



Il tempo sbagliato

Tutti tendiamo a sottostimare il tempo necessario a completare un compito: alla base di questa fallacia di pianificazione c'è forse un eccesso di fiducia nelle proprie capacità



di DANIELA OVADIA
illustrazioni di ELIA COLOMBO

Nel 1994 un gruppo di psicologi dell'Università dell'Ohio guidati da Roger Buehler ha chiesto a 37 studenti di psicologia in procinto di laurearsi di stabilire di quanto tempo avrebbero avuto bisogno per scrivere il loro elaborato finale. In media la loro stima è stata di 33,9 giorni di lavoro. Alla richiesta di valutare il tempo necessario nella migliore delle condizioni possibili (facile accesso alla biblioteca e alle fonti, nessun esame da preparare nel frattempo, nessuna lite con il partner o altro elemento distraente), la media è scesa a 27,4 giorni, mentre se si chiedeva loro di valutare tutti i possibili imprevisti saliva a 48,6. La realtà è stata molto diversa: in media, la scrittura della tesi di laurea ha richiesto al gruppo selezionato 55,5 giorni di lavoro e solo tre studenti su dieci sono riusciti a completare il lavoro nel tempo stimato.

La sottostima sistematica del tempo necessario per eseguire un compito è uno dei problemi a cui deve far fronte chi organizza i tempi di produzione di uffici e industrie, ma anche ciascuno di noi nella vita quotidiana.

Il fenomeno è stato descritto per la prima volta da Daniel Kahneman e Amos Tversky, psicologi dell'economia e premi Nobel, nel 1979. I due osservarono in diversi esperimenti, sia in ambito professionale sia nel quotidiano, che le persone tendono a sottostimare il tempo necessario a completare un progetto. Ciò accade anche quando si tratta di compiti che hanno già eseguito in precedenza, e persino quando hanno già sperimentato gli effetti negativi della sottostima.

Alla base di quella che hanno chiamato «fallacia di pianificazione» (*planning fallacy*) vi è un eccesso di ottimismo sulle proprie capacità che riguarda non solo il mondo del lavoro, ma tutti gli ambiti della vita di una persona.

Roger Buehler e i suoi colleghi Griffin e Ross – i tre psicologi che hanno condotto l'esperimento sui laureandi che abbiamo raccontato in apertura – hanno verificato l'esistenza del problema in compiti diversissimi: dall'esecuzione delle parole crociate alla compilazione dei moduli per la dichiarazione fiscale (inviati via e-mail all'ufficio delle tasse in media con una settimana di ritardo rispetto a quanto pianificato). Altri scienziati hanno confermato la fallacia di pianificazione in esperimenti in cui si chiedeva ai soggetti reclutati di piegare la carta per formare un origami di cui erano già esperti oppure di montare un mobile che avevano già montato in precedenza (un dato che è stato prontamen-

te recepito dai fabbricanti di mobili fai-da-te, che in genere aumentano il tempo di montaggio dichiarato nelle istruzioni del 20 per cento circa rispetto alle stime prodotte dagli ingegneri).

PUNTI DI VISTA

Come mai non sappiamo pianificare il nostro tempo in modo corretto? Le spiegazioni sono molte e probabilmente tutte concorrono a dare ragione di un fenomeno che riguarda solo la stima delle proprie capacità. Quando siamo chiamati a valutare i tempi di esecuzione degli altri soffriamo del pregiudizio cognitivo opposto: siamo più pessimisti e tendiamo a sovrastimare il tempo che impiegheranno per arrivare alla fine.

Michael Roy, psicologo dell'Elizabethtown College, ha condotto un esperimento di memoria per dimostrare che la fallacia di pianificazione dipende in parte dalla tendenza del nostro cervello a comprimere i tempi nei ricordi. La maggior parte delle persone, infatti, a distanza di mesi dallo svolgimento di un compito lo ricorda molto più breve di quanto non sia stato in realtà.

Secondo Kahneman, la ragione principale all'origine della fallacia di pianificazione sta nella selettività della memoria. Quando dobbiamo svolgere un compito siamo concentrati sull'obiettivo finale e su quelli intermedi, ma perdiamo di vista i dettagli. Se dobbiamo fare la spesa, usciamo di casa pensando di cavarcela in un'oretta perché ci «vediamo» al volante dell'auto, al parcheggio del supermercato, col carrello mentre prendiamo la pasta o il latte, alla cassa e di nuovo al volante. Perdiamo di vista i



tempi morti legati al traffico, ai semafori, alla ricerca del parcheggio, alla necessità di cercare i prodotti in un supermercato che spesso modifica la disposizione di certi beni e così via.

Quando il compito che dobbiamo svolgere è lavorativo, tendiamo a eliminare dal quadro i problemi che abbiamo già sperimentato in precedenza. Questo fenomeno, che Roger Buehler ha chiamato ottimismo narcisista, è dovuto alla tendenza inconsapevole ad attribuire a fattori esterni gli eventuali contrattempi, per non sentirci responsabili dei ritardi. Se dipende solo da me, dice il cervello, tutto funziona senza intoppi.

In realtà molte di quelle che percepiamo come interferenze esterne sono conseguenze delle nostre scelte: il traffico dipende dalla strada che abbiamo scelto di percorrere, il tempo perso a cercare lo zucchero al supermercato si allunga non solo perché i commessi del negozio lo spostano continuamente per obbligarci a percorrere nuovi corridoi e comprare più prodotti ma perché nel frattempo, proprio come avevano previsto, abbiamo buttato un occhio alle creme per il viso, che non sono sulla lista della spesa.

Nel 1997 Buehler ha condotto anche un esperimento in cui dimostra l'effetto del *wishful thinking*, ovvero della tendenza a trasformare i desideri in dati di fatto, sulla fallacia di pianificazione: più il risultato di ciò che stiamo per intraprendere è desiderato, maggiore è la sottostima del tempo e dello sforzo necessario a conseguirlo, perché vogliamo arrivarci il prima possibile.

Lo stesso Kahneman aveva già dimostrato, con studi di economia, che l'errore nelle stime non riguarda solo il tempo, ma anche i costi (o gli sforzi) necessari a raggiungere l'obiettivo: questo spiegherebbe, secondo lo psicologo vincitore del premio Nobel per l'economia,

perché molte opere pubbliche soffrono di una sottostima dei tempi di realizzazione e spesso vengono a costare molto più del previsto. In questi casi la colpa non è di un singolo esperto che fa male i calcoli, ma di un gruppo di persone che, tutte insieme, soffrono della stessa fallacia cognitiva, spinte da un lato dal committente che vuole vedere i risultati in fretta e dall'altro dai cittadini e dagli utenti che hanno bisogno di quell'opera pubblica nel tempo più breve possibile (tutto ciò, ovviamente, senza tener conto di altri fattori distorsivi, come i bandi di gara che considerano i tempi e i costi di realizzazione tra gli elementi essenziali per l'assegnazione degli appalti).

IL REALISMO DEL PESSIMISTA

Lawrence Sanna, psicologo delle organizzazioni che ha lavorato all'Università del Michigan, ha dimostrato nel 2005 che anche le «menti collettive» soffrono di fallacia di pianificazione, purché siano tutte orientate al raggiungimento di un obiettivo comune.

Questo accade anche perché sul lavoro vogliamo tutti apparire più efficienti di quanto siamo in realtà. In uno studio del 2006 Mark e Stephanie Pezzo, psicologi della University of Southern Florida, hanno dimostrato che, almeno per quanto riguarda i luoghi di lavoro, l'entità della sottostima del tempo necessario a svolgere un compito si riduce se la valutazione viene fatta in forma anonima. Il loro suggerimento ai manager che devono valutare quanto lavoro può mandare avanti davvero un impiegato è di chiedere sempre la stima del tempo necessario a più di una persona e in forma anonima, in modo da non trovarsi a dover fronteggiare ritardi imprevisti.

Sempre Lawrence Sanna ha dimostrato che se la scadenza prospettata per

L'AUTRICE

Daniela Ovadia Giornalista scientifica e ricercatrice dell'Università di Pavia, con una formazione in medicina, neuroscienze ed etica. La vera felicità per lei è cantare (in musica non disdegna quasi nulla ma il suo cuore batte per il barocco) e rilassarsi sfornando piatti della cucina mediorientale imparati dalla nonna.

- | | | |
|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1 Effetto framing | 5 Mente sociale | 9 Mente egocentrica |
| 2 Mente conservatrice | 6 Pregiudizio di salienza | 10 Effetto NIMBY |
| 3 Mente negativa | 7 Mente che conta | 11 Euristiche economiche |
| 4 Mente pianificatrice | 8 Mente probabilistica | 12 Euristiche sociali |



I PESSIMISTI TENDONO A PREVEDERE MEGLIO LE TEMPISTICHE NECESSARIE A SVOLGERE UN COMPITO MENTRE I PROCRASTINATORI SONO DI SOLITO PESSIMI PIANIFICATORI

un dato compito è vicina, la stima del tempo necessario a svolgerlo sale, mentre si tende a essere troppo ottimisti se la scadenza è lontana nel tempo.

Ci sono però persone capaci di pianificare meglio di altre. Buehler ha dimostrato, per esempio, che i pessimisti tendono a prevedere meglio le tempistiche necessarie a svolgere un dato compito, mentre i procrastinatori, come è prevedibile, sono pessimi pianificatori.

In uno studio ancora del 2006 Mark e Stephanie Pezzo hanno analizzato gli effetti dei tratti di personalità sulla fallacia di pianificazione. Un gruppo di 184 volontari è stato sottoposto a test di personalità e a test di stima del tempo necessario a svolgere un compito piacevole e uno spiacevole. Gli autori hanno suddiviso i partecipanti in due sottogruppi: gli «yuppie», portati a raggiungere gli obiettivi desiderati e grandi lavoratori, e gli «hippie», caratterizzati da una personalità più permissiva e a vivere giorno per giorno. Entrambi i gruppi hanno sotto-stimato i tempi, ma gli yuppie in modo meno marcato. Ma è nella valutazione del tempo necessario a fare qualcosa che non si ama fare che la personalità pesa di

più: gli yuppie tendono a sottostimare i compiti piacevoli nella stessa misura di quelli piacevoli, mentre gli hippie sotto-stimano molto di più il tempo necessario a svolgere un lavoro noioso o fastidioso.

TATTICHE VINCENTI

Rimane il fatto che sia yuppie sia hippie sbagliano, e alla fine riescono a fare meno di quanto vorrebbero: una sensazione familiare a chiunque tenti di mettere ordine nelle infinite incombenze quotidiane compilando una *to-do list* alla quale quasi mai riesce ad attenersi.

Le strategie per non sbagliare ci sono, e sono mutate dalla psicologia del lavoro, che le ha testate negli uffici e nelle industrie. La prima, per quanto banale, è la più efficace: ridurre almeno del 20 per cento il numero di impegni rispetto a quanto pensiamo di poter fare. Una strategia di non facile applicazione, perché implica la necessità di dire di no (al datore di lavoro, al cliente, ai figli e, alla fine, anche a se stessi).

La seconda tattica consiste nel segmentare un'attività in sottocompiti, stimando il tempo necessario a ciascuno di

essi separatamente: diversi studi hanno dimostrato che il tempo totale ottenuto attraverso la somma della stima individuale dei vari passaggi necessari a raggiungere l'obiettivo è sempre maggiore della stima globale, e più realistica.

In alternativa si può usare la tecnica della realizzazione delle intenzioni, che consiste nel pianificare tappa per tappa un compito valutando tutti i possibili contrattempi o cambiamenti (se accade questo, allora il tempo stimato varierà in eccesso o in difetto). In questo caso non si giunge a una stima finale univoca dello sforzo da mettere in campo, ma a una forbice temporale che somiglia a quanto richiesto ai laureandi nell'esperimento descritto in apertura: se tutto va bene ci netteremo tot, se ci sono problemi ci metteremo tot.

Nella vita di tutti i giorni, però, la misura più efficace è probabilmente quella che suggeriva Kahneman stesso qualche anno fa in un'intervista televisiva: «Se in media impiego dieci minuti da casa a scuola di mio figlio, esco un quarto d'ora prima. Se c'è traffico, arrivo in tempo. Se va tutto liscio, mi fermo al bar a prendere un caffè».