

## מחון ההוגנות כלי ליצירת שפה ארגונית משותפת המקדמת תהליכי גיוון, הכללה והוגנות בארגונים

הפוטנציאל שבמגוון האנושי בשוק התעסוקה וחשיבותו הערכית, החברתית והעסקית לעובדים ולעובדות, לארגונים ולחברה כולה נחקר לעומק, ודברים רבים נכתבו עליו. קיימות עדויות המצביעות על כך שתוצאותיהן העסקיות של חברות שמעסיקות כוח עבודה מגוון יותר הן טובות. אולם גיוס עובדים ועובדות ממגוון זהויות אינו מספיק, וללא ניהול מכליל עלולים החסרונות שבגיוון לעלות על יתרונותיו.

מנהלים ומנהלות רבים מתקשים בניהול צוות עובדים מגוון. זוהי משימה מורכבת הדורשת פיתוח מודעות, הרחבת ידע ומימוניות ניהול ייחודיות. מאמר זה מתמקד באתגרי הניהול ובכלים לניהול גיוון העומדים לרשות מנהלים ומנהלות, ומלווה בדוגמאות מחיי היום-יום בארגונים.

הכלים הפרקטיים לניהול גיוון המוצעים כאן מבוססים על **מודל האזרחות המשותפת**, אשר מציע שפה ארגונית ערכית משותפת ועקרונות עבודה להגברת ההוגנות ולהכללה של מגוון הזהויות בארגון. המודל הוא מודל ותיק יחסית, חדשני לזמנו (1998) בכך שהציע את המושג הוגנות כבסיס ערכי משותף ומוסכם לכלל הקבוצות בחברה הישראלית מתוך נקודת מבט כוללת והתייחסות למגוון זהויות האדם והזהויות הקיימות בחברה.

במאמר זה נדגים את אופן יישום המודל בארגונים, ואת גיבושו של **מחון הוגנות** - כלי עבודה שימושי המבוסס על המודל ופורט את מושגיו לשלל כלים וביטויים ישימים בשגרה הארגונית. במאמר נציג ידע ותובנות שגיבשנו בעבודה עם ארגונים מהמגזר הראשון, השני והשלישי מתחילת המאה העשרים ואחת, ונציע נקודות מבט ודרכים לחתירה לארגון הוגן יותר.

---

\* אסתי הלפרין בעלת תואר שני בלימודי עבודה עם התמחות בפיתוח ארגוני וניהול משאבי אנוש מאוניברסיטת תל אביב.

שרון גלפרין בעלת תואר שני במנהל עסקים עם התמחות בשיווק מאוניברסיטת תל אביב. **מרחבים - המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל** פועל מאז הקמתו בשנת 1998 לקידום רבגוניות, הוגנות והכללה בחברה הישראלית ולשיפור היחסים בין הקבוצות השונות בחברה הישראלית באמצעות תוכניות, סדנאות, הכשרה וליווי. המאמר והמודל המובא בו מבוססים על ניסיון רב שנים של עבודה עם אוכלוסיות מגוונות ורבות זהויות ועם מנהלים ובעלי תפקידים בארגונים שונים בחברה הישראלית.

## / מבוא

הפוטנציאל שבמגוון האנושי בשוק התעסוקה וחשיבותו הערכית, החברתית והעסקית לעובדים ולעובדות, לארגונים ולחברה כולה נחקר לעומק, ודברים רבים נכתבו עליו. חשיבותו העסקית הודגמה, למשל, במחקר רחב היקף של חברת הייעוץ הבין-לאומית מקינזי ושות', שבדק 366 חברות ציבוריות בארצות הברית, בקנדה, באמריקה הלטינית ובבריטניה; מן המחקר עלה כי תוצאותיהן העסקיות של חברות שמעסיקות כוח עבודה מגוון יותר טובות יותר, אף כי אין זה מצביע בהכרח על קשר סיבתי ישיר (Hunt et al., 2015).

נוסף על חשיבותם של תהליכי הגיוון לארגונים מבחינה עסקית-כלכלית, יש לתהליכים אלו חשיבות מכרעת לשינוי חברתי. למשל, ממחקר שנערך במערכת החינוך עלה כי לנוכחותם של מורים ומורות ערבים שהשתלבו במערכת החינוך הממלכתית יש השפעה חיובית מובהקת על עמדות התלמידים והמורים כלפי ה'אחר' בכלל וכלפי המיעוט הערבי במדינת ישראל בפרט (יבלברג, 2020). יתרה מזו, כאשר מורים ומורות מקבוצות מיעוט מלמדים תלמידים ותלמידות מקבוצת הרוב הם גורמים להפחתת גזענות וחוסר סובלנות תרבותית בקרב תלמידיהם מקבוצת הרוב, ולצד זה תורמים להצלחתם הרבה יותר בלימודים ומשרים אווירה של אמון והכלת השונות לסוגיה (רובננקו, 2019).

מכל אלה אפשר ללמוד על חשיבותו ותרומתו של הגיוון בארגונים להצלחתם של העובדים והעובדות, למיזוי הפוטנציאל שלהם ולתחושת השייכות שלהם לארגון, ומכאן גם לשגשוג הארגון, להצלחתו ולעמידה ביעדיו. ארגונים רבים מבינים זאת ופועלים לגייס עובדים ממגוון זהויות כדי לאפשר עבודה עם קהלי יעד שונים. אולם מתברר שלניהול עובדים ועובדות ממגוון זהויות נדרשות מיומנויות ייחודיות, וללא הכללה עלולים החסרונות שבגיוון לעלות על יתרונותיו (Riordan, 2014). מנהלים רבים בעולם מתקשים בכך; בישראל, נוכח המציאות הישראלית המקוטבת והמשוסעת - המשימה קשה אף יותר. במחקר מקיף של קרן ברטלסמן משנת 2013 דורגה ישראל במקום ה-28 (מתוך 34 המדינות שנכללו במחקר ושייכות ל-OECD) במדד של לכידות חברתית ובמקום ה-33 במדד הרבגוניות (פרשקר, 2017).

ניהול מיטבי של גיוון הוא מורכב, ודורש ליצור סביבת עבודה הוגנת שתאפשר לכל עובד ועובדת לקבל את התנאים הנדרשים להם כדי להצליח בתפקיד, לתרום לעושר של מגוון הזהויות בארגון וליהנות מיתרונותיו. בשל החשיבות שבקידום גיוון ובשל המורכבות שבניהולו, נתמקד במאמר זה באתגרים שעיימם מתמודדים המנהל והמנהלת ובכלים העומדים לרשותם לניהול הגיוון ביחידתם.

הכלים לניהול הגיוון שנציג כאן מבוססים על **מודל האזרחות המשותפת** (פרשקר, 2006, 2017). המודל מציע שפה ארגונית ערכית משותפת ועקרונות עבודה הנגזרים ממנה להכללה של מגוון הזהויות בארגון ולהגברת ההוגנות בו. על בסיס מודל זה נבנה **במרחבים**

**אב טיפוס של מחוון הוגנות** - כלי עבודה שימושי הפורט את מושגי המודל לשלל ביטויים שימיים בשגרת הארגון ומציע דרכים ברורות ומדידות לניהול גיוון ולביסוס ארגון הוגן יותר. כל ארגון או יחידה ארגונית יכולים לגבש מחוון הוגנות מותאם למאפייניהם ולצורכיהם הייחודיים על בסיס אב הטיפוס. בתהליך של למידה משותפת מגבשים מנהלים ומנהלות וצוותים מובילים שגרות ונהלים פורמליים ובלתי פורמליים המקדמים הוגנות ומאפשרים להרחיב את מרחבי ההסכמה בארגון. השימוש במחוון נועד ליצור סביבה שבה כל עובד ועובדת ירגישו שייכים, וכך יוכלו להביא את עצמם לידי ביטוי ולמצות את הפוטנציאל שלהם. קיומם המשתנה של ביטויי הוגנות אלה, המותאמים לארגון עצמו, מאפשר לארגון לחתור באופן מתמיד לשיפור התנהלותו במרחב של מגוון זהויות, הן כלפי העובדים והעובדות ביחידותיו השונות והן כלפי הספקים וקהלי היעד.

### **/ אתגרים בניהול הגיוון בארגונים**

האתגרים בניהול הגיוון רבים ושונים; בחרנו להציגם כאן בחלוקה לשתי קטגוריות: עמדות ביחס לרבגוניות לצד היעדרם של כלים ומיומנויות.

#### **/ עמדות ביחס לרבגוניות**

##### **/ היעדר מוטיבציה פנימית לעסוק בנושא**

רבים מהמנהלים והמנהלות אינם חשים צורך לקדם את הגיוון בארגונם או לעסוק בו כלל. למרביתם נוח לעבוד עם אוכלוסייה הומוגנית, ובייחוד עם אוכלוסיית הדומים להם. המוטיבציה להגביר את הגיוון בארגון - אם קיימת - לרוב אינה נובעת ממניע פנימי חזק של מנהלים בארגון, אלא מושפעת מגורמים חיצוניים, כגון הנחיות מחוץ לארגון (למשל רגולציה וחקיקה, דרישות אחריות תאגידית או הנחיות מחברת האם). היא עשויה לנבוע מצורך או מרצון לפנות לקהלי יעד חדשים ורבגוניים כלקוחות וכשותפים, משאיפה למתג את הארגון כמגוון בעיני קהלי יעד מסוימים ועובדים פוטנציאליים, או ממחסור בעובדים במקצועות מסוימים בשוק התעסוקה המצריך גיוס נרחב של עובדים ועובדות ממגוון זהויות. כאשר מתעוררים קשיים הקשורים למגוון בארגון, גובר אצל מנהלים ומנהלות הצורך לפתח כישורים או מיומנויות ניהול מתאימות.

ניסיון מצטבר ומחקרים מלמדים כי לרוב, ללא מדיניות כוללת ומוסדרת בארגון ופעולות ממוקדות לשינוי תפיסות ועמדות, לא תהיה למנהלים מוטיבציה לעסוק בנושא. גם אם מנהל מסוים מאמין בתועלת העסקית הטמונה בגיוון צוותי העבודה, אם אין לו או לה מודעות לחשיבות של שילוב עובדים ממגוון זהויות בארגון ואמונה פנימית עמוקה בצורך בכך - ייפגע התהליך. מצב כזה עשוי לעורר בקרב עובדים ועובדות מקבוצות גיוון שאלות כגון "האם מנהליי באמת מבינים אותי ואת צרכיי?", "האם הרצון לשלב אותי אמיתי?" או "האם הם אכפתיים?". עליהם להשתכנע שהתשובות לשאלות אלו חיוביות.

מנהלים ומנהלות רבים אינם מאמינים דיים בפוטנציאל שבגיוון, וגם אלה מהם שמבינים את הצורך בו מתקשים לנהל את הגיוון בדרך מודעת ומושכלת. הם מושפעים מהידע (או מחוסר הידע) שיש להם על קבוצות כאלה או אחרות. אם כן, האתגר המרכזי בניהול הגיוון קשור למוטיבציה פנימית לעסוק בנושא ולעמדה הפנימית כלפיו (Dobbin & Kaley, 2016).

היות שגם המנהלים והמנהלות שונים זה מזה בגישותיהם, ברמת המודעות שלהם לנושא ובמידת המעורבות או האחריות החברתית-ערכית המאפיינת אותם, ראוי שהעיסוק המודע בניהול הגיוון בארגון ינבע מתוך מדיניות של ההנהלה והנחיות ברורות ועקביות, כצעד ראשון לשינוי מודעות וליצירת מוטיבציה.

#### / אי־נוחות משונות /

רבים מאיתנו מתקשים להתמודד עם השונים מהם, אף אם מדובר בבני משפחה ועל אחת כמה וכמה אם מדובר באנשים ממעגלים רחוקים יותר. לכן, ממצאי מחקר המצביעים על כך ששונות מעוררת בחלק מהמנהלים אי־נוחות אינם מפתיעים (Riordan, 2014). לרוב, הסיבות לכך הן היעדר ידע על הקבוצות השונות בחברה, היעדר היכרות אישית עם אזרחים ואזרחיות שזהותם שונה משלהם וחשש להיכנס לשדה מוכר פחות. מטבע הדברים היעדר הידע, האי־נוחות והדעות הקדומות שנובעות מהם מעמידים אתגרים בפני מנהלים ומנהלות בתהליכי ניהול גיוון.

#### / תפיסה חד־ממדית של המושגים זהות וגיוון /

ב'נאום השבטים' שנשא נשיא מדינת ישראל ראובן ריבלין ביוני 2015 בכנס הרצל, הוא התייחס לארבעה שבטים מרכזיים בחברה הישראלית: חילוני, דתי־לאומי, חרדי וערבי - והדגיש שכל שבט מסוגר בתוך עצמו מבחינה גאוגרפית והם אינם נפגשים (ריבלין, 2015). אמירתו החשובה של הנשיא אומנם העלתה למודעות את המורכבות הקיימת בחברה הישראלית, אך גם מיקדה במובן מסוים את תפיסת האחר בחברה - כחלק מאחד מארבעה שבטים בלבד.

על פי מודל האזרחות המשותפת, לכל אדם יש מגוון אין סופי של זהויות (פרשקר, 2006, 2017), ורבות מהן מתקיימות זו לצד זו. זהות היא לא רק המגדר, המוצא האתני, הלאום או הדת של אדם - היא גם מצבו משפחתי, זהותו המינית, היותו הורה לילד עם צרכים מיוחדים, מידת דתיותו, היותו צמחוני או טבעוני, מקום מגוריו ועוד. תפיסה זו תואמת את התפתחות הגישה הרב־תרבותית בעשורים האחרונים, גישה המציעה מצבי הטרוגניות וריבוי כחלופה לתרבות הומוגנית. היא היררכית באופייה ואינה רואה בזהות מציאות קבועה (גורביץ וערב, 2016).

אחד מאתגרי ניהול הגיוון קשור להבנה כי גם בתוך קבוצה שנראית לכאורה הומוגנית קיימת שונות רבה. במציאות, לעובדים ולעובדות בארגון יש מספר רב של זהויות (עולים

ותיקים, נשים גברים ועוד). עובדת חרדית, לדוגמה, אינה רק 'אישה' או 'חרדית'. היא יכולה להיות גם מהנדסת, מנהלת, אם, תושבת פריפריה, עולה חדשה, מתנדבת בקהילה או ציירת. נטייתו של האדם היא לראות את האחר, השונה ממנו, במבט חד־ממדי, ולתייג אנשים לפי זהות בולטת אחת.

לעיתים דווקא זהויות שאינן שייכות ל'ארבעת השבטים' הן 'הרוב הדומם' בארגון, ואינן זוכות להתייחסות שתחזק את תחושת השייכות של כלל העובדים והעובדות. ניהול הגיוון מחייב לאפשר לאי־ספור הזהויות המאפיינות כל אחד מחברי הקבוצה לבוא לידי ביטוי, ולבחון כל עובד ועובדת מנקודת מבט רחבה ורב־ממדית, כזו שתאפשר לכל אחד ואחת למצוא ביתר קלות את המשותף להם ולאחרים.

### / התפיסה כי ניהול מגוון גוזל זמן

רבים מהמנהלים והמנהלות מביעים תסכול מכך שניהול גיוון גוזל מהם אנרגיה ומשאבים. עליהם להשקיע זמן ומאמץ כדי להכיר את הקבוצות השונות, לשוחח עם עובדיהם, להיות רגישים לדקויות, למנוע קונפליקטים, להתמודד עם מתחים שעלולים להיווצר ולהפגין רגישות כלפיהם. כל אלה מחייבים עבודה תכופה מתוך מודעות, כזו שאינה מאפשרת לעבוד באופן 'אוטומטי'. לכן רבים מהמנהלים סבורים כי ניהול הגיוון לא יותר להם זמן לעבודת הניהול.

ככלל, התפיסה כי ניהול גיוון פוגע בעבודת הניהול אינה נכונה. ניהול מחייב לראות את העובדים והעובדות על יכולותיהם וצורכיהם השונים; לכן, אם הם מאופיינים במגוון זהויות, אזי שיקולי גיוון הם חלק משיקולי קבלת ההחלטות של המנהל ומהניהול השוטף של הארגון (כמו החלטות הקשורות להרכב צוותי העבודה, להכשרת כוח אדם, לחלוקת משמרות ועוד). נרחיב על כך בהמשך.

### היעדרם של כלים ומיומנויות

#### / יצירת תחושת שייכות ואמון בהוגנות הארגון

אחד מתפקידי החשובים של המנהל בכלל - ובניהול צוות מגוון בפרט - הוא ליצור תחושת שייכות וביטחון בקרב העובדים ולהשרות אווירה פתוחה וחיובית של קבלה ושל כבוד לשונות. בהכשרות לניהול נדונות הדרכים ליצירת מוטיבציה אצל עובדים. לרוב, הדיון אינו מתרחב מעבר לנושאים משימתיים כמו גורמי מוטיבציה ויצירת תחושת שייכות של עובדים לארגון. אולם למנהלים לא ברור כיצד לחזק תחושת שייכות בהקשר של היבטים בין־תרבותיים. נוסף על כך, כאמור, רוב המנהלים אינם מכירים את ה'אחר' או את ה'אחרים' הרבים בצוות שלהם.

### / רגישות למצבים המערבים שיקולים בין־תרבותיים ושיקולי גיוון

ניהול גיוון דורש ידע, מיומנויות בין־אישיות ומיומנויות תקשורת טובות - פתיחות, אמפתיה ויכולת לראות דברים מנקודת המבט של האחר. בתהליך זה נדרשים המנהל והמנהלת להיות מודע לשיקולים בין־תרבותיים ברמות שונות ולזהות מתי עליו להביאם בחשבון בניהול שגרות הארגון.

### / יכולת לנהל קונפליקטים הנובעים מרגישות בין־תרבותית

העובדים, כמו גם המנהלים, אינם מכירים באופן מספק את ה'אחר', כלומר את האנשים בחברה הישראלית שאינם מקבוצתם או מקהילתם, ואת הזהויות השונות שהם מביאים עימם - התרבות, שפת האם, קודי ההתנהגות, המורשת, נקודת המבט ההיסטורית, חוויות החיים ועוד. חוסר היכרות והיעדר ידע עלולים לגרום לקונפליקטים בין עובדים, לכשלים בתקשורת, לאי־הבנות ועוד (Dobbin & Kalev, 2016; Riordan, 2014). אלה יתגברו עוד יותר במצבים ובאירועים רגישים בחברה הישראלית, כמו בעת התרחשות מבצע צבאי או כשמתקיימת מחאה של קבוצות שונות באוכלוסייה (מחאת הנכים, מחאת הקהילה הלהטב"קית, מחאת יוצאי אתיופיה, מתיחות פוליטית ועוד).

כאמור, במצבים אלה תפקידם של המנהלים והמנהלות הוא ליצור מרחב בטוח לכלל העובדים. מטבע הדברים, מנהלים חוששים לעסוק בנושאים טעונים ויעדיפו להתרכז בעבודה ולהתעלם, אפילו במכוון, מקונפליקטים של זהות. אולם הימנעות מטיפול בנושא והדחתו מתוך תקווה שייפתר מעצמו עלולה לגרום להופעתם של לחצים ומתחים, ואלה עלולים לפגוע בתפקודו של צוות העובדים ובתפוקותיו.

לעיתים ארגון שאינו יכול להתעלם מקונפליקט שקיים בין העובדים ובוחר להתמודד עימו, מתמקד דווקא בתסמינים - כלומר בפתרון האירוע הנקודתי ולא בבעיה העקרונית. כך, למשל, בעבודתנו עם מנהלי תפעול במפעל תעשייתי נחשפנו לכך שבמפעל יש שתי קבוצות עובדים מזהויות שונות המתגוררות בסמיכות גאוגרפית, אך עקב מתחים ביניהן העובדים אינם מוכנים לנסוע יחד בהסעה. במקום לעסוק במקורות המתח בין הקבוצות ולנסות למתן את הקונפליקט, פתר הארגון את העניין בדרך של הסעה נפרדת לעובדי כל קבוצה - זהו כמובן טיפול בתסמינים ולא בבעיה.

### / היעדר הכשרה לניהול גיוון

רכישת מיומנויות הניהול שהוזכרו אינה אינטואיטיבית ודורשת מודעות. לרוב, הכשרה לתפקידי ניהול בבתי ספר למנהל עסקים ובחוגים לניהול באקדמיה אינה כוללת תכנים של ניהול גיוון; כך גם הכשרות הניהול של הארגונים עצמם - זהו תחום חדש יחסית (Riordan, 2014).

**לסיכום**, ניהול מגוון דורש מודעות, מיומנויות בין־אישיות טובות, ידע על הזהויות

והקבוצות בחברה (במיוחד בחברה הישראלית), תשומת לב ויכולת להפעיל מערך שיקולים 'רגיש מגוון'. אולם מהו אותו מערך שיקולים וכיצד יש להפעיל שיקולים אלה? בשנת 2016 פורסם מסמך המסדיר את מכלול ההיבטים ותהליכי העבודה במערך הארגוני הנוגעים לניהול גיוון בארגונים, שכותרתו "כלים שימושיים לניהול הגיוון בתעסוקה" (הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, 2016). כהשלמה למסמך זה אנו מבקשות להוסיף תשובה לשאלה מרכזית נוספת: כיצד ראוי שיבואו לידי ביטוי הכללה והוגנות בשגרות הארגונית ובהתנהגות של בעלי התפקידים והמנהלים והמנהלות בחיי היום-יום בארגון? לתפיסתנו, המודל לאזרחות משותפת (שבמרכזו ערך ההוגנות) יכול לשמש בסיס למצפן ארגוני ערכי להתנהלות הוגנת יותר. מחוון ההוגנות, המתבסס על המודל, הוא כלי עבודה שימושי לבעלי התפקידים בארגון שנועד ליישום בשגרה הארגונית. את מחוון ההוגנות נציג בחלק הבא.

### / מודל האזרחות המשותפת - שפה ארגונית משותפת /

את מודל האזרחות המשותפת פיתחה במכון מרחבים לפני כ-20 שנה קבוצה רבגונית של אנשי חינוך ונשות חינוך. המודל מציע שפה אזרחית מוסכמת ונגישה לקבוצות השונות בחברה הישראלית, שבמרכזה ערך ההוגנות - קידום חברה, קהילות וארגונים הוגנים יותר. למודל חמישה מושגי יסוד: זהות, נגישות, הוגנות, מרחבי הסכמה ואזרחות משותפת פעילה, והוא מתווה עקרונות לקידום הכללה והוגנות בארגונים אשר מתוארים להלן.

### / גיוון - תפיסה רחבה של ריבוי זהויות /

לתפיסתנו, להבנה שלכל אדם יש איך-ספור זהויות יש חשיבות להכרת המגוון בארגון, לקיום שיח חוצה מגזרים וזהויות ולהיכרות בין הקבוצות שלא מתוך ראייה מכלילה המתמקדת בזהות מרכזית אחת. חשוב לזכור שגם בתוך כל קבוצה (אתנית, תרבותית, דתית או אחרת) יש רבגוניות, וגם בתוכה ייתכנו אפליה ומתחים. לכן חשוב שהעבודה עם מנהלים בארגון תתייחס למכלול הזהויות הקיימות ביחידה הארגונית. לדוגמה, בסדנה שקיימנו למנהלים ומנהלות יהודים וערבים מארגון במרכז הארץ, שיתף אחד מבעלי התפקידים כי הוא מהקהילה הגאה וסיפר על הקשיים שנובעים מכך בהתנהלותו בארגון. מטבע הדברים, בקבוצות המתמקדות ביחסי יהודים וערבים יש להניח שנושא זה, שחשוב לעובד, וככה - רלוונטי לקבוצה כולה, לא היה מתעורר, ולא הייתה ניתנת ההזדמנות לחזק את תחושת השייכות של אותו עובד לארגון. תפיסה רחבה המנכיחה מגוון רחב של זהויות ומעניקה להן לגיטימציה, מקילה על אנשים מקבוצות שונות למצוא את המשותף ביניהם (כמו עובד חרדי ועובדת ערביה ששניהם

טבעוניים), ומאפשרת להנהלה ולבעלי התפקידים להתייחס למורכבות של ריבוי הזהויות בארגון.

התמקדות של מנהל או מנהלת בהכללה של קבוצה אחת מוגדרת (כמו 'העובדים הערבים') היא למעשה הסתכלות חסרה על המציאות, משום שזו מורכבת יותר. למשל, בעבודתנו עם מפעלי תעשייה התברר כי חשוב להתייחס לעמדותיהם ולדעותיהם הקדומות של עובדים ערבים ברצפת הייצור כלפי עובדים דוברי רוסית, ולהפך. בעבודה עם צוות פרויקט בחברת טכנולוגיה שבו עבדו עובדים מבוגרים ומנוסים לצד עובדים צעירים מצוותי חומרה ותוכנה, התגלעו חילוקי דעות ומתחים בצוות על רקע צורת עבודה ושיטות עבודה הנובעת מהבדלים בקצב, בסגנון החיים ובנטייה הטכנולוגית. במקרה כזה יש לבחון מהו השילוב הנכון בין עובדים המשתייכים לקבוצות גיל כה שונות, כזה שיאפשר למקסם את יתרון הגיל, הניסיון והוותק וישמר תהליכי עבודה מובנים, ובד בבד יזרים 'דם חדש' לתהליכי העבודה המשותפים ויאפשר להפגין חדשנות.

בחינת מגוון הזהויות הרחב הקיים בארגון מאפשרת למנהלים ולעובדים לראות את ההקשר הכולל, ולחברים בקבוצת מיעוט להבין שאינם קבוצת המיעוט היחידה בארגון, לראות את האחרים בצורה מורכבת יותר ולפתח אמפתיה כלפיהם. ההבנה של הפרט כי ריבוי זהויות הוא מאפיין של כל אדם מאפשרת לעובדים ולמנהלים לבחון את עמיתיהם מנקודת מבט רב־ממדית ובלתי מתייגת ("אני לא רק העובד החרדי"), ולממש את הפוטנציאל לחיבורים בין קבוצות ובין אנשים. מבחינה ניהולית, תפיסת ריבוי הזהויות מאפשרת למנהל ולמנהלת לזהות את הפוטנציאל הטמון בעובדים ובעובדות ואת מגוון היכולות שלהם, להרחיב את נקודות החיבור בין אנשי הצוות, להעמיק את שיתוף הפעולה ביניהם, ולאפשר לנקודות מבט שונות ויצירתיות להרחיב את מגוון הפתרונות. לסיכום, לתפיסת ריבוי הזהויות יש יתרון רב בעבודה בשדה הארגוני, והיא מציעה למנהלת ולמנהל נקודת מבט רבת ממדים המשקפת נכוחה את המציאות.

### / הוגנות - בסיס ארגוני ערכי משותף

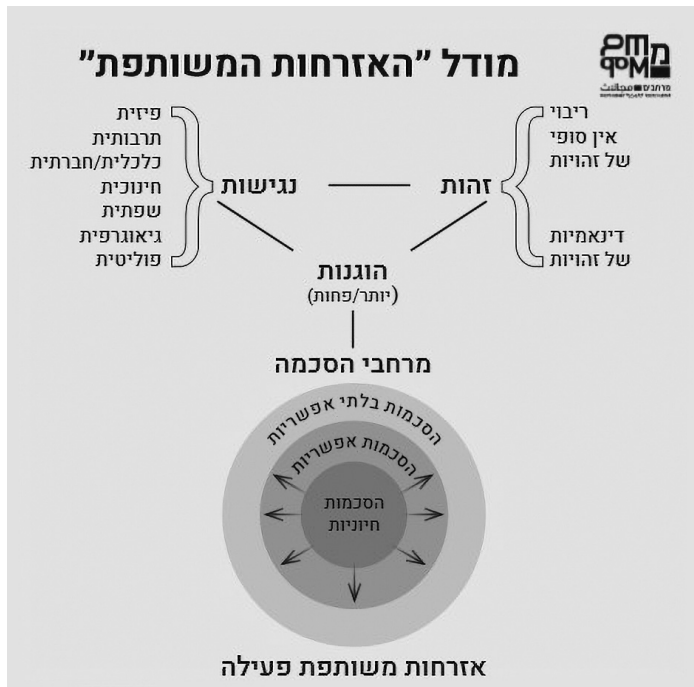
מודל האזרחות המשותפת מושתת על הרעיון שלפיו יש לעודד השקפות והתנהגויות הוגנות יותר וליצור חברה הוגנת יותר. חברה הוגנת יותר מקנה לחברה אפשרויות רבות יותר להשתייכות כלכלית וחומרית (באמצעות תעסוקה ותשתיות שוויוניות) ולהשתייכות סמלית (באמצעות שפה מכילה ומכבדת והגברת המודעות לתרבויות שונות). ראוי להדגיש כי תפיסה מוסכמת של חזון אזרחי משותף המושתת על הוגנות היא אחד התנאים להיווצרותן ולטיפוחן של סולידריות ולכידות חברתית.

השאיפה היא לעצב באופן זה את היחידות הארגוניות, את כיתות הלימוד, את בתי הספר, את הקהילות, את המדיניות הלאומית ובסופו של דבר - את החברה כולה. כדי שרעיון



ההוגנות יהיה שימושי, יש להחילו באופן עקבי על סוגיות שהן 'מחוץ לשבט שלנו' ובאופן שוויוני על כל ה'אחרים', ולא רק על עצמנו או על הדומים לנו.

תרשים 1 / מודל האזרחות המשותפת (פרשקר, 2017)



### / מושגי המודל

**זהות** - מכלול המאפיינים של אדם כפי שהוא בוחר להגדיר את עצמו. הזהות היא רבת פנים. אין לראות את זהותו של אדם כישות כמותית או כבעלת תכולה מוגבלת, כמו 'תרשים עוגה'; לכל אדם אין-ספור זהויות: אזרחית, דתית, לאומית, עדתית, פיזית, מגדרית, גילית, משפחתית, מקצועית, סוציאלכלכלית וכדומה. חשיבותה היחסית של כל אחת מהן משתנה תדיר על פי הנסיבות.

**נגישות** - האפשרות להשתתף במסגרת כלשהי ולהשתייך אליה, לממש פוטנציאל אישי ולתרום לרווחת הכלל.

**הוגנות** - הבסיס הערכי המוסכם. הוגנות נבחנת על פי הקשר בין היבטים שונים של זהות להיבטים שונים של נגישות, ומתבטאת בהרחבת האפשרויות להשתייכות כלכלית, חומרית וסמלית. ההוגנות מרחיבה את מימוש הפוטנציאל האנושי, את הסולידריות ואת הלכידות החברתית.

- מרחבי הסכמה** - שפת האזרחות המשותפת מבקשת להרחיב את מרחבי ההסכמה האפשריים ובד בבד להבהיר אי־הסכמות טבעיות, להעניק להן לגיטימציה ולנהל אותן. אפשר לדמיין את מרחבי ההסכמה כשלושה מעגלים שנקודת המרכז שלהם משותפת:
1. **הסכמות חיוניות** - הסכמות הכרחיות לקיום חברה מתפקדת, כגון שמירה על חוק, בטיחות או כללי משחק דמוקרטיים.
  2. **הסכמות אפשריות** - הסכמות המקדמות חברה הוגנת ומלוכדת יותר. אפשר להרחיב באמצעות זיהוי ערכים, זהויות ואינטרסים משותפים שהמרכזי בהם הוא ערך ההוגנות. אזרחים מרקעים שונים בחברה הישראלית יכולים לזהות אין ספור נושאים שאפשר להסכים עליהם.
  3. **הסכמות בלתי אפשריות** - הסכמות על תחושות, רגשות, אמונות, שאיפות. הסכמות אלה אינן הכרחיות כדי לטפח חברה הוגנת יותר.
  4. **אזרחות משותפת פעילה** - עשייה ונקיטת פעולה לקידום ההוגנות בחברה, בקהילה או בארגון.

### / יישום המודל בארגונים /

#### / הוגנות בארגון /

כאמור, מרחב הוגן יותר הוא מרחב הנגיש למגוון הזהויות הנמצאות בו בהיבטים שונים: פיזי, תרבותי, כלכלי-חברתי, חינוכי, שפתי, גאוגרפי ופוליטי. נגישות פיזית, למשל, יכולה לבוא לידי ביטוי גם כשאין בארגון אנשים עם מוגבלות נראית לעין: מתקני הארגון ופעילויותיו נגישים פיזית; תהליכי המיון והפעילות מותאמים לאנשים עם מוגבלויות (פיזיות, חושיות, קוגניטיביות ועוד); הארגון מקיים כנסים והכשרות במקומות מונגשים. נגישות גאוגרפית, למשל, תתבטא בכך שמתקני הארגון ופעילויותיו נמצאים במקום נגיש לתחבורה ציבורית ומשך הנסיעה אליו סביר, ואם לא - הארגון דואג להסעות; דוגמה נוספת קשורה לנגישות תרבותית: עובדים יכולים לשמור על כשרות ועל מנהגים הקשורים במזון (צמחונות, טבעונות) ויש מגוון פתרונות לכולם, כמו מיקרוגל כשר ומיקרוגל לא כשר. באופן דומה קיימים ביטויים מוחשיים לנגישות שפתית, כלכלית, חברתית, חינוכית ופוליטית.

הוגנות יכולה לשמש בסיס ערכי ארגוני משותף לכלל הדרגים בארגון בכל הקשור לניהול גיוון. יתרונו הניכר של המודל הוא בכך שהוא מספק מסגרת מושגית וערכית בהירה המאפשרת לגזור ממנה דרכי התנהגות מוסדרות ושיטתיות. דרכי התנהגות אלו יבואו לידי ביטוי במחווון ההוגנות אשר יוצג בהמשך.

### / מרחבי הסכמה בארגון /

**הסכמות חיוניות בארגון** - הסכמות שהארגון נדרש להן לצורך תפקודו התקין. הן קשורות לשמירה על החוק ועל נוהלי העבודה המקצועיים בארגון, לשעות העבודה, לכללי בטיחות ועוד.

**הסכמות אפשרויות בארגון** - באמצעות הסכמה על ערך ההוגנות אפשר לגבש נהלים המגדירים את 'כללי המשחק' בארגון ומבטאים חתירה להתנהלות הוגנת, כמו **נהלים פורמליים** המגדירים לוח שנה רלוונטי לכלל הזהויות בארגון (כמו ברכות וציון אירועים וחגים שונים); הקצאת התקציב והזמן הנדרשים להגברת המודעות ולקיום הדרכות בנושא גיוון וקבוצות בחברה הישראלית; עיגון ההוגנות בנהלים; טיפול רשמי בגילויי גזענות ועוד.

הסכמות אפשרויות באות לידי ביטוי גם באופן בלתי פורמלי באקלים הארגוני, במערכות היחסים שנוצרות בארגון ובנורמות התנהגות המבטאות התנהלות הוגנת. למשל, עובדים ועובדות מכלל הזהויות מרגישים נוח לשוחח על ענייני היום-יום (גם אם הם רגישים וטעונים); ההנהלה מעודדת שיח פתוח עם העובדים ומזמנת משוב; קיימת תרבות בלתי פורמלית של הבנה, הכללה וניסיון להבין את נקודת מבטו של האחר - המתבטאת בכבוד הדדי; שוררת הבנה כי אין חובה להסכים ולהכריע בנושאים שנויים במחלוקת אלא חשוב להכיל אי-הסכמות, ועוד.

**הסכמות בלתי אפשריות בארגון** - הסכמה על תחושות, רגשות, אמונות, שאיפות והעדפות שאי אפשר להסכים עליהן ואין זה הכרחי להסכים עליהן. בארגון מתבטאים כל אלה בעיקר ביכולת להכיל אי-הסכמות ולהבין שאין הכרח להסכים על אמונות ועל רגשות כדי לקדם ארגון הוגן או חברה הוגנת יותר. לדוגמה, אם שני עובדים בצוות, האחד חרדי והאחר מהקהילה הגאה, יצטרכו להסכים על אמת אחת מוחלטת באשר לנטיות מיניות - אפשר שהם יתווכחו ללא הרף; אולם אם הם יבינו שלא נדרשת הכרעה, ושהאמת של האחד יכולה להתקיים לצד האמת של האחר - הם יוכלו להמשיך לעבוד ביחד ולכבד זה את זה.

דוגמה נוספת להסכמה בלתי אפשרית היא הסכמה על אמונה - **אין זה הכרחי להסכים עליה ולהכריע לגביה**, ועם זאת עצם קיומה עלול לשבש את עבודת הצוות ולפגוע בתפקוד הארגון וביכולתו להשיג את יעדיו. בתהליך שהתקיים עם צוות מורים בבית ספר יסודי ממלכתי-דתי, הומוגני לכאורה - כולם אנשים דתיים ושומרי מצוות - התגלעו בין אנשי הצוות ויכוחים רבים הנוגעים להבדלים במידת הדתיות ולביטוייה החיצוניים. אף על פי שכל המורים והמורות עמדו בתנאים שהציב בית הספר מבחינה דתית, היה נושא זה רגיש עד כדי כך שאחד המורים התקשה להמשיך לשתף פעולה עם אחת המורות, שביטאה לדעתו חופשיות יתר מבחינה דתית. במקרה זה לא השכילו אנשי הצוות להכיל אי-הסכמות ולהמשיך לתרום לתפקוד הארגון. בתהליך שהתקיים עימם נדון הצורך לזהות את ההסכמות המקצועיות ביניהם. בסיומו של התהליך הבינו השניים כי אפשר להמשיך לעבוד בשיתוף פעולה מבלי להכריע בוויכוח בעניין הדתי. זוהי דוגמה אחת מני רבות לנושא שאין הכרח להסכים לגביו כדי להמשיך לעבוד יחד בשיתוף פעולה.

### / שלבי ההטמעה והיישום של המודל

מודל האזרחות המשותפת מספק לארגונים מסגרת מושגית, ערכית וישימה, מעין משקפיים משותפים שדרכם תיבחן המציאות. בתהליכי העבודה עם הארגונים מונחלת שפה הבוחנת מצבים שונים בארגון במונחים של זהות, נגישות והוגנות, ומבססת אקלים ארגוני השואף להרחבת מרחבי ההסכמה האפשריים בארגון. תהליך הגברת ההוגנות בארגון הוא תהליך מודע (באמצעות סדנאות ותהליכי ליווי), ובו כמה שלבים הנשענים זה על זה.

### / שינוי עמדות ותפיסות

הבנה עמוקה של חשיבות המגוון האנושי והפוטנציאל הטמון בו. חלק מהארגונים מודעים לכך וקיימת בהם מדיניות ברורה המתייחסת לניהול גיוון, ואילו באחרים יידרש להתחיל בשינויי עמדות ותפיסות של מנהלים בדרגים השונים. גם כשמדיניות הארגון מעודדת גיוון והכללה, יש לעיתים צורך לוודא כי מדיניות זו נאכפת בכל יחידות הארגון ולהתגבר על פערי תפיסות בין אנשים ובין גורמים שונים בארגון. יש להסב מעת לעת את תשומת לב המנהלים לנושא הגיוון ולהקנות להם כלים לנהל גיוון באופן מיטבי - כך שהעובדים יחוו בנוח ויכולו להביא לידי ביטוי את כלל הזהויות שלהם, להיות הם עצמם ולמצות את הפוטנציאל שלהם בארגון.

### / הבנת האתגרים בניהול הגיוון וחיזוק רצון המנהלים לנהל את הגיוון

גם ניהול גיוון מודע ומכיל מעורר דילמות, ואלה מתחזקות ומתעצמות נוכח מגוון הזהויות בצוות. חשוב להתייחס לאתגרים, לדון בהם, להבין מנין הם נובעים, לשפר ולהגביר את ההוגנות וללמוד מכך להמשך.

אתגר שכיח הוא למשל תכנון מפגש גיבוש צוות ויצירת מפגש מיוחד ובעל חשיבות לכלל חברי וחברות הצוות - מפגש שייתן ביטוי לכלל הזהויות. מתכנני האירוע צריכים לגלות רגישות בבחירת מועד המפגש ושעות המפגש, המקום שבו יתקיים, אופי הפעילות, הכיבוד שיוגש באירוע והשי שיוענק בסיומו. כן יש להתחשב בחגים של דתות או עדות מסוימות. כך, למשל, יש לשקול אם לקיים מפגש בחוף ים או במוזאון - מקומות שעלולים להיתפס כפוגעניים בעיני חלק מהמשתתפים, אם לקיים מפגש שהפעילויות בו מערבות מגע, אם להגיש אלכוהול או כיבוד לא כשר ועוד - כל זאת בהתאם למגוון הזהויות בצוות.

על המנהלים והמנהלות להיות ערים למצבים שבהם העדפה מתקנת שמקורה ברצון לשמור על התנהלות הוגנת יוצרת דילמות בניהול ומתח בין קבוצות. למשל, ארגון שמתן כוונה ליצור מרחב הוגן יותר עבור הורים וסטודנטים וסטודנטיות תעדיף הקצאת משמרות נוחות לקבוצות אלה, ויצר מצב של תסכול ותחושת חוסר הוגנות בקרב שאר העובדים והעובדות בארגון. במקרה זה עלה הנושא לדיון בצורה פתוחה, והצוות עצמו

מצא את הפתרון לאיזון - להשתמש בימי חופש מהלימודים, שבהם קבוצת עובדים זו גמישה יותר.

האתגרים הם רבים, ולכל אורך הדרך פזורים מכשולים שבהם עשויים להיתקל מנהלי צוותים מגוונים או ארגונים הפונים ללקוחות מגוונים. המודעות לכך, ניתוח האירועים ולמידה מתמדת הם חיוניים, וסייעו לארגון להיערך לקשיים שעלולים לנבוע מגיוון. הקניית כלים מעשיים לניהול גיוון וקידום הכללה, לצד הגברת המודעות ולמידה מתמשכת, יניבו לבסוף ארגון מכיל יותר, חסין וחזק יותר מבחינת חברתית וארגונית.

#### / הגדרת שגרות ארגוניות ודרכי התנהלות הוגנות יותר

בעזרת מחוון ההוגנות, אשר מציע שגרות ארגוניות ודרכי התנהלות שונות, יכולים בעלי התפקידים בארגון לעצב את הדרך הרצויה בעיניהם לניהול גיוון, ולעגן מדיניות ארגונית מכלילה המתייחסת לכלל זהויות העובדים.

#### / מחוון ההוגנות

כדי ליצור כלי שיאפשר להטמיע התנהגויות מכילות ומקדמות הוגנות בחיי היום-יום בארגון, מוצע להוביל תהליך שיתופי שבו יפתחו המשתתפים כלי שיתאים לארגונם. מחוון ההוגנות מעמיק את תהליכי הלמידה וההטמעה, מאפשר להבין טוב יותר את ממדי הגיוון ואת משמעויותיהם ויוצר סטנדרטיזציה בקידום סביבת עבודה הוגנת בארגון. הוא מסייע לשפר את תהליכי התכנון והביצוע בעת קליטה, שימור, העצמה וקידום של עובדים ומנהלים מזהויות שונות כדי לממש את מלוא הפוטנציאל שלהם ולהגביר את מעורבותם בארגון ואת מחויבותם לו.

המחוון מסייע לשפר תהליכי עבודה שימנפו את יתרונות הגיוון בארגון: שיפור ההוגנות, הנגישות והרגישות הבינ-תרבותית של סביבת העבודה כלפי עובדים ומנהלים שזהויותיהם שונות; שיפור מערכות היחסים המקצועיות והבינ-אישיות בחיי היום-יום בארגון; הגברת האמון בהוגנות הארגון; יצירת מרחב בטוח בסביבת העבודה - הגברת תחושת הביטחון והחלשת תחושת הקיפוח בממד האישי והמקצועי; שיפור היעילות, הביצועים העסקיים וההשפעה החברתית המוכחים כקשורים לארגונים מגוונים, הוגנים ונגישים.

#### / תהליך בניית מחוון הוגנות ודוגמאות

בניית מחוון הוגנות ארגוני מבוססת על מושגי המודל. לאחר הבנת ממדי הגיוון בארגון והגדרה מדויקת של הצרכים, האתגרים ודילמות הניהול שמביא עימו הגיוון, נבחנות יחד המשמעויות עבור הארגון המסוים.

### / מיפוי מצב הגיוון בארגון

בשלב המיפוי נשאלות שאלות הנוגעות לריבוי הזהויות והגיוון בארגון, כמו מהן הזהויות השונות של העובדים? אילו זהויות קיימות בדרגים השונים בארגון? האם הארגון מעוניין לתת שירות לקהלי יעד שונים ומגוונים, והאם הוא נותן בפועל שירות כזה? האם הארגון רוכש שירותים ומוצרים מספקים ממגוון קבוצות בחברה הישראלית? האם מגוון הזהויות זוכה לייצוג בפורומים ובגופים משפיעים בארגון (כגון ועד עובדים)?

### / מיפוי לפי סוגי הנגישות שבמודל

השלב הבא של התהליך מאורגן על פי סוגי הנגישות שבמודל - לכל סוג נגישות יש ביטויי התנהגות המבטאים הכללה של מגוון זהויות. בשלב זה ייבחנו שגרות ארגונית אשר מגבירות הוגנות בהתייחס לסוגי הנגישות השונים. חלק מן ההתנהגויות והשגרות מתאימות לכמה מסוגי הנגישות ויש קשר ביניהן; למשל, אם בארגון אין נוהל המאפשר להורים לעבוד בשעות גמישות, והורה ממלא תפקיד אשר שעות העבודה בו אינן מותאמות למצבו - סביר להניח שקידומו או הנגישות הכלכלית שלו ייפגעו.

ברובד הנגישות הגאוגרפית נבדקות שאלות שונות:

- האם מתקני הארגון ופעילויותיו נמצאים במקום נגיש לתחבורה ציבורית ומשך נסיעה סביר? ואם לאו, האם הארגון דואג להיסעים?
- האם הארגון מגייס עובדים מאזורים שונים - הן מהמרכז והן מהפריפריה - ולא נוצר מצב שבו עובדים הגרים בפריפריה נפסלים אוטומטית בשל מקום מגוריהם? האם במידת האפשר נמצאים פתרונות ארגוניים לכך?
- האם הארגון נותן שירותים בפזור גאוגרפי רחב? למשל: שירותי און-ליין ואפשרות לשלוח טפסים סרוקים?
- האם פעילויות הכשרה והעשרה ואירועים מתקיימים במקומות משתנים ומגוונים, בהתאם לפריסה הגאוגרפית של העובדים בארגון?
- האם הארגון רוכש שירותים מספקים ממגוון אזורים גאוגרפיים?

### ג. קביעת קדימויות והצגת יעדים

לאחר מיפוי מצב ההוגנות בארגון, בירור הפערים בין המצוי לרצוי, הגדרת דרכי פעולה לשיפור ההוגנות ובניית מחווון הוגנות יש צורך לקבוע סדר עדיפות לקידום הנושא, להציב יעדים ולתכנן תוכנית עבודה להשגתם. הצלחת התהליך מותנית במחויבות ההנהלה לקידומו. יש ארגונים הבוחרים למנות את אחד העובדים לממונה על תחום הגיוון ולהקים צוות היגוי לנושא.

כאמור, לכל ארגון ויחידה ארגונית מאפיינים ייחודיים שאליהם חשוב להתייחס. לכן חשוב שמחווון ההוגנות ייבנה בהתאם למאפיינים אלו וישמש מצע לבחינה מקיפה של התנהלות הארגון בהיבטים של ניהול הגיוון.

## / סיכום

ארגונים רבים מודעים לפוטנציאל שבגיוון ופועלים לגייס עובדים ועובדות מקבוצות שונות ולעבוד עם קהלי יעד מגוונים. אולם מתברר שגיוס עובדים מאוכלוסיות רבגוניות אינו מספיק, ולניהול הגיוון נדרשות מיומנויות ייחודיות. מנהלים ומנהלות רבים מתקשים בניהול עובדים שזהותם שונה, במיוחד נוכח המציאות הישראלית המקוטבת והמשוסעת, וכך נגרמים נזקים לעובד, לארגון ולחברה בכללותה. מודל האזרחות המשותפת מציע שפה ערכית ארגונית משותפת שממנה נגזרים עקרונות עבודה להגברת ההוגנות בארגון. הוגנות, לפי המודל, תלויה במידת הנגישות המוקנית לבעלי הזהויות השונות בארגון - פיזית, חברתית, תרבותית, שפתית, כלכלית ועוד. מחוון ההוגנות מתרגם את עקרונות המודל לכלי עבודה שימושי - הוא פורט את המושגים שעליהם מבוסס המודל לשלל ביטויים שימיים בשגרה הארגונית ומציע דרכים ברורות ומדידות לביסוס ארגון הוגן יותר. שימוש במחוון ההוגנות יאפשר להשרות אווירה מאפשרת ובטוחה שבה יחושו העובדים שייכות לארגון, ימצו את הפוטנציאל הייחודי שלהם וכפועל יוצא יגבירו את ההצלחה העסקית של הארגון.

## / מקורות

- גורביץ, ד' וערב, ד' (2016). אנציקלופדיה של הרעיונות - רב תרבותיות. בבל. הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה (2016). כלים שימושיים לניהול הגיוון בתעסוקה. <https://diversityisrael.org.il/wp-content/uploads/ogdan-final-with-cover.pdf>
- יבלברג, י' (2020). שילוב מורים ערבים לאנגלית, למתמטיקה ולמדעים בבתי ספר יהודים. בתוך ר' שגיא, ל' ביברמן-שלו ו' גילת (עורכים), חינוך במרחבים רב תרבותיים (עמ' 227-248). רסלינג.
- פרשקר, מ' (2006). אזרחות משותפת בישראל: אתגרים והזדמנויות. מרחבים - המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל.
- פרשקר, מ' (2017). מקום לכולנו - לכידות חברתית ועתיד ישראל. עלועט.
- רובננקו, ר' (2019). השפעתם של מורים מקבוצת מיעוט חברתי על תלמידים מקבוצת הרוב החברתי. מרחבים - המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל.
- ריבלין, ר' (2015, 7 ביוני). דברי נשיא המדינה בכנס הרצליה. תקווה ישראלית. <https://israeli-hope.gov.il/sites/default/files/תוכן%20גרסת%20הודעה%20תוכן.pdf>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). *Why diversity programs fail and what works better*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S., (2015). *Why diversity matters*. McKinsey.
- Riordan, C. M. (2014). Diversity Is useless without inclusivity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/06/diversity-is-useless-without-inclusivity>

## / הערות

1. האמור בחלק זה לעניין מודל האזרחות המשותפת ומושגי המודל מבוסס על פרשקר, 2006, 2017.