

Afscheid van Cora Smit

27 augustus 2022

Joseph Kessels

Op 15 december 2010 namen Cora en ik afscheid van het adviesbureau *Kessels & Smit The Learning Company*. We deden dat tijdens een feestelijke Kerstbijeenkomst door onder andere een brief te schrijven aan onze collega's. In die brief gaven we onze opvattingen over ons werk en hoe het bureau zich in de toekomst verder zou gaan ontwikkelen. We verzegelden onze brief en gaven hem in veilige bewaring. Pas 10 jaar later mocht iedereen hem lezen. Anderhalf jaar geleden was het zover.

Uit de brief van Cora wil ik graag enkele stukken voorlezen. Zij geven een prachtig beeld van hoe zij in het vak stond, wat haar in beweging bracht en wat ze in het werk belangrijk vond.

Zij schrijft als volgt:

“Als ik me voorstel hoe Kessels & Smit eruitziet over tien jaar, dan doe ik dat vanuit een mooie stoel. Ik zit wat achterover, lach en applaudiseer voor de grote leergemeenschap die we dan zijn. Ik voel me gelukkig door de mooie uitstraling van onze groep en de verrijking door deling van kennis.

Ik zie groepjes betrokken mensen voor me die creatief samenwerken, belangen verbinden en krachtig inspelen op wat er is. Daar heb ik alle vertrouwen in. En als vernieuwingen mislukken, dan leren we ervan. Dat leerproces zal altijd doorgaan.

Met elkaar bereiken we resultaten die waardevol zijn. We realiseren idealen om voor anderen een betere wereld te creëren, op kleine en grote schaal. Voor jezelf creëer je daarmee ook een waardevol leven. We doen dat vooral door know-how te delen en te zorgen dat anderen verder kunnen bouwen op deze kennis. Kennis is niet ons eigendom. Als je geeft, deel je en ben je vrij. Dan komt rijkdom meervoudig terug.

Ik zie voor me hoe ons basismateriaal – met name interesse, liefde, kennis en intelligente inzichten – zich in contact met anderen vermenigvuldigt. Die combinatie heeft impact op het werk en leven van mensen en is de motor tot ontwikkeling en verandering. We stimuleren leerprocessen door mensen die leren te bemoedigen en te complimenteren; en mensen die fouten maken nodigen we uit om verder te experimenteren en ervan te leren.”

Tot zover de citaten uit haar brief.

In 1977, ruim veertig jaar voordat de K&S-collega's deze brief van Cora gingen voorlezen, hadden we besloten om ons werk geheel zelf te gaan organiseren. Los van de bemoeienis van managers, aandeelhouders en beknellende structuren. We wilden vooral betekenisvol werk verzetten wat ons veel plezier en voldoening zou opleveren. We waren twintigers.

Cora had ik een jaar daarvoor al leren kennen. Bij de Stichting Leersystemen en Educatieve Stofware maakten wij instructie-filmpjes voor de opleiding van verpleegkundigen. Ik herinner me nog duidelijk de dag waarop zij het kantoor binnenstapte: vrolijk, stralend, nieuwsgierig en energiek. Als verlegen student uit Limburg, die zijn weg in Amsterdam nog moest vinden, was ik onder de indruk van deze vrouw die bij de kennismaking slimme vragen stelde en geen

genoegen nam met wollige antwoorden van de twee directieleden. Toen we even later samen aan de slag gingen, vroeg ze me: wie waren die mannen?

Zoveel onbevangen assertiviteit had ik nog niet vaak meegemaakt. Ik was diep onder de indruk van haar. Cora was net afgestudeerd in de toen gloednieuwe studierichting onderwijskunde. Tijdens haar studie doceerde ze al psychologie aan de verpleegkunde opleiding in twee Amsterdamse ziekenhuizen. Bij de Gemeenschappelijke Medische Dienst was ze als adviseur betrokken bij de opleiding van verzekeringsgeneeskundigen en arbeidsdeskundigen. Ze ontwikkelde een tijdje multiple-choice-toetsen bij het Cito. En om haar verpletterende entree compleet te maken, vertelde ze me dat ze werkte aan de vertaling van het destijds beroemde boek van Ivor Davies, *The management of Learning*, dat ging verschijnen onder de Nederlandse titel: *Lesgeven is vakwerk*.

Onze samenwerking aan de productie van de instructiefilms pakte heel goed uit. Hield ik mij vooral staande door de instrumenteel-technische taken te onderzoeken, dan stapte Cora af op jonge verpleegkundigen en vroeg: "Wat is er lastig aan het wassen van een patiënt?" Ik zie nog die jongen voor me, pas begonnen aan de inservice-opleiding, die tegen Cora zegt: *Wat ik echt moeilijk vind, is als ik een patiënt moet wassen die lijkt op mijn vader of mijn moeder*.

Voor Cora was deze affectieve component in het werk het belangrijkste vertrekpunt en moest alle aandacht krijgen. Deze vroege observatie is nog vaak in ons werk teruggekomen en mondde uit in een krachtige uitspraak van haar: "Emotie komt van rechts". En heeft dus altijd voorrang.

Ook in de ondersteuning van mensen die in hun werk instructie, les of leiding moeten geven, stond de affectieve beleving voor haar centraal:

"Hoe ga je om met iemand die van zichzelf vindt dat 'ie nogal leuk is. Steeds flauwe grappen maakt. Je hebt er genoeg van, maar bent bang dat het vervelend wordt als je dit probeert te stoppen".

Of:

"Ik moet vaak dingen vertellen die mensen helemaal niet willen horen. Ze zijn dan ijzig stil, of vallen over me heen."

In haar boekje "*Omgaan met Lastige Groepen*", dat 25 jaar lang herdrukt is, komen tal van dergelijke moeilijke situaties aan bod.

Leidinggevend en herkennen zich direct in het boek "*Alles wat je aandacht geeft, groeit*", dat Cora samen met Saskia Tjepkema vormgaf. De kunst van het transparant managen staat daarin centraal. Bestuurders zijn vervolgens bereid om zich in volle vertrouwen door Cora te laten coachen. Wel op haar voorwaarde dat ze huiswerk maken door praktisch te oefenen, en filmpjes maken van hun eigen gedrag in moeilijke situaties. "Praten over werk is geen werk." En dat doen ze. Cora stuurt ze 40 dagen achterelkaar mailtjes om het nieuwe gedrag te bekrachtigen.

De individuele gedragsverandering met alle rationele en emotionele factoren, die daarop van invloed zijn, had van het begin af aan haar grote belangstelling. Zij zocht steeds naar onconventionele benaderingen en gebruikte daarbij een enorm reservoir aan expertise. Ze putte daarbij niet alleen uit de onderwijskunde, maar ook uit de psychologie, de gedragstherapie en de managementwetenschappen. Haar adviesstijl stelde haar in staat om complexe problemen vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken, waarbij ze belanghebbenden meenam in het zoeken naar passende oplossingen.

Een belangrijke drijfveer daarbij was te zorgen dat mensen zichzelf kunnen redden. Zij gebruikte de gevleugelde uitspraak: “Je kunt iemand die honger heeft een vis geven, maar je kunt hem ook leren vissen, zodat hij elke dag vis kan eten”. Maar zij vulde die wel aan met: “En je kunt hem ook leren te leren, dan hoeft hij niet elke dag vis te eten”.

Haar bijdragen aan de ontwikkeling van ons vakgebied zijn enorm. Door de jarenlange programma’s voor train-the-trainers, de Leergangen Opleidingskunde, en de vele coachingsessies heeft zij impact gehad op het professionele en ook persoonlijke leven van duizenden mensen. Ook al is zij ruim 10 jaar geleden gestopt met haar adviespraktijk, nog regelmatig hoor ik van mensen hoeveel de samenwerking met Cora voor hen betekend heeft.

Die bijdrage leverde ze niet alleen in haar dagelijkse, praktische werk, maar ook in de vele baanbrekende publicaties die zij verzorgde. Cora gaf blijk van een onconventionele kijk op het oefenen met rollenspelen; zij was in Nederland ongeveer de eerste die acteurs inschakelde bij het werken aan de uitbreiding van iemands gedragsrepertoire. Ze was zeer bekwaam in het ontwerpen van lesprogramma’s en ontwikkelde daarvoor de rastermethode. In samenwerking met mijn Leidse collega Harm Tillema transformeerde ze halverwege de jaren ‘90 de klassieke assessmenttechnieken tot moderne Development Centers, die nu nog steeds een grote belangstelling genieten.

Daarbij was ze een begenadigd redacteur: ze heeft veel auteurs geholpen om hun schrijfangst te overwinnen, teksten leesbaar te maken, te schrappen in een overdaad aan informatie, en vooral contact te leggen met je publiek. Het *Handboek Opleiders in Organisaties* en de reeks *Capita Selecta* zijn daar mooie voorbeelden van. Ook mij heeft ze regelmatig beschermd tegen onzorgvuldigheden en verstopte venijnigheden in mijn taal: “Leuke zin Joseph. Ik moest er erg om lachen, maar in ons werk kun je die niet gebruiken!”

Zelden kom je in je leven een persoon tegen die zo slim, snel, belezen, vakbekwaam, zelfbewust, onbevooroordeeld, hartelijk, gul en onbaatzuchtig is. Ik heb het voorrecht gehad om deze persoon mijn gehele professionele loopbaan tot mijn vaste partner te mogen rekenen.

In haar brief van 15 december 2010 schrijft ze: “Als je geeft, deel je en ben je vrij. Dan komt rijkdom meervoudig terug.” Dat heb ik als geen ander bij haar kunnen ervaren.

Haar brief, die ze met hulp van Margriet Schut geschreven heeft, was echter niet alleen het afscheid van ons bureau Kessels & Smit. Het was ook het afscheid van haar werk. Het lukte haar al een tijdje niet meer om gefocust haar werk te plannen en geconcentreerd aan de slag te gaan. Het was de laatste tekst die ze voor ons heeft kunnen schrijven. Daarom koesteren wij haar woorden, terwijl zij achterover zit in haar mooie stoel, lacht en voor ons applaudisseert.