

MINISTERUL BUNULUI-SIMȚ

CUM SĂ SCAPI
DE BIROCRATIA
PRETEXTELE
ȘI LIMBAJUL DE LEMN

EXCESIVĂ,
DE DOI BANI
CORPORATIV



MARTIN
LINDSTROM

Traducere
din engleză de
Ianina
Marinescu

Titlul și subtitlul originale: *MINISTRY OF COMMON SENSE:
How to Eliminate Bureaucratic Red Tape, Bad Excuses, and Corporate BS*
Autor: Martin Lindstrom

Copyright © 2020 by Lindstrom Company, Ltd.

Copyright © Publica, 2021 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

LINDSTROM, MARTIN

Ministerul Bunului-simț : Cum să scapi de birocrăția excesivă, pretextele de doi bani și limbajul de lemn corporativ / Martin Lindstrom ; trad. din lb. engleză de Ianina Marinescu. - București : Publica, 2021

ISBN 978-606-722-430-6

I. Marinescu, Ianina (trad.)

821.111

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

CORECTOR: Rodica Crețu

DTP: Dragoș Tudor

Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Introducere	13
1. De ce nu mi se deschide televizorul?	25
2. Unde a dispărut empatia?	35
3. Din perspectiva clientului, nu a companiei	55
4. Intrigile: cămașa invizibilă de forță	79
5. Ți-a fost interzis accesul la acest capitol	99
6. Arată-mi prezentarea ta!	125
7. Ce dă târcoale din umbră?	147
8. Spaimă și scârbă în lumea corporativă	165
9. Deci care ar fi soluția?	189
10. Ministerul bunului-simț	211
Încă un lucru... ..	237
Mulțumiri	239
Note	247

Introducere

- Ți s-a întâmplat să-ți fie deconectat computerul în timp ce lucrezi? Conform celor de la IT, vestea bună e că poți primi suport tehnic pe website-ul lor – la care nu ai cum să ai acces, întrucât, ce să vezi, ai fost deconectat.
- Să fii pus în cc înseamnă că participi la discuție, nimănui nu i-ar trece prin cap să te lase pe dinafară, iar echipa presupune că te interesează soluția la problema pentru care ești pus în cc. Dar, ultima dată când le-ai numărat, erau 158 de e-mailuri în acest schimb și ai da bani grei ca să-i faci pe oameni să nu te mai pună în cc.
- I-ai trimis șefei de departament itinerarul deplasării, dar nu ți-a dat niciun răspuns. Din păcate, programul e în așa fel conceput încât formularul se resetează după 24 de ore, iar asta înseamnă că trebuie să-l completezi și să-l trimiți din nou.
- Un lanț național de hipermarketuri este unul dintre cei mai cunoscuți retaileri din Statele Unite, comercializând orice, de la mașini de spălat și uscat la hamace. Și-atunci de ce are un regulament intern care le impune să aibă în stoc echipamente de îndepărtare a zăpezii în cele peste o sută de magazine pe care lanțul le are Florida, deși în Florida ultima dată a nins în 1977?

Nu greșesc dacă afirm că în prezent ne confruntăm cu toții cu atâtea și atâtea cazuri ce atestă nevoia extremă de bun-simț în lumea în care trăim. Eu, unul, o resimt. În calitate de consultant în brandingul global, se pare că sunt angajat de com-

panii pentru a crea și a repara branduri. Dar în nouă cazuri din zece mă trezesc că devin un fel de agent de schimb în cadrul organizației, care să aducă la lumină și să rezolve orbirea și lipsa de comunicare din corporație, marile probleme ale serviciului clienți, ale unor produse care nu au niciun sens sau care nici măcar nu funcționează, ale unor ambalaje care ne scot din minți, precum și lipsa generală de intuiție, fie ea offline sau online. Pot să confirm că dispariția bunului-simț a căpătat proporții epidemice în firme, nu doar în Statele Unite, ci peste tot.

Anul trecut eram la aeroport (sunt cam tot timpul la aeroport) și am dat o pălărie de bani pe niște căști. Negre, cu izolare fonică, foarte costisitoare, compatibile Bluetooth și suficient de discrete astfel încât să nu arăt ca un Teletubby cu ele la urechi. Am luat bonul și m-am îndreptat către poarta mea de îmbarcare.

Ce nu știam e că urma să-mi petrec următoarele 45 de minute încercând și nereușind să-mi scot căștile din ambalaj. Acestea erau prinse și bine fixate la locul lor cu ajutorul unei bule de plastic tare, aducând a jumătate de sutien Valkyrie. Firul era blocat într-un dreptunghi de plastic separat. Indiferent ce făceam și indiferent care era unghiul meu de atac, plasticul pur și simplu nu se îndoia, nu se crăpa și nu ceda.

Am încercat să depărtez ambalajul cu degetele, dar am renunțat când au început să mă doară. Am tras de el cu dinții, dar n-am făcut decât să-mi provoc durere. Am început să lovesc ambalajul de lateralul scaunului, așa cum dai într-o piñata. Nimic nu a avut efect.

Deja devenise ridicol și mă scotea din minți, plus că aveam un avion de prins. Am cotrobăit prin bagajul de mână să văd dacă luasem ceva ascuțit la mine, cheile de la casă sau unghi-

era, ca să împung cu ceva plasticul acela, dar nu aveam. În cele din urmă am cerut ajutor.

— N-aveți pe-acolo vreo foarfecă, vă rog? am întrebat-o pe tipa de la punctul de control-acces.

Din păcate nu avea.

— Atunci un cuțit?

Nu – și am văzut că ar fi preferat să nu discut despre foarfece și cuțite la poarta de îmbarcare în avion.

Nemaiavând la dispoziție prea mult timp până la decolare, am dat fuga la micul chioșc de unde luasem căștile și i-am spus vânzătorului:

— Vă rog, mă puteți ajuta?

Evident că nu era prima dată când se întâmpla asta. Scoțând un cutter din sertar, s-a chinuit cam un minut să taie plasticul și în cele din urmă mi-a înmănat căștile și firul.

— Doriți să păstrați ambalajul? m-a întrebat.

— Nu. Nu mai vreau să văd vreodată acest ambalaj!

O astfel de experiență este într-un contrast aproape delirant de mare cu ceea ce ar putea fi definit drept „bun-simț”. Să recapitulăm: am cheltuit aproape patru sute de dolari pe o pereche de căști. Din motive neștiute, mi-am lăsat acasă fierăstrăul și restul de echipamente forestiere. Având în vedere că mi-am cumpărat căștile de pe aeroport, e evident că uitasem să le iau pe ale mele de acasă sau, dacă era o achiziție la primul impuls – cum și era –, probabil aveam de gând să le folosesc în timpul zborului ca să nu mai aud bebeluși plângând sau ca să ascult muzică. Și, presupunând că nu-mi scapă mie ceva, cum aș fi putut să le scot din ambalaj? Eu sau oricine altcineva.

Dacă pare că am ales special un exemplu care să susțină premisa că lipsa bunului-simț este universală sau că propria mea experiență în unele companii pierde din vedere judecata

sănătoasă, simțul practic, discernământul și simplitatea care definesc majoritatea organizațiilor, dă-mi voie să te asigur că asta e o speranță deșartă.

Companiile sunt atât de prinse în mrejele propriilor lor probleme generate intern și tot mai asaltate de mormanele de birocrăție din capul angajaților lor, că-și pierd din vedere obiectivul esențial – și ajung, inevitabil, să plătească prețul pentru asta.

De obicei, o companie mă angajează să identific scopul mai profund al unui brand sau să îmbunătățesc experiența consumatorului. S-ar putea să mi se ceară să creez un logo nou; să concep un nou design pentru un website; să creez un brand de parfum, de bere, de ceas de mână sau un spațiu de promovare. Dar, aproape de

fiecare dată, devine clar în scurt timp că *adevărata* problemă – cea responsabilă pentru moralul scăzut, productivitatea sub-medioară, clienții nemulțumiți și o continuă lipsă de inovație (în pofida unor lideri care-mi spun că abia așteaptă să „valorifice” idei noi cu care să „zguduie” din temelii organizația – două cuvinte pe care am ajuns să le detest) – este că firmele au abandonat dramul de bun-simț pe care l-au avut cândva în favoarea unor sisteme și procese pe care un Golden Retriever de două luni le-ar găsi stupide. Ori firmele respective n-au avut niciodată prea mult bun-simț, ori nu-și dau seama că le lipsește cu desăvârșire. Această lipsă universală de bun-simț pune bețe în roate afacerilor *reale* ale companiilor – adică faptului de a se pune în slujba clienților mai bine decât concurența și de a deveni mai receptive, mai atente și mai conectate la nevoile acestora. Companiile sunt atât de prinse în mrejele propriilor lor probleme generate intern și tot mai asaltate de mormanele de birocrăție din capul angajaților lor, că-și pierd din vedere

obiectivul esențial – și ajung, inevitabil, să plătească prețul pentru asta.

E o problemă mai mare decât îți poți imagina. (De fapt, probabil că îți *poți* imagina.)

Acum doi ani, înainte de pandemia de COVID-19, am fost angajat de Swiss International Air Lines să reinventez conceptul de călătorie la clasa economică. Cel puțin aceasta era problema care mi-a fost prezentată. Când m-am întâlnit cu membrii din managementul superior mi-a devenit clar că aveau în minte anumite soluții estetice. Schimbarea mesajelor de întâmpinare de pe ecrane, atenuarea strălucirii luminilor pentru citit, îmbunătățirea selecției de gustări. Le-am spus că până să apuc să mă gândesc la mesajele de întâmpinare, la lumini sau la gustări trebuie să înțeleg care sunt motivele *reale* pentru care numărul de pasageri reveniți la bord nu mai era la fel de mare ca înainte și pentru care compania aeriană ajunsese pe locul 18 în privința sosirilor la timp. În următoarele câteva luni i-am dus pe membrii echipajului la pasageri acasă, ca să audă direct de la aceștia ce înseamnă să fii, în secolul XXI, pasagerul unei companii aeriene. Am adunat personalul de la sol, piloții și echipele de însoțitori de zbor într-o singură încăpere, ca fiecare să poată înțelege în ce constă *munca* făcută de ceilalți. În descrierea experienței trăite de aproape toți călătorii revenea constant un cuvânt: „anxietate”.

Anxietatea de a fi în aer este numai o parte – și s-ar putea să fie partea cea mai idilică a întregii experiențe. Tot anxietate e și să ajungi la aeroport la timp. Tot anxietate e și să fii foarte aproape de niște necunoscuți, de echipele de securitate, de pasageri, de membrii echipajului. Dacă sunt nu doar teroriști, ci și purtători neștiuți de COVID-19 (sau și una, și alta)? Să stai

la coadă la îmbarcare, întrebându-te dacă bagajul tău de cală sau de mână este prea mare sau prea greu. Apoi porțile de securitate, tipul de la Administrația pentru Securitatea Transporturilor care-ți reamintește pentru a suta oară să-ți scoți laptopul din geantă (*In timp* ce ești cu el în brațe), să-ți golești buzunarele, să-ți scoți cureaua și pantofii înainte să și se ceară să ridici mâinile în timp pantalonii tăi fără curea îți alunecă încetul cu încetul de pe șolduri; un alt angajat te ia la rost pentru că ai uitat să scoți singurul Tic-Tac adâncit în scamele din buzunarul de la piept. Ai trecut de porțile de securitate, dar nu s-a terminat. Tot anxietate simți și în legătură cu zona sau categoria preferențială de clienți care se vor îmbarca primii în avion (Jubilee Gold, Sapphire Silver, Sterling Platinum, Tequila Sunrise și altele) și, ce să vezi, ești în Zona 9, asta însemnând că te vei îmbarca în același timp cu încărcătura de bagaje, un trup neînsuflețit, trei ciobănești germani furioși și o pisică persană pe nume Maria Magdalena. Tot anxietate e și când agentul îți scanează biletul, când aproape imediat te ciocnești cu cei de la o a doua coadă lungă ce așteaptă și ei să înainteze către ușa avionului. Tot anxietate e și când aștepti să urci în avion. Când te înghesuie în timp ce treci pe lângă cei de la clasa business, întrebându-te *Cum au ajuns aici acei curcani? Nu sunt cu nimic mai buni decât mine. Eu unde am greșit?* Tot anxietate e și când încerci să găsești un loc pentru bagajul tău de mână în aglomerația de brațe, coate și pasageri fără mască și care au hotărât pur și simplu să stea acolo pe culoar. Anxietate în legătură cu cine va sta lângă tine pe scaun. Cu decolarea. Cu turbulențele și, desigur, cu prăbușirea avionului pe o pantă montană. Plus că există posibilitatea să fie la bord cineva căruia îi lipsește complet o doagă, acel gen de persoană despre care citești în *Daily Mail* sub titlul MOMENT ȘOCANT: PASAGERUL ZBORULUI....

Tot anxietatea înconjoară și sosirea. O să fie zăpadă sau un val de căldură? Cât o să dureze să faci rost de un Uber sau de un taxi? O fi oră de vârf? Dacă ai bagaj de cală, oare s-o fi pierdut, iar dacă nu s-a pierdut, o să fie ultimul care va apărea pe banda de bagaje? Și așa mai departe.

Dincolo de mesajele de întâmpinare, gustări și luminile pentru citit, cea mai mare problemă legată de zborul cu avionul este pentru majoritatea pasagerilor amestecul de neliniște, lipsă de control, frică și claustrofobie care alcătuiește ceea ce numim „anxietate”.

Mă scuzați, dar acum, serios vorbind, e în toate astea ceva nou pentru cineva care a zburat vreodată cu avionul? Nu e pur și simplu ceva de bun-simț? După câteva luni, în companie a fost înființat un nou departament care să se concentreze pe modurile de a reduce anxietatea pasagerului obișnuit. De asemenea, departamentul stătea cu ochii și pe alte locuri din organizație în care se vedea clar că lipsește bunul-simț. În scurt timp compania a început să facă lucrurile diferit.

Astăzi, dacă ești un pasager care zboară cu Swiss International de la Zürich, să zicem, la JFK, cu 40 de minute înainte de aterizare pilotul se adresează pasagerilor. În afară de numărul porții de debarcare, pilotul îți mai spune și care este timpul de așteptare la trecerea prin vamă și pe la serviciul de imigrări, prognoza meteo și o estimare a duratei de deplasare de la poarta de debarcare la zona de bagaje (sau la serviciul de imigrări) și cât durează să ajungi cu taxiul sau cu mașina în oraș. Compania aeriană nu este responsabilă pentru niciunul dintre aceste lucruri și nu are control asupra lor – dar te dai jos din avion știind că acea companie aeriană ia în serios timpul tău prețios, ceea ce simți și nivelul tău de anxietate.

Mai era o problemă legată de bunul-simț pe care compania aeriană nu o depistase. De obicei, când te dai jos din avion, o

echipă de curățenie purtând niște veste portocalii așteaptă pe laterale să urce la bord. Aceștia dau năvală în aeronavă, ridicând cotierele, dând cu aspiratorul, ștergând și frecând bine suprafețele, punând în pungă de gunoi dozele de suc, ambalajele, revistele, ziarele și orice altceva au lăsat pasagerii în urma lor. Apoi fac efortul concertat de a împinge cotierele în poziția lor uzuală. De ce? Unul dintre colegii mei a cronometrat cât îi ia unui pasager obișnuit să se strecoare pe lângă o cotieră coborâtă ca să ajungă la scaunul din mijloc sau de la fereastră în comparație cu timpul necesar când cotiera este ridicată. Două sau trei secunde. Apoi a făcut calculele. Într-un Airbus sunt 220-240 de locuri. Echipa de curățenie a ridicat și a coborât fiecare cotieră. Coborârea lor este cea care răpește un timp prețios. De ce să nu lase cotierele ridicate, ca să fie mai ușor pentru pasageri să se îmbarce și să se strecoare la locurile lor?

În mai puțin de un an, Swiss International Air Lines a devenit în mintea clienților sinonimă cu punctualitatea, considerația și empatia. Veniturile au crescut, la fel și numărul de pasageri care au revenit la bord. Divizii și servicii care nu au simțit niciodată nevoia să comunice cooperează acum fără probleme, iar *Business Insider* a numit de curând compania aeriană ca fiind a doua din Europa.¹

În jur de 50% dintre oamenii de pe planetă lucrează pentru vreo organizație, afacere, agenție guvernamentală, școală sau facultate, spital, bancă sau firmă de asigurări, firmă de cercetare, conglomerat media sau farmaceutic. Când îi întreb pe cei din conducere câte probleme care vizează bunul-simț sunt în organizația lor, cei mai mulți mijesc ochii și își dau cu părerea – câteva pe ici, pe colo, poate, dar nu foarte multe. De fapt, cei mai mulți îți vor spune că

organizațiile lor *se bazează pe bunul-simț. Uite cât de bine merg lucrurile la noi în birou. Noul sistem IT este mult mai bun decât cel vechi (deși este deja un pic depășit). Prosperăm. Ba chiar mai mult decât atât. Dacă ai vreo îndoială, uită-te peste raportul ultimului trimestru și vei vedea ce încântați sunt cei de pe Wall Street de progresele noastre.*

Dar, din experiența mea, adevărul e că în organizațiile mari numărul de probleme legate de bunul-simț este de fapt mult mai mare; în multe cazuri este până la cer! De obicei, cu cât organizația este mai mare, cu atât sunt mai multe probleme ce privesc bunul-simț. Iar dacă îți faci timp să întreb în stânga și-n dreapta și să stai de vorbă cu angajații, îți vor spune că la departamentul de IT sunt niște troglodiți care sunt tot timpul ocupați cu ceva și cărora li se pare sub demnitatea lor să comunice cu alte departamente și care nu au timp de nimic, și că ar trebui să citești ce spun pe internet clienții despre companie și produsele și serviciile ei și-apoi cui îi mai pasă de raportul trimestrial sau de Wall Street când firma asta e de coșmar!

Și nu e singura. Multe dintre exemplele pe care le vei citi în această carte, asemenea celor pe care le-am dat mai sus, pot să pară mult prea exagerate ca să fie adevărate. Dar, deși am ascuns numele indivizilor și ale companiilor, garantez total pentru existența lor. Precum și pentru următoarele:

Când îi întreb pe cei din conducere câte probleme ce vizează bunul-simț sunt în organizația lor, cei mai mulți spun că nu foarte multe. Adevărul e că în organizațiile mari numărul de probleme legate de bunul-simț este de fapt până la cer!

- În vârful pandemiei de COVID-19, pentru a reduce posibilitatea transmiterii bolii, în Italia a fost votată o lege care să restrângă numărul de băi pe care restaurantele din Milano le puteau pune la dispoziția clienților. Restaurantele s-au supus, încuind toate cubiculele, cu excepția unuia. Dar cum rămâne cu clienții care așteaptă să le vină rândul la baie? Ai ghicit: pentru a avea acces la acea toaletă unică au fost nevoiți să stea la coadă pe holul îngust și, în nouă cazuri din zece – aglomerat din restaurante.

Mi-am amintit și de un zbor cu avionul de la Zürich la Frankfurt din aceeași perioadă. Precaute în privința contagiunii, autoritățile elvețiene de reglementare au impus ca toți cei 180 de pasageri să completeze un formular în care să scrie orașul de origine, unde se duc și chiar și numele celor lângă care au stat pe scaun, în caz că ei sau ceilalți aveau să dezvolte mai târziu o tuse puternică, dureri musculare și febră. Toți cei 180 de pasageri s-au supus, problema fiind că au fost puse la dispoziție numai două pixuri care au fost trecute din mână posibil purtătoare de virus în altă mână în următoarele 20 de minute, de la un pasager la altul, stânga-dreapta, în față și în spate.

Compania aeriană a coordonat meticolos procesul de debarcare. Unul câte unul, în funcție de litera rândului – 1C, 2C, 3C – pasagerii s-au ridicat în picioare, și-au fixat măștile mai bine, și-au luat lucrurile și au coborât din avion. Lichidul de curățare a mâinilor era disponibil pentru oricine dorea și fiecare a păstrat o distanță de doi metri între el și ceilalți. După care am fost toți mânați ca oile într-un autobuz care să ne ducă la terminal. Inutil să mai spun că în autobuz am stat înghesuți umăr la umăr, mască lângă mască.

- O companie a lansat un nou program destinat „simplificării” diverselor proiecte. Problema era că această companie a folosit la propriu mii de acronime – *Drew, GLC a venit deja, ne confirmă SSNR? Cei de la RDF sunt de acord?* Erau atât de multe acronime, că angajații nu le puteau înțelege pe toate. Ca să-i ajute, compania a publicat în regim propriu un *Dicționar Intern de Acronime* (adică DIA). Pe lângă faptul că era incredibil de plicticos de citit, DIA mai însemna și că, atunci când angajații foloseau o expresie de tipul „bunuri de consum” (în loc de BC), erau certați și li se spunea să caute versiunea prescurtată. Căutarea expresiilor și găsirea acronimelor adecvate a devenit în scurt timp o regulă corporativă, adică RC, cum probabil o numește compania.
- Într-o ședință, unui furnizor care vinde echipamente și accesorii către Home Depot i s-a spus că se înjură prea mult la departamentul de vânzări. Când un angajat a arătat că înjurăturile sunt destul de comune în industrie și că erau și mulți clienți care înjurau, cei de la HR au redactat un memo valabil în toată compania: „de-acum înjurăturile trebuie limitate la discuțiile dintre angajați și clienți”.
- Până unde s-a ajuns? În primele câteva săptămâni de carantină din cauza COVID-19, hârtia igienică a fost la fel de greu de găsit ca un loc de parcare în Manhattan. În timp ce oamenii de pe întreaga planetă se pregăteau pentru carantină pe termen nedeterminat, fotografiile și filmulețele cu rafturile goale ale raioanelor de hârtie igienică din marile magazine apăreau aproape zilnic în social media, iar asta nu făcea decât să sporească panica de a cumpăra. Chiar și Amazon s-a trezit că e cu luni întregi în urma comenzilor. Oare nu e pur și simplu de

bun-simț ca magazinele și furnizorii lor să ia în considerare evenimentele extreme și să aibă la îndemână suficientă hârtie igienică, așa cum au descoperit producătorii de bunuri la mare căutare în timpul pandemiei – băuturi alcoolice, jucării sexuale, felicitări, arme, cărți de colorat, jocuri de puzzle și abonamente Netflix?

Pentru cei care au găsit hârtie igienică, dar și-au pierdut locul de muncă, să obțină ajutorul de șomaj s-a dovedit și mai greu decât să-și găsească de muncă. Peste tot în Statele Unite cecurile de salariu au ajuns cu întârziere, iar uneori nu au mai ajuns deloc. Când sunai să vezi ce s-a întâmplat cu banii tăi, sperând ca o persoană în carne și oase să-ți poată explica de ce ți s-a blocat aplicația sau de ce ți s-a blocat tot contul, primeai drept răsplată pentru nenumăratele ore de așteptare pe fir faptul că sistemul electronic îți închidea brusc.

Fie că purtăm mască sau nu, că participăm la ședințe via Zoom sau Microsoft Teams, că suntem în toiul pandemiei sau după, vei vedea că lipsa de bun-simț se face remarcată ori de câte ori ființele umane se reunesc. Mai mult decât orice, sper să descoperi în paginile următoare că frustrările, constrângerile, durerile de cap, încurcăturile și neajutorarea cu care te confrunți zi de zi nu sunt neapărat limitate la locul tău de muncă. Crede-mă pe cuvânt că tâmpeniile astea se întâmplă peste tot în lume.

În capitolele următoare, pe lângă faptul că voi prezenta și mai multe cazuri reale, dar greu de crezut despre lipsa bunului-simț într-o varietate de afaceri și de medii centrate pe client, voi mai încerca și să îți pun la dispoziție o serie de repere despre cum să înființezi un Minister al Bunului-simț acolo unde lucrezi.

Pentru mine este lucrul cel mai de bun-simț din lume. De fapt, *doar* atât este: bun-simț.

1 | De ce nu mi se deschide televizorul?

Probabil că ai început deja să înțelegi, cum am făcut-o și eu, că dispariția bunului-simț din afacerile de toate felurile este un fenomen răspândit, bine înrădăcinat și un pic deprimant. Dar unde a dispărut bunul-simț? Și cum anume lipsa sa a dus, printre altele, la interzicerea cuțitelor în avion (deși conform website-ului TSA* este permis să ai la tine coarne de cerb, oase artificiale, seturi de bile și aparate de făcut pâine);¹ a făcut guvernul italian să voteze o lege prin care au fost interzise cuburile rotunde de gheață deoarece pot fi folosite ca arme (cum pot fi folosite și cele pătrate, dar nu mai contează); sau a dus la apariția unui avertisment pe care l-am văzut odată la o toaletă din Asia și care spunea **NU STAȚI PE TOALETĂ ÎN TIMP CE O FOLOSIȚI!** Aceste asalturi zilnice împotriva bunului-simț nu doar că sunt cronofage, te storc de energie și îți trezesc furia, dar mai sunt și costisitoare. O firmă de consultanță a arătat că vechile regulamente și proceduri instituite cu ani în urmă și neactualizate de atunci costau acum companiile 15 miliarde de dolari pe an sub formă de cheltuieli de dezvoltare și conformitate – asta pe lângă cele 94 de miliarde necesare pentru ca firmele să administreze intern conformitatea aceluiași reguli.

Este motivul pentru care în aproape toate organizațiile pentru care ofer consultanță am început să creez un departament intitulat **Ministerul Bunului-simț**, dedicat atenuării frustrărilor, obstacolelor și piedicilor de existența cărora majoritatea

* Transport Security Administration (Administrația pentru Securitatea Transporturilor) (n.t.).

liderilor și managerilor din corporații nici măcar nu au idee. Și, apropo, ministerul nu e nici ceva doar de fațadă, fantasmagoric și simpatic. Nu e ca un plasture pe rană. Este *real* și reprezintă prima linie de apărare împotriva sistemelor, proceselor, regulilor și regulamentelor iraționale și uneori incoerente care irosesc resurse, distrug moralul și reduc productivitatea.

În prezent călătoresc peste tot în lume, transformând cultura organizațională din interior. Dar nu a fost tot timpul așa. Până acum câțiva ani am lucrat mai bine de douăzeci de ani exclusiv ca expert și consultant de branding global. Uităndu-mă în urmă, serviciile prestate pentru Microsoft, Pepsi, Burger King, Lego, Google și alte companii au vizat în principal probleme de suprafață. Îmi plăcea foarte mult ceea ce făceam, dar, dacă stau bine să mă gândesc, era pe repede înainte. De multe ori propuneam o idee și, știind că depinde de organizația respectivă să o accepte sau să o respingă, treceam deja la următorul proiect. Din când în când bănuiam că șansele ca ideea mea să fie până la urmă fructificată erau de 50%, indiferent cât de bună mi se părea mie. Dar asta era problema companiei, nu a mea.

Un bun exemplu în acest sens este întâmplarea din 2005, când McDonald's m-a angajat să transform Happy Meal.

Pentru cei câțiva dintre voi care nu știți, un Happy Meal de la McDonald's este varianta pentru copii a preparatelor vândute clienților adulți. Copiii puteau alege între hamburger, cheeseburger și Chicken McNuggets, fiecare dintre acestea fiind însoțit de o variantă mai mică de cartofi prăjiți și suc, plus o jucărie în strânsă legătură fie cu un serial TV, fie cu un film. Este o modalitate eficientă și necostisitoare a le da copiilor ceva de mâncare, dar nu ceva ce chiar să poți numi sănătos sau hrănitor. Pe-atunci, toate tendințele globale strigau același lucru: era timpul pentru alimente „reale”, așadar adio alimen-

telor procesate și de tip fast-food. Tot mai multe articole făceau legătura între fast-food și obezitatea infantilă, nu doar în Statele Unite, ci și în Europa, Orientul Mijlociu și Japonia. Tocmai ieșise filmul *Păcăleala* (*Super Size Me*), creat de Morgan Spurlock, documentând efectele negative pe care le-a avut asupra sănătății fizice și mentale a regizorului consumul exclusiv de produse de la McDonald's timp de o lună. Datorită tuturor acestor preocupări, am acceptat propunerea celor de la McDonald's cu o singură condiție – să pot crea o alternativă sănătoasă la Happy Meal și care în același timp să stimuleze imaginația copiilor. Am ajuns la un concept pe care l-am numit Fantasy Meal, creat în jurul unui singur scop: să-i fac pe micuți să mănânce broccoli.

Fantasy Meal chiar era *bun* pentru copii. Într-una din variante, un mic dragon ținea în ghearele sale o chiflă, hamburgerul fiind și el în apropiere. Din fășii de castravete și de morcov am creat scări. O altă variantă era replica unei nave spațiale, având o felie de roșie sub forma scaunului pilotului și fășii de morcovi încadrând ușile cabinei. Am fost de părere că aceste concepte proprii de Fantasy Meal sunt destul de bune. Creând niște preparate ecologice și hrănitoare pentru copii, McDonald's avea să primească multe laude că se ocupă de o problemă culturală și socială tot mai presantă. Copiii vor mânca mai bine. Părinții vor fi încântați. Toată lumea va avea de câștigat.

Răspunsul primit a fost extrem de pozitiv. *In-te-re-sant!* Asta am auzit iar și iar. Am văzut în asta ceva bun, fără să știu că, atunci când un om de afaceri îți spune că ideea ta este *in-te-re-san-tă*, poți la fel de bine să te arunci de pe acoperiș. Da, ocazional, *in-te-re-sant* înseamnă exact ce înseamnă. Dar în restul timpului *in-te-re-sant* înseamnă că oamenii din acea companie: a) detestă ideea ta; b) detestă ideea ta, dar speră să