

Leiderschap na Dan Brown: als noëtische wetenschap serieus wordt genomen

Charlotte Goedmakers en Col Prevoo
beiden verbonden aan Uātēs, The art of leadership

De aanleiding is verleidelijk in haar eenvoud: een interview met Dan Brown in NRC (15 oktober 2025) over zijn nieuwe boek 'Het ultieme geheim', waarin hij het idee schetst dat het brein niet zozeer bewustzijn produceert, maar als een soort ontvangstkanaal afstemt op iets dat groter is dan wijzelf. Of je die metafoor nu intrigerend of provocerend vindt, ze opent een serieuze vraag: wat zou het betekenen voor organisaties en leiderschap als de noëtische benadering - het idee dat innerlijk weten, gerichte aandacht en intentie reële, causale invloed hebben - wetenschappelijk geaccepteerd raakt? Niet als esoterisch zijpad, maar als een legitieme, toetsbare laag boven op onze vertrouwde empirische modellen. De hersenen als ontvanger, bewustzijn als veld. De dood niet als uitschakeling maar als terugvloeiing van een druppel in de oceaan.

Wanneer we die noëtische gedachte even aannemen, wat is dan de aard van ‘het zijn’ als organisatie? Wat is er en hoe verhoudt het zich tot elkaar? Hoe verschuift het ontologische fundament van organiseren. De organisatie is dan niet primair een machine die je optimaliseert, maar een levend veld van betekenis, aandacht en relaties dat je cultiveert. Leiderschap verplaatst zich van plannen en controleren naar het vormgeven van bedding: het scheppen van condities waarin collectieve intentie kan focussen, ritme houvast geeft en verantwoordelijkheid zich verankert in taal en gedrag. Sense-making is dan geen aanloopje, maar het eigenlijke werk: hoe we gezamenlijk benoemen wat ertoe doet, welke vragen we durven stellen en welke beelden onze keuzes dragen. Ritueel krijgt zo een nuchtere functie. Niet als ceremonieel decor, maar als middel om aandacht te bundelen en coherentie te laten ontstaan, juist wanneer complexiteit en druk het systeem anders zouden versnipperen.

Zo’n verschuiving raakt ook onze opvatting van kennis. Naast data en analyses krijgt noësis - directe, intuïtieve duiding - status als aanvullende informatiebron. Niet als excuus om willekeur te rechtvaardigen, wel als serieuze bijdrage bijvoorbeeld in de vroege fase van strategische oordeelsvorming. Wie ooit een team heeft meegemaakt dat ‘het’ aanvoelde voordat de cijfers het lieten zien, herkent de waarde van die voor gevoelens. De kunst is om intuïtie niet te verheffen tot onfeilbaar kompas, maar haar te disciplineren. Eerst luisteren naar wat lijf en relatie laten weten, daarna argumenteren, en ten slotte expliciteren hoe die intuïtieve informatie wel of niet in de beslissing is meegewogen. Zo blijft de governance navolgbaar, en houden we ruimte voor het niet-lineaire weten dat er in complexe omgevingen vaak eerder is dan de spreadsheet.

Dat bewustzijn niet louter privé bezit zou zijn, maar mede gedragen door de relaties waarin we leven en werken, heeft ethische consequenties. Verantwoordelijkheid wordt relationeel: je bent mede verantwoordelijk voor de kwaliteit van aandacht die je in het systeem inbrengt. Taal doet ertoe, toon doet ertoe, ritme doet ertoe. Het is de taak van leiders om normen voor aandacht en gesprek te expliciteren, niet moralistisch maar helder: hoe spreken we met elkaar

bij lastige beslissingen, wie bewaakt het benoemen van de onderstroom, wanneer markeren we grens en verlies? In teams waar dit op een open wijze geregeld is, worden besluiten schoner. Niet omdat men het altijd eens is, maar omdat het gesprek dat ertoe doet op tijd en in de juiste vorm plaatsvindt.

Vanuit die ethiek is organiseren geen structuurfetisj, maar het ontwerpen van bedding. Structuren blijven nodig - verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn en mandaten herkend - maar ze rusten op gewoonten die het veld kalibreren. Een korte, scherpe dagstart herstelt focus. Het ritme van terugkijken en kiezen voorkomt dat energie naar alle kanten uitwaaiert. Fouten publiekelijk herstellen voordat ze verharden tot verhalen, onderhoudt vertrouwen en reduceert ruis. Zulke micropraktijken zijn geen zachte franje; ze zijn de dagelijkse techniek waardoor het morele kompas praktisch wordt. Daarin vormt elke leider zichzelf: met precieze taal, begrenzing zonder hardheid en de moed om spanning zichtbaar te maken vóór die omslaat in cynisme of sabotage.

Als noëtische wetenschap geaccepteerd raakt, wordt 'innerlijk werk' geen luxe meer, maar vakdiscipline. Leiderschap vraagt dan om hygiëne: het vermogen je aandacht te richten en te herstellen, je persoonlijke bedoeling te verbinden met de bedoeling van de rol en het geheel, en intuïtieve signalen te onderscheiden van projecties. Het vraagt relationele precisie in luisteren en spiegelen, systemisch kijken naar patronen en loyaliteiten, en de discipline van reflectie-in-actie: hypothesen expliciet maken, in het werk beproeven en bijsturen wanneer de realiteit terugpraat. Leiderschapsontwikkeling verschuift zo van cursus naar leerreis. Niet leren over verandering, maar handelen als leren organiseren, in echte opgaven met echte consequenties. De borging is nuchter: interne begeleiders opleiden, intervisieritme afspreken, platforms gebruiken om te delen wat werkt en wat niet. Evaluatie is dan geen afrekening of etalage, maar een instrument om het leervermogen hoog te houden.

Met die volwassenheid groeit ook het onderscheidingsvermogen in besturing en onvermijdelijke risico. Acceptatie van noëtische inzichten betekent niet dat we magisch gaan denken. Integendeel. Juist waar intentie en collectieve aandacht effect hebben, is het cruciaal om de ontwerpfase duidelijk te scheiden van het beslismoment. In de ontwerpfase is ruimte voor intuïtie, verbeelding en ritueel. In de besluitfase is het kader koel-warm-coöperatief: feiten op orde, betekenis en beleving benoemd, keuze gemaakt met eigenaar, tijdpad en herstelconditie. Charisma krijgt niet de laatste stem, maar een tegenkracht: rollen roteren, en er is altijd iemand aangewezen om het verhaal te bevragen. Claims die uitsluitend rusten op gevoel worden niet weggelachen, maar ook niet geaccepteerd zonder begeleid bewijs. Ritueel wordt voortdurend getoetst op functionele waarde: voegt het discipline toe aan aandacht en gedrag, of is het theater? In het eerste geval houden, in het tweede stoppen.

Meten en evalueren sluiten daarop aan. Sommige effecten zijn relationeel en emergent; ze laten zich niet vangen in één KPI. Dat pleit voor lagen: primaire uitkomsten zoals doorlooptijd, kwaliteit of maatschappelijke waarde; relationele indicatoren voor veiligheid en vertrouwen; en gedragsmatige sporen in notulen en besluitvorming die laten zien of taal, ritme en herstel werkelijk veranderen. Mini-experimenten en N=1 studies, gedeeld in intervisie, vormen de motor van verfijning: klein, dicht op het werk, en precies genoeg om bij te sturen. 'Evidence-enough' is geen slappe norm, maar een professionele maat: zoveel bewijs als nodig is om proportionele keuzes te maken in complexiteit.

Wie zo werkt, zal zowel voor- als tegenargumenten herkennen. Het voordeel is wendbaarheid, congruentie en een voelbare toename van vertrouwen: besluiten worden sneller omdat ze

schoner zijn, spanningen worden eerder besproken en dus minder destructief, patronen breken omdat verantwoordelijkheid landt waar zij hoort. Het risico is tweeledig. Aan de ene kant kan de verleidelijke taal van velden en intentie misbruikt worden om harde keuzes uit te stellen of fantasie met visie te verwarren. Aan de andere kant dreigt technocratische overcompensatie: nog meer dashboards, nog minder gesprek, alsof je onzekerheid kunt wegmeten. Het antwoord op beide is hetzelfde: precisie in de onderstroom en discipline in het ritme. Klein, consequent, transparant.

Wat betekent dit tenslotte voor de dagelijkse praktijk van een leider? Het betekent dat je de kracht van aandacht en intentie serieus neemt, zonder je sceptische vermogens te verliezen. Je noemt onderstroom precies en zonder drama. Je ontwerpt deugden niet als posters, maar als afspraken die zich laten waarnemen in taal en gedrag. Je houdt rituelen zuiver en licht; wanneer ze niet werken, pas je aan of stop je. Je kiest een tempo dat te dragen is, zodat matigheid geen rem maar richting wordt. Je herstelt publiek, omdat dat de snelste weg is naar vertrouwen. En je blijft oefenen. Geen enkele interventie is het wondermiddel; het wonder is de volgehouden combinatie van liefdevolle aandacht en prettig duidelijke begrenzing.

De intrigerende gedachte van een niet-lokaal bewustzijn ontslaat niemand van de plicht tot nuchter werken. Integendeel: ze herinnert eraan dat we meer zijn dan optelsommen van taken en dat ons handelen via taal, ritme en relatie een veld vormt waarin mensen kunnen floreren of vastlopen. Als noëtische wetenschap inderdaad als wetenschap wordt erkend, dan is dat niet het einde van de discussie, maar het begin van een volwassen vakmanschap waarin we innerlijk weten en uiterlijke verantwoording samen leren dragen. Precies daar, in die dubbelheid, wordt leiderschap tot een ambacht: menselijk, precies en effectief.