

ARMAND HÖPPENER

Wat draagt de mens?

Verbondenheid en menselijke
waardigheid

Virtuoos

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding: positie van het boek	11
Deel I. De grond onder mijn voeten	13
Ouverture	29
Deel II. De wereld gaat open (1966–1979)	37
Deel III. Mijn start als psychiater	67
Deel IV. Besturen met hart en ziel (1984–2007)	81
Deel V. Waarden, inspiratiebronnen en verbondenheid	145
Deel VI. De ziel, de samenleving en de grenzen van de zorg	177
Deel VII. Reflectie en nalatenschap	213
Epiloog: wat blijft	233
Dankwoord	235
Over de auteur	240
Colofon	244

Inleiding

Dit boek is begonnen als een vorm van nalatenschap: een poging om te bewaren wat in mijn leven aan ervaring en inzicht is gegroeid. Gaandeweg heeft het zich ontwikkeld tot een zoektocht naar wat mensen en samenlevingen menselijk houdt, na een leven in psychiatrie en bestuur.

De ervaringen die hier worden beschreven, zijn geworteld in verschillende rollen: als psychiater, als bestuurder in de ziekenhuiszorg en de geestelijke gezondheidszorg, en later als toezichthouder. In al deze rollen keert eenzelfde vraag terug: hoe blijft menselijkheid leidend wanneer systemen noodzakelijk zijn, maar begrensd?

De persoonlijke geschiedenis vormt daarbij geen doel op zich, maar de ondergrond van het denken en handelen. Familie, geloof, vorming en verlies laten zien waar het morele kompas vandaan komt. Deze wortels zijn bepalend, maar krijgen hun betekenis pas in de praktijk, in de ontmoeting met patiënten, in bestuurlijke verantwoordelijkheid en in maatschappelijke ontwikkelingen.

Het boek volgt deze beweging. Van persoonlijke vorming naar professionele ervaring, van psychiatrie naar bestuur, en van concrete situaties naar bredere reflectie. In die ontwikkeling wordt zichtbaar hoe psychisch lijden, levensvragen en maatschappelijke omstandigheden met elkaar verweven zijn.

De centrale vraag die hieruit voortkomt, raakt eerst de samenleving zelf: wat vraagt om verantwoordelijkheid van mensen, gemeenschappen en instituties, en wat behoort vervolgens tot het domein van de zorg?

Het antwoord op die vraag is niet eenduidig. Ernstige psychiatrische aandoeningen vragen professionele zorg, bescherming en behandeling. Tegelijk wordt zichtbaar dat zorg overvraagd raakt wanneer zij moet dragen wat eerder werd gedragen door opvoeding, gemeenschap, cultuur en gedeelde waarden.

Dit boek wil die spanning zichtbaar maken. Niet om grenzen hard te trekken, maar om te verhelderen waar zorg begint en waar andere vormen van verantwoordelijkheid noodzakelijk zijn.

De beweging die in dit boek wordt gevolgd, van wortels naar praktijk en van praktijk naar reflectie, is uiteindelijk gericht op een bredere vraag: hoe kan een samenleving haar morele en relationele draagkracht hervinden, zodat zorg menselijk en houdbaar blijft?

Dat vraagt niet alleen om systemen, maar ook om hernieuwde aandacht voor wat mensen met elkaar verbindt: medemenselijkheid, zorg voor elkaar, rechtvaardigheid en het vermogen elkaar te zien en te verdragen. Waar die kwaliteiten worden geoefend in het dagelijks leven, ontstaat ruimte waarin niet alles een zorgvraag hoeft te worden.

1

Sporen die mij voorgingen

Mijn leven begon met een val en opgevangen worden. Twee maanden na mijn geboorte, in de nazomer van 1947, vatte het dak van de boerderij in Raar vlam. De rook maakte de trap naar mijn wieg nauwelijks begaanbaar. Mijn moeder tilde mij op, liep naar het raam en liet mij vallen, in de armen van brandweerlieden die beneden stonden.

Dat beeld, vallen en opgevangen worden, is mij later steeds betekenisvoller geworden. Niet als anekdote, maar als een vroege illustratie van iets dat mijn leven en werk zou blijven tekenen: kwetsbaarheid is gegeven, opvang is georganiseerd.

Wie wil begrijpen hoe mensen omgaan met kwetsbaarheid en ontrekking, kan niet volstaan met het kijken naar het individu alleen. Wat iemand met zich meedraagt, is ook gevormd door wat hem of haar voorafging, in familie, in gemeenschap en in de manieren waarop met het leven werd omgegaan. Tegen die achtergrond begin ik hier.

In mijn familiegeschiedenis was dat geen abstract inzicht. Aan moederskant lag een belangrijk spoor bij de Welsderhof in Groot Welsden, waar generaties lang werd gewerkt en geleefd in een vanzelfsprekende samenhang van arbeid, zorg en gemeenschap. Die continuïteit werd in 1925 abrupt doorbroken toen de pacht werd opgezegd na overname door de Staatsmijnen.

Voor mijn grootvader betekende dat verlies van grond, werk en toekomst. Niet door persoonlijk falen, maar door besluiten die elders werden genomen. Wat volgde was geen strijd om erkenning, maar een reeks nuchtere keuzes: verkopen, verhuizen, opnieuw beginnen. Hij begon

opnieuw, niet uit ambitie, maar uit verantwoordelijkheid. Die houding, vasthouden aan wat wezenlijk is, ook wanneer omstandigheden veranderen, werd een stille erfenis.

Wat zich hier aftekent, stond niet op zichzelf. Verlies, onzekerheid en ontwrichting kwamen vroeg en herhaaldelijk voor in mijn familie: het wegvallen van bestaanszekerheid, branden, vroeg overlijden en plotse-linge veranderingen waarvoor geen voorbereiding bestond, zoals het vroege overlijden van mijn grootvader aan vaderskant, de brand bij mijn grootmoeder van moederskant in Gulpen, en het vertrek van mijn vader als jongen naar het seminarie, ver van huis.

In mijn familie werd weinig uitgelegd, maar veel doorgegeven. Niet in woorden, maar in manieren van doen, in stiltes en in reacties op wat het leven bracht. Wat daarbij ontbrak, was taal: woorden om ervaringen te duiden en te delen wat innerlijk werd meegedragen. Dat verklaart waarom geen expliciete verwerking volgde, maar handelen: opnieuw beginnen, doorgaan, zorgen dat het geheel overeind bleef.

In die manier van omgaan met het leven werden niet alleen praktische vaardigheden overgedragen, maar ook psychische patronen: waakzaamheid, verantwoordelijkheid, het vermogen om onder druk te functioneren, maar ook de neiging om kwetsbaarheid niet te expliciteren en spanning te verdragen zonder deze altijd te delen.

In termen van de psychiatrie kan men hier spreken van transgenerationale overdracht. Ervaringen verdwijnen niet, maar zetten zich in gewijzigde vorm voort in volgende generaties, niet als herhaling van gebeurtenissen, maar als herhaling van manieren van omgaan met die gebeurtenissen. Wat wordt doorgegeven, is zelden eenduidig. Kwetsbaarheid en kracht zijn met elkaar verweven. Wat bescherming biedt, kan ook beperken. Wat iemand helpt overeind te blijven, kan het moeilijk maken om stil te staan bij wat niet verwerkt is.

Wat mij werd meegegeven, was daarmee geen verzameling losse overtuigingen, maar de uitkomst van een samenhangend geheel waarin generaties, arbeid, geloof en gemeenschap elkaar versterkten. In die sa-

menhang werden waarden niet onderwezen, maar geleefd. Zij kregen vorm in wat mensen deden, in hoe zij verantwoordelijkheid namen en in hoe zij met elkaar omgingen wanneer het leven moeilijk werd.

Achteraf zie ik dat dit geen vanzelfsprekend gegeven is, maar een specifieke manier waarop morele en relationele draagkracht ontstaat en wordt doorgegeven, een transgenerationele bedding.

In mijn latere werk heb ik dit patroon vaak herkend. Mensen komen niet alleen met hun eigen verhaal, maar dragen sporen van eerdere generaties met zich mee, niet alleen als last, maar ook als bron. Om te begrijpen wat iemand nodig heeft, is het daarom, zeker bij hardnekkige lasten, ook nodig om zicht te hebben op wat hem of haar voorafging.

Wanneer een samenleving minder ruimte biedt voor het gezamenlijk dragen en duiden van ervaringen, wordt deze overdracht minder zichtbaar en minder gedeeld. Wat eerder in familie, gemeenschap of cultuur een plaats kreeg, blijft dan meer in het individu besloten.

Daarmee wordt de kans groter dat wat in wezen een gedeelde menselijke ervaring is, wordt beleefd als een individueel probleem, en in deze tijd gemakkelijker zijn weg vindt naar de zorg.

1

De jaren die alles vormden: zorg, moed en medemenselijkheid

Soms dient zich in een loopbaan een deur aan die je niet hebt gezocht, maar die je evenmin kunt negeren. Begin jaren tachtig stond ik voor zo'n deur. Ik voelde dat instappen gevolgen zou hebben, ook al kon ik de reikwijdte daarvan nog niet volledig overzien. Wat mij dreef was niet persoonlijke ambitie, maar een diep verantwoordelijkheidsgevoel: het besef dat goede zorg niet alleen ontstaat in de behandelkamer, maar evenzeer in de cultuur, de structuur en de keuzes van een organisatie. Zorgkwaliteit hangt immers samen met de omstandigheden waarin patiënten én professionals hun weg moeten vinden. In die jaren werd een overtuiging zichtbaar die later richtinggevend zou blijven in mijn bestuurlijke handelen: ook bestuur bepaalt uiteindelijk mede de kwaliteit van zorg.

Na bijna tien jaar intensieve patiëntenzorg, waarvan vijf jaar als psychiater, merkte ik dat mijn betrokkenheid bij de zorg zich begon te verdiepen en te verbreden. Niet weg van de patiënt, maar juist dichter naar de laag waarin voorwaarden worden geschapen voor goede zorg. Mijn loyaliteit lag niet alleen bij degene tegenover mij in de spreekkamer, maar ook bij de mensen die iedere dag opnieuw verantwoordelijkheid droegen voor anderen. Ik zag hoe bevlogen professionals soms vastliepen in systemen die weliswaar op efficiëntie waren ingericht, maar waarin het menselijke gemakkelijk naar de achtergrond verschoof. Besluiten die ver van de werkvloer werden genomen, werkten direct door

in de kwaliteit van zorg, het werkplezier van medewerkers en uiteindelijk in het welzijn van patiënten.

Ik wilde de zorg blijven dienen, maar begreep dat mijn bijdrage ook buiten de spreekkamer lag. Daar zat ik tegenover één mens tegelijk, vaak in stilte, soms midden in een crisis. Ik kende het gewicht van een diagnose, het kwetsbare moment voordat iemand zijn verhaal werkelijk durfde te delen, en het vertrouwen dat ontstaat wanneer iemand zich gezien en gehoord voelt. Tegelijkertijd zag ik hoe beslissingen elders werden genomen, buiten het zicht van patiënten en professionals, maar met verstrekken gevolgen voor hun dagelijks bestaan. Steeds sterker groeide bij mij het inzicht dat leidinggeven uiteindelijk een morele opdracht is. De kwaliteit van bestuur bepaalt mede of een organisatie een omgeving wordt waarin mensen zich veilig voelen, initiatief durven nemen en oprecht met elkaar kunnen samenwerken.

Een oudere collega had mij ooit gezegd: “Als je bestuurder wilt worden, moet je eerst minstens vijf jaar intensief in de patiëntenzorg hebben gewerkt.” Pas later begreep ik hoe wezenlijk dat advies voor mijn ontwikkeling is geweest. De jaren aan het bed van patiënten, het wachten op de gang met familieleden, het teruglopen naar mijn kamer na een slechtnieuwsgesprek, maar ook de onverwachte veerkracht die mensen konden tonen in moeilijke omstandigheden vormden mijn morele fundament. Wat ik later ook zou doen, de patiënt moest steeds het vertrekpunt blijven. Juist op momenten waarop belangen zich opstapelden, druk toenam en keuzes ingewikkelder werden. Tot op de dag van vandaag geloof ik dat organisaties hun geloofwaardigheid verliezen zodra systemen belangrijker worden dan mensen.

Beslissingen nam ik vaak intuïtief, maar nooit zonder zorgvuldige afweging en zonder het gesprek met de mensen om mij heen aan te gaan. Ik nodigde bewust andere perspectieven uit, zocht naar tegenargumenten en droeg besluiten soms lange tijd met mij mee.

Besturen laat zich zelden vangen in vaste regels. Vaker gaat het om het vinden van een juiste handelingswijze in omstandigheden die uniek

zijn. Dat vraagt niet alleen kennis of ervaring, maar ook oordeelsvermogen: het vermogen om te zien wat hier, voor deze mensen, op dit moment passend is.

Leidinggeven betekende voor mij niet dat ik alleen richting gaf, maar dat ik samen met anderen probeerde betekenis te geven aan complexe situaties. Ik wilde nabij zijn zonder mijn verantwoordelijkheid uit handen te geven. Niet sturen vanuit afstand, maar vanuit betrokkenheid en aanspreekbaarheid. Achteraf was mijn bestuursstijl niet alleen die van een bestuurder achter een groot bureau, maar meer een verbinder tussen buiten- en binnenwereld. Ik stelde veel vragen, liep veel rond en probeerde eerst te begrijpen voordat ik ingreep. Ik geloofde dat draagvlak geen vertraging hoeft te betekenen, mits gesprekken uiteindelijk ook leiden tot duidelijke keuzes.

Gaandeweg ben ik gaan geloven dat besturen begint waar iemand zich niet langer achter functie, procedure of bevoegdheid kan verschuilen. Er zijn momenten waarop de kwetsbaarheid van een ander zo zichtbaar wordt dat zij een beroep op je doet. Dan wordt de vraag niet langer wat mag of moet, maar wat menselijkheid vraagt.

In die periode gebruikte ik vaak dezelfde metafoor: ik sta op het station in Utrecht. Treinen vertrekken in alle richtingen. Je weet dat je moet instappen, maar nog niet in welke trein. Zo voelde het eind 1983. Ik wist dat een nieuwe fase zich aandienende, zonder al te kunnen voorzien waar die mij uiteindelijk zou brengen.