

Τι κάνει έναν καλό διαμεσολαβητή — και ποιος μπορεί πραγματικά να τον εκπαιδεύσει;

*Όσα μου έμαθε ο Thomas Fiutak και όσα μου έδειξαν τα χρόνια στη
διαμεσολάβηση*

Εύη Αυλογιάρη | Διαμεσολαβήτρια και Εκπαιδεύτρια Διαμεσολαβητών

Υπάρχουν δάσκαλοι που μας μεταδίδουν γνώσεις και τεχνικές. Και υπάρχουν εκείνοι οι λίγοι που αφήνουν κάτι βαθύτερο: αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο βλέπουμε το αντικείμενό μας και, ίσως, λίγο και τον τρόπο με τον οποίο βλέπουμε τους ανθρώπους.

Είχα την τύχη να έχω έναν τέτοιο δάσκαλο στη διαμεσολάβηση: τον Thomas Fiutak.

Η διδασκαλία του επηρέασε ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνομαι τη διαμεσολάβηση και, αργότερα, τον τρόπο με τον οποίο εκπαιδεύω διαμεσολαβητές. Και όσο περνούν τα χρόνια, τόσο περισσότερο συνειδητοποιώ ότι τα σημαντικότερα πράγματα που παίρνουμε από έναν μεγάλο δάσκαλο δεν χωρούν εύκολα σε πιστοποιητικά, αριθμούς ωρών ή τυπικούς τίτλους.

Είναι η δύναμη μιας σωστής ερώτησης. Η υπομονή να περιμένεις την απάντηση. Η ικανότητα να ακούς ακόμη κι αυτό που δεν λέγεται. Ο σεβασμός στο συναίσθημα. Η αποδοχή ότι δύο άνθρωποι μπορούν να βλέπουν την ίδια πραγματικότητα εντελώς διαφορετικά. Και, ίσως πάνω απ' όλα, η επίγνωση ότι ο διαμεσολαβητής δεν είναι ο πρωταγωνιστής της διαμεσολάβησης.

Ένα από τα συχνότερα λάθη που παρατηρώ στους νέους διαμεσολαβητές είναι η βιασύνη να βοηθήσουν. Ακούν τα γεγονότα, αντιλαμβάνονται τη διαφορά και σχεδόν αμέσως αρχίζουν να σκέφτονται: «Πώς μπορούμε να το λύσουμε;»

Κι όμως, ακριβώς εκεί χρειάζεται να αντισταθούμε.

Ανάμεσα στο πρόβλημα και στη λύση υπάρχει ένας ολόκληρος χώρος που δεν πρέπει να παρακάμπτουμε. Είναι ο χώρος των ερωτήσεων, των συναισθημάτων, των αναγκών, των φόβων, των διαφορετικών αντιλήψεων της πραγματικότητας και, τελικά, της δημιουργίας επιλογών.

Ο Fiutak το ανέδειξε με μοναδικό τρόπο μέσα από τη γνωστή «Ρόδα» του. Και η δική μου εμπειρία όλα αυτά τα χρόνια το επιβεβαιώνει ξανά και ξανά: όσο πιο γρήγορα αναζητούμε

τη λύση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να μην έχουμε κατανοήσει ακόμη τη σύγκρουση.

Μια συμφωνία που έρχεται πολύ γρήγορα δεν είναι πάντοτε μια καλή συμφωνία. Μερικές φορές χρειάζεται χρόνος για να ειπωθεί αυτό που πραγματικά πονά, πριν μπορέσει να συζητηθεί αυτό που πραγματικά μπορεί να αλλάξει.

Γιατί δεν υπάρχει ουσιαστική σύγκρουση χωρίς συναίσθημα.

Πίσω από νομικές θέσεις, οικονομικές απαιτήσεις και επιχειρήματα υπάρχουν άνθρωποι. Και μαζί τους θυμός, φόβος, απογοήτευση, αίσθημα αδικίας, απώλεια εμπιστοσύνης, ανάγκη αναγνώρισης ή ακόμη και η ανάγκη για μια συγγνώμη που δεν ειπώθηκε ποτέ.

Αν αγνοήσουμε αυτό το επίπεδο και κινηθούμε κατευθείαν προς τη διαπραγμάτευση, μπορεί να αντιμετωπίσουμε το ορατό πρόβλημα χωρίς να αγγίζουμε ποτέ την πραγματική σύγκρουση. Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να εργαζόμαστε με το συναίσθημα δεν είναι μια δευτερεύουσα «soft skill». Είναι μέρος της ουσίας της διαμεσολάβησης.

Από τον Fiutak έμαθα επίσης κάτι που ακούγεται απλό, αλλά στην πράξη είναι εξαιρετικά δύσκολο: να κάνουμε περισσότερες ερωτήσεις και να αισθανόμαστε λιγότερο υποχρεωμένοι να έχουμε τις απαντήσεις.

Για εμάς τους δικηγόρους αυτό είναι ακόμη δυσκολότερο. Έχουμε εκπαιδευτεί να αξιολογούμε, να συμβουλευόμαστε, να επιχειρηματολογούμε, να υπερασπιζόμαστε θέσεις και να προτείνουμε λύσεις. Στη διαμεσολάβηση χρειάζεται πολλές φορές να αφήσουμε αυτή την ασφάλεια στην άκρη.

Να μη σκεφτόμαστε «ξέρω πού πρέπει να καταλήξουν», αλλά: «Ποια ερώτηση θα τους βοηθήσει να ανακαλύψουν οι ίδιοι πού θέλουν να καταλήξουν;»

Η σωστή ερώτηση μπορεί να αποδειχθεί πολύ πιο ισχυρή από την καλύτερη συμβουλή.

Και εδώ, πιστεύω, βρίσκεται κάτι ακόμη βαθύτερο. Ο καλός διαμεσολαβητής χρειάζεται γνώση και δεξιότητες, αλλά χρειάζεται και σωφροσύνη. Χρειάζεται μέτρο. Ταπεινότητα. Αυτογνωσία. Υπομονή. Την εσωτερική πειθαρχία να γνωρίζει πότε πρέπει να μιλήσει και πότε να σιωπήσει, πότε να παρέμβει και πότε να αφήσει χώρο.

Κυρίως χρειάζεται να γνωρίζει τα όρια του ρόλου του.

Και εδώ υπάρχει μια θεμελιώδης αρχή που συχνά παρανοείται: ο διαμεσολαβητής δεν προτείνει τη λύση.

Αυτή είναι η ουσία της facilitative διαμεσολάβησης. Ο διαμεσολαβητής δεν βρίσκεται εκεί για να αποφασίσει ποια είναι η καλύτερη λύση, ούτε για να οδηγήσει τα μέρη προς τη λύση που ο ίδιος θεωρεί σωστή. Δεν συμβουλεύει, δεν αξιολογεί ποιος έχει δίκιο και δεν υποκαθιστά τα μέρη στη λήψη της απόφασης.

Ο ρόλος του είναι να διευκολύνει τη διαδικασία: να θέτει τις κατάλληλες ερωτήσεις, να βοηθά τα μέρη να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τα συμφέροντά τους, να διευρύνουν τις επιλογές τους και να αναζητήσουν οι ίδιοι τις πιθανές λύσεις.

Γιατί τη στιγμή που ο διαμεσολαβητής προτείνει τη λύση, παύει να είναι απλώς ο διευκολυντής της διαδικασίας και αρχίζει να επηρεάζει το περιεχόμενο του αποτελέσματος.

Και αυτό αγγίζει τον πυρήνα της διαμεσολάβησης: την αυτονομία και την αυτοδιάθεση των μερών.

Γιατί ίσως η μεγαλύτερη δοκιμασία για έναν διαμεσολαβητή είναι να βλέπει μια πιθανή λύση - και να έχει τη σωφροσύνη να μην την προτείνει.

Γιατί ίσως η μεγαλύτερη δοκιμασία για έναν διαμεσολαβητή είναι να έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει και να επιλέγει να μη χειραγωγήσει. Να αντιλαμβάνεται μια πιθανή λύση και να μη βιάζεται να την υποδείξει. Να έχει άποψη και να μπορεί να την αφήσει έξω από το δωμάτιο.

Η σωφροσύνη του διαμεσολαβητή φαίνεται όχι μόνο σε όσα κάνει, αλλά και σε όσα συνειδητά επιλέγει να μην κάνει.

Στην αρχή της πορείας μας είναι εύκολο να θεωρήσουμε ότι ο διαμεσολαβητής βρίσκεται στο κέντρο της διαδικασίας. Με την εμπειρία καταλαβαίνουμε ότι συμβαίνει σχεδόν το αντίθετο.

Ο διαμεσολαβητής δημιουργεί το ασφαλές πλαίσιο, προστατεύει τη διαδικασία, διευκολύνει την επικοινωνία και βοηθά τα μέρη να κινηθούν μέσα στη σύγκρουση. Δεν του ανήκει όμως το αποτέλεσμα.

Η διαδικασία είναι ευθύνη του διαμεσολαβητή. Η απόφαση και η λύση ανήκουν στα μέρη.

Όταν ο διαμεσολαβητής αρχίζει να επιθυμεί τη συμφωνία περισσότερο από τα ίδια τα μέρη, κινδυνεύει —ακόμη και με τις καλύτερες προθέσεις— να περάσει από τη διευκόλυνση στην καθοδήγηση. Και τότε χάνεται κάτι θεμελιώδες: η αυτονομία των μερών.

Ο Fiutak αμφισβητεί ακόμη και την έκφραση conflict resolution. Με τα χρόνια καταλαβαίνω όλο και περισσότερο τη σημασία αυτής της σκέψης. Μπορούν πράγματι όλες οι συγκρούσεις να «λυθούν»;

Υπάρχουν συγκρούσεις που κουβαλούν χρόνια σχέσεων, παλιά τραύματα, διαφορετικές αξίες, διαφορετικές αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη και βαθιές διαφωνίες. Η διαμεσολάβηση δεν μπορεί —και δεν χρειάζεται— να εξαφανίσει όλη αυτή την ιστορία.

Μπορεί όμως να κάνει κάτι εξαιρετικά σημαντικό: να βοηθήσει τους ανθρώπους να οικοδομήσουν συμφωνίες ακόμη και πάνω στις διαφωνίες τους.

Δεν χρειάζεται πάντοτε ο ένας να πείσει τον άλλον ότι έχει άδικο. Δεν χρειάζεται να συμφωνήσουν για το παρελθόν για να μπορέσουν να συμφωνήσουν για το μέλλον. Ίσως, λοιπόν, η επιτυχία της διαμεσολάβησης να μη βρίσκεται στην εξαφάνιση της σύγκρουσης, αλλά στη δυνατότητα των ανθρώπων να προχωρήσουν παρά τη σύγκρουση.

Τι κάνει, λοιπόν, έναν καλό διαμεσολαβητή;

Δεν πιστεύω ότι υπάρχει μία απλή απάντηση. Η διαμεσολάβηση είναι ένα πεδίο γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειρίας, αλλά και στάσης. Χρειάζεται σοβαρή εκπαίδευση, πρακτική, συνεχή μετεκπαίδευση και υψηλές προδιαγραφές. Όμως κανένας τίτλος, κανένα μεμονωμένο τυπικό προσόν και κανένας αριθμός ωρών, από μόνος του, δεν δημιουργεί έναν καλό διαμεσολαβητή.

Η ικανότητα να ακούς πραγματικά, να αντιλαμβάνεσαι τη δυναμική μιας σύγκρουσης, να αναγνωρίζεις το συναίσθημα, να διαχειρίζεσαι την ένταση, να παραμένεις αμερόληπτος, να εμπνέεις εμπιστοσύνη και να έχεις το μέτρο να γνωρίζεις τα όριά σου χτίζεται.

Χτίζεται με εκπαίδευση, πρακτική, προσομοιώσεις, ανατροφοδότηση, αναστοχασμό, συνεχή μετεκπαίδευση και πραγματική εμπειρία.

Και αν αυτό ισχύει για τον διαμεσολαβητή, ισχύει ακόμη περισσότερο για εκείνον που καλείται να τον εκπαιδεύσει.

Άλλο είναι να είσαι καλός διαμεσολαβητής και άλλο να γνωρίζεις πώς να εκπαιδεύεις διαμεσολαβητές. Γι' αυτό θεωρώ ιδιαίτερα σημαντική την εξειδικευμένη εκπαίδευση Train the Trainers στη διαμεσολάβηση.

Ιδίως στη βασική εκπαίδευση, ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι πολύ πιο σύνθετος από τη μετάδοση γνώσεων. Ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργεί και να δομεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, να επιλέγει τη σωστή αλληλουχία θεωρίας και πράξης και να γνωρίζει ποια δεξιότητα πρέπει να καλλιεργηθεί, με ποιον τρόπο και σε ποιο στάδιο.

Πρέπει να μπορεί να δημιουργεί ρεαλιστικά σενάρια διαμεσολάβησης και role plays, με διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας, ώστε ο εκπαιδευόμενος να μη μαθαίνει απλώς μια τεχνική, αλλά να δοκιμάζεται στη διαχείριση του συναισθήματος, της έντασης, του αδιεξόδου και των διαφορετικών δυναμικών μιας πραγματικής σύγκρουσης. Να σχεδιάζει ασκήσεις ενεργητικής ακρόασης, ερωτήσεων, αναπλαισίωσης, επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και διαχείρισης δύσκολων στιγμών.

Και ίσως ακόμη σημαντικότερο: πρέπει να ξέρει να παρατηρεί.

Να μπορεί μέσα σε μια προσομοίωση να διακρίνει τι έκανε σωστά ο εκπαιδευόμενος, πού χάθηκε μια ευκαιρία, πότε μια ερώτηση άνοιξε τη διαδικασία και πότε την έκλεισε. Και ύστερα να μπορεί να δώσει ανατροφοδότηση συγκεκριμένη, ουσιαστική και εποικοδομητική — όχι για να του πει πώς θα διαμεσολαβούσε ο ίδιος, αλλά για να τον

βοηθήσει να ανακαλύψει και να αναπτύξει τη δική του επαγγελματική ταυτότητα ως διαμεσολαβητής.

Αυτή είναι για μένα η ουσία της εξειδικευμένης εκπαίδευσης Train the Trainers στη διαμεσολάβηση. Δεν μαθαίνεις απλώς πώς να παρουσιάζεις τη διαμεσολάβηση. Μαθαίνεις πώς να εκπαιδεύεις διαμεσολαβητές.

Τι κάνει, λοιπόν, έναν καλό εκπαιδευτή διαμεσολαβητών;

Πρώτα απ' όλα, δεν αρκεί να γνωρίζει τη διαμεσολάβηση. Πρέπει να γνωρίζει πώς μαθαίνουν οι άνθρωποι τη διαμεσολάβηση.

Ο καλός εκπαιδευτής δεν μεταδίδει απλώς γνώσεις και τεχνικές. Δημιουργεί μια εκπαιδευτική διαδρομή. Ξέρει τι πρέπει να διδαχθεί, με ποια σειρά, με ποια μέθοδο και με ποιον εκπαιδευτικό στόχο. Μπορεί να μετατρέψει τη θεωρία σε εμπειρία και την εμπειρία σε μάθηση.

Ξέρει να σχεδιάζει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης και όχι απλώς να παρουσιάζει επιμέρους θεματικές ενότητες. Δημιουργεί σενάρια και προσομοιώσεις που προσεγγίζουν την πραγματικότητα της σύγκρουσης. Σχεδιάζει ασκήσεις που καλλιεργούν συγκεκριμένες δεξιότητες. Παρατηρεί τον εκπαιδευόμενο την ώρα που διαμεσολαβεί και μπορεί να αντιληφθεί όχι μόνο το λάθος, αλλά και την αιτία του.

Κυρίως, ξέρει να δίνει ανατροφοδότηση.

Και η καλή ανατροφοδότηση είναι ίσως μία από τις δυσκολότερες δεξιότητες του εκπαιδευτή. Δεν είναι αξιολόγηση του τύπου «σωστό» ή «λάθος». Δεν είναι επίδειξη του πώς θα χειριζόταν ο ίδιος την υπόθεση. Είναι η ικανότητα να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο να καταλάβει τι συνέβη μέσα στη διαδικασία, τι αποτέλεσμα είχε η παρέμβασή του και τι θα μπορούσε να δοκιμάσει διαφορετικά την επόμενη φορά.

Ο καλός εκπαιδευτής, όπως και ο καλός διαμεσολαβητής, δεν δημιουργεί ανθρώπους που τον αντιγράφουν. Δημιουργεί επαγγελματίες που μπορούν να σκέφτονται, να αναστοχάζονται, να εξελίσσονται και τελικά να αποκτούν τη δική τους ταυτότητα ως διαμεσολαβητές.

Χρειάζεται, επομένως, γνώση της διαμεσολάβησης, πραγματική εμπειρία, εξειδικευμένη εκπαίδευση εκπαιδευτών, παιδαγωγική ικανότητα, δεξιότητα σχεδιασμού προγραμμάτων και ασκήσεων, ικανότητα παρατήρησης και ανατροφοδότησης και —πάνω απ' όλα— αποδεδειγμένη εμπειρία μέσα στην ίδια την εκπαιδευτική αίθουσα.

Γιατί, όπως δεν γίνεται κανείς καλός διαμεσολαβητής μόνο διαβάζοντας για τη διαμεσολάβηση, έτσι δεν γίνεται και καλός εκπαιδευτής μόνο αποκτώντας έναν τίτλο.

Ο καλός εκπαιδευτής χτίζεται μέσα από την εκπαίδευση, την πράξη, την παρατήρηση, την ανατροφοδότηση, τον αναστοχασμό και τα χρόνια πραγματικής εκπαιδευτικής εμπειρίας.

Γι' αυτό και η ποιότητα ενός εκπαιδευτή δεν μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα μόνο τυπικό προσόν. Χτίζεται με εξειδικευμένη εκπαίδευση, συνεχή μετεκπαίδευση και πραγματική, αποδεδειγμένη εκπαιδευτική εμπειρία.

Και όταν άνθρωποι έχουν επί χρόνια σχεδιάσει προγράμματα βασικής εκπαίδευσης, δημιουργήσει εκπαιδευτικό υλικό, σενάρια και ασκήσεις, πραγματοποιήσει προσομοιώσεις, παρατηρήσει και αξιολογήσει εκπαιδευόμενους, δώσει ανατροφοδότηση και, παράλληλα, έχουν ήδη αξιολογηθεί και εγκριθεί ως εκπαιδευτές από την ίδια την Πολιτεία, αυτή η διαδρομή δεν μπορεί να μηδενίζεται κάθε φορά που μεταβάλλεται ένα νομοθετικό κριτήριο.

Η ποιότητα πρέπει να εξελίσσεται. Η εμπειρία, όμως, δεν αποκτά ημερομηνία λήξης.

Είχα την τύχη να έχω δάσκαλό μου τον Thomas Fiutak. Και από όσα μου δίδαξε, ένα από τα σημαντικότερα είναι ότι στη διαμεσολάβηση δεν αρκεί να γνωρίζεις.

Πρέπει να μπορείς να είσαι.

Να είσαι παρών χωρίς να κυριαρχείς. Να ακούς χωρίς να αποφασίζεις για τον άλλον. Να έχεις γνώση χωρίς αλαζονεία, αυτοπεποίθηση χωρίς επιβολή, ενσυναίσθηση χωρίς ταύτιση. Να έχεις τη σωφροσύνη να γνωρίζεις ότι η σύγκρουση ανήκει στους ανθρώπους που κάθονται απέναντί σου — όχι σε εσένα.

Το ίδιο πιστεύω και για εκείνον που εκπαιδεύει τους επόμενους διαμεσολαβητές.

Οι προδιαγραφές πρέπει να ανεβαίνουν. Η ποιότητα πρέπει να προστατεύεται. Η εκπαίδευση πρέπει να εξελίσσεται. Αλλά η ποιότητα δεν αρχίζει κάθε φορά από το μηδέν επειδή αλλάζει ένας νόμος.

Γιατί η διαμεσολάβηση δεν είναι η τέχνη τού να βρίσκεις τη λύση για τους άλλους.

Είναι η τέχνη τού να έχεις τη γνώση, τη σωφροσύνη και το μέτρο να δημιουργείς τις συνθήκες ώστε οι ίδιοι να μπορέσουν να βρουν τον δικό τους δρόμο προς αυτήν.

Και ίσως αυτό είναι ένα μάθημα που δεν αφορά μόνο τον τρόπο με τον οποίο διαμεσολαβούμε.

Αφορά και τον τρόπο με τον οποίο νομοθετούμε για τη διαμεσολάβηση.