



Het is al tien jaar oud, maar ik pak het steeds weer uit de kast. Het denken in hiërarchie schijnt in het menselijk brein ingebakken te zijn. Zelfs bij onvoorstelbare vragen als waar we vandaan komen. God, een man die nooit iemand heeft gezien zou alles bedacht en geschapen hebben. Een leider, een baas. Een business-model rechtstreeks overgenomen uit het bedrijfsleven. Dat je in ieder geval voor oplossen van praktische vragen beter geen leiders kunt hebben, daarover gaat dit boek. En dat experts er vaak naast zitten. Je komt het verste met een groep geïnteresseerden van verschillend allooi.

James Surowiecki, *The wisdom of the crowd*.
Why the many are smarter than the few. 2004

Hoe degene met de meeste praatjes in groepen al gauw de overhand krijgt en daarmee de mogelijke frisse inzichten onder tafel worden geveegd van mensen die minder gebekt zijn. Daarom stemmen voor er wordt gesproken. Te veel communicatie brengt de diversiteit in gevaar. xxi

in May 1968 the US Submarine disappeared after a duty on the north Atlantic. Although the Navy knew the subs last reported location, it had no idea what had happened to the Scorpion. As a result the area where the Navy began searching was a circle of twenty miles wide and many thousands feet deep. You could not imagine a more hopeless task.

De onderzeeër, de Scorpion, was op geen van de plekken die de deskundigen hadden aangewezen. xxiii

Toen was het de beurt aan John Cravens. Hij maakte eerst een lijst van mogelijke scenario's. Liet een team van diverse deskundigen waaronder wiskundigen, onderzeebootspecialisten en reddingswerkers *wedden* op:

- beste scenario
- hoe en waarom de onderzeeër in moeilijkheden was gekomen
- met welke snelheid de Scorpion naar de zeebodem zakte
- hoe stijl de afdaling was

Het Bayes's Theorem berekent hoe informatie over een gebeurtenis de verwachtingen die je aanvankelijk had over de waarschijnlijkheid ervan verandert.

Met dat *wedden* spuit je sociaal wenselijke antwoorden uit. xxxiii

Gedecentraliseerde organisaties zijn in staat adequater te reageren op veranderende omstandigheden dan centralistische organisaties zolang ze maar een methode ontwikkelen om al die losse inzichten te wegen en samen te brengen: Aggregation. Gewicht toekennen.

Op vragen over zichzelf reageren mensen met sociaal-wenselijke antwoorden.

Door ze te vragen hoe ze denken dat anderen zouden reageren in dergelijk omstandigheden, komen interessantere antwoorden los. 23

Als je ze dan ook nog op scherp zet door ze te laten wedden op de uitkomst van hun antwoord... 24

A premium not on keeping one's boss or one's agency happy (or on satisfying the White House) but rather on offering the most accurate forecast. 99

Een groep van slimme mensen doet het minder goed dan een groep van slimme met niet zo slimme mensen.

Intelligentie alleen staat niet garant voor meerdere invalshoeken waarmee een probleem kan worden benaderd. 37

Na het ongeluk met de Challenger daalde van de vier toeleveringsbedrijven van NASA het aandeel van Thiokol het spectaculairst. Laat dat nou het bedrijf zijn dat een jaar later verantwoordelijk bleek te zijn voor het lekken van de O-ring. 9

Solomon Asch laat in een groep iedereen zeggen dat drie lijnen op een kaart even lang zijn, al is er eentje echt korter en ziet iedereen dat onmiddellijk. Toch zal driekwart van de nieuwkomers zich bij de mening van de groep aansluiten. 47

Omdat de beslissers te veel in opvattingen en wereldbeeld overeenkwamen zagen ze niet de aanval op Pearl Harbour aankomen. 45

Als de dingen niet zeker zijn is de beste manier om de groep te volgen. 54

Niet parkeren in straten waar geen auto's staan en neem een plu mee als je er veel mensen mee ziet lopen. 72

Het is beter op een conventionele manier te falen dan op een onconventionele manier te slagen. (Zegt Machiavelli ook niet zoiets?) 63

Voorbeeld van informatie-cascade, de plank-road-fever. Ze spraken elkaar na omdat ze niet beseften wat het effect van de wegplanken op de lange duur zou zijn. 63

Er komt een moment waarop mensen wat ze zelf weten verontachtzamen en de anderen gaan imiteren. 68

Een paar invloedrijke mensen bepalen vaak de richting van een cascade. 71

Op de lange duur moet imitatie effectief zijn, anders stoppen mensen ermee. 73

Als je besluitprocedures van een organisatie wilt verbeteren en cascades wilt vermijden, zorg dan dat besluiten gelijktijdig worden genomen, niet de een na de ander. 79

Tacit Knowledge is moeilijk onder woorden te brengen, samen te vatten, te beargumenten of overtuigend over te brengen, en is toch erg belangrijk. Hoe je je voordeel kan doen met die kennis, staat aan de basis van iedere succesvolle organisatie. 88

Wie bepaalt hoe decentrale informatie gewogen wordt? Door het tellen der stemmen, door het evenwicht vraag en aanbod op de markt, of door een kleine groep deskundigen zoals door Linux 92

Aggregation –which can be seen as a curious form of centralization- is therefore paradoxically important to the success of decentralization. 93

What defines a coordination problem is in order to solve it, a person has to think not only about what he believes the right answer is, but also about what other people think the right answer is. 106

El Farol problem. On basis of what assumptions people decide to go to an overcrowded bar or not. 108

You don't know where you are supposed to meet someone and there is no way to talk to the other person, where would you go? Thomas Schelling 112

To narrow stairwells in a school building, students would jam in both directions. One class was asked to take the front one up and the back one down. Soon the other classes followed. Thomas Schelling 115

Asking people to give up their seat. Students needed a lot of courage to do that. Because it is a internalized norm. Cutting in on a long waiting line. People give in out of fear of losing their place. Stanley Milgram 116

A bird of prey dives into a flock of starlings. The starlings scatter, the predator becomes disoriented, since no starling behaves in the same way or stays at the same place 125

The market functions not on decision based on what is good for everyone in the chain but on what is good for themselves 127

Ultimatum Game. De ontvanger kan het aanbod weigeren waarna ook de deler niets krijgt. Het meest voorkomende aanbod is de helft. 139

Als indruk bestaat dat de deler zijn positie gekregen heeft door voor een test te slagen, accepteren de ontvangers een lager aandeel. Hebben ze het idee dat hij een hoger aandeel niet verdient, dat ie de kantjes er vanaf loopt dan straffen ze hem, ook al kost ze dat zelf geld. Reciprociteit. 142

Americans are more likely to believe that wealth is the result of initiative and skill, while Europeans are far more likely to attribute it to luck. 143

It always makes more sense to look after your own interest first and then live off everyone else's work if they are silly enough to cooperate. So why don't most of us just do that? The shadow of the future. 145

If you assumed every potential deal was a rip-off, very little business would get done. 149

Breaking with the tradition of defining trust in familial or ethnic terms is therefore essential to become a modern society. 153

Particularly in large and mobile societies where personal knowledge and reputation effects are limited, a sizeable proportion of potentially mutually beneficial transactions will involve parties with no prior personal relationship. This relationship between capitalism and trust is usually invisible, because it has become part of the background of everyday life. We take it for granted. But in fact they are remarkable achievements. 154

All you really trust is that the other person will recognize his self-interest. 155

Nielson Media Research is based on 5000 families. 160

For the local rankings there is a sweep. Stunt programming to get a better ranking during the moth sweep of Nielson Media Research. 162

In purely economical terms it may actually be rational to cheat. (In 2001 the IRS audited only 0.5 percent of all returns). So a healthy tax system requires something more than law. 171

The succes of criminal investigations is not measured just by the number of criminals caught but also by the public impact of its work. A huge part of the mission of the Criminal Investigation Division is to make sure people believe that it works. We need to convince them before it happens that is doesn't make sense. 175

The power of name recognition is that it filters out what seems to be not interesting. The flaw is that important work may be looked over because the one who produced it does not have the right brand name. 211

Group effects on the Columbia disaster. Evidence-based and Verdict-based juries. Emphasizing consensus over dissent. The teams discussions were simultaneously too structured and not structured enough. No effort was made to ask other team members to comment. 215

The information that gets te be talked about the most, is paradoxically the information that everybody already knows. New messages are often modified so that they fit old messages. 227

The presence of a minority viewpoint makes a group's decisions more nuanced. The confrontation with a dissenting view forces the majority to interrogate it's own positions more seriously. 227

Alfred Sloan (GM) refused to allow the merit of an idea to be determined by the status of the person advocating it. 260

The more responsible people are about their own environment, the more engaged they will be.

Two groups of people were put in rooms to work on puzzles and do proof reading while loud, random noises recurred in the background. One group was left alone, while the other was given a button they could press to turn off the sound. The second group solved five times as many puzzles and made many fewer proof reading errors. No member of this group ever pressed the button. Knowing it was there was all that mattered. 261

Innocentive set up an experimental decision market to test whether employees could distinguish between drug candidates that were likely to be approved by the FDA and those that were likely to be rejected. To invest or not in a drug is an important issue for the pharmaceutical industry. 273

Premise of deliberative democracy is that all political actors- voters, politicians, regulators- are driven ultimately by self-interest. Just like in markets.

Unlike in the market, in politics all this self-interested behavior does not necessarily translate into collective good ends. 324

Public Choice Theorists James Buchanan and Gordon Tullock wrote:

‘The average individual acts on the basis of the same overall value scale when he participates in market activity and in political activity.’

Als dat werkelijk zo is, dan is dat bijzonder omdat individuen in verschillende activiteiten vaak andere waardepatronen hebben. Thuis anders dan op het werk. 325

From an economist point of view, the perplexing thing is that anyone bothers to vote. After all your vote has zero chance of changing the outcome of an election. If your choice doesn't matter and the outcome – the choice of president- doesn't effect your life much, why vote?

326