BIOGRAFIE
DIGNA DE BRUIN

Jurist en oprichter van De Rechtmakers. Ze was jarenlang partner op een groot advocatenkantoor en geldt in Nederland inmiddels als pionier op het gebied van transformatief contracteren en dynamische governance. In haar werk verbindt zij iedereen – van toezichthouders en bestuurders tot professionals en inwoners – en ontwerpt zij tegelijk een relationele en juridische infrastructuur, waarmee samenwerking daadwerkelijk van de grond komt.

DRIE ERVARINGEN HEBBEN HAAR MANIER VAN KIJKEN GEVORMD.

Rond haar achttiende verbleef zij in Ethiopië, waar haar ouders als arts werkten in de bestrijding van lepra. Digna werd geraakt door de vanzelfsprekendheid van menselijk contact daar: mensen uit verschillende landen werkten samen vanuit een gedeelde bedoeling. Tijdens reizen naar afgelegen gebieden rees steeds dezelfde vraag: hoe maak je werkelijk contact en win je vertrouwen, voorbij taal en verschil? Die ervaring was de voedingsbodem voor een van haar motto's: 'contact vóór contract'.

Als partner in de advocatuur ervaarde ze hoe het recht, bedoeld om houvast te bieden, soms juist afstand creëert. Een instrumentele benadering en vergaande juridisering maken dat soms uit beeld verdwijnt wat werkelijk in een samenwerking speelt: zorgen, spanningen en intenties. Dat botste met haar overtuiging dat het recht mensen juist moet helpen om samen verder te komen. Ze ging zoeken naar een andere manier van werken.

De derde ervaring ligt in wat haar honden haar leerden over samenwerking. In een roedel is alles zichtbaar en voelbaar: vertrouwen, spanning en leiderschap – zonder verborgen agenda's. De hiërarchie is functioneel en vanzelfsprekend: ieder heeft zijn plek, zonder gedoe over rang, en grenzen zijn helder (een bot pak je niet af van een ander).

HET BESEF DAT SAMENWERKING BEGINT BIJ ERKENNEN VAN WAT ER IS, VORMT EEN BELANGRIJKE BASIS IN HAAR WERK.

Digna herkent in de Sociale Benadering deze manier van kijken, die aansluit bij hoe zij werkt: niet boven, maar naast mensen staan. Samen zichtbaar maken wat er speelt, wat belangrijk is, en van daaruit afspraken maken waar mensen achter staan. Zodat zij medevormgever zijn en meester blijven in hun eigen handelen – terwijl Digna als meester in de rechten de essentie ophaalt en verankert in afspraken die passen als een schoen.





EEN CONTRACT IS EEN VERHAAL

LAAT HET OVER ONS GAAN

Wij blijven mensen, het boek van Anne-Mei The over de Sociale Benadering, laat zien hoe mensen met dementie klem komen te zitten in het medische systeem en de beelden die er over dementie bestaan. Terwijl de persoon in kwestie ook – of zelfs méér – gebaat is bij sociale interventies en hulp bij existentiële vragen. Dit vastzitten in een systeem herken ik in mijn eigen vakgebied maar al te goed. Ook in het recht hebben cliënten vaak andere noden dan de traditionele 'hulp' die hun door juristen wordt geboden.

De blinddoek van Vrouwe Justitia staat natuurlijk voor de onafhankelijke rechtspraak, zonder aanzien des persoons. Maar zou het kunnen dat Vrouwe Justitia door die blinddoek de menselijkheid een beetje uit het oog is verloren?

FUNDAMENTEEL ANDERE BENADERING VAN CONTRACTEREN

Na jaren in de commerciële advocatuur – als partner bij een groot kantoor – heb ik bewust een andere weg gekozen. Niet omdat het recht mij niet meer boeide, maar omdat ik zag dat het vaak tekortschiet in gevallen waarin samenwerking echt spannend wordt. Ik merkte dat het recht vaak het leven probeert te ordenen, maar dat het leven zelf zich niet laat ordenen. In situaties met veel belangen, onzekerheid en maatschappelijke druk is meer nodig dan juridische scherpte alleen. Daarom begon ik mijn eigen praktijk: De Rechtmakers. Onze aanpak staat, net als het gedachtegoed van Anne-Mei, voor een fundamenteel andere benadering, in dit geval van het aangaan van overeenkomsten.

> Mensen maken samenwerkingscontracten met het doel iets te bereiken met elkaar. Wat me daarbij steeds weer opvalt, is de neiging van de juristen om het proces volledig over te nemen. Niet alleen bij het maken van contracten, maar ook als er rimpeltjes in de samenwerking ontstaan: dan worden de juristen van stal gehaald en begint er een duur en soms langdurig welles-nietestraject.

Bij aanvang wordt 'de casus' uitsluitend vanuit een juridisch model benaderd. Ongetwijfeld goed bedoeld, maar wel vanuit de aanname dat de cliënt zelf in zeven sloten tegelijk loopt. De spelers van de samenwerking zelf, de cliënten, burgerinitiatiefnemers, inwoners of (eind) gebruikers, komen nauwelijks in beeld, het is voornamelijk een 'spel' tussen juristen. Alsof de samenwerkingspartners handelingsonbekwaam zijn en 'het' niet echt begrijpen. Alsof de oplossing voor hobbels in de samenwerking uit de wetboeken moet komen en niet uit de mensen zelf. Daarmee gaat het recht voorbij aan het feit dat de betrokkenen zelf wél de deskundigen zijn als het gaat over hun werkgebied, (tijd van) leven, de daarin te maken keuzes en de context.

BEWEGING MOGELIJK MAKEN

Mijn hart ligt niet (meer) bij juridische strijd, bij Vrouwe Justitia met haar zwaard, maar bij het helpen oplossen van maatschappelijke problemen – door samen met alle betrokkenen overeenkomsten te maken die samenwerking ondersteunen. Met behulp van contracten die niet primair risico's afdekken, maar juist beweging mogelijk maken. De samenwerkende partijen zijn daarbij volwaardige spelers in het proces van afspraken maken.

Met De Rechtmakers leg ik me toe op het ontwerpen van samenwerkingsafspraken in situaties met complexe regelgeving, uiteenlopende belangen en posities van meerdere partijen. Met name in de context van transities en transformaties: situaties waarin (organisatie)ontwikkelingen gaande zijn en veranderingen plaatsvinden die met veel onzekerheden gepaard gaan. Hierbij ga ik náást de mensen staan; zo kunnen we samen, vanuit verschillende invalshoeken, in kaart brengen wat de situatie is en wat zou kunnen helpen. Op deze manier ontstaat ruimte voor andere, soms onorthodoxe oplossingen.

NIET ALLEEN JURIDISCHE KWALITEITEN INZETTEN

Mijn plek in de traditionele juridische wereld begon te schuren toen ik me ervan bewust werd dat daar weinig ruimte was voor mijn intuïtie, mijn sensitiviteit, mijn radar voor wat er onder de oppervlakte speelt. Die spanning in mijzelf zag ik ook terug in organisaties: wat ons werkelijk beweegt, krijgt vaak minder ruimte dan wat systemen kunnen verwerken. Het voelde bijna als een 'ontmaskering' om dat zachte deel van mezelf niet langer te verbergen, maar vol in te zetten in mijn werk. Juist in de combinatie van hoofd en hart, ratio en intuïtie, vond ik de kiem voor mijn werk vanuit De Rechtmakers.

EEN CONTRACT KLINKT VAAK ALS IETS KILS: PAPIER, REGELS, HANDTEKENINGEN...

maar in de kern is een contract niets anders dan een verhaal. Het vertelt wie wij zijn, wat wij belangrijk vinden, hoe wij met elkaar om willen gaan.

Misschien speelt mijn familiegeschiedenis hierin een rol. Mijn ouders waren artsen. Niet alleen dokters in de spreekkamer, maar mensen die later ook hun veilige bestaan loslieten om ontwikkelingswerk te doen in Ethiopië en India. Zij lieten mij zien dat het leven niet draait om regels volgen, maar om dienstbaar zijn aan een groter geheel. Dat je soms uit de gebaande paden moet stappen om te ontdekken wat echt betekenisvol is. Die les draag ik mee in mijn werk als jurist, waarbij ik niet alleen kijk naar de letter, maar ook naar de geest, de bedoeling en de mens.

Dat betekent soms ook dat ik inga tegen de logica van mijn eigen vak waarin het adagium 'stick to the facts' heilig is – blijf bij de juridische feiten, welteverstaan. Maar iedereen die ooit in een mediation heeft gezeten weet dat gevoel, beleving en emoties óók feiten zijn. Het is vreemd – en eigenlijk niet slim – dat er in contracten nauwelijks plaats ingeruimd wordt voor wat mensen zelf belangrijk vinden en wat ze uiteindelijk in beweging brengt, dat wat van invloed is op gedrag. Want alles wat buiten de juridische categorieën valt, wordt door juristen als eerste weggestreept als 'niet relevant'. Maar voor mensen zijn die dingen vaak juist het belangrijkst.

VAN UITSLUITEN NAAR INSLUITEN

Juristen leren om de werkelijkheid in vakjes te leggen. Iets valt wél of niet onder een regeling, past wél of niet in een wetsartikel. Deze manier van denken geeft houvast, maar doet niet altijd recht aan hoe het leven werkelijk loopt. Want dat beweegt niet in compartimenten, maar in verhalen, in lagen, in grijstinten. Door onze focus op juridisch kwalificeren verliezen we soms zicht op wat er op menselijk niveau speelt – precies dat stuk dat in de Sociale Benadering centraal staat.

Ik maak in mijn werk daarom steeds vaker juist de beweging van: 'valt dit onder artikel X?' naar de vraag 'wat speelt hier en wat heeft iemand nodig?' Hierdoor ontstaat ruimte voor afspraken die kloppen met de werkelijkheid van mensen.

De uitsluiting van menselijkheid in het juridische proces zie ik als een fundamenteel probleem. Niemand wil in de mal van een ander gestopt worden. De juridische mal kan een behoorlijk knellend en vervreemdend gevoel geven. Het gevolg: de afspraken uit het contract worden niet gedragen door de partijen: er ontstaat geen eigenaarschap als je niet kunt meebouwen aan de afspraken. Het blijft bij papierwerk en het contract is daardoor ineffectief.

RUIMTE EN MOED OM KWETSBAARHEID TOE TE LATEN

Zelf heb ik lang geprobeerd om me te voegen naar die juridische, papieren logica. Mijn rationele deel – scherp, perfectionistisch, soms wat hard – was mijn primaire beschermer. Het hield me weg van mijn eigen kwetsbaarheid, mijn twijfel en mijn verdriet. Pas toen ik, na enkele levensveranderende gebeurtenissen, die delen niet langer als vijanden zag, maar als delen van mezelf die me ooit hadden geholpen, ervaarde ik meer ruimte. Kwetsbaarheid is niet het tegenovergestelde van kracht, het is de bron van waaruit vertrouwen groeit. En dat veranderde mijn manier van werken ingrijpend.

Wat Anne-Mei laat zien over de zorgwereld – dat systemen moeite hebben met het leven zelf – zie ik net zo terug in het recht.

Het gevaar van de Single Story ligt altijd op de loer. Het leven van mensen is voller, rijker en complexer dan de parameters die systemen kunnen vangen. Wie dat vergeet, raakt onthand en weet niet meer wat hij met een situatie aan moet. Ik zie het vaak gebeuren bij bestuurders die met de beste intenties een samenwerking willen aangaan, maar dan aan de hand van de jurist vastlopen in papieren logica.

Hetzelfde geldt in groepen en organisaties: als we alleen luisteren naar de beschermende delen – de systemen van controle, van risicomijding, van 'objectiviteit' – verliezen we het contact met de kern. Als die delen meer gaan samenwerken, dan verandert de dynamiek. Dan ga je samen op reis, verken je 'niemandsland', leer je van en met elkaar. En van daaruit komt er ruimte voor een contract dat leeft.

Een overeenkomst begint voor mij dan ook niet met papier, maar met gesprekken, met vragen, luisteren en werkelijk contact. Met een ontmoeting waarin ruimte is voor twijfel en verschil. Dat is spannend, zeker in een wereld die risicomijding beloont. Maar juist in dat ongemak ligt de kiem voor afspraken die betekenisvol zijn.

> "EEN CONTRACT DAT GEEN KWETSBAARHEID TOELAAT IS ALS EEN HUIS ZONDER DEUREN EN RAMEN: OGENSCHIJNLIJK STEVIG, MAAR ZONDER LICHT EN ZUURSTOF. "

Een contract dat geen kwetsbaarheid toelaat is als een huis zonder deuren en ramen: ogenschijnlijk stevig, maar zonder licht en zuurstof. Je kunt er niet in leven. Een levend contract daarentegen ademt mee met de werkelijkheid. Het geeft richting, maar is niet dichtgetimmerd en bevat naast juridische elementen ook gedragsafspraken en intenties.

Voor organisaties die afspraken willen maken over samenwerken of veranderen ligt hier een belangrijke uitdaging. Welk verhaal vertellen hun contracten? Gaat het over risico's en controle, of zijn het verhalen over samenwerking en betekenis? Durven we afspraken te zien als levende verhalen, in plaats van statische teksten? Durven we in onze juridische documenten kwetsbaarheid toe te laten, ook al schuurt dat?

DE ONZEKERHEID VAN EEN TRANSFORMATIE (VER)DRAGEN

Ondertussen heb ik gezien dat het kan. In Positief Gezond Almere, bijvoorbeeld, waar ik met dertien organisaties een samenwerkingsovereenkomst maakte. Het zou heel 'veilig' en makkelijk zijn geweest om een dichtgetimmerd contract te maken. Maar juist door ruimte te geven aan ieders zorgen, intenties en kwetsbaarheid ontstond een document dat niet defensief aanvoelt. De overeenkomst legt vast hoe partijen hun samenwerking onderhouden en laten meebewegen: gericht op de toekomst, op het samen oplossen van hobbels onderweg en op het (ver)dragen van de onzekerheid van een transformatie. Dat maakt de overeenkomst krachtig.

De Sociale Benadering laat zien dat menselijkheid nooit een bijzaak is. Dat geldt in de zorg, maar ook voor afspraken: ze moeten niet alleen kloppen, maar ook betekenis hebben – anders is het slechts inkt op papier zonder relatie.

Een contract is een verhaal. Laat het over ons gaan. Over onze ambities, dromen en zorgen, onze kwetsbaarheid en kracht. Over de stroom van het leven die zich niet in schema's laat vangen. Vanuit die gedachte heb ik in het logo van De Rechtmakers Vrouwe Justitia van haar blinddoek ontdaan. Opdat ze de menselijkheid weer kan zien...



OVER DE RECHTMAKERS

De Rechtmakers, opgericht door Digna de Bruin, verbindt juridische expertise, gedragsinzichten en systemische procesbegeleiding. Zo helpen we mensen hun samenwerking vorm te geven, samen afspraken te maken en deze zelf te onderhouden en verder te ontwikkelen. Zodat iedereen tot zijn recht komt.

WWW.DERECHTMAKERS.NL

BRONVERMELDING

De Bruin, D. M. (2026). Een contract is een verhaal – laat het over ons gaan. In Anne-Mei The (red.), ***Wie zien wij – en wie niet meer*** (pp. 176–180).

