

Appendice B

Una checklist per l'osservatore decisionale

Quest'appendice offre un esempio generico di checklist che un osservatore decisionale potrebbe utilizzare (vedi capitolo 19). Segue grosso modo la sequenza cronologica del dibattito che conduce a una decisione importante.

Ulteriori chiarimenti sono offerti dalle domande suggerite all'interno di ogni punto della lista, che gli osservatori dovrebbero porsi mentre assistono alla discussione.

Questa checklist non nasce per essere utilizzata così com'è, ma per servire da ispirazione e punto di partenza per gli osservatori decisionali, che elaboreranno una propria lista personalizzata per l'osservazione dei bias.

1. Approccio al giudizio

1a. Sostituzione

- «La scelta dei dati empirici e il focus della discussione del gruppo indicano una sostituzione del quesito difficile che gli era stato assegnato con uno più semplice?»
- «Il gruppo ha trascurato un fattore importante (o sembra aver dato peso a un fattore irrilevante)?»

1b. Visione interna

- «Il gruppo ha adottato la visione esterna per una parte delle sue decisioni e ha cercato seriamente di applicare un giudizio comparativo anziché assoluto?»

1c. Diversità di vedute

- «Avete motivo di sospettare che i membri del gruppo siano accomunati da un bias che potrebbe essere all'origine di una correlazione tra i loro errori? Al contrario, riuscite a pensare a un punto di vista o a una competenza rilevante che non siano rappresentati nel gruppo?»

2. Pregiudizi e conclusioni premature

2a. Pregiudizi iniziali

- «Qualcuno dei decisori ha buone possibilità di trarre maggior vantaggio da una conclusione che da un'altra?»
- «Qualcuno si è già pronunciato a favore di una conclusione? Vi sono motivi per sospettare che sia mosso da un pregiudizio?»
- «Chi non è d'accordo ha espresso la propria opinione?»
- «Vi è il rischio che si precipiti verso una direzione fallimentare?»

2b. Conclusioni premature; eccesso di coerenza

- «Si è incorsi in un bias accidentale nella scelta di considerazioni esaminate prima del tempo?»
- «Le alternative sono state pienamente considerate? Si sono ricercati attivamente dei dati a sostegno?»
- «I dati o le opinioni scomode sono stati occultati o trascurati?»

3. Analisi delle informazioni

3a. Disponibilità e salienza

- «I partecipanti esagerano l'importanza di un evento in quanto recente o drammatico, o per motivi personali, anche se non è rilevante ai fini del giudizio?»

3b. Disattenzione alla qualità delle informazioni

- «Il giudizio è fortemente basato su aneddoti, racconti o analogie? Trova conferma nei dati?»

3c. Ancoraggio

- «Nel giudizio finale viene dato molto peso a numeri di dubbia accuratezza o rilevanza?»

3d. Previsione non regressiva

- «I partecipanti hanno effettuato estrapolazioni, stime o previsioni non regressive?»

4. Decisione

4a. Fallacia della pianificazione

- «Quando sono state utilizzate delle previsioni, i partecipanti si sono posti il problema della fonte e della loro validità? Ci si è avvalsi della visione esterna per metterle alla prova?»
- «Sono stati usati degli intervalli di confidenza per i dati incerti? Questi intervalli sono abbastanza ampi?»

4b. Avversione alla perdita

- «La propensione al rischio dei decisori è in linea con quella dell'organizzazione, o il gruppo decisionale è troppo cauto?»

4c. Bias del presente

- «I calcoli (compreso il tasso di attualizzazione impiegato) riflettono il bilanciamento delle priorità a breve e lungo termine effettuato dalla società?»