושא זה;
- **מכון ראות זיהה את הישראלים בתפוצות כמרכיב משמעותי ביכולת לקדם עמיות יהודית.** מכון ראות פועל מול קהילות ישראליות בחו"ל ומול הקהילות היהודיות להנחלת הגישה החדשה. השפעת עבודה זו ניכרת בפעילותם של גופים יהודים וישראלים בלוס אנג'לס ובטורונטו, שאימצו את עקרונות המענה שנכתבו במסמך והותאמו לקהילות אלו;
- **תכנית ההכשרה הייחודית של מנהיגים אסטרטגים לעתיד של מכון ראות קבלה הכרה.** סמנכ"ל מכון ראות לשעבר, עמרי דגן, מונה כמנהל תכנית צוערים שיעודה להכשיר ולבנות עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה. כמו כן,

יותר מ-300 מועמדים הגישו מועמדותם במהלך הגיוס האחרון של המכון, בסופו נבחרו ארבעה בלבד;

■ **תיקון עולם:** מכון ראות מתמקד בזיהוי הפוטנציאל של ישראל והעם היהודי לתרום תרומה משמעותית וייחודית לאתגרים בפניהם ניצבת האנושות בהתבסס על יכולותיה הייחודיות של מדינת ישראל ועל שיתוף פעולה בין יהודים מישראל ומהעולם. בשלב זה מכון ראות חובר לגופים שמוכנים לסייע במימוש החזון ובהם אוניברסיטת בן גוריון בבאר-שבע;

■ **מיסוד: מכון ראות השלים את תהליך ההתמסדות של הארגון שארך כ-4 שנים,** מהלך שכלל את חיזוק הוועד המנהל, גיוס מנכ"ל חדש, ושיפור החוסן הפיננסי של הארגון. המעבר מארגון המובל ע"י מנכ"ל שהוא גם המייסד, לארגון שבראשו מנכ"ל שגוייס מבחוץ היה כרוך בהסדרת החוקה והתקנון והתאמתם;

■ **שותפויות:** בשנים האחרונות מקבל המכון הצעות רבות לשותפויות מצד ארגונים וסוכנויות רבות בישראל ובעולם בכל תחומי התוכן בהם אנו פועלים (ביניהם: פדרציות יהודיות, עמותות, עיריות, משרדי ממשלה, ועוד);

■ **הקמת רשת בוגרים:** בשנת 2012 השיק המכון את רשת הבוגרים של ראות מתוך מטרה להעצים את הבוגרים במקומות עבודתם וכרשת, וכן לסייע בהתפתחות העתידית של המכון.

ד. איך אתם יודעים מה אתם מצליחים להשיג?

10. כדי לממש את השליחות של המכון הוא נדרש לפעול באותם מרחבים בהם המערכת מורכבת, רבנית שחקנים, בעלי מגוון של אינטרסים, וההצלחה אינה יכולה להמדת באופן ריגעי או רק באמצעות הכלים הכמותיים הקיימים.
11. **ההצלחות נמדדות באמצעות התמקדות באפקטים שהמכון מבקש לחולל במערכת (eco-system).** אפקטים ניתן לראות בשינוי משולב של המוסדות, השפה, המשאבים, התמריצים, תבניות ההתנהלות, סמכות ואחריות, רגולציה, סמלים וגיבורים.
12. שיטת המדידה שפיתח המכון מתבססת על המרכיבים הבאים:
- **תשומות** – מכון ראות מודד את המשאבים שמזינים את פעילותו. אנו מניחים שיכולתנו לגייס משאבים מצביעה על איכות המכון וביצועיו. בהקשר זה, אנו מודדים את המקורות הכספיים שעומדים לרשותנו ואת היקף המשאבים שנדרש לגיוסם, את גודל הצוות של מכון ראות, ואת המשאבים הפיזיים שעומדים לרשותו, ועוד;
 - **תפוקות** – מכון ראות מודד את התפוקות שלו בכל הממדים שאותם ניתן לכמת כגון תוצרים וסוגיהם, פגישות עם מקבלי החלטות או אזכורים תקשורתיים. אנו מאמינים שגם ממדים אלה מצביעים על איכות המכון וביצועיו;
 - **תוצאות** – השינוי באקוסיסטם, לדוגמה חקיקה, הקצאת משאבים (תקצוב), מדיניות וכו'.
 - **'אפקטים'** – מכון ראות מחויב למדוד את המידה שבה הוא מבצע את שליחותו להשפיע 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.
13. **הסימן הכי בולט להצלחה של המכון הוא ה-crowding in effect, שבו שורה של גופים ואנשים משנים את פעולתם וההגיון המנחה אותם לאור העבודה שביצע המכון.** במקרים כאלו רואים בדרך כלל כי השיחה משתנה ונעשה שימוש במושגים שהכניס המכון לשיחה, עוד משאבים מוזרמים לנושא, גופים חדשים מוקמים ואסטרטגיות פעולה משתנות. כך למשל:
- בתחום של הדה-לגיטימציה הוקם ארגון ה-IAN Israeli Action Network) שפועל מטעם הפדרציות שמטרתו להתמודד עם התופעה של דה-לגיטימציה של ישראל. הבסיס להקמתו היתה העבודה של מכון ראות בתחום.
 - בתחום של הקשר בין ישראל לעם היהודי – ארגונים יהודיים גדולים, כמו הלל, שותפות ביחד או תגלית שבחנו מחדש את האסטרטגיה שלהם בשיתוף עם מכון ראות.
 - בתחום של פיתוח אזורי משרד התמ"ת משקיע כיום באשכולות אזוריים, שזוהו בעבודות של מכון ראות כאלמנטים קריטיים ביצירת קפיצת מדרגה אזורית.

ה. מה אתם לומדים וכיצד אתם משפרים את פעילותכם?

14. במהלך 7 וחצי שנות קיומו מכון ראות פיתח ושכלל את תפיסת ההשפעה שלו. בשנתיים הראשונות ההגיון שהוביל היה התוכן. המחשבה היתה שרעיון טוב, והיכולת להמשיג פער אסטרטגי יעשו את העבודה ויביאו את המערכת (בד"כ הממשלה) לעשות מעשה. תפיסה זו היתה נכונה באופן חלקי ביותר. לאחר מכן התפתחה תפיסה כי מושאי ההשפעה הם קהילת מקבלי ההחלטות, הסמכות וההשפעה ("קהילת המס"ה"), ולכן המהלכים של מכון ראות צריכים להיות מוכוונים כלפיהם. בעזרתם ניתן להניע שינוי. גישה זו עודנה נכונה, אך בשנתיים וחצי האחרונות נעשתה פריצת דרך בהבנת התהליך ובאמצעות תפיסה תיאורטית של Harvard Business School עברנו לפעול מול eco-systems. **ההבנה היא שמערכות ברובן הן מורכבות והאפקט צריך להיות חלק משינוי ה-ecosystem כולו**, באמצעות פעולה ייעודית מול החלקים השונים של המערכת, כדוגמת משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות, העמותות, התקשורת, האקדמיה וכיו"ב.
15. **תפיסת ההשפעה של מכון ראות התפתחה במהלך השנים וכיום אנו רואים עצמנו כרזו לשינוי**. בעוד שבתחילת הדרך מכון ראות שאף להוביל שינויים לבדו בתחומים בהם פעל, כיום, כאשר היקף הפעילות ותחומי התוכן התרחבו משמעותית, הצלחת המכון תלויה ביכולת לבנות שותפויות כבסיס לקואליציות של שינוי. את השותפויות אנו בונים עם גופים המזדהים עם החזון האלטרנטיבי שאנו מציעים בתחומי הפעילות השונים. שותפיו הם גופים ופרטים במרחב הציבורי בישראל המחוייבים להובלת השינוי, למשל: גופי מגזר שלישי, רשויות מקומיות ועיריות, משרדי ממשלה, חברות פרטיות, פילנתרופיה, ועוד.
16. **קיום ישיבות תחקור פרויקט לבחינת נהלי העבודה** – התכלית של התייעוד ושל התחקור בראות היא הפקת לקחים ברמת התהליך וברמת התוכן. ברמת התהליך, התחקיר נועד לבדוק אם הכלים המתודולוגיים עבדו ואם נעשה בהם שימוש נכון. ברמת התוכן, התחקיר נועד לבחון אם הצוות הצליח להשלים במסגרת הפרויקט תהליך מתודולוגי סדור של גיבוש תפיסה רלוונטית יותר ללקוח ו/או לבעלי העניין השונים. לאחר סיום הפרויקט, התחקור והתייעוד מסייעים לצוות להבין את מידת האפקטיביות של הידע שפותח ומידת ישימותו בקרב הקהילה הרלוונטית.
17. **תרבות של משובים** – החל מאיש הצוות הבודד, דרך צוותים ותחומים, למכון ראות מתודולוגיה מובנית של מתן משוב מקצועי ואישי הניתן בתדירות גבוהה יחסית. המשוב נועד להימנע ככל האפשר ממצבים בהם קיים פער בין החוויה האישית והמקצועית של העובד, הצוות או התחום לבין היעדים ששם לעצמו המכון, בין אם מדובר בפיתוח מנהיגות או בהשפעה על גורמי חוץ.
18. **סמינר ארגוני** – פעמיים בשנה – בקיץ ובחורף – מכון ראות מעריך את פעילותו ומגדיר את היעדים לעתיד. בקיץ אנו מגדירים תוכנית פיתוח תלת-שנתית ותוכנית עבודה לשנה הבאה. בחורף אנו מקיימים סמינר ארגוני שבו אנו בודקים את התקדמותנו לאור תוכנית הפיתוח התלת-שנתית ותוכנית העבודה. יש לציין כי בתהליך זה לוקחים חלק פעיל כל עובדי המכון, חדשים ווותיקים גם יחד.

סוף.