

ΝΑΥΤΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ MARITIME MEDIATION

Ένα νέο Πρωτόκολλο για τη Σύγχρονη Ναυτιλία

Δημητριος Αθ. Βασιλόπουλος

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ναυτιλία υπήρξε πάντοτε ένας κόσμος όπου η ανθρώπινη αντοχή, η τεχνική επάρκεια και η πειθαρχία συνυπάρχουν με την απομόνωση, την πίεση και την ανάγκη για απόλυτη συνεργασία. Στο περιβάλλον αυτό, η σύγκρουση δεν αποτελεί εξαίρεση· αποτελεί αναπόφευκτο μέρος της καθημερινότητας. Παρ’ όλα αυτά, η ναυτική εκπαίδευση και η επιχειρησιακή πρακτική αντιμετώπισαν διαχρονικά τις συγκρούσεις ως ζήτημα πειθαρχίας και όχι ως ζήτημα επικοινωνίας, ανθρώπινου παράγοντα και ηγεσίας.

Το βιβλίο αυτό γεννήθηκε από μια απλή αλλά κρίσιμη διαπίστωση: η σύγχρονη ναυτιλία χρειάζεται ένα νέο μοντέλο επικοινωνίας. Ένα μοντέλο που να αναγνωρίζει ότι τα πληρώματα είναι πολυπολιτισμικά, ότι η κόπωση επηρεάζει τη συμπεριφορά, ότι η ιεραρχία μπορεί να γίνει πηγή έντασης, και ότι η ασφάλεια δεν εξαρτάται μόνο από διαδικασίες και εξοπλισμό, αλλά και από την ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων πάνω στο πλοίο. Η Ναυτική Διαμεσολάβηση, όπως παρουσιάζεται σε αυτό το έργο, δεν είναι μια απλή προσαρμογή της κλασικής διαμεσολάβησης στο ναυτικό περιβάλλον. Είναι ένα νέο επιχειρησιακό και εκπαιδευτικό μοντέλο, σχεδιασμένο ειδικά για τις ανάγκες του πλοίου ως “total institution”, για τις απαιτήσεις του ISM, για τις προκλήσεις του Human Element και για τις πραγματικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι αξιωματικοί στη θάλασσα.

Το βιβλίο αυτό αποτελεί το αποτέλεσμα πολυετούς έρευνας, εμπειρίας στη ναυτική εκπαίδευση, προσωπικών βιωμάτων ως Πλοίαρχος και συστηματικής μελέτης της διεθνούς βιβλιογραφίας. Η ανάπτυξη του Maritime Mediation Protocol (MMP 1), του Onboard Mediation Model (OMM), του MCAT, του Mediation Logbook και των νέων φορμών SMS δεν έγινε θεωρητικά. Προέκυψε από πραγματικές ανάγκες, πραγματικές συγκρούσεις και πραγματικές ιστορίες ανθρώπων που εργάζονται στη θάλασσα. Στόχος του βιβλίου δεν είναι μόνο να περιγράψει ένα νέο μοντέλο. Είναι να συμβάλει σε μια πολιτισμική αλλαγή στη ναυτιλία: από την πειθαρχία στη συνεργασία, από την εντολή στον διάλογο, από την καταστολή στην πρόληψη. Να προσφέρει στους Πλοιάρχους ένα πρακτικό εργαλείο, στις AEN ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό αντικείμενο, στις εταιρείες ένα μέσο ενίσχυσης της ασφάλειας, και στη διεθνή ναυτιλία ένα νέο πρότυπο διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα.

Ελπίζω το έργο αυτό να αποτελέσει αφορμή για συζήτηση, έρευνα, θεσμικές πρωτοβουλίες και –κυρίως– για μια πιο ανθρώπινη, ασφαλή και συνεργατική ναυτική πραγματικότητα.

Γιατί στο τέλος, η ναυτιλία είναι οι άνθρωποί της.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση του παρόντος βιβλίου δεν αποτελεί μόνο αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας, επαγγελματικής εμπειρίας και συστηματικής μελέτης. Αποτελεί, πρωτίστως, καρπό μιας βαθιάς προσωπικής διαδρομής, η οποία δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη στήριξη των ανθρώπων που αποτελούν το κέντρο της ζωής μου.

Θα ήθελα να εκφράσω την πιο ειλικρινή και βαθιά μου ευγνωμοσύνη στη σύζυγό μου, **Φιλίτσα**, για την αδιάκοπη υποστήριξη, την κατανόηση και την υπομονή της σε κάθε στάδιο αυτής της προσπάθειας. Η παρουσία της υπήρξε σταθερό σημείο αναφοράς, πηγή δύναμης και έμπνευσης. Σε περιόδους έντασης, φόρτου εργασίας και απαιτητικών υποχρεώσεων, ήταν εκεί για να υπενθυμίζει την αξία της επιμονής και της ισορροπίας. Χωρίς τη δική της πίστη σε αυτό το έργο, η ολοκλήρωσή του δεν θα ήταν εφικτή.

Ιδιαίτερη μνεία οφείλω στα παιδιά μου, **Ραφαήλ** και **Αναστασία**, που με τον δικό τους μοναδικό τρόπο μου υπενθυμίζουν καθημερινά τον λόγο για τον οποίο αξίζει να προσπαθεί κανείς για ένα καλύτερο μέλλον. Η χαρά, η περιέργεια και η αυθεντικότητά τους αποτέλεσαν για μένα πηγή έμπνευσης και υπενθύμιση ότι η γνώση και η πρόοδος έχουν πραγματικό νόημα όταν μεταφέρονται στις επόμενες γενιές. Η παρουσία τους έδωσε σε αυτή την εργασία μια βαθύτερη διάσταση: την επιθυμία να συμβάλω, έστω και ελάχιστα, στη δημιουργία ενός ασφαλέστερου και πιο ανθρώπινου ναυτιλιακού περιβάλλοντος για όλους.

Σε αυτούς τους τρεις ανθρώπους —τη Φιλίτσα, τον Ραφαήλ και την Αναστασία— αφιερώνω όχι μόνο τις ευχαριστίες μου, αλλά και την ουσία αυτού του έργου. Γιατί κάθε σελίδα του γράφτηκε με τη σκέψη ότι η γνώση, η ασφάλεια και η συνεργασία δεν είναι απλώς επαγγελματικές αξίες· είναι θεμέλια μιας ζωής με νόημα.

Εισαγωγή στο Αντικείμενο

Η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους πιο απαιτητικούς και σύνθετους εργασιακούς χώρους στον κόσμο. Το πλοίο, ως χώρος εργασίας και διαβίωσης, συνδυάζει υψηλή τεχνική ευθύνη, αυστηρή ιεραρχία, πολυπολιτισμική συνύπαρξη και συνθήκες απομόνωσης που δεν συναντώνται σε κανέναν άλλο επαγγελματικό τομέα. Σε αυτό το περιβάλλον, η ανθρώπινη συμπεριφορά, η επικοινωνία και η συνεργασία δεν είναι απλώς παράγοντες ευημερίας· είναι κρίσιμες μεταβλητές ασφάλειας.

Παρά την τεράστια πρόοδο της ναυτιλίας σε τεχνολογικό και κανονιστικό επίπεδο, η διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων στο πλοίο παραμένει ένα πεδίο που συχνά αντιμετωπίζεται αποσπασματικά ή με εργαλεία του παρελθόντος. Οι συγκρούσεις, μικρές ή μεγάλες, αποτελούν καθημερινή πραγματικότητα: παρεξηγήσεις, εντάσεις, διαφορές προσωπικότητας, πολιτισμικές παρερμηνείες, κόπωση, πίεση, ασάφεια ρόλων. Όλα αυτά μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση, την ασφάλεια και τη συνοχή του πληρώματος.

Η παραδοσιακή προσέγγιση στη ναυτική διοίκηση βασίστηκε για δεκαετίες στο πειθαρχικό μοντέλο: εντολή, συμμόρφωση, έλεγχος. Αν και αυτό το μοντέλο εξυπηρέτησε τις ανάγκες μιας άλλης εποχής, σήμερα δεν επαρκεί. Τα σύγχρονα πληρώματα είναι πολυεθνικά, οι επιχειρησιακές απαιτήσεις πιο σύνθετες, οι κανονισμοί πιο απαιτητικοί και οι ανθρώπινες ανάγκες πιο έντονες. Η ναυτιλία χρειάζεται ένα νέο εργαλείο: ένα μοντέλο που να ενισχύει την επικοινωνία, να προλαμβάνει τις συγκρούσεις και να ενδυναμώνει την ηγεσία.

Η Ναυτική Διαμεσολάβηση έρχεται να καλύψει αυτό το κενό. Δεν αποτελεί απλώς μια προσαρμογή της κλασικής διαμεσολάβησης στο ναυτικό περιβάλλον, αλλά μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του πλοίου ως “total institution”, τις απαιτήσεις του ISM Code, τις αρχές του Human Element και τις πραγματικές συνθήκες που βιώνουν οι αξιωματικοί και τα πληρώματα.

Το βιβλίο αυτό παρουσιάζει:

- το θεωρητικό υπόβαθρο της διαμεσολάβησης,
- την ανάλυση της σύγκρουσης στο πλοίο,
- τα αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας,
- το πρώτο διεθνές πρωτόκολλο Ναυτικής Διαμεσολάβησης (MMP 1),
- το Onboard Mediation Model (OMM),
- εργαλεία αξιολόγησης και τεκμηρίωσης (MCAT, Logbook, φόρμες SMS),
- εκπαιδευτικό μοντέλο για ΑΕΝ και εταιρείες,

Στόχος της εισαγωγής αυτής –και του βιβλίου συνολικά– είναι να αναδείξει ότι η διαχείριση συγκρούσεων δεν είναι πολυτέλεια, ούτε “μαλακή δεξιότητα”. Είναι κρίσιμος παράγοντας ασφάλειας, ηγεσίας και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Η Ναυτική Διαμεσολάβηση αποτελεί μια νέα γλώσσα επικοινωνίας, ένα νέο εργαλείο διοίκησης και

μια νέα κουλτούρα συνεργασίας που μπορεί να μεταμορφώσει την καθημερινότητα στο πλοίο και να ενισχύσει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας.

Το ταξίδι που ακολουθεί είναι ταυτόχρονα θεωρητικό, πρακτικό και θεσμικό. Είναι μια πρόσκληση για αλλαγή, για εξέλιξη και για μια πιο ανθρώπινη, ασφαλή και αποτελεσματική ναυτική πραγματικότητα.

Γιατί η Ναυτική Διαμεσολάβηση είναι Αναγκαία Σήμερα

Η σύγχρονη ναυτιλία λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, υψηλή πίεση και συνεχείς επιχειρησιακές απαιτήσεις. Τα πληρώματα είναι πλέον πολυεθνικά, οι ρόλοι πιο απαιτητικοί και οι συνθήκες εργασίας συχνά οριακές. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συγκρούσεις δεν αποτελούν εξαίρεση αλλά αναπόφευκτο μέρος της καθημερινότητας. Η κόπωση, η απομόνωση, οι πολιτισμικές διαφορές, η αυστηρή ιεραρχία και η ασάφεια ρόλων δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η επικοινωνία δοκιμάζεται και η συνεργασία συχνά διαταράσσεται.

Παραδοσιακά, η ναυτική διοίκηση αντιμετώπιζε τις συγκρούσεις μέσα από το πειθαρχικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στην εντολή, τη συμμόρφωση και τον έλεγχο. Αν και αυτό το μοντέλο εξυπηρέτησε τις ανάγκες μιας άλλης εποχής, σήμερα δεν επαρκεί. Τα σύγχρονα πληρώματα απαιτούν ηγεσία που να ενθαρρύνει τον διάλογο, να αναγνωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες και να διαχειρίζεται τις εντάσεις με τρόπο που ενισχύει την ομαδικότητα και όχι την αντιπαράθεση. Η απουσία δομημένων εργαλείων επικοινωνίας οδηγεί συχνά σε παρεξηγήσεις, σε κρυφές εντάσεις και σε δυσλειτουργίες που επηρεάζουν άμεσα την ασφάλεια και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Η Ναυτική Διαμεσολάβηση έρχεται να καλύψει αυτό το κενό. Προσφέρει ένα σύγχρονο, συνεργατικό μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων, προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες του πλοίου ως “total institution”. Ενσωματώνει αρχές ουδετερότητας, ενεργητικής ακρόασης, διαχείρισης συναισθημάτων και διαπολιτισμικής ευαισθησίας, επιτρέποντας στον Πλοίαρχο και στους αξιωματικούς να αντιμετωπίζουν τις εντάσεις με τρόπο που ενισχύει την ασφάλεια και τη συνοχή του πληρώματος. Παράλληλα, ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις του ISM Code, του STCW και των διεθνών προτύπων Human Element, τα οποία αναγνωρίζουν ότι η πλειονότητα των ατυχημάτων οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος και σε ανεπαρκή επικοινωνία.

Η ανάγκη για Ναυτική Διαμεσολάβηση δεν προκύπτει μόνο από τις επιχειρησιακές απαιτήσεις, αλλά και από την ίδια την πραγματικότητα των ανθρώπων που ζουν και εργάζονται στη θάλασσα. Η καθημερινή συνύπαρξη σε περιορισμένο χώρο, η συνεχής εγρήγορση, η πίεση χρόνου και η απουσία προσωπικού χώρου δημιουργούν συνθήκες που απαιτούν νέες δεξιότητες επικοινωνίας και νέους τρόπους διαχείρισης των ανθρώπινων

σχέσεων. Η διαμεσολάβηση προσφέρει ένα πλαίσιο που επιτρέπει στα μέλη του πληρώματος να εκφράσουν τις ανάγκες τους, να κατανοήσουν τις προθέσεις των άλλων και να συνδιαμορφώσουν λύσεις που ενισχύουν τη συνεργασία.

Σε μια εποχή όπου η ναυτιλία επενδύει σε τεχνολογία, κανονισμούς και αυτοματισμούς, η Ναυτική Διαμεσολάβηση υπενθυμίζει ότι ο πυρήνας της ασφάλειας παραμένει ο άνθρωπος. Η εφαρμογή της δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα. Είναι ένα εργαλείο που μπορεί να μειώσει τα ανθρώπινα λάθη, να ενισχύσει την ψυχολογική ασφάλεια, να βελτιώσει την ηγεσία και να συμβάλει στη δημιουργία μιας πιο συνεργατικής και αποτελεσματικής ναυτικής κουλτούρας.

Η Συμβολή του Συγγραφέα

Η παρούσα μελέτη αποτελεί το αποτέλεσμα μιας μακράς πορείας που συνδυάζει την εμπειρία της ναυτικής ζωής, την εκπαιδευτική πράξη και την ακαδημαϊκή έρευνα. Ως Πλοίαρχος Α' Εμπορικού Ναυτικού, εκπαιδευτικός και ερευνητής στον τομέα του ανθρώπινου παράγοντα, ο συγγραφέας είχε την ευκαιρία να παρατηρήσει από κοντά τις πραγματικές συνθήκες που διαμορφώνουν την καθημερινότητα στο πλοίο: τις απαιτήσεις της επιχειρησιακής λειτουργίας, τις προκλήσεις της πολυπολιτισμικότητας, τις εντάσεις που γεννά η κόπωση και η απομόνωση, αλλά και τις δυνατότητες που αναδύονται όταν η επικοινωνία λειτουργεί αποτελεσματικά.

Η συμβολή του συγγραφέα έγκειται στην αναγνώριση ενός κενού που παρέμενε για χρόνια αδιερεύνητο: της απουσίας ενός συστηματικού, επιστημονικά τεκμηριωμένου και επιχειρησιακά εφαρμόσιμου μοντέλου διαχείρισης συγκρούσεων ειδικά σχεδιασμένου για το ναυτικό περιβάλλον. Η Ναυτική Διαμεσολάβηση, όπως παρουσιάζεται στο βιβλίο, δεν αποτελεί απλώς μια θεωρητική προσαρμογή της κλασικής διαμεσολάβησης. Είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που αναπτύχθηκε μέσα από την ανάλυση πραγματικών περιστατικών, την επαφή με πληρώματα και αξιωματικούς, και τη συστηματική μελέτη των διεθνών προτύπων Human Element.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία, ο συγγραφέας ανέπτυξε μια σειρά από πρωτότυπα εργαλεία και μοντέλα, όπως το **Maritime Mediation Protocol (MMP 1)**, το **Onboard Mediation Model (OMM)**, το **Maritime Conflict Assessment Tool (MCAT)** και το **Mediation Logbook**, τα οποία αποτελούν τις πρώτες ολοκληρωμένες προσεγγίσεις διαμεσολάβησης ειδικά για το πλοίο. Τα εργαλεία αυτά δεν σχεδιάστηκαν θεωρητικά, αλλά προέκυψαν από πραγματικές ανάγκες, από παρατηρήσεις στο πεδίο και από την επιθυμία να δημιουργηθεί ένα πρακτικό, εφαρμόσιμο και μετρήσιμο σύστημα που να

μπορεί να ενσωματωθεί στο SMS των ναυτιλιακών εταιρειών και στην εκπαίδευση των ΑΕΝ.

Παράλληλα, η συμβολή του συγγραφέα επεκτείνεται και στο επίπεδο της εκπαίδευσης. Το βιβλίο προτείνει ένα νέο εκπαιδευτικό μοντέλο για τις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού, με σενάρια προσομοίωσης, rubrics αξιολόγησης και δομημένες ασκήσεις, το οποίο μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία ενός νέου **IMO Model Course**. Με αυτόν τον τρόπο, η Ναυτική Διαμεσολάβηση δεν παρουσιάζεται μόνο ως θεωρητική έννοια, αλλά ως μια δεξιότητα που μπορεί να διδαχθεί, να αξιολογηθεί και να εφαρμοστεί στην πράξη.

Τέλος, η συμβολή του συγγραφέα βρίσκεται και στη σύνδεση της ναυτικής διαμεσολάβησης με τη διεθνή συζήτηση για τον ανθρώπινο παράγοντα, την ψυχολογική ασφάλεια και τη σύγχρονη ηγεσία. Το βιβλίο επιχειρεί να γεφυρώσει την ακαδημαϊκή γνώση με την επιχειρησιακή πραγματικότητα, προσφέροντας ένα νέο πλαίσιο που μπορεί να ενισχύσει την ασφάλεια, τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα των πληρωμάτων.

Η Ναυτική Διαμεσολάβηση, όπως παρουσιάζεται εδώ, αποτελεί μια πρόταση αλλαγής κουλτούρας. Και αυτή η πρόταση δεν θα μπορούσε να διατυπωθεί χωρίς τη συνδυασμένη εμπειρία του συγγραφέα ως ναυτικού, εκπαιδευτικού και ερευνητή. Το βιβλίο αυτό είναι η προσπάθεια να μεταφερθεί αυτή η εμπειρία σε ένα δομημένο, τεκμηριωμένο και πρακτικό εργαλείο που μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ναυτικής πραγματικότητας.