

B U L E T I N

INFORMATIV

Tehnologia tiparului

– Lumina și culoarea

pag. 2

Comentarii la întrebările postaderare

pag. 10

Internetul a desființat o graniță a

domeniului poligrafic

pag. 12

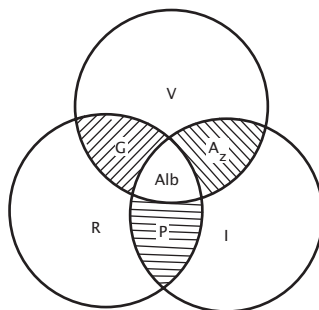
Schimbarea comportamentului organizațional

ca strategie postaderare

pag. 15

Lumina și culoarea

(continuare din numărul precedent)



Sinteza aditivă. Luminile colorate se pot obține prin recombinarea în diverse proporții a radiațiilor separate dintr-un spectru sau, mai simplu, prin filtrarea luminii albe în straturi colorate transparente. Deci, prin suprapunerea unei radiații corespunzătoare anumitor nuanțe se obține un *amestec aditiv* al acestora (realizat de ochi). În acest gen de sinteză, culorile primare sunt roșu, verde și indigo (un albastru de o anumită lungime de undă). Aceste culori, luate în cantități egale dau prin suprapunere culoarea albă care, după cum se știe, se poate obține și prin suprapunerea a două culori complementare.

Punerea în evidență a sintezei aditive se poate face prin proiectarea luminii albe pe un ecran, cu ajutorul al trei proiectoare prevăzute cu filtre, având culorile de mai sus (R, V, I). În porțiunile în care culorile se suprapun două câte două se obțin amestecuri aditive (vezi figura de mai jos) de galben, azuriu și purpuriu) ale culorilor complementare.

Lumina albă poate fi sintetizată aditiv și prin utilizarea a numai două lumini colorate. În acest caz, una din luminile colorate trebuie să conțină toate radiațiile spectrale pe care nu le conține prima; cele două lumini se numesc *lumini complementare*.

Se numesc deci culori complementare culorile a două lumini care prin sinteză aditivă dau lumina albă.

Dacă în locul culorilor primare se folosesc culorile complementare lor (culori secundare) se obțin prin sinteză aditivă culorile primare, dar nesaturate, datorită culorii albe care rezultă prin sinteză.

Saturația culorii obținute va fi scăzută, deoarece ponderea lungimii de undă dominantă va fi diminuată prin amestecul cu celelalte radiații, adică cu alb. De aici rezultă că *saturația unei culori poate fi definită și ca proporția în care o*

culoare spectrală este amestecată cu alb (sau negru).

În practică se obține un amestec aditiv prin juxtapunerea de puncte colorate de dimensiuni foarte mici. Principiul este aplicat în televiziunea în culori.

Pentru sinteza aditivă sunt cunoscute trei legi ale lui Grassmann (1853) care sunt exprimate astfel:

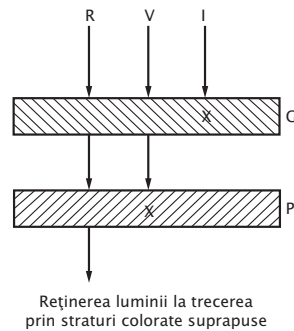
- orice culoare poate fi reprezentată sub forma unei combinații a trei culori primare;
- excitațiile de culoare (indiferent de componența lor spectrală), care dau ochiului impresia aceleiași culori, produc efecte identice în amestecuri aditive;
- șirul amestecurilor aditive de culoare este nesfârșit.

Sinteza substractivă. Ansamblul realizat prin suprapunerea a două sau mai multe straturi colorate, transparente, nu va putea să transmită decât radiațiile care sunt cuprinse în domeniul comun al acestor straturi. Lumina colorată care rezultă din acest ansamblu este rezultatul scăderii, sustragerii, din lumina albă a radiațiilor care nu pot

străbate prin toate straturile. Culoarea unui asemenea ansamblu este rezultatul unei *sinteze substructive*.

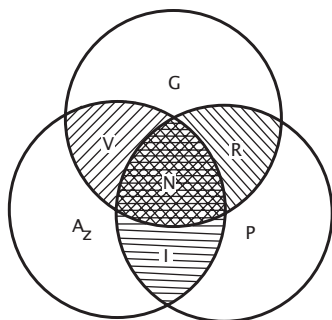
Explicarea mecanismului sintezei substructive este următoarea:

Trecând prin primul strat colorat, o parte din radiațiile ce compun lumina albă vor fi reținute, iar o altă parte din radiațiile transmise primului strat va fi reținută în cel de al doilea. Mecanismul se repetă pentru fiecare strat ce urmează. La ochiul nostru vor ajunge numai radiațiile care au străbătut toate straturile.



De exemplu, un colorant galben trebuie să transmită radiații cuprinse în domeniile verde și roșu ale spectrului, datorită faptului că, așa cum s-a arătat, senzația de galben este realizată prin însumarea senzațiilor de verde și roșu și să absoarbă în indigo.

Suprapunând trei discuri de gelatină colorată în portocaliu, galben și azuriu se poate observa efectul sintezei substructive în figura de mai jos:



Schema sintezei substructive a culorilor

Dacă se suprapun straturi colorate, două câte două, se obține:

- din galben și azuriu → verde, deoarece roșul transmis de galben este absorbit de azuriu;
- din portocaliu și azuriu → indigo, deoarece roșul transmis de portocaliu este absorbit de azuriu.

Suprapunând cele trei straturi se obține negru, deoarece toate radiațiile vor fi absorbite.

O culoare poate fi sintetizată fie însumând două sau mai multe lumini colorate (sinteză aditivă) fie reținând din lumina albă anumite radiații, cu ajutorul straturilor colorate suprapuse (sinteză substractivă).

În practică, la tiparul policrom se obține o gamă de culori prin sinteză substractivă, pornindu-se de la albul hârtiei pe care se aplică succesiv trei straturi de cerneală colorată (Cy, G, Mg) transparentă. Prin amestecarea lor substractivă se va obține o mare gamă de culori. Culorile complementare folosite corespund culorilor filtrelor de selecție utilizate la reproducerea ilustrațiilor color.

Senzația de culoare poate fi influențată de mai mulți factori.

Lumina este sursa primordială și condiția fundamentală a existenței culorii. Pentru a putea fi percepute, culorilor le trebuie lumină. Culoarea și valorile sale depind de calitățile luminii.

Intensitatea luminoasă crește când lumina vine direct de la o sursă de emisie și cade perpendicular pe suprafețele colorate. Luminozitatea determină dinamica tonurilor cromatice.

Așa cum s-a mai arătat, cu cât crește intensitatea luminoasă, cu atât culorile sunt percepute mai clar, iar nuanțele lor duc spre tonuri mai strălucitoare. Peste un anumit grad

de luminozitate toate culorile tind spre alb. Când intensitatea luminoasă scade, se micșorează și luminozitatea culorilor, iar nuanțele lor bat spre tonuri mai întunecate și are loc o răcire treptată a culorilor, de la centru spre periferia spectrului liniar cromatic.

Imensa diversitate a culorilor întâlnite în lumea înconjurătoare se poate defini ca o însumare a radiațiilor reflectate sau ca o transmisie de corpuri în cazul *amestecului optic* (sinteza aditivă) sau ca o scădere a acestora, în cazul *amestecului pigmentar* (sinteza substractivă).

Sinteza aditivă a culorilor se poate realiza, așa cum s-a mai arătat, prin suprapunerea de lumini colorate sau de culori transparente și prin câmpuri rotative colorate radial în diferite culori ale spectrului cromatic.

Sinteza substractivă este cea mai răspândită și stă la baza combinațiilor coloristice în tipografie, pictură, artă decorativă etc.

Amestecul culorilor se poate realiza între:

- două sau mai multe culori spectrale;
- culori acromatice alb și negru;
- o culoare cromatică și alb sau negru;
- o culoare și un diluant.

În practica tipografică se folosește destul de des acest amestec fizic de cerneluri colorate pentru a obține o cerneală de culoare necesară în imprimare, fapt determinat atât de procesul tehnologic cât și de cel economic (ex.: la un afiș în 2 culori din care una este verde, în loc să se folosească Cy și G, deci două forme de tipar, se prepară verde și o formă de tipar, mașina în tiraj doar pentru verde, nu pentru Cy și G).

Amestecul al două sau mai multe culori spectrale, între ele, produce tente cromatice intermediare, tente de gri neutre sau colorate. Așa cum s-a arătat, culorile complementare situate diametral în cercul cromatic, amestecate în anumite proporții, dau așa-numitele *tonuri rupte*, nuanțate spre culoarea dominantă în amestec, în care culoarea se pierde treptat atât ca luminozitate, cât și ca saturație până la griul neutru.

În general, amestecul *culorilor primare* se bazează pe combinarea acestora între ele, două câte două, formând trei grupe principale: roșu + galben; roșu + albastru; galben + albastru.

Astfel:

- roșu + galben = portocaliu (portocaliu + roșu = portocaliu roșcat, portocaliu + galben = portocaliu gălbui);

- roșu + albastru = violet (violet + roșu = violet roșcat, violet + albastru = violet albăstrui);

- galben + albastru = verde (verde + galben = verde gălbui, verde + albastru = verde albăstrui).

Fiecare grupă are amestecuri ce țin în echilibru cele două culori primare, formând *culori binare* (portocaliu, violet, verde — culori compuse de gradul I) și amestecuri în care domină una din ele, formând *culori terțiare*.

Culorile primare, binare și terțiare formează cercul cromatic cu 12 culori (combinându-se colateral se pot obține 24, 48, 72 ș.a.m.d. nuanțe cromatice intermediare). Culorile binare amestecate între ele dau culori compuse de gradul II.

- verde + portocaliu = ocru [(g+a)+(g+r)];

- violet + portocaliu = maro [(r+a)+(r+g)];

- verde + violet = gri [(g+a)+(r+a)].

Amestecul al trei culori spectrale se poate realiza în combinațiile:

- 2 primare + 1 binară = tentă colorată în culoarea dominantă cantitativ;

- 2 binare + 1 primară = gri colorat;

- 3 binare sau 3 primare = gri neutru.

Amestecând culorile acromatice, alb și negru, între ele, se obțin nuanțe de gri rece, de la deschis la închis, în funcție de proporția lor în amestec.

Amestecând gradat o culoare cu alb se obțin tente degradate ale aceleiași ton, din ce în ce mai luminoase, însă cu intensitate cromatică tot mai redusă.

Amestecând o culoare cu negru, se obțin tente grizate ale aceleiași ton, din ce în ce mai întunecoase și mai puțin saturate cromatic.

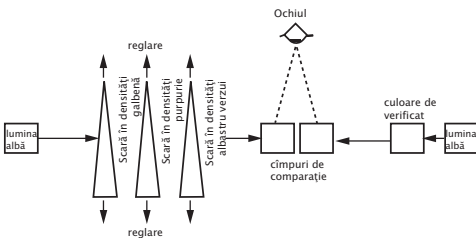
Amestecul culorii cu un diluant sau alb transparent scade concen-

trația culorii saturate, mărind în schimb transparența acesteia.

Măsurarea și reprezentarea culorilor

Procedeele principale pentru măsurarea unei culori sunt:

– *metoda egalizării*, în care culoarea de măsurat este egalizată vizual cu o altă culoare obținută prin amestecul aditiv sau substractiv al unei culori cunoscute și se realizează cu ajutorul colorimetrelor tricromatice.

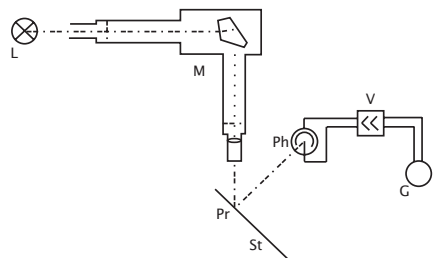


Principiul metodei de egalizare cu amestec de culoare substractiv

– *metoda fotometrică*, în care efectul culorii de analizat se manifestă asupra a trei receptori de lumină diferiți și se determină cific (tricolorimetru – vizual sau fotoelectric).

– *metoda spectrală*, cea mai precisă, care caracterizează în final senzația de culoare prin coordonate tricromatice de culori, folosind funcția de distribuție relativă a energiei spectrale a radiației care ajunge la receptor.

Aparatura folosită se numește *spectrofotometru monocromatic* sau *spectrofotometru redus*. În primul caz, se permite descompunerea unui flux luminos incident cu ajutorul prisme sau al unei rețele optice, în benzi ale lungimilor de undă dorite, practic monocromatice; la spectrofotometrul redus, se folosesc succesiv 7–9 filtre pentru obținerea unor benzi de lungimi de undă mai late decât cele monocromatice.



Măsurarea spectrofotometrică a unei culori obținute prin reflexie:
L = sursa de lumină; M = monocromator;
Pr = probă; St = alb standard;
Ph = fotocelulă; V = amplificator;
G = galvanometru

Metodele moderne folosite în colorimetrie elimină aprecierile subiective ale modelelor vizuale, prin introducerea receptorilor de lumină (celule fotoelectrice).

În prezent se folosesc dispozitive electronice de măsurare rapidă a culorii, care permit eliminarea numeroaselor calcule folosite în metodele colorimetrice.

În colorimetrie se folosesc mai multe sisteme de măsură a culorilor: sistemul tricromatic RVI, sistemul tricromatic RGB, sistemul tricromatic XYZ și cel monocromatic.

În sistemul tricromatic RVI culorile fundamentale sunt roșu verde și indigo, iar reprezentarea excitației de culoare $c'C$ este dată de ecuația tricromatică:

$$c'C = r'R + v'V + i'I,$$

în care c' , r' , v' și i' sunt valorile cantităților (strălucirilor) culorilor respective, iar C , R , V , I sunt unitățile de măsură tricromatice (egale) ale acestor cantități (excitație de culoare). Valorile C , R , V , și I formează un sistem coerent de unități, din care cauză în sistemul tricromatic c' este:

$$c' = r' + v' + i'.$$

Coefficienții tricromatici rezultă din raporturile:

$$r = \frac{r'}{r' + v' + i'}$$

$$v = \frac{v'}{r' + v' + i'}$$

$$i = \frac{i'}{r' + v' + i'}$$

Folosind coeficienți tricromatici care verifică relația $r+v+i=1$, ecuația tricromatică unitară a unei culori "c" se poate scrie sub forma:

$$1c = rR + vV + iI.$$

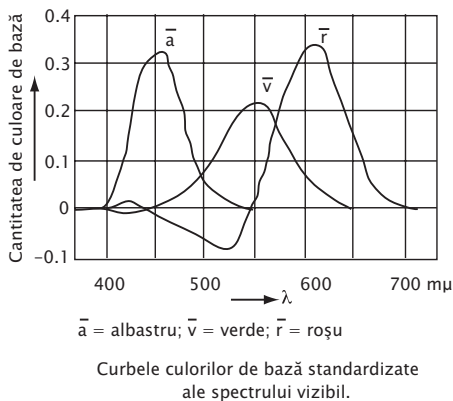
Prin amestecul în cantități egale al celor trei culori fundamentale se obține "albul de referință" (ca unitate de măsură "S"), pentru care ecuația de mai sus devine:

$$1S = \frac{1}{3}R + \frac{1}{3}V + \frac{1}{3}I.$$

Sistemul tricromatic RGB este un sistem internațional, recunoscut de Comisia Internațională a Iluminatului (Commission Internationale d'Eclairage - C.I.E.). În acest sistem, culorile fundamentale sunt roșu - corespunzător radiației cu lungimea de undă 7000Å (R), verde - corespunzător radiației cu lungimea de undă de 5461Å (V) și albastru pentru radiații cu lungimea de undă de 4358 Å (A). Aceste lungimi de undă corespund culorii filtrelor standardizate, cu ajutorul cărora se poate obține, folosindu-se colorimetrele, orice culoare.

Cantitatea de culoare de bază necesară obținerii unei culori de

orice lungime de undă a spectrului vizibil se deduce din curbele prezentate mai jos:

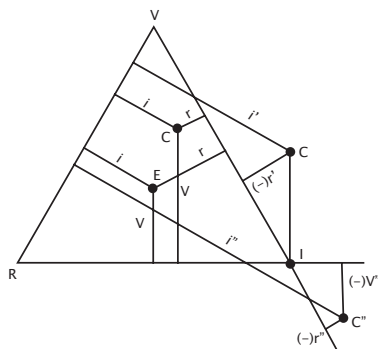


Deoarece apar și culori negative (sub abscisă), cu alte cuvinte culori care pot fi obținute din cele trei culori de bază numai dacă se amestecă (aditiv) două culori, iar a treia culoare de bază se adună la culoarea măsurată (cantitatea negativă), pentru a evita un calcul cu valori negative, în locul culorilor standardizate se folosesc culorile primare.

Sistemul RGB folosește ca alb de referință *albul standard*, care este culoarea spectrului de egală energie, adică spectrul care cuprinde, în intervale de lungime de undă egale, aceeași energie radiantă. Trecerea de la unitățile tricromatice ale

acestui sistem la unitățile fotometrice se face cu ajutorul relațiilor de transformare.

Pentru reprezentarea culorilor se pot folosi sisteme de coordonare plane, adică secțiuni convenabile alese prin spațiul culorilor. În sistemul tricromatic se folosesc drept coordonate coeficienții tricromatici, deci culorile care diferă numai prin strălucire, recomandându-se reprezentarea lor grafică prin triunghiul culorilor sau prin diagrama culorilor.



Triunghiul culorilor

Triunghiul culorilor (despre care s-a vorbit) este un triunghi echilateral a cărui înălțime reprezintă unitatea de măsură a strălucirii și ale cărui vârfuri sunt unitățile excitațiilor de culori fundamentale.

continuare în numărul următor

Comentarii la întrebările postaderare lansate

Domnul A.N. ne-a transmis:

Incitante întrebări ... o să încerc să răspund așa cum mă pricep la câteva dintre ele, prin prisma experienței mele de “angajator”...

La întrebarea: *“Care sunt neajunsurile datorită cărora firma din care faci parte s-ar putea confrunta cu probleme după aderarea la UE?”* așa răspunde că după 2007 va trebui probabil să facem față unui număr mare de companii care vor dori de la furnizorii români produse sau servicii de foarte bună calitate și, în plus, certificate. Nu vom putea intra ca furnizori în baza de date a unor mari companii europene fără să fim certificați sau să avem implementate anumite standarde de calitate. Deci, pentru mine unul dintre primele lucruri pe care trebuie să le fac este să îmi certific ISO compania, astfel încât să nu fiu dat la o parte de companiile mari, înainte de a le putea prezenta ceea ce știu să fac ... în domeniul serviciilor. Dar desigur

că asta costă bani ... dar ce se face fără bani ... mai ales în România?

La a doua întrebare: *“Care sunt atu-urile firmei din care faci parte, atu-uri care vor ajuta la dezvoltarea afacerilor și după aderarea la UE”* eu cred că echipa este sufletul unei companii, oamenii sunt compania ... în rest este numai management de resurse. Deci atuurile echipei mele sunt oamenii buni, profesioniști și dedicați.

În rest, așa mai comenta dar trebuie să mă prezint la o întâlnire de afaceri.

Succes tuturor.

Domnul Percept:

Eu unul, NU cred că apariția “investitorilor străini care ne vor diminua piața” va fi una spectaculoasă, așa cum NU cred nici că înghesuiala companiilor europene de a solicita servicii și produse din România nu va fi ascendentă. Am încetat de 2-3 ani să mai fim China Europei și cred că serviciile, pe care vom fi obligați să le aliniem ca preț, vor echilibra piața și va fi una cât de cât locală. Eu vorbesc din postura

mea de antreprenor și deținător de business de dimensiuni mici-medii... Că la nivel macro, jucătorii își vor cam mușca din feliele de piață în mod reciproc este treaba lor. Eu sunt mai liniștit... și voi rezista tentației de a mă mări.

Hrisant:

Nu pot să mă abțin să nu te combat idee cu idee.

Capitalismul aduce prin esența lui o intensificare a competiției, an de an, oră de oră chiar și pe o piață nealipită UE. Orice diminuare suplimentară a pieței datorită entuziasmului cu care investitorii vor veni spre România – parte din UE – va însemna o adevărată lovitură la marjele de profit ale fiecărei tipografii din România. Deci de ținut minte o regulă importantă: creșterea competiției duce la scăderea marjei profitului.

România ar fi fost bine să fi fost vreodată o Chină a Europei și la alte capitele decât al costului redus al mâinii de lucru. Ar fi fost bine să fi suferit în ultimii ani de o creștere economică anuală de cca 8,6%, așa

cum ne lăudăm în 2006. Sunt curios dacă vom putea menține acest ritm impresionant și anul viitor.

Să revenim la așa-zisa piață “locală”. Oriunde este oportunitate aterizează oportuniștii din afară și alterează așa-zisul caracter local.

Am auzit de un patron turc de tipografie recent stabilit în România care și-a deschis un punct de lucru într-un Mall. Întrebat de ce nu a rămas în continuare cu tipografia în Turcia a dat un răspuns elocvent pentru ce va să vie și la noi: “Glumești, în Turcia eram opt tipografii într-un Mall, pe când aici mă bucur să fiu singura tipografie din Mall. Aici trăiesc ca în rai pe lângă infernul concurenței din Turcia”. Aș vrea să spun “Nici nu vreau să mă gândesc câți oportuniști din UE vor veni după momentul 1 ianuarie 2007” dar nu pot.

Piața este ca un tort din care atât jucătorii mici cât și cei macro taie permanent felii după posibilități, unii subțiri de tot alții mai groase. Imaginează-ți că jucătorii macro au cam toți credite macro de restituit băncilor și orice scădere a marjei de

profit îi va determina să se intereseze să colecteze până și firimiturile tortului.

Știu că sună pesimist dar mai bine să vorbim de strategii pentru contracararea celei mai negre situații posibile deoarece cu situațiile bune ne descurcăm se pare și fără.

Oare e bine să fii mic când se intensifică competiția ?

Nu cred.

De ce? Deoarece orice corporație dezvoltată sau asociație de investitori cu un portofoliu suficient de consistent și diversificat va ști mai bine cum să deschidă și să urmărească mai multe opțiuni decât un singur mic/mijlociu întreprinzător și se va bucura de mult mai multă siguranță.

Hrisant@Afaceri-Poligrafice.ro

Redacția publicațiilor
AFACERI POLIGRAFICE®
vă urează Sărbători fericite !

Internetul a desființat o graniță a domeniului poligrafic

În primăvara lui 1990 eram novice în tehnologiile de imprimare dar lansasem activitatea de editură și trebuia să urmăresc realizarea primei mele comenzi la o tipografie de stat.

Într-una din conversațiile cu regretatul Petre Florin, director al Fabricii de Timbre București, am pus întrebarea "Ce se înțelege prin domeniul poligrafic?"

Mi-a răspus cu mândrie că cei din breasla tipografilor consideră că este domeniul tiparului înalt și offset, numit și domeniul artelor grafice.

După câțiva ani de activitate în sfera tiparului am început să înțeleg că folclorul breslei tipografilor români și-a asumat oarecum forțat monopolul asupra domeniului poligrafic reușind să traseze în mentalitatea opiniei generale false delimitări față de packaging, serigrafie, tampo-grafie, print de mari dimensiuni etc.

Cred că am reușit să mai reduc din această prejudecată prin puzzle-ul de activități de arte grafice promovate în ultimii 8 ani de revista Afaceri Poligrafice.

Etimologic vorbind domeniul poligrafic este domeniul inscripționărilor de orice tip pe orice suport.

În mod evident publicațiile tipărite sunt produse ale acestui domeniu iar editurile fac parte din firmele importante ale domeniului poligrafic.

Prin explozia tehnologiilor și prin creșterea impresionantă a numărului de utilizatori de Internet s-a ajuns la situația de a nu se mai putea trasa o graniță precisă acestui domeniu.

O întrebare exemplificativă ar putea fi:

Oare celebrul ziar tipărit din Cehia a schimbat domeniul poligrafic cu altul când a decis să-și continue aparițiile numai online (rămânând cu aceeași echipă de redactori și adresându-se aceluiași public)?

Eu cred că răspunsul corect este ZIARUL CEHESC NU ȘI-A SCHIMBAT

DOMENIUL ci domeniul editării și publicării online a devenit o extensie firească a domeniului poligrafic sau mai bine zis domeniul poligrafic a rămas cam același dar unele din vechile sale tehnologii de imprimare nu mai pot fi considerate singurele capabile să delimiteze o activitate ca aparținând sau nu domeniului. Și iată cum prin acest precedent a fost practic adăugată în clasificări updatarea online (înscrierea informațiilor în html etc.) ca un mod nou de inscripționare pe ... un suport inedit și imaterial, web-ul.

Revoluțiile în lumea artelor grafice s-au desfășurat în general fie la capitolul tehnologii/ instrumente de inscripționare fie la capitolul inovare de noi suporturi de imprimare. Se poate spune că Internetul a realizat o dublă revoluție din acest punct de vedere.

Internetul nu este un domeniu aparte – din punctul meu de vedere – ci numai un instrument util oricărui domeniu.

Acest instrument semnificativ este pentru categoria publicațiilor asemănător penei cu care s-a scris

prima biblie, asemănător tipografiei lui Gutenberg care a înlocuit scrierea de mână, asemănător tipografiilor de ziare cu imprimare în bobină ce au depășit în eficiență tipografiile cu tipar înalt.

Întrebarea mea de final este ce invenție, respectiv ce instrument și cu manifestări în ce mediu, va oferi cândva mai mult suport activităților noastre decât Internetul?

Hrisant@Afaceri-Poligrafice.ro

Comentarii:

M.O. a comentat:

Cred că ar trebui repornit de la etimologie:

- internetul (rețea) corespunde rețelei de distribuție din poligrafie, cu avantajul că e mult mai largă și mai ieftină;

- hyper-text (html, xml, encoding video/audio) este formatul în care se propagă informația și cred că e corespunzător matriței;

- perifericele PC-ului (monitoare, tastaturi, tablete grafice ...) sunt corespunzătoare hârtiei;

Cele de la care ne putem aștepta la evoluții imediate sunt:

- * formatul
- * perifericele

De la rețeaua internet ceea ce se așteaptă imediat este din ce în ce mai mult wireless (wimax, g4), viteze din ce în ce mari.

Hrisant adaugă:

Precedentul creat de ziarul cehesc face prozeleți în ... România. Dinu Patriciu a cumpărat ziarul Avera și iată, acum decide schimbarea denumirii. Zvonul zilei este că noua denumire a ziarului va fi Click. Numele Click este ca o invitație de a-l citi online.

De curând cineva a cumpărat și domeniul clickonline.ro .

Mai multe amănunte găsiți în pagina: <http://blog.hotnews.ro/avera-a-isi-schimba-numele-in-click.html>

Cum ar fi să **DUBLEZI** vânzarea produselor tale finite promoționale?

Telefonează-ne **ACUM** și află la tel.: 0723 311 001 sau 0722 242 746

noua cale propusă de

AFACERI POLIGRAFICE

Schimbarea comportamentului organizațional ca strategie postaderare

Cea mai mare avuție a unei corporații sunt angajații.

Știu că afirmația asta s-a tocit de câte ori a fost spusă.

Totuși trebuie să o întorc și invers:

În momente de criză – ca cea concurențială, care va urma integrării – cea mai mare piatră de moară pentru o firmă ar putea fi aceiași oameni sau mai bine zis vechiul comportament organizațional.

De ce îngrijorarea asta cu atâta timp înainte să survină criza?

Deoarece schimbarea comportamentului organizațional nu este posibilă în mijlocul crizei ci numai cu mult timp înainte. Comportamentul organizațional este precum un volant gigantic, dispus în vid, ce a acumulat o inerție imensă prin istoria de impulsuri date de mâna firmei (de managerii și de toți angajații ei). Dacă sensul de rotație indus nu este identic sensului comportamentului organizațional al competitorului vest-european – ce va să vie – atunci e clar că volantul

trebuie întâi frânat și apoi inversat sensul.

După încetarea frânării este nevoie de mult timp pentru instaurarea unei rutine pozitive și din păcate aceiași oameni au de implementat schimbarea. Managerul care comunică necesitatea unei schimbări va primi o reacție de entuziasm ?

Mai curând va primi o reacție de nedumerire, nedumerire direct proporțională cu dimensiunea schimbării propuse. Apoi în gândul oamenilor își va face loc neîncrederea. Angajații își vor spune că nu se poate pune în practică ceea ce s-a anunțat. Sau, și mai rău, va urma o reacție clară de împotrivire. Oamenii au nevoie de timp și de atenție sporită din partea managementului pentru a se acomoda cu procesul schimbării.

Managerul va reaminti sistematic angajaților că se face un efort conștient pentru împlinirea schimbării și că principiul urmărit este de a se obține zilnic progrese, fie ele și mici.

În general oamenii adoptă schimbarea numai dacă durerea neadoptării pare că va fi de nesuportat sau dacă plăcerea potențială pare foarte tentantă.

De aceea trebuie focalizat pe sublinierea permanentă a obiectivelor schimbării, a oportunităților ce se vor deschide, a beneficiilor urmărite. O explicație primară ar putea fi: prin reușita implementării schimbării se va evita falimentul firmei iar angajatul va putea oferi în continuare copilului dovada materială a afecțiunii sale. Pentru oricine a acumulat suficientă experiență distanța dintre succes și eșec este egală cu distanța dintre a fi știut și a nu fi trecut la acțiune. Există manageri care au făcut ședințe pentru a discuta și a planifica schimbări ... schimbări care au sucombat pe traseu din motive necunoscute. Acei manageri au focalizat eronat exclusiv pe cifre, cele din trecut și din prezent. Ei nu țin cont deloc de implicațiile viitoare ale uzurii entuziasmului, ei nu analizează nimic despre ce estompează motivația, nimic despre scăderea vitalității, nimic despre potențialele surse de inspirație și energie ale angajaților.

Entuziasmul este ceva care nu se poate menține spontan. Necesită un fel de program zilnic de automenținere (chiar de autofabricare din partea managerului) și

de inducere și reinducere prin training permanent angajaților. Corporația trebuie să asigure o adevărată școală internă de fitness în privința entuziasmului. Managerul trebuie să devină coach. Dacă nu știe cum, atunci trebuie să meargă la cursuri de format traineri, la seminarii, etc. Trebuie să citească lucrări de Sales Management, Leadership și Coaching, să cumpere și să asculte periodic CD-uri pe aceste domenii.

Unii patroni de microîntreprinderi, care nu au timp de lucruri importante, au angajat traineri pentru organizațiile lor.

Angajații care ajung la performanțe/remunerații deosebite datorită trainingului direct al patronului coach devin cu adevărat recunoscători acestuia și rămân cu firma.

De aici rezultă și cel mai mare avantaj competitiv al noului comportament organizațional - LOIALITATEA angajatului performant.

Hrisant@Afaceri-Poligrafice.ro

COPYRIGHT 2002 AFACERI POLIGRAFICE®

Preluarea conținutului publicației Revista Afaceri Poligrafice, respectiv a Buletinului Informativ cu același nume - integrală sau parțială, prelucrată sau nu - în orice mijloace de informare, este permisă și gratuită, cu condiția obligatorie să se menționeze ca sursă a acesteia: "www.afaceri-poligrafice.ro"

S.C. AFACERI POLIGRAFICE S.R.L.

**Str. Motrului nr. 28, sector 5, București, cod poștal 050281
tel.: 0722 242 746, tel./fax: 021 337 2900; fax: 021 337 2971
e-mail: afp@afaceri-poligrafice.ro, www.afaceri-poligrafice.ro**