

تصعيد القوى

إن ما نعنيه بعبارة القوى، هو البحث عن القوة التي نحفز بها أنفسنا فكرياً وجسدياً وروحياً أثناء مضينا نحو الأمور الكبيرة. إنها نوع من المحرضات الذاتية التي عادة ما نلجأ إليها حينما نضطر للقيام ببعض الأعمال التي لا نحب القيام بها، أو حينما تبدو السبل مغلقة أو غير واضحة. في هذه الأحيان، نصبح أحوج ما نكون إلى هذا التصعيد ليحثنا على الحركة كما أننا وفي أحيان أخرى نحتاج إلى رفقتها خلال رحلتنا عندما تلفنا المآزق.

تصعيد القوى: التفاؤل

يعرف التفاؤل على أنه الإيمان بالنتائج الإيجابية، وتوقعها حتى في مواجهة المصاعب والتحديات والأزمات. وغالباً ما يتشابهك التفاؤل مع التفكير الإيجابي بحيث يستخدم الناس العبارتين بشكل تبادلي. ولكن وكما علمنا في الفصل الثاني، فهما مختلفان عن بعضهما بعضاً. كل المفكرين الإيجابيين هم أناس متفائلون ولكن هذا لا يعني أن يكون كل المتفائلين

مفكرون إيجابيون. وكلمة تفاؤل مشتقة من الكلمة اللاتينية Optimus والتي تعني (الأفضل) ويعبر المرء عن التفاؤل كلما:

- تبصر الفوائد المخفية والفرص الإيجابية للأزمات والمشاكل والصعوبات.
- افترض أو توقع النجاح أو الرضا أو الإنجاز في أي محاولة.
- استطاع تحديد الإمكانيات غير المحدودة لشكل الحياة التي يرغب في عيشها.
- واجه تحدياً معيناً، أو اتجه نحو فرصة جديدة بمشاعر ملؤها السيطرة.
- أنقص أو حد من تأثير مخاوفه وشكوكه وهمومه الداخلية والخارجية.
- استطاع الحفاظ على معنوياته العالية على الرغم من تحديات الظروف.
- اقترب من مشاكله بأسلوب «كيف» وليس بأسلوب «لو».

إن الحفاظ على المواقف المليئة بالأمل والتوقع خلال تحديات الظروف هو شيء في غاية الدقة في بيئة العمل وهي التي تقرر الفرق بين النتائج الناجحة والأخرى الفاشلة. بينما ينطوي التشاؤم على حالة سائدة من توقع النتائج السلبية، وعلى رغم ذلك فللتشاؤم نقاطه الجيدة أيضاً.

أذكر أنني كنت على نقاش مع أحد معارفي من رجال

الأعمال والذي علق قائلاً: «أنا لست متشائماً، ولكنني واقعي». والحقيقة أن التشاؤم هي حالة أساسها الواقع، ولا ضير في أن يثبت المرء إقدامه على أرض الواقع. فالناس المحيطون، حسب رأي الدكتور مارتن سيلجمان أستاذ علم النفس في جامعة بنسلفانيا، المصنف غالبيتهم بالمتشائمين، قادرون على إطلاق الأحكام الدقيقة لمدى سيطرتهم على مختلف المواقف. بينما يعتقد المتفائلون أنهم أكثر قدرة على السيطرة على الرغم من انعدام حيلتهم، وبالانعدام الفعلي للسيطرة. يستطيع المتشائمون رؤية جوهر الواقع في المواقف، الذي يعد من الأولويات المهمة في وضع المعايير في عالم الأعمال.

فكر بأصحاب المسؤوليات المالية في أي مؤسسة. إن هؤلاء الناس يتعاملون مع الأرقام والحقائق كل يوم. وما يميزهم هو أننا نستطيع الاعتماد عليهم ليكونوا صوت العقل في تحضيرنا لأي مشاريع تعتمد أساساً على القرارات المالية. هذه الحالة هي حالة تشاؤمية صحية لأنها تجعلنا نمشي، وبطريقة تحليلية واعية وحذرة. ولكن التشاؤم في أغلب الأحيان يعترض طريق الاشراقات الذهنية الخلاقة والأفكار المبدعة وحلول المشاكل المستعصية. ويبرر المتشائمون مواقفهم في أنهم يحافظون على سلامة المؤسسات التي يعملون فيها، وعلى الرغم من صحة هذا التبرير إلى حد ما، أجد أن المتشائمين في أجواء العمل يعيشون حالة سائدة من التشاؤم، بمعنى أنها تمتد لتطال كل نواحي أعمالهم حتى خارج بيئة العمل. وما أحاول

قوله في هذا السياق أن وجود بعض المتشائمين في بيئة العمل قد يكون حالة صحية في بعض المواقف، ولكن الكثير منهم، يمكن أن يكون لهم أثر سلبي هدام.

حيث أنني شخص متفائل، أعترف أنني طلبت النصح من بعض المتشائمين حول بعض القضايا المهمة في حياتي المهنية ولمرات كثيرة. إضافة إلى أنني أعمل جاهداً على ضم متشائم واحد على الأقل إلى فريقتي لمشاريع العمل. إن وجود المتشائمين في هذه البيئة أمر مفيد، إذا تم تدريبهم على عدم هدم قيم باقي أعضاء الفريق. وبسبب تفاؤلي الشديد، أمشي أحياناً دون أن أنظر أمامي ولذلك فإن وجود متشائم بالقرب مني يعود بالنفع علي. ولا يثبط أبداً من تفاؤلي. فهو يساعدني على التروي وعلى دراسة كل تفاصيل ودقائق قراراتتي. وكثيراً ما ترددت في طلب مساعدة بعض المتشائمين لأنني لم أكن راغباً في سماع ما سيقال، ولكنني أدركت أخيراً أنه كلما كانت الأمور تحت المراقبة، كلما كان الوضع على ما يرام. وظلت هذه العادة ترافقني طوال سنوات واكتشفت أن هذا الأسلوب هو الأفضل لإبقاء تفاؤلي تحت المراقبة والسيطرة.

كمثل الشركات الناجحة، نملك في أعماقنا مديراً يعمل على التوفيق بين مشورة الجرأة وبين مشورة الحساب وفي فهمنا لميزة التشاؤم الوحيدة في نتائجها السائدة، سنتعلم نداءات التشاؤم الملحة القابعة في أعماق عقولنا

أو عاداتنا. نستطيع أن نختار التفاؤل لأغلب مواقعنا
ولكننا نستطيع أيضاً استدعاء التشاؤم لدى الحاجة.

مارتن سيلجمان

وبالمحصلة، إن التشاؤم كحالة سائدة ليس بالأمر الجيد.
وتظهر الدراسات أن التشاؤم يضعف من جهاز المناعة لدى
الإنسان، ويُبطئ من عملية الشفاء الطبيعية، فهو يعمل على
تطوير حالات الإحباط والخمول أثناء الانتكاسات الصحية
ويتوافق مع مشاعر القلق والأحوال الجسدية السيئة. كما أن
عقلية الأشخاص المتشائمين تسمح للانتكاسات أن تتزايد
لتتحول إلى مصائب ومن ثم إلى كوارث. ليصير شعار المرء
«كل شيء أسوأ مما كنت أعتقد» بينما يعمل التفاؤل على تقوية
جهاز المناعة لدى الإنسان ويساعده على الشفاء من حالات
الانتكاس بسرعة أكبر، ويمنعه من الاستسلام خصوصاً أثناء
مواجهة العوائق.

يرى الدكتور مايكل ف. شيير، الأستاذ الحاصل على
شهادة الدكتوراه في علم النفس - جامعة كارنيج ميلون في
بيتسبرغ أن الأشخاص المتشائمين ينظرون إلى الانتكاسات على
أنها مؤشرات على عدم بقاء الأمور على حالها إلا أنها أشياء
يمكن قهرها بالنسبة للمتفائلين. فحين لا تمشي الأمور على ما
يرام، فإن المتفائلين يضعون اللائمة على قوى خارجية موقته
داخل نطاق سيطرتهم. بينما يضع المتشائمون اللائمة على خلل

فطري في شخصياتهم وأنفسهم. فإذا كانت تقارير الآخرين لنتائج أداء المتشائمين مخيبة لآمالهم يقولون: «إننا أشخاص غير كفؤين. ولن نتمكن من بلوغ أي شيء» بينما سيكون تعليق المتفائلين: «لم يكن أداؤنا بالمستوى المطلوب. لابد أن نتروى قليلاً، ونحاول بجهد أكبر للربع المقبل». غالباً ما يتوقع المتفائلون النتائج الأفضل، وعادة ما يحفزون لتحقيقها.

قوة التفاؤل

في تشرين الثاني/نوفمبر من سنة 1999 جريت في سباق ماراثون مدينة نيويورك. ومن بين نحو 31000 متسابق، تفوقت على 11000 بزمّن تجاوز الأربع ساعات. كنت أبطأ عما كنت عليه في السنة الماضية حيث كنت قد قطعت المسافة بزمّن ثلاث ساعات وثمان وخمسين دقيقة، ولكنني كنت سعيداً بالنتيجة. منتشياً بإنجازي، تناولت نسخة من جريدة النيويورك تايمز التي تصادف أنها كانت تحوي قصة زوي كوبولوتيز - متسابقة ماراثون أخرى- حتى المتابعون لأخبار الرياضة قد لا يكونون قد سمعوا بـ زوي كوبولوتيز، لأننا لا نسمع إلا عن أصحاب المراكز الأولى. وزوي لم تكن مشهورة كصاحبة المركز الأول ولكن لكونها صاحبة المركز الأخير. وللدقة، فإن زمنها الرسمي كان ثلاثين ساعة وخمسين دقيقة وخمس عشرة ثانية. إن قطع الماراثون بحاجة إلى شعور عالٍ من التفاؤل خصوصاً خلال المراحل العميقة فيه. تشعر خلالها وأن قدميك تقودانك، وتشعر بالتعب والألم في كل أنحاء جسدك، وكل ما

تكون ترغب به، هو التمدد والنوم عميقاً. أن ما ميز زوي أنها إضافة إلى أوجاع الماراثون، فلقد كانت مصابة بتصلب الشرايين وبداء السكر البولي. وكانت قد سقطت قبل السباق بوقت قصير وتسببت في كسر أحد أضلاعها وخلع كتفها. ولكن وبالرغم من كل هذه الإنتكاسات ركضت بإصرار شديد طوال الليل عبر شوارع نيويورك الخمسة. تحت حماية ملائكة الحراسة. يا لهذه الموعظة الحية عن قوى الإنسان الروحية وعن تفاؤله. ولقد قالت زوي حسب ما نقلته جريدة التايمز: «أشعر وكأنني ورقة ملاحظات إنسانية. أذكر الناس أن كل شيء ممكن». ثم تمضي قائلة: «هذه فرصتي لأعبر عن حياتي الشخصية ولأظهر للناس أنني لا أملك ما لا يملكونه، ولا أعتز بقبة الاعجازات، ولم أدخل في كشك الهاتف وأتحول إلى بطلة خارقة تعبر الماراثون. أنا مثلكم تماماً. وهذه هي النقطة».

تلمنا المعاناة لأن المعاناة تقدم البقاء، والبقاء يقدم الشخصية، والشخصية تقدم الأمل. والأمل لا يخذلنا.

رومان 5: 3 - 5

والآن لنعد إلى تعريف كلمة التفاؤل. ما هي الكلمة (أو الكلمات) المميزة؟ يعتقد معظم الناس أن التفاؤل هو شيء تشعر به حينما تمضي الأمور كما تشتهي.

• مديرك يعلمك بشكل غير رسمي أن الترقية التي طال

انتظارك لها ستتحقق مع نهاية هذه السنة.

- العميل الذي تتعامل معه يؤكد لك أن الطلبية ستكون من نصيبك.
- التمويل اللازم لمشروعك. وحسب مصادر مطلعة، سيوافق عليه مع عطلة نهاية الأسبوع.

حينما تعتقد أن النتيجة الإيجابية هي شيء مؤكد. فمن السهل أن تكون متفائلاً. فالرياح تجري كما تشتهي، ويبدو المستقبل مشرقاً وواعداً. ولكن ماذا يحصل إذا ما غيرت الرياح مجراها، فالترقية التي كنت تتوقعها قد تأجلت بسبب اندماج معلق قد تم الإعلان عنه للتو. العميل الذي تتعامل معه يعلن خفضاً مفاجئاً للإنتاج، والتمويل اللازم للمشروع لم يحظ بموافقة جماعية... إن الامتحان الحقيقي للتفاؤل يكمن في بقائك أملاً بالنتائج الإيجابية حتى وإن دلت المؤشرات على عكس ذلك. ماذا سيحصل لتفاؤلك لدى اصطدامه بأول عائق؟ أين هو حينما تتراكم المشاكل والتحديات والمعوقات؟ ماذا سيحل بك إذا تقدم منك مديرك وقال لك: «جاك، بشأن النقل الذي تحدثنا عنه أخيراً. عندي لك أخبار سيئة وأخبار أسوأ. كيف تحب أن أبدأ؟» ما هو المستوى الذي سيكون عليه تفاؤلك عند مثل هذه اللحظة؟

التفاؤل الظرفي: ما هو الموقف الذي يقدر زناد التفاؤل

لديك؟

القلة القليلة من الناس هي التي لا تشعر بالتفاؤل. وبشكل عام إن أغلب الناس هم أناس متشائمون بشكل جزئي ذلك أن مستوى التفاؤل لدينا يتبدل تبعاً للموقف الذي نجد أنفسنا فيه وتبعاً للوقائع التي تفرض ذاتها علينا في الوقت عينه فحين تطل علينا المشاكل دون شعور بوجود الحلول فإن آمالنا، وأفكارنا المتفائلة ومشاعرنا وسلوكنا تميل إلى التشاؤم. ولاكتشاف نقطة التحول لديك، تمنعن بالمواقف التالية وحدد اثنتين أو ثلاث من كل فئة تقلل من درجة التفاؤل لديك.

فئة كونك تحت الإدارة

1. مشرف جديد لا يعرف ولا يقدر قيمتي.
2. استلام أو عدم استلام تقارير مراجعات الأداء.
3. قيام الإدارة بتغيير الأولويات أو وضع مواعيد إغلاق غير واقعية.
4. انعدام التوقعات أو التوجهات الواضحة للإدارة.
5. إضاعة فرصة ترقية أو مهمة عمل جديدة.
6. تهميشك عن القرارات والخطط.
7. عدم مكافأتك على أدائك، وتجاهلك.
8. التناقضات والفروقات في الأساليب الفردية والإدارية.
9. الشعور بالملل أو عدم التطور الوظيفي.
10. انعدام التواصل مع المديرين لمواضيع العمل أو فرص العمل.

فئة كونك في الإدارة

11. تقديم تقارير مراجعات الأداء.
12. ضرورة خوض الصراعات مع الآخرين.
13. مطالبة الآخرين بالكثير من الوقت والاهتمام.
14. الموظفون الذين لا يقومون بالمبادرات، ولا يتخذون القرارات، ولا يعملون بقوة كافية.
15. انعدام المصادر (الكمية والنوعية) لإتمام العمل.
16. التعامل مع أنماط مختلفة من الموظفين.
17. عدم إشراكك بالمواضيع المهمة، المشاكل أو القرارات.
18. إخفاء بعض الحقائق عنك، خصوصاً على مستوى المشاكل أو المواضيع.
19. ضرورة التعامل مع المشاكل الشخصية.
20. التعامل بشكل عادل مع الجميع ولكن ليس بالطريقة نفسها.

فئة المؤسسة والثقافة

21. سياسة الشركة وأسلوب الألاعيب.
22. «قتل ساعي البريد»، من يقوم بنقل الأخبار السيئة.
23. الخطوات، السياسات، أو الأنظمة التي تعيق التقدم والأفكار الجيدة وتوقعات الأفضل.
24. إعادة الهيكلة، إعادة الإنشاء، التحجيم... الخ
25. التغييرات الإجبارية الدائمة في المواقف والتركيز ومواقع المسؤوليات.

26. انعدام النمو الوظيفي / انعدام فرص التطوير .
27. الهياكل البيروقراطية، العلاقات بين المديرين والمحامين .
28. الاندماج مع مؤسسات أخرى، الحلفاء الجدد، المنتجات والخدمات الجديدة .
29. عدم كفاية التواصل وشدة الحوارات حول المستجدات وأسبابها .

فئة النظير، وعلاقات الزبائن

30. اللفظ والثرثرة في الشركة .
31. الآراء حول أدائي، والموجهة للآخرين وليس لي .
32. شعوري أو معرفتي بكذبهم علي، أو بإيلامي أو بتعاملهم معي بتنازل .
33. عدم القدرة على مناقشة المشاريع، مواعيد الإغلاق والمتطلبات .
34. عدم إشراكي في القرارات أو الحلول التي تؤثر علي أو على موظفي .

فئة المواقف الأخرى

35. حدد بقائمة خاصة بك أية مواقف أخرى ودون استجاباتك على ورقة منفصلة .

والآن عد إلى القائمة وراجع استجاباتك . هل توجد فئة معينة أو أكثر احتوت على الكثير من الإشارات؟ إذا كان الجواب بنعم، فلا بد أنها الفئة التي ترغب بالتحري عنها أكثر .

فمثلاً، إن الفئة التي تقلل من درجة تفاؤلك هي فئة «المؤسسة والثقافة». في هذه الحالة، فإنه من المحتمل جداً أنه إذا كانت الأمور خارجة عن سيطرتك بشكل كامل، فإن صفة التشاؤمية ستكون الصفة السائدة. فالأشخاص في المواقع العليا يتخذون القرارات عنك، وإمكانية تأثيرك على النتائج تبدو ضئيلة جداً. عندها لديك ثلاثة خيارات. فإما أن تتقبل الأمر كما هو، أو أن تحاول تغيير الموقف، أو أن تنسحب من هذا الوضع كملجأ أخير.

إذا كانت «فئة كونك في الإدارة» هي التي احتوت على الكثير من الإرشادات، فمن المحتمل أن السبب عائد لأسلوب إدارتك. قد تشعر أنك لا تملك بعض المهارات، أو أنك تفتقد لبعض الثقافة أو أن خبرتك في الإدارة قليلة بعض الشيء. وقد يكون السبب عائداً لانعدام الثقة لدى إدارتك لأناس معينين ضمن ظروف معينة، جميع الاحتمالات واردة. ولكن وبغض النظر عن الاحتمال، فالمهم هنا أنك تستطيع أن ترفع مستوى التفاؤل في أي موقف كان.

التحديد الدقيق لعتبة التفاؤل لديك

تكمّن الخطوة الأولى في رفع مستوى التفاؤل في محاولة معرفة النقطة التي يتحول فيها المرء باتجاه التشاؤم. وكمثال على هذا، سأضرب مثلاً رياضياً. مع بداية موسم 1999 لكرة القدم الأمريكية، راهن الكثير من المحللين والمعلقين الرياضيين

على فريق نيويورك جيتز ليكون المنافس الوحيد على «كأس باول». واستناداً إلى نجاحات الموسم السابق، جدول المباريات الحالي، والموهبة التدريبية، فإن مستويات التفاؤل كانت عالية جداً. ولكن وفي أول مباراة للموسم الجديد تعرض لاعب الظهير فئيني تيستافارد إلى وقعة قوية أطاحت به متلوياً من الألم. وأدت إلى تمزق حاد في الوتر الإكليلي كما أدت إلى إنهاء موسمه الرياضي. وبرمشة عين تحول المستوى العالي للتفاؤل إلى مستوى عالٍ من التشاؤم لدرجة أنه أنهى الموسم الرياضي للفريق. كنت أراقب الوضع عن كثب. لقد تعرض الفريق لخسارات متتالية، وكان لغياب تيستافارد أثر كبير على أداء الفريق وعلى نتائجه. استطاع الفريق في مرحلة لاحقة، وبالاعتماد على ظهير جديد من تحقيق بعض النتائج الإيجابية إلا أن الوقت كان متأخراً لبلوغ ربع نهائي الموسم. مشكلة الفريق الأساسية كانت في سماحهم لتشاؤمهم من النيل من أفضل ما عندهم.

لقد كانت الحادثة المسببة لهذا التغيير واضحة ومحددة. لقد انصب تفاؤل الفريق على أمل أن يبقى الظهير سليماً معافى حتى نهاية الموسم، وبنى الموسم كله على هذا الأمل. إلا أن الأساس في التفاؤل هو تجاوزه للحدود الفردية، وإيمان المرء بملكاته وبملكات الآخرين أي على مقدرات الفريق وطاقمه التدريبي بالنسبة لمثالنا السابق.

ينطبق هذه المثل على جو العمل أيضاً. ومن الحكمة أن

يسأل المرء نفسه: «لماذا أنا كثير التفاؤل حيال هذا الموقف؟» ولتدون الأسباب. وتأكد من أنك أسست هذا المستوى العالي من التفاؤل على أكثر من عامل واحد. وإلا فإن حادثة دقيقة واضحة من شأنها أن تجرف أسباب تفاؤلك إلى مستويات متدنية من التشاؤم. فإذا كنت من النوع الذي يتغير فيه التفاؤل إلى تشاؤم بشكل سريع لدى مواجهة أولى العقبات، فمن المفيد لك أن تفحص مستويات الإيمان والشجاعة والثقة لديك. لأن ثمة علاقة وطيدة تربط هذه الخصال بعضها ببعض، ولأن ثمة طريقة تعزز هذا الترابط لتجنب التغير من التفاؤل إلى تشاؤم.

هذا الفحص يمكننا من تطوير إمكانية الحفاظ على مستويات تفاؤلنا لفترات أطول قبل أن نفقد الأمل. فالتفاؤل مبني على الأمل، والأمل على الإيمان. كما أننا بحاجة إلى العزيمة حتى نقاوم الانتكاسات الظرفية التي غالباً ما تكون موقته. وإعادة تشكيل رؤيتنا لبعض المعوقات والانتكاسات هي طريقة فعالة أخرى ندعم بها تفاؤلنا ونحافظ عليه. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي اللجوء إلى تكنولوجيا الصدق في التفكير. التي ناقشناها في الفصل الرابع.

ينظر المتفائل ذو العقل القوي إلى المشاكل على أنها تحدٍ لذكائه وعبقريته وإيمانه... يعرف أنه يوجد حل ولا بد أن يجده في النهاية.

لقد أخذ مني الأمر سنوات حتى تمكنت من السيطرة على تحولات التفاؤل إلى تشاؤم لدي. وقمت بإعادة تشكيل الطريقة التي أفكر بها حتى أستطيع مواجهة التحديات والمشاكل والانتكاسات. وصار جلياً لي أن الانتكاسات محتومة، وأنها جزء من الحياة، وتوصلت إلى قناعة مفادها أن هذه الانتكاسات تساعد على النمو، وبشكل خاص حينما أنظر إليها بطريقة إيجابية وهي الآن، الانتكاسات، تقويني وتشجعني على المضي قدماً. ففي تحديها القاسي أحياناً، تدفعني إلى قهرها.

قد يكون الارتقاء إلى مستوى الحدث مؤلماً في بعض الأحيان، والاستسلام سهل، ولكنني وعلى المدى الطويل اكتشفت أنه يقدم لي دعوة للحفاظ على تفاؤلي لمواجهة الانتكاسات المستقبلية. ويحضرني في هذا السياق كلمات نيتشه «الضربة التي لا تقتلني، تزيدني صلابة».

لا تنتظر الوقت المناسب لتصبح متفائلاً. الكثير من الناس ينتهجون سياسة التحول إلى التفاؤل على أثر زوال سبب ما:

- حالما أحظى بترقيتي الجديدة...
- حالما تنتظم حياتي...
- حالما أسدد ديوني...
- حالما أجد الشخص المناسب...
- حالما يتقاعد مديري...

إن الحياة قصيرة إذا قضيتها في انتظار مجموعة الظروف التي ستجعلك متفائلاً.

إرشادات حول بناء التفاؤل

1. اكتب عبارة تأكيد إيجابية بشأن التغلب على مشكلة معينة .
سلم واقبل بحقيقة امتلاكك للقوة التي تحتاجها للتعامل مع أي واقع أنت مضطر لمواجهته .
2. اعمل على تقييم المواقف - المتصاعدة الحدة على وجه الخصوص - بطريقة موضوعية حسب ما تكون عليها فعلاً .
لاشك أنها تحتوي على خواص سلبية لا يمكن نكرانها، ولكن في المقابل، لكل موقف سلبي فرصة تكمن فيه .
3. واجه أي تحد بالهدوء والتفكير وبأكبر عدد ممكن من الخيارات القابلة للتطبيق .
جند خدمات الآخرين إذا ناسب الأمر . فبالبحث عن الحلول الممكنة وتطبيقها، لا بد أن يرتفع مستوى التفاؤل لديك .
4. تذكر أن الحياة سلسلة متحركة من النجاحات والاختناقات .
تذكر عدد المرات التي واجهت فيها مواقف مشابهة لموقفك الحالي وتذكر كيف انتصرت فيها . ولا تدع العواطف تجرفك، فالمواقف السيئة يمكن أن تتغير بسرعة نحو مواقف جيدة، والعكس صحيح . ومن الأهمية بمكان أن يوجد المرء ميزاناً متساوياً لعواطفه .

5. لا تخش أن تكون متفائلاً.

لقد وجد أن واحداً من أقوى الأسباب التي تمنع الناس من أن يكونوا أكثر تفاؤلاً يكمن في خوفهم من خيبة الأمل. فبعض الناس لا يشعرون بالإحباط إذا لم تتحقق توقعاتهم إذا لم يضعوا في الحسبان توقعات عالية بالأساس. «أنا بخير، ولم أكن أتوقع الحصول على العمل بالأساس». هذا موقف محزن. الإنسان في هذه الحالة لا يترك لنفسه الأمل بتحقيق أمور عظيمة، الأمل الذي بدونه لن يتمكن من تحقيق أي شيء.

وفي ختام الحديث عن التفاؤل أود القول أن لا ضير في التفريط به. فبعض الأشخاص يرفضون بغباء أن يتخلوا عن الأمل حتى حين يبدو بوضوح أنه تلاشي، وقد يبدو هذا تناقضاً مع فكرة الأمل، حجر الأساس للتفاؤل، إن وقت التخلي عن فكرة أو عن حلم أو عن أي نوع من أنواع السعي قد لا يبدو واضحاً فهذا بحاجة إلى قدر معين من البصيرة والفتنة. كما يتطلب فحصاً للدوافع لمعرفة إذا ما أن الأوان للتخلي عن الأمل أم لا. فإذا لم ننتبه إلى الإشارة التي تشعرنا أن الأوان قد آن، فإننا نغامر بتحقيق الفرص الأخرى وسأحاول في الفصل التاسع التعمق في مفهوم (التخلي) وذلك في تناولي لموضوع التصميم على أنه من القوى المحركة.

تصعيد القوى: الحماس

يُعرف الحماس على أنه امتلاك المرء لمستويات عالية من

الاهتمام، الطاقة الإيجابية، العاطفة والمحرضات الذاتية.

موضوع الحماس، هو القسم الثاني من تصعيد القوى. فالحماس هو تلك الشعلة التي تدفع بأجسادنا إلى الحركة وتبقي أرواحنا جاهزة للغوص في لجج الاهتمامات والأهداف والمشاريع والأحلام. إنها المصدر الرئيس للطاقة التي تنتشلنا من أماكن سحيقة في دواخلنا حينما نشعر أننا نغوص ونغرق. وكلمة حماس، مشتقة من الكلمة الإغريقية Enthuse، والتي تعني (ملهم) وحرفياً، فهي تعني المستحوذ عليهم من قبل الإله. ويعبر المرء عن حماسه كلما:

- تمسك المرء بالفرص ليحقق بها الأشياء.
- استيقظ في الصباح ممتلئاً بمشاعر مثيرة عن اليوم المقبل.
- أظهر طاقة عالية ملحوظة، ومستوى مواز بالنشاط للآخرين.
- تطلع ورحب بالتجارب والتحديات الجديدة.
- سخر طوعاً جهوده قبل أن يطلب ذلك منه.
- تواصل وبالعلن مع معتقداته الراسخة.
- تاق لاكتشاف أحلامه واهتماماته ورغباته وعواطفه.
- أظهر طاقة معدية كالحمى للخوض في الأفكار والمشاريع والفرص.

تحدد النتائج عبر ما يجول في الخواطر. فحين يشد الحماس الفرد، تستطيع أن ترى ذلك في التمتع عينيه. في الشخصية اليقظة المتحركة. تستطيع أن تراه في حيوية كينونته. يصبح الفرق جلياً في فتنة وخبور الوجود الإنساني.

د. نورمان فنسنت پيل

لدينا ما يبرر قناعتنا أن أحوج الناس إلى المستويات العالية من الحماس الوظيفي هم مندوبو المبيعات وموظفو خدمات الزبائن والموظفين الذين تتطلب مراكزهم اتصالاً مباشراً مع الزبائن. ولكن أن نحصر تفكيرنا بالحماس وحده هو من الأخطاء الكبيرة. أذكر أنني كنت أدير ندوة تدريبية لإعداد أحد مديري المراكز المتوسطة لشركة تكنولوجيا كبيرة قبل أشهر عدة وكنت أراجع النتائج التي حققها ذلك المرشح في اختبار قائمة التفكير الإيجابي. ولقد أظهرت النتائج اتزاناً لطيفاً في الطريقة التي أقحم فيها الخصال الإيجابية العشر على حياة العمل اليومية. وكان اهتمامه الوحيد منصباً على العبارات التي كانت تظهر ضعف حماسه. وبوصفه مديراً لوظائف الدعم الداخلي، فإن احتكاكه مع الزبائن الخارجيين كان ضعيفاً إن لم نقل معدوماً. لقد كان قلقاً لأنه كان على احتكاك مباشر مع الزبائن الداخليين، أي أفراد فريقه. وقد ضرب الكثير من الأمثلة على شعوره بالعجز عن إلهام وتحريض أفراد الفريق، خصوصاً أثناء

طرح الأفكار أو الخطط الجديدة. لقد شعر أن انعدام الحماس لديه كان يتسبب في استقبال الآخرين لأفكاره بشكل خاطئ، وهو محق في هذا. فنقل الأفكار والخطط والمشاريع بأسلوب خامل معتم من شأنه أن يُحجم الآخرين عن تقديم الدعم اللازم. ولقد تمكنت في دراسة هذا المدير وظننتُ أن السبب قد يكون في انعدام الاهتمام، وفي اللامبالاة، على رغم أن عمره لم يكن يتجاوز الاثنتين وعشرين سنة، وقد كان من محنكي الشركة.

لقد بدا واضحاً أنه شخص محب لعمله ولشركته وللأشخاص الذين يعمل معهم، وبدا أن الأمر برمته منوط بتعريفه وتعبيره لكلمة الحماس، فلقد كانت طبيعته منهجية وعقلانية، ولكن بمستويات متدنية. كان يفتقد إلى تلك الوفرة والغزارة في الحيوية والنشاط التي يمتلكها نظراؤه، ولكن وكما قال، فإن الأمر لم يكن بيده.

وأخيراً، استطعنا تحويل دفة النقاش نحو الطريقة التي يظهر فيها حماسه دون ذلك الشعور بالخمول واللامبالاة. لم يكن يعترض على أسلوب الآخرين في تقبل المستوى المنخفض لحماسه، ولكن هذا كان يسبب له الآلام والجروح المهنية مما يؤثر سلباً على حياته الوظيفية. خصوصاً إذا كان طموحاً للوصول إلى مناصب أعلى. ذلك لأن أولويات الشركة التي كان يعمل بها كانت مبنية على الشخصية المؤثرة، وعلى الناس أصحاب الطاقات العالية. وتوصلنا أخيراً إلى خطة معينة تمكنه

من رفع مستوى الحماس لديه وخصوصاً في تعامله مع أفراد فريقه وموظفيه.

ماري كي آش. صاحبة ومؤسسة مستحضرات ماري كي لها دلوها في ما يتعلق بالحماس. «يستطيع المرء الناجح أن يوقد شعلة الحماس. إن الكثير من الأفراد الموهوبين يخفقون لانعدام الحماس فيهم... ولهذا فإن على المديرين أن يوقدوا هذه الشعلة في نفوس موظفيهم. ولتحقيق هذا، عليهم أولاً أن يكونوا متحمسين. صحيح أن المرء لا يمكن أن يظل متوقداً طوال الوقت، فأنا شخصياً وبعكس ما يعتقدونه عني لست متوقدة طوال الوقت ولكني وببساطة لا أسمح للآخرين أن يعرفوا أنني لست كذلك».

أن يكون مستوى الحماس لدى المرء منخفضاً أو معدوماً شيء مختلف عن عدم القدرة على استدعائه. فإذا كنت تشعر بانعدام الحماس الكافي، فهناك طريقة لتدارك هذا.

ما الذي يلهب حماسك؟

اكتب قائمة تحتوي على خمسة أمور تثير منابع الطاقة والاهتمام لديك وتحب القيام بها. أمور كالهواية، الاهتمامات، الرياضة أو الأنشطة المتعلقة بالعمل. خذ بضع دقائق لإعداد القائمة. بعد ذلك اختر اثنتين منها ممن تعتبرها أكثر إثارة لديك. تذكر حادثة معينة أو مناسبة ما، حصلت بينما كنت تمارس هذه الأنشطة. تذكر المكان الذي كنت فيه والأشخاص

الذين كانوا برفقتك، وماذا كنتم تفعلون، وكيف عبرت عن اهتمامك وطاقتك وحماسك. اكتب وصفاً موجزاً للحادثة أو المناسبة على القائمة. ثم أرسم جدولاً ودون فيه محرضات كل نشاط تحب ممارسته بشكل أكبر. ثم راجع القائمة وحلل المكونات الأساسية.

ما هو السبب الذي جعل من هذه الأنشطة عملاً جميلاً وممتعاً؟ هل يمكن أن يكون:

- ما تمثله من تحديات فكرية؟
- المشاركة مع الآخرين؟
- تعلم أشياء جديدة؟
- حرية أن تفعل ما تشاء؟
- إنجاز شيء قيم؟
- التجريب والاكتشاف؟
- شعورك أنك شخص مبدع ومبتكر؟
- إنتاجك لأشياء سيستمتع بها الآخرون ويستعملونها؟
- الطبيعة والهواء الطلق؟
- الأسفار والمغامرة؟
- التخطيط والتنظيم؟
- مساعدة الآخرين أو التأثير عليهم؟
- العمل أو اللعب وحيداً؟
- الحصول على وقت من الاسترخاء والراحة؟
- التنافس مع الآخرين؟

- الطاقة المتدفقة؟
- تحقيق الهدف الشخصي؟
- النقاشات أو المحادثات مع الآخرين؟
- الأنشطة غير المبرمجة؟
- الأنشطة أو التحديات الجسدية؟
- العمل بيديك؟
- الخيال والتخيل؟
- شعورك بالتقدير للأشياء الجميلة أو الخلاقة أو الممتعة؟
- أخرى؟ «دونها»

تأثير الحماس على جو العمل

تذكر حادثة كنت فيها شديد الحماس أو ممتلئاً بالطاقة أثناء عملك. فكر بالحادثة، أو المناسبة على ماذا كان التركيز منصباً؟ ماذا كانت العناصر المهمة لهذه الحادثة؟ أذكر أثناء دراستي الجامعية الدكتور جروف، أستاذ الجيولوجيا. لقد كان واحداً من أكثر الناس الذين التقيت بهم حبوراً وحماساً. اعتاد الدكتور جروف على السير بخطوات واسعة وبذراعين متأرجحتين. وكان يحمل على وجهه ابتسامة تخفي وراءها واحدة من الأسرار التي لا تصدق. في أحد الأيام، وبينما كنت أتحدث مع إحدى زميلاتي مر من أمامي مبتسماً كعادته، وعلى الفور لاحظت زميلتي الطاقة المنبعثة منه فقالت: «حينما أخرج، سأبحث عن عمل يمدني بالشعور الذي يشعر به الدكتور جروف، إنه دائم

الابتسام ويبدو لي أنه شخص سعيد، ولابد أنه مستمتع بما يقوم به». لم يستطع أحد ما أن يتخيل المتعة التي يمكن لهذا الرجل الحصول عليها من صخرة! وقررت في الفصل الثاني أن أنضم إلى صفه لدراسة التماثيل والحدائق الوطنية. كنت أدرس التسويق، ولكنني وعلى سبيل الخيار، انضمت لهذا الصف لأنني كنت تواقاً لمعرفة السر الكامن خلف هذا الشخص. ثم صار الأمر واضحاً بعد أن تقربت منه. ببساطة، كان يحب ما يفعله، وكان يحب كل جزء فيه، التدريس التفاعل مع الطلاب، التعلم، كل شيء. كان صوته ممتلئاً بالحماسة لدرجة أنه جعل الصخور وتشكلها مواضيع مثيرة وممتعة، وبالتأكيد فهو لم يستثن من أنظمة وبيروقراطيات الجامعة، وكان عليه التعامل معها كأى شخص آخر. لكن حبه لما كان يفعله مكنه من إزاحة جميع النواحي المزعجة. كان يتعامل مع التحديات بطريقة لا تمس الخصائص الفضلى فيه.

حينما نشعر في بعض الأحيان أن حماسنا لعمل ما ينخفض، لابد أن نستعيد في الأذهان حادثة معينة وإن نستشعر المشاعر التي كنا نحسها في تلك الحادثة. ففقدان أو اضمحلال العواطف في العلاقات أمر يحدث طوال الوقت، وبشكل من الأشكال، فإن عملك ووظيفتك هما نوع من أنواع العلاقات التي يمكن أن تهجرها مقابل التمتع بما هو جديد. ولكن، وقبل القيام بذلك، لابد من إيقاد تلك الشعلة.

كنت أتحدث أخيراً مع واحدة من مديري إحدى الشركات

المعروفة بترقية موظفيها بمسارات سريعة، والتي تتعامل في الوقت ذاته مع بعض الموظفين ببطء ملحوظ. كانت المديرية ممتعة لأنها وعلى الرغم من كونها موظفة لامعة وجيدة فإنها لم تكن تصل إلى مبتغاها بالسرعة المطلوبة. «أعتقد أنه آن الأوان للبحث عن فرص جديدة خارج هذه الشركة. أشعر بالإحباط الشديد ولا أشعر بمتعة القدوم إلى العمل. أرغب العمل في الأعمال الاجتماعية حيث أشعر أنني أقدم مساهمة مفيدة في مجال مساعدة الآخرين». ولكنني حذرتها، وعلى الرغم من إمكانية أن الأوان قد آن للتغيير، من مغبة اتخاذ القرارات المتسارعة، واقترحت عليها أن تواصل التركيز على عملها وأن تبذل أفضل ما لديها، كما اقترحت عليها أن تخصص أمسياتها وعطلاتها للعمل مع إحدى الوكالات العاملة في حقل الخدمة الاجتماعية حتى تستطيع أن تقرر وبشكل حاسم إمكانية القيام بمثل هذا النوع من العمل وان تسخر له كل وقتها. ثم نصحتها أخيراً أن تطلب من مديرها نقلها إلى أي من الفعاليات الأخرى - داخل القسم نفسه - والتي يمكن أن تقدم لها التحدي اللازم لإيقاد شعلة الحماس فيها. وافقت على الاقتراح، وبعد أشهر ثلاث، وعلى سبيل المتابعة، تحدثت إليها، وبدا لي أنني أتحدث مع إنسان مختلف تماماً. أخبرني أنها تطوعت فعلاً مع إحدى الوكالات الاجتماعية المحلية ولكنها وعلى رغم استمتاعها بالعمل، لم تكن مستعدة للتفرغ التام في هذه المرحلة، وبعدها أوكل مديرها إليها مهمة جديدة لا تتعدى الـ

20 ٪ من عملها المعهود، وفي مكان لا يبعد أكثر من شارع واحد عن منزلها، ولكن انشغالها به كان كبيراً لدرجة أنها أجلت كل الأنشطة الأخرى المتعلقة بالبحث عن عمل جديد. أعتقد أن شعورها بالإحباط كان نتيجة لسببين. الأول، شعورها بالتورط في العمل القديم مما دفعها إلى محاولة البحث عن عمل آخر، والثاني، ابتعادها عن الأمور التي كانت بالأساس تستمتع بها. وفي النهاية، فإن تجربتها في العمل الطوعي جعلتها تحترم عملها أكثر. وبالعمل على المشروع الجديد تمكنت من إعادة اكتشاف ذاتها وتحديد محرضاتها الكامنة.

فلنعد إلى قائمتك. أي من الأنشطة أو المشاريع المرتبطة بجو العمل الحالي ألهمت حماسك وعواطفك وطاقتك؟ هل وجدت صفات مشتركة؟ هل كانت مناسبة طرح المشروع الجديد والتي تعتبرها من المناسبات الهامة لما تحويه من مغامرة على سبيل المثال؟ التمس مشاريعاً ومسؤوليات تحتوي على الكم ذاته من التفكير والغموض. وبعدها تأمل الأنشطة الحالية المتعلقة بجو العمل والتي لا تشعرك بالحماس. واسأل نفسك في كلتا الحالتين إذا كانت لديك القدرة على مضاعفة أي من مكونات البيئة الحماسية التي قمت بتعريفها للتو. فإذا كان جوابك «نعم»، ما هو التصرف الذي ستقوم به لتزيد من جرعة الحماس في واحد من الأنشطة أو المشاريع المتعلقة بالعمل الذي تقوم به الآن؟ أما إذا أجبت بـ«لا» فلا بد لك من توسيع دائرة عملك، كأن تتطوع في لجنة المؤسسة الخيرية وتعمل فيها

كعضو داخلي فاعل، أو كأن تشارك في فريق المؤسسة الرياضي. كما يمكن أن تقحم نفسك في أنشطة مشابهة بعيدة عن جو العمل، لأن انعدام حماسنا تجاه العمل قد ينتج عن عدم رضانا عن بعض النواحي الأخرى من الحياة، أو العلاقات الشخصية أو الحياة الأسرية أو المشاكل الفردية وهكذا دواليك.

إذا لم تستمتع بما تقوم به،
فإنه ثمة خطأ في كل ما تفعله.

د. فنسنت. بيل

كما أسلفنا القول، فإن امتلاكك للحماس يعني أنك شخص ملهم. والإلهام هو الطاقة المحركة للعاطفة. فإذا لم تكن تحمل العواطف لما تقوم به، فإنك لن تمتلك الحماس اللازم للقيام به. وتتأجج العواطف حينما نربطها بقيمة ما نقوم به، وتأتي من إيجاد معنى وغاية ما نفعله، حتى وإن لم يكن ذا فتنة وسحر. قبل سنوات عدة، وفي إحدى زيارات العمل التي كنت أقوم بها، زرت أطلانطا. وقد دعاني مضيفي فيها إلى تناول الإفطار في مطعم شعبي يكتظ بالموظفين، والذي بدا أنهم عديمو الصبر. كانت النادلة شديدة النشاط في تنقلها بين الطاولات، تسجل الطلبات، وتقدم الطعام وتنظف الموائد وتحاسب الزبائن وتتعامل مع شكاواهم. وعلى رغم كل هذه الضغوط، لم تفقد النادلة رباطة جأشها طوال الوقت. بل على العكس كانت تتعامل مع كل هذا بابتسامة واسعة. سألتها مضيفي بعد أن كان يراقبها:

«كيف تستطيعين القيام بذلك؟ كيف تستطيعين أن تبقي بهذا الجور وسط هذه الفوضى العارمة؟». فأجابته بسرعة: «انتظري قليلاً. سأعود إليك وأخبرك». وبعد دقائق معدودة عادت إلى طاولتنا وهي تحمل الدفتر الذي تدون عليه طلبات الزبائن. رفعت الغلاف الكرتوني السميك لتظهر من تحته صورة أطفالها الصغار. «هؤلاء هم أعز الناس في حياتي. أنا أم عزباء وأطفالي يعتمدون علي في رعايتهم وتأمين عيش كريم لهم. فإذا لم أقم بعملتي بشكل جيد ولم أعمل على خدمة الزبائن بشكل سليم فلن أتمكن من العناية بأولادي الذين يعتمدون علي طوال يومهم. بهذه الطريقة أستطيع القيام بذلك». لن أنسى تلك المرأة ما حيت. لقد تركت فيّ وفي مضيفي أثراً كبيراً. لقد استطاعت أن تجد قيمة ومعنى لما تقوم به.

خلال المؤتمرات التي عقدت في مدينة نيويورك، تحدث بيل بولارد رئيس مجلس إدارة وصاحب شركة ماستر سيرفيس عن المحادثة التي أجراها مع إحدى موظفاته، التي كانت مهمة تنظيف الأرض من إحدى مهامها. كان بيل في زيارة لإحدى المؤسسات التي يخدمها وكانت عبارة عن مشفى. وكان أول ما لاحظته في طريقة تنظيفها لأرضية المشفى هي حماسها الزائد. فسألها: «أي متعة تجددين في هذا العمل؟» فأجابته: «يا سيد بولارد، إنني بتنظيفي لأرضية المشفى، أقدم بيئة آمنة ونظيفة للممرضات والأطباء ليقوموا بواجبهم، وهو الحفاظ على صحة الناس». لقد ربطت عملها بصحة الناس واكتشفت بذلك الغاية

مما تفعله وهذا بدوره قدم لها البواعث ودون حدود.

حينما تكون شخصاً حماسياً، فإنك تمتلك مستويات عالية من الاهتمام والعاطفة والطاقة الإيجابية والتحريض الذاتي. وتستطيع عبر تحديدك للمكونات الأساسية لأنشطتك المفضلة، الوصول إلى فرص مرتبطة بجو العمل الخاص بك والذي من شأنه أن يوقد شعلة الحماس الموجودة في طبيعتك. فعندما تواجه مشروعاً أو مهمة تستنفد حماسك، تأكد من وجود المكونات المشكلة لصفة الحماس لديك وتحري عنها.

المبيعات العالية تأتي من الحماس. ولا بد للآخرين من الاستماع إليك إذا كنت تعبر عن فكرتك أو مشورتك أو عن وصفك، بعاطفة صادقة. وفي النهاية، فإن الحماس من الأصول الضرورية لنجاح أي عمل شريطة مراقبة هذا الحماس إذا كان عالياً طوال الوقت. لأن المواقف تتطلب جرعة بسيطة منه، وغالباً ما ينظر إلى الإنسان المتحمس طوال الوقت على أنه شخص سطحي وأنه ضرب بالحذر عرض الحائط وتقاعس عن القيام بواجباته. والمدير الناجح، هو الشخص الذي لا يتعامل مع الحماس الاعتباري إذا لم يكن مستنداً إلى وقائع وبيانات دقيقة.

إرشادات حول بناء صفة الحماس لديك

1. اخلق الحماس عبر تفكيرك بالحماس.

نستطيع أن نسبر عوالمنا الداخلية ونصعدها عبر استدعائنا

للذكريات التي كنا فيها متحمسين. فحقيقة أن الأفكار تؤدي إلى المشاعر، ومنها إلى التصرفات هي حقيقة مؤكدة. وهذه النقطة مهمة جداً للكثير من المواقف التي تفتقر إلى الاهتمام والتحدي.

2. اعرف «بضاعتك» واستعد لبيعها.

بغض النظر عن المواقف التي تواجهها، ابحث عن مزاياها (لك وللآخرين) ثم ارسم خطة لتطبيقها على المواقف. فبفضل إدراكك للفوائد التي يمكن أن تجنيها، ولالثقة التي ستتشكل لديك، فإن مستوى الحماس لديك سيكون في أعلى مستوياته.

3. ضمن المهمة التي لا تشعر بالحماس لها ببعض المرح أو المنافسة

فهذا سوف يساعدك على تجنب بعض الملل والكآبة التي ترافق مثل هذه المهام. يعمل صديقي على إدارة قسم التسويق الهاتفي المؤلف من 15 مندوباً. وكل من عمل بالتسويق الهاتفي يدرك حجم الملل الذي ينطوي عليه. ورغبة منه في رفع وتيرة العمل، قام صديقي بوضع جرس على طاولة كل مندوب، ففي كل مرة يتمكن المندوب من الوصول إلى رقم بيعي معين يدق على هذا الجرس. ولقد استمتع الجميع بالفكرة التي أخذت شكل المزحة، وطلعت على جو العمل صفة التنافس الإيجابي، حيث أراد كل واحد من المندوبين أن يكون أول من يدق

الجرس. وفي الوقت ذاته، اعترف الجميع أن أحداً ما استطاع الوصول إلى معايير النجاح المحددة من قبل المؤسسة.

4. طوّر موقف العرفان بالجميل

إذا أراد المرء أن يكون حماسياً بشكل مميز، يجب عليه أن يحمل تقديراً عميقاً للحياة بشكل عام. غالباً ما نتعامل مع مواضيع الصحة والنجاح والأحباء وما إلى ذلك من النواحي الإيجابية، على أنها أمور مسلم بها بحيث نوجه تركيزنا نحو الأمور التي تفرض علينا صراعاً معيناً. وغالباً ما ينتابنا القلق لمواضيع سخيفة ولا تستحق منا أي عناء ولكنها تستثمر حماسنا. تأمل حياتك لبضع دقائق وانظر إلى النعيم الذي تعيش فيه. وأستطيع الجزم أن الكثير ممن يعيشون على هذا الكوكب مستعدون لتبادل الأدوار معك.

تصعيد القوة، موجود فيك دائماً. وبالا اعتماد عليه ستمكن من اجتياز الإخفاقات السيئة والعقبات التي تعترضك.