

## **Bis hierhin gerne! Doch wie weiter?<sup>1</sup>**

– leicht polemische Einwürfe

von Bernd Schmid

Ich kann den Zielen und Wertorientierungen des 'Wertschätzenden Organisierens' nur zustimmen. Auch die Beschreibungen des Wandels und der Herausforderung an Organisationen kann ich so teilen. Mir scheint es dabei um zweierlei zu gehen: Zum einen sind mechanistische und autoritär-hierarchische Organisationsmentalitäten und ein entsprechender Umgang mit Menschen abzulösen. Zum anderen brauchen wir ganz neue Einstellungen, Wirklichkeitskonstruktionen und Steuerungsprinzipien, um mit Komplexität umzugehen. Ich glaube, dass komplexe Organisationen nicht mehr durchorganisierbar sind, sollen sie nicht auf industrielle, durch Menschen vollzogene, aber im Wesen automatisierte Abläufe reduziert werden. Dies scheint mir grundsätzlich so zu sein, aber auch praktisch. Es scheint mir wichtig anzuerkennen, dass Kompetenzen und Ressourcen im Verhältnis zum Gestaltungsbedarf sehr gering sind. Der David der Organisationskompetenz steht einem Goliath an Steuerungsproblemen gegenüber. Sicher sind diese Probleme nicht durch bessere Konstruktionen von Organisationen und deren Umsetzung allein zu lösen. Sondern es müssen die handelnden Menschen in Selbstorganisationsprozessen auf allen Ebenen und über die Ebenen hinweg zusammenwirken (vgl. Schmid/Messmer 2003d). Dazu gehört Organisationsentwicklung durch Kultur. Und selbstverständlich wünschen wir uns dabei einen sensiblen, würdigenden, die Sinnbedürfnisse gewinnenden Umgang mit den Menschen, die Leistung und wesentliche Lebenszeit einbringen. Ich habe diese spezielle Perspektive des *Stakeholder Value 'Lifespender Value'* (vgl. Schmid 1997a) genannt. Zur Organisationskultur gehören allerdings nicht nur würdigende und kooperative Haltungen und eine entsprechende Kommunikationskultur, sondern auch die Entwicklung von Expertisen bezüglich theoretischer Modelle, Inhaltskonzepte, Organisationsmodelle, Strategien und Methoden der Organisationssteuerung und bezüglich des Zusammenspiels von Kommunikationsfachleuten mit anderen Fachleuten. Ich habe die Sorge, dass durch Betonung von Wertschätzendem Organisieren allein diese unabdingbaren Beiträge zum Fortschritt aus dem Blickfeld geraten. Wäre dies der Fall, würde man zu einer Polarisierung zwischen "weltfremder Humanität" und "inhumanem Expertentum" eher beitragen, anstatt die Komplementaritäten zu betonen.

Widerspruch erwecken in mir vollmundige Formulierungen wie sie gleich im ersten Satz des vorliegenden Textes (Anderson et al. 2003 im vorliegenden Band) auf Seite 1 zu finden sind:

---

<sup>1</sup> Kommentar zu "Die Wertschätzende Organisation" von H. Anderson/D. Cooperrider/K. J. Gergen/M. M. Gergen/S. McNamee/D. Whitney. In: *Die Wertschätzende Organisation*, hrsg. von Klaus G. Deissler und Kenneth J. Gergen. Transcript-Verlag, Bielefeld 2004, S. 19-61.

"Die Absicht dieser Publikation besteht darin, der Leserin und dem Leser einen kurzen Überblick über eine neue Art der Organisation zu geben – eine Organisation, die auf die Anforderungen des 21. Jahrhunderts reagiert."

Meines Erachtens handelt es sich nicht um eine neue Art von Organisation, sondern um Haltungen, die Organisationskultur mit prägen, was dann in einer späteren Formulierung "Das ist Wertschätzendes Organisieren in Aktion." (ebd.: 20) schon treffender gekennzeichnet wird. Aber wie kann man angesichts so erhabener Werte so kleinlich sein? Ich fürchte, dass diesen Werten ohne differenzierte Betrachtung von Implikationen und Konsequenzen eher ein Bärenienst erwiesen wird, wenn sie mit Begeisterung, aber nicht anschlussfähig an Schlüsselfiguren der Wirtschaft in Europa vorgetragen werden.

Nun entspricht es sicher eher einer US-amerikanischen Mentalität als uns Europäern, visionäre Ideen mittels Kampagnen unter die Menschen zu bringen und über Begeisterung für die Ideen zumindest zeitweilig Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Ich werde bei Vertretern dieser Mentalität vermutlich schnell in der Ecke der *sophisticated germans* landen, wenn ich meine, dass ich das, was im Text beschrieben wird, mit weiteren Perspektiven, sowie differenzierten Modellen und Vorgehensweisen gepaart sehen möchte.

Ich kenne einige als Experten in vielerlei Hinsicht gut ausgebildete Berater, die mit hoher professioneller Kompetenz auch unter dem Etikett 'Wertschätzende Organisation' arbeiten, und ich kann mir auch vorstellen, dass vieles, was in der Zeit liegt und wünschenswert ist, unter diesem Etikett marktgängig gemacht werden kann.

Ich bin aber auch davon überzeugt, dass für Erfolg – zumindest bei europäisch geprägten Organisationen – zusätzlich feld- und fachspezifische Kenntnisse und Kompetenzen unerlässlich sind.

So sind z.B. in vielen großen Organisationen noch nicht einmal die klassische Personalverwaltung, die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung miteinander koordiniert und können komplementär arbeiten oder sich auch nur in ihrem Wirklichkeitsverständnis aneinander anschließen (vgl. Dietz 1998). Hierfür praxistaugliche Modelle zu entwickeln, überfordert ein einzelnes Unternehmen. Daher muss übergreifend Expertise aufgebaut werden. Und es hat also nicht nur mit fehlender Bereitschaft oder Vision, etc. zu tun, sondern mit fehlenden Instrumenten, mit nicht durchdachten Struktur- und Prozessmodellen sowie mit rudimentären Vorstellungen über die Drehbücher, mithilfe derer aus Sicht verschiedener Experten und Zuständigkeiten erfolgreich solche Integrationen konzipiert und implementiert werden können. Natürlich brauchen wir, um die vielen ungelösten Probleme anzugehen, respektvolle Begegnungen, Interesse an Träumen, Wirklichkeitserleben und Visionen der anderen, das Zuhören können und den Dialog mit dem

Organisationsumfeld statt noch verbreiteterer Burgenmentalitäten. Aber wir brauchen auch die Entwicklung von Expertise.

Wir benötigen kluge Modelle z.B. für das Ineinandergreifen von zentraler Steuerung mit vernetzter dezentraler Selbststeuerung. Wir brauchen ein dazu passendes Verständnis von Führung, von Verantwortung und der Verteilung von Arbeitslasten und Gratifikationen. Auch bedarf es z.B. neuer Modelle für die Steuerung und Kultur von Teams, die global agieren und sich persönlich nur selten begegnen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass so komplexe Entwicklungen durch noch so offene und wohlwollende Begegnungen von interessierten Beteiligten geleistet werden können. Hierzu sind jahrzehntelange Entwicklungen von Wirtschaftssektoren, Fachdisziplinen und Berufsständen erforderlich.

Als Kommentator des Textes zum 'Wertschätzenden Organisieren' bin ich aufgefordert, "eigene Ideen/Theorien und Praxisbeispiele"<sup>2</sup> einzubringen, um ergänzende und alternative Vorstellungen plausibel zu machen. Ich habe in den letzten 20 Jahren dazu einen Beitrag geleistet und in zahlreichen Schriften veröffentlicht. Dass die dort beschriebenen Modelle und Ideen für Berater im Organisationsbereich bedeutsam sind, zeigt sowohl unsere eigene Praxis als auch die Resonanz von ca. 1200 Fachleuten im Bereich Organisation, die sich im Rahmen unserer Weiterbildungsprogramme in Theorie und Praxis damit auseinandergesetzt haben. Ich verweise auf einige dieser Darstellungen jeweils im Text. Interessierte Leser möchte ich z.B. hinweisen auf eine Serie in der Zeitschrift *Lernende Organisation* zu Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung. Dort werden beispielsweise relevante Steuerungsperspektiven für Systemlösungen dargestellt (vgl. Schmid/Messmer 2003a), Perspektiven und relevante Fragestellungen der Teamentwicklung (vgl. Schmid/Messmer 2003b und c), Steuerungsperspektiven für die Passung von Person und Organisation (vgl. Schmid/Messmer 2003e) oder Perspektiven auf typische Probleme und Ansatzmöglichkeiten in unterschiedlichen Phasen von Entwicklungskrisen (vgl. Schmid/Messmer 2004, in press).

Zur Konzeptionalisierung von Fragen der Unternehmenskultur und der darauf bezogenen Professionskultur (vgl. Schmid 2002a) sowie der Didaktik und der Arbeit mit Modellen in der Professionalisierung (vgl. Schmid 2001a und 2003f) habe ich ebenfalls Arbeiten veröffentlicht.

Alle Schriften, auch Falldarstellungen und Praxisberichte (vgl. Schmid/Hehmann 1999 und Schmid/Fauser 1998), können kostenlos von der Serviceplattform der Website des *Instituts für systemische Beratung, Wiesloch* heruntergeladen werden unter: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de). Dort stehen auch zahlreiche Tondokumente im MP3-Format kostenlos zur Verfügung.

---

<sup>2</sup> Aus Klaus Deisslers *Hinweise für Autoren*.

Nun zurück zum Text und zu meiner kritischen Auseinandersetzung damit.

Nach dem oben kommentierten ersten Satz geht es wie folgt weiter (vgl. Anderson et al. 2003 im vorliegenden Band).

*"In dieser Welt beschleunigter und komplexer Veränderungen ist das alte, hierarchisch organisierte Militärmodell nicht mehr effizient. Der Prozess des Wertschätzenden Organisierens hingegen ist optimal an die neu entstehenden Bedingungen angepasst."*

Auch hier zeigt sich Polarisierung, als wäre jedes hierarchisch geführte Unternehmen autoritär-militaristisch und als würde wertschätzendes Organisieren allein schon das evolutionäre Heil bringen. Ähnlichen Idealisierungen ist man z.B. bei der flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit im Produktionsprozess aufgesessen. Es hat sich dann aber herausgestellt, dass stärker selbständig organisierte Gruppenarbeit in bestimmten Bereichen und für bestimmte Mitarbeiter in einem bestimmten Umfeld effizient und befriedigend ist, für andere aber eben nicht. Durch die undifferenzierte Umsetzung der Idee hat man der Leistungsfähigkeit der Unternehmen und den Mitarbeitern nicht unbedingt einen Dienst erwiesen. "Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen ist auch nicht geritten."<sup>3</sup> Dass es für diesen wie für fast jeden Ansatz begeisternde Beispiele gibt, ist kein hinreichendes Gütekriterium. Risiken und Nebenwirkungen müssen auch hier benannt und Fehlschläge dürfen insbesondere dann, wenn der Ansatz generell empfohlen wird, nicht vertuscht werden.

Mir wäre es lieber, wenn man die Vielschichtigkeit und z.T. Widersprüchlichkeit der Materie anerkennen würde, anstatt kurzlebige Gegenkulte zu stilisieren und so Missständen zu schaffen. Pionier-Identität wird im Text mithilfe abgrenzender Schematisierung geschaffen, anstatt dass die klassischen Systeme in ihrer Existenzberechtigung und Weiterentwicklung gewürdigt würden. Dies ruft schnell verständliche Allergien hervor. Vergleichbare Erscheinungen, aus denen wir lernen können, gab es auch im systemischen Lager. Wir dachten in der ersten Begeisterung, dass wir mit der Verbreitung von ein paar neuen Erkenntnismodellen und systemischen Haltungen wie Rekursivität, Ressourcen- und Lösungsorientierung, Wirklichkeitsvielfalt und Respekt schon auf der höherwertigen Seite wäre. Die mechanistischen Verständnisse der Zusammenhänge und das Denken in Eigenschaften wollten wir als veraltet hinter uns lassen. Mittlerweile haben diese Ansätze die Seminarräume und Tagungssäle verlassen und versuchten, sich konkret in der Gesellschaft zu bewähren. Dabei haben wir erkannt, dass vieles Weitere zu bedenken ist und manche klassische Ansätze auch nicht so schlecht waren. Mit der Relativitätstheorie, so interessant und modern sie ist, kann man keine Solaranlagen bauen.

---

<sup>3</sup> *Originalton* – Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung von Bernd Schmid. Bezug möglich über das *Institut für systemische Beratung, Wiesloch*.

In den Darstellungen zu 'Wertschätzendem Organisieren' werden neue Vorwegannahmen angeboten wie z.B. die Höherwertigkeit von Selbstorganisation, für die es eben genauso gut gegenteilige Erfahrungen zu nennen gilt. So heißt es auf S. 24 (Anderson et al. 2003 im vorl. Band):

*"In dem Maße, wie die hier beschriebenen wertschätzenden Prozesse in Bewegung sind, finden wir, dass wir den selbst-organisierenden Prozessen sehr vertrauen können. Wenn es starke und direkte Leitende in einer Gruppe gibt, Individuen also, die mit Autorität über das sprechen, was zu tun sei, gibt es eine Neigung, die Teilnahme der anderen abzuwürgen. Stimmen gehen verloren, dialogisches Wachstum ist beschnitten, die Begeisterung reduziert und die Teilnehmer nehmen wenig mit, um es mit anderen zu teilen."*

Wie sieht es mit in Zurückgezogenheit geschriebenen genialen Drehbüchern aus, mit einer Theaterinszenierung durch einen begnadeten Regisseur, der sensibel für den Geist der Aufführung und die Möglichkeiten der Spieler ist, aber nicht gerade mitbestimmungsfreudig allen zu einem Spiel ihrer Wahl verhilft? Dennoch kann Bedeutendes zum Ausdruck kommen und es können alle Beteiligten am Ende beglückt sein.

Mittlerweile werden z.B. die einseitigen Annahmen, dass Wohlfühlen und Angstfreiheit auch Leistung und Engagement steigern in Studien relativiert und als „Wohlfühlpsychologie“ (Degen 2003: 35) gegeißelt, die weder der Leistung noch der Zufriedenheit dient.

Auf S. 26 heißt es zum 'Wertschätzenden Erkundungsgipfel' (Anderson et al. 2003 im vorl. Band):

*"Stellen Sie sich 2.500 Menschen auf einem Strategieplanungstreffen höchster Ebene vor, nicht nur, um etwas abzusegnen, das bereits vorgeplant wurde, sondern um gemeinsam und interaktiv eine neue Strategie, Vision, Richtung und Veränderung zu ko-konstruieren. Dies würde niemals bei traditionellen Organisationsmodellen vorkommen, bei denen das Erstellen einer Strategie einen Prozess von oben nach unten darstellt. Die meisten Unternehmen führen Strategieplanungssitzungen mit einer kleinen Gruppe von Menschen durch – üblicherweise ist das die Spitze der Organisation. Von höchster Ebene verfasst und geplant, wird die Veränderung als „kommunikatives Ausrollen“ initiiert und in die Ebenen nach unten durchgedrückt."*

Auch hier scheint mir ein Mythos zu wirken, den ich hinterfragen möchte. Ich habe erhebliche Zweifel, dass die massenhafte Beteiligung von später Mitwirkenden und Betroffenen Garant für gute Strategien und Leistungssteigerung ist. Schon gar nicht kann ich mir vorstellen, wie so was bei notwendigen weitreichenden Umstrukturierungen, Schließungen und Entlassung vonstattengehen soll. Zumindest ist der Ressourceneinsatz für die oben vorgeschlagenen Großveranstaltungen enorm und muss verantwortet werden. Und wenn solche Prozesse unfruchtbar bleiben oder Hoffnungen enttäuscht werden, kann die Lage schlechter sein als zuvor. Es gibt sicher genauso viele Beispiele, in denen von kleinen kompetenten Gruppierungen hervorragende

Entwicklungsarbeit für das ganze Unternehmen geleistet wird. Dass in der Vorbereitung und beim Vollzug sensibler Dialog mit Betroffenen und Beteiligten gehalten werden sollte, soweit daraus Erkenntnisgewinne und innovative Ideen erwachsen, ist nur vernünftig. Entscheidend ist, dass das daraus erwachsende Entwicklungskonzept durchdacht ist und mit den erreichbaren Möglichkeiten unter den realistischen Umständen sich als realisierbar und zukunftsfähig erweist. Wenn dies der Fall ist, ist es Aufgabe aller, das Konzept in Führungs- und Kooperationsbeziehungen auszufüllen und umzusetzen. Dies ist etwas anderes als ein propagandistisch aufgemachtes "Ausrollen" von irgendwo oben beschlossenen strategischen Vorgaben (vgl. Schmid/Hipp 1997b).

Begeisterung und Engagement sind die eine Sache, Kompetenz und Entscheidungsberechtigung sind eine andere. Mittlerweile hat sich die aus einem durchaus sympathischen Beratermilieu erwachsene Haltung des "Nichtwissens" zu "geteiltem oder gemeinsamem Expertentum" weiterentwickelt (vgl. Deissler 2000). Diese Haltungen sind wahrscheinlich angemessen, wenn prinzipiell die richtigen Akteure auf der Bühne sind und das notwendige Wissen für notwendige Entwicklungen verfügbar ist. Doch wer soll entscheiden, wenn dies nicht der Fall ist, und Strukturen, Akteure sowie Wissensbedarfe ganz neu bestimmt werden müssen – insbesondere wenn damit Privilegien oder gar wirtschaftliche Existenzfragen neu geregelt werden? Auch für solche Vorgänge müssen Vorgehensweisen gefunden werden, die Würde und Wertschätzung berücksichtigen. Guter Wille ist hier viel, aber wir stehen am Anfang solcher Entwicklungen. Wir sollten den Fachleuten auf diesem Gebiet unsere Mitarbeit anbieten. Mehr können wir ehrlicherweise nicht in Aussicht stellen.

Doch auch wenn hinreichend Ressourcen vorhanden sind, behindern diese sich ohne Autoritätsstruktur leicht gegenseitig. Viele Organisationen desintegrieren eben auch wegen der babylonischen Vielfalt, für deren ordnende Ausrichtung nicht gesorgt wird.

Ich habe selbst die Entwicklung z.B. im Weltunternehmen HP in den letzten 20 Jahren mitverfolgen können. Unter besten Bedingungen galt das Unternehmen in Deutschland lange Zeit als Vorzeigeunternehmen in Sachen Partizipation, Freiheit, Selbstverwirklichung und Betriebsklima. Als die Bedingungen jedoch schlechter wurden, gingen viele dieser Errungenschaften unter, ja zeigten sogar ihre zynische Kehrseite. Man hatte einer Schönwetterkultur gehuldigt und versäumt, rechtzeitig und nachhaltig eine auch schlechtwettergeeignete Unternehmenskultur zu entwickeln.

Viele Verantwortliche in Unternehmen sowie Fachleute und Fachinstitute arbeiten seit Jahrzehnten an kontinuierlichen Entwicklungen und ringen mit wirklich nicht einfachen Fragestellungen. Ich wünsche mir keine Neuauflage der Berater- oder Managermentalität vergangener Jahrzehnte zurück, aus der heraus fehlende Expertise und Verantwortung einfach durch sympathischer wirkende Spontaneität und Begegnungsfreude ersetzt werden. Die heutigen Krisen sind auch durch

verschleppte Entwicklungen von dringend benötigter Expertise verursacht. Besonders in den *soft-factor* Bereichen müssen wir uns da in die Pflicht nehmen, weil fehlende Anstrengungen zu leicht mit interessantem Gerede überdeckt werden.

Ich wünsche mir also all das, wofür unter dem Etikett Wertschätzendes Organisieren geworben wird, kombiniert mit *sophisticated* Anstrengungen in Richtung fachlicher Expertise, mit Verantwortung für nachhaltige Entwicklungen jenseits des Pioniercharmes – also mit der Mentalität derer, die Kirchen gebaut haben, die zur Taufe ihrer eigenen Kinder nicht fertig werden würden.

Autor: Bernd Schmid  
Quelle: isb

### **Literatur:**

**Anderson, Harlene/Cooperrider, David/Gergen, Kenneth G./Gergen, Mary/McNamee, Sheila/Whitney, Diana (2003):** "Die Wertschätzende Organisation", in: Klaus Deissler (Hg.), *DiskurSys – Ressourcen zur Beratungspraxis*, Bielefeld: Transcript-Verlag, siehe vorliegender Band.

**Degen, Rolf (2003):** "Mein Recht auf schlechte Laune", in: *Gehirn & Geist* 02/03.

**Deissler, Klaus (2000):** "... ich, "mein Problem" und die anderen ..." – Von Ich-Erzählungen, Beziehungsgeschichten, transformativen Dialogen und Gesprächen im Dialog", in: *Familiendynamik* 25, S. 411-449.

**Dietz, Gerald (1998):** "Integrierte Personalarbeit – Artikel über das Projekt Integrierte Personalarbeit", unveröffentlichtes Manuskript, 11 Seiten. Bezug möglich über: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)

**Schmid, Bernd (1997a):** "Lifespender Value – oder: Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren?", in: *Zeitschrift für Transaktionsanalyse* 04/97, S. 180 - 193.

**Schmid, Bernd/Hipp, Joachim (1997b):** "Innovationen in Szene setzen – Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit". Unveröffentlichtes Manuskript, Bezug möglich über: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de).

**Schmid, Bernd/Fauser, Peter (1998):** "Systemlösungen in der Personal- und Organisationsentwicklung – Team- und Projektmanagement-Beratung, Coaching, Supervision und Arbeitsplatznahe Qualifizierungssysteme". Projektbericht über Maßnahmen in einer ostdeutschen Großstadt. Eigendruck, Bezug möglich über: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de).

**Schmid, Bernd/Hehmann, Rainer (1999):** "Vertikale Teamentwicklung als ein Beitrag zur Organisationsentwicklung". Unveröffentlichtes Manuskript, Bezug möglich über: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de).

**Schmid, Bernd (2001a):** "Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung – eine systemische Sicht", in: *ZsT – Zeitschrift für systemische Therapie* 04/02, S. 209 – 220.

**Schmid, Bernd (2002a):** "Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont", in: *Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog* 04, S. 58 - 68.

**Schmid, Bernd/Messmer, Arnold (2003a):** "Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE", in: *LO – Zeitschrift für systemisches Management und Organisation* 12, S. 34-39.

**Schmid, Bernd/Messmer, Arnold (2003b):** "Perspektiven der Teamentwicklung", in: *LO – Zeitschrift für systemisches Management und Organisation* 13, S. 30-36.

**Schmid, Bernd/Messmer, Arnold (2003c):** "Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung", in: *LO – Zeitschrift für systemisches Management und Organisation* 14, S. 36-42.

**Schmid, Bernd/Messmer, Arnold (2003d):** "Dialogische Kommunikation – die Ausbalancierung von Sach- und Beziehungsorientierung im Unternehmen", in: *LO – Zeitschrift für systemisches Management und Organisation* 15, S. 44-49.

**Schmid, Bernd/Messmer, Arnold (2003e):** "Die Optimierung der Passung zwischen Unternehmen und Mensch", in: *LO – Zeitschrift für systemisches Management und Organisation* 16, S. 36-43.

**Schmid, Bernd (2003f):** "Persönlichkeit und Kommunikation – der Umgang mit Modellen im Coaching", Vortrag anlässlich des ersten Coaching Kongresses in Wiesbaden, 07./08. November 2003. Bezug möglich über: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)

**Schmid, Bernd/Messmer, Arnold (2004):** "Phasen der Krisenentwicklung in Organisationen", in: *LO – Zeitschrift für systemisches Management und Organisation* 17.