

De stempel van Cora Smit: aandacht en aanpakken



**Interview met Anna van der Horst en Pepijn Pillen
door Mara Spruyt**



Voor het jubileumboek van Kessels & Smit, *The Learning Company*, schreven we in 2018 een artikel over het gedachtegoed van Cora Smit, een van de oprichters. In de manier waarop we werken bij Kessels & Smit klinkt haar stem nog altijd door in verschillende concepten, modellen en werkwijzen. Ik ging in gesprek met Pepijn Pillen, collega bij Kessels & Smit, en Anna van der Horst, de dochter van Cora. We voeren het gesprek op de Maliebaan, op de laatste dag van februari 2018, met broodjes en koffie én Isabella, Anna's toen 8 maanden oude dochter en kleinkind van Cora. In deze reader publiceren we meer dan vier jaar later dit artikel opnieuw. Dit doen we omdat Cora Smit in de zomer van 2022 is overleden. Het gesprek met Pepijn en Anna maakt duidelijk hoe sterk de invloed van Cora is in hoe we werken aan en denken over leren en veranderen. Zelf heb ik nooit met Cora gewerkt; toen ik bij Kessels & Smit kwam, was zij al niet meer actief. Het was daarom extra bijzonder om van Pepijn en Anna de verhalen te horen over haar 'stempel'. Ik besef hoe waardevol het is om terug naar de bron te gaan: snappen waar iets vandaan komt en waarom Cora sterk geloofde in een bepaalde aanpak of werkwijze. Het is het fundament waarop we nog steeds bouwen.

Alles wat je aandacht geeft groeit

Pepijn: Een van de dingen die ik in mijn werk toepas, is het principe 'alles wat je aandacht geeft groeit'. Dat betekent dat ik aandacht geef aan wat werkt, waar potentieel zit en wat krachtig is, zodat dát groter wordt. In de manier waarop we binnen K&S met elkaar in gesprek zijn is dat nog steeds een essentie in het aanpakken van uitdagingen.

Anna: Appreciative Inquiry en het waarderend perspectief zijn de basis van deze manier van kijken. Cora was een van de eersten die Martin Seligman las, over positieve psychologie. Ze was direct fan. Zo'n bevestiging noemde ze een 'hooibrandje'. Dan was ze even helemaal ergens 'van', een onderwerp waar ze in opging en van alles over ontdekte. 'Alles wat je aandacht geeft groeit' is zo ontstaan.

Pepijn: Het waarderend kijken zit in het DNA van K&S. Cora gebruikte veel onderzoek naar de werking van de hersenen als achtergrond. Complimenten en aanmoediging zorgen ervoor dat je de grenzen opzoekt en leert. Deze herinner ik me nog goed:

straal als het lukt, ook als het nog niet volmaakt is. Ik zie nog steeds de combinatie van Cora's inhoudelijke degelijkheid en speelse flair terug bij K&S. We zijn inhoudelijk gericht en brengen het vak verder. Op een manier waarop we er zelf plezier aan beleven.

Anna: Cora werkte ook altijd hard. Dan waren we op vakantie aan het skiën en ging zij drukproeven nakijken op het terras. Ze was altijd aan het werk, maar er was ook altijd aandacht. Een groot feest!

Positieve attributie: een 'appreciative eye'

Pepijn: We kijken altijd naar wat elk van de collega's bijzonder maakt en hebben daar regelmatig onderling het gesprek over. In de manier waarop we kijken naar een thema als talent zie ik dit ook terug: ons uitgangspunt is dat talent er pas is als het gezien wordt.

Anna: Dit raakt aan het idee van positieve attributie: benoemen wat je in iemand ziet. Een 'appreciative eye'.

In tegenstelling tot andere stromingen in coaching hoeven mensen volgens Cora niet alles zelf uit te vinden: doe voor, verklap en geef suggesties. Voor mij een verademing dat dat ook mocht!

Pepijn: Cora kon echt in iemand geloven en daardoor de ander ook in zichzelf laten geloven. Mooi hoe dat werkt: als je iets kleins ziet bij iemand en dat groot maakt, wordt het werkelijkheid. Zo'n kijk brengt ontwikkeling en vooruitgang. Ik pas dit zelf altijd toe, bijvoorbeeld in een Development Center. Mijn intentie is met volledige aandacht bij iemand te zijn en altijd gericht op iemands ontwikkeling.

Anna: Een andere typische Cora-zin was: "Jij moet leren tegenvallen."

Pepijn: Ja! Dat is natuurlijk een enorme perspectiefwisseling. Dat doen we nog steeds. Als je anders kijkt, dan maak je een nieuwe werkelijkheid.

We zijn ons eigen laboratorium

Pepijn: Cora deed nooit twee keer hetzelfde. Ze wilde zoveel mogelijk ervaren en daarvan leren, en ze beleefde plezier aan nieuwe dingen. Bovendien had ze een eindeloze nieuwsgierigheid. Cora begon altijd met een idee om iets uit te proberen en daar zocht ze een opdrachtgever bij. Zo hebben we bij NS Opleidingen geëxperimenteerd met de 40 dagen-methode, iets waar Cora gefascineerd door was en waarvan ze wilde weten hoe dat werkte. Door 40 dagen te oefenen en positieve feedback te krijgen kun je nieuw voorkeursgedrag ontwikkelen.

Anna: Ze kookte ook nooit twee keer hetzelfde gerecht. Ze zei altijd: je moet nu goed proeven, want ik kan het nooit meer namaken.

Pepijn: Het creatieve én het zien van mogelijkheden zie ik nu nog steeds terug bij K&S. We zijn van het ontwerpen en van het doen. We zoeken altijd een context om iets uit te proberen. Ik kan een klant beter helpen als ik iets soortgelijks zelf heb ondergaan: ervaren is nog steeds een cruciale component bij K&S.

Stages of Concern

Pepijn: Een ander belangrijk model dat we nog steeds toepassen is Stages of Concern. Als iemand net begint in het vak of aan een nieuw project begint, is hij of zij bezig met overleven en uitvinden hoe de dingen werken. Daarna is er pas ruimte voor de volgende stap, voor aandacht gericht op anderen. Ik vind het een ultiem waarderend model omdat het uitgaat van waar je staat in je ontwikkeling. We passen dit nog steeds toe: waar sta je, wat zijn je sterke punten, wat is je potentieel? Het geeft ook inzicht in wat iemand nodig heeft. Zo is 'plat jatten' een term die Cora gebruikte om aan te geven dat afkijken een snelle manier van leren is. In tegenstelling tot andere stromingen in coaching hoeven mensen volgens Cora niet alles zelf uit te vinden: doe voor, verklap en geef suggesties. Voor mij een verademing dat dat ook mocht!

Liefdevolle scherpte

Pepijn: Wat typisch was voor Cora is haar directe confrontatie met je eigen gedrag en het effect van dat gedrag. Ik weet nog dat ik altijd uitkeek naar de intervisie die we bij haar thuis deden met collega's. Het was relaxed, maar ik vond het ook spannend om iets in te brengen, omdat ik wist dat ik meteen aan de bak moest. Cora was van 'hup direct actie', en dan stond je vervolgens meteen een collega of opdrachtgever te bellen. Er was geen ontkomen aan!



Anna: Ze was lief en positief, maar je moest wel je best doen. Het is niet erg als iets niet lukt, als je het maar wel probeert. Dat herinner ik me ook als dochter. Als ik goede argumenten had om iets niet te doen, was het oké. Maar ik moest wel laten zien dat ik het probeerde.

Pepijn: Cora had een norm op leren. Ben je bezig met je eigen ontwikkeling of niet? Die essentiële vraag van Cora zie ik nu bijvoorbeeld terug in de 'appelbomen-constructie'. Ook in kennismakingsgesprekken kijken we naar hoe iemand omgaat met feedback. Ben je gericht op ontwikkeling en bereid om het anders te doen?

Pepijn: Een treffend voorbeeld van liefdevolle scherpte is de sandwichfeedback. De eerste boterham, zoals Cora dat noemde, was een talent dat je ziet bij iemand. Vervolgens kom je met 'pittig beleg': het negatieve effect van het doorslaan van dat talent. En dan een attributie: een kracht die ingezet kan worden voor ontwikkeling op dat punt. Zo kon Cora iemand die lang aan het woord was aanzetten tot 'kortere beurten nemen' door in de scherpte het negatieve effect te benoemen en de intentie van zorgvuldigheid enorm te erkennen.

Oefenen, oefenen, oefenen

Anna: Cora was erop tegen dingen in de praktijk te doen die je nog niet beheerst. Je moet mensen geen faalervaring laten opdoen, maar juist direct laten oefenen met het juiste gedrag. Zo wordt het een positieve ervaring die hun zelfvertrouwen versterkt.

Ik hoor veel in organisaties dat fouten maken mag. Van Cora heb ik geleerd dat het niet mag, maar zelfs moet: "Heb je vandaag wel genoeg fouten gemaakt?"

Pepijn: In Development Centers zien we dat actiegerichte principe duidelijk terug. We nodigen deelnemers uit om te oefenen, we werken zoveel mogelijk met echte collega's van de deelnemer (in plaats van trainingsacteurs) en bespreken gezamenlijk na. Het is 'in het echt' doen en scherpte in het moment brengen. Ik geef vaak meteen een tip, zodat een deelnemer een stapje verder gaat, maar zorg er altijd voor dat het een positieve ervaring blijft.

Anna: Dit gaat over het geloof in de maakbaarheid van gedrag. Iets is niet je karakter (zo ben ik nu eenmaal), maar als je uitlegt dat het ook anders kan, kan iemand dit uitproberen.

Pepijn: Door experimenteren leer je en verleg je grenzen. Ik hoor veel in organisaties dat fouten maken mag. Van Cora heb ik geleerd dat het niet mag, maar zelfs moet: "Heb je vandaag wel genoeg fouten gemaakt?" En ik leerde dat denken ook gedrag is ... Dan stelde Cora vragen die ik nog nooit iemand had horen stellen: Wat levert het je op om zo te denken? Is het echt waar wat je denkt? Wat is het ergste dat er kan gebeuren? Het ging niet over trucjes, maar over je denken veranderen en daarmee je handelen.

Anna: Dit voert terug op principes van RET (rationeel-emotieve therapie). Als kind weet ik nog dat mijn moeder me liet stilstaan bij het idee dat je gedachten zelf maakt. Bijvoorbeeld: als iemand boos is, moet je denken: wat zou er zijn met deze persoon?

Gericht op de ander

Pepijn: Gaat je aandacht naar buiten of naar binnen? Dat is een cruciaal onderscheid dat ik van Cora heb geleerd en waar ik op let bij het aangaan van samenwerking. Je gesprekspartner, of dat nu een klant, collega of potentiële collega is, verdient jouw aandacht. Cora voelde feilloos aan vanuit welke intentie iemand sprak en maakte het direct bespreekbaar als de aandacht naar binnen ging, bijvoorbeeld

bij onzekerheid, behoefte om gelijk te krijgen of imponeren. Daarmee komt het gesprek direct op de essentie.

Anna: Het is de ultieme vorm van op een ander gericht zijn.

Pepijn: Als je niet gericht bent op jezelf kun je heel effectief reflecteren op iemand anders. Cora paste regelmatig de werkvorm 'roddelen' toe. Met een groepje mensen van alles zeggen over iemand waar de persoon zelf bij is, terwijl die geen inbreng heeft. In de nabespreking zegt hij of zij welke opmerkingen zeer leerzaam waren.

Maak het leuk

Pepijn: We willen het bij K&S graag samen goed hebben, leren en plezier maken. Daar heeft iedereen aan bij te dragen. Dat betekent dat we allemaal verantwoordelijk zijn voor hoe we het doen met elkaar. Het gaat over de maakbaarheid van 'zin hebben'. Dat móét je regelen, zei Cora. Dat adviseerde ze ook aan managers en deelnemers.

Anna: Toen ik nog thuis woonde, was het een norm om verantwoordelijkheid te delen en het samen goed te hebben. Mijn moeder rekende daar echt op. Ik kan

me geen dag herinneren dat ze chagrijnig was. Ook zij voelde de verantwoordelijkheid om de tijd samen prettig door te brengen en het echt leuk te maken voor de ander. Ze vertelde altijd dat jij en de ander het samen goed kunnen hebben door stil te staan bij hoe je jezelf aantrekkelijk maakt voor de ander.

Anna: Als moeder wilde ze mij een bestaan laten opbouwen met veel zelfvertrouwen, interesse en enthousiasme. Ik voel me een enorme geluksvogel met zo'n bijzondere moeder, en het is mooi om te horen hoe ze dat ook voor anderen deed.



Mara Spruyt werkt als adviseur, onderzoeker en organisatiejournalist bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij ondersteunt graag mensen bij een verandering of organisatieontwikkeling en is er daarbij altijd op uit mooie verhalen op te sporen en interessante ontmoetingen te creëren.



Pepijn Pillen werkt als adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij begeleidt mensen en organisaties bij het versterken van hun lerend- en veranderend vermogen. Door dat in de context van het werk te doen draagt hij ook bij aan het realiseren van doorbraken in de actuele uitdagende vraagstukken van organisaties.



Anna van der Horst werkt als onderzoeker en adviseur bij eelloo en als docent en onderzoeker aan de Justus Liebig Universiteit, Giessen. Ze doet onderzoek naar hoe mensen zelf de regie kunnen voeren over hun loopbaan en ontwikkeling en hoe schaalbare tools en interventies organisaties kunnen helpen werk mensgerichter te maken.