

Beyond Good & Evil :

Marshall Rosenberg

On Creating A Nonviolent World

An Interview by D. KILLIAN

The Sun - February 2003 <http://www.thesunmagazine.org/february2003.html>

I first met Marshall Rosenberg when I was assigned by a local paper to cover one of his “Nonviolent Communication” training seminars. Disturbed by the inequalities in the world and impatient for change, I couldn't imagine what use a communication technique could be in solving problems such as global warming or the debt of developing nations. But I was surprised by the visible effect Rosenberg's work had on individuals and families caught in conflict.

Nonviolent Communication, or NVC, has four steps: observing what is happening in a given situation; identifying what one is feeling; identifying what one is needing; and then making a request for what one would like to see occur. It sounds simple, yet it's more than a technique for resolving conflict. It's a different way of understanding human motivation and behavior.

Au-delà de Bien et du Mal :

Marshall Rosenberg

Au sujet de la Création d'un Monde Non violent

Un Interview par D. KILLIAN

The Sun - février 2003 <http://www.thesunmagazine.org/february2003.html>

J'ai d'abord rencontré Marshall Rosenberg quand j'ai été envoyé par un journal local pour couvrir un de ses ateliers de formation en “Communication non violente”. Mal à l'aise avec les inégalités dans le monde et impatient que ça change, je ne pouvais pas imaginer à quoi pourrait servir une technique de communication dans la résolution de problèmes tels que le réchauffement de la planète ou la dette des pays en voie de développement. Mais j'ai été étonné par l'effet visible que le travail de Rosenberg avait sur des individus et des familles prises dans un conflit.

En Communication non violente, ou CNV, il y a quatre étapes: observer ce qui arrive dans une situation donnée; identifier ce que l'on ressent; identifier ses besoins; et ensuite formuler une demande pour ce que l'on voudrait voir arriver. Cela semble simple, cependant c'est plus qu'une technique de résolution de conflit. C'est une façon

Rosenberg learned about violence at an early age. Growing up in Detroit in the thirties and forties, he was beaten up for being a Jew and witnessed some of the city's worst race riots, which resulted in more than forty deaths in a matter of days. These experiences drove him to study psychology in an attempt to understand, as he puts it, "what happens to disconnect us from our compassionate nature, and what allows some people to stay connected to their compassionate nature under even the most trying circumstances."

Rosenberg completed his PhD in clinical psychology at the University of Wisconsin in 1961 and afterward went to work with youths at reform schools. The experience led him to conclude that, rather than help people to be more compassionate, clinical psychology actually contributed to the conditions that cause violence, because it categorized people and thus distanced them from each other; doctors were trained to see the diagnosis, not the person. He decided that violence did not arise from pathology, as psychology taught, but from the ways in which we communicate.

Humanist psychotherapist Carl Rogers, creator of "client-centered therapy", was an early influence on Rosenberg's theories, and Rosenberg worked with Rogers for several years before setting out on his own to teach others how to interact in nonaggressive ways. His method became

différente de comprendre la motivation et le comportement humains.

Rosenberg a été à l'école de la violence très tôt. En grandissant à Detroit dans les années trente et quarante, il a été tabassé parce qu'il était Juif et été témoin de quelques-unes des pires émeutes raciales de la ville, qui ont abouti à plus de quarante morts en quelques jours. Ces expériences l'ont amené à étudier la psychologie dans une tentative de comprendre, comme il l'a dit, "ce qui nous arrive pour nous débrancher de notre nature compatissante, et ce qui permet à quelques personnes de rester connecté à leur nature compatissante même dans les circonstances les plus éprouvantes."

Rosenberg a achevé son doctorat en psychologie clinique à l'Université du Wisconsin en 1961 et est ensuite allé travailler avec des jeunes dans des "reform schools". L'expérience l'a mené à conclure que, la psychologie clinique, plutôt que d'aider les gens à être plus compatissants, a en réalité contribué aux conditions qui entraînent la violence, parce qu'elle a catégorisé les gens et les a ainsi distanciés les uns des autres; les docteurs ont été formés à voir le diagnostic, pas la personne. Il a décidé que la violence ne résultait pas de la pathologie, comme la psychologie l'enseigne, mais des façons dont nous communiquons.

Le psychothérapeute humaniste Carl Rogers, le créateur de la thérapie "centrée sur le client", était une première influence sur les théories de Rosenberg, et Rosenberg a travaillé avec Rogers pendant plusieurs années avant de partir seul apprendre à d'autres comment interagir de façons non agressives. Sa méthode est devenue connue

known as Nonviolent Communication.

No longer a practicing psychologist, Rosenberg admits that he has struggled at times with his own method, resorting to familiar behavior or fearing the risks involved in a nonviolent approach. Yet each time he has followed through with Nonviolent Communication, he has been surprised by the results. At times, it has literally saved his life.

On one occasion in the late 1980s, he was asked to teach his method to Palestinian refugees in Bethlehem. He met with about 170 Muslim men at a mosque in the Deheisha Camp. On the way into the camp, he saw several empty tear-gas canisters along the road, each clearly marked "Made in U.S.A." When the men realized their would-be instructor was from the United States, they became angry. Some jumped to their feet and began shouting, "Assassin! Murderer!" One man confronted Rosenberg, screaming in his face, "Child killer!"

Although tempted to make a quick exit, Rosenberg instead focused his questions on what the man was feeling, and a dialogue ensued. By the end of the day, the man who had called Rosenberg a murderer had invited him home to Ramadan dinner.

Rosenberg is founder and director of the nonprofit Center for Nonviolent Communication (www.cnvc.org). He is the

comme la Communication non violente.

N'exerçant plus en tant que psychologue praticien, Rosenberg admet qu'il a parfois eu du mal avec sa propre méthode, que ce soit au sujet du comportement familial ou craignant les risques liés à une approche non violente. Néanmoins chaque fois qu'il a été au bout avec la Communication non violente, il a été étonné par les résultats. Parfois, ça lui a littéralement sauvé la vie.

Une fois à la fin des années 1980, on lui a demandé d'apprendre sa méthode à des réfugiés palestiniens à Bethléem. Il a rencontré environ 170 hommes Musulmans dans une mosquée au Camp Deheisha. En route vers le camp, il a vu plusieurs boîtes de gaz lacrymogène vides le long de la route, chacune clairement marquée "Fabriqué aux Etats-Unis" Quand les hommes se sont rendus compte que leur instructeur potentiel était des Etats-Unis, ils se sont fâchés. Certains se sont levés et ont commencé à crier, "Assassin! Meurtrier!" Un homme s'est mis en face de Rosenberg, en criant à son visage, "Tueur d'enfant!"

Bien que tenté de faire une sortie rapide, Rosenberg a, au lieu de cela, concentré ses questions sur ce que l'homme ressentait et un dialogue s'en est suivi. A la fin de la journée, l'homme qui avait traité Rosenberg de meurtrier l'invitait à la maison au dîner de Ramadan.

Rosenberg est le fondateur et directeur du Centre pour la Communication non violente (www.cnvc.org), association à but non lucratif. Il est l'auteur de Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) Introduction à la Communication non violente (Editions La

author of Nonviolent Communication: A Language of Compassion (PuddleDancer Press) and has just completed a new book, to be released by PuddleDancer in fall 2003, on the application of NVC in education: When Students Love to Learn and Teachers Love to Teach. He is currently working on a third book addressing the social implications of Nonviolent Communication.

*A tall, gaunt man, Rosenberg is soft-spoken but becomes animated when describing how Nonviolent Communication has worked for him and others. He has three children and currently lives in Wasserfallenof, Switzerland. Rosenberg is in great demand as a speaker and educator and maintains a relentless schedule. The day we spoke was his first free day in months. Afterward, he would be traveling to Israel, Brazil, Slovenia, Argentina, Poland, and Africa.***Killian:** Your method aims to teach compassion, but compassion seems more a way of being than a skill or technique. Can it really be taught?

Rosenberg: I would say it's a natural human trait. Our survival as a species depends on our ability to recognize that our well-being and the well-being of others are, in fact, one and the same. The problem is that we are taught behaviors that disconnect us from this natural awareness. It's not that we have to learn how to be compassionate; we have to unlearn what we've been taught and get back to compassion.

Découverte) et vient d'achever un nouveau livre, qui devrait sortir à l'automne 2003, sur l'application de la CNV à l'éducation: Quand les Étudiants Aiment Apprendre et les Enseignants Aiment Enseigner. Il travaille actuellement sur un troisième livre concernant les implications sociales de la Communication non violente.

*Un homme grand, au visage creusé, Rosenberg a une voix douce, mais s'anime en décrivant comment la Communication non violente a marché pour lui et pour d'autres. Il a trois enfants et vit actuellement à Wasserfallenof, en Suisse. Rosenberg est très demandé en tant que conférencier et formateur et suit un programme sans relâche. Le jour où nous avons parlé ensemble était son premier jour disponible depuis des mois. Après, il devait voyager en Israël, au Brésil, en Slovénie, en Argentine, en Pologne et en Afrique.***Killian :** Votre méthode aspire à enseigner la compassion, mais la compassion semble être plus une manière d'être qu'une compétence ou une technique. Peut-on vraiment l'enseigner?

Rosenberg : Je dirais que c'est une caractéristique naturelle de l'être humain. Notre survie en tant qu'espèce dépend de notre capacité à reconnaître que notre bien-être et le bien-être des autres sont, en fait, une et même chose. Le problème est que l'on nous apprend des comportements qui nous débranchent de cette conscience naturelle. Ce n'est pas que nous devons apprendre comment être compatissants; nous devons désapprendre ce que l'on nous a appris et revenir à la compassion.

Killian : Si la violence est apprise, quand a-t-elle commencé? Elle

Killian: If violence is learned, when did it start? It seems to have always been a part of human existence.

Rosenberg: Theologian Walter Wink estimates that violence has been the social norm for about eight thousand years. That's when a myth evolved that the world was created by a heroic, virtuous male god who defeated an evil female goddess. From that point on, we've had the image of the good guys killing the bad guys. And that has evolved into "retributive justice," which says that there are those who deserve to be punished and those who deserve to be rewarded. That belief has penetrated deep into our societies. Not every culture has been exposed to it, but, unfortunately, most have.

Killian: You've said that *deserve* is the most dangerous word in the language. Why?

Rosenberg: It's at the basis of retributive justice. For thousands of years, we've been operating under this system that says that people who do bad deeds are evil indeed, that human beings are basically evil. According to this way of thinking, a few good people have evolved, and it's up to them to be the authorities and control the others. And the way you control people, given that our nature is evil and selfish, is through a system of justice in which people who behave in a good manner get rewarded, while those who are evil are made to suffer. In order to see such a system as fair, one has to believe that both sides deserve

sembler avoir toujours fait partie de l'existence humaine.

Rosenberg : Le Théologien Walter Wink estime que cette violence a été la norme sociale pendant environ huit mille ans. Cela correspond au développement d'un mythe selon lequel le monde a été créé par un dieu masculin héroïque, vertueux, qui a vaincu une déesse féminine maléfique. A partir de là, nous avons eu l'image des bons tuant les méchants. Et ça a évolué vers "la justice punitive," qui dit qu'il y a ceux qui méritent d'être punis et ceux qui méritent d'être récompensés. Cette croyance a pénétré profondément dans nos sociétés. Toutes les cultures n'y ont pas été exposées, mais, malheureusement, la plupart.

Killian : Vous avez dit que *le mérite* est le mot le plus dangereux du langage. Pourquoi ?

Rosenberg : Il est à la base de la justice punitive. Pendant des milliers d'années, nous avons fonctionné sous ce système qui dit que les gens qui font des choses mal sont en effet méchants, que les êtres humains sont fondamentalement méchants. Selon cet avis, quelques personnes bonnes ont évolué et c'est à eux de tenir le rôle des autorités et de contrôler les autres. Et la manière de contrôler les gens, étant donné notre nature mauvaise et égoïste, passe par un système de justice dans laquelle les gens qui se comportent d'une bonne manière sont récompensés, tandis que ceux qui sont méchants doivent souffrir. Pour voir un tel système comme équitable, il faut avoir la croyance que les deux parties méritent ce qu'elles reçoivent.

J'ai vécu au Texas, et quand ils exécutaient quelqu'un là-bas, les bons

what they get.

I used to live in Texas, and when they would execute somebody there, the good Baptist students from the local college would gather outside the prison and have a party. When the word came over the loudspeaker that the convict had been killed, there was loud cheering and so forth the same kind of cheering that went on in some parts of Palestine when they found out about the September 11 terrorist attacks. When you have a concept of justice based on good and evil, in which people deserve to suffer for what they've done, it makes violence enjoyable.

Killian: But you're not opposed to judgments.

Rosenberg: I'm all for judgments. I don't think we could survive very long without them. We judge which foods will give us what our bodies need. We judge which actions are going to meet our needs. But I differentiate between life-serving judgments, which are about our needs, and moralistic judgments that imply rightness or wrongness.

Killian: You've called instead for “restorative justice.” How is that different?

Rosenberg: Restorative justice is based on the question: how do we restore peace? In other words, how do we restore a state in which people care about one another's well-being? Research indicates that perpetrators who go

étudiants baptistes de l'université locale se réunissaient à l'extérieur de la prison et faisaient une fête. Quand le mot passait sur le haut-parleur signalant que le prisonnier avait été tué, il y avait une forte acclamation et ainsi de suite, le même genre d'acclamation qui ont eu lieu dans quelques parties de la Palestine quand ils ont découvert les attaques terroristes du 11 septembre. Quand vous avez un concept de justice basée sur le bien et le mal, dans lequel les gens méritent de souffrir pour ce qu'ils ont fait, cela rend la violence agréable.

Killian : Mais vous n'êtes pas opposé aux jugements.

Rosenberg : Je suis complètement pour les jugements. Je ne pense pas que nous pourrions survivre très longtemps sans eux. Nous jugeons quels produits alimentaires nous donneront ce dont nos corps ont besoin. Nous jugeons quelles actions vont répondre à nos besoins. Mais je différencie les jugements au service de la vie, qui concernent nos besoins, et les jugements moralistes qui impliquent d'avoir raison ou tort.

Killian : Vous avez appelé au lieu de cela à “la justice réparatrice”. En quoi est-ce différent ?

Rosenberg : La justice réparatrice est basée sur la question : comment rétablissons-nous la paix ? Autrement dit, comment rétablissons-nous un état dans lequel les gens se soucient du bien-être de chacun ? La recherche indique que les criminels qui passent par la justice réparatrice vont moins probablement répéter les comportements qui ont mené à leur incarcération. Et il est de loin plus apaisant pour la victime d'avoir la paix rétablie que de simplement

through restorative justice are less likely to repeat the behaviors that led to their incarceration. And it's far more healing for the victim to have peace restored than simply to see the other person punished.

The idea is spreading. I was in England about a year ago to present a keynote speech at the international conference on restorative justice. I expected thirty people might show up. I was delighted to see more than six hundred people at this conference.

Killian: How does restorative justice work?

Rosenberg: I have seen it work, for example, with women who have been raped and the men who raped them. The first step is for the woman to express whatever it is that she wants her attacker to understand. Now, this woman has suffered almost every day for years since the attack, so what comes out is pretty brutal: “You monster! I'd like to kill you!” and so forth.

What I do then is help the prisoner to connect with the pain that is alive in this woman as a result of his actions. Usually what he wants to do is apologize. But I tell him apology is too cheap, too easy. I want him to repeat back what he hears her saying. How has her life been affected? When he can't repeat it, I play his role. I tell her I hear the pain behind all of the screams and shouting. I get him to see that the rage is on the surface, but beneath that lies the

voir l'autre personne punie.

L'idée se propage. J'étais en Angleterre il y a environ un an pour présenter un discours inaugural à la conférence internationale sur la justice réparatrice. Je m'attendais à ce qu'il y ait trente personnes. J'ai été enchanté de voir plus de six cents personnes à cette conférence.

Killian : Comment la justice réparatrice fonctionne-t-elle ?

Rosenberg : Je l'ai vu à l'oeuvre, par exemple, avec des femmes qui ont été violées et les hommes qui les ont violées. Le premier pas pour la femme est d'exprimer ce qu'elle veut que son attaquant comprenne. Maintenant, cette femme a souffert presque chaque jour pendant les années depuis l'attaque, donc ce qui sort est assez brutal: « Espèce de monstre! Je voudrais vous tuer! » Et ainsi de suite.

Ce que je fais alors est d'aider le prisonnier à se connecter à la douleur vivante chez cette femme en conséquence de ses actions. D'habitude ce qu'il veut faire, c'est de présenter des excuses. Mais je lui dis que l'excuse est trop pauvre, trop facile. Je veux qu'il répète ce qu'il l'entend dire. Comment sa vie en a été affectée ? Quand il ne peut pas le répéter, je joue son rôle. Je lui dis que j'entends la douleur derrière tous les hurlements et les cris. Je lui fais voir que la colère est en surface, mais qu'en-dessous repose le désespoir que sa vie ne puisse à nouveau être la même. Et ensuite je fais répéter à l'homme ce que j'ai dit. Cela peut lui prendre trois, ou quatre, ou cinq essais, mais finalement il entend l'autre personne. Déjà à ce point vous pouvez voir que la guérison commence à avoir lieu — quand la victime reçoit

despair about whether her life will ever be the same again. And then I get the man to repeat what I've said. It may take three, or four, or five tries, but finally he hears the other person. Already at this point you can see the healing starting to take place — when the victim gets empathy.

Then I ask the man to tell me what's going on inside of him. How does he feel? Usually, again, he wants to apologize. He wants to say, “I'm a rat. I'm dirt.” And again I get him to dig deeper. And it's very scary for these men. They're not used to dealing with feelings, let alone experiencing the horror of what it feels like to have caused another human being such pain.

When we've gotten past these first two steps, very often the victim screams, “How *could* you?” She's hungry to understand what would cause another person to do such a thing. Unfortunately, most of the victims I've worked with have been encouraged from the very beginning by well-meaning people to forgive their attackers. These people explain that the rapist must have been suffering and probably had a bad childhood. And the victim does try to forgive, but this doesn't help much. Forgiveness reached without first taking these other steps is just superficial. It suppresses the pain.

Once the woman has received some empathy, however, she wants to know what was going on in this man when he committed this act. I help the perpetrator go back to the

de l'empathie.

Alors je demande à l'homme de me dire ce qui se passe à en lui. Comment il se sent ? D'habitude, il veut à nouveau présenter des excuses. Il a envie de dire, «Je suis un rat. Je suis une ordure.» Et à nouveau je le fais creuser plus profondément. Et c'est très effrayant pour ces hommes. Ils ne sont pas habitués à gérer des sentiments, sans parler de l'épreuve de l'horreur de ce que ça fait d'avoir causé à un autre être humain une telle douleur.

Quand nous avons passé ces deux premières étapes, très souvent la victime crie, «Comment *avez-vous pu* ?» Elle a soif de comprendre ce qui a pu pousser une autre personne à faire une telle chose. Malheureusement, la plupart des victimes avec qui j'ai travaillé ont été encouragées dès le début par des gens bien intentionnés à pardonner à leurs attaquants. Ces gens expliquent que le violeur doit avoir souffert et a probablement eu une enfance difficile. Et la victime essaye vraiment de pardonner, mais cela n'aide pas beaucoup. Le pardon atteint sans être passé par ces autres étapes est seulement superficiel. Il supprime la douleur.

Cependant, une fois que la femme a reçu une certaine empathie, elle veut savoir ce qui se passait chez cet homme quand il a commis cet acte. J'aide le criminel à retourner au moment de l'acte et à identifier ce qu'il ressentait, quels besoins contribuaient à ses actions.

La dernière étape est de demander s'il y a quelque chose de plus que la victime voudrait que le criminel fasse, pour ramener les choses à un état de paix. Par exemple, elle peut vouloir que des factures

moment of the act and identify what he was feeling, what needs were contributing to his actions.

The last step is to ask whether there is something more the victim would like the perpetrator to do, to bring things back to a state of peace. For example, she may want medical bills to be paid, or she may want some emotional restitution. But once there's empathy on both sides, it's amazing how quickly they start to care about one another's well-being.

Killian: What kinds of “needs” would cause a person to rape another human being?

Rosenberg: It has nothing to do with sex, of course. It has to do with the tenderness that people don't know how to get and often confuse with sex. In almost every case, the rapists themselves have been victims of some sort of sexual aggression or physical abuse, and they want someone else to understand how horrible it feels to be in this passive, weak role. They need empathy, and they've employed a distorted means of getting it: by inflicting similar pain on someone else. But the need is universal. All human beings have the same needs. Thankfully, most of us meet them in ways that are not destructive to other people and ourselves.

Killian: We've long believed in the West that needs must be regulated and denied, but you're suggesting the

médicales soient payées, ou elle peut vouloir une certaine restitution émotionnelle. Mais une fois qu'il y a de l'empathie des deux côtés, il est étonnant comme rapidement ils commencent à se soucier du bien-être de chacun.

Killian : Quels genres «des besoins» pourraient pousser une personne à violer un autre être humain ?

Rosenberg : Ça n'a aucun rapport avec le sexe, bien sûr. Ça a un rapport avec la tendresse que les gens ne savent pas comment obtenir et confondent souvent avec le sexe. Dans presque chaque cas, les violeurs eux-mêmes ont été les victimes d'une sorte d'agression sexuelle ou d'abus physique et ils veulent que quelqu'un d'autre comprenne comme c'est horrible d'être dans ce rôle passif, fragile. Ils ont besoin d'empathie et ils ont employé des moyens détournés pour l'obtenir: en infligeant une douleur semblable à quelqu'un d'autre. Mais le besoin est universel. Toutes les personnes ont les mêmes besoins. Heureusement, la plupart d'entre nous les satisfont de manières qui ne sont pas destructrices pour les autres ou nous-mêmes.

Killian : Nous avons longtemps cru en occident que les besoins doivent être régulés et niés, mais vous suggérez l'opposé: que les besoins doivent être reconnus et comblés.

Rosenberg : Je dirais que nous apprenons aux gens à déformer leurs besoins. Plutôt que d'éduquer les personnes à prendre conscience de leurs besoins, nous leur apprenons à devenir accros à des stratégies inefficaces pour les satisfaire. Le consumérisme fait penser aux personnes que leurs besoins seront satisfaits en possédant un certain

opposite: that needs must be recognized and fulfilled.

Rosenberg: I'd say we teach people to misrepresent their needs. Rather than educating people to be conscious of their needs, we teach them to become addicted to ineffective strategies for meeting them. Consumerism makes people think that their needs will be met by owning a certain item. We teach people that revenge is a need, when in fact it's a flawed strategy. Retributive justice itself is a poor strategy. Mixed in with all that is a belief in competition, that we can get our needs met only at other people's expense. Not only that, but that it's heroic and joyful to win, to defeat someone else.

So it's very important to differentiate needs from strategies and to get people to see that any strategy that meets your needs at someone else's expense is not meeting *all* your needs. Because anytime you behave in a way that's harmful to others, you end up hurting yourself. As philosopher Elbert Hubbard once said, “We're not punished *for* our sins, but *by* them”.

Whether I'm working with drug addicts in Bogota, Colombia, or with alcoholics in the United States, or with sex offenders in prisons, I always start by making it clear to them that I'm not there to make them stop what they're doing. “Others have tried”, I say. “You've probably tried yourself, and it hasn't worked.” I tell them I'm there to help them get clear about what needs are being met by this

article. Nous apprenons aux personnes que la vengeance est un besoin, alors qu'en fait c'est une stratégie défailante. La justice punitive elle-même est une piètre stratégie. Mélangé à tout cela, il y a une croyance en la compétition, selon laquelle nous ne pouvons satisfaire nos besoins qu'aux dépens d'autres personnes. Non seulement cela, mais que c'est héroïque et joyeux de gagner, de battre quelqu'un d'autre.

Donc il est très important de différencier les besoins des stratégies et d'amener les personnes à voir que n'importe quelle stratégie qui répond à vos besoins aux dépens de quelqu'un d'autre ne satisfait pas *tous* vos besoins. Parce qu'à chaque fois que vous vous comportez d'une manière qui est nuisible à d'autres, vous finissez par vous blesser vous-même. Comme le philosophe Elbert Hubbard l'a dit une fois, «Nous ne sommes pas punis *pour* nos péchés, mais *par* eux».

Que je travaille avec des drogués à Bogota, en Colombie, ou avec des alcooliques aux Etats-Unis, ou avec des délinquants sexuels en prisons, je commence toujours en leur précisant que je ne suis pas là pour leur faire arrêter ce qu'ils font. «D'autres ont essayé», je leur dis. «Vous avez probablement essayé vous-même et ça n'a pas marché.» Je leur dis que je suis là pour les aider à devenir clair au sujet des besoins qui sont satisfaits par ce comportement. Et une fois que nous sommes au clair sur ce que sont leurs besoins, je leur apprend à trouver des manières plus efficaces et moins coûteuses de satisfaire ces besoins.

(*Fin d'extrait*)

behavior. And once we have gotten clear on what their needs are, I teach them to find more effective and less costly ways of meeting those needs.

(end of excerpt)