

La mediazione: quando lo scontro diventa motivo di incontro. Veicolo di una nuova interculturalità?

Note a margine del progetto conflict managers of tomorrow

Silvana Dalla Bontà*

In un Ciclo di Dialoghi interdisciplinari sul tema della interculturalità, il Professor Roberto Toniatti, insieme a Cinzia Picocchi e Davide Strazzari, mi ha riservato l'onore di voler accogliere il mio punto di vista su un argomento a me caro, che si è voluto racchiudere sotto il titolo "Mediazione e mediatori per la gestione consapevole del conflitto: veicoli di una nuova interculturalità?" (26 marzo 2021, Facoltà di Giurisprudenza, Università di Trento).

Il momento è stato di grande arricchimento: ha consentito a me, come a tutti i presenti alla Tavola Rotonda, di godere del confronto con il pensiero, le riflessioni, le suggestioni di chi, come Roberto, si è da sempre immerso negli intriganti snodi del tema dello scontro e incontro tra culture diverse, e così tra punti di vista altri rispetto a quello che, con le nostre 'lenti' culturali, sociali e giuridiche, siamo abituati ad indossare.

La naturale disposizione all'ascolto e al dialogo di Roberto, la sua vivace curiosità come la sua inclinazione ad una penetrante interdisciplinarietà hanno reso quel Seminario per me così fecondo che ne sono nate le riflessioni più distese che ho deciso di consegnare a questo scritto – riflessioni che spero possano essere lette come segno di gratitudine per la generosità con cui Roberto ha voluto mettersi a confronto con tutti noi, membri del Progetto Conflict Managers of Tomorrow della Facoltà di Giurisprudenza di Trento.

SOMMARIO: 1. Il conflitto quale fenomeno culturale: uno tra i più complessi prodotti dell'essere umano. 2. Gestione del conflitto e multiculturalità. La minore interferenza della multiculturalità nelle procedure giudicative di soluzione del conflitto. 3. Le procedure autonome di soluzione del conflitto: dove la multiculturalità da insormontabile ostacolo diventa patrimonio prezioso. L'approccio ontocentrico al conflitto nella mediazione. 4. Le narrazioni delle parti al tavolo di mediazione: l'impatto delle 'storie e dei miti pre-esistenti', il c.d. retroterra culturale. 5. La mediazione come *forum* privilegiato per la gestione della multiculturalità: la neutralizzazione del contesto e il passaggio all'interculturalità. 6. Come si conduce un mediatore interculturale? L'importanza dell'auto-consapevolezza del proprio retroterra culturale. 7. (segue) Le competenze del mediatore interculturale. Dalla conoscenza delle culture rappresentate al tavolo di mediazione al processo di ri-attribuzione di significati per disinnescare la mala comunicazione. 8. L'opzione della c.d. co-mediazione. Tra vantaggi e criticità. 9. L'importanza della conoscenza esperienziale. L'allenamento alla gestione dei tavoli multiculturali. Una sfida per l'educazione e la formazione dei futuri giuristi. 10. La mediazione quale risposta più adeguata alla complessità del mondo attuale sempre meno votato a riconoscere un univoco ordine imposto. Una mediazione non riuscita ...è sempre riuscita.

* Professoressa associata di Diritto Processuale civile presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Trento.

1. Il conflitto quale fenomeno culturale: uno tra i più complessi prodotti dell'essere umano

Parlare di mediazione quale strumento e momento di passaggio da scontro a incontro, tanto più ove questo si verifichi in un contesto multiculturale, significa necessariamente muovere dal fenomeno generativo di quello scontro – poi auspicabilmente incontro: il *conflitto* tra individui, enti, soggetti collettivi, gruppi¹.

Il conflitto, infatti, è già di per sé un fenomeno culturale². Anzi, come accortamente evidenziato, è forse uno dei più complessi ed al contempo intriganti prodotti culturali dell'essere umano.³ I conflitti tra individui, enti, soggetti collettivi e gruppi, infatti, nascono, si alimentano, affrontano e risolvono in ragione di come i soggetti coinvolti *percepiscono cosa sia giusto o sbagliato, intendano come procedere di fronte al conflitto, individuino a chi rivolgersi per risolverlo, dove e con quali aspettative*⁴. Accade, cioè, che se tutte le società e culture conoscono il conflitto, assai diversi si rivelano però i loro modi di intenderlo e gestirlo, predisponendo, non a caso, meccanismi – sociali e giuridici – differenti per superarlo⁵. Tali aspetti affondano le proprie radici, in ultima istanza, nei valori di una società e di una cultura, valori che forgiavano le idee di giusto e sbagliato nonché la visione del risultato da raggiungersi nell'affrontare e superare il conflitto⁶. Non solo. Quei valori segnano anche la percezione di cosa debba intendersi per vittoria e sconfitta al termine della lite:⁷ diversi sono, infatti, da cultura a cultura, gli interessi individuali e collettivi ad essa sottesi⁸.

Si intende, pertanto, come affrontare e risolvere il conflitto che coinvolga soggetti di culture differenti rappresenti terreno di facile scontro come di difficile incontro.

¹ Il conflitto è fenomeno complesso e di non facile definizione: per una sistematica dei fenomeni conflittuali v. E. ARIELLI, G. SCOTTO, *I conflitti. Introduzione ad una teoria generale*, Milano, 1999, *passim*. Per un'efficace indagine del conflitto, dalla sua genesi alle dinamiche per gestirlo, v. G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, in P. LUCARELLI, G. CONTE, *Mediazione e Progresso. Persona, società, professione, impresa*, Torino, 2012, 5 ss.

² Così J.P. LEDERACH, *Of Nets, Nails, and Problems: The Folk Language of Conflict Resolution in a Central American Setting*, in K. AVRUCH, P.W. BLACK, J.A. SCIMECCA (a cura di), *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*, New York, 1998, 165-6; nonché G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 29 ss., che ben evidenzia come il conflitto che si genera tra esseri umani sia conseguenza delle caratteristiche stesse dell'esistenza umana individuale: esistere è infatti per l'uomo essenzialmente un *ex-sistere*, e cioè un differenziarsi ed eccettuarsi dall'altro proprio in quanto suo simile. L'uomo esiste differenziandosi ed è questo che genera il conflitto.

³ In questi termini ancora J.P. LEDERACH, *Of Nets, Nails, and Problems: The Folk Language of Conflict Resolution in a Central American Setting*, cit., 165-6.

⁴ Lo sottolinea M. LEBARON, *Transforming Cultural Conflict in an Age of Complexity*, in *Berghof Handbook for Conflict Transformation*, 1, Berlin, 2001, reperibile in <<http://www.berghof-center.org>>, 2-3.

⁵ Lo evidenzia, da una prospettiva antropologica, R. GOLBERT, *An Anthropologist's Approach to Mediation*, in *11 Cardozo J. Conflict Resol.* (2009), 81 ss.; il che comprova che nessuna procedura e nessun sistema di soluzione del conflitto sono neutri da un punto di vista valoriale: così C. MENKEL-MEADOW, *Correspondences and Contradictions in International and Domestic Conflict Resolution: Lessons from General Theory and Varied Contexts*, in *J. Disp. Resol.* (2003), 319 ss., prec. 350.

⁶ Così H. TRIANDIS, *Theoretical Concepts that are Applicable to the Analysis and Ethnocentrism*, in R. BRISLIN (a cura di), *Applied Cross-Cultural Psychology. Cross-Cultural Research and Methodology Series*, vol. 14, Newbury Park, California, 1990, 34 ss., che ricorda come "all groups tend to define what happens in their own culture as 'natural' and 'right', and what happens in other cultures as 'unnatural' and 'incorrect'."

⁷ Mette in risalto questo profilo D. PETERS, *Can We Talk? Overcoming Barriers to Mediating Private Transborder Commercial Disputes in the Americas*, in *41 Vand. J. Transnat'l L.* (2008), 1251 ss.

⁸ Con acutezza, in questo senso, J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, St. Paul, Minnesota, 2019, 82.

2. Gestione del conflitto e multiculturalità. La minore interferenza della multiculturalità nelle procedure aggiudicative di soluzione del conflitto

In questo orizzonte, l'*iter* di soluzione del conflitto che poggia sull'applicazione di un ordine imposto⁹ – e ci si riferisce qui alle procedure aggiudicative, *in primis* al processo davanti al giudice statale¹⁰ – pare, almeno all'apparenza, in grado di ignorare più agevolmente la multiculturalità del conflitto¹¹. È innegabile, infatti, che la cultura giochi un ruolo decisivo (anche) nel processo avanti ad un giudice statale, ad esempio influenzando il percorso cognitivo di chi giudica come di chi è sottoposto alla decisione dell'organo giudicante – e il riferimento è qui, oltre al resto, alla percezione delle norme da applicare, alla loro interpretazione, alla decisione della causa e alla sua motivazione¹². Pur tuttavia, ove siano parti di un processo presso una corte statale, i litiganti risultano destinatari di una decisione imposta da un terzo – il giudice – chiamato ad applicare alla controversia norme precostituite, nelle quali i valori degni di tutela per la cultura che le ha adottate sono già stati filtrati e cristallizzati¹³. Quella qui tratteggiata è con evidenza una visione semplicistica della procedura aggiudicativa, ma nella sua essenza condivisibile, dal momento che in un procedura siffatta il conflitto tra le parti viene risolto per via eteronoma, e cioè mediante l'imposizione dall'alto della regola di loro condotta per il futuro e, quindi, della soluzione della lite¹⁴.

⁹ Distingue tra modelli di soluzione del conflitto che insistono sull'ordine imposto e quelli che invece si fondano sull'ordine negoziato: G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 8 ss. Per uno studio, oramai classico, dalla prospettiva antropologica su questa distinzione v. N. ROULAND, *Anthropologie juridique*, Paris, 1988, 263 ss. Sulla differenza tra strumenti di soluzione autonoma ed eteronoma della lite v., per tutti, F.P. LUIO, *Diritto processuale civile. V. La risoluzione non giurisdizionale delle controversie*, Milano, 2019, 3 ss.

¹⁰ Tali procedure c.dd. eteronome, tra cui si pone anche l'arbitrato, rispondono perfettamente alle premesse di contesti socio-culturali che prediligono il modello di approccio al conflitto secondo l'ordine imposto. Esse ritualizzano i rapporti di forza che segnano le relazioni tra individui, incanalando i loro conflitti e le loro potenzialità distruttive all'interno delle regole del 'gioco procedurale' che in fondo si mostra quale ritualizzazione di una tenzone tra nemici. In queste procedure la soluzione del conflitto è data dalla decisione di un terzo che fissa per il futuro la regola di condotta dei litiganti applicando il 'diritto' latamente inteso, e cioè quale strumento di formalizzazione e cristallizzazione di categorie di interessi attraverso la generalizzazione ed astrazione normativa. In questo quadro, il 'diritto' finisce così per sostituire alla complessità del reale – la c.d. fattualità – un modello di regolazione formalizzato e convenzionale, renderebbe così oggettivabile e quindi controllabile la confusione del conflitto: in questi termini ancora G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 14, 30-1.

¹¹ Lo evidenziano J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 64-5.

¹² *Ibidem*, che riconoscono come l'aspetto culturale non possa essere del tutto ignorato neppure nelle procedure aggiudicative: "it does not mean that the impact of cultural differences is not felt by the parties, especially because the legal system tends to reflect the culture of the majority".

¹³ La norma filtra e cristallizza taluni soltanto dei possibili interessi di cui i singoli sono portatori: selezione, in questa vasta gamma, che avviene in modi diversi – nei sistemi democratici, ad esempio, per il tramite dell'*iter* legislativo – e che risponde a scelte valoriali dell'ordinamento. Su tale filtro nella norma di selezionati interessi in ragione dei valori propri di una determinata società e di un determinato ordinamento: v. G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 15; O.M. FISS, *Against Settlement*, in *93 Yale L. Journal* (1983-4), 1073 ss., prec. 1085, che parla di "values embodied in the authoritative texts, such as the Constitution and statutes"; N. TROCKER, *La Direttiva CE 2008/52 in materia di mediazione: una scelta per il rinnovamento della giustizia civile in Europa*, in N. TROCKER, A. DE LUCA, *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*, Firenze, 2011, 159 ss., 161-2, 167.

¹⁴ Sulle caratteristiche dei sistemi eteronomi di soluzione del conflitto v. F.P. LUIO, *Diritto processuale civile*, cit., 15, che sottolinea peraltro come tale regola, essendo imposta dal terzo giudicante (giudice o arbitro che sia) non può che fondarsi su un accertamento descrittivo e cioè di ciò che è stato tra le parti e dell'esistente,

L'orizzonte cambia radicalmente, invece, allorché dalle procedure aggiudicative si passi ad altre vie di soluzione del conflitto: quelle che mirano al conseguimento di un ordine negoziato tra i litiganti, e cioè alla soluzione *condivisa* del *loro* conflitto mediante l'*autonoma* ricerca di un accordo.¹⁵ Uno di questi strumenti è dato dalla *mediazione*, in cui un terzo neutrale aiuta le parti in conflitto ad autodeterminare quell'ordine negoziato che consenta loro di superarlo, fissando esse stesse la loro condotta per il futuro¹⁶.

3. Le procedure autonome di soluzione del conflitto: dove la multiculturalità da insormontabile ostacolo diventa patrimonio prezioso. L'approccio ontocentrico al conflitto nella mediazione

Ebbene, nella mediazione, diversamente che nelle procedure eteronome e aggiudicative, le differenze culturali tra litiganti si rivelano assai più difficili da ignorare, e proprio per questo esse diventano, alternativamente, il grande ostacolo o la preziosa risorsa nel superamento del conflitto¹⁷. Per quali ragioni?

In mediazione le diverse culture presenti al tavolo sono difficili da ignorare perché, quale procedura autonoma di soluzione del conflitto, la mediazione vede nelle parti stesse gli 'agenti decisori' (*decision-makers*) del conflitto¹⁸, con la conseguenza che esse ben possono lasciare il tavolo di mediazione in qualsiasi momento, a differenza di quanto accade, invece, nelle procedure eteronome¹⁹. È questa la ragione per cui le diverse culture presenti al tavolo, se trascurate, diventano ostacolo insormontabile al raggiungimento della soluzione: la mancata consapevolezza del loro ruolo nella mediazione è capace di generare fatali

dal momento che solo sulla base di quello egli può poi, con la sua decisione, giungere all'accertamento prescrittivo, ossia alla fissazione della regola di condotta dei litiganti per il futuro.

¹⁵ Di nuovo a riguardo G. COSTI, *Conoscere il conflitto*, cit., 8 ss.; F.P. LUIISO, *Diritto processuale civile*, cit., 3.

¹⁶ Per una panoramica sulla mediazione v. S. GOLDBERG *et al.*, *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes*, New York, 2020, 105 ss.; nella letteratura italiana, per tutti, v. F.P. LUIISO, *Diritto processuale civile*, cit., 26 ss.; C. BESSO (a cura di), *La mediazione civile e commerciale*, Torino, 2010; R. TISCINI, *La mediazione civile e commerciale: composizione della lite e processo nel d.lgs. n. 28/2010 e nei d.m. nn. 180/2010 e 145/2011*, Torino, 2011; D. DALFINO, *La mediazione civile e commerciale*, in S. CHIARLONI (diretto da), *Commentario del Codice di procedura civile*, Bologna, 2016.

¹⁷ Così J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 64.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Nella mediazione la soluzione della lite si raggiunge solo e soltanto allorché le parti in conflitto raggiungano un accordo. Essa deriva dalla fissazione condivisa ad opera delle parti di una regola di condotta per il loro futuro, e non dalla sua imposizione per opera di un terzo giudicante. Il mediatore, infatti, è privo del potere di decidere la causa, avendo egli il solo compito di facilitare il raggiungimento di un accordo tra le parti riattivando la loro comunicazione o al massimo di offrire loro una valutazione della lite: sulla distinzione tra mediazione facilitativa e valutativa v. L. RISKIN, *Who Decides What? Rethinking the Grid of Mediator Orientations*, in *9 Dispute Resolution Magazine* (2003), 22 ss.; F.P. LUIISO, *Diritto processuale civile*, cit., 30 ss. L'autodeterminazione nella mediazione della soluzione del conflitto ne costituisce al contempo il vantaggio e lo svantaggio. Per un verso, essa rappresenta il punto di forza della mediazione, in quanto in questa la soluzione della lite avviene esclusivamente laddove le parti trovino un accordo secondo proprie valutazioni di opportunità, con la conseguenza che più probabile ne sarà l'esecuzione spontanea. Per altro verso, però, l'autodeterminazione costituisce lo svantaggio della mediazione: la soluzione della lite potrà darsi, infatti, solo e soltanto allorché le parti trovino un accordo. Di qui, la necessità in un ordinamento della garanzia offerta dalla presenza delle vie di soluzione aggiudicative, ed in particolare della via giurisdizionale statale: essa, infatti, assicura che la lite venga risolta con la fissazione della regola vincolante per il futuro tra le parti per mezzo del potere autoritativo dello stato, a prescindere dall'accettazione di quella regola ad opera dei litiganti: in questo senso ancora ID., *op. cit.*, 7, 23.

incomprensioni che impediscono la maturazione di un accordo. Al contrario, il riconoscimento dell'importanza della diversità delle culture coinvolte rappresenta un prezioso volano per una soluzione realmente condivisa della lite, in grado di favorire quell'integrazione tra culture foriera di sintesi, crescita e innovazione.

Ancorché "fattore invisibile"²⁰ e "linguaggio silente"²¹, *iceberg* di cui si vede soltanto la sommità²², infatti, la cultura non costituisce uno dei tanti elementi che segnano il tavolo di mediazione, bensì ne è componente fondamentale e trasversale²³.

La sua centralità, e quindi la rilevanza delle diverse culture presenti al tavolo, si spiegano in ragione degli stessi tratti fondativi dello strumento mediativo. La mediazione, infatti, risponde ad un approccio ontocentrico al conflitto²⁴, che vede la sua soluzione nel *servizio* delle parti rispetto al problema, anziché nella vittoria di una sull'altra, ciascuna portatrice della propria posizione antagonista²⁵. Il problema diventa perciò da motivo divisivo elemento di comunanza tra i litiganti, dal momento che esso, pur vedendoli assestati su posizioni

²⁰ L'efficace espressione è impiegata da J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 70.

²¹ L'immagine è di E.T. HALL, *The Silent Language*, 1956; Id., *The Hidden Dimension*, 1966; ripresa poi da J. W. SALACUSE, *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*, New York, 2003, 90, che equipara infatti la cultura al linguaggio silente che gli appartenenti ad una stessa comunità condividono. Questa infatti sarebbe costituita da "a shared pool of information which guides the group member's understanding and behaviors": così Id., *Ten Ways That Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results*, 14 *Negot. J.* (1998), 221, prec. 222.

²² La metafora è usata da J. BRETT, *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, San Francisco, Cal., 2001, per distinguere la cultura visibile e invisibile: il pelo dell'acqua, nell'immagine dell'*iceberg*, distinguerebbe le condotte e le istituzioni di una cultura, quali punta dello stesso, da credenze, norme ed assunti fondamentali, quali sua base nascosta. L'immagine riprende la distinzione tra cultura visibile e invisibile svolta da E.T. HALL, *The Hidden Dimension*, 1966; Id., *Beyond Culture*, 1976.

²³ Lo evidenzia con decisione M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, in 34 *Ohio St. J. on Disp. Resol.* (2019), 675 ss., prec. 723 secondo cui "Culture has generally been treated as one factor to consider during the problem-solving process, rather than an intrinsic and fundamental component. However, it is necessary to develop a framework that treats culture as a transversal aspect that affects every single stage of the process, rather than treating it as an isolated element"; così già J.S. DOCHERTY, *Symposium: Culture and Negotiation: Symmetrical Anthropology for Negotiators*, in 87 *Marq. L. Rev.* (2004), 711 ss., 717-9.

²⁴ Sulle forme ontocentriche di approccio al conflitto, in contrapposizione a quelle egocentriche, v. G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 20 ss.

²⁵ *Ibidem*, che sottolinea come le forme ontocentriche di approccio al conflitto cercano in vario modo di riservare il ruolo di protagonista al problema, e così alla *cosa*. Questo non significa che le parti in conflitto scompaiano, ma che si mettano per così dire al servizio del problema, cercando insieme una possibile sua soluzione fondata sul confronto dei rispettivi interessi. Tale approccio si regge sulla (ri-)attivazione della comunicazione tra le parti, con la quale tale modello 'sta' o 'cade', ma è potenzialmente a somma positiva, perché ove si concluda con un accordo tra le parti, questo rappresenta uno "spazio condiviso, senza vincitori né vinti, in cui entrambe le parti si riconoscono con i relativi interessi". Esso, "anziché utilizzare la logica standard *aut aut* (vincere/perdere), [...] privilegia una logica *et et* (con-vincere)". Si tratta di un obiettivo opposto a quello che segna l'approccio egocentrico al conflitto, che non ragiona secondo la logica del "noi e il nostro problema", ma del "io e il mio problema contro te e il tuo problema", in cui "gli elementi oggettivi del conflitto vengono divisi in due visioni contrapposte di cui si fanno portatori due Ego irriducibili [...] un Io contro un altro Io". Nello schema egocentrico, pertanto, la comunicazione diretta tra le parti viene negata a priori: a tale schema si applica infatti la procedura aggiudicativa – il processo – in quanto strumento di ordine imposto, che è un tipico gioco a somma zero: "data una posta, questa non può essere modificata, ma solo attribuita alternativamente all'uno o all'altro dei giocatori".

diverse, li accomuna²⁶. Il problema costituisce d'altronde il loro legame: ciò che deve essere affrontato e risolto. In questa visione, il conflitto non è né buono, né cattivo: costituisce un fenomeno fisiologico del vivere, della società, di ogni cultura – e, come tale, buono o cattivo è solo il modo di gestirlo²⁷.

4. Le narrazioni delle parti al tavolo di mediazione: l'impatto delle 'storie e dei miti pre-esistenti', il c.d. retroterra culturale

Perché questo accada, la mediazione conta in primo luogo sulla narrazione da parte dei litiganti, innanzi al mediatore, dell'accaduto e del problema che le coinvolge, nonché sul disvelamento e sull'esplorazione dei loro interessi sottesi al conflitto, onde giungere ad una soluzione condivisa²⁸.

Ebbene, è in queste narrazioni (il c.d. *story-telling*) che la diversità di culture al tavolo di mediazione si mostra elemento non ignorabile e, al contempo, ostacolo insuperabile o, in alternativa, patrimonio straordinario per un'auspicata soluzione 'interculturale'²⁹. Le narrazioni di una parte e poi dell'altra, infatti, non nascono in un *vacuum*, ma si inseriscono nel contesto culturale di ciascuna di loro³⁰. In altri termini, le loro narrazioni sono sempre, anche inconsapevolmente, forgiate *in relazione con altre storie e altri miti pre-esistenti, i.e.*

²⁶ In questo senso, *si vis*, v. il mio *Per un'efficace gestione del tavolo di mediazione*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche. Dall'esperienza pratica alla costruzione di un metodo*, Trento, 2020 (libro in accesso aperto al seguente sito <<https://iris.unitn.it/>>), 11 ss., 14.

²⁷ Nota è la visione del conflitto dello psicologo statunitense Kenneth Kaye secondo cui "*Conflict is neither good nor bad. Properly managed, it is absolutely vital*", che rappresenta invero l'essenza di senso e pratica della mediazione. È questa una visione opposta a quella che segna l'approccio egocentrico al conflitto, che vede questo come un disordine, una fonte di disagio e ansia: un fenomeno patologico, un male da cui si deve uscire rapidamente, vincendo ed affermando il proprio diritto e le proprie ragioni: così G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 18, 24.

²⁸ Per una panoramica su tali strumenti che fondano la mediazione si permetta ancora rinvio al mio *Per un'efficace gestione del tavolo di mediazione*, cit., 11 ss.; nonché R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche*, cit., 41 ss.

²⁹ Lo sottolinea con efficacia I.R. GUNNING, *Diversity Issues in Mediation: Controlling Negative Cultural Myths*, in *J. Disp. Resol.* (1995), 55 ss., prec. 68, secondo cui "*What is often noted as unique and even magical about mediation is the opportunity for parties to tell their own stories and have them be heard. But the process of story-telling or narratives, while it has its positive aspects, may also be at the heart of the problem of bias in mediation.*"

³⁰ Così J. NOLAN-HALEY, *Teaching Comparative Perspectives in Mediation: Some Preliminary Reflections Symposium: Transatlantic Perspectives on Alternative Dispute Resolution*, in *81 St. John's L. Rev.* (2007), 259 ss., prec. 264. S. COBB, J. RIFKIN, *Neutrality as a Discursive Practice: The Construction and Transformation of Narratives in Community Mediation*, in *11 Stud. Law Pol. & Soc'y* (1991), 69 ss., prec. 70, descrivono le narrazioni di ciascuna parte al tavolo di mediazione come "*re-representations of the past in the present, through which identities, moral orders and relational patterns are constructed and negotiated*", e il procedimento di mediazione come una "*interaction of narratives*". A riguardo v. anche S.E. MERRY, *Culture, Power and the Discourse of Law*, in *37 N.Y.L. Sch. L. Rev.*, (1992), 209 ss., prec. 216.

il retroterra culturale di chi le formula.³¹ È d'altronde con questo suo retroterra che ciascuna parte siede al tavolo di mediazione, il che ha non poche inevitabili conseguenze³².

Può accadere, ad esempio, che una parte, appartenente ad una realtà svantaggiata, porti al tavolo, insieme alla sua narrazione, storie e miti pre-esistenti *negativi* (i c.dd. stereotipi), che possono infirmare l'efficacia del suo *story-telling* rispetto a quello dell'altra parte³³; viceversa, può succedere che una parte appartenente ad un contesto privilegiato goda del riflesso di storie e miti pre-esistenti *positivi*, che esaltano la forza della sua narrazione³⁴.

Orbene, sono, questi, aspetti di cui si deve essere consapevoli in vista di una gestione accorta del tavolo di mediazione. Parti e mediatore realmente preparati a condurre un tavolo multiculturale devono cioè essere capaci non solo di conoscere e riconoscere le culture rappresentate dalle parti – e quindi il loro linguaggio, i loro significati e i loro simboli³⁵ – ma anche di creare un terreno neutro rispetto ai retroterra culturali di ciascun litigante³⁶. Un terreno in cui disegnare un nuovo linguaggio, nuovi significati e nuovi simboli, che sappiano aprire la strada ad una soluzione condivisa del conflitto.

Tale soluzione può raggiungersi attraverso una profonda esplorazione degli *interessi delle parti* sedute al tavolo di mediazione, intendendosi per tali le 'utilità' sottese alle loro posizioni

³¹ Cfr. a riguardo A. WEISS, *Power and Difference: An Extended Model for the Conflict Potentials in the Negotiation of Intercultural Conflicts*, Berlin: Berghof Institute, 2000, reperibile in <<http://www.berghof-center.org>>, secondo cui "Deep-rooted conflicts become embedded in cultural stories and myths and thus more resistant to transformation". La riflessione muove dagli studi fondativi dell'antropologo B. MALINOWSKI, *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*, London, 1922, e ID., *The sexual life of savages in north-western Melanesia, An ethnographic account of courtship, marriage and family life among the natives of the Trobriand Islands, British New Guinea*, New York, 1929, che introdusse una dirimpente e innovativa visione situazionale/contextuale della lingua, evidenziando come per rendere comprensibile il linguaggio di popolazioni delle isole Trobriand in Malinesia a lettori di lingua inglese fosse necessario collocare quel linguaggio all'interno di un ampio contesto, fornendo anche informazioni relative ad usi, costumi e abitudini di quelle popolazioni. Per comprendere un linguaggio, cioè, è necessario conoscere anche il contesto situazionale in cui questo viene usato, e cioè l'ambiente semiotico all'interno del quale appartenenti ad un sistema sociale si scambiano i significati.

³² Così, ancora, I.R. GUNNING, *Diversity Issues in Mediation: Controlling Negative Cultural Myths*, cit., prec. 68.

³³ *Ibidem*.

³⁴ Dal momento che il procedimento di mediazione si presenta come un'interazione di narrazioni di ciascuna parte seduta al tavolo, accade che la parte che è prima a narrare e che apre la mediazione con la c.d. *primary narrative* segni, per così dire, il 'taglio della torta', in quanto è ella ad indicare i protagonisti della storia e il loro ruolo in essa, l'oggetto e il codice morale della storia. La parte che succede a quella prima narrazione tenderà fatalmente a rifarsi alla *primary narrative* e questo perché al tavolo di mediazione si innesca una prassi conversativa. Ne consegue che se la prima narrazione ha designato "ciò che era buono" e "ciò che era cattivo", la parte che offrirà per seconda la sua narrazione sarà indotta a "riposizionarsi sotto una luce migliore" secondo i parametri fissati dalla *primary narrative*. Così facendo, però, la seconda narrazione rafforzerà la bontà della prima, perché chi parlerà per secondo o negherà quanto detto nella *primary narrative*, o si giustificherà o scuserà rispetto a ciò che quella avrà formulato. Descrivono con puntualità questo processo S. COBB, J. RIFKIN, *Neutrality as a Discursive Practice: The Construction and Transformation of Narratives in Community Mediation*, cit., 72 ss.

³⁵ In questo senso M. LEBARON, *Transforming Cultural Conflict in an Age of Complexity*, in *Berghof Handbook for Conflict Transformation*, cit., 2. In ogni contesto di incontro tra parlanti provenienti da culture diverse, infatti, si incontrano non solo codici linguistici diversi, ma soprattutto *Weltanschauungen*, visioni del mondo, differenti: così già B. MALINOWSKI, *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*, cit.

³⁶ Avverte su questa necessità I.R. GUNNING, *Diversity Issues in Mediation: Controlling Negative Cultural Myths*, cit., prec. 69, che sottolinea come "To actually transform a narrative, one must change its context, i.e. the moral code and characters must be altered".

giuridiche e di facciata³⁷. Tali interessi sono spesso correlati ai *valori della cultura* cui la parte in conflitto appartiene³⁸. È ciò che la cultura di appartenenza designa come valore, infatti, che forgia e sospinge l'interesse della parte, perché è il valore culturale ciò che rende importante ai suoi occhi una determinata utilità³⁹.

Ecco, quindi, che *domande aperte* di una parte all'altra, come del mediatore, sul *perché* qualcosa è ritenuto di rilievo non solo schiudono all'individuazione e comprensione del valore culturale dell'altro⁴⁰, ma anche fatalmente 'allargano' la c.d. torta, e cioè lo spazio di possibile accordo tra i litiganti⁴¹. Sono, infatti, i valori che determinano gli interessi e che guidano i soggetti a prendere una decisione⁴².

5. La mediazione come forum privilegiato per la gestione della multiculturalità: la neutralizzazione del contesto e il passaggio all'interculturalità

Questo duplice processo, da un lato, di 'neutralizzazione' del contesto in cui la mediazione ha luogo, dall'altro, di esplorazione degli interessi e quindi dei valori culturali di cui ciascuna

³⁷ Sulla definizione di interessi v. G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 15; N. TROCKER, *La Direttiva CE 2008/52 in materia di mediazione: una scelta per il rinnovamento della giustizia civile in Europa*, 159 ss., 161-2, 167; F.P. LUISO, *Diritto processuale civile*, cit., 20 ss.; ed in una prospettiva pratico-applicativa v. il mio *Per un'efficace gestione del tavolo di mediazione*, cit., 12 ss.; nonché R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, cit., 42.

³⁸ Così P.M. LENCIONCI, *Make Your Values Mean Something*, in *1 Harvard. Bus. Rev.* (2002), che classifica i valori in quattro categorie: (1) *Core Values*, quali valori profondi che guidano l'agire di chi ne è portatore; (2) *Permission-to-Play Values*, che riflettono il minimo *standard* della condotta dell'agente; (3) *Aspirational Values*, che dicono gli ideali non ancora realizzati, e (4) *Accidental Values*, che sono spontanei e rispecchiano gli interessi di un gruppo accidentalmente formatosi; sulla stessa linea M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 717 ss.

³⁹ Lo evidenziano J.A. GOLD, *ADR through a Cultural Lens: How Cultural Values Shape Our Disputing Processes*, in *J. Disp. Resol.* (2005), 289 ss.; nonché ancora M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 718.

⁴⁰ Sullo strumento delle domande aperte quali quesiti che sollecitano nel loro destinatario una risposta articolata ed esauriente che non si esaurisca in un semplice "sì" o "no", e che pertanto iniziano con i pronomi interrogativi "chi", "cosa", "come", "dove", "quando", "perché" e "quale", v., *si vis*, il mio *Per un'efficace gestione del tavolo di mediazione*, cit., 28 ss.; E. CAMPI, *Fare la differenza al tavolo di mediazione. La comunicazione efficace*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche*, cit., 123 ss., prec. 126; nonché R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, cit., 52 ss.

⁴¹ Sull'obiettivo di 'allargare la torta' e così 'creare valore aggiunto' al tavolo di mediazione grazie alle diversità culturali presenti v. M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 724, secondo cui le molteplici 'lenti' culturali che i soggetti coinvolti nella mediazione indossano – e che riflettono i valori di cui essi sono portatori – costituiscono certo un possibile ostacolo alla mutua comprensione, ma al contempo anche una preziosa opportunità, dal momento che aprono le porte ad una combinazione integrativa degli interessi che può condurre ad una soluzione soddisfacente per tutte. Con riguardo al meccanismo del c.d. ampliamento della torta e così della creazione di valore aggiunto al tavolo di mediazione si permetta ancora rinvio al mio *Per un'efficace gestione del tavolo di mediazione*, cit., 28 ss.; nonché R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, cit., 52 ss.

⁴² Così per tutti, M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 718, secondo cui "Values are the driving force behind the parties' articulated positions and interests that guide the decision-making process."

parte è portatrice, diventa imprescindibile per il passaggio del conflitto da momento di scontro ad occasione di incontro, nonché dalla dimensione multiculturale a quella interculturale.

Anzi, ove così condotta, la mediazione si rivela il *forum* privilegiato per la gestione del conflitto multiculturale, in quanto sede, per così dire, *culturalmente sensibile*⁴³. Guardando agli interessi delle parti in conflitto, anziché alle loro posizioni di facciata, e in questo modo dando emersione e risalto ai loro valori culturali, la mediazione si mostra infatti strumento ben più adeguato, rispetto a quello aggiudicativo fondato sull'ordine imposto, alla raccolta di informazioni sul conflitto, alla genesi di opzioni, alla loro selezione e alla stesura dell'accordo solutorio.

Che il tavolo di mediazione diventi così motore di interculturalità, non è però cosa scontata. Gli ingredienti necessari per il suo allestimento sono molti: la conoscenza delle culture rappresentate al tavolo⁴⁴, competenze comunicative, mediative e trasversali⁴⁵, considerevole esperienza pratica⁴⁶ e accurata preparazione della sessione di mediazione⁴⁷.

Ora, se tutti noi, cittadini del mondo, ove seduti ad un tavolo di mediazione, siamo chiamati a tendere verso tali ambiziosi *standard*⁴⁸, il mediatore che operi in un contesto multiculturale non ne può prescindere. Quale terzo neutrale voluto dalle parti per adjuvarle nel trovare esse stesse una soluzione del loro conflitto, egli è infatti il conduttore della danza che le dovrebbe portare al superamento condiviso della lite⁴⁹.

6. Come si conduce un mediatore interculturale? L'importanza dell'auto-consapevolezza del proprio retroterra culturale

Ma come si muove un mediatore che sa gestire con sapienza un tavolo multiculturale?

⁴³ Parlano della mediazione come di "*culturally sensitive forum*" S. WELLER, J.A. MARTIN, J.P. LEDERACH, *Fostering Culturally Responsive Courts*, in *39 Fam. Ct. Rev.* (2001), 285 ss.

⁴⁴ In questo senso J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 65; nonché M. HERNANDEZ-CRESPO, *Workshop 1: Global Opportunities and Conflicts: The Need for Cross-Cultural Mediation*, in CHARTERED INSTITUTE OF ARBITRATORS, *Mediation: A one trick pony? Using Mediation in the Wider Context*, 2013, 48 ss., che rimarcano come tale conoscenza delle diversità di culture aiuti ad individuare gli effetti della cultura sugli individui, sugli altri e sulle loro interazioni.

⁴⁵ Lo mette ben in evidenza D. PETERS, *Can We Talk? Overcoming Barriers to Mediating Private Transborder Commercial Disputes in the Americas*, cit., 1251 ss.; nonché S. TONIOLO, *La comunicazione al tavolo di mediazione. Profili cross-culturali*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche*, cit., 135 ss.

⁴⁶ Così J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 65.

⁴⁷ Sull'importanza della preparazione del tavolo di mediazione si consenta il rinvio a S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche. Dall'esperienza pratica alla costruzione di un metodo*, cit., *passim*.

⁴⁸ Sulla tensione in questa direzione v. E. CAMPI, S. TONIOLO (a cura di), *Cittadini del mondo si diventa. Una scelta di vita per oggi, domani, sempre*, Rovereto, 2019, *passim*.

⁴⁹ Così M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 675 ss.

Innanzitutto, egli deve conoscere le culture rappresentate al tavolo, riconoscerne le c.dd. lenti culturali⁵⁰ – siano esse quelle macro- o sub-culturali⁵¹ – padroneggiare non solo la lingua franca utilizzata al tavolo, ma anche la comunicazione interculturale e, grazie a tutto ciò, saper creare un contesto neutro in cui svolgere la mediazione⁵².

Tutto ciò passa per un primo preliminare passaggio. Il mediatore deve essere consapevole che egli stesso è portatore al tavolo di mediazione di cultura, e cioè della sua cultura⁵³. Ove egli non abbia tale consapevolezza, questa si rivelerà una pericolosa interferenza. Il mediatore stesso, cioè, deve conoscere le c.dd. lenti culturali attraverso le quali egli vede il mondo, che gli derivano dai valori, dalla *forma mentis*, dalle attitudini, tradizioni e istituzioni della sua cultura così come dalla sua specifica cultura (c.d. sub-cultura) regionale, familiare, professionale, di genere, generazionale⁵⁴. Non solo. Il mediatore che sia chiamato a gestire un tavolo di mediazione multiculturale deve essere consapevole anche della c.d. cultura della mediazione di cui egli è portatore⁵⁵.

È innegabile, infatti, che a partire dagli anni '70 del secolo scorso le teorie nord-americane sulla mediazione quale strumento di soluzione del conflitto abbiano guadagnato diffusione globale, esercitando un'influenza significativa sul modo di concepire e praticare la mediazione⁵⁶. Tali teorie, gemmate, tra tutti, dal c.d. *Program on Negotiation* dell'Università

⁵⁰ Parla di 'lenti culturali' descrivendo, per metafore, l'impatto della cultura nell'interazione umana M. LEBARON, *Transforming Cultural Conflict in an Age of Complexity*, in *Berghof Handbook for Conflict Transformation*, cit., 3. Secondo l'a. 'cultura' è una molteplicità di cose: (1) un insieme di lenti attraverso cui le parti in conflitto guardano e 'colorano' il mondo, e di cui spesso esse sono inconsapevoli, indossandole da sempre; (2) un 'veicolo' in cui paradigmi comportamentali e valori passano di generazione in generazione; (3) una relazione costellata di simboli.

⁵¹ Lo sottolinea J.A. GOLD, *ADR through a Cultural Lens: How Cultural Values Shape Our Disputing Processes*, cit., 295 ss.

⁵² V. S. TONIOLO, *La comunicazione al tavolo di mediazione. Profili cross-culturali*, cit., 137, secondo cui "Verosimilmente si può essere multilingue senza tuttavia aver sviluppato un'identità, un pensiero e atteggiamento consapevolmente interculturale. L'obiettivo di ogni professionista che operi in ambito internazionale è invece quello di (ri)conoscere e gestire anzitutto la cultura implicita dei propri interlocutori [...] In quest'ottica, comunicare con consapevolezza e responsabilità cross- e interculturale significa sì disporre dello strumento linguistico, ma soprattutto della competenza di leggere rapidamente i 'contesti', comprenderne le regole implicite, rispettare e agire in sistemi valoriali diversi dai propri".

⁵³ V. J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 97 ss.; nonché, con efficace esemplificazione, J. BARKAI, *What's a Cross-Cultural Mediator to Do? A Low-Context Solution for a High-Context Problem*, in *10 Cardozo J. Conflict Resol.* (2008), 43 ss.; H. ABRAMSON, *Crossing Borders into New Ethical Territory: Ethical Challenges When Mediating Cross-Culturally*, in *49 S. Tex. L. Rev.* (2008), 91 ss.

⁵⁴ Sottolinea il ruolo svolto dalle sub-culture citate nel testo J.A. GOLD, *ADR through a Cultural Lens: How Cultural Values Shape Our Disputing Processes*, cit., 295 ss.

⁵⁵ Affrontano la questione J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 66 ss.

⁵⁶ Così J. LEE, *Culture and its Importance in Mediation*, in *16 Pepp. Disp. Resol. L.J.* (2016), 317 ss.; T. STIPANOWICH, *The International Evolution of Mediation: A Call for Dialogue and Deliberation*, in *46 Victoria Univ. Wellington L. Rev.* (2015), 1191 ss., prec. 1214, secondo cui "There is no question that the United States 'modern mediation' model and variants developed in places like the United Kingdom and Australia have been very influential throughout the world"; K.H. FOX, *Unanswered Questions, Future Opportunities: Reflections on an International Conversation About the Globalization of ADR*, in *27 Hamline J. Pub. L. & Pol'y* (2006), 297 ss.; A.J. COHEN, *Debating the Globalization of U.S. Mediation: Politics, Power, and Practice in Nepal*, in *11 Harv. Negot. L. Rev.* (2006), 295 ss., prec. 309.

di Harvard⁵⁷, sono frutto del contesto culturale in cui sono maturate: un contesto che esalta la primazia dell'individuo e della sua autonomia nonché la promozione degli interessi individuali, di cui al tavolo di negoziato e mediazione, per il tramite di una *principled negotiation* e *mediation*, si auspica un'integrazione in vista di una soluzione condivisa del conflitto⁵⁸.

Non è questo, però, l'unico modo di intendere la mediazione. Questa, strumento di soluzione dei conflitti tra i più antichi nelle società umane, è infatti conosciuta da secoli, se non millenni, in molte società e culture, ma con tratti assai differenti da quelli delineati in Nord-America, in particolare in quelle società e culture che enfatizzano il ruolo della gerarchia e dell'armonia sociale nonché l'obbedienza all'autorità⁵⁹. Non è un caso che, ove segnate dal contatto con le teorie nord-americane sulla mediazione, quelle società e culture discorrono di un "*relearning mediation from the West*" e cioè di un ri-apprendimento del concetto e dello strumento di mediazione dalle culture occidentali⁶⁰. Se, ad esempio, nelle società e culture asiatiche il mediatore era tradizionalmente organo decidente o altra figura autoritaria, nella visione nord-americana della mediazione egli è per lo più un privato professionista pagato dalle parti⁶¹. Ne consegue che il mediatore formatosi alle teorie nord-

⁵⁷ Si tratta di un programma, fondato nel 1983, che unisce, in un consorzio di università, quella di Harvard, l'Istituto di Tecnologia del Massachusetts e l'Università di Tufts, volto a sviluppare teoria e pratica della negoziazione e della soluzione delle liti, la cui missione è quella di formare una nuova generazione di studenti quali negoziatori capaci: per una descrizione del progetto v. <<https://www.pon.harvard.edu/about>>.

⁵⁸ Per un'efficace descrizione dell'approccio *problem-solving* alla mediazione ispirato agli assunti elaborati dal *Program on Negotiation* delineato dall'Università di Harvard v. R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, cit., 41 ss. In estrema sintesi, tale modello si fonda su un c.d. *interest-based approach*, quale tratteggiato per la prima volta in R. FISHER, W. URY, *Getting to Yes*, I ed., London, 1981, i quali indicano i seguenti come i quattro fondamenti di una negoziazione responsabile: (1) separare il problema dalle persone; (2) focalizzarsi sugli interessi e non sulle posizioni; (3) generare opzioni in vista di un mutuo guadagno; (4) basarsi su criteri oggettivi. Come ben evidenzia T. STIPANOWICH, *The International Evolution of Mediation: A Call for Dialogue and Deliberation*, cit., 1214 ss., un tale approccio si fonda "*on the primacy and autonomy of individuals and the furtherance of individual interests*", quali valori tipici della tradizione occidentale.

⁵⁹ Così S. LUBMAN, *Mao and Mediation: Politics and Dispute Resolution in Communist China*, in *55 Cal. L. R.* (1967), 1284 ss., prec. 1290; J.A. CHOEN, *Chinese Mediation in the Eve of Modernization*, in *54 Cal. L. R.* (1966), 1207 ss. In questo senso esemplare è la tradizione cinese, profondamente segnata dal Confucianesimo, i cui caratteri, destinati ad influenzare anche la propensione per lo 'stile mediativo' nella soluzione dei conflitti, sono ben tratteggiati da I. CARDILLO, YU RONGGEN, *La cultura giuridica cinese tra tradizione e modernità*, in *Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, Torino, 2020, 106, secondo cui "I valori confuciani sono espressi in otto caratteri: benevolenza (*rén* 仁), rettitudine (*yì* 义), l'osservanza dei riti e delle convenzioni (*lǐ* 礼), saggezza (*zhì* 智), rispetto filiale (*xiào* 孝), fraternità-amore e rispetto per il fratello maggiore (*tǐ* 悌), lealtà (*zhōng* 忠), affidabilità (*xìn* 信)." Ebbene, è l'idea di un ordine sociale in armonia con l'ordine naturale e il concetto dell'uomo benevolo verso i suoi simili che hanno determinato il favore di una risoluzione delle lite attraverso lo strumento della persuasione morale, piuttosto che attraverso l'uso di una forza sovraordinata, e così della mediazione, intesa però come una sorta di "giustizia interna", tale per cui i conflitti venivano risolti dagli anziani della famiglia, o dai capi del villaggio, o della corporazione di mestiere a cui appartenevano le parti interessate, dal momento che, secondo la tradizione cinese, il nucleo fondamentale della società non era l'individuo, bensì il gruppo, la famiglia, organizzati in modo gerarchico: così W. SHU-CHEN, *The Chinese Legal Tradition and the European View of the Rule of Law*, in P. COSTA, D. ZOLO (a cura di), *The Rule of Law – History, Theory and Criticism*, The Netherlands, 2007, 615 ss.

⁶⁰ Così J. LEE, *Culture and its Importance in Mediation*, cit., 317 ss.

⁶¹ In questi termini, tra gli altri, F. KUN, *Glocalisation of Arbitration: Transnational Standards Struggling with Local Norms. Through the Lens of Arbitration Transplantation in China*, in *19 Harv. Negot. L.R.* (2013), 175 ss., prec. 195, secondo cui, con riguardo all'ordinamento cinese, le pratiche mediative "*are often considered*

americane sulla mediazione che si trovi a gestire un tavolo di mediazione multiculturale deve essere consapevole del proprio retroterra culturale come di quello delle parti anche con riguardo alla percezione della mediazione⁶². Questa consapevolezza e sensibilità consentono infatti di prevenire ed evitare incomprensioni e fraintendimenti che ostacolano la trasformazione dalla multiculturalità in interculturalità del tavolo di mediazione⁶³.

7. (segue) Le competenze del mediatore interculturale. Dalla conoscenza delle culture rappresentate al tavolo di mediazione al processo di ri-attribuzione di significati per disinnesare la mala comunicazione

Il primo passaggio per il mediatore verso l'auto-consapevolezza dei tratti della propria cultura e dei suoi potenziali effetti sul tavolo di mediazione si deve accompagnare alla sua conoscenza delle culture rappresentate al tavolo, onde saper individuare la loro incidenza su parti, avvocati, se presenti, e loro interazioni. Tale conoscenza, infatti, consente al mediatore, da un lato, di cogliere i significati che ciascuna parte (e avvocato), indossando le proprie lenti culturali, attribuisce alla propria condotta; dall'altro, di percepire le possibili incomprensioni che nascono dal fatto che l'altra parte, in ragione delle proprie lenti culturali, attribuisca a quella condotta un significato diverso⁶⁴.

equivalent to the Western practice of 'Mediation'. However, the role of the Chinese dispute resolver differs significantly from the Western conception of the mediator."

⁶² Con ironia lo rimarca J. BARKAI, *What's a Cross-Cultural Mediator to Do? A Low-Context Solution for a High-Context Problem*, cit., 49, che, richiamando il ritornello della canzonetta cantata da Popeye, *the Sailor Man*, nel noto cartone animato, "I am what I am and that's all that I am" – ad indicare che egli non poteva cambiare ciò che era – ironizza sul mediatore incapace di gestire un tavolo di mediazione multi-culturale e che finisce pertanto per rimanere, pur in un contesto che richiederebbe un mutamento della sua modalità comunicativa, "ciò che egli è e soltanto ciò che egli è".

⁶³ Lo sottolinea D. PETERS, *Can We Talk? Overcoming Barriers to Mediating Private Transborder Commercial Disputes in the Americas*, cit., 1290.

⁶⁴ Fondanti sono a questo proposito gli studi condotti dagli antropologi e interculturalisti E.T. HALL, *The Hidden Dimension*, 1966; ID., *Beyond Culture*, 1976, e G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences*, II ed., 2001, che distinguono le culture secondo paradigmi valoriali, comunicativi e temporali. Essi differenziano così tra culture improntate all'individualismo o al collettivismo; culture ad alto e basso contesto; culture che poggiano su una maggiore o minore gerarchizzazione del potere; culture che ben convivono con l'incertezza ed altre segnate dall'avversione per l'incertezza; culture propense a credere nell'autodeterminazione o, al contrario, nell'eterodeterminazione; culture monocroniche e culture policroniche. Riassumono con puntualità queste classificazioni J.A. GOLD, *ADR through a Cultural Lens: How Cultural Values Shape Our Disputing Processes*, cit., 295 ss.; S. TONIOLO, *La comunicazione al tavolo di mediazione. Profili cross-culturali*, cit., 140 ss. In particolare, le culture segnate dall'individualismo sono quelle in cui la soddisfazione dell'interesse individuale è considerata prioritaria rispetto a quella dell'interesse del gruppo; l'opposto accade, invece, nelle culture improntate al collettivismo. Nelle culture segnate da una comunicazione ad alto contesto (c.d. *High Context Communication*) la maggioranza delle informazioni vengono sottintese: la loro esplicitazione, infatti, non è ritenuta necessaria, costituendo esse patrimonio condiviso dalla collettività; al contrario, nelle culture caratterizzate da una comunicazione a basso contesto (c.d. *Low Context Communication*), le informazioni tendono ad essere esplicitate il più possibile onde guadagnare il massimo grado di chiarezza e ridurre al minimo l'incomprensione. Nelle culture propense ad una gerarchizzazione del potere (c.d. *High Power Distance*), le interazioni tra individui sono segnate da rigide distinzioni di *status* e ripartizioni di compiti secondo il paradigma superiore-inferiore – la critica al superiore è pertanto mal vista; diversamente, nelle culture improntate ad una minore gerarchizzazione del potere (c.d. *Lower Power Distance*), il rapporto tra individui è caratterizzato da un maggior egualitarismo e da una più spiccata propensione alla distribuzione del potere e alla delega al suo esercizio. Le culture segnate dalla percezione del rischio e dall'avversione all'incertezza mostrano disagio verso ciò che è sconosciuto ed imprevisto: ne deriva la loro costante ricerca di certezze, mediante norme scritte o meno; al contrario, le culture che mostrano una minore avversione all'incertezza ben convivono con essa e

Di qui, il secondo passaggio. Il mediatore, se preparato al tavolo e alla comunicazione multiculturale, è in grado di identificare e correggere la *mala comunicazione* tra parti appartenenti a culture differenti, superare in questo modo le loro barriere culturali e aprire quindi la strada all'interculturalità⁶⁵.

Si tratta di un percorso – quello formativo e operativo del mediatore capace di gestire tavoli transnazionali – complesso, che dalla conoscenza, per così dire, statica delle varie culture, muove alla conoscenza dinamica, e cioè pratica. Solo attraverso un cammino esperienziale, infatti, egli diventa capace di cogliere le *nuances* culturali altrui e, al contempo, di conoscere a fondo le proprie⁶⁶. L'esposizione a tavoli di mediazione multiculturati è sempre, d'altronde, non solo *finestra* verso la cultura altrui ma anche *specchio* per la propria⁶⁷. Dal duplice attento sguardo oltre la finestra e dentro lo specchio nasce la interculturalità – e cioè la ri-attribuzione di nuovi significati alle condotte delle parti e del mediatore, come dei loro avvocati, in modo da sciogliere il conflitto ed aprire la strada alla comprensione reciproca ed al mutuo accordo. In questo percorso, la padronanza tecnica della lingua franca utilizzata al tavolo è pertanto solo una – la minima – delle abilità richieste; le altre sono quelle trasversali della comunicazione multiculturale che diventa interculturale⁶⁸.

8. L'opzione della c.d. co-mediazione. Tra vantaggi e criticità

Quelle sin qui descritte costituiscono un fascio nutrito di competenze, il cui dominio da parte del mediatore non è affatto scontato. Costatazione, questa, che ha indotto taluni teorici della mediazione interculturale a ritenere auspicabile, soprattutto ove al tavolo siedano culture assai lontane tra loro, che la conduzione della mediazione sia affidata a più co-

non manifestano accentuata ansietà al suo palesarsi. Ancora, vi sono culture che ritengono il centro di controllo degli eventi (c.d. *Locus of Control*) interno all'individuo: egli può governarli e determinarli; all'opposto, altre culture ritengono che tale controllo sia esterno, e cioè sia in mano al fato. Infine, le culture si distinguerebbero in monocroniche, in cui il tempo è avvertito come un qualcosa che si snoda linearmente, è quantificabile e costituisce una risorsa limitata, con il che esso deve essere utilizzato con efficienza e sapienza e più attività debbono essere gestite secondo scadenze ed in sequenza (terminata l'una, potrà avere inizio la successiva); e culture policroniche, in cui il tempo è invece percepito come illimitato e non misurabile, con il che ve ne sarà sempre di ulteriore a disposizione, le scadenze sono sempre prorogabili e plurime attività possono essere gestite contemporaneamente.

⁶⁵ Così D. PETERS, *Can We Talk? Overcoming Barriers to Mediating Private Transborder Commercial Disputes in the Americas*, cit., 1290, che rimarca come "Culturally fluent mediators can identify and correct miscommunications that prolong resolvable conflicts. Skilled transnational dispute mediators are attuned to subtle cultural patterns and nuances, which allows them to spot signals that suggest the existence of barriers and misunderstandings".

⁶⁶ Lo evidenziano J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 65 ss.

⁶⁷ In questo senso S. KAUFMAN, C. HONEYMAN, A. KUPFER SCHNEIDER, *Should They Listen to Us? Seeking a Negotiation/Conflict Resolution Contribution to Practice in Intractable Conflicts*, in *J. Disp. Resol.* (2017), 73 ss., prec. 95, che ricorda come "[w]e still think we understand others' cultures and circumstances and even offer advice on how to handle cross-cultural negotiations. However, there is a hefty dose of hubris in this belief"; per questo B. CHEN GOH, H. CHAMOUN-NICOLAS, E-E. DEASON, H. JAY FOLBERG, & S. SINGH, *As We See It*, in *Educating Negotiators for a Connected World* (2012), 104, sottolineano come "[t]he more one engages in cross-cultural experiences, the more one gets to understand oneself".

⁶⁸ Così, ancora, S. TONIOLO, *La comunicazione al tavolo di mediazione. Profili cross-culturali*, cit., 137.

mediatori⁶⁹. L'idea è quella di aumentare le capacità di codifica e decodifica delle due o più dimensioni culturali presenti in mediazione. La soluzione evoca quella degli arbitrati su cause transfrontaliere, che vedono spesso la possibilità per ciascuna parte in lite di nominare il proprio arbitro in modo da veder rappresentata nel tribunale arbitrale la propria giurisdizione di appartenenza⁷⁰.

La strada della gestione del tavolo multiculturale da parte di più co-mediatori è senza dubbio suggestiva e presenta l'indubbio vantaggio di promuovere in ciascuna parte la fiducia nello strumento della mediazione quale foro privilegiato per la gestione del conflitto⁷¹. Esso presenta, però, anche possibili criticità: tra tutte, quella relativa all'effettivo coordinamento tra i più co-mediatori⁷². La loro co-esistenza, infatti, diventa un'altra componente culturale che si aggiunge al tavolo di mediazione, e che necessita di essere accortamente gestita affinché non si risolva in un ulteriore fattore di incomprensione e fraintendimento⁷³. Ove co-mediazione vi sia, pertanto, anche questa dovrà diventare da multiculturale ad interculturale. Anche in questo caso, il passaggio si gioca sulla conoscenza, in capo ai co-mediatori, delle culture in gioco nonché sulla loro esperienza maturata nella pratica.

9. L'importanza della conoscenza esperienziale. L'allenamento alla gestione dei tavoli multiculturati. Una sfida per l'educazione e la formazione dei futuri giuristi

È dai rilievi sin qui esposti, e in primo luogo dalla convinzione della bontà della mediazione quale veicolo di una nuova multiculturalità, che l'Unione europea ha da tempo promosso progetti che, grazie alla sinergia di una varietà di professionisti mirino ad offrire agli studenti universitari – i futuri professionisti – la possibilità di 'apprendere facendo' (*learning by doing*) cosa sia un tavolo di mediazione multiculturale e come esso possa trasformarsi in un veicolo di interculturalità⁷⁴.

In particolare, le spinte dell'Unione europea, sulla scia di uno studio voluto dal Parlamento dell'Unione – dall'evocativo titolo di "*Rebooting the Mediator*"⁷⁵ – mirano a favorire lo

⁶⁹ Il suggerimento è di L.P. LOVE, J.P. STULBERG, *Practice Guidelines for Co-Mediation: Making Certain that "Two Heads are Better than One"*, in *13 Mediation Q.* (1996) 179 ss.

⁷⁰ Cfr. M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 726 ss.

⁷¹ *Ibidem*, dove si evidenzia che gestendo tavoli multiculturati per il tramite della co-mediazione ciascuna parte "may share at least one set of lenses with those with whom we share a cultural tie. For this reason, the parties might need to assess what is or are the most relevant cultural ties for the selection of the mediator"; così anche J. EPSTEIN, R. McDONALD, *The Influence of Cultural Diversity in Mediating Complex Multi-Party and Catastrophic Loss Conflict*, *MEDIATE.COM* (Aug. 2011), in <<https://www.mediate.com/articles/EpsteinJI.cfm>>.

⁷² Così J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 102.

⁷³ Lo stesso F. SANDER, *Some Concluding Thoughts*, in *17 Ohio St. J. on Disp. Resol.* (2002), 705 ss., prec. 707, indica possibili complicanze sottese alla co-mediazione, non da ultimo in punto di aumento del costo della mediazione.

⁷⁴ Per la preparazione degli studenti a tali tavoli v. R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, cit., 41 ss; nonché J. MOSCA, *Mediation in Action. A Case Study*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche*, cit., 95 ss.

⁷⁵ Si tratta dello studio della Direzione generale delle Politiche interne del Parlamento europeo, intitolato "*Rebooting the Mediation Directive: Assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in the EU*", del gennaio 2014, reperibile al sito <<http://www.europarl.europa.eu/studies>>.

sviluppo in seno alle università di programmi costituiti da un'articolata serie di attività didattiche ed esperienziali in materia di mediazione⁷⁶. Grazie a tali programmi gli studenti, guadagnati elementi teorici su mediazione, comunicazione efficace e competenze trasversali, dovrebbero essere invitati a svolgere il ruolo di parte, avvocato o mediatore in tavoli di mediazione simulati, anche in vista della partecipazione a competizioni internazionali in materia di mediazione. Si pensi, tra tutte, all'*ICC International Commercial Mediation Competition* di Parigi⁷⁷ o all'*INADR Tournament*⁷⁸, in cui gli Studenti siedono a tavoli di mediazione multiculturali, dovendo interfacciarsi, come squadra che rappresenta una parte del conflitto, con un'altra squadra, di nazionalità diversa, rappresentante l'altra parte della lite⁷⁹. Il mediatore, messo a disposizione dell'organizzazione ospitante, è di una terza nazionalità. I valutatori del tavolo di mediazione simulato sono di nazionalità ancora diverse⁸⁰.

La preparazione di queste competizioni, come la competizione in sé, diventano, pertanto, momento e strumento di scontro e incontro, offrendo agli studenti la possibilità – unica – di comprendere sul campo, e mettendosi in gioco, l'importanza di conoscere altre culture; di creare un terreno neutro per la soluzione del conflitto, compiendo un'opera di codifica, decodifica e ri-attribuzione di significati a quanto detto al tavolo di mediazione; di esplorare gli interessi e così i valori culturali di cui ciascuna parte al tavolo è portatrice; di aprire la strada ad un accordo frutto di una soluzione condivisa del conflitto⁸¹.

⁷⁶ V. *Rebooting the Mediation Directive*, cit., 208. Un esempio di tali programmi è costituito dal Progetto *Conflict Managers of Tomorrow*, fondato e coordinato da chi scrive presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Trento, su cui v. <<https://conflict-managers.com>>.

⁷⁷ V. <<https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/professional-development/international-commercial-mediation-competition>>.

⁷⁸ V. <<https://www.inadr.org>>.

⁷⁹ Il *Rebooting the Mediation Directive*, cit., 216, auspicava anche la creazione di una competizione europea di mediazione: "One method of promoting this approach would be to organize and sponsor an annual 'EU Mediation Advocacy Competition'. Teams of law and business students would take on the roles of lawyers and business clients, and compete with one another over a several-day period. There are several examples of other mediation competitions worldwide. But the EU has an opportunity to create a unique mediation competition, which can mirror some of the successful elements in other mediation competition programs but add its own distinctive features".

⁸⁰ Per una testimonianza dell'esperienza di giudice e valutatore in tali competizioni internazionali e della potenza formativa dei riscontri (*feedback*) dei valutatori per gli studenti che gareggiano v. C. MORA, *La prospettiva del mediatore e del valutatore nelle competizioni di mediazione nazionali e internazionali*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche*, cit., 203 ss, che evidenzia come nel tempo tali competizioni siano diventate "non più solo apici di iniziative formative universitarie innovative nei contenuti, dedicate all'inserimento nei piani formativi e, soprattutto, nelle conoscenze studentesche della mediazione come forma più appropriata per risolvere e gestire un ampio spettro di controversie. Non più solo questo, appunto, bensì anche – e sempre più – dei momenti di utilizzazione di notevoli competenze tecniche già acquisite in materia, di confronto e scambio con altri studenti e professionisti, e talvolta di accesso al mondo professionale delle ADR".

⁸¹ Per una testimonianza del lascito della partecipazione a dette competizioni negli studenti in gara v. L. DE ROSA, *Real-life Experience. At the Table of the ICC International Mediation Competition*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche*, cit., 195, che indica l'eredità della sua esperienza nell'"*Understanding diverse cultural backgrounds and being able to work in an international environment. Working in an international environment can be extremely stimulating. To effectively communicate and share information, however, it is fundamental to be aware of the underlying cultural differences. And this is true both for professional and social environments. I experienced this first-hand while interacting with a team from Hong Kong in a mock mediation session. In the joint session, I insisted on obtaining a direct answer to a specific proposal, but my effort proved futile. However, the situation unfolded when the other team called for*

Esperienze come queste danno corpo così a quelle affermazioni, condivisibili ma del tutto astratte finché non vissute, per cui oggi giorno lo strumento tradizionale, per la nostra cultura, di soluzione del conflitto – quello aggiudicativo e basato sull'ordine imposto – appare sempre più in difficoltà nel rispondere all'attuale complessità del reale. Altre vie si profilano invece all'orizzonte e la mediazione è una di queste.

10. La mediazione quale risposta più adeguata alla complessità del mondo attuale sempre meno votato a riconoscere un univoco ordine imposto. Una mediazione non riuscita ...è sempre riuscita

Ove sapientemente gestita da mediatori preparati alla multiculturalità, infatti, la mediazione sembra capace di dare una risposta adeguata a quella pluralità di valori, culture, istanze e ruoli che segnano la società globale e che paiono sempre meno riconducibili ad un'univoca astrazione e ad un univoco ordine imposto⁸². La mediazione multiculturale, se in grado di diventare interculturale, apre infatti la strada alla maturazione di un ordine negoziato tra le parti in conflitto, idoneo a produrre norme che in quanto volute dai litiganti stessi, meglio rispondono alla sintesi di loro valori, culture, istanze e ruoli⁸³.

È, questo, certo, un cammino difficile e peraltro non sempre realizzabile, risentendo non poco dell'eventuale distanza e incompatibilità tra valori delle culture in gioco. Senza dubbio, però, esso appare strumento privilegiato per realizzare quella relazione tra culture che ne esalti l'integrazione rispetto all'assimilazione, in quanto non si fonda sull'imposizione della cultura dominante sulle altre, e così sull'uniformazione alla prima delle seconde⁸⁴. Al contrario, la procedura mediativa applicata a tavoli multiculturali vede quale sua premessa fondativa la conoscenza delle culture, la decodifica del loro linguaggio e la ri-attribuzione di significati nuovi, in vista della creazione di un terreno neutro che possa fungere da viatico al grado di integrazione tra culture che esse ritengano più appropriato⁸⁵, e cioè, a seconda

a caucus and used the mediator to convey their dissent. The subsequent feedback session shed light on the situation, as one of the judges explained to me that direct expressions of dissent are considered impolite in Asian cultures".

⁸² In questi termini G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 12.

⁸³ COSÌ M.R. FERRARESE, *Formante giudiziario e mediazione: confluente e differenze*, in N. TROCKER, A. DE LUCA, *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*, cit., 1 ss., prec. 11.

⁸⁴ Per una disamina di questa complessa quanto stimolante questione v. M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 730 ss., che evidenzia come, se è vero che l'assimilazione di una cultura in un'altra può apparire alla cultura dominante la via più semplice, veloce ed economica per convivere con quella subordinata, nel lungo termine essa si rivela insidiosa. L'assimilazione implica, infatti, che la cultura dominante diventi la norma costringendo quella subordinata ad uniformarsi. Questo meccanismo, fondato sul c.d. *power-over*, si rivela però, una vittoria temporanea perché alla lunga non sostenibile, in quanto basata sull'esclusione. Su tali profili v. B.K. BAKER, *Traditional Issues of Professional Responsibility and a Transformative Ethic of Client Empowerment for Legal Discourse*, in *34 New Eng. L. Rev.* (2000), 809 ss., prec. 880 ss. Diversamente, invece, il percorso, pur difficile, lento e costoso dell'integrazione tra culture, che risponde alla logica del c.d. *power-with*, è destinato ad una vittoria solida e duratura. Su tali aspetti v. J.N. FONT-GUZMSN, *Moving 'Beyond Neutrality' and Cross-cultural Training: Using World Cafe Dialogue to Address End-of-life Care Inequalities*, in *21 PEACE & CONFLICT STUD.* (2014), 49 ss., prec. 50-1.

⁸⁵ Per un approfondimento v. M. HERNANDEZ CRESPO GONSTEAD, *A New Dance On The Global Stage: Introducing A Cultural Value-Based Toolbox to Optimize Problem-Solving, Innovation, And Growth*, cit., 729 ss.

dei casi, di co-esistenza, collaborazione o complementarità⁸⁶. Si tratterà comunque di un percorso votato al successo, perché destinato, pur in modo lento e difficile, a creare interculturalità. La cultura, d'altronde, non è giammai statica ed immobile, ma qualcosa in continua evoluzione⁸⁷. È per questo che si dice che anche una mediazione non riuscita in un accordo ...è pur sempre riuscita⁸⁸ – essendo essa stata, in ogni caso, un passo verso la reciproca conoscenza e comprensione delle parti. Un passo, cioè, dalla multiculturalità all'interculturalità.

⁸⁶ *Ibidem*, che immagina un *climax* ascendente di integrazione a seconda del grado di compatibilità di valori tra le culture che interagiscono.

⁸⁷ Lo ribadiscono C. MENKEL-MEADOW, *Exporting and Importing ADR "I've Looked at Life from Both Sides Now"*, in *Disp. Resol. Mag., Spring 2006*, 5 ss., prec. 6-7, che rammentano come le culture non siano qualcosa di monolitico e stereotipato, una reificazione di ciò che è lì fuori, ma, al contrario, qualcosa di variabile e mutevole, che cambia grazie alle condotte dei singoli; nonché J. NOLAN-HALEY, ELLEN E. DEASON, M. HERNANDEZ-CRESPO GONSTEAD, *Global Issues in Mediation*, cit., 77, che ricordano come "culture evolves through the interactions that occur within our relational systems" e che ciascuno di noi è "persona che crea cultura".

⁸⁸ Così L. BREGGIA, *Il tentativo di conciliazione e l'imparzialità del giudice*, in *Giurisp. Merito*, 2008, 571, § 14.