

MEDIAZIONE E CULTURA



Come le differenze culturali possono influenzare il modo di negoziare e risolvere conflitti.

“La Mediazione aiuta a creare un ponte di collegamento tra le diverse culture, e questo implica conoscere e rispettare le abitudini delle persone che incontriamo”

di Alessandra Sgubini

INTRODUZIONE *di Alessandra Sgubini e Rachel Simon*

Durante la transizione da avvocato italiano a mediatore americano, ho dovuto superare il difficile ostacolo di costituire una società di consulenza internazionale specializzata in mediazione in un paese diverso dal mio sia dal punto di vista culturale che da quello legale. Uno dei problemi più delicati da affrontare in una negoziazione internazionale è rappresentato dalle differenze culturali e da modi diversi di comunicazione. Il fattore più importante che ho imparato nel corso della mia carriera professionale è che per costruire un ponte di comunicazione bisogna capire e rispettare la cultura ed il modo di comunicare delle persone con cui ci si relaziona.

L'espansione del commercio globale ha aperto nuove strade per iniziare e sviluppare relazioni commerciali transnazionali non specificamente limitate all'ambito geografico di un solo paese. Il commercio internazionale ha creato un collegamento tra persone di culture ed abitudini assai diverse; queste differenze possono essere al tempo stesso molto produttive o rappresentare un ostacolo, specialmente quando un malinteso culturale può far fallire una negoziazione o porre termine ad una relazione commerciale. Spesso, quando sorge un conflitto, la difficoltà di risolverlo in sintonia con le aspettative culturali e legali delle parti porta alla ricerca di una più rapida ed efficace conciliazione per appianare le divergenze che hanno generato il conflitto stesso. La chiave di volta per risolvere qualsiasi conflitto commerciale è un sistema di comunicazione efficace. Anche se può sembrare un compito facile, la costante presenza di elementi esterni spesso influenza il dialogo condizionandone il risultato. A volte si manifesta la necessità di ricorrere ad una terza persona che sia esperta del settore. Al margine dei differenti sistemi legali si trova uno strumento utilissimo, rapido ed efficace per risolvere conflitti di questo tipo. Questo strumento è la Mediazione.

La Mediazione è un procedimento volontario e confidenziale, gestito da un terzo neutrale, il mediatore, che lavora in armonia con le parti per facilitare l'apertura di nuove piattaforme comunicative, in grado di aiutarle a raggiungere una soluzione efficace, equa e valida per entrambe. La mediazione può agevolare le parti nel raggiungimento di un accordo, mediamente in una sessione di otto ore, facendo loro risparmiare tempo e denaro. Il contrasto con il contenzioso e l'arbitrato è stridente: questi ultimi infatti, molto spesso, sono procedimenti stressanti per le parti e per nulla auspicabili in una prospettiva imprenditoriale, perchè possono durare anni e di norma

presuppongono costi procedurali

ingenti. Tanto l'arbitrato come il contenzioso inevitabilmente sfociano in una situazione in cui un arbitro o un giudice decide il caso in questione con una sentenza o un lodo, entrambi vincolanti, determinando in questo modo la presenza di un vincitore e di un vinto. Al contrario, gli accordi raggiunti in mediazione vengono "confezionati" dalle parti stesse a seconda delle loro personali esigenze, generando in questo modo una situazione nella quale entrambe possono considerarsi vincitrici.

Per far sì che una mediazione raggiunga il risultato sperato, è molto importante che il mediatore capisca il modo di comunicare delle parti. Quando si gestisce una mediazione internazionale o anche solo una mediazione locale, ma con il coinvolgimento di soggetti dai retaggi culturali e tradizioni diverse, è necessario che il mediatore prenda in considerazione tali differenze. La mediazione non si basa su premesse legali, ma sulla comunicazione e per ciò, una volta abbattute le barriere culturali e comunicative, può essere virtualmente utilizzata in tutto il mondo. Il modo di comunicare varia da paese a paese; tale fattore dipende dallo sviluppo storico del paese in questione, dal sistema legale utilizzato e dalle origini etniche e culturali dell'area geografica di ubicazione. La chiave per rendere la mediazione uno strumento efficace, indipendentemente dal paese di origine del conflitto da mediare, è capire come la cultura può influenzare tanto le negoziazioni d'affari quanto il modo di comunicare delle persone.

Promettente e frustrante allo stesso tempo, la mia esperienza professionale in un paese straniero, dove si è reso necessario ricomporre le varie differenze e identità culturali all'interno del procedimento di mediazione, mi ha ispirata a chiedere la collaborazione di colleghi provenienti da diverse parti del mondo, al fine di fornire una testimonianza vissuta, relativa al ruolo cardine della cultura nel campo dell'analisi e risoluzione dei conflitti. Ciò che segue è una raccolta delle esperienze mie e dei miei colleghi.

USA *di Scott Norman*

In quanto cittadini di un paese ricco di influenze e retaggi culturali assai diversi, molti americani si considerano non solo esponenti della generica cultura americana, ma mantengono anche stretti contatti con la cultura e le tradizioni dei loro più diretti antenati. L'influenza di questa grande diversità culturale, abbinata al sistema capitalistico americano, ha portato la società ad un alto grado di consapevolezza delle necessità e tradizioni culturali altrui, favorendo la sua capacità di adattamento ai differenti stili di negoziazione. Spesso, durante il corso di una transazione internazionale, gli americani si rendono facilmente malleabili e flessibili al fine di conseguire il miglior risultato economico possibile.

Cio non toglie che vi siano alcune caratteristiche che si possono ritenere tipiche della cultura americana. Il pragmatismo è quella principale e più marcata, soprattutto nell'ambito delle relazioni d'affari. I rapporti d'affari vengono alimentati principalmente dal loro potenziale di profitto e convenienza e la fiducia reciproca si

cala spesso nella forma di un contratto vincolante fra le parti. La fiducia, o di contro la sua mancanza, influenzano profondamente gli affari negli Stati Uniti. Gli uomini d'affari americani preferiscono di gran lunga un dialogo diretto nel corso del quale possano manifestare in maniera chiara e aperta le loro necessità e preoccupazioni. Da una posizione di fermezza ma di apertura al dialogo, le parti si fanno mutue concessioni fino a raggiungere un accordo conveniente per entrambe. Questa disponibilità a fare concessioni è motivata dal pragmatismo e dalla costante necessità di risparmiare tempo e spese inutili.

Nonostante metodi quali l'arbitrato e la mediazione si siano affermati negli ultimi anni come la più efficace forma di risoluzione delle controversie, la maggior parte degli utenti preferisce tutt'ora la giurisdizione ordinaria. Non va tralasciato però il fatto che, soprattutto a causa delle lungaggini e dei costi elevati dei procedimenti ordinari, la mediazione, quale strumento per dirimere i conflitti commerciali, ha acquisito presso gli imprenditori e gli operatori del diritto americani il ruolo di alternativa stabile al contenzioso. La reputazione degli americani di essere eccessivamente litigiosi, anche se non del tutto infondata, potrebbe lentamente perdere consistenza grazie ad una sempre maggiore consapevolezza dei vantaggi dell'applicazione dei metodi alternativi di risoluzione delle controversie.

Dato che aziende ed università continuano ad offrire formazione professionale in temi di ADR, la pratica della mediazione sta via via subendo un processo di istituzionalizzazione. Non è più un'alternativa al contenzioso, ma si caratterizza per essere il primo passo per dirimere una controversia, a seguito del fallimento delle negoziazioni prelieve fra le parti. L'utilizzo della mediazione come alternativa al contenzioso risconterà un incremento solo quando si farà la necessaria pubblicità ai risultati concreti ed ai vantaggi che se ne possono trarre. Probabilmente, sarebbe maggiormente persuasivo dimostrare come la mediazione può influire su ciò che risulta chiaramente comprensibile da parte di tutti. Ad esempio, sottolineandone il valore aggiunto, consistente nel salvare relazioni commerciali che altrimenti si vedrebbero seriamente compromesse a causa dell'esistenza di un procedimento contenzioso.

ITALIA *di Alessandra Sgubini e Stefano Cardinale*

Nel corso dei secoli la penisola italiana è stata influenzata dalla cultura romana, greca e araba. La presenza di tradizioni stabili e rispettate ha reso l'Italia uno dei paesi più conservatori e tradizionalisti d'Europa. Mentre in Europa il modo di gestire le relazioni commerciali e la maggior parte dei sistemi legali si sviluppano in una rapida evoluzione, l'Italia è rimasta cristallizzata in un limbo fuori dal tempo, in cui le tradizioni, come la nobiltà o il prestigio delle famiglie, non hanno perso la loro importanza durante il corso degli anni. In Italia l'affidabilità e la creazione di solide relazioni personali rappresentano fattori permeati di un'alta considerazione nel mondo degli affari. Gli uomini d'affari tendono a costruire una buona amicizia con i loro soci e colleghi prima di mettere nelle loro mani i propri affari. Per questi motivi, nel mercato italiano le referenze sono molto importanti, tanto per le grandi corporazioni

quanto per le piccole e medie imprese. Peraltro, la credibilità e la reputazione quando si negozia con imprenditori italiani, sono un bagaglio di estrema importanza per un buon esito della trattativa. Generalmente, gli uomini d'affari preferiscono trattare o negoziare con il consiglio di amministrazione o i dirigenti di una società piuttosto che con impiegati di più basso livello.

L'eleganza e l'apparenza sono elementi molto considerati nella cultura italiana. Più che in altri paesi una persona attrattiva e ben vestita è maggiormente considerata rispetto a chi non cura questi aspetti della propria persona.

Gli Italiani tendono a negoziare senza fretta, prediligendo un approccio che permetta loro di familiarizzare con la persona con cui hanno a che fare. Infatti, cercare di concludere un accordo con troppa fretta quasi sempre porta al fallimento della trattativa. Per esempio, durante un pranzo di lavoro è importante iniziare con una conversazione rilassata, dando la possibilità all'interlocutore di sentirsi a suo agio e di gustare il pranzo prima di passare all'oggetto della trattativa. Di fatto, la percezione del tempo varia sensibilmente a seconda si stia negoziando con persone provenienti dal sud o dal nord della penisola. Normalmente le persone del sud hanno una percezione più rilassata del trascorrere del tempo rispetto a quelle del nord.

In parte a causa dell'inflessibilità di queste tradizioni, un nuovo strumento per la risoluzione rapida delle controversie quale la mediazione, deve ancora ottenere un riconoscimento ufficiale, nonostante la sua veloce diffusione all'interno della comunità internazionale. In molti aspetti, il concetto di mediazione esula dalla logica di avvocati e uomini d'affari. A volte viene confuso con il concetto di conciliazione, che è un procedimento codificato per la risoluzione di determinate e ben specifiche controversie.

Nel corso degli ultimi anni gli uomini d'affari italiani hanno però cominciato a comprendere che la cultura comunemente accettata del "Io vinco- Tu perdi" rallenta il sistema giudiziario, facendo perdere alle aziende tempo e denaro in lunghi processi che, nella maggior parte dei casi, si concludono senza la completa soddisfazione del "vincitore". Pertanto, la comunità imprenditoriale italiana sta lentamente incominciando a partecipare alla comune ricerca europea di un'alternativa efficace al processo contenzioso e all'arbitrato. Piccole, medie e grandi imprese italiane stanno incominciando ad utilizzare la mediazione come primo passo per la risoluzione delle loro controversie.

Infatti sembra che il concetto di mediazione stia introducendo una nuova era di costante sviluppo economico per gli imprenditori italiani, così come in altri paesi europei, tanto di diritto comune come di diritto codificato, dove le aziende rispondono in maniera sempre più positiva alle riforme del Legislatore. Una nuova fervida attività legislativa sta ridisegnando il ruolo sempre più centrale che la mediazione giocherà nel futuro dei conflitti commerciali in Italia. Il Parlamento Italiano ha recentemente approvato l'utilizzo della mediazione e della conciliazione nella risoluzione delle controversie commerciali. Per di più, due nuovi decreti legge (il n° 222 e 223/2004)

stabiliscono i requisiti minimi per le società fornitrici di servizi di mediazione e conciliazione. I servizi di mediazione saranno a breve previsti dal Ministero di Giustizia. Altri decreti legge riconoscono la mediazione professionalmente e stabiliscono i parametri da seguire per la determinazione delle parcelle per servizi di mediazione.

SVIZZERA *di Michel Schmidt*

La Svizzera ha provato nel corso degli anni a presentarsi sullo scenario commerciale internazionale garantendo una rinomata neutralità e godendo di una posizione geografica strategica, quali punti di forza rispetto agli altri paesi. Molte conferenze e trattative si realizzano regolarmente in Svizzera, specialmente a Ginevra, dove molte organizzazioni internazionali hanno la loro sede. La società svizzera è eclettica, e città come Ginevra e Zurigo sono considerate città internazionali composte da esponenti di culture di tutto il mondo. In Svizzera si parlano quattro lingue ufficiali e previste dalla Costituzione Federale.

La mentalità svizzera può variare a seconda della regione in cui ci si trovi. Gli Svizzeri Tedeschi sono più freddi e meno predisposti ai cambiamenti. Tuttavia sono più precisi, motivati e disciplinati. Gli Svizzeri Romandi invece, sono considerati più simpatici, amanti dei piaceri della vita e meno inclini a rispettare le autorità. Per ultimo, gli Svizzeri Italiani sono più amichevoli, sinceri e generosi. Queste differenze sono maggiormente accentuate e riscontrabili durante il servizio militare, obbligatorio in Svizzera. Da una parte gli Svizzeri Tedeschi sono più seri e motivati, e generalmente vengono preferiti per la loro disciplina e il loro innato rispetto. Gli Svizzeri Romandi e gli Svizzeri Italiani al contrario fraternizzano di più fra loro, anche grazie al loro modo più aperto di comunicare.

La mediazione è già utilizzata in Svizzera a livello cantonale e si sta lavorando per introdurla nella Legislazione Federale. Alcune costituzioni cantonali hanno richiesto al governo che incentivi la mediazione privata. Ginevra per esempio, avendo incluso la mediazione nel suo codice di procedura penale, si è convertita nel 2004 nel primo cantone svizzero ad includere la mediazione nel Codice Civile. I settori principali di sviluppo della mediazione in Svizzera riguardano il diritto di famiglia e il diritto del lavoro. Per promuovere questo nuovo strumento è stata creata un' Associazione Svizzera di Giudici a favore della mediazione e conciliazione.

MALTA *by Herman S.J. Zandt*

Malta offre un'eccellente selezione delle migliori tradizioni che la storia, nel corso dei secoli, ha fatto approdare sulle sponde di quest'isola del Mediterraneo. Il mondo degli affari maltese è impregnato di influenze e retaggi culturali dalle origini più disparate, con un carattere di predominanza dello stile Britannico di condurre gli affari, tradizionale e conservatore, combinato con un alto livello di puntualità e di affidabilità. La posizione centrale, e da sempre strategica, in una delle più tranquille regioni del Mediterraneo, ha reso le riunioni d'affari molto poco formali, con uno

spiccato interesse per l'aspetto umano della persona con cui si negozia.

Un'approfondita conoscenza dell'individuo è uno dei pilastri di tutte le negoziazioni nell'isola di Malta; è uso comune prestare molta attenzione e dedicare tempo ad aspetti della negoziazione non direttamente relazionati con l'affare, quali il luogo di residenza della persona con cui si negozia, gli ambienti sociali che frequenta e, se straniera, il suo paese d'origine.

I rapporti tra le imprese a Malta sono principalmente basati su relazioni consolidate, in parte alimentate dal gran numero di aziende a conduzione familiare presenti sul mercato. Il mantenimento e, dove possibile, il miglioramento delle suddette relazioni, sono la chiave per il successo negli affari, tanto presente come futuro. I nuovi operatori che vogliono entrare nel mercato maltese – tanto locali come stranieri–devono essere cauti e pazienti nel costruirsi delle relazioni commerciali produttive, ma una volta gettate le basi, le suddette relazioni risultano sempre essere durature e convenienti.

Gli uomini d'affari maltesi sono negoziatori competitivi che hanno le idee chiare su ciò che vogliono, con grandi ambizioni e una forte aspirazione ad eccellere. Una diffusa apertura verso i paesi stranieri si combina perfettamente con la grande abilità di trarre il meglio da ogni nuova opportunità di affari.

L'importanza di mantenere e di migliorare le relazioni commerciali ha dimostrato essere il filo conduttore della gestione delle negoziazioni aziendali e della risoluzione delle controversie. Quando nasce un conflitto, di norma si intraprendono quanti più tentativi possibili per evitare che si aggravi. Gli sforzi tesi alla conciliazione di norma vengono indirizzati direttamente alla controparte, spesso attraverso trattative dirette fra le parti, che sono anche rese possibili dalle brevi distanze che separano i centri abitati sull'isola.

A ciò si aggiunga che ogni controversia non risolta attraverso una trattativa diretta fra le parti è deferita ad un terzo neutrale scelto dalle stesse. I conflitti aziendali con soggetti esterni all'azienda, come per esempio fornitori o clienti, sono di solito gestiti da terze parti qualificate, esterne all'azienda e che non abbiano relazione alcuna con i litiganti, che siano autorizzate a portare avanti attività finalizzate alla risoluzione del conflitto. Queste terze parti possono essere avvocati, mediatori o arbitri. I conflitti interni invece sono preferibilmente gestiti da terzi neutrali facenti parte dell'organico dell'impresa stessa, come per esempio direttori generali, direttori del personale o colleghi.

Nonostante i diversi tentativi di sviluppo della mediazione avvenuti sin dal 1998, questo metodo di risoluzione delle controversie a Malta è ancora in una fase embrionale. Solo nel dicembre del 2004 è stato approvato il Mediation Act (Ch. 474), seguito dalla fondazione di un Centro Governativo di Mediazione che vuole essere un'istituzione centrale di riferimento. Le attuali attività in questo campo nascono principalmente a livello governativo, e sono mirate alla sensibilizzazione degli utenti

in materia di mediazione.

La familiarità con questo istituto tuttavia, e le esperienze personali in tema di mediazione aziendale, sono molto basse: solo un mero 4% della comunità imprenditoriale maltese ha formalmente o informalmente intrapreso un tentativo di mediazione per risolvere una controversia. Ciò nonostante, le mediazioni private al di fuori dei tribunali sono avvertite come estremamente efficaci e con un'alta percentuale di successo rispetto al tradizionale procedimento contenzioso o all'arbitrato.

Gli attesi benefici dell'uso a livello nazionale della mediazione aziendale ridurrebbero significativamente il ciclo vitale dei conflitti, apportando allo stesso tempo un valido contributo a lungo termine al sistema di risoluzione delle controversie, considerando soprattutto l'alto numero di affari basati su consolidate relazioni commerciali. La sfida più importante allo stato dei fatti è quella di superare un'apparentemente radicata e mutua sfiducia fra i maltesi, che tendono ad approfittare al massimo del proprio potere e della posizione che ricoprono. Il valore reale della mediazione deve ancora essere scoperto.

SPAGNA di Paco Gimenez-Salinas e Stefano Cardinale

A causa dei differenti retaggi culturali presenti nella penisola iberica, in Spagna vi sono svariati modelli comportamentali durante le trattative d'affari. Storicamente la Spagna è stata creata dall'unione di etnie molto diverse fra loro. Ognuno di questi gruppi ha personalità, storia e tradizioni diverse dagli altri, il che implica anche tecniche di negoziazione multiformi. Le aree geografiche della penisola iberica che sono maggiormente aperte all'economia e ai mercati stranieri sono la Catalogna e i Paesi Baschi. In queste due comunità autonome il "carattere latino" degli spagnoli è stato progressivamente sostituito da una forte "personalità europea", o a volte da un carattere più moderato e individualista.

Gli Spagnoli hanno una spiccata necessità di un buon rapporto umano alla base di ogni alleanza commerciale o di qualsiasi accordo. Le strade e le difficoltà per raggiungere queste tipologie di relazioni cambiano a seconda della regione in cui ci si trova. Per esempio, è comunemente noto che i "Galiziani" (gli abitanti della parte nord ovest della penisola Iberica) "non credono a niente e a nessuno", mentre invece il carattere latino delle persone provenienti dal sud le rende più aperte a stabilire delle buone relazioni personali.

A parte queste differenze territoriali, la Spagna ha sofferto profondi ed intensi cambiamenti storici nel corso degli ultimi 20 anni, che hanno influenzato tutto il paese. Durante la dittatura di Franco, questo paese era organizzato in un modello di società chiuso e gerarchico che conseguentemente ha prodotto metodi di risoluzione delle controversie autocratici e unilaterali. La cultura del "vincitore-vinto" si è diffusa in maniera esponenziale diventando una forma di pensare molto comune. I difficili compromessi politici che sono stati portati avanti nel periodo della transizione ad una

società democratica sono l'esempio più lampante di negoziazione multiparte nella recente storia spagnola. Il consenso collettivo seguito dal trattato di adesione all'Unione Europea ha modificato il classico stile unilaterale trasformandolo in uno stile molto più aperto e basato sul dialogo e l'accordo. Questo scenario ha aperto il cammino a nuovi metodi di risoluzione dei conflitti, come la mediazione, che hanno contribuito a diffondere la cultura del "noi vinciamo" anziché quella del "vincitore-vinto".

Grazie a questo cambiamento, gli Spagnoli ora sono in grado di adeguarsi a nuove forme di negoziare importate dall'estero, senza però rinunciare alle loro tradizioni.

Gli Spagnoli sono intuitivi, spontanei, abili nel creare buone relazioni con le parti con cui negoziano e sono altresì capaci di interpretare correttamente i messaggi loro trasmessi dall'altra parte. Tuttavia a volte non riescono ad adattarsi allo stile di negoziazione dell'altra parte in quanto carenti di strategia. È importante non confondere questo modo più aperto di relazionarsi con uno scarso interesse per il rispetto delle formalità, la cui importanza di contro è tale da poter regolamentare molte relazioni commerciali.

Gli uomini d'affari sudamericani considerano lo stile di negoziazione spagnolo aggressivo e diretto. Esponenti di alcune culture caratterizzate da una maggiore schiettezza, come ad esempio quella anglo-sassone, considerano invece gli spagnoli indiretti e poco rispettosi di certe formalità quali gli orari e la puntualità.

Gli Spagnoli tendono a cercare affinità tra le parti e a costruire una buona relazione personale prima di stringere relazioni d'affari. Al momento di affrontare un conflitto, un metodo di risoluzione delle controversie che possa salvaguardare le relazioni esistenti è essenziale. Ecco perché la mediazione può essere lo strumento perfetto in un mercato come quello spagnolo.

Le culture latine sono influenzate da un alto grado di emotività degli individui. Questo è un fattore molto importante quando ci si trova di fronte a una controversia perché le controversie di norma peggiorano notevolmente quando vi è un grado di conflittività emotiva elevato. Ecco perché la mediazione, gestita da mediatori professionisti ed esperti delle tecniche, che possono facilmente canalizzare le emozioni delle parti, può essere il metodo perfetto per risolvere con successo questi tipi di dispute.

Il modello spagnolo attuale è basato sul dialogo e sul compromesso; la mediazione, che è comunemente conosciuta come un procedimento nel quale le parti stesse trovano il tipo di accordo che preferiscono e mantengono il controllo sulla risoluzione della controversia, potrà essere psicologicamente ben accetta e potrà adattarsi alle esigenze di imprese e individui. Il più adeguato tipo di mediazione per il mercato spagnolo è la mediazione facilitativa, nella quale il mediatore non suggerisce un possibile risultato per il caso in questione ma guida semplicemente le parti in un procedimento atto a raggiungere un accordo generato dalle parti stesse.

In generale, la mediazione come negoziazione strutturata atta a risolvere conflitti, sta svolgendo un ruolo di sempre maggior importanza in Spagna. Non solo il governo sta promuovendo questo strumento (la Catalogna e la comunità Valenziana hanno la loro legge di mediazione familiare del 2001 con la quale riconoscono il diritto di alcune categorie di cittadini di avvalersi di servizi di mediazione gratuiti) ma anche istituzioni private come le università (ad oggi l'università di Barcellona può contare tre master in mediazione), fondazioni, e associazioni di mediazione stanno promuovendo questo strumento in specifici campi: per conflitti aziendali, in campo sanitario, nelle scuole, nel diritto di famiglia.

Da quanto appena esposto si può facilmente dedurre che attualmente la società spagnola è in uno stadio ideale della sua storia per promuovere l'introduzione della mediazione, tanto per motivi sociali, quanto normativi e istituzionali.

BRASILE *di Guilherme Peres Potenza*

I brasiliani sono conosciuti come persone calorose e amichevoli, tanto nella vita privata, quanto nei rapporti d'affari. Sfortunatamente questa condotta a volte può creare un ambiente troppo informale per trattative d'affari che potrebbe non piacere a negoziatori di altri paesi. Molti uomini d'affari descrivono come abbastanza informale il modo in cui i brasiliani negoziano .

Ciò nonostante, vi sono altri valori che giocano un ruolo importante quando si negozia in Brasile. Al riguardo, il grado di onestà, attendibilità e di etica professionale assumono un ruolo essenziale durante il processo di negoziazione. La trasparenza nelle trattative e la puntualità sono fattori importanti per dimostrare che le parti sono affidabili e operano in buona fede. Infine è importante costruire una buona relazione di affari prima di iniziare una negoziazione, in questo modo le parti tenderanno di scambiarsi vicendevolmente un'immagine di onestà, affidabilità ed etica professionale, un'immagine di persone abili nel portare a termine una trattativa produttiva e di successo.

A causa di modi di fare, percezione delle cose e stili di negoziazione diversi, è inevitabile che durante una trattativa sorgano dei conflitti. I brasiliani sono soliti risolvere tali conflitti discutendo, rinegoziando e a volte con l'intervento dei loro avvocati. Solo come extrema ratio le parti ricorrono al giudice. I tribunali sono considerati l'ultima spiaggia dai brasiliani; nel paese infatti, serpeggia una pessima opinione riguardo al sistema giudiziario, inattendibile e tormentato da una burocrazia inefficiente. Questa mancanza di fiducia nel sistema giudiziario rende i brasiliani molto aperti ai metodi alternativi di risoluzione delle controversie.

Molte entità, pubbliche e private, stanno sviluppando innumerevoli progetti nel tentativo di incrementare la conoscenza dei metodi alternativi di risoluzione delle controversie, per evitare a coloro che si trovano a fronteggiare un conflitto di dover acudir al sistema giudiziario. Uno di questi progetti, sponsorizzato dall'Inter-American Development Bank, ha facilitato la creazione di alcune camere per la

mediazione e per l'arbitrato, formando mediatori al fine di diffondere questi nuovi concetti, fra gli altri posti, nelle università, uffici e tra le associazioni dei lavoratori. Ed ancora, il "Sao Paulo State Judiciary Branch" ha con successo utilizzato sia la mediazione che la conciliazione, incentivando la creazione di molte camere per la mediazione e la conciliazione in tutte le Corti degli Stati brasiliani. Il successo di questi programmi ha dimostrato ai brasiliani che c'è un'alternativa valida alla giurisdizione ordinaria. Inoltre il Senato sta attualmente rivedendo una proposta di legge concernente la mediazione ed il ruolo che essa deve assumere nel sistema delle Corti, quale alternativa al procedimento ordinario.

Si possono già evidenziare riscontri positivi riguardo la risoluzione di controversie commerciali grazie all'utilizzo della mediazione. Molti uomini d'affari brasiliani rimangono tuttavia scettici riguardo all'uso della mediazione, nonostante sempre più spesso i contratti commerciali riportino clausole compromissorie di arbitrato o clausole di mediazione. La domanda di servizi di mediazione aumenterà, nella misura in cui le parti si vedranno obbligate contrattualmente a risolvere i conflitti attraverso la mediazione e l'arbitrato, cosa che contribuirà ad includere stabilmente la mediazione fra i metodi maggiormente usati per risolvere le controversie.

CONCLUSIONI

Al fine di avere successo a livello internazionale, le aziende devono comprendere l'importanza di conoscere la cultura dei loro partners internazionali. La cultura è un fattore di cruciale importanza, non solo negli affari, ma anche in un contesto prettamente legale, in quanto un'incomprensione culturale può generare un conflitto o causare il fallimento di una trattativa.

La mediazione ha assunto un ruolo di spicco fra le procedure A.D.R. perché offre alle parti la possibilità di sviluppare soluzioni pratiche, economiche e durevoli. Sebbene le aziende siano aperte al concetto di mediazione, attualmente si trovano in una situazione in cui hanno ancora bisogno di essere formate relativamente ai benefici di questo procedimento. Una volta acquistata sufficiente familiarità con il concetto, i dirigenti d'azienda lo potranno applicare e apprezzarne i benefici nella loro attività quotidiana, per soddisfare appieno gli interessi della società che rappresentano, utilizzando la mediazione come mezzo per sviluppare e rendere più dinamica la propria attività aumentando il volume d'affari.

Grazie alla mia ferma convinzione quanto all'importanza della cultura nel campo del commercio internazionale, ed alla mia certezza sul futuro sviluppo della mediazione come il migliore strumento di risoluzione dei conflitti a livello mondiale, ho dedicato i miei sforzi e le mie conoscenze alla formazione di aziende americane e internazionali per diffondere la cultura dell'"entrambi vinciamo". Questo è il motivo per cui è nata Bridge Mediation ed è lo stesso che mi ha portato a chiedere ai miei colleghi, provenienti da tutte le parti del mondo, di contribuire a quest'articolo, descrivendo la loro personale esperienza relativamente alle caratteristiche culturali dei loro paesi d'origine, al fine di dare un quadro generale e un'idea dell'importanza delle differenze

culturali nel campo del commercio internazionale e della moderna società multietnica.

Alessandra Sgubini vuole ringraziare ed esprimere tutta la sua gratitudine ai colleghi, Scott Normal, Rachel Simon, Michel Schmidt, Stefano Cardinale, Paco Gimenez-Salinas, Guilherme Peres Potenza e Herman S.J. Zandt per il loro importante contributo alla realizzazione di questo articolo.

2006 Bridge Mediation LLC All right reserved