



**PSIHOLOGIE
PRACTICĂ**

COLECȚIE COORDONATĂ DE
VASILE DEM. ZAMFIRESCU

François Lelord

REZONABIL DE AMABIL

Traducere din limba franceză de
Ana Mihăilescu

TREI

EDITORI:

Silviu Dragomir
Magdalena Mărculescu
Vasile Dem. Zamfirescu

REDACTARE:

Loreta Budin

DESIGN ȘI ILUSTRAȚIE COPERTĂ:

Andrei Gamarț

DIRECTOR PRODUȚIE:

Cristian Claudiu Coban

DTP:

Cristian Haba

CORECTURĂ:

Irina Botezatu
Adina Preda

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**LELORD, FRANÇOIS**

Rezonabil de amabil / François Lelord ; trad. din lb. franceză de Ana
Mihăilescu. - București : Editura Trei, 2026
ISBN 978-606-40-3280-5

I. Mihăilescu, Ana (trad.)

159.9

Titlu original: SOYEZ GENTIL, MAIS PAS TROP

Autor: François LELORD

© ODILE JACOB, 2024

© Editura Trei, 2026
pentru prezenta ediție

O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București

Tel.: +4 021 300 60 90; Fax: +4 0372 25 20 20

E-mail: comenzi@edituratrei.ro

www.edituratrei.ro

*Celor amabili, care m-au inspirat
să scriu această carte.*

CUPRINS

<i>INTRODUCERE</i>	11
CAPITOLUL 1 — PEA MODEST	15
Modestie, umilință, reținere, discreție, despre ce este vorba?	17
De unde vine acest exces de modestie?	18
UN NIVEL ÎNALT DE EXIGENȚĂ	19
O EDUCAȚIE ÎN SLUJBA MODESTIEI	20
O STIMĂ DE SINE SCĂZUTĂ	22
O incursiune în lumea celor lipsiți de modestie	24
Inconvenientul de a fi modest	26
SĂ TRECI NEOBSERVAT	26
MODESTIE ȘI REȚELE SOCIALE	27
SĂ NU ȚINTEȘTI SUFICIENT DE SUS	28
SĂ-I LAȘI PE ALȚII SĂ GREȘEASCĂ DIN CAUZA <i>GROUP-THINKING</i> (GÂNDIREA DE GRUP)	29
NU TREBUIE UNEORI SĂ FIM MODEȘTI?	30
OARE MODESTIA ADUCE FERICIREA?	31
Cum să-ți controlezi modestia zi de zi	31
CAPITOLUL 2 — PEA SINCER	35
Sinceritate, spontaneitate, onestitate, despre ce este vorba?	37
De unde-ți vine tendința de a spune prea multe?	38

O EDUCAȚIE BAZATĂ PE CULPABILIZARE	38
PREA MULTĂ EMOTIVITATE	39
TEAMA DE UN CONFLICT ULTERIOR	40
DORINȚA DE A CREA RELAȚII	41
O incursiune în lumea celor nesinceri, prefăcuți, șireți	42
AI TENDINȚA DE A SPUNE PREA MULTE?	42
EȘTI PREA EMOTIV?	43
ȘTII SĂ TE PREFACI?	44
<i>SO BRITISH</i>	45
Riscurile transparenței și ale sincerității	46
SĂ NEGOCIEZI PROST	46
SĂ NU TE IMPUI SUFICIENT	47
SĂ AI DIFICULTĂȚI ÎN A PĂSTRA	
INFORMAȚII CONFIDENȚIALE	49
SĂ STÂRNEȘTI INVIDIA	49
SĂ SCAZI ÎN OCHII CELORLALȚI	51
Cum să-ți controlezi franchețea și sinceritatea zi de zi	52
 CAPITOLUL 3 — PREA ÎNCREZĂTOR	 57
Încredere, bunăvoință, candoare, naivitate, despre ce este vorba?	63
De unde-ți vine tendința de a avea prea multă încredere?	63
EXPERIENȚELE TALE DIN COPILĂRIE	64
ORIGINEA TA CULTURALĂ	64
LENEA	67
TEAMA DE A-L OFENSA PE CELĂLALT	67
O incursiune în lumea celor neîncrezători, bănuitori, cinici	68
RISCURILE ÎNCREDERII	70
SĂ TE LAȘI PĂCĂLIT ÎN AFACERI	70
SĂ DEVII O VICTIMĂ	71
SĂ FII PĂCĂLIT ÎN DRAGOSTE	72

SĂ NU MAI AI ÎNCREDERE	74
Cum să-ți controlezi încrederea zi de zi	75
CAPITOLUL 4 — PEA CONCILIANȚ	79
Caracter conciliant, îngăduitor, despre ce este vorba?	81
De unde-ți vine tendința de a fi prea conciliant?	82
O EDUCAȚIE ÎN SPIRITUL RUȘINII SAU AL VINOVĂȚIEI FAȚĂ DE PROPRIILE NEVOI	82
MODELE FAMILIALE PEA PUȚIN ASERTIVE	84
TEMPERAMENTUL TĂU	85
ANXIETATEA SOCIALĂ	87
TEAMA DE A FI RESPINS	87
LIPSA STIMEI DE SINE	88
Inconvenientul de a fi prea conciliant	89
SĂ NU OBȚII CEEA CE-ȚI DOREȘTI	89
SĂ FII NEMULȚUMIT DE TINE ÎNSUȚI	90
SĂ LE CREEZI CELORLALȚI OBICEIURI PROASTE	90
Să devii agresiv? Nu, doar asertiv	91
ȘI NU UITA DE INSISTENȚĂ	94
Cum să fii mai puțin conciliant în viața de zi cu zi	96
CAPITOLUL 5 — PEA MULTĂ COMPASIUNE	101
Simpatie, compasiune, despre ce este vorba?	104
De unde ai această inimă blândă?	106
Inconvenientul de-a avea o inimă blândă	108
SĂ SUFERI	108
SĂ COMPĂTIMEȘTI, DAR NU PEA MULT	109
SĂ NU ȘTII SĂ SANȚIONEZI	110
SĂ TE LAȘI MANIPULAT	111
SĂ UIȚI PEA REPEDE OFENSELE	112

SĂ NU TE FACI RESPECTAT	113
O incursiune în lumea celor duri de la natură sau prin educație	114
COMPASIUNEA CĂLĂULUI	115
Cum să-ți gestionezi excesul de compasiune, sensibilitate și simpatie	117
CAPITOLUL 6 — PEA ALTRUIST?	123
Altruism, generozitate, devotament, caritate, despre ce este vorba?	127
Altruism, conștiință curată și culpabilitate	128
De unde vine altruismul tău?	130
DIN EMOȚIILE DE SIMPATIE	130
DIN EDUCAȚIA MORALĂ...	130
... ȘI CEA RELIGIOASĂ	131
Limitele excesului de altruism	132
EXCESUL DE ALTRUISM ÎN SLUJBA UNEI CAUZE A A UNUI GRUP: ALTRUISMUL SELECTIV	132
EXCESUL DE ALTRUISM FAȚĂ DE CEI CARE AU NEVOIE DE EL?	134
EXCESUL DE ALTRUISM FAȚĂ DE CEI DIN FAMILIE?	135
Concluzii privind altruismul	135
<i>POST-SCRIPTUM</i>	139
<i>UN EXEMPLU ÎN LOC DE CONCLUZIE</i>	143

INTRODUCERE

Ideea acestei cărți mi-a venit ascultând destăinuirile multor oameni amabili¹ de-a lungul întregii mele vieți profesionale și personale.

Am cunoscut în locurile cele mai diverse astfel de oameni, provenind din medii și culturi diferite și de aproape toate vârstele.

Și adesea i-am auzit mărturisindu-mi dezamăgirile lor. Situații în care s-au arătat încrezători prea devreme, prea modești, în timp ce alții se puneau într-o lumină bună, în care au spus „da” prea repede, ca apoi să regrete, ori s-au lăsat tulburați de sensibilitatea și tendința lor spre compasiune, uitându-se pe sine pe parcurs.

Am vrut să scriu această carte pentru a ajuta astfel de persoane să-și controleze amabilitatea, în loc să fie imediat subjugate de ea.

Căci știm că amabilitatea este departe de a fi mereu răsplătită. Poate fi exploatată și chiar disprețuită, considerată o *slăbiciune*, o formă de naivitate înrudită cu prostia, care expune riscului unor sancțiuni pe viață.

Totuși nu este ea oare o virtute, atât de apropiată de verișoarele sale bunăvoința, generozitatea sau blândețea?

„Fericiți cei blânzi, căci aceia vor moșteni pământul”, vestește Iisus Hristos în *Predica de pe Munte*, revelând astfel că îi socotea pe

¹ Vom folosi formele de masculin, indiferent de genul persoanei. (N.t.)

cei amabili demni de o compensație pe măsură, pentru ceea ce li se întâmplă să îndure în această lume...

În psihologie, sub numele de *agreeableness*, amabilitatea este una dintre cele cinci dimensiuni ale personalității, descrisă în modelul *Big Five*¹. Ea însăși reunește mai multe componente, pe care le vom analiza în capitolele următoare, regăsindu-le mai mult sau mai puțin marcate în cazul tuturor persoanelor amabile când li se întâmplă să se arate prea modeste, prea sincere, prea încrezătoare, prea conciliante sau prea sensibile, chiar și prea altruiste, cu toate că acest ultim aspect merită o analiză serioasă.

Nu toate persoanele amabile seamănă între ele, fiecare are propriul mod de a fi amabil, uneori prea amabil.

Poate ar fi util să descoperi modul tău de-a fi amabil, înainte de a încerca să te perfecționezi, așa cum un antrenor sportiv te îndeamnă să lucrezi anumiți mușchi mai mult decât alții, conform aptitudinilor și nevoilor tale.

Este tocmai proiectul acestei cărți, acela de a te ajuta să-ți identifice profilul de amabilitate și de a-l tempera de fiecare dată când riscă să-ți dăuneze.

Nu pentru a deveni „rău“, ceea ce ar fi a contrar propriului temperament, ci pentru a nu mai fi *prea* amabil.

Să nu mai fii niciodată prea amabil? În orice caz, tot mai rar, și tot mai des mulțumit de tine însuși. Să fii amabil, da, dar când ai *decis* tu asta, și nu dintr-un reflex de amabilitate prost controlat, care i-ar lăsa pe ceilalți să aibă mereu un avantaj asupra ta.

Bucură-te, totuși: persoanele amabile leagă relații durabile, au o speranță de viață mai mare², divorțează mai rar, au parte adesea

¹ McCrae R.R., Costa P.T., *Personality in Adulthood*, The Guildford Press, 1990.

² Weiss A., Costa P.T. Jr., „Domain and facet personality predictors of all-cause mortality among Medicare patients aged 65 to 100“, în *Psychosom. Med.*, 2005, 67(5), pp. 724-733.

de satisfacția de a fi în armonie cu alte persoane amabile și, uneori, de dulceața lacrimilor de fericire.

Totuși este timpul să înveți să-ți stăpânești amabilitatea, în loc să te lași prea repede atras de ea.

Capitolul 1

PREA MODEST

„Lelord, ca să fii luat în serios, trebuie mai întâi să pari că te iei tu însuși în serios.”

*Un mentor experimentat către tatăl meu,
pe atunci tânăr medic rezident.*

Ai avut vreodată impresia că persoane mai puțin merituoase sau mai puțin competente decât tine se pricep să se pună mai bine în valoare?

Să o ascultăm mai întâi pe Léa, grafician la o mare editură.

Una dintre sarcinile echipei noastre este de a concepe supracoperte pentru cărțile noi sau edițiile de buzunar. Fiecare grafician se ocupă de cărțile care îi sunt repartizate, dar, când nu se ajunge la niciun rezultat satisfăcător, oricine poate face propuneri șefei noastre de departament. Uneori e un fel de încăierare, fiecare luând apărarea supracopertei „sale”, și deseori eu nu spun mare lucru, mi se pare că ideile celorlalți sunt mai bune decât ale mele. Șefa nu ia o decizie în timpul ședinței, reține două sau trei variante, apoi îi comunică persoanei respective că a fost aleasă propunerea sa. Într-o zi, uitându-mă la publicațiile trimestriale, o colegă mi-a atras atenția că sunt unul dintre graficienii ale căror supracoperte au fost alese de cele mai multe ori. Am fost surprinsă, nu mi-am dat seama.

Léa are deci idei foarte bune pentru supracoperte, dar nu le susține cu tărie. Din fericire, șefa sa este mai receptivă la ceea ce vede decât

la argumentele colegilor săi. Lăudăroșenia poate fi exasperantă, însă modestia te poate împiedica să revendici ceea ce totuși ai merita.

Bilal este consultant IT.

Vreme de mai multe luni, am avut de îndeplinit o misiune la o întreprindere și, la sfârșit, mi s-a propus să fiu angajat. M-am mirat și, în același timp, eram mulțumit, căci mă săturasem de incertitudinea meseriei de consultant. Înainte de interviul cu directoarea generală, mă gândisem serios la salariul pe care voiam să îl cer, pregătindu-mă pentru o negociere dificilă, situație în care nu m-am simțit niciodată în largul meu. Surpriză: a acceptat cererea mea imediat. Apoi a încheiat interviul, elogiind munca depusă pentru firmă, spunându-mi că aportul meu fusese esențial și că se bucura că mă voi alătura celorlalți. Am realizat că ar fi fost dispusă să mă plătească și mai mult! Și că această contribuție a mea fusese importantă pentru ei, mai consistentă decât cea a consultanților care m-au precedat. De fapt, m-am subestimat. Și nu este prima oară...

Comparându-se cu alte persoane, cei modești consideră fie că au un merit deosebit, fie că trebuie să facă un efort, uneori ajutați de ceilalți, ca să își amintescă de realizările sau aptitudinile lor. Poate că așa se explică de ce Bilal nu avea prea mare succes în calitate de consultant independent, neștiind cum *să se vândă* cu adevărat în relația cu noii clienți.

Trebuie să remarcăm că directoarea care îl recrutează era o persoană sinceră; altcineva, mai priceput în disimulare, ar fi evitat orice compliment, astfel încât lui Bilal să nu îi vină ideea de a cere mai târziu o creștere salarială... Uneori, un „amabil“ se întâlnește cu o „amabilă“ și totul merge bine.

Totuși, în lumea profesională, trebuie să știi și cum „să te vinzi“ în interiorul organizației, așa cum ne explică Chloé, o tânără avocată.

Am intrat în acest cabinet de avocatură pe post de colaboratoare, ceea ce înseamnă că, în loc să îmi împlinesc visul de a deveni într-o zi asociată, muncesc mult pentru un salariu mic. Am o colegă în aceeași situație, dar avem stiluri diferite. În timp ce eu sunt copleșită de rezolvarea unui dosar,

îmi dau seama că ea are grijă să fie adesea în contact cu asociații. Din când în când, ne-am trezit că participăm amândouă la aceeași ședință și am constatat atunci că ia cuvântul mai des decât mine, că pune într-o lumină favorabilă contribuția sa, ceea ce eu nu sunt în stare să fac. În schimb, pleacă mai devreme și chiar a trebuit uneori să preiau dosare pe care ea le încheiase prea repede. Altfel, îmi mulțumește, dar niciodată nu amintește de contribuția mea în fața asociațiilor și constat, cu un gust amar, că ei o invită mai des decât pe mine la ședințele cu clienții.

Chloé constată că modestia sa nativă nu inspiră încredere, experiență adesea trăită și constatată de cei care trag tare și care sunt conștiincioși și *prea modești*.

În *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*¹ („În inima firmelor de audit și consultanță. De la distincție la supunere“), Sébastien Stenger descrie un fenomen similar în marile cabinete de consultanță (*Big Five*, care a devenit apoi *Big Four* sau *Big Fat*², cum spun gurile rele) între *consultanții gri* — care lucrează mult, cu grija de a face totul bine — și *consultanții roz* — care știu să dea rasol când se poate și care caută contactul direct cu șefii și cu clienții.

După câțiva ani, care dintre aceștia credeți că au avansat cel mai mult în carieră?

MODESTIE, UMILINȚĂ, REȚINERE, DISCREȚIE, DESPRE CE ESTE VORBA?

Cuvântul latin *modestus* are sensul general de „măsurat“, „reținut“, „fără excese“, pe care îl regăsim în expresii precum *o contribuție modestă*, adică puțin importantă, sau *o ținută modestă*,

¹ Stenger S., *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, PUF, 2017.

² Cele mai mari patru firme de audit și consultanță financiară din lume. (N.t.)

care nu atrage atenția asupra bogăției, spre deosebire de un lanț masiv de aur la gât (am renunțat la asta), sau asupra atuurilor fizice, ca o minijupă aurie cu logoul unei mărci de lux (într-o altă viață, poate).

Dintre componentele amabilității, modestia desemnează manifestarea vizibilă a *umilinței* tale, care este sentimentul de a nu fi superior — ba chiar de a fi inferior — celorlalți.

În toate religiile, umilința este o virtute, o prelungire a celei pe care credinciosul trebuie să o dovedească în fața lui Dumnezeu. Umlința provine de la cuvântul *humus*, „pământul“ pe care o prosternare *smerită* va exprima umilința credinciosului.

Contrariul său este trufia, care face parte din cele șapte păcate capitale, putând să ne facă să uităm că *suntem țărână și ne vom întoarce în țărână*.

Uităm de modestie, dedându-ne la cheltuieli *ostentative* (*ostendere*, din latină, „a arăta“), menite să ne afișeze statutul prin achiziții, sau prin intermediul unor anumite mărci de lux mai discrete și uneori mai costisitoare, să fim recunoscuți de inițiații care le-au adoptat și ei. (Nu vom face *plasare de produse* în această carte.)

O persoană *smerită* va fi obligatoriu modestă; o persoană modestă care nu ar fi *smerită* ar practica atunci *falsa modestie*, atitudinea celui care tânjește după admirația celorlalți nu doar pentru propriile-i merite, ci și pentru presupusa modestie — adică *să fie și sătul, și cu slănina-n pod*.

DE UNDE VINE ACEST EXCES DE MODESTIE?

La fel ca toate fațetele amabilității, modestia ta poate avea mai mulți afluenți care și-au săpat albia în diferite perioade ale vieții și care au putut să se unească.

UN NIVEL ÎNALT DE EXIGENȚĂ

Totul depinde, bineînțeles, de persoana sau de realizările celei cu care te compari.

Urmărind interviuri cu autori sau artiști, îi putem distinge pe marii modești (*după ce am văzut toate aceste capodopere ale trecutului, de ce să mai vrei să adaugi ceva?*), despre care ghicim, după stânjeneala lor evidentă, că agenții sau editorii lor i-au împins în fața jurnaliștilor (Patrick Modiano, laureat Nobel, este un exemplu celebru în acest sens), și pe cei mai puțin modești, încântați să fie în lumina reflectoarelor (*în opera mea, am vrut să...*)

Modestia nefiind, de altfel, corelată cu talentul, au existat genii conștiente de superioritatea lor copleșitoare (Hugo, Balzac, Flaubert...), alții care s-au îndoit de a lor — mai ales poezii sau pictorii — și, întotdeauna, o infinitate de mediocri radiind de satisfacție.

Iată ce declara Gilbert, un mare cercetător în prag de pensionare, recunoscut de confracții săi, care coordonase zeci de publicații în reviste internaționale și contribuisese la progresul disciplinei sale: „Eu mi-am făcut treaba, dar nu am avansat pe cât speram la început. Ei, hai, va fi încă un pas spre o descoperire care va aduce cu adevărat soluții noi...”

Ca o confirmare a modestiei sale, este de remarcat că Gilbert, spre deosebire de alții de același rang, nu a căutat cu tot dinadinsul onoruri. Considerând că meritul său nu era recunoscut, colegii și prietenii săi sunt cei care l-au convins să facă demersurile obișnuite pentru a primi decorații sau pentru a fi ales în academii.

Descoperim această modestie în toate meseriile și toate funcțiile. Să vedem ce declară Charles, anticar, care a avut deseori de-a face cu meșteșugari pentru restaurarea unor piese de mobilier valoroase sau a unor tablouri.

Lucrez cu mai mulți restauratori, îi caut, evident, pe cei mai buni în specialitatea lor, inclusiv în străinătate. Este clar că unul dintre ei îi surclasează pe toți. Nu este doar o problemă de tehnică, a lui este perfectă, ci de faptul că „înțelege” opera care îi este încredințată. Și totuși, tarifele lui sunt mai degrabă inferioare celor practicate de unii dintre confracții săi. Îl laud și văd că este cam stânjenit, se mulțumește să spună zâmbind: „Da, nu-i rău!” Știu că a fost format de un restaurator tiranic celebru, „star” în meseria lui, care era extrem de exigent.

În inepuizabila carte *În căutarea timpului pierdut*, cititorul o va descoperi pe Françoise, bucătăreasa familiei, ale cărei feluri de mâncare stârnesc admirația oaspeților de seamă, invitați de părinții naratorului. Când lui Françoise îi sunt transmise complimentele unui mare diplomat, marchizul de Norpois, aceasta le acceptă, desigur, *cu un aer de modestie*, dar și pentru a aduce *omagiul adevărului*, ceea ce nu denotă deloc modestie și care arată că Françoise este conștientă de talentele sale culinare.

O EDUCAȚIE ÎN SLUJBA MODESTIEI

„Să nu te lauzi.” Această frază, repetată copiilor din toate mediile sociale, făcea parte integrantă și din „educația bună” a claselor sociale superioare, și din *decența obișnuită* a clasei muncitoare, descrisă de scriitorul britanic George Orwell, un alt geniu modest¹.

Să adăugăm la asta și o doză bună de „Se poate și mai bine” chiar și după obținerea unor note bune, de „Cine te crezi?” când este vorba despre ambiții, ba chiar și de comentarii devalorizante, și se ajunge astfel la formarea unor indivizi nu doar incapabili să se laude, dar uneori aflați pur și simplu în imposibilitatea de a-și face recunoscute meritele.

¹ Bégout B., *De la décence ordinaire*, Éditions Allia, 2008.