



# LA MEDIAZIONE DEI CONFLITTI IN AMBITO SANITARIO: UN'ESPERIENZA INNOVATIVA

Anche la nostra Azienda, fin dalla prima metà dello scorso 2006, con il proprio Piano Programma per la Gestione del Rischio, è entrata nella progettualità che la regione ha sviluppato sul tema specifico della gestione stragiudiziale del contenzioso nelle organizzazioni sanitarie.

Tale progetto regionale si è articolato in tre filoni di argomento, uno dei quali, probabilmente, il più innovativo, consiste nella sperimentazione e nella messa a regime del metodo di mediazione dei conflitti.

L'assunto teorico fondamentale che colloca tale attività all'interno della gestione stragiudiziale del contenzioso -materia che a prima vista ben poco spazio parrebbe poter lasciare ad una attività come quella della mediazione- è che un'efficace gestione del contenzioso non può più prescindere dal prenderne in considerazione tutti gli aspetti, compresi quelli di non poco conto di pura definizione relazionale ovvero l'esplorazione dei significati profondi che le parti contendenti attribuiscono al conflitto insorto ed ai suoi motivi.

L'attività di mediazione nella nostra Azienda è già iniziata; in 18 mesi di esperienza ci sentiamo oggi di poterne illustrare le caratteristiche peculiari, i fini e gli strumenti, per favorirne la conoscenza, la condivisione ed allargarne la dimensione fattiva.

Occorre innanzitutto dire cosa non è la mediazione; essa non è un arbitrato, non è una conciliazione e non porta mai ad una transazione.

La mediazione è una delle possibili modalità con le quali i conflitti emergenti possono essere affrontati ed essenzialmente è un processo generativo che l'azienda attiva per ricercare una ricomposizione dei diversi e contrastanti interessi, per ristabilire tra le parti un canale di vera comunicazione, favorendo la spontanea ricerca di una intesa che possa rifondare e riorganizzare il rapporto che la contesa aveva messo in forte discussione.

In ambito sanitario l'attività di mediazione dei conflitti è soprattutto rivolta a ricreare una ridefinizione del rapporto tra l'Azienda ed il cittadino in modo che ne escano salvaguardata l'immagine complessiva della prima e riaffermata la fiducia del secondo nel sistema curante del proprio territorio.

Tale processo, quindi, può contribuire al mantenimento in ambito ragionevole del numero delle contese giudiziarie che spesso impegnano i contendenti in termini di risorse economiche, di risorse umane ed organizzative ben oltre ogni merito. La mediazione in ambito sanitario, dunque, è un processo generativo teso prioritariamente alla ristrutturazione del rapporto tra le parti in lite e ciò indifferentemente quanto indipendentemente da ogni correlato stadio di sviluppo della contesa.

L'idea di base dalla quale si è partiti è l'evidenza che un cittadino rimborsato o risarcito non necessariamente è un cittadino soddisfatto.

In tal senso la mediazione si pone come attività "a latere" di altre aventi carattere più tradizionale quali quelle rivendicative come il reclamo o la richiesta di risarcimento e se la mediazione con queste, interferisce, lo fa lavorando esclusivamente sulla qualità della relazione interpersonale con il mero scopo di svolgere una sua importante funzione preventiva: lo scontento persistente sembra favorire il consolidarsi di un contesto generale maggiormente favorevole al reiterarsi del conflitto stesso.

Anche la mediazione, quindi, è attività che si colloca tra quelle specifiche e proprie della funzione aziendale di promozione della sicurezza e di gestione del rischio; come tale la mediazione è attività connotata fortemente dalla trasversalità all'organizzazione sanitaria e si propone come una delle funzioni guida del/per il cambiamento organizzativo che nasce dalla volontà di conoscere i rischi disfunzionali, prevenirli, e per quanto possibile eliminarli dal proprio contesto generale.



La mediazione interviene in presenza di un conflitto tra un cittadino e la organizzazione sanitaria o un suo professionista ed il suo fine principale se non unico, è quello di migliorare le modalità del rapporto.

Mediazione è essenzialmente funzione di ascolto: ascolto delle parti confliggenti, accompagnamento delle parti verso la autonoma ricerca di una possibile soluzione del problema dal quale il conflitto è derivato. Il fine -lo ribadiamo- è quello di far raggiungere alle parti una vera riconciliazione su gli aspetti più legati alla personalità ed al suo reciproco riconoscimento.

Come tale la mediazione può, a pieno titolo, essere considerata attività propria di quella "rete di facilitazione" che anche secondo le linee guida regionali in materia di gestione del rischio dovrebbe, con le sue interne relazioni, sostenere un'architettura organizzativa pluridisciplinare, finalizzata a rendere operativo il piano-programma aziendale.

La crescente insoddisfazione nella relazione paziente/operatore sanitario/struttura sanitaria pare sempre più documentata; essa si esprime nell'aumento dei reclami e del contenzioso giudiziario vero e proprio. Le Compagnie Assicuratrici abbandonano il mercato a riprova che l'andamento della conflittualità è talmente tumultuoso da rendere la materia della "colpa sanitaria" un rischio non più determinabile e quindi non assumibile; in generale è riconosciuto che in buona parte ciò è attribuibile ad una aumentata consapevolezza nella popolazione la cui accresciuta istruzione ha determinato una maggiore propensione a voler conoscere e controllare il proprio processo di cura e una più attenta considerazione dei propri diritti e della possibilità di esprimerli con concreta immediatezza.

E' inoltre, altrettanto noto come le persone possono meglio accettare l'esito dei processi di cura, anche quelli il cui risultato non sia stato ottimale, se la relazione con chi ha gestito il percorso terapeutico è stata buona; quando, per qualsivoglia motivo, la relazione buona manca, qualsiasi risultato, anche quello esente da vizi, costituisce spunto di reclamo o di pretesa risarcitoria. La qualità della relazione interpersonale, quindi, risulta una componente rilevante nell'attività di gestione del rischio ed è proprio in quest'area che l'attività di mediazione del conflitto può e deve intervenire con la sua specificità tecnica per ricondurre a termini oggettivi la componente emotiva dell'evento che ha dato origine al conflitto.

Ciò può avvenire tramite la grande capacità di ascolto che la tecnica della mediazione offre a coloro che la agiscono ed alla struttura che la mette in atto; il non porsi questo obiettivo porta a far prevalere la conflittualità e, nel rapporto con i cittadini, la reciproca diffidenza.

La Mediazione è, quindi, un processo attraverso il quale due o più parti che si trovano a vivere una contesa si affidano ad una terza parte neutrale in quanto estranea alla contesa stessa (il mediatore aziendale) che ha il fine di tentare di ridurre gli effetti indesiderabili; le parti devono essere disponibili alla ricerca di una soluzione o devono essere poste nella condizione di desiderarlo.

La mediazione è processo volontario, informale ma strutturato; Il mediatore -professionista in possesso delle conoscenze tecniche necessarie ed appositamente formato- è la parte terza, neutrale rispetto ai confliggenti, che attraverso la capacità di mantenere estraneità rispetto ai contesti rappresentati, assenza di volontà giudicante ed il più rigoroso segreto professionale,



conduce i contendenti alla spontanea ricerca di un accordo che concluda la contesa o ne riduca la portata in termini coerenti con il contesto. L'iter della mediazione e le tecniche specifiche messe in campo dal mediatore portano alla riattivazione dei canali di comunicazione che si erano interrotti tendendo a ricostruire una relazione su basi nuove e diverse da quelle iniziali.

La tecnica, il segreto su ciò che nei colloqui è detto, il confronto diretto delle parti con modalità libera ma portatrice di alto valore umano, punti di vista e sentimenti, permette ciò che nelle forme tradizionali della lettera scritta non sempre riesce ad emergere nella sua completezza e dunque nella sua umanità. Ed è in tal senso che la mediazione si distingue dalle tradizionali modalità di gestione dei conflitti quali il processo giudiziale, la conciliazione o l'arbitrato. Queste sono procedure formali il cui fine è il raggiungimento di un accordo di genere distributivo o integrativo, la mediazione che tuttavia può essere applicata anche a contese che abbiano già intrapreso una delle forme dette sopra, ha l'obiettivo di ristabilire o stabilire tra le parti un canale di comunicazione - una relazione - che porti i contendenti al reciproco riconoscimento.

La capacità del mediatore non si fonda, quindi, sul potere di ricompensare o persuadere ma su altre specificità professionali di natura meramente relazionale. Nulla esclude che una mediazione che ha raggiunto i suoi scopi possa esitare in una rinascita del conflitto iniziale sotto altre forme; una delle parti potrebbe ben, in secondo tempo e/o su consiglio di altri, riprendere a rivendicare il ristoro di un evento vissuto come un torto; in tali casi è prevista la possibilità della traslazione della contesa alla fase conciliativa, finalizzata a dare alle decisioni raggiunte in sede di mediazione un carattere di concreto accordo formale.

### **La mediazione, dunque, si prefigge:**

di ristabilire all'interno di un clima empatico di puro ascolto e attenzione agli specifici vissuti personali, la relazione tra le parti prima che le situazioni conflittuali degenerino in forme irreversibili;

- stimolare nei professionisti i comportamenti e le capacità relazionali che riducono il rischio della conflittualità con i pazienti e i loro familiari riconducendo il contenzioso giudiziario a quei soli casi che ne presentino le caratteristiche incontrovertibili.

### **Ma cosa fa effettivamente il mediatore?**

Egli si pone come parte estranea al contesto nel quale si è sviluppato il conflitto, si astiene dal fornire alcun giudizio e tramite l'ascolto e la garanzia del segreto professionale induce gradatamente nelle parti la possibilità di far emergere i singoli reali bisogni, superando la logica stretta

della "causa-effetto" per arrivare a vedere la situazione nel suo insieme ed in una prospettiva più ampia.

Il Mediatore è un "curatore" degli aspetti emozionali e relazionali che aiuta le parti a generare da se stesse la capacità di riconsiderare i termini oggettivi del conflitto riconoscendo e comprendendo le motivazioni proprie e dell'altro. Al mediatore è chiesto di possedere ed esprimere capacità di "realismo e distacco" ovvero la capacità di valutare le situazioni per quello che sono e non come si vorrebbe che fossero; capacità di possedere una visione di se stesso e degli altri tanto "positiva" quanto "umile" (il fallimento di una mediazione non è il fallimento del mediatore/ogni problema può trovare una soluzione vantaggiosa per tutti senza dover necessariamente perdere la faccia); al mediatore è chiesto di possedere la capacità di avere la visione globale della situazione che si sta affrontando, adattandosi anche ad ogni imprevisto mutamento di clima interno al processo.

Il mediatore si deve saper proporre come il garante di neutralità ed imparzialità con il solo obiettivo di supportare le parti a raggiungere una forma di accordo reciprocamente soddisfacente.

I mediatori aziendali pur nella oggettiva difficoltà di applicare tecniche e processi veramente nuovi e diversi da quelli consolidati, continueranno il loro lavoro, peraltro ancora in fase sperimentale; auspichiamo che con la gradualità necessaria si possa diffondere in Ospedale ed a tutti i livelli, la conoscenza di tale metodica, dei vantaggi e delle possibilità che essa offre ai professionisti, alle équipes, ai cittadini per esprimere le proprie necessità con modalità nuove, certamente più elaborate, paritarie e moderne.

**Marina Ferrari**

*Direttore Servizio Affari Istituzionali,  
Legali e Comunicazione*