

Verschenen in: Patrick Develtere e.a. (red.), *Werk en Wereld. Confronterende visies op onderzoek en samenleving*. Leuven, LannooCampus, 2007, p. 40-48.

Het beheersingssyndroom ***Vragen bij de obsessie met evaluaties***

Herman De Dijn

Van persoonsvertrouwen naar systeemvertrouwen

Al tientallen jaren geleden wezen bepaalde denkers, zoals de socioloog Niklas Luhmann, erop dat vertrouwen in traditionele relaties meer en meer de plaats ruimt voor vertrouwen in anonieme systeemrelaties.¹ Voor hulp bij ziekte, ongeval of ouderdom, vertrouwen wij steeds minder op onze naasten en steeds meer op grote anonieme systemen. Ons geld vertrouwen we niet langer toe aan een vertrouwenspersoon, zelfs niet aan een lokale bankier die we persoonlijk kennen; we beleggen het nu liever via het internet. Systemen en structuren die vertrouwen garanderen via een arsenaal van procedures, regels en wetten verdringen persoonlijke contacten.

Allerlei mechanismen en procedures worden uitgedokterd om de betrouwbaarheid en performantie van het systeem te garanderen. Wanneer toch misbruiken aan het licht komen, worden de 'loopholes' vakkundig gedicht. Regelmatige controle via onafhankelijke organismen, visitatie- en auditcommissies, desnoods audit van de auditcommissies, is vanzelfsprekend geworden. Daarbij moet de informatie zo ondubbelzinnig en transparant mogelijk zijn, liefst in een 'format' dat precieze vergelijking en objectieve kritiek toelaat, dus liefst cijfermatig of in grafieken uitgedrukt. Die systeembenadering gaat haast automatisch gepaard met het expliciete formuleren van doelstellingen of eindtermen en van de wegen waarlangs die te bereiken zijn. Alleen op die manier lijkt objectieve evaluatie, eventuele remediëring en uiteindelijk vooruitgang mogelijk.

Groeiend belang van beheersing en evaluatie

In deze systeembenadering worden allerlei wetenschappelijke inzichten over beheersing en evaluatie van processen ingeschakeld. Omgekeerd demonstreren de betrokken wetenschappen (waaronder 'menswetenschappen' als organisatieleer, psychologie, pedagogie, sociologie enzovoort) vaak maar al te graag hun toepasbaarheid. Metafuncties die niets met de specificiteit van het betrokken domein te maken hebben

zien het licht en krijgen in de organisatie een centrale rol toebedeeld (vb. managers aan het hoofd van universiteiten of ziekenhuizen).

De evolutie naar systeemvertrouwen lijkt zuivere winst. Vormen van willekeur, incompetentie, bedrog en machtswellust, haast onvermijdelijk in traditionele vertrouwensrelaties, worden in de moderne systeembenadering de pas afgesneden. Verzet tegen de nieuwe benadering lijkt in te druisen tegen alle redelijkheid en te getuigen van een onbegrijpelijk, haast pervers conservatisme. Ook de politiek is vandaag een grote voorstander van de systeembenadering: ze maakt komaf met de kwalen van de traditionele manieren van doen en staat gelijk aan efficiëntie en 'accountability'. Andere voordelen zijn dat de procedures toelaten om verantwoordelijkheden aan te wijzen of dat remediërvorstellen grotere toekomstige beheersing beloven.

De systeemlogica dringt binnen in alle domeinen

De 'logica' van deze systeembenadering is geleidelijk aan in haast alle domeinen en menselijke relaties binnengedrongen. Allereerst in de relaties met medewerkers of werknemers. Wanneer op de medewerking van andere individuen een beroep wordt gedaan, gebeurt dat vandaag doorgaans in het kader van een systeembenadering. De relatie met de 'ingehuurde' medewerkers is een relatie, niet geregeerd door een persoonlijke band en vertrouwen, maar via objectieve tests bij aanwerving en via objectieve prestatieingen (gebaseerd op objectieve meetresultaten betreffende aantal behandelde dossiers, aantal publicaties, klantvriendelijkheid enzovoort). Aangezien persoonlijk vertrouwen geen rol speelt of mag spelen, wordt de motivatie van de personeelsleden gestimuleerd door financiële 'incentives' en/of via methoden gesteund op wetenschappelijke, bijvoorbeeld socio-psychologische inzichten (opdrijven van teamspirit en dergelijke).

De systeembenadering lijkt gekenmerkt door een aantal karakteristieken die erop gericht zijn de beheersing zo groot mogelijk en de afhankelijkheid van contingente of subjectieve factoren zo klein mogelijk te maken. Tot een dergelijke strategie behoort: het expliciet maken van de doelstellingen van de activiteit op een wijze die ook niet-insiders kan overtuigen; het aangeven van een stappenplan om die doeleinden te bereiken; het formuleren van objectiveerbare kwaliteitseisen van het 'product'; het opzetten van evaluatiesystemen; het zorgvuldig motiveren van de evaluatie; het installeren van beroepsprocedures enzovoort.

Als voordelen omslaan in contraproductieve krachten

De voordelen die een systeembenadering in bepaalde terreinen ongetwijfeld meebrengt, kunnen ons er gemakkelijk toe verleiden om haar overal te willen toepassen, ook in die domeinen en relaties waar ze mogelijks contraproductief wordt en onbedoelde, negatieve neveneffecten voortbrengt. Het is perfect mogelijk dat bepaalde maatregelen die in een bepaald domein of tot een bepaald punt zeer nuttig zijn, in andere domeinen of voorbij dat punt omslaan in contraproductieve krachten. Ook vergeet men dat het succes van die benadering afhankelijk is van allerlei voorwaarden die niet per definitie vervuld zijn (een zekere gemeenschappelijke achtergrond van de medewerkers, een zeker niveau van scholing, van discipline, van moraliteit enzovoort). Het zou dus wel eens kunnen gebeuren dat *alle* domeinen op termijn minder goed af zijn omdat de systeembenadering nadelig is voor precies die domeinen (zoals menselijke relaties, onderwijs en zorg) die zonder dat men het goed beseft de economische sfeer schragen.

Evaluatie verovert alle maatschappelijke sferen

Fundamenteel onderdeel van de systeembenadering is de evaluatie. Het fenomeen veroverde alle maatschappelijke sferen, zowel de 'profit' als de 'non profit'. Het begint zelfs in de meest intieme relaties binnen te dringen. Evaluatie lijkt de meest vanzelfsprekende en rationele zaak ter wereld. Toch is argwaan geboden. Allereerst kan men zich verwonderen over de onkritische manier waarop allerlei zaken als wetenschappelijk vaststaand of onderbouwd worden voorgesteld (zowel wat theoretische als wat empirische aspecten betreft).² Managers en politici willen een of ander meetinstrument hebben, ook al is het niet duidelijk wat men nu precies meet.³ Allerlei vage begrippen (vb. kenniseconomie, globalisering, mobiliteit, flexibiliteit, schaalvergroting) worden te pas en te onpas ingeroepen om maatregelen door te duwen.

Managerial colonisation

Het hedendaagse evaluatiegebeuren is gesteund op twee fundamentele vooronderstellingen: de mogelijkheid van reële expertise in het produceren van resultaten en de meetbaarheid van die resultaten. Op alle terreinen wordt gezocht naar een criterium waarmee men efficiëntie of vooruitgang zou kunnen meten. Daartoe dient men ook complexe realiteiten zoals bijvoorbeeld zorg of onderwijs in bepaalde parameters te dwingen, zodat objectieve vergelijking van resultaten of 'targets' mogelijk wordt. De gedachte van expertise in het produceren van resultaten leidt tot wat men de 'managerial colonisation' heeft genoemd.⁴ Aangezien het overal, ook in de 'non profit' sectoren, steeds om hetzelfde lijkt te gaan – via bepaalde processen een zo groot mogelijk resultaat of 'winst' te bekomen – lijkt niet degene die met het terrein vertrouwd

is de beste leidinggevende, maar de manager die de processen kan beheersen, ook al heeft hij/zij geen enkele vertrouwdheid met de specificiteit van het terrein.

Wanneer de systeembenadering op een bepaald terrein wordt 'toegepast', verandert de focus van de activiteit haast onvermijdelijk. De insiders bepalen niet langer de focus. De managers leggen de focus op meetbare resultaten of op een analogon van 'winst'. Waar het om gaat is niet langer datgene wat voor de ingewijden van tel en waarde is, maar vooral of zelfs alleen het resultaat. Dat resultaat wordt bepaald in een precieze vergelijking met wat op een gelijkaardig terrein elders wordt gerealiseerd. De vergelijking moet daarbij in domein-neutrale termen gebeuren, zodat outsiders 'objectief' kunnen oordelen. Of een onderwijsinstelling bijvoorbeeld 'goed presteert' kan in dit kader alleen worden afgelezen aan de vergelijking op een aantal objectiveerbare parameters (bv. 'output' van diploma's) met andere gelijkaardige instellingen. Wie achteraan bengelt, is 'niet goed bezig'. Het komt er immers op aan 'de marktleider' te zijn, of 'in de eerste divisie' te spelen. Alle activiteit is herleidbaar tot een sport, en sport bestaat er in de eerste te zijn, ten koste van alles. Waar het om gaat is de plaats in de rangorde, niet langer de zaak zelf.

Competitie om de competitie

De vergelijkingsdrift, of de obsessie met 'lijstjes', is uiteraard onverenigbaar met aandacht voor de particulariteit en specificiteit van de sociale of culturele context waarbinnen de activiteit of de instelling zich situeert. Het leidend idee is dat alle instellingen of groepen of individuen worden gedreven door éénzelfde doel: het abstracte doel van 'de beste', 'top', 'de marktleider' te zijn, al de rest betekent verlies. Er lijkt geen diepere drijfveer te bestaan dan de abstracte wil te winnen in de competitie die draait om ... de competitie.

Wat men in deze context uit het oog verliest, is dat bepaalde activiteiten een doel of waarde kunnen hebben op zich, die slechts bij interne vertrouwdheid zichtbaar is. Dit betekent dat de waarde aan buitenstaanders alleen via oneigenlijke factoren, bijvoorbeeld economisch nut, kan worden verduidelijkt. De poging om alle waarde in termen van dit nut te vertalen, impliceert dat alleen wat *rechtstreeks* zijn nut kan bewijzen nog als de moeite waard wordt beschouwd. Dit zou op termijn echter juist tot vermindering van dat nut kunnen leiden. Niet alleen filosofen, sociologen en politicologen, maar zelfs economen wijzen steeds meer op het belang van allerlei niet-economische factoren en processen voor de economie zelf.⁵

Perverse gevolgen ...

De complexiteit van een activiteit kan verhinderen dat de doelstellingen ervan zomaar in een 'mission statement' kunnen worden uitgedrukt, tenzij op een extreem vage of tautologische manier. In het algemeen onderschat men hier het belang en de onvermijdelijkheid van *tacit knowledge*, van niet expliciteerbare *know how*, niet in procedures te vatten redelijkheid.⁶ De eis van een perfect objectiveerbare beoordeling van kwaliteit dreigt dan ook perverse gevolgen te hebben en kan leiden tot een steeds verdere erosie van de inhoudelijke basis van beoordeling. Deze steunt op interne vertrouwde en meesterschap die de confrontatie met de opvattingen van 'peers' aangaat. Originaliteit krijgt het in de evaluatiecontext steeds moeilijker of wordt verward met ophefmakerij.

De intrede van domeinneutrale managers die louter op het resultaat of het analogon van 'winst' zijn gericht, heeft onvermijdelijk gevolgen. Zij bepalen wat vanuit het uiteindelijke resultaat behouden blijft, getransformeerd of afgeschaft wordt. Ter wille van de efficiëntie of de groei worden 'onproductieve' eenheden afgeschaft (bijvoorbeeld de rijke traditie van kleinschalig onderzoek in terreinen die hun 'relevantie' niet 'objectief' kunnen aantonen).⁷ Om 'de kosten' te drukken of 'synergie' te vergroten, worden kleinere eenheden onverbidde opgenomen in steeds verder gaande schaalvergrotingen, die pas later hun eigen problemen demonstreren en waarbij allerlei *know how* verloren gaat.⁸ Wat op termijn de kostprijs zal zijn van al die operaties voor de gemeenschap, is een vraag die niet eens lijkt op te komen.

...vooral in de 'non profit' sector

De manager heeft een macht die vroegere machthebbers alleen maar zou hebben doen watertanden. Managers in de 'profit' sector worden afgerekend op een onafhankelijk resultaat, de winst of de beurscijfers. Welke renomme ze ook mogen gehad hebben, als de resultaten blijven tegenvallen, vliegen ze eruit. Het probleem is dat het management in de 'non profit' sector niet op dezelfde manier kan functioneren. Het is niet zo duidelijk hoe de resultaten moeten gemeten worden; zelfs niet wát precies moet worden gemeten. De manager kan haast niet in gebreke worden gesteld omdat het niet halen van de beoogde 'targets' altijd kan worden afgeschoven op de onwil of de beperkte visie van de 'rank and file'.

Managers in de 'non profit' sectoren worden verondersteld binnen een bepaald budget te kunnen werken. Of dat een fair budget is, is nog maar de vraag. Dat budget bepaalt echter niet wat binnen het domein belangrijk of minder belangrijk is, wat centraal of minder centraal is. De activiteit in elk 'non profit' domein is uiterst nauw verbonden met het bestaan van bepaalde vormen van expertise (bv. arts, verpleegkundige), bepaalde soorten relaties (bv. tussen artsen, verpleegkundigen en patiënten), bepaalde

deugden en gewoonten. Het gevaar is zeer groot dat een manager ter wille van budgettaire vereisten verregaand ingrijpt in de relaties en processen waardoor de 'resultaten' er ogenschijnlijk op vooruit gaan (er zijn geen 'tekorten' meer), maar op termijn alles minder goed gaat.⁹ Het is haast onvermijdelijk dat de manager ideeën van onderuit wantrouwt aangezien ze komen van individuen die vanwege hun directe betrokkenheid de zaak niet op een 'objectieve' manier kunnen benaderen.

Overregulering

Gezien de nadruk op procedures, regels en evaluaties vergt het plannen en implementeren ervan enorme inspanningen en middelen waarbij datgene waarom het inhoudelijk gaat in de verdrukking komt. Het aantal planners, controleurs, bureaucraten, projectmanagers neemt maar toe. Alle energie dient te worden besteed aan 'het in orde zijn', het invullen van verslagen, het bijhouden van agenda's, motivering van beslissingen enzovoort. In activiteiten gaat alle aandacht uit naar het moment van inspectie of evaluatie, want daar wordt op afgerekend. Het publiceren gebeurt in functie van de meting, eerder dan in functie van de relevantie voor de wetenschap. De poging om via procedures, regels, wetten en evaluaties allerhande de nukkige realiteit (vooral van de tussenmenselijke relaties) in handen te krijgen, leidt tot steeds nieuwe regels en amendementen, tot overregulering die zelf weer door nieuwe maatregelen aan banden moet worden gelegd. Het fundamentele probleem is dat het afwegen of de regels zelf *redelijk* zijn uiteindelijk niet via regels kan worden opgelost.¹⁰ Dat vraagt interne vertrouwde met de zaak, met de eigenlijke gang van zaken.

Verlies van de band met de gemeenschap

Een laatste probleem dat aandacht verdient, is het onvermijdelijk onfaire karakter van de 'manageriële' benadering. Het zou bijvoorbeeld de taak zijn van een universiteit die zichzelf respecteert om tot de 'top-league' van (Europese, mondiale?) universiteiten te behoren. Daartoe moet die universiteit zich competitief opstellen, elders toponderzoekers en -professoren recruter en de beste studenten, postdocs en onderzoekers verleiden om voor haar te kiezen. Dit vergt het maken van harde keuzes. Deze komen haast onvermijdelijk hierop neer dat de verantwoordelijkheid tegenover de eigen tradities (ook kennistradities en ethische tradities) en de eigen maatschappelijke context hoogstens secundair wordt.¹¹ Als rechtvaardiging van dergelijke strategie worden gewoonlijk economische argumenten gegeven: de boot van de kenniseconomie niet missen. Men kan zich afvragen of een dergelijk systeem van concurrentie niet nadelig is voor de wetenschap zelf, vooral voor die wetenschappen die weinig of niets met economisch nut

te maken hebben. Als alle universiteiten in een globale context dezelfde strategie volgen, maar vertrekken vanuit verschillende startposities (cultureel, op taalgebied, financieel, politiek) dan kan het deelnemen aan de wedren voor de doorsnee Europese (niet-Engelstalige) universiteit alleen maar zeer relatieve winst opleveren. Bovendien gaat dit ten koste van de ontwrichting van een universitair bestel dat andere dan puur economische doeleinden had en ten koste van de betrokkenheid op het welzijn van de eigen maatschappij.

Reacties: van accommodatie tot cynisme

Onderhuids leeft grote ontevredenheid met het verlies aan ernst en substantie in activiteiten en instellingen waarin het vooral om het formele en puur competitieve lijkt te gaan. Iedereen klaagt dat men verdrinkt in de formaliteiten en evaluaties en dat men de eigenlijke taken niet meer adequaat kan uitvoeren. Het lijkt er vooral om te gaan een zekere schijn hoog te houden en zich te verzekeren dat 'de perceptie' naar buiten, en vooral naar de 'stakeholders', in orde is. Alle gemor ten spijt lijkt de juggernaut niet te stoppen. Integendeel, regionale, nationale en Europese overheden lijken te wedijveren om de proceduralisering en de competitiegeest ermee verbonden ten top te drijven. Als het gemor te groot wordt kunnen de enthousiaste systeembeheerders altijd verwijzen naar de eisen van hogerhand of erop attenderen dat we ons niet buiten spel kunnen zetten.

Stille weerstand versus uiterlijke inschikkelijkheid

Bij niet weinigen heerst de strategie om zich uiterlijk te schikken naar de vereisten van het systeem, maar tegelijk zoveel mogelijk op de goede, vertrouwde en betrokken manier verder te werken. Die strategie is echter vooral bruikbaar voor wie niet al te zeer van het systeem en zijn eisen afhankelijk is (in het verwerven van kredieten, bevordering en dergelijke). Intussen moeten anderen, vooral de jongeren, zich zonder meer aanpassen. De strategie van stille weerstand kan aan de pletwals van 'wetenschappelijk' uitgedokterde procedures en werkwijzen geen halt toeroepen. Integendeel, zachte weerstand leidt ertoe dat het systeem subtiele aanpassingen doorvoert die zijn ontwikkeling niet echt ten gronde aantast.

Leegte temidden van glitter en schijn

Al die reguleringen, evaluatie - en controlematregelen ten spijt blijven ongelukken gebeuren en misbruiken bestaan. Soms zijn deze zelfs het gevolg van de poging om alles

in handen te nemen.¹² Bij een publiek dat de indruk gekregen heeft dat alles te beheersen valt, leidt dit tot grote frustraties waarvoor telkens weer zondebokken moeten worden gevonden. Iedereen weet eigenlijk dat, ondanks alle voorzorgen en procedures, de werkelijkheid niet helemaal beheersbaar is. Maar dat inzicht kan en mag niet worden toegelaten. Vandaar de interiorisatie van de mislukking: het individu is de schuldige. Het is zoals de verkoper van het 9-stappen-plan voor succes in de film *Little Miss Sunshine* zegt: "Iedereen kan een winnaar zijn, als hij/zij het maar diep genoeg verlangt. Maar al wie niet wint, is een verliezer!" Wat is de kostprijs van een dergelijke logica? Uiteindelijk wordt iedereen temidden van al de glitter en schijn geconfronteerd met de leegte. Dit geldt zowel voor de slachtoffers van het systeem, de vele soorten marginalen die onderaan de lijstjes bengelen of er zelfs niet voor in aanmerking komen om aan de wedstrijd mee te doen, als voor al wie nog in kwaliteit of zin op zich geïnteresseerd is. Is het verwonderlijk dat onze maatschappij zo sterk door depressie gekenmerkt is?

De ideologie van de beheersbaarheid als nieuwe, universele religie

Het centrale geloofspunt

De traditionele manier van omgang met het onbeheersbare was verbonden met religieuze rituelen en symbolen die een zekere aanvaarding van die onbeheersbaarheid mogelijk maakten. Tegelijk probeerde men zich zo goed en zo kwaad als het ging te handhaven in de werkelijkheid, maar zonder al te grote illusies. Vandaag heerst een andere 'religie' – een ander verbond dat ons verbindt – met eigen grote woorden, eigen geloofswaarheden, rituelen, hogepriesters en zoenoffers. Het gaat niet zozeer om de ideologie van het neoliberale marktfundamentalisme, zoals antiglobalisten denken.¹³ Men moet dieper graven. Het centrale geloofspunt is dat men de werkelijkheid echt kan beheersen op basis van objectief inzicht en zuivere machtswil. Er heerst een magisch vertrouwen dat alles 'in orde' is als men maar over de juiste procedures, controlemechanismen en dergelijke kan beschikken. Eigenlijk gaat het om efficiëntie om de efficiëntie, het gaat niet meer om een of andere zaak, maar om het kunnen bezitten van de *indruk* 'goed bezig te zijn'. Waarmee men bezig is, waartoe de efficiëntie moet dienen, is onbelangrijk geworden. Het gevolg is dat de efficiëntie desastreus kan zijn voor datgene waarom het echt gaat in het menselijk leven.

Opium voor/van het volk

Het leed dat hoe dan ook en soms zelfs door het systeem zelf ontstaat, kan niet meer met onvermijdelijke onbeheersbaarheid en tragiek worden in verband gebracht. In het

beste geval wordt het onheil object van wetenschappelijk ondersteunde slachtofferhulp die de tragische realiteit op de achtergrond duwt om alle aandacht af te leiden naar de beheersing van de gevolgen en de gevoelens.¹⁴

Op de achtergrond van het verlangen naar beheersing leeft eigenlijk de ontkenning van de werkelijkheid als fundamenteel niet helemaal in onze macht te krijgen. Om niet met onze onderhuidse angsten geconfronteerd te worden, vluchten we in de ideologie van de beheersbaarheid en het daarmee verbonden activisme. Het systeem verdraagt geen fundamentele dissensus, het wil geen kritische discussie - zoals het zelf zo graag voorhoudt - maar gehoorzaamheid. Het gaat echter om een gehoorzaamheid die geen verband meer houdt met een verdere dimensie van waaruit ze nog kan worden in vraag gesteld. Alle werkelijkheid verdwijnt achter de perceptie, alle zin in de schijn, alle kwaliteit wordt vervangen door kwantiteit, alle waarde alleen bepaald door een plaats in een rangorde.

Wat nu?

Ondanks de groeiende ontevredenheid lijkt de opmars van het systeem niet te stuiten. Wat zich aandient als een redelijke poging tot efficiënter gedrag en inrichting, verandert haast onvermijdelijk in een ongeremde, inhoudsloze organisatiedrift. Is het mogelijk via rationele beschouwingen en kritiek die beheersingsdrift een halt toe te roepen? Of moeten we, met Heidegger, geduldig wachten op een god die ons zal redden, of die de strategieën van de beheersingsdrift zelf een ziel zal geven

¹ Niklas Luhmann, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart, Ferdinand Enke, 1968, p. 44-57.

² Voor wat de mode van 'het nieuwe leren' in het Nederlandse onderwijs betreft, zie Greetje van der Werf, "Het nieuwe leren is een onverantwoord maatschappelijk experiment", in Thijs Jansen, Gerrit de Jong en Ab Klink (red.), *De nieuwe schoolstrijd. Christendemocratische verkenningen*. Boom Tijdschriften, herfst 2006, p. 84-93.

³ Cf. de methodologische alinea (van de hand van socioloog Jaak Billiet) in Jaak Billiet (e.a.), *Bibliometrie in de Humane Wetenschappen*. Brussel, Standpunten nr. 3 van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten, 2004, p.7-8 (ook te vinden op de website van de Academie www.kvab.be).

⁴ Cf. Chris Lorenz, "Van homo academicus tot homo economicus. Over de functionering van de universiteit in de kenniseconomie", in: Thijs Jansen, etc. (red.), *o. c.*, p. 138.

⁵ Cf. onder meer Karl Polanyi, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of our Time*. Boston, Beacon Press, reprint 2001; Francis Fukuyama, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, Free Press, 1995; David Landes, *The Wealth and Poverty of Nations. Why Some are so Rich and Some so Poor*. New York, Norton, 1998; Wim Moesen, L. Chercheye, T. Van Puyenbroeck, "It Pays to be Decent. On the Relationship between Microsocietal Values and the Macroeconomic Performance of Nations", Center for Economic Studies (K. U. Leuven), Working Paper, 1999; Herman De Dijn, "Progrès et tradition" in Id., *Modernité et tradition. Essais sur l'entre-deux*. Leuven, Peeters – Paris, Vrin, 2003, p. 242-262.

⁶ Over 'tacit knowledge', zie Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*. New York, Doubleday, reprint 1983. Over de redelijkheid die nodig is als basis van de rationaliteit, zie: Michael Oakeshott, "Rational Conduct", in Id., *Rationalism in Politics and Other Essays*. London, Methuen, reprint 1981, p. 80-110.

⁷ Cf. *Men weegt Kaneel bij 't lood*. Commissie toekomst van de Geesteswetenschappen, Utrecht, 1995 (ISBN 90-9008012-0); zie ook Herman De Dijn, "De Geesteswetenschappen en de universiteit" in Bart Pattyn &

Geertrui Van Overwalle (red.), *Tussen Markt en Agora. Over het statuut van universitaire kennis*. Leuven, Peeters, 2006, p. 123-135.

⁸ Over de problematiek van de schaalvergroting in het onderwijs, cf. Chris Lorenz, *art.cit.*, p. 136-137.

⁹ Zie wat betreft het onderwijs bijvoorbeeld: Greetje van der Werf, *art. cit.*

¹⁰ Stephen Toulmin, *Terug naar de rede* (vert. Maarten van der Marel & Peter Diderich). Kampen, Agora – Kapellen, Pelckmans, 2001.

¹¹ Cf. de impact van onderzoek en onderzoekspolitiek op de houding in bio-ethische kwesties, waar het er blijkbaar vooral op aankomt mee te kunnen in de race voor nieuwe ontdekkingen.

¹² Een interessant literair voorbeeld is te vinden in het boek van John Irving, *The World according to Garp* (overdreven bezorgdheid van ouders kan ongelukken met kinderen niet vermijden, integendeel).

¹³ Cf. Chris Lorenz, *art. cit.*, p. 134.

¹⁴ Cf. mijn analyse van ‘sentimentalisme’ in Herman De Dijn, *De herontdekking van de ziel. Voor een volwaardige kwaliteitszorg*. Kampen, Klement – Kapellen, Pelckmans, reprint 2002, p. 13-26.