



***Alweer zo'n boek dat ik er de hele tijd bij pak. Hoe we tot beslissingen komen. Wat ons drijft. Hoe onbekende variabelen invloed hebben of wat we denken. Ratio heeft minder in de melk te brokkelen dan wordt aangenomen. En aan experts heb je weinig tot niets.***

***Van kinds af aan worden we getraind de voorspellingen van experts te geloven. Het weerbericht is het mooiste voorbeeld. Ook al blijkt meer dan de helft van de gevallen dat het weer anders uitpakt dan voorspeld.***

***Vooraf de omslag van het weer is moeilijk te voorspellen. Toch schrikt het KNMI er niet voor terug een week vooruit te kijken. En wij zijn bereid een tripje uit te stellen als er een natte week in het vooruitzicht wordt gesteld. 'Het idee dat de toekomst onvoorspelbaar is, wordt elke dag ondermijnd door het gemak waarmee het verleden wordt verklaard.'***

Daniel Kahneman, *Ons feilbare denken*.  
Thinking, fast and slow 2011

Heuristiek volgens Wikipedia:

- 1) leer van het vinden, de wetenschap die langs methodische weg tot oplossingen leert komen.
- 2) wijze om waarheden en regels zelf te vinden op grond van eerder opgedane ervaringen.
- 3) regel die gebruikt kan worden bij zoekstrategieën, waardoor de zoekruimte drastisch wordt verkleind.

Beschikbaarheidsheuristiek

Mensen beoordelen het relatieve belang van kwesties op grond van het gemak waarmee ze uit het geheugen kunnen worden teruggehaald – en dat wordt weer bepaald door de aandacht voor dat soort kwesties in de media.

Visa versa corresponderen de keuzen van media met hun idee van wat op een bepaald moment in de aandacht ligt bij het publiek. Omdat de belangstelling van het publiek het gemakkelijkst wordt opgewekt door dramatische gebeurtenissen en beroemdheden, komt het niet zelden voor dat deze thema's door de media worden overspoeld. p17

De meesten van ons zijn meesters in het ontdekken van boosheid in de eerste woorden van een telefoongesprek, beseffen wanneer we een kamer binnenlopen of we over de tong gaan, en reageren snel op subtiele aanwijzingen dat een automobilist op de rijstrook naast ons niet te vertrouwen is.

(...) Intuïtie is niets meer dan herkennen. p20

Ga wandelen met een vriend en vraag hem om uit zijn hoofd 23 met 78 te vermenigvuldigen. De kans is groot dat hij stil gaat staan. Mijn eigen ervaring is dat ik tijdens het wandelen kan nadenken maar niet als de belasting van het kortetermijngeheugen te groot wordt. p47

Op een hoger tempo wordt mijn vermogen om op heldere gedachten te komen aanzienlijk beperkt. (...) Behalve de fysieke inspanning van het zo snel mogelijk voortbewegen van mijn lichaam moet ik cognitieve inspanning verrichten om de neiging tot vertragen te weerstaan. Zelfbeheersing en weloverwogen gedachten putten blijkbaar uit dezelfde bron. p48

Mensen die cognitief bezet zijn zullen eerder zelfzuchtige keuzen maken, seksistische taal gebruiken en in sociale situaties oppervlakkige oordelen vellen.

Door cijferreeksen te onthouden en te reproduceren wordt de controle van systeem 2 over gedrag minder, maar uiteraard is cognitieve belasting niet de enige oorzaak van minder zelfbeheersing: een paar alcoholische drankjes hebben hetzelfde effect, evenals een slapeloze nacht.

Te veel zorgen over de eigen prestaties bij het uitvoeren van een taak kan de prestaties ook echt verminderen doordat het kortetermijngeheugen met zinloze inspanning wordt beziggehouden. p49

Dit verschijnsel wordt wel egodepletie genoemd. Proefpersonen die de opdracht kregen om hun emotionele reactie op een emotioneel beladen film te onderdrukken, presteerden later minder goed bij een latere, fysieke taak. p49

De rechters waren de hele dag bezig met aanvragen voor vervroegde vrijlating, De zaken werden willekeurig aan de rechters gepresenteerd en men besteedde weinig tijd aan elke aanvraag (gemiddeld zes minuten). Het standaardbesluit was afwijzing, slechts 35% werd goedgekeurd. De exacte tijd van elke beslissing werd genoteerd, evenals de ochtend- lunch-, middagpauzes die de rechters namen, waarin er iets gegeten werd. De onderzoekers tekenden de goedgekeurde aanvragen en de tijd sinds de laatste snackpauze in een grafiek. Het aantal goedgekeurde aanvragen piekte na elke snack, toen ongeveer 65% werd goedgekeurd. Hierna daalde het percentage goedgekeurde aanvragen geleidelijk naar 0. Tot de volgende snackpauze van de rechters. (...)

Vermoeide en hongerige rechters vervallen eerder terug op hun standaardreactie: afwijzing (Of ben je na een korte pauze weer even fris van geest?) p52

Kinderen kregen de keuze tussen een kleine beloning, een koekje dat voor hen lag. Of als ze het koekje niet opaten, vijftien minuten later twee koekjes. Tien tot vijftien jaar later was er een verschil merkbaar tussen de kinderen die hun geduld hadden weten te bewaren en kinderen die aan hun begeerte hadden toegegeven. De geduldige kinderen hadden sterkere coördinerende processen in cognitieve taken ontwikkeld, en vooral in hun vermogen om hun aandacht effectief te doseren. p55

Psychologen zien ideeën als knooppunten in een uitgebreid netwerk, het associatieve geheugen genoemd, waarin elk idee aan vele andere ideeën is gekoppeld. Er zijn verschillende soorten verbanden: oorzaken zijn gekoppeld aan gevolgen, objecten aan eigenschappen en voorwerpen aan categorieën waartoe ze behoren. (...) Het huidige inzicht is dat veel gelijktijdig plaatsvindt. Een idee dat is geactiveerd, roept niet eenvoudigweg een ander idee op. Een idee activeert vele andere ideeën, die op hun beurt weer ideeën activeren. Slechts een klein aantal van de geactiveerde ideeën komt in ons bewustzijn terecht. Associatief denken vindt vooral op de achtergrond plaats, verborgen voor ons bewuste ik. Het idee dat we slechts beperkte toegang hebben tot onze geest is moeilijk te bevatten, aangezien het zo onnatuurlijk overkomt, maar toch is het zo. We weten veel minder van onszelf dan we denken te weten. p60

In een inmiddels beroemd geworden experiment vroegen psycholoog John Bargh en zijn collega's aan studenten om uit vijf woorden een zin van vier woorden samen te stellen. Voor de ene groep bevatte de helft van de door elkaar gehusselde zinnen worden die gerelateerd waren aan ouderdom, kaal, grijs, rimpels, hoewel het woord ouderdom zelf niet werd genoemd. Toen de taak was volbracht moesten de jonge proefpersonen in ruimte verderop een andere experiment doen. Dat korte loopje was het eigenlijke experiment.: de onderzoekers maten de tijd die de studenten nodig hadden om van de ene ruimte naar de andere te komen. Zoals Bargh had voorspeld liepen de studenten die zinnen hadden moeten maken met ouderdom enzovoorts langzamer dan de overige studenten.

(...) Toen de studenten later werden ondervraagd gaf geen van hen aan het thema herkend te hebben. (...) Het idee van ouderdom was niet in hen opgekomen en toch had het hun gedrag veranderd. Dit opmerkelijke fenomeen, het beïnvloeden van gedrag door een idee wordt wel ideomotoreffect genoemd.

Omgekeerd werkt het ook.

Studenten werden gevraagd met een derde van hun looptempo in een ruimte rond te lopen. Daarna herkende ze aan ouderdom gerelateerde woorden veel sneller. p61

Medewerkers betaalden een vrijwillige bijdrage, achter de bus hing een lijstje met prijzen. (...) Gedurende tien weken hing er elke week aan andere poster naast de koffiemachine: bloemen of ogen die je recht aankeken. Niemand zei iets over de posters, maar toch hadden ze invloed op de bedragen die in de bus werden geworpen. (...) Gemiddeld droegen de medewerkers in weken dat de oogposters hingen 3 keer zoveel bij als in de bloemweken.

Timothy Wilson, Strangers to ourselves. p65

Larry Jacoby, 'Becoming famous overnight'.

Woorden die je als eens eerder hebt gezien, vallen een volgende keer extra op. Het cognitieve gemak van een eerder gelezen woord is groter dan bij 'nieuwe' woorden en het dit gemak dat de indruk van bekendheid wekt. p68

Bekendheid met een deel van de zin was al voldoende om de hele zin bekend te laten lijken en dus waar. p70

(...) In 'Problems with using long words needlessly' toonde hij aan dat het verpakken van bekende ideeën in een pretentieuze verpakking als teken van minder intelligentie en geloofwaardigheid wordt opgevat.

Rijmende aforismen worden eerder als waar ervaren dan niet rijmende. p71

Het verband tussen herhaling van een willekeurige stimulus en het gevoel van affectie dat mensen voor deze stimulus ontwikkelen. Zajonc noemde dit het 'mere exposure effect'.

Gedurende enkele weken werd een advertentie-achtig kader op de voorpagina afgedrukt in studentenkranten in Michigan. Daarin de volgende Turkse of Turks klinkende woorden: *kadirga*, *saricik*, *biwonjni*, *nansoma* en *iktita*.

De frequentie waarmee de woorden werden afgedrukt wisselde. Een van de woorden werd slechts eenmaal afgedrukt, andere twee, vijf tien of vijftientig keer. (...) Vragenlijsten of de woorden iets goeds of iets slecht zouden kunnen betekenen. Woorden die vaker waren afgedrukt, werden gunstiger beoordeeld dan woorden die maar een of twee keer te zien waren geweest. p74

Om dit aan te tonen stelde een van Zajonc's onderzoekers twee setjes bevruchte kippeneieren bloot aan verschillende tonen. Nadat de kuikens uit de eieren waren gekropen reageerden ze minder angstig wanneer ze de toon hoorden waarin ze in het ei waren blootgesteld. p75

Kennelijk beïnvloedt stemming de werking van systeem 1. Als we ons niet op ons gemak voelen of verdrietig zijn, verliezen we het contact met onze intuïtie. Deze uitkomsten vormen een extra bewijs dat een goed humeur, intuïtie, creativiteit, lichtgelovigheid en een hoge afhankelijkheid van systeem 1 een cluster vormen. Aan de andere kant zijn verdriet, oplettenheid, wantrouwen, een analytische insteek en extra inspanning aan elkaar gerelateerd. p76

Het is de consistentie van de informatie die een verhaal goed maakt, niet de volledigheid. Vaak zult u merken dat als u weinig weet u alles beter in een samenhangend verhaal kunt inpassen. p95

Todorov toonde portretten van mannengezichten aan zijn studenten, soms slecht een tiende seconde lang, en vroeg om de gezichten te beoordelen op basis van verschillende kenmerken, waaronder voorkomendheid en competentie. De beoordelingen van de studenten kwamen redelijke goed overeen. De gezichten die Todorov toonde waren campagneportretten van politici. Todorov vergeleek de uitkomsten van de verkiezingen met de beoordelingen van zijn studenten, gebaseerd op een zeer korte blootstelling aan hun gezicht, buiten de politieke context. In ongeveer 70% van de gevallen bleek de winnaar de kandidaat die het hoogst had gescoord. Dezelfde opvallende uitkomst werd bevestigd bij verkiezingen in Finland, Engeland, Australië, Duitsland en Mexico. p98

Politicalologen breidden Todorov's onderzoek uit door een categorie kiezers te identificeren bij wie de automatisch gevormde oordelen van systeem 1 een grote rol iken te spelen. Ze ontdekten dat dit voornamelijk politiek niet-onderlegde mensen zijn die veel televisie kijken. p99

Is de lengte van de hoogste sequoia meer of minder dan 1200 feet?

Hoe hoog zou u de hoogste sequoia inschatten?

Het hoge referentieniveau in dit onderzoekje bedroeg 1200 feet. Andere bezoekers kregen dezelfde vraag, maar dan met een lager niveau van 180 feet. Het verschil bedroeg dus 2012 feet.

Zoals verwacht produceerden beide groepen verschillende gemiddelde inschattingen 844 en 282 feet, een verschil van 562 feet. De referentie-index is eenvoudigweg de

verhouding tussen de twee verschillen (562/1020), uitgedrukt als percentage: 55 procent. p131

In een experiment kregen makelaars het verzoek de waarde in te schatten van een woning die daadwerkelijk in de verkoop stond. Ze bezochten de woning en bekeken de folder waarin de vraagprijs vermeld stond. De helft van de makelaars kreeg een vraagprijs onder ogen die aanzienlijk hoger was dan de marktwaarde van de woning. De andere helft kreeg een aanzienlijk lagere vraagprijs te zien. Alle makelaars gaven vervolgens aan wat een redelijke prijs was en welke prijs ze als laagste zouden accepteren. Vervolgens vroeg men naar de factoren die hun inschatting had beïnvloed. Opmerkelijk genoeg werd de vraagprijs niet genoemd. Kennelijk waren de makelaars te trots om deze mee te laten wegen. Men stelde niet beïnvloed te zijn door de vraagprijs maar dit bleek niet waar, het referentie-effect bedroeg 41%. De professionals bleken bijna even ontvankelijk te zijn voor het referentie-effect als een controlegroep van studenten zonder enige makelaarservaring die 48% scoorde. Het enige verschil tussen de twee groepen was dat de studenten toegaven beïnvloed te zijn door de vraagprijs en de makelaars die invloed ontkenden. p132

Kortingsactie van 10% op blikken Campbell's soep. Op dagen met een bord 'Maximaal 12 blikken per klant' werden twee zoveel blikken verkocht als op dagen met een bord 'Geen limiet'. p134

Toen ik nog les gaf in onderhandelen adviseerde ik studenten om niet met een absurd tegenbod te komen als het openingsbod ook absurd was. Dit creëert een kloof die moeilijk te overbruggen is. Beter is het om stampij te maken en de kamer uit te stormen of hiermee te dreigen om duidelijk te maken dat met een dergelijk bod op tafel verder onderhandelen weinig zin heeft. p134

Voorbeelden worden uit het geheugen opgehaald en als dit ophalen soepel en gemakkelijk verloopt, wordt de categorie als groot ingeschat. p137

Baanbrekend onderzoek naar publieke risicoperceptie met een enquête die het standaardvoorbeeld van beschikbaarheidsbias is geworden. Ze vroegen na te denken over paren doodsoorzaken: suikerziekte en astma of hersenbloeding en verkeersongelukken. Wat blijkt?

Hersenbloedingen veroorzaken bijna twee keer zoveel sterfgevallen als alle verkeersongelukken bij elkaar, maar 80 procent van de respondenten achten overlijden door een verkeersongeval waarschijnlijker.

Tornado's worden als een grotere killer gezien dan astma, hoewel de laatste 20 keer zoveel doden veroorzaakt.

De kans op overlijden door een ongeval werd 300 keer groter geacht dan de kans op overlijden door suikerziekte, hoewel de daadwerkelijke verhouding 1:4 is.

De boodschap is duidelijk, inschattingen van doodsoorzaken worden beïnvloed door de media. De media-aandacht is op zich al gericht op nieuwswaarde en sensatie. De media vormen niet alleen de interessegebieden van het grote publiek, maar worden er ook door bepaald.

Redacties zijn niet blind voor het feit dat bepaalde onderwerpen en meningen populair zijn. Ongewone gebeurtenissen trekken onevenredig veel aandacht en worden daardoor als minder ongebruikelijk gezien dan ze daadwerkelijk zijn. De wereld in ons hoofd is geen exacte replica van de werkelijkheid. Onze verwachtingen van frequenties van bepaalde gebeurtenissen worden gekleurd door de invloed en emotionele intensiteit van de boodschappen waaraan we worden blootgesteld.

p146

Het belang van een bepaald idee wordt vaak ingeschat aan de hand van de snelheid waarmee het in onze gedachten komt en aan de emotionele lading ervan.

Een beschikbaarheidscascade is een zichzelf in stand houdende reeks van gebeurtenissen die met een mediabericht over een relatief onbetekenende gebeurtenis kan beginnen en in grootschalige paniek en ingrijpende maatregelen van de overheid kan uitmonden. p150

Vandaag de dag zijn terroristen de voornaamste bron van beschikbaarheidscascades. Met enkele afschrikwekkende uitzonderingen zoals 9/11, is het aantal slachtoffers van terroristische aanslagen zeer klein in relatie tot andere doodsoorzaken. Zelfs in landen die dag in dag uit met terrorisme worden geconfronteerd, zoals Israël, komt het wekelijkse aantal slachtoffers niet in de buurt van het aantal verkeersslachtoffers. p152

(...) het beoordelen van kandidaten voor de officiersopleiding.

We zagen deelnemers die arrogant eigzinnig, onderdanig, geduldig, heetgebakerd of vasthoudend leken of al snel opgaven. Soms zagen we verongelijkheid wanneer iemand wiens idee door de groep werd verworpen, niet langer actief meedeed. Of we zagen reactie op een crisis: wie een lotgenoot de mantel uitveegde omdat zijn fout het werk van de hele groep had laten mislukken, wie de leiding nam op het moment dat het uitgeputte team opnieuw moest beginnen. De taak was niet moeilijk omdat wij het gevoel hadden dat we de leiderschapsvaardigheden van al deze soldaten al hadden gezien. Zelden kregen de beoordelaars te maken met twijfel of uiteenlopende indrukken.

De aanwijzingen dat we niet met nauwkeurigheid succes konden voorspellen waren overweldigend. Ons vermogen om prestaties in de opleiding te voorspellen was te verwaarlozen.

Na het ontvangen van dit ontmoedigende nieuws was onze stemming een tijdlang bedrukt. Maar dit was het leger. Ongeacht of ze nuttig waren moesten routines worden aangehouden en order worden uitgevoerd. Deze gegevens hadden er toe moeten leiden dat we onze voorspellingen zouden matigen, maar dat was niet het geval (=cognitieve illusie).

Dit was een duidelijk voorbeeld van WYSIATI: er beschikten voer dwingende indrukken van het gedrag dat we waarnamen en niet over een goede manier om rekening te houden met ons gebrek aan kennis van de factoren die uiteindelijk uitmaken hoe goed of slecht een kandidaat als officier zou functioneren.

Achteraf gezien is het meest opmerkelijk element in het verhaal dat onze kennis van de algemene regel –dat we niet konden voorspellen- geen effect had op ons

vertrouwen in individuele gevallen. Mensen zijn vaak onwillig om het bijzondere uit het algemene af te leiden. (En andersom. Ik heb een hekel aan zwarte. En Sydney dan? Ja, die is gewoon een okaye neger). p218-212 verder p241

In een ander artikel 'Boys will be boys' lieten Terry Odean en Brad Barber zien dat mannen vaak nuttelozer ideeën ten uitvoer brachten dan vrouwen en dat vrouwen dientengevolge betere beleggingsresultaten bereikten dan mannen. p223

Het idee dat de toekomst onvoorspelbaar is, wordt elke dag ondermijnd door het gemak waarmee het verleden wordt verklaard.

(...) maakt onze neiging om samenhangende verhalen over het verleden op te stellen en in die verhalen te geloven het ons moeilijk om in te zien dat we niet in staat zijn de toekomst te voorspellen.

Toch blijft de illusie van de geldende voorspeling behouden, een feit dat wordt uitgebuit door mensen die van voorspelen hun beroep hebben gemaakt. Televisie en radiostations hebben hun panels van experts in commentaar te geven op het recente verleden en de toekomst te voorspellen.

Philip Tetlock heeft deze zogenoemde deskundige voorspellingen over een periode van twintig jaar geanalyseerd in zijn boek *Expert Political Judgement: Hoe good is it. How can we know?* Zijn conclusie is dat experts over het algemeen de toekomst nauwelijks beter voorspellen dan wanneer je een muntje opgooit.

p228

Paul Meehl. In een representatief onderzoek voorspelden studieadviseurs de cijfers van eerstejaarsstudente aan het einde van het studiejaar. De studieadviseurs namen bij elke student een interview af. Ze hadden toegang tot de middelbare school cijfers, verscheidene aanlegtests en een persoonlijk opstel van vier bladzijden. Het statistische algoritme gebruikte slechts een fractie van deze informatie: middelbare schoolcijfers en een enkele aanlegtest. Niettemin was deze formule nauwkeuriger dan de voorspelling van elf van de veertien studieadviseurs. p233

De econoom en wijnliefhebber Orley Ashenfelter heeft een overtuigende demonstratie gegeven van het vermogen van simpele cijfers om wereldberoemde experts voorbij te streven. (...) een statistische formule die de prijs van een wijn voorspelt –voor een bepaalde producent en voor een bepaalde leeftijd – op grond van drie kenmerken van het weer: de gemiddelde temperaturen tijdens het groeiseizoen in de zomer, de hoeveelheid regen in het oogstseizoen en de totale regenval in de afgelopen winter. p234

Omdat je maar weinig directe kennis hebt van wat er in je hoofd omgaat, zul je nooit te weten komen dat je onder net iets andere omstandigheden tot een ander oordeel had kunnen komen. (...) Wanneer er sprake is van een zwakke voorspelbaarheid - wat in de meeste onderzoeken van Meehl en zijn volgers het geval is - wordt elke voorspellende validiteit door inconsistentie tenietgedaan. p236



De belangrijkste ontwikkeling in dit veld van onderzoek sinds het oorspronkelijke werk van Meehl is het beroemde artikel *The robust beauty of improper linear models in decision making* van Robyn Dawes:

De meest gebruikte statistische methode in de sociale wetenschappen is gewichten toekennen aan verschillende voorspellers door een algoritme met de naam meervoudige regressie te volgen.

Dawes stelt dat dit complexe algoritme weinig waarde toevoegt. Je kunt zo goed een verzameling scores selecteren die enige validiteit hebben voor het voorspellen van de uitkomst en de waarden aanpassen om ze vergelijkbaar te maken aan de had van standaardscores of rangschikkingen.

Een algoritme dat op de achterkant van een envelop wordt gekalkt is vaak goed genoeg om het oordeel van een expert te overtreffen. (...)

Voorbeeld:

*Stabiliteit van een huwelijk = frequentie van seks – frequentie van ruzie.*

Een klassieke toepassing is de Apgar test. Een zuigeling die binnen enkele minuten na de geboorte niet normaal ademhaalt, loopt grote kans op hersenschade. (...) Ze noteerde vijf variabelen (hartslag, ademhaling, reflex, spiertonus en kleur) en die scores (0,1 of 2) Een baby met een totaalscore onder 4: direct ingrijpen. p238

Van meet af aan hebben klinische psychologen op de ideeën van Meehl gereageerd met vijandigheid en ongeloof. Ze waren duidelijk in de greep van een illusie van vaardigheid in verband met hun vermogen om lange termijn voorspellingen te doen. p239

Ervaren radiologen die thoraxfoto's als normaal of abnormaal beoordelen spreken zichzelf in 205 van de gevallen tegen als ze dezelfde foto op verschillende momenten onder ogen krijgen. (...)

We weten uit onderzoek naar priming dat (het sneller herkennen van op reageren op een bepaalde stimulus als men deze eerdere heeft waargenomen) dat niet – opgemerkte prikkels in onze omgeving een aanzienlijke invloed hebben op onze gedachten en handelingen. Deze invloeden fluctueren van moment tot moment. Een koel briesje...p236

Het vertrouwen dat mensen ontlenen aan twee onderling verwante indrukken: de indruk van cognitief gemak en de indruk van samenhang. Het geeft ons vertrouwen als we het verhaal dat we vertellen makkelijk bij ons opkomt., zonder tegenspraak en zonder concurrerend scenario. p252

Mensen die informatie hebben over een bepaald geval, voelen maar zelden de behoefte om de cijfers te kennen van de klasse waartoe het geval behoort. (...) De saaie statistische informatie wordt stelselmatig terzijde geschoven wanneer deze niet overeenstemt met de persoonlijke indrukken. Tegenover het interne gezichtspunt met het externe gezichtspunt geen schijn van kans. p263

We stellen vast dat bedrijven met prijswinnende topmannen daarna minder goed presteren, zowel in termen van aandelen als van bedrijfsresultaten. Tegelijkertijd stijgt de beloning van deze topmannen, brengen ze maar tijd door met activiteiten buiten de ondernemen zoals het schrijven van boeken en het lidmaatschap van andere besturen. p273

Philip Terlock heeft vastgesteld dat experts met het grootste zelfvertrouwen het vaakst worden uitgenodigd om hun ideeën bij nieuwsprogramma's uit de doeken te doen. p278

De psycholoog Paul Rozin heeft opgemerkt dat een enkele kakkerlak een hele schaal met kersen oneetbaar maakt, maar da een enkele kers onze weerzin tegen een schaal met kakkerlakken niet vermindert. p321

Op regenachtige dagen is een taxi in New York nooit lang onbezet en bereikt de chauffeur binnen korte tijd zijn doel, dit in tegenstelling met mooie dagen waarop de taxi vaak rondjes moet rijden op zoek naar een vrachtje. De economische logica zegt dat taxichauffeurs op regenachtige dagen overuren moeten maken en zich op mooie dagen wat vrije tijd kunnen veroorloven, omdat die vrije tijd dan minder kostbaar is. De logica van de afkeer van verlies leidt echter tot het omgekeerde: chauffeurs die zich op een vast daginkomen richten, werken veel lange uren wanneer hun passagiers dun gezaaid zijn, en gaan vroeg naar huis wanneer verregende klanten smeken om vervoer. p322

Zoals ze aanvankelijk worden opgesteld leveren hervormingsplannen bij het streven naar een algehele verbetering veel winnaars en enkele verliezers op. Als de betrokken partijen echter enige politieke invloed hebben, zullen potentiële verliezers actiever en vasthoudender zijn dan potentiële winnaars. De uitkomst zal dus in hun voordeel uitpakken en onvermijdelijk duurder en minder effectief zijn dan oorspronkelijk gepland. p324

De besturen geloven niet dat de nieuwe CEO noodzakelijk beter is dan de degeen die hij vervangt. Maar ze weten wel dat hij niet belast is met dezelfde mentale rekeningen en daardoor beter in staat is om de gemaakte kosten van eerdere investeringen te negeren bij het beoordelen van nieuwe kansen. p370