

La “mediazione in sanità”: l’importanza della mediazione a rimedio dei conflitti persistenti nell’ambito sanitario locale, regionale, nazionale, è problema di sempre, da sempre e più che mai attuale oggi, come emerge dalla presenza di iniziative diverse, fra le quali un “progetto sperimentale per l’introduzione di tecniche e competenze specifiche” nel settore. L’esperienza positiva dell’Agenzia sanitaria regionale dell’Emilia Romagna induce all’ottimismo.

Mediare i conflitti in sanità L’esperienza dell’Emilia Romagna

VANIA BASINI

Cosa è stato fatto

L’esperienza del personale delle Aziende Sanitarie coinvolto nella gestione dei casi di contenzioso giudiziario, di richieste di risarcimento danni e/o di reclami e richieste di chiarimenti, ha fatto emergere come, anche quando l’oggetto protestato è una prestazione tecnico-professionale, spesso il vero problema è un fallimento della relazione professionista(o struttura)/paziente(o parente). In questo contesto è stato avviato nel 2005 un progetto sperimentale per la introduzione di tecniche e competenze specifiche per la gestione dei conflitti in ambito sanitario.

Tale progetto è coordinato dalla Agenzia sanitaria regionale dell’Emilia Romagna nell’ambito del Sottoprogetto “Gestione extragiudiziale del contenzioso nelle strutture sanitarie”, rivolto a tutte le aziende sanitarie della regione, e ha già avuto tre edizioni (2005, 2006 e 2007), aprendosi anche alla partecipazione e al contributo di aziende extraregionali.

La formazione è stata affidata a una associazione di professionisti mediatori, la Associazione Me.Dia.Re di Torino, che ha presentato un progetto formativo ideato appositamente per adattare le tecniche proprie della mediazione trasformativa all’ambito sanitario, curando la riflessione sugli aspetti peculiari delle relazioni che si instaurano tra medici-infermieri- professionisti sanitari e utenti dei servizi.

Il progetto ha così fornito competenze interne alla aziende per la gestione e la riduzione della conflittualità tra professionisti e cittadini mettendo in campo quelle risorse, in termini di capacità umane e di sistema, adeguate allo scopo.

Attraverso un percorso articolato in moduli d’aula (23 giornate) accompagnati da una sperimentazione in situazione (almeno un paio per ciascun discente)

e da occasioni di supervisione, oltre 40 operatori sono stati formati alla funzione di ascolto, di prevenzione e de-escalation della conflittualità; alla gestione di incontri di mediazione, alla sperimentazione in situazione delle tecniche apprese e alla supervisione delle attività. Buona parte dei discenti del corso del 2005 ha proseguito l’attività di supervisione e, al termine del secondo corso, è stata curata anche la realizzazione della integrazione fra le due classi di corso, facilitando la possibilità di lavoro tra équipes variamente composte. La medesima attenzione è stata data nel corso del 2007, sia ai mediatori in precedenza formati, sia alla loro integrazione con il gruppo dei formandi.

Il 13 ottobre 2006 sono stati presentati, con un convegno dedicato, gli esiti del biennio, da cui risultano oltre 120 casi esaminati e realtà aziendali in cui l’attività è già proceduralizzata ed effettuata regolarmente. Trattandosi di un intervento a cui gli utenti possono volontariamente aderire, adatto a condizioni particolari e, fortunatamente, abbastanza limitate rispetto agli interi volumi di attività delle aziende, tali conclusioni appaiono significative.

Nel corso del 2007 è stato pubblicato, nella collana Dossier della Agenzia Sanitaria Regionale, un numero appositamente dedicato ad illustrare in maniera ampia i contenuti “tecnici” della formazione, le osservazioni e valutazioni sugli aspetti formativi ed organizzativi coinvolti e alcuni resoconti di esperienze aziendali.

I contenuti

“La mediazione è un processo attraverso il quale due o più parti si rivolgono liberamente ad un terzo neutrale, il mediatore, per ridurre gli effetti indesiderati”

derabili di un grave conflitto. La mediazione mira a ristabilire il dialogo tra le parti per poter raggiungere un obiettivo concreto: la realizzazione di un progetto di riorganizzazione delle relazioni che risulti il più possibile soddisfacente per tutti. L'obiettivo finale della mediazione si realizza una volta che le parti si siano creativamente riappropriate nell'interesse proprio e di tutti i soggetti coinvolti, della propria attiva e responsabile capacità decisionale**

Il percorso di mediazione è un processo volontario ed informale anche se strutturato; il mediatore è un terzo neutrale che agevola i contendenti nella ricerca di un accordo secondo un iter che punta a riattivare i canali di comunicazione e a ricostruire la relazione tra le parti su basi nuove.

La mediazione tra medico e paziente costituisce, quindi, l'occasione per entrambi di incontrarsi e di confrontarsi secondo modalità che permettono di esprimere i valori, i punti di vista e i sentimenti che sottendono al conflitto. Sotto questo profilo, la mediazione non soltanto si propone come una modalità di gestione del conflitto alternativa rispetto al processo giurisdizionale, ma si distingue anche dalla conciliazione, dalla negoziazione o dall'arbitrato. Queste ultime, infatti, costituiscono procedure più o meno formali, in cui la prevalenza viene data al raggiungimento di un accordo distributivo o integrativo, mentre la mediazione tende a ristabilire la comunicazione, a ricreare una relazione, a giungere ad un riconoscimento reciproco.

L'abilità di chi gestisce una mediazione non si fonda, quindi, sul potere di ricompensare o di persuadere, ma su altre capacità, eminentemente relazionali.

Gli aspetti organizzativi

L'obiettivo generale del progetto è consentire a quanti vi partecipano di svolgere una efficace attività di prevenzione dell'insorgere di conflitti tra operatori e pazienti, o loro familiari, e di gestire le situazioni di conflitto con efficacia e con un proficuo rapporto col contesto organizzativo cui appartengono.

* *La mediazione: teorie e tecniche* - Stefano Castelli, ed R. Cortina, Milano 1996.

Pur offrendo il percorso a tutte le aziende sanitarie della regione, sono stati richiesti presupposti specifici per l'accesso alla formazione: requisiti aziendali e qualità personali dei discenti.

Alle aziende, perché i propri dipendenti partecipassero al percorso formativo, è stata richiesta la condivisione delle motivazioni per cui la formazione è stata realizzata (fornire competenze alle aziende per la gestione dei conflitti tra professionisti e cittadini) e la condizione organizzativa aziendale che rende possibile l'esercizio delle competenze. Le aziende aderenti in particolare, dovevano svolgere attività propria di gestione del contenzioso, conoscerne la fasi e le parti già coinvolte, e garantire l'inserimento del mediatore in modo adeguato nel processo già esistente. È stato richiesto, inoltre, di individuare un referente interno alla azienda, che facesse da "tutor" organizzativo per i mediatori, responsabile di seguire i processi in evoluzione e garante delle relazioni interne.

È evidente l'obiettivo di inserire i mediatori formati in un contesto organizzativo che faccia della loro attività un uso sistemico, all'interno di una rete che mette in sinergia non solo competenze, esperienze e capacità, ma anche strutture, servizi, unità operative, percorsi ecc.

Per quanto riguarda i requisiti dell'aspirante mediatore, essi sono stati individuati nelle capacità di realismo (vedere le situazioni concrete, così come sono e non come si vorrebbero) e di "distacco" (evitare sia il coinvolgimento con una delle parti, sia l'imposizione, più o meno mascherata, delle proprie convinzioni personali), capacità di una visione positiva verso se stesso (il fallimento di una mediazione non è il fallimento del mediatore) e verso i protagonisti (si può uscire dalle difficoltà senza perdere la faccia); capacità di adattamento a variazioni impreviste e ad interlocutori incoerenti o incostanti, capacità di analisi rapida delle situazioni, ma anche di attesa del momento giusto per intervenire, capacità di autorevolezza "morale" (garante imparziale e neutrale).

È perciò evidente che non è una professione specifica o una predeterminata collocazione organizzativa che garantiscono la possibilità di essere "mediatore", ma la predisposizione personale (motivazione ed attitudini come sopra descritte) e la decisione delle aziende di dare sviluppo all'attività.

Le prospettive e le realizzazioni future

Dal giudizio positivo complessivamente espresso su quanto già realizzato, si è mantenuta la decisione di proseguire nell'implementazione del progetto.

Il terzo Corso di formazione ha portato ad un volume adeguato il numero complessivo dei mediatori. Al momento, infatti, nessuno dei discenti già formati è dedicato a questa attività, ma continua a svolgere i compiti precedentemente assegnati, e la necessità di costituire team in tempi rapidi e adeguati ai casi da trattare, richiede di implementare il numero delle persone competenti.

La seconda linea d'azione è consistita nel promuovere su ampia scala (professionisti, addetti al front office, cittadini) la diffusione di una conoscenza di base dei contenuti "culturali", dei principi su cui si basa la mediazione: i meccanismi cognitivi alla base dei conflitti, l'attenzione agli aspetti relazionali, la ricostruzione del clima di fiducia tra le persone.

A tale proposito possono ascriversi il dossier dedicato alla mediazione ed alle attività ed esperienze realizzate nel primo biennio, il supporto alle iniziative aziendali di diffusione delle tematiche connesse, il corso di sensibilizzazione per gli Urp realizzato nell'autunno 2007.

Infine, date le caratteristiche fortemente innovative del progetto, esso è costantemente monitorato sia negli aspetti formativi che negli aspetti di impatto organizzativo. Per quanto riguarda la formazione: è stata effettuata in concomitanza con lo svolgimento dei corsi la valutazione dei risultati in termini di contenuti e processo formativo e risultati di apprendimento; per quanto riguarda le organizzazioni, attraverso la realizzazione di interviste e *focus group*, è stato definito il punto di partenza, la consapevolezza organizzativa del conflitto e le soluzioni adottate, con l'evidenza delle criticità. Tale studio è inserito nel dossier sopra citato, mentre la ricerca prevede per il futuro l'estensione con analisi approfondite e studi di casi aziendali.