

Cuprins

<i>Dedicație</i>	7
<i>Prefață</i>	9
Prima parte	
CONȘTIENTIZAREA REALITĂȚII	
I. Motivația antreprenorilor	15
II. Crește firma, crește echipa	37
III. Delegarea în sus – „Șefu’ le știe pe toate”	49
IV. „Gata! Nu mai pot așa!”	57
A doua parte	
ÎMPUTERNICIREA ECHIPEI	
I. Fundația delegării: valori, misiune, viziune	75
II. Organizarea pe departamente	93
III. Motivația angajaților	103
IV. Ședință în loc de discuții	115
A treia parte	
ELIBERAREA ANTREPRENORULUI	
I. 3R, metoda delegării responsabilităților	131
II. Ce putem greși?	145
III. Evoluția continuă	163
IV. Eliberarea antreprenorului	175
<i>Mulțumiri</i>	201

Dedicație

Bani și libertate este scrisă pentru antreprenori, dar dedicată partenerilor de viață, copiilor și părinților noștri. Ei ne suportă ritmul în care trăim, de multe ori foarte dezechilibrat, cu plecări de acasă, călătoriile de afaceri sau pur și simplu cu implicare în activitatea noastră, uneori peste 16 ore pe zi, 7 zile pe săptămână. Pe ei cade presiunea atunci când ideile noastre nu prind viață și când banii nu vin în timp util. Povara alegerilor noastre e purtată de familiile care nu înțeleg de ce facem uneori împrumuturi, oferind băncilor garanție poate chiar casa în care locuim. Cei dragi ne suportă momentele de încercare, dar și clipele de triumf. Ei organizează și petrecerile victoriilor, dar îndură și tristețea unui faliment neașteptat. Ne iubesc și ne suportă viața de antreprenori sau de oameni liberi. Cei care ne-au oferit încrederea lor știu ce înseamnă să ai multe datorii, ce înseamnă să n-ai bani pentru o masă la restaurant, să aștepți plata unei facturi atunci când nu se mai vede luminița de la capătul tunelului. Familia și prietenii apropiați ne arată ce înseamnă încrederea oarbă transformată în combustibil și forță de propulsie pentru un vis devenit proiect, plan de afaceri și, la final, reușită a unei vieți.

Vă mulțumim, vă prețuim și, de cele mai multe ori, gândul că vă oferim o viață mai bună chiar ne dă aripi să continuăm ceea

ce facem, în pofida tuturor dificultăților. Gândul că ne sunteți alături ne inspiră și ne ajută să fim creativi, energici și de neoprit.

Cu recunoștință,
OVIDIU TOADER

Prefață

Dragă cititorule,

Fie că ești dornic să te dezvolti și să-ți câștigi independența financiară, fie că ești lider de echipă ori prin prisma profesiei coordonezi îndeplinirea unei acțiuni, această carte își va găsi locul printre lecturile tale favorite.

Mă adresez ție, cel care visează la deplina libertate. Fie că ești antreprenor, manager, șef al unui departament din mediul de afaceri sau dintr-o instituție publică, vei găsi această carte foarte utilă.

Este o carte pentru tine. Vei citi sau vei răsfoi câteva file inspirate din viața reală. Toate strategiile recomandate în acest volum s-au născut din miile de interacțiuni pe care le-am avut cu lumea de business din România și Europa, în general. Analiza practică a unor situații a generat soluții de succes, cernute prin propria experiență și dezvoltate în mii și mii de afaceri.

* * *

„Gata! Până aici! Nu mai pot continua așa. Sunt obosit, pierd bani, nu mai am cu cine lucra, am ajuns să nu mai suport ce fac, nu mai am prieteni și familie, pe copii îi văd doar când dorm.“

Sună cunoscut? Este strigătul disperat al multor antreprenori care au pornit cu o idee măreață, dar s-au înecat în promisiuni. Cât mai rezști? Unii au cedat după trei luni, alții după doi ani; unii au rezistat un deceniu, dar apoi s-au întâlnit cu aceeași frustrare, singurătate și dezamăgire.

Curaj! În această carte vei descoperi tehnici concrete de supraviețuire ale celor încrezători în propriile forțe. Totuși, nu îmi doresc o experiență unilaterală, așa că te invit, dragă cititorule, ca pe parcursul lecturii să îți notezi propriile momente de conștientizare (AHA), dar și pe cele dureroase (AU), în care înțelegi ce ai greșit, iar pentru aceasta ai un spațiu dedicat la fiecare sfârșit de capitol.

Chiar dacă participăm ca antreprenori la numeroase conferințe și workshopuri, citim cărți și urmărim oameni influenți, este foarte important ce concluzie tragem la final. Ce vom aplica din aceste concluzii individuale? Ideile care îți vor veni după ce citești această carte s-ar putea să fie diferite de ale mele, așa că un spațiu al tău personal în această carte îți va fi de ajutor.

Începem?

**Am ales
antreprenoriatul,
sfidând
autoritatea.**

PRIMA PARTE

Conștientizarea realității

Motivația antreprenorilor

Sunt Ovidiu Toader, antreprenor și antrenor de antreprenori. Am înțeles de la miile de antreprenori pe care i-am întâlnit că suma de bani de care are nevoie fiecare diferă în funcție de standarde și nevoile personale. Cât despre libertate, fiecare o percepe altfel în funcție de ce își dorește să fie și să facă, unde, cu cine, când, cum și cât. Toate acestea sunt variabile în funcție de care libertatea devine o experiență diferită pentru fiecare dintre noi: ea decurge din modul în care am evoluat de-a lungul vieții. Orice adult trebuie să fie și responsabil pentru hotărârile pe care le ia, inclusiv pentru cea de-a face sau nu bani. De aceea, în prima parte am ales să relatez experiențele care m-au transformat, adică momentele și deciziile prin care mi-am format propria filozofie legată de libertate și prosperitate.

Într-o zi, prin 2017, m-am întâlnit din întâmplare cu un prieten. Mi-a spus că, după 12 de ani de la primele noastre discuții despre business, mi-a urmat exemplul și a deschis și el o afacere de feronerie.

Eu i-am răspuns vesel: „Dacă vrei să devii milionar, sună-mă!“
El a continuat:

**„EU SUNT OK ȘI «SUTMIAR».
AM VĂZUT DESTUI MILIONARI
NEFERICIȚI ÎN JURUL MEU.“**

Și are dreptate. Se spune în popor că „banii n-aduc fericirea“, dar sunt convins că modul în care acționăm este ceea ce determină libertatea, cu sau fără mulți bani. Sunt sigur că fiecare cititor își poate scrie propriul capitol din care să conștientizeze ce sunt banii și libertatea din perspectivă personală. Este ceea ce te va ajuta să iei decizii, să faci alegeri și să aplici într-un fel sau altul ce vei citi în capitolele care urmează.

CUM A ÎNCEPUT POVESTEA MEA DESPRE BANI ȘI LIBERTATE?

Primii șase ani de viață mi i-am petrecut în orașul Hunedoara, iar apoi drumul ne-a dus, pe mine și pe mama, la Drobeta-Turnu Severin. Mama a fost unul dintre punctele mele de reper, întrucât parfumul copilăriei pentru mine înseamnă mirosul cărților. Femeia care mi-a dat viață lucra într-o librărie la vremea aceea. Printre atâtea tomuri așezate pe rafturi, printre atâtea nume de autori și aventuri povestite cu talent, am întrezărit cu mintea și privirea mea de copil mecanismele dorinței. Mai venea câte un mușteriu în librărie, se îndrăgostea de coperta vreunui dicționar și, pentru că și-l dorea, îl cumpăra și pleca mulțumit acasă cu cartea. Urmărind tranzacțiile de acest tip, cred că mi s-a strecurat în suflet simțul negustoresc. Am înțeles atunci puterea și energia banului. La sfârșitul zilei, călare pe un Pegas galben cu coarne

lungi, trebuia să transport încasările. Librăria era aproape de școală, așa că în pauze dădeam o fugă până la mama, iar după ore învățam ce înseamnă comerțul chiar acolo, în magazin, lângă ea. Așa am învățat ce face un comerciant în propriul magazin.

Universul mic al librăriei se extindea cu fiecare poveste pe care unchiul meu, marinar pe navă fluvială, o aducea în casă, vorbindu-ne despre Iugoslavia, Austria și alte țări pe care le mai vizita. De la el am învățat ce înseamnă libertatea de mișcare. La vremea aceea, existau așa-numitele „permise pentru micul trafic de frontieră“, folosite de români pentru a-și vizita familiile rămase în Iugoslavia. Ele însemnau și intrarea românilor pe piața vecinilor, unde se comercializau blugi și ciocolată, considerate produse ale libertății. Iar acolo, românii vindeau milieuri și alte obiecte meșteșugărești.

Tot în acea perioadă, visul libertății făcea România și Europa de Est să freamăte. La două-trei luni după Revoluție, când aveam cam 15 ani, am pornit spre Kiev într-una dintre excursiile organizate de Casa Tineretului din Drobeta-Turnu Severin în fostele țări sovietice. Am ajuns inclusiv în orașe precum Lvov și Minsk și îmi aduc aminte și acum cum arătau. A fost meritul mamei, pentru că reușise să-mi găsească un loc în această excursie. Am luat cu mine coniacul Drobeta, acela în sticla mică și plată care putea fi comod ascunsă în buzunarul din spate al blugilor. L-am vândut, iar din banii obținuți am cumpărat niște nimicuri pe care urma să le vând în țară. Întors acasă, n-am putut materializa profitul. Afacerea mea Ucraina–Belarus a ieșit pe minus.

Revineam uneori în orașul Hunedoara ca să-mi petrec vacanțele. Îl știam acolo pe nea Poenaru, o cunoștință de-a părinților și om muncitor, care administra multe campinguri din Cinciș. Uneori, tata îl ajuta să-i servească pe turiști, așa că în acele tabere îmi petreceam și eu vacanțele, pregătind mesele

și oferindu-le bunătăți. Nu știam că fac ucenicie în ceea ce occidentalii numesc industria ospitalității. Dar nu asta e important, căci n-am dorit să ajung vreun bucătar-șef. Nea Poenaru mi-a arătat ce înseamnă relația cu clientul, psihologia maselor, puterea comerțului local și plăcerea primelor tranzacții reușite. Iarna, administra cabana Baleia din Munții Retezat, de pe râul Bărbat, și nu o dată am rămas blocați acolo din cauza zăpezii depuse pe drumurile forestiere. Ieșeam din cabană pe ferestrele de la etajul întâi și săpam tuneluri prin zăpadă. Eram „copilul cabanei“.

De la nea Poenaru am auzit prima dată despre Radio Europa Liberă. Acolo, la Deva, spre sfârșitul dictaturii lui Nicolae Ceaușescu, cam prin 1988-1989, exista o rețea de televiziune locală. Cineva din cartier care avea antenă parabolică a tras un cablu coaxial în toată scara și în blocurile vecine și pentru câțiva bănuți luați de la fiecare apartament lăsa televizorul pe un anumit program. Mi-aduc aminte cum anunța prin vecini „luni, de la ora 20:00, ne uităm la filmul cutare“ și se strângeau toți locatarii și se uitau împreună la televizor. Erau mici acțiuni de dizidență față de propaganda oficială. Erau încercările sfoase ale unui spirit independent, primele semnale ale libertății.

„AM DEZVOLTAT O RELAȚIE DE PRIETENIE CU ANTREPRENORIATUL.”

Sunt foarte recunoscător că am învățat de timpuriu ce înseamnă comerțul popular, că am înțeles ce înseamnă relația cu banul și că am putut analiza inventivitatea oamenilor cu inițiativă. Îmi dau acum seama că am dezvoltat o relație de prietenie cu antreprenoriatul, șlefuiind, poate fără să știu, acele înclinații primare care dezvoltă un business veritabil.

Cu toate că în anii de școală mă concentram mai mult asupra tranzacțiilor financiare, îmi amintesc că am avut și înclinații artistice. Am urmat școala de muzică la Drobeta-Turnu Severin, unde am studiat pianul și acordeonul, fiind și membru în cor. Din păcate, am încheiat devreme orele de studiu al pianului. Nu mă înțelegeam cu profesoara autoritară, iar excesele ei de putere contraveneau spiritului meu independent. Poate că tot din acest spirit liber mi-am lăsat părul lung, am început să port blugi rupte și, în general, aveam ținuta unui adevărat rocker. Când am început primele mele afaceri, mă prezentam în fața clienților exact ca un fan Metallica, Scorpions ori Iris.

Totuși, educația era foarte importantă, mai ales din perspectiva mamei, care insista să am o pregătire academică. Îmi plăceau fizica, geometria și mai ales desenul tehnic. În liceu, îmi plăcea atât de mult desenul tehnic, încât făceam proiecte pentru alți colegi..., dar pe bani. Spiritul tranzacțional mă însoțea și în acest caz.

Am avut o relație specială, contradictorie, cu profesorul de matematică, dirigintele pe care l-am avut din clasa a V-a și până în clasa a VIII-a, profesorul Tomiță, care ba mă susținea, ba mă umilea. Probabil a observat că eram motivat tocmai de acest contrast între comportamentele lui. Port și acum în minte una dintre replicile lui, dintr-un moment de cumpănă: „**Tu n-o să reușești nimic în viață cu atitudinea asta!**“ Cuvântul-cheie era *atitudine*, iar asta m-a motivat atât de mult, încât la câțiva ani după ce mi-am început businessul, m-am dus la Drobeta-Turnu Severin și l-am căutat special ca să-i spun că sunt om de afaceri și că am angajați.

Mama – privind acum prin ochii unui adult – și-a asumat un rol dublu. S-a străduit foarte tare să fie și mamă, și tată, să lucreze mult, să administreze totul. Fiind părinte singur, mama trebuia să se impună și cu o energie masculină, încercând să mă

directioneze, să mă convingă să învăț, să-mi delege sarcini. Fiind părinte la rândul meu, recunosc că un tată se poate impune mai ușor în astfel de cazuri. Dar toată greutatea familiei era pe umerii mamei. Ea nu m-a lăsat să simt foarte mult lipsa unui tată. Dar nici nu putea să-l înlocuiască atunci când eram șicanat de alți copii și nu avea cine să-mi țină spatele. Am compensat printr-o statură mai solidă și, astfel, ceilalți nu prea îndrăzneau să se ia la trântă cu mine. După divorțul părinților mei, nu am prea ținut legătura cu familia tatălui. Am crescut cu bunicii din partea mamei, unchi, mătuși și câțiva verișori, însă și față de ei se crea o distanță tot mai puternică, fiindcă mama ținea foarte mult la educația mea, mă îndemna să am note mari și să urmez studii superioare. După ce am plecat la facultate, fiind singurul dintre copiii familiei care și-a continuat studiile, m-am îndepărtat tot mai mult de rude. Nu mai aveam același discurs, aceleași interese. Nu am devenit dascăl, profesor universitar sau academician. Pragmatismul financiar mă urmărea ca o a doua fire.

FII ATENT LA CEI DIN JUR!

Așadar, atât la liceu, cât și la facultate, am avut câteva experiențe de „întreprinzător“. O să-ți dezvălui mai târziu ce înțeleg eu prin acest cuvânt. După 1990, unii prieteni și-au deschis magazine, așa-numitele consignații în care se putea plăti doar cu dolari și care erau frecventate în principal de foștii nomenclaturiști. Observând cum prosperă, i-am propus mamei să deschidem și noi ceva asemănător. M-a refuzat, dar m-a trimis la o prietenă care avea o afacere și de la care aveam să învăț comerțul de graniță. A urmat și prima lecție de business din partea mamei. Din dorința mea de a merge peste Dunăre în Cladova, Serbia, aproape de Drobeta-Turnu Severin, și din încăpățânarea de a-mi încerca

norocul pe piața sârbilor, mama mi-a dat 50 de mărci și mi-a spus așa: „Când te întorci, vreau să văd că ai în buzunar minimum 50 de mărci germane sau marfă în valoare de 50 de mărci.“ Există o vorbă care circulă printre întreprinzătorii de succes:

**„NU-ȚI CONSUMA
CAPITALUL CIRCULANT!“**

Aveam, așadar, valută forte. Aveam 50 de mărci în buzunar. Eram pregătit pentru prima mea afacere. Jumătate din bani i-am cheltuit pe biletul de vapor ca să trec Dunărea. În Cladova nu am reușit să vând absolut nimic. Mai aveam doar marfă de 25 de mărci, ceea ce însemna că eram deja pe minus. Nu respectasem cuvântul mamei. Ce să fac? Ce puteam să fac? Stăteam în piață, iar în jurul meu era doar forfota negustorilor de succes. Am început să îi privesc atent, să-i studiez, să văd cum reușesc să facă vânzări.

Și cum stăteam eu într-un colț urmărindu-i, aud un bărbat care striga prin piață: „Cine vrea să spargă niște lemne mâine? Ofer 25 de mărci și masă!“

„Am dat lovitură“, mi-am spus. Era șansa mea de-a recupera ce cheltuisem. M-am dus cu îndrăzneală și mi-am oferit serviciile. Atât i-am cerut în plus: un loc unde să dorm. Nici vorbă! Bărbatul mi-a dat adresa casei lui, unde urma să mă aștepte dimineață. Am fost nevoit să dorm în autogară, pe o bancă, mai mult numărând orele până la răsărit.

Dar a urmat altă lecție primită de la viață. Cuibărit pe banca din autogară, am văzut un om al străzii care dormea pe jos. Nu văzusem niciodată în România vreun astfel de om. Dormea cu

gura deschisă, iar o muscă îi tot intra și ieșea din gură, ca printr-o portiță. *Cutremurat, mi-am jurat că nu o să ajung niciodată așa.*

De cum au dat zorii, am plecat spre casa omului care avea nevoie de mine ca să-i tai lemnele. Când m-a văzut la poartă, m-a și îndrumat spre lemnele din curte. „Cum se sparg lemnele?“, l-am întrebat eu. Aveam 16 ani, eram un copil cu educație – pentru asta se străduia mama, nu să ajung să-mi rup mâinile. La început, omul s-a enervat și m-a ocărât în fel și chip. Dar eu am insistat și l-am rugat să mă învețe să tai lemne. Mi-a arătat, apoi m-a lăsat în treaba mea.

Două zile am lipsit de acasă. Mama a crezut că am plecat în Germania și s-a speriat foarte tare, pentru că atunci mulți făceau așa. Când mi-a văzut bătăturile din palme, a început să plângă. Dar reușisem să mă întorc acasă cu 25 de mărci și cu marfă în valoare de alte 25 de mărci. Aveam 50 de mărci în total. Apoi am început să călătoresc în interes comercial și în Ungaria și Turcia.

DOMNUL COSTIN ȘI UN DESTIN

Într-una dintre călătoriile spre Istanbul, m-am împrietenit cu domnul Costin, patronul firmei de transport prin intermediul căreia ajungeam în Turcia. Avea un autocar Volvo vechi cu motor în față, în interior. Copil fiind, mă trimiteau tot timpul în spatele autocarului. L-am rugat să mă lase să stau pe motor ca să văd în față, să văd autostrada, și a fost de acord. Domnul Costin era și patronul firmei de transport, și șoferul. Într-o noapte, în timp ce eu eram atent la tot ce se petrece pe drum, domnul Costin a început să dea semne de oboseală. Din când în când, îi cădea bărbia în piept de somn. Eu tot trăncăneam, îl întrebam tot felul de prostii, doar ca să-l țin treaz. Însă ațipea tot mai des. La un moment dat, tot răspunzând la întrebările mele, și-a revenit și a decis

**Uneori,
faci un salt mare
pe scară,
nu urci treaptă
cu treaptă.**

să oprească în prima parcare. Îmi dau seama acum că atunci am utilizat o tehnică de coaching pe care o folosesc și în prezent, aceea de a adresa întrebări ajutătoare prin care antreprenorul să ajungă singur să ia o hotărâre.

Domnul Costin mi-a fost recunoscător. Mi-a mulțumit că i-am salvat și viața, și afacerea prin grija mea. Din acel moment, m-a luat alături de el ca asistent. La destinație, mi-a oferit oportunitatea să fiu cazat la același etaj cu el, unde se aflau penthouse-uri cu o priveliște nemaipomenită asupra Istanbulului. Văzând o așa priveliște și condițiile de cazare, mi-am spus: „Aha, deci, patronul firmei are cea mai faină cameră!“ Îmi dau seama acum că priveliștea aceea mi-a rămas întipărită în minte ca un element important al sistemului meu de valori: întotdeauna caut să am fie locuința, fie biroul cu o priveliște cât mai largă. Această deschidere, această privire de ansamblu este una dintre caracteristicile care ajută antreprenorul să conducă o afacere de succes și îți voi vorbi mai pe larg despre importanța acestei imagini de ansamblu în capitolele următoare.

Cu toate afacerile mele din adolescență, nu am renunțat la educație. În liceu m-am înscris într-un schimb de experiență cu Franța, în frumosul și celebrul oraș Aix-en-Provence din sudul țării. Am fost atât de uimit de bunăstarea oamenilor din acea zonă, de parcă Paul Cézanne însuși m-ar fi invitat și m-ar fi purtat prin galeriile sale. Vile cu piscină, sensuri giratorii, limitatoare de viteză, conace aristocratice pline de istorie. Am locuit cu o familie în care tatăl era inginer la compania națională de electricitate. Fiul lor de 18 ani avea propria mașină, un Ford Fiesta. Aveau poartă automată cu telecomandă și piscină.

Toată bunăstarea aceea m-a amețit. I-am spus tatălui bogat că vreau să rămân și să lucrez acolo: „Eu aș vrea să rămân în Franța, nu mă mai întorc în România. Îmi dați voie să dorm în garaj până

îmi găesc un job?“ M-a invitat la o cafea și m-a întrebat de ce vreau să fac asta. I-am răspuns sincer: „România e săracă.“ Iar el mi-a zis apoi: „Ești un copil deștept. Întoarce-te în țară și fă o facultate, termină-ți studiile, fă-ți un drum și te poți întoarce aici oricând. Dacă rămâi acum să lucrezi, ne faci și nouă, și ție probleme.“

Avea dreptate. Nu voiam să le fac necazuri.

* * *

M-am întors în România și am terminat liceul, nepregătit pentru facultate, dar l-am terminat. Am dat admiterea la ASE, la București, dar nu am intrat. Eram în jur de 10 candidați pe loc, o adevărată provocare pentru cei care voiau să-și continue studiile. În loc să învăț, preferam să lucrez în chioșcul de băuturi din Piața Victoriei al unui prieten; mă atrăgea atmosfera de comerț. Într-o zi, m-a sunat mama și mi-a spus: „Vino acasă. Ți-am găsit serviciu.“ Mă înțelesesem cu mama ca în cazul în care nu intru la facultate să încep să muncesc. M-am întors la Drobeta-Turnu Severin și am început să lucrez ca barman la un bar de vizavi de compania care furniza energie electrică.

În lumea barmanilor existau două reguli: niciodată nu adaugi apă în alcool și niciodată suta nu e sută. Altminteri, le stricam piața. Erau niște secrete care țineau fie de bișniță, fie de afacere, care m-au învățat să cunosc omul, ca proprietar de afacere, ca vânzător, dar și în rolul de client.

O zi lucram barman, o zi vindeam zahăr în piață (în 1992, a fost criză de zahăr în România, așa că se vindea la tarabă, direct din sac, pe cântar). Ultimele luni din an, luni grele cu frig și ploaie, le petreceam în piață, la tarabă. Am învățat că prin muncă serioasă pot câștiga în fiecare zi, din bacșiș și din zilele muncite la piață, încă o dată salariul lunar pe care îl câștigam ca angajat la bar. Ajunsesem să fiu harnic și implicat ca vânzător și mi-am dat

seama că e bine să muncești cu interes. Aveam poftă de muncă, pentru că știam că în familia mea eu sunt ultima redută. Nu avea cine să-mi țină spatele sau să mă protejeze. Crescând de la 6 ani fără tată, știam că nu are cine să intervină pentru mine.

VULNERABILITATEA TRANSFORMATĂ ÎN FORȚĂ

Îmi aduc aminte că odată, în copilărie, m-a bătut un băiat. M-am plâns unchiului și el m-a dus de mână înapoi la locul de joacă. De față cu ceilalți copii, mi-a spus: „Trage-i și tu un pumn.“ Eu nu voiam. „Fii bărbat, trage-i un pumn.“ Tot nu simțeam că pot să-l lovesc și atunci m-am prefăcut că îi dau o palmă. Unchiul, dezamăgit, mi-a spus că nu sunt în stare nici măcar să-i dau un pumn copilului care m-a bătut. A fost singurul conflict violent din viața mea.

**FORȚA CONSTĂ, DE FAPT,
ÎN PROPRIA ÎNDRĂZNEALĂ
DE A MERGE MAI DEPARTE,
DE A TE RECOMPUNE.**

Sunt cuvintele după care mă ghidam la fiecare încercare de business. În perioada aceea, la începutul anilor 1990, nu aveam niciun ban în buzunar, dar aveam produse în consignație, investiții. Când mă întorceam dintr-o călătorie cu mai multe produse, le băgam în consignație și așteptam să se vândă.

Totuși, la finalul anului 1992, am sistat toate aceste activități și m-am concentrat pe educație. S-a întâmplat ca prin minune și

nici nu-mi dau seama ce a dus la această schimbare. Am dat din nou la facultate și de data asta am intrat la Universitatea de Vest din Timișoara. Am intrat printre ultimii, așa că nu am primit loc în cămin și a trebuit să-mi caut locuință. Dar simțeam că astfel am pornit pe calea înțelepciunii.

O să fac aici o paranteză și o să spun că modelul meu de înțelepciune a fost bunicul din partea mamei, cu care am interacționat destul de puțin, dar timpul petrecut împreună a fost mereu valoros. Îl chema Victor și a fost prizonier de război la ruși. Mama mi-a povestit că a fost ținut aproape un an prizonier. Acolo s-a îndrăgostit de el o rusoaică, dar bunicul meu nu a renunțat niciodată la familie. Cât a stat prizonier, și-a făcut planuri să se întoarcă acasă, unde îl așteptau trei copii. A reușit să se întoarcă în România la familia lui, care între timp se mărise: erau patru copii care îl așteptau acasă, mama fiind ultima venită pe lume, după ce a fost concepută în ultima permisie a bunicului. Mi-a rămas în minte imaginea lui. Nu vorbea foarte mult, trăia mai retras, dar această tăcere a lui, urmare a tuturor atrocităților trăite în război, mi-a rămas întipărită în minte ca înțelepciunea solemnă, din umbră.

Revenind la educația mea, în anii de facultate am intrat întâmplător în asociația studentescă AIESEC. Îmi plăcea o studentă care era membră a respectivei asociații și care frecventa petrecerile care se organizau în acest cadru. Doar că numai membrii asociației puteau intra la astfel de petreceri. Aflând că la următoarea petrecere va fi și ea prezentă, m-am înscris în asociație doar ca să o pot întâlni. Fascinat de ceea ce se petrecea acolo, în curând am uitat de fată.

În cadrul asociației, am avut oportunitatea să întâlnesc mulți oameni cu sete de cunoaștere, de învățătură și de practică. La nici o lună de la începerea facultății, participam la întâlniri