

**DR. HENDRIE WEISINGER
și DR. J.P. PAWLIW-FRY**

PERFORMANȚĂ SUB PRESIUNE

**Știința de a fi la înălțime
atunci când contează**

traducere din limba engleză de ALINA GROZEA

 **ACT și Politon**

2018

CUPRINS

INTRODUCERE	7
--------------------	----------

PARTEA ÎNTÂI

1. Puterea presiunii	21
2. Stresul presiunii	45
3. Natura presiunii	59
4. Anatomia blocajului	73
5. Cum ne afectează presiunea modul de a gândi	91
6. Capcanele presiunii	101
7. A treia variabilă	121

PARTEA A DOUA

Soluții pentru presiune	135
-------------------------	-----

PARTEA A TREIA

Cum să-ți construiești un scut împotriva presiunii	187
Originea scutului pentru presiune	191
Încrederea	193
Optimismul	235
Tenacitatea	265
Entuziasmul	295

Anexa A	325
Anexa B	330
MULȚUMIRI	334
NOTE DE FINAL	341
BIBLIOGRAFIE	345

CAPITOLUL 1

PUTEREA PRESIUNII

Te-ai gândit vreodată cum te descurci cu presiunea din căsnicie? Ar fi înțelept să te gândești. Dintre toate lucrurile care fac căsnicia dificilă, incapacitatea de a face față presiunii e pe primul loc.

„Laboratorul Iubirii” e situat lângă Yesler Terrace în centrul orașului Seattle, Washington, între Universitatea Seattle și Swedish Cherry Hill Medical Center, pe strada East Jefferson. Oficial, este cunoscut drept Relationship Research Institute (Institutul de Cercetare a Relațiilor de Cuplu), iar clădirea banală, de cărămidă albă, îi găzduiește pe doi dintre cei mai buni experți în relații din lume: dr. John Gottman și dr. Julie Gottman. Porecla institutului te duce cu gândul la o întreprindere boemă, dar nu este deloc așa.

Profesor emerit al Universității din Washington, John Gottman² și-a petrecut întreaga viață studiind peste trei mii de cupluri aflate în cercetare și alte patru mii cu probleme, aflate în tratament. El este autorul a 190 de articole academice publicate și autor sau coautor a 40 de cărți, inclusiv bestsellerul New York Times *Cele șapte principii ale unei căsnicii fericite**. Ca echipă, doctorii Gottman au lucrat cu aproximativ opt mii de cupluri în cadrul a diverse workshop-uri și programe de terapie.

Dintre numeroasele lor descoperiri empirice, niciuna nu este mai uimitoare decât această statistică: ei pot prezice, cu o exactitate

* În orig., *The Seven Principles for Making Marriage Work*; trad. Ștefania Miclea, Editura ASCR, București, 2016. (n.ed.)

de 93,6%, care cupluri vor divorța. Ca să înțelegem această cifră într-un context, șansele de a face o predicție întâmplătoare cu o acuratețe de 90% sunt de 1 la 0,000.000.000.000.000.000.1.

Cum reușesc? Înarmat cu decenii de studii clinice și cifre, dr. John Gottman analizează felul în care interacționează cuplurile când se află sub presiune. Acest unic element – *presiunea* – fie că este bine gestionat sau preia controlul într-o conversație dificilă, este un element de anticipare mai precis decât compatibilitatea financiară și socială, decât „chimia” sau alte lucruri care sunt de obicei considerate pietrele de temelie ale unei relații de cuplu. Totul ține de presiune.

În cercetarea sa, psihologul a observat că multe variabile care erau considerate importante pentru succesul unei căsnicii nu prezic de fapt dacă un cuplu va rămâne sau nu împreună. El a căutat, în schimb, să vadă cum interacționează cuplurile când sunt în impas sau resimt presiunea generată de discuțiile în contradictoriu. A descoperit că acele cupluri care nu pot naviga pe apele tulburi ale situațiilor tensionate cedează și divorțează.

Metodologia științifică a lui John Gottman este riguroasă. Cuplurile sunt conectate la aparate de ultimă generație, astfel încât reacțiile fiziologice – ritmul cardiac, conductivitatea electrică a pielii – să poată fi măsurate și corelate cu felul în care cei doi acționează și își răspund unul celuilalt. Sunt relaxați? Sunt stimulați din punct de vedere psihologic? Au ajuns la limită? În același timp, observatori bine pregătiți înregistrează și codifică felul în care aceștia se comportă, limbajul lor corporal, expresiile faciale, inflexiunile vocii – elemente corelate mai târziu cu dialogurile și reacțiile lor fizice. „Partenerii se uită unul la celălalt când vorbesc, zâmbesc sau se încruntă?... Se apleacă unul către celălalt sau se îndepărtează? Sunt deschiși și expansivi sau închși și încordați? Cât timp durează până ce vocea lor devine nervoasă?” Sunt o mulțime de informații și toate sunt analizate meticulos.

Abordarea bazată intensiv pe date a doctorului Gottman a fost integrată în munca a mii de terapeuți și a schimbat cursul a nenumărate relații. El a pus la îndoială tehnicile tradiționale de

consiliere maritală. A sugerat că unele dintre tehnicile pe care terapeuții le folosesc în mod curent nu schimbă mare lucru într-o căsnicie, ba chiar pot fi contraproductive. De exemplu, ideea „ascultării active”, în care partenerii de cuplu sunt încurajați să folosească afirmații la persoana întâi și să se pună în locul partenerului, exprimând ce simte acesta într-o conversație. Ani de zile, această tehnică a fost principiul de bază al consilierii maritale. Totuși, conform datelor lui Gottman, aceasta nu face practic nicio diferență în succesul unei relații sau în programele de terapie.

După spusele lui Gottman, „dacă partenerul tău spune «ești groaznic», conform ascultării active, tu ar trebui să empatizezi și să fii înțelegător. Grație cercetărilor noastre, am descoperit că aproape nimeni nu face asta, nici măcar în căsniciile solide. Când cineva te atacă, ataci și tu la rândul tău”.

Gottman spune: „Ei bine, e de înțeles. Să spunem că soția mea e foarte supărată pe mine pentru că n-am mai verificat contul bancar, iar cecurile noastre au rămas fără acoperire. Eu îi tot spun: «Îmi pare rău, o să încerc să fiu mai atent». Așa că în final ea se va enerva și mă va înfrunța într-o ședință de terapie. Ce rezolv dacă spun: «Aud ce-mi spui, ești foarte supărată pe mine și înțeleg că ești supărată pentru că nu m-am ocupat de contul bancar». Asta n-o s-o facă să se simtă mai bine. Eu tot n-am verificat nenorocitul ăla de cont!”

Laboratorul lui a identificat tipare de comportament negativ care pot aduce un cuplu în pragul divorțului. Unul dintre ele este *critica negativă*, adică să îți afirmi nemulțumirile asociindu-le cu un defect de personalitate al partenerului: „Mereu vorbești numai despre tine. Ești atât de egoist”. Alt comportament negativ este *disprețul*: declarații făcute de pe o poziție de superioritate. Disprețul este cel mai mare prevestitor al divorțului. De exemplu, când îi spui partenerului: „Ești un idiot”. Al treilea tipar este *comportamentul defensiv*: să-ți găsești scuze pentru propriul tău comportament sau să-ți acuzi partenerul – „Mereu dai vina pe mine, eu sunt întotdeauna personajul negativ.” Comportamentul defensiv este utilizat pentru a contracara un presupus atac. Ultimul tipar este *crearea unui zid* între tine și partener și închiderea în sine. Asta se întâmplă atunci

când cel care ascultă îl ignoră intenționat pe cel care vorbește și eșuează în furnizarea acelor semnale nonverbale obișnuite conform cărora el, ascultătorul, „îl urmărește” pe vorbitor, sau pur și simplu nu răspunde la ceea ce comunică vorbitorul.

Ceea ce dr. Gottman a reușit să observe este că succesul ține mai puțin de „chimia” care există într-un cuplu și are mai mult de-a face cu felul în care partenerii își gestionează propria chimie interioară, în timp ce interacționează sub presiunea unor conversații amenințătoare.

Cu cât un cuplu – sau un individ – este mai puțin capabil să gestioneze presiunea, cu atât partenerii „devin mai stârniți din punct de vedere psihic, mai rigizi din punct de vedere mental și mai impulsivi în timpul unui conflict. Această stare de fapt mărește riscul adoptării unor tipare conversaționale distructive ce scad în mod inevitabil satisfacția în căsnicie și sporesc nemulțumirea”. Dr. Gottman a descoperit că perechile cu o căsnicie fericită gestionează presiunea unui conflict mai eficient și sunt capabile să facă încercări de împăcare prin conversație, chiar în timp ce se ceartă.

În esență, Laboratorul Iubirii a descoperit că, dacă vrei să ai o căsnicie lungă și fericită, trebuie să *înveți să gestionezi presiunea* – și să speri că partenerul tău va proceda la fel.

Adevăruri despre presiune

Există trei adevăruri puternice și esențiale despre presiune. Ele sunt puternice pentru că ne influențează viața de zi cu zi, deseori în moduri de care nu suntem conștienți și aproape întotdeauna în detrimentul nostru.

Primul este că presiunea afectează ceea ce prețuim cel mai mult: relațiile, cariera, eficiența noastră ca părinți și capacitatea de a lua decizii pe baza unor principii etice. Consecințele presiunii pot destrăma un mariaj, pot devia o carieră și îi pot împinge pe copii să se îndepărteze de părinți sau să simtă nevoia de a trișa pentru a satisface așteptările acestora. Presiunea poate compromite chiar integritatea noastră personală.

Al doilea adevăr este că oamenii care gestionează presiunea mai bine decât alții nu „se ridică la înălțimea așteptărilor” și nici nu au o prestație statistic mai bună decât în situații netensionate. Dacă ești un fan al sportului, mass-media te-a hrănit cu mitul că unii sportivi sunt genul „de criză”*, adică se descurcă mai bine când sunt sub presiune. Sau poate ai auzit că, la serviciu, unii oameni sunt mai creativi, mai productivi, lucrează mai bine în echipă sau aduc mai multă valoare unui client, când sunt sub presiune. Dar nu este adevărat. În plus, perpetuarea acestei ficțiuni doar exacerbează performanța slabă sub presiune.

Al treilea adevăr, confirmat de studiile noastre pe mai mult de 12.000 de oameni și desfășurate pe o perioadă de zece ani, este că pur și simplu trebuie să profiți de *instrumentele naturale de gestionare a presiunii* pe care fiecare dintre noi le posedă, pentru a contracara efectele dăunătoare ale presiunii. Când vine vorba de gestionarea presiunii, cei mai mulți indivizi nu reușesc să profite de aceste instrumente, creându-și singuri un handicap.

Aceste cunoștințe privind presiunea au metode de aplicare specifice în orice fel de organizație, întrucât indivizii și echipele reacționează la presiune în moduri predictibile. Dacă ești conștient de prezența acestor adevăruri în activitățile tale zilnice, asta te va ajuta să atingi *cea mai bună* performanță posibilă, atunci când ai nevoie cel mai mult de ea. Și mai important, îți va permite să elimini efectele dăunătoare pe care presiunea le creează asupra ta. Hai să aruncăm o privire la câteva exemple de oameni aflați sub presiune, atât în organizații cât și în afara lor, pentru a vedea de ce reacționează așa cum reacționează și pentru a înțelege mai bine circumstanțele care amplifică efectele negative ale presiunii.

* *Clutch players*, în orig., sintagmă din sport ce desemnează sportivii care joacă foarte bine sub presiune, care marchează în momentele cele mai tensionate sau în ultima clipă (n.tr.)

Forța presiunii care ne sabotează

Heidi K. Gardner³ este profesor asistent la catedra de Administrare a Afacerilor a Departamentului de Comportament Organizațional de la Harvard, unde studiază efectul presiunii asupra dinamicii echipei. Cercetarea profesorului Gardner sugerează că echipele par să creadă că fac cea mai bună treabă atunci când miza este mare – când viitorul lor sau al companiei depinde de rezultatul muncii lor. Dar nu se întâmplă așa. În urma unor studii extinse, care au urmărit echipe din firme de servicii profesionale, profesorul Gardner a observat repetarea unui anumit tipar: echipele devin mai degrabă preocupate de riscul de eșec decât de cerințele excelenței. Ca rezultat, ele revin la abordări sigure, standard, în loc să ofere soluții originale croite pe măsura nevoilor clienților.

Ea a descoperit că, atunci când echipele se confruntă cu o *presiune semnificativă de a face performanță*, ele tind să cedeze responsabilitatea membrilor cu un statut superior, în detrimentul folosirii experților din echipă. Această situație este asemănătoare celei în care o echipă de medici ignoră experiența celui mai bun chirurg din grupul lor, lăsându-se pe mâna unui alt doctor care nici măcar nu e specialist în acel domeniu, dar are o funcție de conducere.

Gardner numește acest fenomen *paradoxul presiunii de a face performanță*. Iată cum se dezvoltă: pe măsură ce presiunea crește, membrii echipei se îndreaptă către un consens, eliminând însă informații vitale. Fără să-și dea seama, ei dau mai multă greutate informațiilor comune și resping expertiza specializată, cum ar fi datele privind tehnologiile clientului, cultura și aspirațiile acestuia. Cu cât echipa se concentrează mai mult asupra aspectelor generice, cu atât mai mediocre sunt soluțiile pe care le oferă.

Efectele presiunii se fac văzute nu doar în căsniciile noastre și la serviciu; ele influențează și alegerile pe care le facem, la orice vârstă.

Vinay Mayar a fost în 2010 șeful de promoție al Liceului Stuyvesant, recunoscut drept cel mai bun dintre cele nouă școli publice de elită din New York, care-și selectează elevii pe baza unui

test de admitere specializat, extrem de competitiv. Școala este o pepinieră care furnizează în mod regulat studenți pentru cele mai prestigioase colegii și universități din SUA.

În discursul său ca șef de promoție, Mayar, care acum este student la MIT*, a vorbit despre presiunea pe care a simțit-o în școală. I-a numit pe colegii săi de clasă „un amestec volatil de oameni puternici și inteligenți aflați în război unul cu celălalt”. El a enumerat aspectele pe care prietenii săi le considerau reprezentative pentru experiența Stuyvesant: „să copiezi temele pe hol, în timp ce te îndrepti spre clasă”, „să intri și să ieși pe furiș din școală în timpul pauzelor” și „să răspândești fișuici pe Facebook”. Cu doar câteva luni înainte, Stuyvesant fusese scena unuia dintre cele mai notorii acte de înșelăciune care s-au produs într-un liceu; a implicat mai mult de 100 de elevi „excelenți”, care au complotat pentru a copia la examene. Dar liceul Stuyvesant nu este singurul. Scandalurile privind copiatul nu sunt deloc rare în liceele și colegiile de elită, unde presiunea este foarte mare.

Doar la câteva luni de la absolvirea Liceului Leland, o școală publică renumită din San Jose, California, nouă elevi din clasele terminale au fost acuzați că au participat la un complot pentru a copia la examene. Un elev a fost acuzat că a intrat prin efracție în cel puțin două săli de clasă înainte de sesiunea de iarnă, pentru a fura informații cu privire la examene. Un boboc premiant de la Liceul Panther Creek din Cary, Carolina de Nord, a fost prins distribuind un test către patru colegi de clasă. Vreo 20 de elevi de la Great Neck, Roslyn, și din alte orașe din Long Island Gold Coast au fost arestați pentru copiat în grup la examenele SAT** de intrare la facultate. În 2012,

* MIT – Massachusetts Institute of Technology. (n.tr.)

** Testele SAT sunt susținute în fiecare an de elevii de liceu din an terminal din SUA. Examenul este organizat de College Board, o organizație non-profit, și este administrat de Serviciul de Testare Educațională. Introduse în anul 1926, au fost menite să ofere o evaluare a absolvenților din liceu. Examenul nu este obligatoriu, însă cele mai multe universități din SUA cer notele la testul SAT, ca parte a dosarului de admitere. Candidații sunt testați la trei discipline majore, matematică, lectură critică și scriere. Notele testului variază de la 600 de puncte la 2.400 de puncte. (n.ed.)

mai mult de 100 de studenți au fost prinși copiind în cadrul aceleiași curs despre guvernarea SUA de la Universitatea Harvard.

De ce copiază copiii deștepți? La prima vedere, pare lipsit de sens. Ei sunt destul de inteligenți pentru a reuși cîștigul. Dar acum înțelegem destule despre știința creierului pentru a da vina în parte pe biologie. Cercetările actuale arată că părțile din creier responsabile pentru controlul impulsului (măsurat în cortexul lateral prefrontal) s-ar putea să nu fie dezvoltate complet înainte de primii ani ai vieții de adult, în timp ce părțile care stimulează căutarea de senzații (striatumul ventral și cortexul orbitofrontal) încep să se dezvolte imediat după intrarea în pubertate. S-ar putea ca adolescenții să recurgă la înșelăciuni (sau să consume droguri ori să conducă cu viteză prea mare) și din cauză că dorința de senzații tari e mai puternică decât conștientizarea riscului.

Fenomenul ia amploare atunci când sunt de față colegii sau prietenii, ceea ce ne poate ajuta să explicăm de ce tinerii trișează adeseori în grup. Un studiu din 2010 al Universității Temple a descoperit că, atunci când au jucat un joc video în care conduceau o mașină, adolescenții au fost mai predispuși să-și asume riscuri mari, și chiar să facă un accident, atunci când prietenii lor se uitau la ei decât atunci când au jucat singuri jocul.

Dar o explicație mult mai plauzibilă, propusă de educatori și de psihologi (și de Vinay Mayar, șeful de promoție de la Stuyvesant), este că tendința de a trișa e cauzată de presiune. Sally Rubenstone din Massachusetts, consilier senior la College Confidential*, prezintă problema astfel: „Presiunea pe care acești copii o resimt pentru a avea rezultate bune la teste îi face să simtă că e necesar să trișeze”. Gabe Kaplan, directorul Liceului Great Neck North, e de aceeași părere: „Din cauza intensității gândului că trebuie să facă bine la teste se naște presiunea de a trișa”.

În fiecare zi, copiii sunt vulnerabili la presiunea exercitată de colegi, iar asta îi face adesea să se angajeze în activități pe care le

* College Confidential este o comunitate online cu sfaturi, informații și discuții, dedicată celor care doresc să urmeze cursurile unui colegiu din SUA. (n.tr.)

vor regreta mai târziu. Consumul de droguri este una dintre ele, intimidarea celorlalți este alta. Putem adăuga comportamentul sexual iresponsabil, dar consecința cea mai tragică a presiunii resimțite de adolescenți este suicidul. Mesajul este limpede: copiii noștri poate că sunt deștepți, dar presiunea îi poate face să judece greșit și să facă lucruri prostești.

Cei mai mulți dintre noi se gândesc la presiune ca la o situație concretă: ultima șansă de a marca un punct într-un meci, examenele de intrare la facultate sau susținerea unei prezentări în fața conducerii firmei. Totuși, în realitate, presiunea este o forță care se infiltrează în activitățile noastre cotidiene și atinge punctul culminant în momentele cu miză mare.

Nancy Medoff, director senior de vânzări globale pentru Marriott International, descrie ce înseamnă acest lucru. Ea numește asta *Provocarea*:

„Tehnologia crește așteptările ca noi să fim în priză 24 de ore din 24, șapte zile pe săptămână din 7, toată lumea așteaptă un răspuns ACUM și toți ne mișcăm cu viteza luminii. Acest lucru creează sentimentul constant că *rămâi în urmă*. Mai sunt apoi și «vârfuri de presiune», atunci când ți se pun în spinare sarcini noi. De exemplu, anul acesta Marriott a adăugat un binecunoscut complex hotelier din Caraibe colecției sale Autograph. E o proprietate extraordinară, așa că, aproape peste noapte, clienții au început să sune, dorind să afle mai multe despre ea, despre disponibilitățile de cazare pentru grupuri – iar noi trebuie să fim experți și să gestionăm noua sarcină, asta pe lângă ceea ce facem deja.

Când presiunea crește în acest fel, încep să mă simt de parcă n-am făcut destul și mă simt copleșită. Dacă nu gestionez presiunea, încep să răspund la e-mailuri imediat, să reacționez mai repede, și pot avea asupra oamenilor un impact pe care nu mi-l doresc. Asta îmi afectează leadership-ul și performanța echipei.

Iar asta nu se întâmplă doar în afaceri, ci și în viața mea personală. Dacă un prieten îmi trimite un mesaj și nu îi răspund în zece minute, primesc alt mesaj în care mă întreabă dacă totul e în regulă.

În acel moment simt că fac implozie, iar asta îmi afectează și cele mai apropiate relații personale”.

Presiunea cotidiană că „trebuie” să reușească e cea care îl face pe comerciant să ignore și să încalce legile comerțului, iar pe elev să copieze la examen. Nu e vorba doar de presiunea prezentării pe care trebuie să o faci în fața directorului general sau a echipei de conducere; e vorba de presiunea constantă „de a face planul”, de a atinge obiectivul anual de vânzări sau de venituri și de a lua apoi bonusul anual, care îi face pe manageri să se gândească la posibilitatea de a face ceva lipsit de etică.

Acesta este efectul cel mai infam al presiunii: ne poate perverti caracterul. Aproape fiecare dintre noi crede că are intenții bune față de ceilalți, în special față de cei care au nevoie de ajutorul nostru. Punerea la încercare a acestei convingeri a fost premisa ultimului episod al celui mai celebru și mai bine scris serial de comedie din istorie (așa cum a fost votat de Academia de Arte & Științe în Televiziune): *Seinfeld*.

Dacă nu te-ai numărat printre cei 100 de milioane de oameni care au urmărit ultimul episod, personajele serialului: Jerry, George, Elaine și Kramer se află într-un orașel unde sunt martorii unui jaf comis asupra unui individ lipsit de apărare. În loc să-l ajute, cei patru se bucură de spectacol, făcând glume pe seama victimei. Însă, înainte de a părăsi locul faptei, sunt arestați pentru încălcarea noii Legi a Bunului Samaritean din acel oraș, conform căreia ar fi trebuit să-l ajute pe omul respectiv. Umorul este provocat, pe de o parte, de faptul că acțiunile lor sunt atât de reprobabile din punct de vedere moral, încât nu le putem lua în serios – nu putem decât să râdem la vederea unui comportament atât de absurd și de respingător. Și suntem siguri că noi niciodată nu ne-am comporta în același fel, că noi am fi niște buni samariteni! Dar oare este adevărat? Un experiment clasic al psihologilor John Darley⁴ și C. Daniel Batson sugerează contrariul.

Studentii Seminarului Teologic Princeton au luat parte, fără să știe, la un experiment. Într-o dimineață li s-a spus studenților – presupuși a fi oameni integri, dat fiind domeniul lor de studiu – că vor

ține discursuri în campus. Câțiva dintre ei, Grupul 1, vor ține un discurs despre locurile de muncă disponibile în cadrul seminarului, în timp ce alții, Grupul 2, vor ține o predică. Cei însărcinați să țină o predică au aflat că subiectul va fi parabola bunului samaritean din Noul Testament, omul care îl ajută pe un străin întâlnit pe drum, în timp ce alții, printre care un negustor, un levit și un preot, trec pe lângă omul bătut și jefuit, lăsându-l acolo așa cum era.

Ceea ce nu știau studenții era următorul lucru: nu se stabilise nicio întâlnire în campus. Cercetătorii erau interesați să vadă cine se va opri din drumul lui ca să ajute un student aflat la nevoie. Ei se întrebau dacă, într-o situație contemporană, oamenii predispuși la un comportament etic și care poartă mesajul compasiunii vor fi mai mult sau mai puțin înclinați să ajute.

Pentru a-și testa ipoteza, chiar pe drumul pe care urmau să treacă studenții, au postat în dreptul unei intrări un om care stătea încovrigat la pământ, tușind și gemând. Era foarte evident pentru studenții care urmau să treacă pe acolo că acest om avea nevoie de ajutor. Unei jumătăți din fiecare grup i s-a spus că se află în întârziere pentru discursul sau predica lor, în timp ce celeilalte jumătăți i s-a spus că va ajunge la timp. Cu alte cuvinte, cei care au gândit experimentul i-au supus pe jumătate dintre studenți unei situații tensionate: să aleagă între interesul lor și a ajuta pe cineva la nevoie. Studii anterioare demonstraseră că interesul propriu are întâietate în fața interesului altora. Acum se punea întrebarea dacă *moralitatea* este o forță destul de puternică pentru a-i face pe oameni să pună interesul altora mai presus de interesul propriu.

Rezultatul a fost dezamăgitor, deși previzibil. Studenții care aveau în minte predica despre bunul samaritean nu s-au oprit să ajute mai mult decât au făcut-o cei care urmau să țină un discurs despre oportunități de angajare.

Variabila care a contat cel mai mult a fost presiunea de a ajunge la timp la întâlnirile stabilite. Dintre studenții care nu erau în întârziere, deci nu se aflau sub presiunea timpului, 63% s-au oprit să-l ajute pe omul suferind. Din grupul celor cărora li se spusese că sunt în întârziere, doar 10% s-au oprit să-l ajute. Unii studenți foarte