



419874910480905

# coach!n

leben.bewusst.gestalten

Gundis Zámbo

## THE BIG EASY – ENTSPANNT DURCH DEN ALLTAG



THE BIG EASY – ENTSPANNT DURCH DEN ALLTAG

# JUST A MANIC MONDAY

Agieren statt reagieren:  
Handlungsspielräume nutzen

## Die digitale Revolution

Wir befinden uns mitten in einer der einschneidendsten Umwälzungen in der Menschheitsgeschichte: der digitalen Revolution.

Und wie zu Zeiten der industriellen Revolution reagiert die Politik auf diese massiven gesellschaftlichen Veränderungen nur zögerlich bis gar nicht. So wird der Faktor Arbeit immer mehr belastet, während auf der anderen Seite durch die Digitalisierung wahnsinnige Vermögen angehäuft werden. Ein Ende ist kaum in Sicht. Nichts Neues allerdings: „Sie [die Arbeit] wurde auch immer dann herangezogen, wenn es galt, historische Umwälzungen zu bewältigen.“<sup>1</sup> Unqualifizierte Jobs werden vermehrt von Robotern übernommen, die beispielsweise in den Lagern von Amazon immer mehr menschliche Arbeitskraft ersetzen (und das mit kleinerer Fehleranfälligkeit), Trader beobachten nur noch, wie Computerprogramme in Sekundenbruchteilen ihre Transaktionen durchführen. Mit den nächsten Forschungsschritten (die meist im Silicon Valley initiiert werden), werden auch Dienstleistungsjobs mehr und mehr von Maschinen übernommen werden und das wird vollkommen andere Dimensionen annehmen, als nur „Ja“ oder „Nein“ zu sagen, wenn man eine Hotline anruft.

Für uns als Kundinnen und Kunden ist die Digitalisierung oft ein Segen, da sie uns mehr Möglichkeiten und mehr Freiheiten gewährt. Für uns als Arbeitnehmende hat sich die Lage verkompliziert: Die immer verfügbare Vernetzung hat zu einem teilweise enorm hohen Grad des selbstverantwortlichen Arbeitens geführt, Arbeitsleistung wird immer ergebnisorientierter wahrgenommen, sodass die (Arbeitszeit-) Grenzen, die es einmal gab, immer weniger eine Rolle spielen: Das könnte ja was Gutes sein, wenn Arbeit nicht immer mehr Projektcharakter annehmen und ein Projekt das nächste jagen würde.

## Der erschöpfte Mensch

Immer mehr Menschen zwischen 35 und 55 Jahren, Frauen wie Männer, erleben

deshalb das Gefühl, ausgebrannt zu sein. Im besten Fall erkennen sie, dass sie alles für die Arbeit gegeben haben und die eigenen, persönlichen Ziele, Träume, Wünsche und Interessen ständig hinten angestellt haben. Das berufliche Umfeld hat sie schon seit Langem auf die Rolle der pragmatischen, lösungsorientierten Person festgelegt, sodass ein Entkommen aus dieser nicht mehr gewünschten Rolle als ausgesprochen schwer erscheint.

Nun, in der Mitte des Lebens angekommen, fehlt es an Kraft, Visionen, Inspiration und Lebensfreude – für das eigene Leben sowie für die nötigen Veränderungen. Der vorhandene Wohlstand scheint die Bürde des Lebens mit all seinen Verpflichtungen kaum aufzuwiegen. Doch da Sie nie gelernt haben, zuerst an sich selbst zu denken, sehen Sie auch keine Auswege aus diesem Kreislauf.

Dieser Artikel beschäftigt sich mit unseren Beobachtungen aus dem Arbeitsalltag, die Sie mit Ihren Beobachtungen vergleichen und damit Ihre Aufmerksamkeit schärfen können, um danach mit neu gewonnener Energie die machbaren Veränderungen – Veränderungen, die zuerst im Kopf beginnen – angehen zu können.

## Just another manic monday – Montagfrüh zu Hause

Nehmen wir beispielsweise einmal folgenden Ablauf einer morgendlichen Routine. Erkennen Sie sich wieder?

*Montagmorgen. Du wachst auf, bevor der Wecker klingelt, Dein Schlaf war ausreichend. Am Wochenende im Homeoffice konntest Du für Deinen Job all das erledigen, was in der Woche liegengelassen ist. Du hast es sogar wieder mal geschafft, zu dem Fußballspiel Deines Jüngsten zu gehen, weil Du einfach am Sonntag um vier Uhr aufgestanden bist und die Arbeit bis neun Uhr erledigt hattest. Na ja – eigentlich hast Du Dich nachmittags nochmal unbeobachtet in Dein Büro im Keller geschlichen, aber das war nur kurz. Und obwohl Dein Partner sonst meckert, dass Deine Firma,*

*wie schon lange versprochen, endlich die offene Stelle besetzt, war es diesmal ein friedliches Wochenende.*

*Nach dem Duschen schaust Du in den Spiegel und Dir blickt ein verantwortungsvoller Mensch entgegen. Du bist stolz darauf, von Deiner Firma so viel Freiheit zu bekommen, so eigenverantwortlich arbeiten zu können. Und Du bist stolz darauf, dass Du Dich selbst in den vergangenen Jahren stets optimiert hast, sodass Du auch neue Aufgaben, die zu Deinen eigentlichen hinzukamen, gewissenhaft erledigen konntest. Es ist für Dich unverständlich, warum es in Deiner Firma noch Leute gibt, die pünktlich zum Feierabend „den Griffel fallen lassen“. Aber die sterben gottseidank aus.*

*Als Dein Partner die Kinder zum Bus bringt und Du auf Deinem Smartphone die heutigen Termine checkst, hörst Du im Radio mit halbem Ohr eine Diskussion über Burnout. Hatte das nicht der Müller letztes Jahr?! Stimmt, da war doch was, was ist eigentlich mit dem? So ein Idiot, seitdem musst Du einen Teil seiner Aufgaben mit erledigen.*

## Mehr, mehr, mehr

Begonnen hat es vielleicht mit ein paar stressigen Tagen, um eine Sache abzuschließen. Kurzzeitiger Stress ist für uns ja auch kein Problem, im Gegenteil. Dieser kann durch die Fokussierung zu Leistungssteigerungen und Glücksgefühlen führen, kann aktivieren, begeistern und antreiben. Wenn dieses Gefühl aufgrund von Leistungsdruck oder innerem Anspruch zum Dauerzustand wird, dann kann es belastend und gefährlich werden.<sup>2</sup> Und wenn wir uns zu unserem eigenen Projekt machen, das konstant weiter getrieben und weiter optimiert werden sollte, dann ist Stress ein fester Bestandteil dieses Konzepts. Denn in effizienter und optimierter Weise soll immer mehr erreicht, bearbeitet, erlebt werden. Ereignisse werden abgehakt, nicht innerlich verkostet. Doch Leben

<sup>1</sup> Minkmar 2012.

<sup>2</sup> Hockling/Kleinschmidt 2016.

## Nehmen Sie Ihr Lebensglück wieder mehr in die eigenen Hände!

bedeutet, Ereignisse zu erleben und nicht, wie ein Schnellzug durch einen Pilgerweg zu rauschen.<sup>3</sup>

### Geänderte Strukturen

Gesellschaftliche Bedingungen haben sich in den letzten Jahren ebenso stark verändert wie Arbeitsbedingungen. Die Welt scheint insbesondere durch die digitale Vernetzung bzw. Informationstechnik und die daraus entstandenen Kommunikationsmöglichkeiten „kleiner“ und vor allem auch „schneller“ geworden<sup>4</sup> zu sein. Für uns ist es heute alltäglich, zu jeder Tages- und Nachtzeit Nachrichten abzusetzen, Informationen abzurufen oder diverse Geschäfte tätigen zu können. Die meisten von uns wollen dies auch nicht mehr missen.

Unser System der Arbeitsorganisation hat sich dementsprechend als Folge der Möglichkeiten einer vernetzten Produktion verändert: Durch flexibilisierte Arbeits(zeit)-strukturen und Beschäftigungsverhältnisse, durch Projektarbeit und Heimarbeit entstehen neue Anforderungen an Arbeitnehmende, die ihnen ein höheres Maß an Eigenverantwortung abverlangen.

### Just another manic monday – Montagfrüh im Büro

Nehmen wir beispielsweise einmal folgenden Ablauf einer morgendlichen Routine. Erkennen Sie sich wieder?

*Im Büro knistert die Luft vor Betriebsamkeit, schon kommen die ersten auf Dich zu, damit Du ihnen eine Information gibst, die sie benötigen. Eine Akte wird vermisst.*

*(„Hast Du die vielleicht mit nach Hause genommen?“ – Nein, hast Du nicht.) Wann willst Du Mittagessen, Kunde Lüdenscheid hat angerufen, er schien ziemlich sauer zu sein, ruf ihn bitte gleich zurück; großes Aufstöhnen: Du hast vergessen, die Kaffeemaschine aus der Reparatur abzuholen. Dein Telefon klingelt, das Display zeigt an: Lüdenscheid. Na prima, also sagst Du Deinem Kollegen, der in der Tür steht, Du kommst nach dem Telefonat zu ihm und nimmst den Hörer ab.*

*Der Kunde Lüdenscheid macht Dich zur Minna, und zwar so laut, dass man es auf dem Flur hören kann. Die Kollegin, die vorbeiläuft, zuckt sichtbar zusammen und einmal mehr geht Dir diese Politik der offenen Türen auf den Keks. Lüdenscheid staucht Dich zusammen, weil die Anlage nicht auslieferungsbereit ist, das Blöde nur: Du hattest Deinem Chef Bescheid gegeben, dass Du das nicht schaffen kannst mit all den anderen Aufgaben, die Du noch von Müller übernommen hast. Offensichtlich hat er dem Kunden nicht Bescheid gegeben. Jetzt musst Du Dich für was entschuldigen, wofür Du gar nichts kannst und Dir einen Grund einfallen lassen, warum sie nicht rechtzeitig fertig wurde. Außerdem musst Du Lüdenscheid versprechen, die Anlage bis in zwei Wochen fertig zu stellen und zu verschicken. Das bedeutet: noch mehr Überstunden, andere Arbeit bleibt liegen und die letzten Tests mit der Anlage kannst Du im Grunde genommen auch vergessen, dazu wird keine Zeit mehr sein.*

### Der Mensch als Projekt

„Effizient sein“ ist das angezeigte Paradigma im gesellschaftlichen Miteinander sowie in der Arbeitswelt. Höher, schneller,

weiter, größere Häuser, mehr Urlaube, mehr Besitz. In der Arbeitsorganisation wurden Prozesse schlanker gemacht, versucht, Bürokratie abzubauen und Personal einzusparen. Mit Standardisierung und dem Abbau von Innovation und Kreativität wurden negative Effekte erzeugt. Ein nahezu allumfassender Effizienzdruck ist entstanden und die große Frage ist: „Wann haben wir begonnen, uns zum Projekt zu machen?“<sup>5</sup>

### Arbeiten ohne Ende und die Folgen

Eigentlich haben wir es ja gut gemeint, als wir uns dachten, dass wir keinen 08/15-Job machen wollten wie unsere Eltern und Großeltern, mit straffen Vorgaben, wenig Freiheiten und starren Strukturen. Eigentlich wollten wir uns im Beruf ja auch selbstverwirklichen, Spaß haben, der Job sollte uns befriedigen.

Die persönliche Arbeitsleistung wird aber immer stärker, manchmal nur noch in der Ergebnisbringung gesehen, selbst dann, wenn die Erbringung des Ergebnisses gar nicht in den eigenen Händen liegt. Und dabei wird Leistung mit Ergebnissen verwechselt bzw. gleich gestellt. Somit wird ein Großteil der Arbeitsleistung nicht mehr gesehen und vormals klar definierte Arbeitsaufgaben werden diffuser. Wir Arbeitenden sind heute mehr als früher für zahlreiche Rahmenbedingungen unseres Arbeitens selbst verantwortlich und die Sphären von Arbeit und Leben verschwimmen, die Arbeit nimmt kein Ende.<sup>6</sup> Wir werden zu Unternehmerinnen und Unternehmern unserer eigenen Arbeitskraft und müssen gleichzeitig die individuellen Folgen einer auf kurzfristige Ziele hin organisierten Arbeitsorganisation tragen.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Goy 2011.

<sup>4</sup> Goy 2004: 113ff

<sup>5</sup> Follmann 2016.

<sup>6</sup> Gahntz/Graefe 2016.

<sup>7</sup> Haubl/Voß 2008: 2f.



© Picture-Factory - Fotolia.com

### Leistungsbereitschaft vs. Leistungsfähigkeit

Was nutzen uns all die flexiblen Menschen, die jede Arbeit sofort übernehmen und damit Leistungsbereitschaft zeigen, wenn am Ende nichts richtig gemacht ist? Denn leider wurde sich keine Zeit genommen, um darüber nachzudenken, wie eine Aufgabe sinnvoll erledigt werden kann. Man hat nun mal keine Zeit für Planung – vor Aktionismus. Auch wenn wir noch schneller als bisher in die falsche Richtung laufen: wir kommen nicht schneller am Ziel an! Schon lange wissen wir, dass Leistungsbereitschaft nicht auch gleichzeitig Leistungsfähigkeit bedeutet. Und: „Professionellen fällt es immer schwerer, die nötigen Ressourcen für gute Arbeit zu erhalten. Mehr noch: Entprofessionalisierung nimmt zu ...“<sup>8</sup>

Oder denken Sie, dass die Anlage, die der Protagonist verspricht, tatsächlich in zwei Wochen bereit sein wird?

### Just another manic monday – Montagnachmittag im Büro

Nehmen wir beispielsweise einmal folgenden Ablauf einer nachmittäglichen Routine. Erkennen Sie sich wieder?

*Nachdem Du in der Mittagspause die reparierte Kaffeemaschine abgeholt hast, versuchst Du noch schnell, zwei, drei dringende E-Mails abzuarbeiten, bis das Meeting beginnt. Du wirst allerdings nicht ganz fertig. Deine Kolleginnen und Kollegen warten schon.*

*Das Meeting ist wie üblich improvisiert, es hat sich mittlerweile eingebürgert, dass lediglich der aktuelle Stand besprochen wird. Ab und zu kommen auch mal Ideen auf, wie man den Ablauf verbessern könnte, allerdings werden aus den Ideen/Lösungsvorschlägen nur sehr selten verbindliche Absprachen.*

*Als Du an der Reihe bist, berichtest Du pflichtschuldigst von den Problemen mit Kunde Lüdenschaid, sagst aber auch, dass Du die Sache im Griff hast (was sollst Du auch anderes sagen?!).<sup>9</sup>*

*Nachdem es so reihum ging, geht es um einen potenziellen Neukunden, der ein Angebot haben will. Dies sollte natürlich möglichst schnell gehen, sagt Dein Abteilungsleiter, u.U. hängen dort massive Folgeaufträge dran. Eine Kollegin sagt, dass sie davon zu wenig Ahnung hat (stimmt!), ein anderer sagt, er würde es ja machen, aber er fährt am Wochenende in den Urlaub, unmöglich das bis dahin noch hinzube-*

*kommen. Ansonsten Stille. Dein Abteilungsleiter schaut Dich an... der wird doch nicht?*

### Die Kette der organisierten Verantwortungslosigkeit

Kommt Ihnen das bekannt vor: Es wird sich gegenseitig nicht zugehört. Langatmige Debatten ohne neue Inhalte werden geführt, ohne dass die jeweiligen Inhalte verstanden wurden oder weitergeführt werden. Es werden keine nachhaltigen, an gemeinsamen Lösungen orientierten Gespräche fortgesetzt. Problemlagen werden nur unzureichend benannt und die wenigen Beiträge, die Ansatzlösungen anbieten, werden weder vertieft noch ernst genommen.

Mit dem Argument, so machen es die anderen auch, werden Wege beschränkt und Lösungen festgelegt, die zuvor abgelehnt wurden, denn man nimmt sich keine Zeit,

<sup>8</sup> Haubl/Voß 2008: 4.

<sup>9</sup> Neckel/Wagner 2013: 48: Man interpretiert auftretende Probleme und vor allem jedes Scheitern (das angesichts der Anforderungen oft unausweichlich ist) als selbstverursacht und reagiert mit noch größeren Anstrengungen. Aus diesem Teufelskreis der „Selbstgefährdung“ finden viele Menschen keinen Ausweg – außer dem der Krankheit.



© ra2 studio - Fotolia.com

eigene Wege, die den eigenen Vorstellungen und Ansprüchen genügen, zu entwickeln. Häufig werden Themen mehrmals diskutiert, ohne dass es dafür neue Argumente gäbe. Dinge werden mehrfach angefasst, ohne sie mit Verstand zu Ende zu bringen. Verabredungen werden nicht eingehalten, Vorbereitungen für Sitzungen erfolgen selten. Dies ist eine Kette der organisierten Verantwortungslosigkeit.

Man verständigt sich nicht anfänglich auf gemeinsame Arbeitsstandards, die von allen verbindlich eingehalten werden. Diese außerordentlich unbefriedigenden Arbeitsweisen, ermüden, fressen unglaubliche Ressourcen und führen selten zu guten Ergebnissen.

Verlassen wir nun unseren Protagonisten und überlassen wir ihn seinem Schicksal des sicheren Burnouts.

Denken Sie einmal an ein kleines Erlebnis, das die meisten von Ihnen schon teilen durften: Sie sitzen in einem Flugzeug, das gerade den Startvorgang beginnt, und erhalten die Sicherheitshinweise. Dabei werden Sie darauf aufmerksam gemacht, dass im Krisenfall... wer soll noch die Sauerstoffversorgung zuerst anlegen? Neben Ihnen sitzende Familienangehörige, Kinder oder Ältere? Oder Verletzte? Erinnern Sie sich?

Sie selbst sind es! – Die erwachsenen, gesunden, kraftvollen Personen müssen nicht nur im Krisenfall zuerst an ihre Gesundheit denken, denn wenn ihnen etwas zustößt, dann sind die Personen in ihrem Umfeld, die auf Unterstützung angewiesen sind, wirklich schlecht dran. Das heißt, dass gerade diejenigen, denen die Unterstützung und Hilfe ihres Umfeldes am Herzen liegt, zualtererst für sich selbst sorgen müssen, denn wer außer Ihnen könnte diesen Job wohl so kompetent wahrnehmen, wie Sie selbst?

Also geben Sie diesen Job nicht ab und besetzen Sie ihn vor allen Dingen endlich wieder einmal, nachdem er viele Jahre von niemandem richtig getan wurde. Spucken Sie in die Hände und begeben Sie sich auf den Weg, sich Ihrer Wünsche und Visionen, Ihrer Träume und Ambitionen stärker bewusst zu werden und sich von diesen leiten zu lassen.

### **Nehmen Sie Ihr Lebensglück wieder mehr in die eigenen Hände!**

Wenn Ihr Arbeitsalltag ähnlich dem ist, wie wir ihn beschrieben haben, dann müssen Sie was ändern!

### **Die Energie folgt der Aufmerksamkeit**

Versuchen Sie doch einmal, Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Gewohnheiten zu richten

und prüfen Sie, ob Sie nicht doch den ein oder anderen Entscheidungsspielraum haben. Täglich sind wir aufgefordert, Entscheidungen zu treffen – zahlreiche Entscheidungen, von denen wir uns nur die wenigsten bewusst machen. Unser tägliches Handeln wird dabei vor allem von Routine, Gewohnheit und Automatismen geprägt. Eingespielte Abläufe werden so ständig wiederholt und nur selten findet eine Überprüfung ihrer Brauchbarkeit statt.

Denn auch wenn eine bestimmte Situation vor vielen Jahren eine Handlungsstrategie als Reaktion darauf nahegelegt hat und Sie diese seitdem immer wieder reproduzieren, muss das noch lange nicht heißen, dass diese Handlung heute noch die angemessene ist. D.h. ein Großteil unserer täglichen Handlungsspielräume wird von uns durch automatisches Reagieren verkleinert bzw. durch eingeübte Wiederholungen gar nicht mehr als Spielräume wahrgenommen.

Je mehr und je länger Menschen gleiche Handlungen praktizieren, umso mehr entsteht mit der Zeit das Gefühl, dass das Leben kaum noch gestaltbar ist, dass wir eingebunden, ja fast festgebunden sind in unseren Bezügen. Damit minimieren wir den Rahmen der kreativen, aktiven Entscheidungen, mit denen wir agieren (und nicht reagieren) und vergrößern den

persönlichen Eindruck, dass kaum etwas veränderbar ist.

Egal an welcher Stelle man arbeitet, man hat jederzeit die Möglichkeit etwas zu verändern, sich dazu zu äußern. Immer wieder, gebetsmühlenhaft, kann man auf Veränderungen hinwirken, Spielräume suchen und nutzen, um für sich und die anderen Besserung zu erzeugen. Außerdem sind schnelle Beschäftigte nicht unbedingt diejenigen, die die besten Arbeitsergebnisse hervorbringen. Die generelle Beschleunigung führt ebenfalls zu schnelleren Eskalationen von Konflikten, da die ersten Eskalationsstufen aus Zeitgründen nicht thematisiert, sondern übergangen werden. Eine Besprechung erfolgt häufig erst dann, wenn Vertrauen aufgebraucht ist. Auch Qualitäts- und Sicherheitsstandards drohen unterlaufen zu werden, was insbesondere für die Unternehmen zu hohen Folgekosten führen kann. Gute Argumente liegen also auf der Seite derjenigen, die klüger arbeiten wollen, und nicht härter.<sup>10</sup>

Jede Person hat täglich die Möglichkeit, mehr zu Agieren als zu Reagieren. Täglich kann der Weg neu besritten werden, um vom Träumen zum Wünschen zum Wollen zum Handeln zu gelangen. Denn ohne Wünsche, Träume und Visionen fehlt die Motivation, Dinge morgen anders zu machen. Entdecken Sie sich selbst als le-

bendige Kraftquelle und fassen Sie den Mut, Ihre erfüllende Lebendigkeit neu zu entdecken.

## Fazit

Suchen wir nach Handlungsspielräumen im Projektalltag Leben! Denn das Gefühl, handlungsfähig zu sein, baut den Stress ab. Und wenn wir uns in Umgebungen aufhalten, uns entsprechende Netzwerke aufbauen, in denen wir selbstwirksam agieren können, wir also den Eindruck haben, dass unser Handeln und Tun Einfluss hat, haben wir wieder den Weg aus dem Gestrüpp gefunden. Und im betrieblichen Umfeld tun sich Entlastungsmöglichkeiten dann auf, „wenn es den Beschäftigten – gleiches gilt für Führungskräfte – gelingt, Handlungsspielräume zu finden oder herzustellen, in denen der Effizienzdruck sanktionsfrei vermindert ist“<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Haubl/Voß 2008:4.

<sup>11</sup> Haub/Voß 2008:7.

## KONTAKT

Dr. Antje Goy und Axel Ulrich

[www.goyorga.de](http://www.goyorga.de)

Follmann, Silvia (2016): Achtsamkeit? Lasst mich mit eurem Eso-Kram zufrieden! In: EDITION F vom 13.6.2016; <http://editionf.com/Achtsamkeit--schwachsinn-oder-gut>

Gahntz, Christian/Graefe, Stefanie (2016): Burnout: Die widersprüchliche Logik der Therapeutisierung von Arbeitsstress. In: Anhorn, Roland/Balzereit, Marcus (2016): Handbuch Therapeutisierung und Soziale Arbeit. (Springer Fachmedien) Wiesbaden: 367-389

Goy, Antje (2011): Schrittwechsel. Mein Veränderungsmanagement via Jakobsweg. (Verlag Abenteuerschule) Frankfurt am Main

Goy, Antje (2004): Vernetzte Frauen. Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen. (Verlag Soziale Theorie & Praxis GmbH) Gelsenkirchen; zu beziehen über [www.goyorga.de](http://www.goyorga.de)

Haubl, Rolf/Voß, Günter G. (2008): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Heft 1\_2009: 2-8

Hockling, Sabine im Interview mit Carola Kleinschmidt. (2016): „Das Leben wird nach einer Therapie nicht leichter“. In: ZEIT ONLINE vom 18. Juli 2016

Minkmar, Nils (2012): <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/eine-art-erholung-die-grosse-grosse-muedigkeit-12005240.html>

Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2013): Leistung und Erschöpfung - Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Artikelsammlung. (Ebook Suhrkamp)