

# НЕНАСИЛЬСТВЕННОЕ ОБЩЕНИЕ

В ПОВСЕДНЕВНОЙ  
ЖИЗНИ



Практические инструменты  
для бесконфликтного общения  
и эффективного взаимодействия  
в любой ситуации

МАРШАЛЛ РОЗЕНБЕРГ



софия

**Маршалл Розенберг**  
**Ненасильственное общение**  
**в повседневной жизни.**  
**Практические инструменты для**  
**бесконфликтного общения и**  
**эффективного взаимодействия**  
**в любой ситуации**

*текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67722486](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67722486)*

*Ненасильственное общение в повседневной жизни: Практические инструменты для бесконфликтного общения и эффективного взаимодействия в любой ситуации: Сjabz; М; 2022  
ISBN 978-5-907337-00-8*

### **Аннотация**

Начальник вызывает «на ковер». Учительница жалуется на вашего ребенка. В семье ссора, но еще не поздно что-то сделать... Все мы регулярно оказываемся в подобных ситуациях и, к сожалению, часто выбираем неправильные модели поведения – агрессивно отстаиваем свою правоту, отказываемся выслушать другую сторону, проявляем гнев. Нам кажется, что «лучшая

защита – нападение», но насилие никогда не приводит к миру. Созданный Маршаллом Розенбергом метод ненасильственного общения (ННО) помогает:

- мирно разрешать любые конфликты,
- быстро успокаивать гнев,
- прощать других и себя,
- выстраивать спокойные отношения с партнерами.

Эта книга – самая практическая из всех работ Розенберга. В ней на конкретных примерах из жизни разбираются принципы применения ННО в самых разных ситуациях.

# Содержание

Новые отзывы об авторе	7
Краткое введение в практику ненасильственного общения	9
Четыре составляющих процесса ненасильственного общения	13
Базовые чувства, общие для всех	14
Базовые потребности, общие для всех	16
1	20
Использование ненасильственного общения для разрешения конфликтов	23
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**Маршалл Розенберг**  
**Ненасильственное общение**  
**в повседневной жизни.**  
**Практические инструменты**  
**для бесконфликтного**  
**общения и эффективного**  
**взаимодействия**  
**в любой ситуации**

Copyright © 2012 Marshall B. Rosenberg

Фото © Beth Banning 2011

Этот перевод издан по исключительной лицензии  
от Саундс Тру, Инк. (Sounds True, Inc.)

© ООО Книжное издательство «София», 2022

*Все права зарезервированы, включая право на полное или  
частичное воспроизведение в какой бы то ни было форме.*

\* \* \*



# Новые отзывы об авторе

Мы все должны быть благодарны Маршаллу Розенбергу. Он предоставил в наше распоряжение удивительно эффективные инструменты для поддержания душевного здоровья и развития отношений. Ненасильственное общение соединяет души напрямую, исцеляя их и помогая нам искренне, от самого сердца выразить, насколько действия окружающих людей отвечают или не отвечают нашим потребностям. Ненасильственное общение – та самая недостающая деталь, которой нам так не хватает в жизни.

*Дипак Чопра, автор книг «Семь духовных законов успеха», «Путь волшебника», «Спонтанное осуществление желаний» и многих других*

Д-р Розенберг выдвинул на передний план простоту успешного общения. Независимо, с какой проблемой вы столкнулись, его стратегии налаживания контактов с окружающими обязательно настроят вас на успех.

*Энтони Роббинс, автор книг «Разбуди в себе исполина», «Книга о власти над собой» и других*

Книга Маршалла «ННО в повседневной жизни: практические инструменты для бесконфликтного общения и эффективного взаимодействия в любой ситуации» написана удивительно ясным языком и полна

сопереживания, что характерно лишь для тех, кто сам практикует то, чему учит. Она предлагает нам раскрыться навстречу людям и от всего сердца дать согласие на общение, которое взращивало бы истинное доверие и создавало бы глубокие сокровенные связи как с самим собой, так и в отношениях с другими людьми.

*Майкл Бернارد Беквит, автор книги «Живи свободно»*





# **Краткое введение в практику ненасильственного общения**

Ненасильственное общение, или ННО, – не просто мощный инструмент для оптимизации общения, а нечто намного большее. Это особый способ мыслить, жить, просто пребывать в нашем мире. Его цель – вдохновить людей на выстраивание искренних, идущих от самого сердца связей с окружающими. Такие связи позволяют открываться навстречу потребностям другого человека, учат сопереживать и отдавать. Они вдохновляют нас и других отдавать искренне и с радостью. ННО также помогает установить связь со своей внутренней божественной сутью и с тем, что действительно живо внутри нас в настоящий момент.

Можно было бы определить ННО как язык сопереживания, но на самом деле на этом языке говорит сама жизнь, а сопереживание является лишь естественным следствием гармоничной жизни. Эта методика показывает нам, как правильно выразить то, чем на самом деле живет наша душа, и увидеть, чем живет душа другого человека. Ведь стоит ясно осознать, что на самом деле живет в душе, что действительно важно здесь и сейчас, и становится намного проще разобраться, что конкретно можно предпринять, чтобы обогатить свою жизнь.

Метод ненасильственного общения зародился, когда я заинтересовался двумя вопросами. Во-первых, мне хотелось лучше разобраться, что происходит с человеком, который совершает насилие и стремится использовать окружающих в своих корыстных интересах. Во-вторых, я хотел понять, какого рода воспитание позволяет нам искренне сопереживать окружающим, — а я считаю, что это естественное для человека состояние, — даже когда эти окружающие ведут себя жестоко и стремятся использовать нас в своих корыстных интересах. На протяжении многих веков бытует мнение, будто насилие и корысть есть прямое следствие «человеческой природы». Человек якобы порочен, эгоистичен и жесток от рождения. Но мне встречались совсем другие люди. Я видел людей, которым действительно нравилось делать других счастливыми. И мне стало интересно, почему одним нравится видеть страдания, а другим — нет.

Изучая эти два вопроса, я обнаружил, что для понимания, почему в схожих обстоятельствах одни из нас проявляют жестокость, а другие — сострадание, очень важны следующие три фактора:

- язык, которым нас научили пользоваться;
- то, как нас научили думать и общаться;
- конкретные стратегии, при помощи которых мы влияем на других людей и на самих себя.

Поскольку эти три фактора играют решающую роль в

том, отвечаем ли мы на сложившиеся обстоятельства сопереживанием или жестокостью, я свел воедино определенный язык, набор паттернов мышления и конкретные способы общения, которые все вместе способствуют внесению осознанного вклада в благополучие как свое собственное, так и окружающих. Все вместе это и называется методом ненасильственного общения.

Процесс ННО показывает нам, как неприкрыто выражать самую свою суть, то, чем мы на самом деле живем в данный момент, – без какой-либо критики или попыток анализировать собеседника (что всегда подразумевает неправоту последнего). Процесс основан на предположении, что любое наше высказывание, которое может быть услышано собеседником как критика, анализ или любой другой намек на неправоту, препятствует установлению таких связей между людьми, которые способствовали бы благополучию всех участников общения. Такой подход сосредоточен именно на сопереживании – а не на страхе, чувстве вины, стыда, обвинении, принуждении или угрозе наказания – как на основной мотивации для действия. Иными словами, это способ получить то, чего мы хотим, по причинам, о которых не придется жалеть впоследствии. Одной из составляющих этого процесса является умение ясно и четко высказать, чем мы живем, без аналитики, критики и обвинений. Вторая составляющая – не менее четко сформулировать, что сделало бы нашу жизнь прекраснее, и донести эту информацию до собе-

седника в качестве просьбы, а не требования.

ННО сосредоточивается на том, насколько удовлетворены потребности человека, а если они не удовлетворены, то что можно сделать, чтобы их удовлетворить. (См. ниже «[Базовые чувства, общие для всех](#)» и «[Базовые потребности, общие для всех](#)».) Метод ННО учит, как выражать себя таким образом, чтобы людям захотелось сделать нам хорошо. Еще он учит, как слушать и слышать другого человека так, чтобы нам самим искренне захотелось сделать ему хорошо.

Я очень надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы научитесь использовать такой язык в общении с окружающими, а еще слышать этот язык в том, что говорят вам другие люди, вне зависимости от того, используют они его или нет.

# Четыре составляющих процесса ненасильственного общения

Я откровенно выражаю свои чувства, не обвиняя и не критикуя.

Я с эмпатией принимаю ваши чувства, не воспринимая их как обвинения или критику.

## НАБЛЮДЕНИЯ

1. Что я наблюдаю (*вижу, слышу, помню, представляю себе, без примеси оценок*) и как это способствует или препятствует моему благополучию:  
«Когда я (*вижу, слышу*)...»

1. Что вы наблюдаете (*видите, слышите, помните, представляете себе, без примеси оценок*) и как это способствует или препятствует вашему благополучию:  
«Когда вы (*видите, слышите*)...»  
(Иногда при проявлении эмпатии это не высказывается вслух.)

## ЧУВСТВА

2. Что я чувствую (*скорее эмоция или ощущение, нежели мысль*) относительно того, что наблюдаю:  
«Я чувствую...»

2. Что вы чувствуете (*скорее эмоция или ощущение, нежели мысль*) относительно того, что наблюдаете:  
«Вы чувствуете...»

## ПОТРЕБНОСТИ

3. Какая моя потребность или ценность (*не предпочтение и не действие*) лежит в основе моих чувств:  
«...потому что мне нужно (*для меня важно*)...»

Ясно выразить, что обогатит мою жизнь, не высказывая требований.

3. Какая ваша потребность или ценность (*не предпочтение и не действие*) лежит в основе ваших чувств:  
«...потому что вам нужно (*для вас важно*)...»

С эмпатией выслушать, что обогатит вашу жизнь, не воспринимая эти слова как требования.

## ПРОСЬБЫ

4. Конкретные действия, которых мне бы хотелось:  
«Не могли бы вы ... ?»

4. Конкретные действия, которых вам бы хотелось:  
«Не хотите ли вы ... ?»  
(Иногда при проявлении эмпатии это не произносится вслух.)



© Маршалл Розенберг

# ***Базовые чувства, общие для всех***

**Что мы чувствуем, когда  
потребности удовлетворяются:**

- благодарность
- бодрость
- вдохновение
- веселость
- восторг
- гордость
- доверие
- интерес
- комфорт
- надежду
- облегчение
- оптимизм
- приятное удивление
- радость
- растроганность
- удовлетворение
- уверенность
- энергию
- энтузиазм

## **Что мы чувствуем, когда потребности не удовлетворяются:**

- безнадежность
- беспокойство
- беспомощность
- гнев
- грусть
- дискомфорт
- замешательство
- злость
- недоумение
- нежелание
- нервозность
- нетерпение
- обескураженность
- одиночество
- потрясение
- раздражение
- разочарование
- смущение
- тревогу

# ***Базовые потребности, общие для всех***

## **Автономность**

- возможность выбирать собственные мечты, цели и ценности
- возможность выбирать собственный план их достижения

## **Взаимозависимость**

- близость
- вклад в обогащение жизни (использование своих сил, чтобы способствовать жизни)
- внимание
- доверие
- любовь
- общность
- поддержка
- понимание
- принятие
- признательность
- тепло



- уважение
- утешение
- честность (которая делает нас сильнее, позволяя приобретать новые знания из наших ограничений)
- эмоциональная безопасность
- эмпатия

## **Духовная общность**

- вдохновение
- мир
- гармония
- порядок
- красота

## **Игра**

- веселье
- смех

## **Торжества и обряды**

- празднование рождения жизни и осуществления мечтаний
- расставание с любимыми людьми (траур)

## **Физическое выживание**

- вода
- воздух
- движение, упражнение
- защита от форм жизни, угрожающих нашей: вирусов, бактерий, насекомых, хищных животных
- крыша над головой
- порядок
- отдых
- пища
- сексуальное самовыражение

## **Целостность**

- подлинность
- творчество
- смысл
- самоуважение



# 1

## **Мы сумеем разобраться** *Спокойное и эффективное* *разрешение конфликтов*

За последние сорок лет я урегулировал сотни конфликтов: между родителями и детьми, мужьями и женами, руководством и работниками, палестинцами и израильтянами, сербами и хорватами, враждующими группировками в Сьерра-Леоне, Нигерии, Шри-Ланке и Руанде. Вывод, к которому я пришел, столкнувшись с таким количеством конфликтов на самых разных уровнях, таков: любое разногласие можно разрешить мирным способом и к удовлетворению всех сторон. Вероятность мирного разрешения конфликта значительно повышается, если между его участниками удастся создать определенную связь.

Я разработал методику под названием «ненасильственное общение» (ННО), которая заключается в наборе коммуникативных навыков и паттернов мышления, помогающих нам с сопереживанием общаться как с окружающими, так и с самими собой. Мне и моим коллегам чрезвычайно приятно наблюдать, как люди творчески подходят к практике ННО, применяя ее и в личной жизни, и на работе, и в политиче-

ской деятельности.

Далее я расскажу, как ННО помогает эффективно направить усилия на мирное разрешение конфликтов. Метод применим как в случаях, когда мы являемся непосредственными участниками конфликта, так и в случаях урегулирования конфликта третьих сторон.

Когда мне предлагают разрешить некий конфликт, я всегда начинаю с того, что помогаю его участникам наладить особого качества связь, подразумевающую взаимное уважение и внимание к проблемам другого. Лишь когда эта связь установлена, мы переходим к поиску конкретных стратегий разрешения конфликта. Мы не ищем «компромисса», а скорее пытаемся разрешить конфликт так, чтобы все стороны остались довольны. Для того чтобы такой метод сработал, нужно полностью отказаться от стремления *заставить людей делать то, что нам хочется*. Вместо этого мы стараемся создать такие условия, в которых *удовлетворяются потребности* всех конфликтующих сторон.

Чтобы прояснить разницу между этими двумя подходами (получить то, что нам хочется, и удовлетворить потребности всех сторон), давайте представим, что кто-то ведет себя так, что наши потребности не удовлетворяются, и мы просим, чтобы человек изменил свое поведение. Исходя из моего опыта, этот человек откажет нам в просьбе, если будет считать, что мы добиваемся только собственной выгоды и никак не заинтересованы в том, чтобы удовлетворить

*ego* потребности. Зато когда все стороны конфликта уверены, что их интересы будут учтены, а к их ценностям проявлено уважение, возникает атмосфера искреннего сотрудничества. Практика ННО основана на взаимном уважении, из которого как раз и рождается такое сотрудничество.

# ***Использование ненасильственного общения для разрешения конфликтов***

Практика ННО, направленная на разрешение конфликта, включает в себя:

- 1) выражение своих потребностей;
- 2) умение распознать потребности другого вне зависимости от того, как он их выражает;
- 3) проверка того, насколько правильно поняты и приняты потребности;
- 4) предоставление эмпатии, необходимой людям для того, чтобы слышать потребности другого; и
- 5) перевод выработанных решений и стратегий на язык утвердительного действия.

## **Определение и выражение потребностей (потребности – это не стратегии)**

Исходя из моего опыта, если мы сосредоточиваемся на потребностях, конфликты удается разрешить так, что обе стороны остаются довольны. Фокусируясь на потребностях, мы выражаем свои собственные потребности, лучше понимаем потребности другого, а значит, избегаем языка, подразумевающего неправоту второй стороны. На страницах 12–

13 приведен список основных человеческих потребностей, которые свойственны каждому из нас.

К сожалению, я довольно быстро обнаружил, что лишь немногие из нас умеют грамотно формулировать и выражать свои потребности. Наоборот, людей учат критиковать, оскорблять и общаться так, что с собеседником неизбежно возникает недопонимание. В результате даже в конфликтах, порой имеющих очевидное решение, стороны не могут прийти к взаимопониманию. Вместо того чтобы четко выразить свою потребность и понять потребность второй стороны, люди занимаются тем, что выясняют, кто из них прав. Эта игра с большой вероятностью заканчивается вербальным, психологическим или физическим насилием и никак не способствует мирному поиску устраивающего всех решения.

Поскольку потребности стоят в центре моего метода по разрешению конфликтов, я бы хотел остановиться на этом термине подробнее. Под *потребностями* я подразумеваю жизненные ресурсы, необходимые для осуществления жизнедеятельности. Например, наши физические потребности включают в себя воздух, воду, отдых и пищу. Психологические и духовные потребности удовлетворяются, когда мы чувствуем понимание, поддержку и честность, а наши действия имеют смысл.

Согласно такому определению, все люди имеют одни и те же потребности, вне зависимости от пола, уровня образова-



ния, национальности и религиозных убеждений. Чем люди отличаются, так это способами, которыми они эти потребности удовлетворяют. Я пришел к выводу, что конфликты разрешаются гораздо эффективнее, если четко разграничивать потребности и стратегии по их удовлетворению.

Один из способов разграничения потребностей и стратегий – всегда помнить о том, что потребности никак не соотносятся с конкретными людьми или действиями. И наоборот, эффективные стратегии (часто их обозначают как желания, просьбы, нужды и «решения») как раз подразумевают конкретных людей, предпринимающих определенные действия. В качестве примера приведу диалог мужа и жены, только что пришедших к выводу, что им нужно развестись.

Я спросил мужа, какие его потребности оставались в браке неудовлетворенными. Он ответил: «Мне нужно разорвать эти отношения». Поскольку он говорил о конкретном человеке (себе самом), предпринимавшем конкретное действие (развод с женой), он не выражал потребность в том смысле, в каком я понимаю этот термин. Вместо этого он описывал стратегию, к которой собирался прибегнуть. Я указал ему на это противоречие и предложил оставить продумывание стратегий на потом, а пока хорошенько разобраться с потребностями – его собственными и жены. Когда супруги прояснили друг другу свои потребности, обнаружилось, что существуют и другие стратегии, помимо разрыва отношений, которые могли удовлетворить потребности обеих сторон. Мне очень

приятно отметить, что и сегодня, два года спустя, эта супружеская пара остается вместе, сумев построить в браке такие отношения, которые полностью удовлетворяют обоим.

Часто людям сложно выразить свои потребности. Подобная «безграмотность» в выражении потребностей приводит к тому, что разрешение конфликтов становится настоящей проблемой. В качестве примера хочу привести вам историю другой супружеской пары, где попытки разрешить конфликт привели к физическому насилию.

Я проводил тренинг в компании, где работал муж. Когда тренинг закончился, этот мужчина отозвал меня в сторону и попросил переговорить с ним наедине. Буквально со слезами на глазах он рассказал о проблемах в отношениях с женой и попросил помочь им разрешить их конфликты. Жена согласилась прийти на встречу, и мы собрались втроем в тот же вечер.

Встречу я начал со следующих слов: «Я прекрасно понимаю, что вам обоим сейчас очень больно. Давайте каждый из вас попробует сформулировать, какие его потребности остаются неудовлетворенными в браке. Как только вы сумеете услышать и понять потребности друг друга, я уверен, мы сможем разработать конкретные стратегии для их удовлетворения». Мое предложение подразумевало наличие у супругов определенной грамотности в том, что касается формулировки своих потребностей и умения понять потребности другого.

Увы, они такой грамотностью не обладали, поэтому оказались не способны выполнить мою просьбу. Вместо того чтобы выразить свою потребность, муж сказал: «Твоя проблема в том, что ты абсолютно бесчувственна во всем, что касается моих потребностей». Жена тут же парировала: «Как это для тебя типично – бросаться такими обвинениями!»

В другой раз меня пригласили в компанию, где на протяжении полутора лет развивался конфликт, отражавшийся как на моральном состоянии коллектива, так и на его продуктивности. Заключался конфликт в том, что внутри одного из отделов произошла ссора из-за разногласий по поводу программного обеспечения (ПО). Страсти разгорелись не на шутку. Одна сторона в свое время вложила много средств в разработку ПО и «болела» за то, чтобы именно оно продолжало использоваться в компании. Их противники очень эмоционально настаивали на необходимости отказаться от устаревшего ПО и сменить его на более новое.

Встретившись с сотрудниками компании, я начал с того же, с чего начал работу с супружеской парой: предложил им сформулировать, какие их потребности будут удовлетворены, если в компании будет использоваться то ПО, которое им нравится. Как и в случае с супругами, я не смог получить четкого ответа на свой вопрос. Вместо этого каждая сторона представила свое аналитическое видение ситуации, которое вторая сторона немедленно восприняла как критику.

Представитель одной из сторон заявил: «Я считаю, что, ес-

ли мы и дальше будем упорствовать в своем консерватизме, мы все скоро останемся без работы. Быть прогрессивным – значит не бояться рисков, не бояться показать, что мы умеем вовремя отказаться от того, что явно устарело». Ему возражали: «Мы считаем, что нельзя хвататься за все новинки без разбора – это ни к чему хорошему не приведет и не отвечает нашим интересам». Мне сказали, что такими аргументами враждующие стороны обменивались несколько месяцев подряд и никак не могли прийти к соглашению. Напряжение только росло.

Как и муж с женой из предыдущего примера, участники конфликта просто не умели грамотно сформулировать свои потребности. Вместо этого они занимались аналитикой, которую противоположная сторона неизбежно принимала за критику. Так, кстати, начинаются войны. Когда мы неспособны четко выразить свои потребности, а вместо этого занимаемся анализом, который для других выглядит как критика, война всегда не за горами, будь то война вербальная, психологическая или физическая.

## **Восприятие потребностей другого (вне зависимости от того, как он их выражает)**

Тот подход к разрешению конфликтов, который я описываю, подразумевает не только грамотное выражение своих потребностей, но и помощь окружающим в том, чтобы про-

яснить их собственные потребности. Можно натренировать себя на то, чтобы слышать истинные потребности в высказываниях человека, вне зависимости от того, как именно он их формулирует. Это дело практики.

Я научился так делать, потому что верю, что любое послание, идущее от человека, какой бы формы или содержания оно ни было, есть выражение определенной потребности. Если принять это предположение, можно натренировать себя на то, чтобы чувствовать, какая именно потребность лежит в основе любого сообщения. Например, если мне что-то рассказали и я задаю уточняющий вопрос, а в ответ слышу: «Какой глупый вопрос!», я догадываюсь, какую именно потребность высказывает мой собеседник через такую грубую критику. Например, я могу предположить, что, задавая свой вопрос, я не удовлетворил потребность собеседника в понимании. Или, например, я прошу собеседника обсудить со мной конкретную проблему, возникшую в наших отношениях, а мне отвечают: «Я не хочу об этом говорить». Я чувствую потребность в защите от того, что, по представлениям этого человека, может случиться, если мы начнем разбираться с проблемой.

Такая способность чувствовать, что на самом деле нужно людям, чрезвычайно важна, когда вы становитесь посредниками в урегулировании конфликта. Мы слушаем, что на самом деле пытается высказать каждая из сторон, вербализуем это, а потом помогаем второй стороне услышать по-

требности первой. В результате создается такое взаимодействие, которое помогает успешному разрешению конфликта.

Приведу пример. Мне часто приходится работать с группами супружеских пар. В такой группе я вычисляю пару с самым давним, застарелым конфликтом. Затем делаю предсказание, к которому почти все относятся с недоверием, что смогу разрешить этот многолетний конфликт за двадцать минут, причем отсчет времени начнется с того момента, когда каждая из сторон сумеет сформулировать свои потребности.

Однажды в одной такой группе мы работали с супругами, которые были женаты тридцать девять лет. У них был конфликт, касавшийся денег. Давным-давно, примерно через полгода после свадьбы, жена дважды выписала чек сверх остатка на счету. После второго раза муж отобрал у нее чековую книжку и запретил выписывать чеки. И вот они тридцать девять лет спорили на эту тему.

Когда жена услышала предсказание, она сказала:

– Маршалл, вот что я скажу: ничего у вас не получится. У нас крепкий брак, мы прекрасно общаемся с мужем, но, когда дело доходит до этого конфликта, до денег, у нас просто противоположные потребности. Я не вижу, как это можно решить за двадцать минут.

Я поправил ее, указав на то, что речь шла не о том, чтобы решить конфликт за двадцать минут:

– Я предсказал, что решение конфликта будет найдено че-

рез двадцать минут после того, как вы оба четко сформулируете ваши потребности.

– Но, Маршалл, – возразила она, – мы с мужем умеем общаться друг с другом и решать конфликты. Поверьте, за те тридцать девять лет, что мы обсуждали эту проблему, мы уж сумели донести друг до друга наши потребности.

– Что ж, мне и раньше приходилось ошибаться, – ответил я. – Могу ошибиться и теперь, но давайте все-таки исследуем ситуацию. Раз уж вы считаете, что знаете потребности мужа, может быть, вы мне их сформулируете?

– Это очевидно, – ответила женщина. – Он не хочет, чтобы я тратила деньги.

Тут же вмешался муж:

– То, что ты говоришь, просто смешно!

Видимо, мы с женщиной по-разному интерпретировали понятие «потребности». Когда она сказала, что муж якобы не хочет, чтобы она тратила деньги, она описала то, что я называю стратегией. Даже если бы она была права, она оказалась бы права по поводу желаемой мужем *стратегии поведения*, а не его *потребностей*. Потребность, так, как я ее понимаю, не может иметь отношения к конкретным действиям, – например, к трате денег или их экономии.

Я рассказал ей, что у всех людей одинаковые потребности. Еще я сказал, что совершенно уверен: если она прояснит для себя потребности мужа, а он прояснит себе ее потребности, мы быстро разрешим их застарелый конфликт.

– Попробуйте еще раз? – предложил я. – Как вы думаете, какие у вашего мужа потребности?

– Маршалл, давайте я вам объясню, – ответила женщина. – Понимаете, он очень похож на своего отца.

Затем она рассказала, как ее свекор вечно на всем экономил.

– Подождите минутку, – остановил я ее. – Сейчас вы анализируете, почему он такой, какой есть. А я прошу, чтобы вы описали, какая его потребность замешана в ситуации с деньгами. Вместо этого вы даете мне детальный анализ его жизненных обстоятельств.

Было очевидно, что женщина не знает, как сформулировать потребности своего мужа. Тридцать девять лет разговоров, а она понятия не имела о его потребностях. У нее был готовый диагноз для мужа, «головой» она прекрасно понимала, почему он не хотел возвращать ей чековую книжку, но какую потребность он выражал этим своим нежеланием, она не понимала.

Тогда я обратился к мужу:

– Раз ваша жена не может нащупать контакт с вашей потребностью, может быть, вы нам подскажете? Какую потребность вы удовлетворяете, не отдавая в ее распоряжение чековую книжку?

– Маршалл, она чудесная жена и замечательная мать, – ответил муж. – Но когда дело доходит до денег, она ужасно безответственна.



Обратите внимание на разницу между вопросом, который я задал («какова ваша потребность?»), и его ответом. Вместо того чтобы сформулировать свою потребность, он выдал свой диагноз, согласно которому жене не хватало ответственности. Мне кажется, именно такой язык препятствует спокойному разрешению конфликтов. Как только одна из сторон слышит, что ее критикуют, ставят диагнозы, рассудочно анализируют, я заранее знаю, что сейчас вся энергия этой стороны будет брошена не на поиск решения, а на самозащиту и ответные обвинения.

Я указал на то, что у него самого нет понимания своих потребностей и что он лишь поставил жене диагноз. Затем я снова спросил: «Каковы ваши потребности в этой ситуации?» Он не смог ответить.

Спустя тридцать девять лет обсуждений ни один из супругов не понимал, какие у другого потребности, да и свои собственные не осознавал. Складывалась одна из тех ситуаций, где могла пригодиться моя способность чувствовать и угадывать потребности других людей. Я обратился к навыкам ненасильственного общения, чтобы вычислить потребности как мужа, так и жены, которые они высказывали в виде осуждения.

Для начала я напомнил мужу, что он охарактеризовал жену как совершенно безответственную в том, что касается денег (осуждение), затем спросил:

– Вы чувствуете, что напуганы такой ситуацией, потому

что ощущаете потребность финансово защитить семью?

Стоило мне произнести это, как он посмотрел на меня и воскликнул:

– Ну конечно! Именно это я и сказал!

Разумеется, ничего такого он не говорил, но когда чувствуешь потребность человека, становишься ближе к истине, а значит, ближе к тому, что он *пытается* сказать. Я считаю, что любой рассудочный анализ, подразумевающий неправоту другой стороны, есть крик о помощи, выражение наболевшей неудовлетворенной потребности. Если удастся услышать, что человеку на самом деле нужно, это становится прекрасным подарком для него, ведь таким образом мы восстанавливаем его связь с жизнью.

Хотя конкретно в этой ситуации я угадал, на самом деле можно было и не угадывать. Даже если бы я ошибся, все равно достиг бы главной цели – направил внимание мужа на его потребности. Такое перераспределение внимания помогает людям прочувствовать свои потребности, осознать их. В результате они начинают меньше анализировать и больше жить.

## **Проверка, насколько правильно потребности услышаны второй стороной**

Теперь, когда муж выразил свои потребности, нужно было убедиться, что жена их слышала. Это ключевой момент

в разрешении любого конфликта. То, что один человек что-то сформулировал и высказал, вовсе не означает, что другой человек это услышал и понял. Когда я занимаюсь урегулированием конфликта, если я не уверен, что люди правильно поняли то, что им сказали, я всегда прошу их повторить услышанное.

Я спросил жену:

– Вы не могли бы сказать, что вы сейчас услышали? Какие потребности у вашего мужа в этой ситуации?

– Знаете, если я в самом начале нашего брака два раза потратила больше денег, чем у нас было, это не означает, что я всегда буду так делать, – ответила жена.

В моей практике мне часто приходится слышать такого рода ответы. Когда у человека в душе годами копятся боль и обида, даже если его собеседник четко сформулировал свою потребность, человек не всегда способен ее услышать. Порой обоим так больно и обидно, что они оказываются не способны понять друг друга.

Я попросил ее повторить слова мужа, но она очевидным образом просто не услышала его, так как ей было по-настоящему больно. Тогда я сказал:

– Давайте я повторю, что я услышал из того, что сказал ваш муж, а вы попробуете повторить уже мои слова. Я услышал следующее: у вашего мужа есть потребность защитить семью. Ему страшно, потому что он чувствует ответственность за финансовое благосостояние семьи и хочет быть уве-

рен, что в этом отношении его семья в безопасности.

## **Предоставление эмпатии для исцеления боли (не позволяющей людям слышать друг друга)**

Жена по-прежнему не могла услышать мужа, поэтому мне пришлось прибегнуть к еще одному навыку, который часто оказывается полезным в разрешении конфликта. Я изменил тактику. Вместо того чтобы продолжать настаивать на повторении моих слов, я попытался понять ту боль, которую она чувствовала.

Я сказал:

– Я чувствую, что вам очень больно и что вы нуждаетесь в доверии. Заручившись доверием мужа, вы сможете извлечь урок из предыдущего опыта.

По ее глазам я сразу увидел, насколько она нуждалась в таком понимании. Она подтвердила: «Да, конечно».

Убедившись, что мы поняли друг друга, я понадеялся, что теперь у нее получится услышать мужа, и снова попросил ее повторить то, как я понял его потребности. Он испытывал потребность защитить семью. Я попросил ее повторить, что она слышала. Она сказала:

– В общем, он думает, что я слишком много трачу.

Как видите, умения слышать потребности другого человека у нее было не больше, чем умения выражать собственные. Вместо того чтобы услышать потребности мужа, она услы-

шала только обвинение. Я предложил ей сосредоточиться на потребности, не обращая внимания на критику. Пришлось повторить еще два раза, прежде чем она сумела услышать потребность мужа.

Затем я обратился к потребностям жены. Когда я попросил ее сформулировать их, у нее тоже не сразу получилось. Свою потребность она высказала в форме осуждения:

– Он мне не доверяет. Думает, что я дура и не способна учиться на своих ошибках. Мне кажется, это несправедливо. Ведь если я пару раз совершила ошибку, это не означает, что я буду совершать ее всегда.

Снова пришлось прибегнуть к своему навыку чувствовать потребности другого человека, как бы он ни формулировал свой запрос:

– Создается впечатление, что у вас сильная потребность в доверии. Вам необходимо признание того, что вы способны учиться на своих ошибках.

Я обратился к мужу и попросил его повторить, в чем заключается потребность жены. Ситуация повторилась – муж не слышал. Ему нужно было отстоять свою потребность защитить семью, поэтому он снова пустился в рассуждения о том, какая замечательная мать и супруга его спутница жизни, вот только к деньгам относится безответственно. Я взялся помочь ему преодолеть привычное осуждение, чтобы он смог услышать потребности своей супруги:

– Пожалуйста, просто скажите, какая потребность есть у

вашей жены.

Эту фразу пришлось повторить три раза, прежде чем он услышал наконец, что жена нуждалась в доверии.

Как я и предсказывал, как только супруги услышали, в чем заключалась потребность каждого из них, не потребовалось и двадцати минут, чтобы выработать стратегию по их удовлетворению. Скажу больше: мы управились в два раза быстрее!

Чем больше я работаю с конфликтами, чем больше наблюдаю, что становится причиной супружеских ссор или межнациональных конфликтов, тем больше убеждаюсь, что эти разногласия мог бы решить любой школьник! Если бы люди просто говорили: «У одной стороны такие-то потребности, у другой – такие-то. Вот имеющиеся ресурсы. Что можно сделать?», конфликты разрешались бы очень просто. К огромному сожалению, нас не приучили рассуждать в категориях обычных человеческих потребностей; мы просто не мыслим на этом уровне. Вместо этого мы обезчеловечиваем друг друга, приклеивая ярлыки и бросаясь обвинениями. В результате самый банальный конфликт становится до невозможности сложным.

## **Разрешение споров между группами**

Чтобы понять, как применяются те же принципы в разрешении конфликтов, где больше двух участников, рассмотрим

рим для примера ситуацию, сложившуюся между враждующими племенами в Нигерии, которую меня попросили урегулировать. В последний год отношения между племенами обострились до предела. Настолько, что погибла четверть составляющего эти племена населения – сто человек из четырехсот. Всего за один год.

Один мой коллега, ставший свидетелем этой череды убийств, приложил огромные усилия, чтобы уговорить вождей обоих племен встретиться за столом переговоров, и пригласил меня на встречу, чтобы попытаться разрешить конфликт мирным способом. После долгих переговоров удалось назначить время и место для встречи.

По дороге на встречу коллега прошептал мне на ухо:

– Маршалл, атмосфера будет напряженной, приготовься. Как минимум трое из тех, кто будет присутствовать, точно знают, что убившие их детей находятся с ними в одной комнате.

Атмосфера действительно с самого начала оказалась накалена до предела. Слишком много жестокостей было совершено с обеих сторон; за столом переговоров эти люди встречались впервые.

Я начал с вопроса, с которого почти всегда начинаю подобные встречи: попробовал перевести фокус внимания на потребности каждой из сторон. Обращаясь к обеим сторонам, я произнес:

– Я бы хотел, чтобы тот, кто готов говорить, рассказал о

своих потребностях в сложившейся ситуации. О потребностях его племени. Когда все поймут потребности всех присутствующих, мы сможем перейти к обсуждению того, как их удовлетворить.

К сожалению, как и в случае с супругами из предыдущих примеров, участники переговоров не обладали необходимыми навыками для того, чтобы сформулировать свои потребности. Они могли лишь обвинять противника и говорить, что он сделал не так. Вместо того чтобы ответить на мой вопрос, вождь одного из племен, глядя через стол, заявил:

– Вы убийцы!

Ответ последовал незамедлительно:

– Это вы хотите подчинить нас себе! Мы этого не потерпим!

После обмена этими репликами атмосфера накалилась еще больше, хотя это казалось невозможным.

Разумеется, сажать людей за стол переговоров, если они не умеют общаться так, чтобы наладить между собой полноценное человеческое общение, бесполезно. Мне нужно было сделать то же самое, что я проделал с супругами: помочь одной стороне прочувствовать и понять потребности другой стороны, как бы она их ни высказывала.

Я повернулся к тому вождю, который воскликнул «Вы убийцы!», и спросил:

– Вождь, вы нуждаетесь в безопасности? Вы хотите быть уверены в том, что, как бы ни разворачивался конфликт, он



будет решаться без насилия?

Вождь немедленно ответил:

– Конечно! Именно это я и говорю!

Он, конечно, этого не говорил. Он назвал противника убийцей, то есть осудил его, вместо того чтобы сформулировать свои потребности. И все-таки мне удалось вытащить его основную потребность, поэтому я повернулся ко второму вождю и сказал:

– Вождь, не могли бы вы повторить, какая у него потребность?

Второй вождь ответил очень враждебно:

– Тогда зачем он убил моего сына?

С обеих сторон полетели оскорбления. Когда все немного успокоились, я вернулся к изначальному вопросу:

– Вождь, к вашей реакции на его потребность мы вернемся позже. А пока просто повторите, что вы слышали. Какая у него потребность?

Он не мог этого сделать. Ситуация вызывала у него столь сильные эмоции, он так ненавидел сидящего напротив человека, что просто не мог его слышать. Мне пришлось повторить:

– Вождь, я слышал, как этот человек только что сказал, что нуждается в безопасности. Ему и его людям нужно чувствовать себя в безопасности, нужно знать, что, как бы ни разворачивался конфликт дальше, он будет решаться как угодно, но не с помощью насилия. Вы можете просто повто-

ритель это, чтобы я мог быть уверен в том, что мы все здесь понимаем друг друга?

Он не мог. Пришлось повторить два или три раза, прежде чем он сумел услышать потребность противника.

Пришло время повторить процесс со вторым вождем. Я снова обратился к нему:

– Благодарю вас за то, что вы сумели услышать, что вторая сторона нуждается в безопасности. Теперь я хотел бы узнать, какая потребность у вас.

– Они постоянно пытаются нас себе подчинить! – воскликнул второй вождь. – Они все жадные до власти люди. Считают себя лучше других.

Снова начала разгораться ссора. Мне пришлось прервать говоривших, буквально перекрикивая их: «Извините! Минутку, пожалуйста!» Когда стало чуть тише, я вновь попытался разобраться, какая потребность пряталась за обвинением в «жадности к власти».

Я спросил:

– Вождь, вы хотите сказать, что нуждаетесь в равенстве с другим племенем? Вам нужно, чтобы в этой общине с вами обращались как с равными?

– Конечно! – последовал незамедлительный ответ.

И снова пришлось потратить немало усилий на то, чтобы заставить первого вождя услышать и повторить эту потребность. Понадобилось три-четыре повторения, чтобы он перестал видеть перед собой только врага и увидел человека

с его нормальной человеческой потребностью. Наконец первый вождь услышал и осознал мои слова о потребности в равенстве.

После того как я потратил массу времени на то, чтобы каждый внятно выразил свою потребность и услышал потребность другого (на это ушло не меньше двух часов), вдруг вскочил третий человек, тоже пользовавшийся большим уважением в своем племени и прежде молчавший, и начал что-то очень возбужденно говорить на своем языке. Мне было интересно, что он с таким пылом пытается до меня донести, я с нетерпением ждал перевода. И был очень растроган, когда переводчик заговорил:

– Старейшина сказал, что такому общению за один день не научишься. Зато если научиться, не нужно будет больше убивать друг друга.

Я сказал переводчику:

– Передайте старейшине, что я очень благодарен ему за то, что он понял, что может произойти, если мы научимся слышать потребности друг друга. Скажите ему, что сегодня моя цель – мирно разрешить конфликт так, чтобы все остались довольны, и я очень надеюсь, что люди поймут ценность такого общения. Скажите ему, что, если обе стороны согласны, мы с радостью обучим оба племени общаться так, чтобы будущие конфликты решались мирно, а не с помощью насилия.

Старейшина одним из первых вызвался пройти тренинг.

Еще до конца переговоров несколько человек из обоих племен также вызвалось обучиться методу ННО, который позволяет слышать потребности другого, каким бы языком они ни высказывались. Счастлив сообщить, что война между племенами в тот день закончилась.

## **Предложение стратегий на языке утвердительного действия**

После того как обе стороны успешно сформулировали свои потребности и сумели услышать потребности противника, я предлагаю перейти к следующему этапу и поискать стратегии, которые помогли бы в удовлетворении этих потребностей. Исходя из моего опыта, если сразу начинать со стратегий, мы приходим к компромиссу, который не всегда бывает удачным. А вот если сначала сформулировать стоящие за требованиями потребности и по-настоящему осознать их, вероятность того, что обе стороны будут придерживаться принятого решения, сильно повышается.

Конечно, просто помочь сторонам увидеть потребности друг друга недостаточно. Заканчивать нужно действием – таким действием, которое отвечало бы всем заявленным потребностям. Для этого необходимо уметь четко выразить определенные стратегии в настоящем времени и особым языком: языком утвердительного действия.

Под настоящим временем я подразумеваю, что должно

быть сформулировано четкое сообщение о том, что вам требуется от второй стороны *именно сейчас*. Например, вы можете начать так: «Скажите, пожалуйста, согласитесь ли вы...», а затем назвать то действие, которое вы бы хотели, чтобы человек совершил. Формулировка «согласитесь ли» помогает выстроить диалог уважительно. Если вторая сторона не соглашается, можно выяснить причину несогласия. Я пришел к выводу, что конфликты чаще приходят к успешной развязке, если формулировать просьбу в настоящем времени.

Если я скажу: «Я хотел бы, чтобы ты пошла со мной на концерт в субботу вечером», собеседнице понятно, чего я хотел бы, чтобы она сделала в субботу вечером. Из этого необязательно следует, что она понимает, чего я хочу именно сейчас, в данный момент. В данный момент я могу хотеть, чтобы она сказала, хочет она пойти со мной на концерт или нет. Или чтобы она объяснила, какие эмоции у нее вызывает перспектива сходить со мной на концерт. Или чтобы сказала, есть ли у нее какие-то сомнения по поводу такого выхода, если таковые имеются, и т. д.

Чем яснее мы доносим до собеседника, какой ответ нам нужен *именно сейчас*, тем быстрее и успешнее разрешается конфликт.

Кроме того, я настаиваю, чтобы такие просьбы выражались на языке *утвердительного действия*: нужна четкая формулировка того, что должно быть сделано для удовлетво-

рения нашей потребности (а не того, чего делать не надо). Когда мы попадаем в конфликтную ситуацию, высказывания на тему того, чего не надо делать, порождают путаницу и сопротивление. Кстати, это справедливо не только для общения с другими людьми, но и с самим собой. Если мы скажем себе, чего не хотим делать, вряд ли это изменит ситуацию в лучшую сторону.

Несколько лет назад меня пригласили на телевидение, на дебаты по одному вопросу. Передачу записали утром, а в эфир она выходила вечером, так что у меня была возможность вернуться домой и посмотреть на себя со стороны. Наблюдая за собой на экране, я расстроился, заметив, что делаю три вещи, которые во время дебатов делать нежелательно. Поэтому я сказал себе: «Если еще раз придется дискутировать на такую тему, не буду делать А, не буду делать В, не буду делать С».

Очень быстро мне представилась возможность исправить свои ошибки – буквально на следующей неделе меня позвали на ту же передачу, чтобы продолжить дискуссию на ту же тему. Направляясь на съемку, я на всякий случай себе повторил: «Не делать А, не делать В, не делать С». Пришел на передачу, ведущий обратился ко мне так же, как обращался на прошлой неделе, и что я сделал? Десять секунд держался прекрасно. А по прошествии десяти секунд? А, В и С. Более того, я быстро «реабилитировался» за первые десять секунд, которые хорошо держался!

Проблема заключалась в том, что я сказал себе, чего *не надо* делать. Я никак не прояснил для себя, в чем конкретно должно было отличаться мое поведение. В случае возникновения конфликта сторонам бывает очень полезно договориться о том, что они хотели бы сделать, – а не рассказывать, что их не устраивает, – для успешного разрешения ситуации.

Когда-то одна моя клиентка ясно продемонстрировала мне важность этого момента. У нее был конфликт с мужем по поводу количества времени, которое он проводил дома. Она сказала ему: «Я не хочу, чтобы ты столько времени проводил на работе». Не прошло и недели, как муж записался в лигу игроков в боулинг, что привело жену в ярость. Жена рассказала, чего она не хочет, и ничего не сказала о том, чего ей бы хотелось. Если бы она сформулировала свою потребность утвердительно, она бы сказала приблизительно следующее: «Я бы хотела, чтобы ты мне сказал, согласен ли ты хотя бы один вечер в неделю проводить со мной и детьми».

Язык действия означает, что, формулируя просьбу и высказывая свою потребность, мы пользуемся глаголами, обозначающими конкретное действие. Это также означает, что мы избегаем формулировок, затемняющих нашу истинную потребность или которые могли бы быть восприняты как агрессия.

Так, одна супружеская пара страдала от конфликта, который тянулся двенадцать лет. Женщина нуждалась в понимании и чувствовала, что эта ее потребность в браке не удовле-

творяется. Когда я убедился, что партнер понял, в чем заключается ее потребность, я сказал:

– Отлично, теперь давайте перейдем к стратегиям.

Для начала я обратился к женщине:

– Что бы вы хотели, чтобы ваш партнер сделал для удовлетворения вашей потребности?

Жена посмотрела на мужа и произнесла:

– Я хочу, чтобы ты слушал меня, когда я говорю.

– Да я слушаю, – ответил муж.

– Нет, не слушаешь, – возразила жена.

– Нет, слушаю.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.