

Adviesdocument  
**Sociale Architectuur**  
**De Warren**

Cluster 4  
**Conflict & Mediation**



**Auteurs:**

**Merel Dym**  
**Danny Groenewegen**  
**Stefan Hennis**  
**Suzan Huppes**  
**Ellen Maassen**  
**Suzanne Oudshoorn**

**Eindredactie:**  
**Ellen Maassen**

**Illustratie:**  
**Merel Dym**





# Inleiding

Het team Sociale Architectuur van De Warren is sinds begin 2021 bezig met het beantwoorden van een reeks vragen over hoe we onszelf in De Warren willen gaan organiseren. Deze vragen zijn opgedeeld in vier clusters, met de volgende vier thema's:

1. Besluitvorming & organisatie
2. Samen wonen & samen doen
3. Geld & delen
4. Conflict & mediation

We hebben de antwoorden op deze vragen opgeschreven in de vorm van vier adviesdocumenten. Voor je heb je het adviesdocument van Cluster 4: Conflict & Mediation

Voor dit cluster waren zeven vragen opgesteld, maar we hebben in dit document veel van deze vragen samengevoegd. Als je een antwoord zoekt op een van deze specifieke vragen, zoek dan op in de Vragenindex waar je dat antwoord kunt vinden.

## Adviezen

De antwoorden die wij hebben opgesteld zijn adviezen en suggesties, geen definitieve beslissingen. Grote beslissingen n.a.v. deze vragen gaan we in de eerste helft van 2022 met alle Warrenaren nemen, in ontwerpessies en een ALV, en kleinere beslissingen worden later door de relevante deelgroepen genomen.

Wij hopen dat dit introducerende overzicht de Warrenaren kan inspireren, informeren en begeleiden bij het komen tot een goede structuur binnen de diverse groepen waaruit ze deel maken binnen De Warren.

WARme groeten,

Merel, Just, Suus, Suzanne, Danny, Ellen, Flora, Jennifer en Stefan

# Inhoudsopgave

## [Hoofdstuk 1: Interne conflicten](#)

[Inleiding](#)

[Holacracy en conflicten](#)

[De ladder: conflicten in de 'Community space'](#)

[Conflicten uit de praktijk](#)

[Casussen](#)

## [Hoofdstuk 2: Externe conflicten](#)

[Voorkomen: Cirkel Buurtsfeerbeheer](#)

[Conflicten met bureu](#)

## [Vragenindex](#)

# Inleiding

In de afgelopen drie clusters hebben we ons verdiept in het harmonieus samenleven. Toch zal dit niet altijd volledig soepel verlopen en krijgen we te maken met tegenstrijdige belangen, uiteenlopende woonwensen en conflicterende dagritmes. In dit hoofdstuk focussen we op het omgaan met conflict en het voorkomen van escalatie.

Het cluster begint met Hoofdstuk 1: [Interne conflicten](#). We leggen uit hoe je gebruik kan maken van de de-escalatieladder en gebruiken voorbeelden en adviezen uit andere woongroepen als handvatten om potentiële spanningen binnen de Warren te voorkomen.

In [4.2 Externe conflicten](#) wordt besproken hoe we omgaan met spanningen in de buurt. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen een individuele ruzie en ruzie met een groep bewoners.

In [4.3 Casussen](#) werken we een aantal voorbeeldscenario's uit. Hier kan je zien hoe de de-escalatieladder toegepast kan worden en hoe het vooral ook niet moet.

# Hoofdstuk 1: Interne conflicten

## Inleiding

In dit hoofdstuk zoeken we naar mogelijkheden om intern conflict op te lossen. We sluiten het hoofdstuk af met voorbeelden van andere woongroepen.

Interne conflicten zijn er in verschillende vormen:

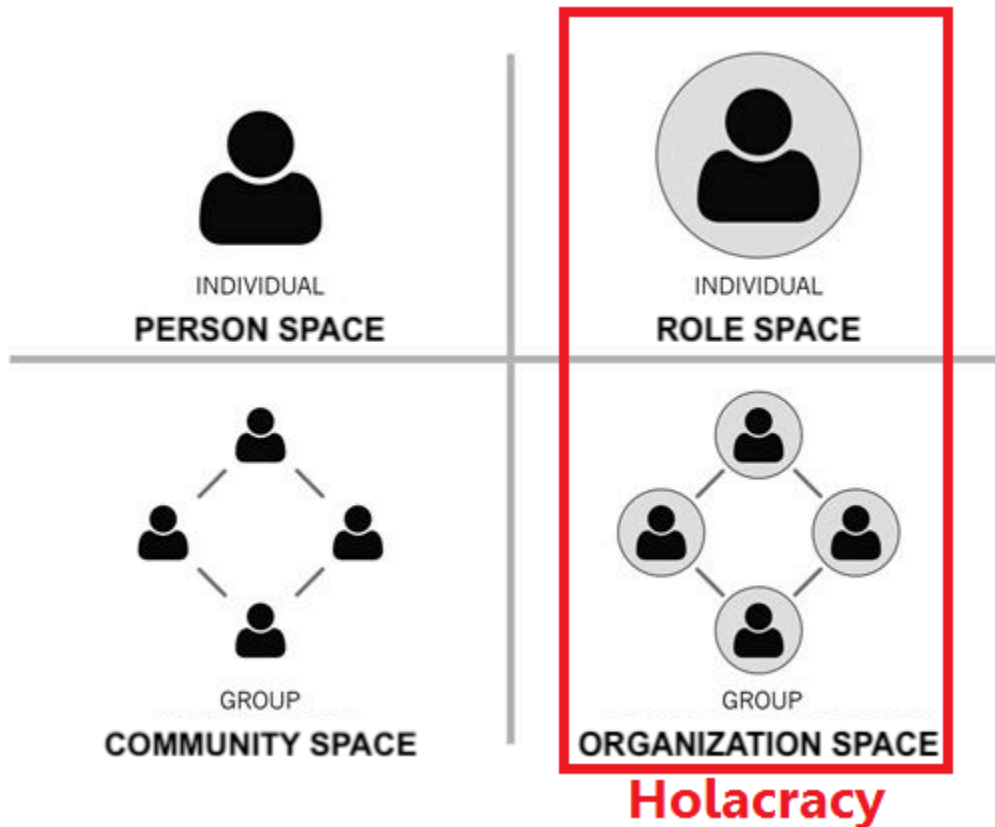
- Tussen individuele mensen
- In groepen, of tussen een individu en een groep.
- Tussen Holacracy-entiteiten: rollen en/of cirkels

Deze indeling van verschillende vormen van conflict is afgeleid van het Four Spaces model, zoals in figuur 1 afgebeeld. Dat maakt een onderscheid tussen mensen als mensen (*Person space*, en *community space*), en mensen in hun rollen in de organisatie (*Role space* en *organization space*). Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen conflicten die plaatsvinden in de *community space* versus *organization space*, omdat sommige conflicten inherent zijn aan de rollen, en niets te maken hebben met de mensen die die rollen invullen. Hierdoor kunnen heel veel conflicten al worden afgevangen door Holacracy goed te beoefenen, en hoeven we alleen voor conflicten die echt uit persoonlijke voorkeuren en omstandigheden voortkomen een andere oplossing te vinden.

Een voorbeeld van een conflict dat tussen rollen plaatsvindt: Denise is de Circle Lead van Financiën, en zet een maximum op uitgaven voor de kantoorcirkel. Dit levert een conflict op met Onur, die als rol heeft om het kantoor zo prettig mogelijk in te richten. Dit conflict kan het best worden afgehandeld binnen de organisatie, en vergt waarschijnlijk geen Deep Democracy, etc.

We zullen in 4.1.2 eerst bespreken hoe binnen Holacracy met conflicten kan worden omgegaan, en gaan daarna in op conflicten in de *community space* in 4.1.3.

**Figuur 1: FOUR SPACES MODEL**



## Holacracy en conflicten

Holacracy is spanninggedreven, dus laten we er in die termen over praten. Veel spanningen die je hebt zullen nooit tot een conflict leiden, omdat ze binnen de kanalen van Holacracy zonder conflict kunnen worden afgehandeld. Dit is een belangrijk aspect om Holacracy aan te raden. Voor meer detail, zie Cluster 1<sup>1</sup>, maar hier is een overzicht van de kanalen:

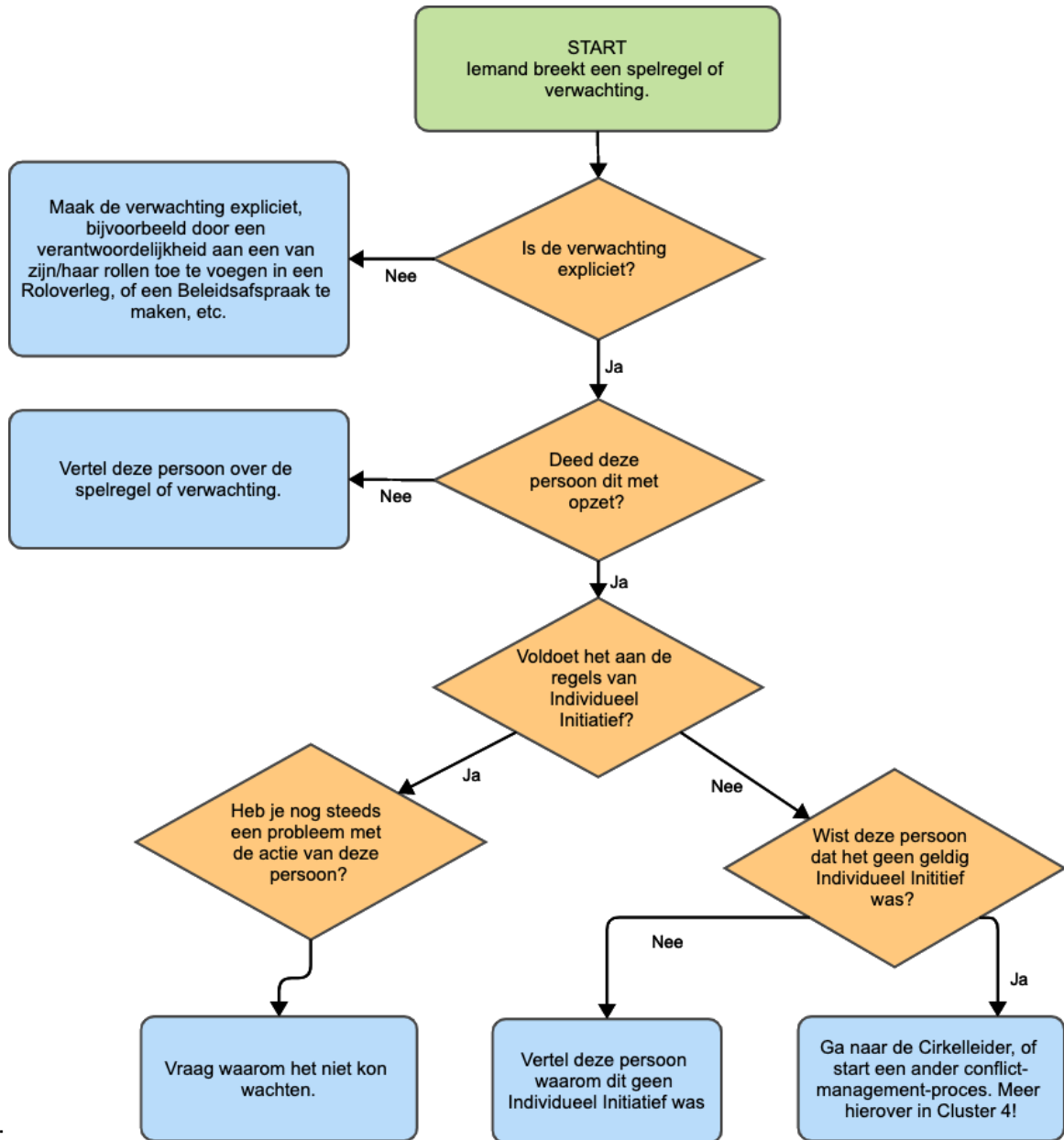
- Iemand aanspreken/mailen/appen (voor wiens rol de spanning relevant is) en je spanning delen
- Je spanning meenemen naar een werkoverleg, om te zorgen dat iemand een taak of project opneemt dat je spanning zou kunnen oplossen.
- Je spanning meenemen naar een rol-overleg, om te zorgen dat er een nieuwe rol, of een nieuwe verantwoordelijkheid aan een rol wordt toegevoegd (gebruikmakende van de collectieve intelligentie)
- Met je rep link je spanning meenemen naar een andere cirkel dan die van jezelf.

Het mooie aan de meetingstructuren van Holacracy, mits goed uitgevoerd, is dat ze elke persoon met een spanning goed beschermen. Je kunt de meeting niet verlaten zonder in ieder geval iets met je spanning gedaan te hebben. Het zou kunnen dat de oplossing er heel anders

<sup>1</sup> Cluster 1, Hoofdstuk 2: Besluitvormingsmethodes

uitziet dan je zelf bedacht had, omdat de collectieve intelligentie erin verwerkt is, maar je spanning is in ieder geval niet blijven liggen.

De bovenstaande oplossingen gaan ervan uit dat de andere mensen die een rol vervullen, zich ook aan de afspraken houden die je met z'n allen gemaakt hebt. Dat is natuurlijk niet altijd het geval. Daarom is er hier nog een beslisboom voor wanneer iemand zich niet aan een afspraak



houdt:

Pas als je helemaal rechts onderin eindigt, zal het nodig zijn om over te gaan op een andere vorm van omgaan met conflict. Daarover gaat de rest van dit hoofdstuk.

## Voorbeelden Holacracy-kanalen

Wanneer een conflict heel veel mensen betreft of gaat over een belangrijke waarde of richting van De Warren (bijvoorbeeld iets als duurzaamheid boven kosten besparen) dan kan het probleem in een ALV besproken worden.

Wanneer je binnen een cirkel een spanning ervaart die opgelost moet worden in een omliggende cirkel dan kan het via de replink meegenomen worden naar de omliggende cirkel.

Voor een conflict binnen een woongroep zou het handig kunnen zijn om advies in te winnen van de andere woongroepen die daar misschien al een oplossing voor hebben. Hiervoor kunnen de replinks van de woongroepen regelmatig of adhoc samenkomen om ervaringen uit te wisselen van vergelijkbare cirkels.

## De ladder: conflicten in de 'Community space'

Conflicten die niet binnen Holacracy vallen, of die te hardnekkig blijven om op die manier op te lossen, zitten (waarschijnlijk) in de *community space*. Het zijn dingen die tussen mensen gebeuren, en er kunnen heftige emoties bij betrokken zijn.

We hebben een model gemaakt om met dergelijke conflicten om te gaan. Dit model combineert verschillende methodes die we aangeraden hebben gekregen van andere woongroepen of organisaties, en we noemen het: de de-escalatieladder.

De de-escalatieladder is een reeks van interventies bij conflict, van lichte interventies voor een klein of beginnend conflict, tot zwaardere interventie bij een groter conflict.

Wanneer je ergens last van hebt, begin je in principe onderaan de trap, met de meest kleine interventie, en wanneer dat niet werkt ga je verder omhoog. We hopen in principe dat een conflict zo laag mogelijk in de ladder blijft, maar we willen ook stappen hebben uitgedacht voor wanneer we in een situatie terecht komen waar de 'lage' stappen in de ladder niet genoeg blijken te zijn.

Het is interessant om te weten dat Frederic Laloux<sup>2</sup>, die onderzoek heeft gedaan naar zelfsturende organisaties, beschrijft dat veel verschillende zulke organisaties op een dergelijke ladder uitkomen. Dat geeft vertrouwen dat dit een goede structuur is.

De de-escalatieladder heeft acht sporten:

1. Voorkomen
2. Eén op één een oplossing zoeken
3. Een oplossing zoeken met een groep (bijv woongroep)
4. Met een interne mediator aan de slag gaan
5. Externe professionele hulp inschakelen
6. Via een interne arbitragecommissie
7. Via een externa arbitragecommissie

---

<sup>2</sup> "Reinventing organisations", Frederic Laloux, gratis te downloaden van zijn website: [www.reinventingorganizations.com](http://www.reinventingorganizations.com)



## 8. Via de rechter

Er zijn verschillende vormen van conflict waarop de ladder van toepassing kan zijn:

- Tussen twee mensen binnen de woongroep
- Tussen twee mensen binnen de woongemeenschap
- Eén individu en een groep binnen de woongroep
- Eén individu en een groep binnen de woongemeenschap
- Tussen twee groepen, bijv: twee woongroepen

De de-escalatieladder is van toepassing op al deze vormen, maar voor sommige vormen kunnen bepaalde sporten van de ladder worden overgeslagen, of zien sommige sporten er anders uit. We noemen dat bij de betreffende trappen.

### Stap 1: Voorkomen

Er zijn een hoop dingen die bijdragen aan het voorkómen van conflict. We bespreken hier:

1. Goede afspraken maken waar je elkaar aan kunt herinneren.
2. Op de hoogte zijn van hoe het met elkaar gaat.

#### Goede afspraken maken

Als je gezamenlijk tot bepaalde gedragscodes bent gekomen, is het makkelijker om mensen aan te spreken op hun gedrag wanneer dat niet hiermee in lijn is. Ze hebben immers zelf die gedragscodes onderschreven. Het kan dan makkelijker in een prettige sfeer blijven; we helpen elkaar immers om te doen wat we ons hebben voorgenomen.

Daarom zal het opstellen van een goed huishoudelijk reglement van groot belang zijn, en ook dat iedereen zich bewust is van wat daar instaat, bijvoorbeeld via een presentatie in de eerste ALV.

De grondwet van Holacracy heeft een dergelijke functie voor het voorkomen van conflicten tussen rollen en cirkels.

#### Geweldloze Communicatie

Een van de afspraken zou kunnen zijn dat we allemaal een keer het boek *Geweldloze Communicatie* van Marshall Rosenberg lezen, zodat we de begrippen ervan allemaal kennen. Dan kunnen we elkaar makkelijker helpen om onze communicatie prettig te maken. Meer hierover in Stap 4: Mediation.

#### Op de hoogte zijn van hoe het met elkaar gaat

Onderliggend aan veel conflicten zit vaak onbegrip: je kent de context van de ander niet, en kan je daarom moeilijker inleven in diens gedrag. Of de ander kent jouw context niet, en vindt het daarom moeilijk om met jou rekening te houden. Een simpele manier om dit te voorkomen is zorgen dat je elkaars context wél kent. Een manier hiervoor is het regelmatig delen met elkaar hoe het met je gaat en wat er in leven speelt. Dat gebeurt natuurlijk op allerlei informele momenten door de dag heen, maar soms kun je iemand even uit het oog verliezen, en daarom kan het goed zijn om hier met enige regelmaat echt aandacht voor te hebben. Er kunnen dan

ook dingen bovenkomen die je in het dagelijks leven misschien niet aanstipt, maar je wel enorm helpen om elkaar beter te begrijpen.

Om op een prettige en regelmatige manier met elkaar te delen hoe het met je gaat, zijn verschillende structuren mogelijk. Dit zijn methodes die ervoor zorgen dat de 'Community space' gezond blijft. Hieronder staat er twee beschreven: De sharing circle en de check-in.

Later in de ladder gaan we ook in op Deep Democracy. Dat is een methode die zowel de systemen van de *community space* als de 'Organisation space' aanspreekt, en daarom een interessante methode is voor wanneer de andere besluitvorming misloopt.

## Sharing Circles

Sharing circles zijn een gebruik uit inheems Amerikaanse culturen, waarbij een 'talking piece' (liefst een natuurlijk voorwerp, zoals bijvoorbeeld een stok) wordt doorgegeven en iedereen vrij is om emoties of meningen te delen wanneer hij/zij de stok heeft. Er is altijd een onderwerp van gesprek. Dit onderwerp kan in dit geval zijn: "Hoe gaat het met je". Maar de methode is dus ook inzetbaar om input op te halen over iets specifiek wanneer een rol of cirkel daar behoefte aan heeft.

Er zijn een aantal regels, zoals:

- Er is een centraal punt waar iedereen naar spreekt, mensen worden niet persoonlijk aangesproken. Dit centrale punt is het liefst een natuurlijk voorwerp in het middel van de cirkel.
- De 'talking piece' gaat rond van persoon naar persoon, iedereen mag spreken, maar ook afslaan.
- Degene die de 'talking piece' heeft mag vrij spreken over gevoelens en meningen.
- Sprekers worden gevraagd om de tijd van andere aanwezigen te respecteren.
- De luisteraars spreken niet, onderbreken niet, en tonen ook geen reacties op de emoties en meningen die de spreker deelt.
- De luisteraars worden aangemoedigd om niet te oordelen, maar om te leren van de spreker, en verschillen te accepteren.
- Buiten de cirkel mag niet gedeeld worden wat er in de cirkel is gezegd.<sup>3</sup>

In de ontwerpessies in het begin van 2022 gaan we met z'n allen een Sharing circle uitproberen.

## Gebruik van Sharing circle bij de Brouwketel

Bij de woongroep de Brouwketel wordt er een keer per maand een samenkomst georganiseerd wat in het teken staat van het delen van gevoelens. Het doel hiervan is om op de hoogte te blijven van: hoe het met de medebewoners gaat, wat er in hen omgaat, en wat hen beweegt. Dit kan tot een groter begrip en verbinding leiden wat weer leidt tot een prettiger samen wonen. Deze bijeenkomsten worden 'feeling circles' genoemd, dit kunnen gevoelens zijn die

---

<sup>3</sup> Bron: <https://passthefeather.ca/sharing-circles/?v=e4b09f3f8402>

gerelateerd zijn aan de woongroep, maar ook gevoelens met betrekking tot gebeurtenissen daarbuiten. De ene keer heeft deze bijeenkomst echt de vorm van een cirkel en wordt er bijvoorbeeld een voorwerp doorgegeven om de sprekers rol aan te duiden, maar een andere keer kan het ook zo zijn dat juist maar een paar mensen wensen hun gevoelens te delen. Soms wordt er voor gekozen om te reageren of vragen te stellen (aan degene die deelt) en op andere momenten niet. Er wordt eigenlijk per keer afgestemd waar de groep behoefte aan heeft en daarnaast wordt er ook geëxperimenteerd met verschillende vormen om er zo achter te komen wat wanneer werkt en voor wie. Dat het proces soms beter uitpakt dan op andere momenten wordt hierbij op de koop toe genomen en geaccepteerd als een deel van de zoektocht.

### Check-in

Een wat minder gestructureerde of geformaliseerde variant van een Sharing circle is een simpele check-in zoals die ook voorkomt in de Actieoverleggen en Roloverleggen. Je kunt de check-in als los instrument gebruiken, en er wat meer tijd voor nemen dan in een overleg om even van elkaar te horen hoe het gaat. Bijvoorbeeld na het eten of bij een ontbijtje, als je toch al bij elkaar zit.

### Stap 2: Eén op één een oplossing zoeken

Deze stap is niet van toepassing wanneer het conflict al tussen een individu en een groep is, of tussen twee groepen. Dan kun je deze overslaan en direct naar stap 3 of 4.

Omdat we als Warrenaren gelijkwaardig zijn, denken we dat je in principe verantwoordelijk bent voor je eigen behoeftes en eigen samenwerken. Dat betekent dat als je last hebt van het gedrag van een ander, jij in eerste instantie degene bent die hier iets aan kan doen. En de eerste logische stap onder gelijken is: die persoon er één of één op aan te spreken. Hoe eerder je het laat weten, als het probleem nog vrij klein is, hoe minder gauw het uit de hand loopt. Daarbij is het belangrijk dat je die persoon zelf aanspreekt, en je niet dingen bespreekt met anderen over iemand, die niet met diegene zelf besproken worden (roddelen). Op deze manier zorg je ervoor dat er geen 'te vereffenen rekeningen' ontstaan wat het samenwonen geluk flink in de weg kan zitten omdat er alsmaar oude koeien over de schouders mee kijken.

Ook hier kan Geweldloze Communicatie van pas komen om dergelijke gesprekken prettig te voeren. Het zorgt er onder andere voor dat je bij je eigen gevoel blijft als reactie op het gedrag van een ander, in plaats van dat je een oordeel velt over dat gedrag, of die persoon. In "Stap 4: Met een mediator aan de slag gaan" staat meer over Geweldloze Communicatie, en hoe we onszelf hierin kunnen scholen als gemeenschap.

We willen opnemen in het huishoudelijk reglement dat het ieders verantwoordelijkheid is om bij een ergernis of conflict dit ten eerste met die persoon zelf te bespreken en niet achter diens rug om met anderen.

### Stap 3: Een oplossing zoeken met een groep

Als je er met iemand één op één niet uitkomt, kun je twee dingen doen: is er een logische groep waarbinnen je dit probleem kunt bespreken? Bespreek het dan met die groep. Anders kun je door naar stap 4. Als bijvoorbeeld twee mensen binnen een woongroep een discussie hebben over lawaai 's avonds in de woonkeuken, dan is het logisch om de woongroep erbij te betrekken wanneer deze mensen er niet uitkomen. Of als er twee mensen in het roloverleg van een bepaalde cirkel hun spanningen niet geïntegreerd krijgen, dan is het logisch om met deze cirkel een van de opties hieronder te proberen.

Hieronder introduceren we een aantal groepsprocessen die -in tegenstelling tot Holacracy- goed de 'onderstroom' boven tafel krijgen. Onderliggende emotionele drijfveren, of verschillen in waarden, worden zichtbaar, en zo kan er soms makkelijker een oplossing worden gevonden.

#### Deep democracy

Deep Democracy is een verzameling van groepsprocessen (het is vaak aan de facilitator van het proces om te kijken wat op dit moment van toepassing is) die het onderwaterdeel van de ijsberg boven water halen, om de 'wijsheid van de minderheid' mee te nemen in een besluit. Over de algemene structuur van dit proces kun je meer lezen in Cluster 1: Besluitvorming<sup>4</sup> Hier bespreken we nog een aantal variaties op de vormen die mogelijk zijn.

#### Gesprek op voeten

Beschrijving van [deepdemocracy.nl](https://deepdemocracy.nl):

"Een gesprek op voeten is een gespreksvorm waarbij je al lopend door de ruimte met elkaar in gesprek gaat. Het is een actieve dialoogvorm die je kunt gebruiken om snel verschillende invalshoeken in een groep mensen boven water te krijgen en iedereen actief in het gesprek te betrekken.

Het idee is dat een persoon een standpunt of mening naar voren brengt en daarbij een vrij plekje in de zaal zoekt. Iedereen die zich aangesproken voelt door dat idee of standpunt, gaat achter de inbrenger staan. Ben je het er niet mee eens dan zoek je een andere plek op. Een ander iemand brengt iets naar voren, waardoor de hele groep in beweging komt en mensen opnieuw hun positie kiezen. Zo maak je heel zichtbaar welke standpunten door veel mensen gedeeld worden en wat andere en afwijkende meningen zijn, die wellicht juist interessant zijn om te onderzoeken."<sup>5</sup>

#### Versterken

Beschrijving van [deepdemocracy.nl](https://deepdemocracy.nl):

"Wanneer het spannend wordt, hebben mensen de neiging om onduidelijker te worden in hun communicatie. Vaak zeggen we onder het mom van beleefdheid slechts 'ongeveer' wat we bedoelen. Wat we eigenlijk echt bedoelen, blijft dan achterwege. Om helder te maken wat

---

<sup>4</sup> Cluster 1, Hoofdstuk 2: Besluitvormingsmethodes

<sup>5</sup> <https://deepdemocracy.nl/expertises/gesprekstechnieken/>



mensen eigenlijk echt bedoelen te zeggen, kun je een techniek gebruiken die de beleefdheid, indirectheid, dubbele boodschappen en verwarrende elementen uit de communicatie haalt. Deze gesprekstechniek heet “versterken”.

Bij het versterken herhaal je wat iemand zegt, maar dan verhelderend en versterkend. Je voegt geen duiding of ongezegde informatie toe, en stelt geen vragen ter verduidelijking. Het enige wat je doet, is het versterken van wat iemand al zegt. Iemand zegt bijvoorbeeld dat zij ‘er echt wel van baalt’, terwijl ze non-verbaal staat te koken van woede. Dan versterk je dit door te zeggen: ‘Ik word helemaal gek van deze situatie, ik barst zowat van irritatie.’ Wanneer mensen als radiozenders praten, of elkaar indirect aanspreken, versterk je de communicatie door via oogcontact wel de impliciet bedoelde persoon aan te kijken. Als iemand zegt: ‘Ja, en marketing was gewoon niet op tijd’, dan zeg je iets als: ‘Ja, hallo, en jij – Marieke van marketing – had de boel weer eens niet op orde’, terwijl je hierbij Marieke direct aankijkt.”<sup>3</sup>

Het versterken zorgt ervoor dat onuitgesproken informatie uit de onderstroom naar boven komt. Het is een krachtige techniek die veel duidelijkheid oplevert. Tegelijkertijd is het ook wel even schrikken voor degene die eerst voorzichtig en beleefd iets aangaf en nu zichzelf opeens versterkt, als door een microfoon, terug hoort en zich daardoor bewust wordt van ‘wat hij eigenlijk bedoelde te zeggen’. Versterken is voor communicatie wat het gaspedaal in een auto is. Hoe harder je het pedaal intrapt, hoe meer je versterkt wat er gezegd wordt en hoe sneller en dieper het proces gaat. Door de inzet van deze techniek, duikt de groep de onderstroom in en wordt in rap tempo duidelijk wat mensen tussen de regels door eigenlijk zeggen. Het wordt overigens afgeraden om deze techniek zonder ervaring met het faciliteren van deze vorm tijdens emotioneel beladen gesprekken te gebruiken.

### Functional subgrouping

Dit is een techniek uit System Centered Training om meer begrip te ontwikkelen voor mensen die het met je oneens zijn. Het is een oefening die je vrij gauw kunt doen met een groep waar een onenigheid ontstaat. [Meer info hier.](#)

### Sharing circle

We hebben bij stap 1 al iets gezegd over het regelmatig houden van Sharing Circles als een manier om het ontstaan van conflict te voorkomen. Het kan ook gebruikt worden als een manier om onderliggende issues boven tafel te krijgen wanneer er al een conflict is ontstaan, en zo makkelijker tot een oplossing te komen.

## Stap 4: Met een mediator aan de slag gaan

### Vertrouwenspersoon

Een onderdeel van conflictresolutie die we willen gebruiken in de Warren is de rol van een vertrouwenspersoon of mediator.

## Geweldloze communicatie

Non-violent communication (NVC), of Geweldloze communicatie, is zowel een houding als een concrete methode om beter naar jezelf en anderen te kunnen luisteren. Het is een methode die aangeraden wordt door verschillende ervaren woongemeenschappen die we zijn tegengekomen<sup>6</sup>. En wordt verder breed toegepast in allerlei contexten voor conflict-oplossing.

We stellen daarom voor dat we binnen de Warren een aantal mensen zich laten verdiepen in NVC, en daarnaast iedereen een korte introductie geven. Hier is alvast een samenvatting van de methode.

NVC is een manier van communiceren die niet alleen in conflicten van pas komt, maar in elke interactie. Het doel van NVC is om het idee van schuld en gelijk achter te laten, en te herkennen dat iedereen altijd bezig is om universele menselijke behoeftes te vervullen. Daarom ga je altijd op zoek naar de behoefte die ligt achter elk gedrag of gevoel dat elk dan de deelnemers aan een gesprek hebben. Wanneer mensen elkaars behoeftes begrijpen, en die van zichzelf, wordt het makkelijker om een gezamenlijke oplossing te vinden voor een conflict.

Om bewust te worden van je eigen behoeftes van die van anderen, luister je naar jezelf of een ander in vier stappen:

### 1. Observatie

Wat is het gedrag dat je observeert dat een emotie bij je oproept? De kunst is hier om de observatie neutraal te beschrijven, zonder een subtiel, of minder subtiel oordeel erin.

### 2. Gevoel

Vervolgens kijk je wat de emotie is die door het gedrag wordt opgeroepen. Ben je boos, blij, geïrriteerd, verveeld.. Etc?

### 3. Behoefte

Dan ga je op zoek naar de behoefte die ligt onder een gevoel. En basale menselijke behoeftes zijn er niet zo veel, het zijn negen algemene thema's, met hier een daar wat nuance, zoals:

### 4. Verzoek

Vervolgens formuleer je welk concreet gedrag van de ander dat in jouw behoefte zou voorzien, en vraag je of diegene dat zou willen doen. Die is uiteraard vrij om daar 'nee' op te zeggen.

Deze vier niveaus van analyse van een behoefte, kun je op twee manieren gebruiken: om een behoefte van jezelf te uiten, of om een ander beter te begrijpen, door empathisch te vragen en luisteren naar deze vier niveaus. Beide zijn een skill die tijd kost om te leren.

---

<sup>6</sup> o.a. Eikpunt, Nijmegen-Noord en de CLIPS-gids, Europese bron voor best-practices over woongemeenschappen.

## Stap 5: Externe professionele hulp inschakelen

Wanneer we intern niet de know-how hebben om een conflict adequaat te bemiddelen of oplossen, kan externe professionele hulp in sommige gevallen soelaas bieden. Wat voor hulp is erg afhankelijk van het type conflict. Een voorbeeld uit een van de woongroepen, is er een waar een persoon met enige autoriteit in het thuisland van een van de bewoners meer gewicht had bij deze bewoner, dan wie dan ook die ervoor geprobeerd had het conflict op te lossen.

We kunnen ons ook voorstellen dat er hulpverlening kan worden gedacht in deze stap. Wanneer iemand last heeft van verslaving of andere psychologische problemen, is het belangrijk om daar de juiste hulp bij te zoeken. We kunnen bijvoorbeeld overwegen om in het huishoudelijk reglement te zetten dat wanneer je in De Warren woont, je je bereid verklaart om professionele hulp te zoeken wanneer je huisgenoten je dit serieus aanraden. Maar ook dat we als De Warren iemand daarbij kunnen helpen.

## Stap 6: Interne arbitrage

De eerste vier stappen zijn allemaal vriendelijke vormen van met conflict omgaan. De vijfde stap is al wat serieuzer, maar ze gaan allemaal uit van vertrouwen en welwillendheid, en zien het ontstane conflict als een misvatting of ongeluk, geen opzettelijke keuze om iets in de war te sturen. We hopen ten zeerste dat we met alle conflicten in De Warren op deze manier kunnen omgaan.

Toch is het goed om ook na te denken over een situatie waar dat vertrouwen er niet meer is. Hoe duidelijker dit is uitgewerkt, hoe makkelijker het wellicht blijft om bij de eerste vier stappen te blijven. Niemand wil immers dat het tot stap 6 escaleert, want dan komen er consequenties in zicht.

De eerste van deze stappen is: arbitrage binnen de Warren.

Arbitrage is een alternatief voor de rechter, dat goedkoper is, en minder vijandig aanvoelt, maar nog steeds effectief wanneer iedereen van tevoren belooft zich aan het oordeel van een arbitragecommissie te houden. Het is belangrijk dat de arbiter een neutrale partij is waar beide 'partijen' in het conflict vertrouwen in hebben. Om te zorgen dat zo'n partij er in De Warren zou kunnen zijn, zouden we daarom bij voorbaat een arbitragecommissie kunnen oprichten, met daarin minstens drie mensen van verschillende woongroepen en cirkels. Dan is de kans groot dat één van deze mensen die bij het conflict betrokken is. Als er niemand neutraals in de commissie blijkt te zitten, kun je door naar stap 7.

De commissie kan dan ook een proces uitdenken voor de omgang met dergelijke grote problemen. Als er in de procedure een stemming voorkomt, is het goed om te zorgen dat er altijd een oneven aantal leden in de cirkel zit.

Voor een aantal type kwesties, zoals uitzetting bij wangedrag, sta je als gemeenschap alleen in je recht wanneer er duidelijke afspraken bestaan over wat wangedrag is. Je moet namelijk een positie maken tegenover het huurrecht, en het huurrecht heeft in Nederland ontzettend veel gewicht. Daarom is ook in deze laatste stappen de 'basis' van de eerste stap: duidelijke afspraken, ontzettend belangrijk.

## Stap 7: Externe arbitrage

Het zou ook kunnen dat een conflict pas zo groot wordt dat er een arbiter bij aan te pas moet komen, wanneer de hele Warren erbij betrokken is. In dat geval is er geen neutrale partij meer binnen onze woongroep. Om te voorkomen dat we in een dergelijke situatie naar de rechter moeten stappen, zouden we met andere woongroepen een arbitrage-uitruil-systeem kunnen maken. We spreken dan af dan mensen van de arbitragecommissie van de ene woongroep kan komen helpen bij het oplossen van een conflict in een andere woongroep. Er zijn een aantal kandidaten hiervoor op ons eiland. Als we een arbitrage-cirkel oprichten, kan deze cirkel zich ook over dit initiatief buigen.

## Stap 8: Naar de rechter stappen

We hopen natuurlijk dat er geen conflicten in De Warren dusdanig uit de hand lopen dat we het nodig zouden hebben om naar de rechter te stappen. Maar daarom is het is nuttig om over na te denken, omdat we dan de andere stappen zo inrichten dat we hier niet terecht komen.

Een voorbeeld van een conflict in een woongroep dat bij de rechter terecht kan komen is wanneer er met een persoon dusdanige problemen ontstaan dat het heel moeilijk is om nog daarmee samen te leven. Bijvoorbeeld omdat hij/zij agressief gedrag vertoont, of ander grensoverschrijdend gedrag. Het kan dat we dan uiteindelijk als vereniging die persoon uit de woongroep zouden willen zetten. Dat is best lastig, want het huurrecht in Nederland is sterk. Met goede reden natuurlijk. Het heeft grote consequenties voor iemand als ze hun woning verliezen, en alleen als het zo'n impact heeft op de gemeenschap, dat velen niet meer prettig wonen, kan dat het waard zijn.

Omdat het huurrecht zo sterk is, moet je een strekte casus opbouwen om een poot te hebben om op te staan bij de rechter. Daarbij helpt:

- Een duidelijk huishoudelijk reglement
- Duidelijke documentatie van het grensoverschrijdend gedrag
- Duidelijke documentatie van eerdere behandeling van het conflict. Als het bijvoorbeeld op de agenda heeft gestaan in een ALV is het belangrijk dat daar goede notulen van zijn

Een rechtszaak aanspannen kost ook geld. Hopelijk hebben we tegen de tijd dat we dit eventueel nodig hebben, genoeg reserve hiervoor opgebouwd.

## Conflicten uit de praktijk

Om een beeld te krijgen van wat er in de praktijk voorkomt, beschrijven we hieronder een aantal concrete voorbeelden van conflicten die daadwerkelijk zijn voorgekomen in woongroepen die we gesproken hebben. Eerst zullen we er wat algemene adviezen uit afleiden.

De onderwerpen die vaker terugkwamen waren de volgende:

- Geluid/geur overlast
- Mensen met verschillende behoeftes die samen wonen (bijvoorbeeld studenten en alleenstaande moeders.
- Agressie, verslaving, psychische problemen



- Gebrek aan participatie bij activiteiten
- Schoonmaken, rommel, verschillende visies op hygiëne en opgeruimdheid
- Snel klagende medebewoner

## Adviezen van andere woongroepen

- Conflicten ontstaan sneller tussen mensen die elkaar niet goed (genoeg) kennen, zorg dus voor de mogelijkheden om elkaar te leren kennen, bijvoorbeeld: samen eten en samen dingen organiseren. Hoe 'neutraler', alledaagser en nuttiger de bezigheid, hoe beter, zodat mensen niet het gevoel hebben dat ze gedwongen worden om iets te doen.
- Maak afspraken over het gebruik van algemene ruimtes met betrekking tot geluid, bijvoorbeeld: op welke tijden en dagen er (geen) gebruik gemaakt kan worden van deze ruimtes en op welke manier.
- Als het intern niet meer lukt om een conflict op te lossen kan het soms werken om andere partijen die dicht bij een persoon staat te betrekken: bijvoorbeeld familie of vrienden.
- Leg met elkaar op papier vast wat te doen wanneer de grens bereikt is van hoe je samen kunt en wilt leven, en welke stappen er kunnen worden ondernomen als deze is bereikt. Elke nieuwe bewoner moet hiervan op de hoogte worden gesteld voordat deze intrekt, en moet misschien ook tekenen voor kennisneming. In dit soort gevallen is het beter om het van tevoren vast te leggen dan achteraf damage control te moeten doen.
- Laat mensen zelf kiezen wie zij als vertrouwenspersoon in de hand willen nemen omdat er niet altijd een klik is met een vastgestelde vertrouwenspersoon.
- In sommige uiterste gevallen waarin geen medewerking wordt verleend kan een ultimatum werken.

## Voorbeelden

### Woongroep W

In Woongroep W gaat men om met conflicten door ze op de agenda te zetten bij vergaderingen. Deze zijn gestoeld op de consent methode dus vaak wordt er een middenweg gevonden. Zo was er conflict over het schoonmaken van de publieke ruimtes. Voor sommige mensen was het te vies en anderen zagen dit niet zo. Toen kwam er een voorstel voor een schoonmaker. Daar waren mensen op tegen, en is er gekeken naar wat er voor nodig was om hun consent te krijgen. In dit geval: het beperken van de schoonmaaktaken van de schoonmaker tot die plekken die vaak schoongemaakt moeten worden en het kiezen voor een mannelijke schoonmaker ipv een vrouwelijk en een gesprek met de kinderen over racisme en ongelijkheid (het betrof een zwarte schoonmaker).

### Woongroep B

Bij een conflict omtrent psychische problemen van een bewoner is gekeken in hoeverre de woongroep iets kon en wilde betekenen. Het was daarbij belangrijk om grenzen te stellen. Het was voor sommige in de woongroep zwaar en natuurlijk ook voor degene met de problemen maar het heeft deze persoon ook juist geholpen om deel te maken van een woongroep.

## Woongroep E

Er was een conflict over verschillende katten die vaak met elkaar vochten. Ze hebben toen een middag georganiseerd met een expert in kattengedrag, waarbij alle bewoners konden brainstormen over mogelijke oplossingen. Daaruit zijn goede ideeën tevoorschijn gekomen die het probleem hebben opgelost. Het initiatief voor deze middag kwam uit de cirkel 'Sociaal', die zich bezighoudt met het welzijn van bewoners.

## Woongroep U

Er was een conflict over geluidsoverlast waar ze met mediation uit zijn gekomen.

## Woongroep L

Er was een Eritrese jongen die veel 's nachts bezoek had, wat veel lawaai opleverde. Er was zelfs al een nieuwe buur gezocht die beter paste bij het nachtelijke ritme, maar die had ook te veel last van het lawaai. Iemand hoorde toen dat er een Eritrese guru in de buurt woonde die uit hetzelfde dorp kwam als de Eritrese bewoner. Ze hebben toen een gesprek geregeld tussen de bewoner en de guru, en die heeft de bewoner ervan overtuigd dat het belangrijk is om zich aan te passen aan z'n nieuwe woonomgeving.

## Woongroep R

In het begin zijn er conflicten geweest over geluidsoverlast uit de algemene ruimte. Dit is uiteindelijk opgelost door meer isolatie aan te brengen en duidelijke regels omtrent tijden op te stellen. Door de weeks geen activiteiten meer naar 23 uur en in het weekend niet na 1:30.

# Casussen

Naast de bovenstaande praktijkgevallen hebben we ook nog twee fictieve casussen uitgewerkt waarin we onze eigen de-escalatieladder toepassen.

## Kinderruzie

### Het probleem

Twee van de jongere bewoners van de Warren zijn een kinder-oorlog aangegaan. Waarom het is begonnen weet niemand, maar nu heeft een meisje rode plekken van een besjes-blaaspijp. Als wraak besmeurt zij de keuken van haar vijand met een zelfgemaakt heksensoepje. Dan pas merkt de vader van de besjes-schieter de kinderruzie op. Op hoge poten loopt hij naar de moeder van de soepjesmaakster. Zijn keuken is vies en moet worden schoongemaakt. De moeder protesteert: haar dochter zit onder de pijnlijke plekken.

### Een op een aanklaarten

Eerst kunnen moeder, vader, zoon en dochter het onderling proberen op te lossen. Misschien besluiten beide ouders wel dat beide kinderen even schuldig zijn, en dat ze samen de troep moeten opruimen.

## Mediator vragen

Als ze er met z'n vieren niet uitkomen, kan een mediator helpen. Vraag aan de mediation-circle of iemand kan helpen.

## Mee-eten

### Het probleem

De woongroep van de tweede verdieping heeft een vaste kern die vaak samen eet. De meeste mensen eten de helft van de week mee met het gezamenlijk diner, waardoor er elke avond wel een groepje samen eet. Maar er zijn ook een aantal personen, waaronder Xiam, die zelden aanwezig zijn. Om verbinding met elkaar te behouden heeft de woongroep in een Domeinafpraak (in een Roloverleg) vastgelegd dat iedereen minimaal 2 keer per week meedoet aan het gezamenlijk diner. Xiam heeft tegen dit voorstel geen bezwaar gemaakt. Een aantal weken later constateren sommigen dat de meeste leden van de woongroep nu wel iets vaker zijn bij eten, maar alleen Xiam lijkt nog steeds niet veel aanwezig te zijn.

### Eén op één aankaarten

Als eerste vraagt Destiny, die het jammer vindt dat Xiam er zelden is, aan Xiam wat de reden daarvoor is (één op een aankaarten). Hen zegt dat hen op het moment veel stress ervaart door ziekte in de familie en een tijdelijke periode van weinig inkomsten, en dat het daarom teveel wordt om telkens in zo'n grote groep te zijn (dat kost hen energie). Hen zou liever vaker samen eten in een kleinere groep.

### Met een groep bespreken

Destiny moedigt Xiam aan om dit mee te nemen naar een overleg, in eerste instantie is dat het volgende Actieoverleg. Daar blijkt dat er meer mensen zijn die het fijn zouden vinden om in kleinere groepjes te eten. Er ontstaat al snel het idee om voortaan vaker niet in de gezamenlijk woonkeuken te eten, maar in twee of drie groepjes in privéwoningen van bewoners. De Domeinafpraak hoeft hier niet voor veranderd te worden, want daarin stond niet specifiek waar het gezamenlijk eten plaatsvindt. Xiam eet nu vaker mee.

## Hoofdstuk 2: Externe conflicten

Naast conflicten onderling, kan het ook zijn dat we in conflict komen met mensen in de buurt, bijvoorbeeld vanwege geluidsoverlast van feesten die we in de tuin organiseren. In dit hoofdstuk bespreken we adviezen over hoe we dit zo veel mogelijk kunnen voorkomen, en hoe we ermee kunnen opgaan wanneer het toch gebeurt.

## Voorkomen: Cirkel Buurtsfeerbeheer

De buurt waarin we wonen maakt een belangrijk deel uit van het 'thuisgevoel' voor zowel ons als onze directe en indirecte burens. Om er voor te zorgen dat we een goede band met de buurt

opbouwen en behouden zijn er een aantal dingen die we in gedachten kunnen houden. Om met elkaar te verbinden is het bijvoorbeeld belangrijk dat we elkaar kunnen ontmoeten en kennis kunnen maken met elkaar, en elkaars woonsituaties. Ook is het belangrijk om te realiseren dat wij als Warrenaren door buurtbewoners als een groep kunnen worden gezien. Dit betekent dat iedereen als deel of individu binnen die groep daarmee deels verantwoordelijk is voor het beeld van die groep. Wanneer buurtbewoners tegen dingen aanlopen is het belangrijk dat er 1 aanspreekpunt is, en dat er met deze persoon contact wordt opgenomen in plaats van dat verschillende buurtbewoners met verschillende Warren over verschillende zaken in gesprek gaan die actie vereisen. Dit kan namelijk verwarrend werken en is niet efficiënt of constructief.

## Advies

Daarom stellen we voor om een rol of cirkel op te richten die het centrale aanspreekpunt zijn voor de buurt, en die de relaties met de buurt onderhouden.

Deze rol of cirkel is dan verantwoordelijk voor de volgende dingen:

- **Een feestelijk openingsmoment van de Warren organiseren**, voor de buurt. Daarin kunnen we iets leuks vertellen over de Warren, rondleidingen geven door het gebouw en onze visie delen op samenwonen in de buurt.
- **Actief contact zoeken met de buurt**, bijvoorbeeld met activiteiten die we zelf organiseren, of die de buurt evt in onze multizaal zou kunnen organiseren, zodat er prettig alledaags contact is. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn:
  - een buurtfeest (hiervoor kan zelfs subsidie worden aangevraagd bij het oranjefonds)
  - sport en spel activiteiten, speurtochten
  - concerten, voorleesochtenden, locatie theater
  - creatieve activiteiten
  - activiteiten voor kinderen
- **Tijdig communiceren over aanstaande evenementen in de Warren** die mogelijk voor enig overlast kunnen zorgen (geluid/geur/infrastructuur). We adviseren dit in ieder geval een week van tevoren te doen. Bij infrastructuur-overlast kan worden gedacht aan: vervoersmiddelen (zoals verhuisbusjes/fietsen), grofvuil, bouw materiaal op straat.
- **Feeling houden met overlast in de buurt.**  
Het is belangrijk om te zorgen dat we zelf goed in kaart hebben welke activiteiten welke overlast bezorgen bij de burens. Dit kan door middel van aan een paar burens te vragen of we een test mogen doen met geluid/rookvorming waarbij we bij hen langs gaan om na te gaan hoe dit in hun huis en/of tuin ervaren wordt. Het gaat hier bijvoorbeeld om:
  - X aantal decibellen uit verschillende ruimtes binnen de Warren.
  - Het geluid van een X aantal mensen op het dak/in de tuin/op de balkonnen.
  - Rookvorming met de wind in verschillende richtingen.
- **Zonodig afspraken maken over acceptabele tijden** voor geluid/rookvorming.
- **Helder aanspreekpunt zijn voor de buurt in het algemeen.**  
Zorg dat er duidelijk is voor de burens per mail/post/mond op mond dat 1 persoon het aanspreekpunt is voor algemene zaken. Het is dan ook voor andere Warrenaren duidelijk naar wie ze iemand door moeten verwijzen, wanneer er een buur deze



Warrenaar ergens op aanspreekt. Het zou fijn zijn als er verschillende kanalen beschikbaar zijn, zoals een telefoonnummer voor dringende zaken kan er gebeld worden, voor algemene klachten, tips, ideeën of het maken van een afspraak kan een communicatiekanaal gekozen worden die diegene prettig vindt.

- **Zorgen dat er bij elk evenement een aanspreekpunt wordt aangewezen** voor de buurt/overlast voor tijdens een event zelf.
- **Bij de Warrenaren input ophalen over buurt-gerelateerde keuzes:**
  - Willen we, en is er ruimte voor een werkgroep/commissie die zich bezig wilt houden met een/twee/drie... jaarlijkse buurtfeesten in samenwerking met andere mensen uit de buurt?
  - Willen we, en is er ruimte voor een werkgroep/commissie die zich bezig wilt houden met een of meerdere van deze activiteiten omtrent: sport, spel, muziek, theater, creatief, natuur, kinderen?
  - Willen we ook spullen/plekken delen met onze burenen?
  - Wie wordt het aanspreekpunt van de Warren voor de buurtbewoners?

## Conflicten met burenen

Wanneer er ondanks de hiervoor genoemde inspanningen van team Buurtsfeerbeheer toch conflicten ontstaan met burenen, wordt er een soortgelijke escalatieladder bewandeld als bij interne conflicten. Er kunnen naar alle waarschijnlijkheid een drietal verschillende conflicten optreden:

- Eén op één conflicten tussen een buur en een Warrenaar
- Conflicten met een buur en een grotere (anonieme) groep Warrenaren
- Conflicten tussen een groep burenen en een groep Warrenaren.

Hieronder hebben we een aantal casussen uitgewerkt waar we ook de de-escalatieladder op hebben toegepast.

### Scenario 1: één-op-één-conflict

- Hierbij is het ten eerste de bedoeling dat er geprobeerd wordt er 1 op 1 uit te komen.
- Als dit niet werkt kan er een groepsgebesprek worden georganiseerd waarbij beide partijen een extra persoon vragen om aan tafel mee te denken over een oplossing.
- Ten slotte kan er gekeken worden naar het invliegen van een mediator.

### Scenario 2: Conflict tussen een buur en een groep Warrenaren

- Hierbij is het ten eerste de bedoeling dat de buur contact opneemt met het aanspreekpunt voor burenen binnen de Warren. Deze persoon hoort de klacht aan, gaat in gesprek met de Warrenaren hierover en koppelt dit terug naar de buur. Mocht het een hele grote groep Warrenaren betreffen dan kan het probleem geagendeerd worden bij een ALV. Mocht het over een bekende groep Warrenaren gaan dan is het ook nog een optie om de terugkoppeling te doen in de aanwezigheid van deze Warrenaren. Degene die het aanspreekpunt is bekleedt in dit scenario meteen de rol van mediator.

- Als dit niet werkt kan er ook nog een buurtmediator aan te pas komen als deze bestaat. En wanneer er juridische stappen moeten worden ondernomen kan men in het uiterste geval naar een advocaat stappen.

### Scenario 3: Conflict tussen een groep burens en een groep Warrenaren

- Ook hier is de eerste stap dat deze groep contact opneemt met het aanspreekpunt binnen de Warren. Dit is zeer waarschijnlijk een vrij fors probleem als er meerdere mensen last van hebben. Deze persoon hoort de klacht aan, gaat in gesprek met de Warrenaren hierover (bij een grote groep wederom in de ALV) en koppelt dit terug naar de groep burens.
- Als dit niet werkt, of wanneer een gesprek tussen de partijen nodig is, organiseert degene die het aanspreekpunt is een gesprek met 5 burens en 5 Warrenaren, en neemt wederom de plek in van de mediator.
- Een laatste stap is vervolgens weer een buurtmediator, of een mediator van buitenaf. En wanneer er juridische stappen moeten worden ondernomen kan men in het uiterste geval naar een advocaat stappen.

# Vragenindex

Hoe ga je om met conflicten tussen verschillende bewoners?

Zie Hoofdstuk 1: Interne conflicten.

Hoe ga je om met conflict tussen bestuur en bewoners?

Zie Hoofdstuk 1: Interne conflicten, onderdeel: Holacracy en conflict.

Hoe ga je om met mental health issues en verslavingsproblematiek?

Zie Hoofdstuk 1: Interne conflicten, onderdeel 'De ladder' (stap 5).

Hoe ga je om met een conflict tussen het bestuur en woongroepen?

Zie Hoofdstuk 1: Interne conflicten, onderdeel: Holacracy en conflict.

Hoe ga je om met een conflict tussen bestuur en een themagroep of tussen verschillende themagroepen?

Zie Hoofdstuk 1: Interne conflicten, onderdeel: Holacracy en conflict.

Hoe ga je om met een conflict tussen de Warren/Warrenaren en buurtbewoners?

Zie Hoofdstuk 2: Externe conflicten.

Hoe organiseren we professioneel advies bij lastige vraagstukken?

Zie Hoofdstuk 1: Interne conflicten, onderdeel 'De ladder' (stap 5).