Forme e Strumenti della Mediazione in Telepresenza: una Questione di Estetica e di Tecnica

Osvaldo Duilio Rossi Ph.D.

Indice

Introduzione

1. Le Forme: Estetica della mediazione in presenza | Estetica della mediazione in remoto

2. Gli Strumenti: Sistemi di mediazione | Piattaforme di videoconferenza

Bibliografia

Introduzione

La crisi del 2020, innescata dal CoViD-19 e dalle disposizioni di contenimento della pandemia, ha indotto anche gli operatori di giustizia a trasformare le modalità di svolgimento delle proprie funzioni: abbiamo dovuto iniziare a utilizzare le piattaforme di videoconferenza e di telelavoro più varie, familiarizzando con la logica dell'interazione quasi-mediata[1], con lo sguardo meduseo della webcam, con le interferenze delle reti Wi-Fi, e con alcune disfunzioni della tecnologia e della comunicazione telematica, di cui rendo conto nella seconda parte di questo contributo. Ci siamo lamentati del cambiamento (che è facile percepire come un evento traumatico), ma abbiamo anche sottovalutato il potere simbolico dei new media: la loro capacità di (ri)evocare il senso profondo della cultura negoziale[2] oltreché di diffonderla rapidamente e capillarmente, benché quegli stessi strumenti limitino pure alcune modalità di esercizio della mediazione, di cui pure riferisco nella prima parte di questo contributo.

1 Sono "quasi-mediate" le interazioni come le videoconferenze, in cui gli agenti possono condividere o differire la dimensione spaziotemporale della comunicazione; utilizzare gli indizi simbolici e i funtivi deittici; indirizzare le proprie comunicazioni a soggetti specifici o aspecifici; condividere un flusso comunicativo dialogico o monologico. Thompson (1998).

2 Rossi (2013/2020).

1. Le Forme

Una discussione sull'estetica della mediazione in presenza è necessaria per poter criticare anche la mediazione in telepresenza: non solo per esigenze epistemologiche (per cui la conoscenza della virtualità presuppone la conoscenza del substrato reale che sostiene la virtualità stessa), ma anche perché la letteratura dedicata alla mediazione ha trascurato la questione estetica (il rapporto complesso tra la rappresentazione, da una parte, e le percezioni, dall'altra; un modo di dare senso al nesso delle cose per come appaiono)[3], favorendo invece l'analisi degli aspetti tecnici (giuridici, comunicativi, antropologici, ecc.). Perciò l'occasione di questa riflessione sugli *ODR* (*On-line Dispute Rsolutions*) è utile anche per riorganizzare i rudimenti di una filosofia dell'*arte del negoziato*, che implica una riflessione epistemologica proprio in quanto "arte"[4].

Estetica della mediazione in presenza

La dialettica dei regimi dell'opacità e della trasparenza[5] domina estensivamente le dimensioni della mediazione: un'opacità (assoluta) nei confronti dell'esterno consentirebbe una trasparenza (relativa) all'interno della mediazione. Almeno in teoria: la possibilità di mantenere segrete le dichiarazioni e le informazioni raccolte durante lo svolgimento della mediazione[6] dovrebbe incentivare i partecipanti a discutere apertamente le proprie posizioni e le proprie emozioni, e a scambiarsi documenti rilevanti e sensibili, significativi tanto per un eventuale processo giudiziale quanto per coordinare scelte collaborative razionali in via extragiudiziale. Infatti la teoria dei giochi dimostra come una scelta razionale efficiente, capace anzitutto di minimizzare i danni[7] (cioè di evitare la PAAN)[8], sia possibile quando tutte le parti condividano le stesse informazioni[9]; altri-

3 Baumgarten (1750-1758); Vattimo (1977); Keeney (1983); Tedesco (2000).

4 *L'arte del negoziato* è il titolo italiano del volume di Fisher/Ury (1981), ma ormai i ricercatori parlano più specificamente di una "scienza" del negoziato: Noesner/Webster (1997); Dalfonzo (2002); Gottman (2011).

5 Bobbio (1980); Corigliano (2018).

6 Il D.Lgs. 28/2010 (artt. 9-10) esplicita i doveri di riservatezza interna ed esterna, l'inutilizzabilità processuale delle informazioni e il segreto professionale del mediatore.

7 Il "punto di sella" (*saddle point* in ingl.) è la condizione che consente a un agente economico di minimizzare le proprie perdite, cioè di assicurarsi il raggiungimento del *maximum minimorum* (il risultato migliore tra i risultati peggiori): von Neumann/Morgenstern (1944/2004: 95).

8 La *Peggiore Alternativa all'Accordo Negoziato* (PAAN) in inglese si chiama *Worst Alternative To a Negotiated Agreement* (*WATNA*).

9 "Supponiamo di interagire con un avversario irrazionale, o comunque molto lontano dal modello ideale di un agente che opera le sue scelte a mente fredda e con lucida intelligenza. Nell'interazione con questo avversario, la nostra "mossa migliore" non coinciderà necessariamente con la strategia ottimale, poiché quest'ultima viene definita in base all'assunzione che la controparte sia un agente razionale, capace di riconoscere e attuare la sua strategia ottimale. Nel caso, invece, di un avversario dotato di razionalità imperfetta, occorre assumere che, molto probabilmente, egli attuerà qualche mossa sub–ottimale" (Festa, 2004: 28); Rossi/Rossi (2011: 333-346).

menti ciascuna parte rischia di prendere decisioni irrazionali e inefficienti[10], basate su impressioni soggettive (su distorsioni cognitive), anziché su dati oggettivi.

La dimensione *riservata* e opaca della mediazione istituisce innanzitutto uno *spazio* dedicato al confronto trasparente: un luogo neutro e sicuro[11] in cui le parti possano incontrarsi, libere dalle "ancore" emotive, legate ai loro spazi (ambienti e territori) personali, che innescano le loro risposte comunicative disfunzionali. La mediazione è un luogo in cui il mediatore può intervenire professionalmente, supportato dai propri strumenti e dal proprio ambiente di lavoro. Il *setting* ("ambientazione", "regolazione", "sistemazione", "configurazione" "collezione di un insieme" in ingl.) è, per l'appunto, un ambiente riservato e configurato appositamente per consentire alle parti di litigare costruttivamente e in sicurezza: è un terreno neutro in cui il mediatore aiuta le parti a dare il meglio di sé, regolando la loro conflittualità in modo da trasformare il conflitto in un allenamento, cioè in un'occasione di apprendimento.

Per consentire alle parti di sperimentare (e di imparare) le strategie di comunicazione non-violenta[12] (che le parti possono utilizzare anche al di fuori della mediazione), il mediatore raccoglie e predispone una serie di strumenti, da utilizzare all'occorrenza:

- un **tavolo ovale o circolare** per condurre le sessioni congiunte, perché gli spigoli dei tavoli quadrati accentuano simbolicamente le differenze, mentre la circolarità suggerisce l'idea di una continuità tra le persone che partecipano alla mediazione; perché stare seduti attorno a quel tavolo configura un sistema pragmatico fatto di relazioni comunicative e percettive tra tutti i partecipanti, che reagiscono, col proprio comportamento, a ciò che vedono e a ciò che sentono (e a ciò che "sentono"); e le reazioni (i comportamenti) di ciascuno risultano come stimoli comunicativi per gli altri; e tutti condividono lo stesso spazio e gli stessi stimoli ambientali, perciò possono regolarsi, "calibrarsi", uno rispetto all'altro, con l'aiuto del mediatore;

- un **ambiente separato e più raccolto** per condurre le sessioni riservate, perché il *caucus*[13] richiede un ambiente confidenziale, ancor più "sicuro" di quello comune; uno spazio insonorizzato o "opaco", che garantisca la possibilità di una specie di confessione, in cui la parte interpellata singolarmente si senta libera di essere trasparente almeno col mediatore, per esporre (esibire, eseguire, produrre, far vedere) i pensieri, le emozioni, i documenti che potrebbero svelare i nodi del conflitto, ma che si teme di rivelare all'altra parte; perché le parti sanno bene (benché lo dimentichino nel vivo del confronto) che la loro relazione umana è

10 L'*azzardo morale* (la condizione che induce una parte a tradire la propria controparte contrattuale in presenza di asimmetrie informative) tende a produrre risultati microeconomici vantaggiosi per una parte, a scapito dell'altra (gioco "a somma zero"); ma la reiterazione di decisioni basate sul rischio morale tende a produrre risultati macroeconomici svantaggiosi per la collettività. L'istituto della *composizione della crisi* dei soggetti sovraindebitati (D.L. 212/2011, D.M. 202/2014, D.Lgs. 14/2019) nasce proprio da questa considerazione, che porta il decisore pubblico a costruire politiche tramite cui disincentivare questa voce di fallimento dei mercati: Acocella (2001/2017: 49-51, 141-144).

11 Il D.M. 180/2020 (art. 4, c. 2, lett. g) esplicita proprio la necessità dei requisiti di professionalità ed efficienza della *sede* dell'organismo di mediazione.

12 Rosenberg (1998).

13 La parola sembra derivare da *cau'cau-as'u*, "consiglio" in lingua algonchina.

qualificata da ciò che appare e da ciò che si percepisce, oltreché da ciò che si intende comunicare[14];

- una **lavagna** su cui visualizzare le risorse e i progressi negoziali, perché la percezione visiva del cambiamento (oltreché quella uditiva) aiuta le parti a modificare le proprie posizioni di principio[15]; perché la lavagna fa apparire, materializza, reifica le proposte negoziali, le pretese e le conseguenze delle decisioni che ciascuna parte potrebbe prendere; cosicché vedere le risorse negoziali consente a ciascun partecipante di ap-prenderle e di integrarle nella propria costruzione concettuale del conflitto e del negoziato; come accade nei percorsi di apprendimento più comuni;
- una serie di **beni di conforto** – acqua, fazzoletti, caramelle o cioccolatini – che ristorino le parti affaticate dal confronto, perché la mediazione impegna molte risorse psicofisiche delle parti (che spesso arrivano dal mediatore già "stanche del conflitto"), per esempio quando qualcuno alza i toni del diverbio o quando qualcun altro piange per sfiducia o quando, ancora, qualcuno si impegna a calcolare il proprio punto di resistenza[16]; ma anche perché il principio di reciprocità delle relazioni umane impone al donatario (come le parti) di contraccambiare il dono, cooperando col donatore (il mediatore)[17].

Tutti gli elementi che "appaiono" nel setting, configurano la mediazione come un confronto – eventualmente faticoso, ma costruttivo[18] – condotto su un terreno neutro e sicuro, amministrato dal mediatore, che lavora come un allenatore, anziché come un arbitro[19]. Non a caso i mediatori parlano di *jiu-jitsu negoziale*[20] (dal giap. *jū-jutsu*, composto da *jū*, "flessibilità", e *jutsu*, "tecnica"): un'attività basata sulla strategia, sulla crescita psicofisica, e sulla sicurezza. Il jiu-jitsu (soprattutto la branca brasiliana) è uno sport in cui la sottomissione dell'avversario implica la pianificazione strategica di una serie di movimenti che sfruttino la forza dell'avversario a proprio vantaggio, ma garantendo sempre la sicurezza dei due contendenti: appena un lottatore sente di non riuscire a sop-

---

14 Il secondo assioma della comunicazione pragmatica, secondo cui "la cornice qualifica il contenuto", rileva quanto la riflessione sull'estetica della mediazione consenta di comprendere le dinamiche del negoziato e del percorso di conciliazione dei conflitti (anche di quelli in telepresenza): Watzlawick/Beavin/Jackson (1967).

15 Il *Behavioral Change Stairway Model* (*BCSM*, "modello di cambiamento comportamentale graduale" in ingl.) descrive il processo negoziale come un percorso di dialogo, basato sull'ascolto attivo, orientato a creare un setting efficiente per esercitare un'influenza capace di indurre il cambiamento delle posizioni percettive e dei comportamenti conseguenti: Noesner/Webster (1997); Dalfonzo (2002).

16 Il punto di resistenza in un negoziato distributivo (gioco a somma zero, in cui ci si limita a ripartire le risorse disponibili, individuate nel *petitum*) coincide con la *Migliore Alternativa all'Accordo Negoziato* (MAAN), che in inglese si chiama *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (*BATNA*). Le parti dovrebbero calcolare il proprio punto di resistenza (cioè l'offerta più bassa che possono accettare razionalmente) prima di avviare la trattativa, ma spesso si presentano impreparate dinanzi al mediatore, che deve aiutarle individualmente a valutare i rispettivi punti di resistenza, a volte con fatica e con reazioni di disappunto imprevisto, se la MAAN si dimostra esigua.

17 Mauss (1923); Cialdini (2007: 13-42).

18 Essere "morbidi con le persone, ma duri col problema" è una delle strategie negoziali identificate da Fisher/Ury (1981: cap. 1).

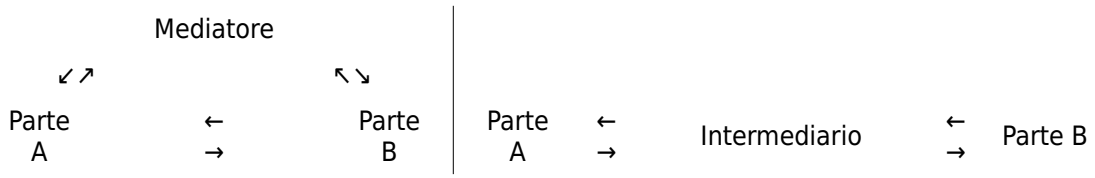
19 Ingenito (2010).

20 Fisher/Ury (1981: cap. 7).

portare la pressione di una leva articolare o di uno strangolamento, batte pochi colpetti sul corpo dell'avversario o sul tappeto (il *tatami*, il territorio comune a entrambi), e l'avversario lo libera, cosicché nessuno si faccia male durante gli allenamenti o durante gli incontri agonistici. Chi pratica il jiu-jitsu impara a rispettare l'avversario e ad accogliere la possibilità della propria sottomissione proprio perché le tecniche e le regole della lotta scongiurano le conseguenze negative: l'apprendimento e la crescita psicofisica si basano su questa consapevolezza, che invece è esclusa dalle tecniche di combattimento percussivo (come la boxe o il karate) in cui l'azione implica danni collaterali anche lievi, che rappresentano efficacemente le dinamiche e gli esiti delle cause giudiziali o arbitrali. I mediatori nordamericani hanno scelto il jiu-jitsu come metafora del negoziato proprio perché la mediazione del terzo imparziale (*coach*, anziché arbitro) serve ai due avversari per crescere, per "allargare la torta", per acquisire informazioni e per riuscire a percepire la necessità di concedere vantaggi all'avversario come un modo per uscire indenni da un percorso faticoso, ma gratificante, anziché come una sconfitta.

Estetica della mediazione in remoto

La mediazione svolta in remoto o in modalità telematica o, ancora, in telepresenza, necessita di un supporto tecnologico, che consente di *mediare la mediazione*: la videoconferenza[21] pone un "mediatore tecnologico" al servizio delle parti e del mediatore umano; le funzioni operative del *medium digitale* consentono di svolgere le funzioni del *medium analogico*. Così il concetto di *interazione quasi-mediata* rivela un significato che il suo autore[22] aveva trascurato: l'effetto di una *quasi-mediazione* perché il mediatore professionista dipende dal medium tecnologico; con una confusione epistemica (i cui effetti potremo rilevare già nel futuro prossimo) tra *intermediario* e *mediatore*.



Il mediatore occupa una posizione "laterale" rispetto alla relazione tra le parti, e da questa posizione dissociata aiuta le parti a vedere ciò che esse non vedono (di ciò che fanno); mentre l'intermediario si frappone in mezzo alla relazione tra le parti, traducendo (ed eventualmente distorcendo) i messaggi tra l'una e l'altra parte, comunque impedendo loro di vedere direttamente ciò che ciascuna di esse fa (mentre lo fa)[23]. Ancora una volta: il mediatore esercita una trasparenza riflessiva, che consente alle parti di vedere in lui l'agire comune, come in uno specchio (per tornare all'estetica del vetro[24]), mentre l'intermediario introduce un'opacità solipsistica, che isola ciascuna parte nella propria dimensione autoreferenziale e, al massimo, consente a ciascuna parte di vedere sé stessa nel proprio agire.

21 Il D.L. 18/2020 (art. 83, c. 20-bis) esplicita la possibilità di svolgere le mediazioni "via telematica […] mediante sistemi di videoconferenza".

22 Thompson (1998).

23 Rossi (2019: 101-105).

24 Corigliano (2018).

La "questione della tecnica[25]" consente di interpretare ancora più profondamente la questione estetica: perché la tecnica non è semplicemente un mezzo, ma è un modo del disvelamento; è la "pro-vocazione" di un "fondo" naturale, una "richiesta" volta a "disvelare" l'energia nascosta della natura, per trasformarla, immagazzinarla e ripartirla, riconducendo ogni valore epistemologico a un valore economico-politico. Se l'intermediario tecnologico può solo pro-vocare la natura reale (il lati-fondo), il mediatore deve e-vocare ciò che il discorso di ciascuna parte lascia sullo s-fondo[26] del discorso; deve disvelare i significati impliciti nelle locuzioni pronunciate dalle parti, e perciò impliciti nella relazione tra le parti[27]. Il mediatore (civile o familiare) opera in una dimensione culturale, che però s'innesta in quella naturale: nel mondo del setting. Ma la quasi-medialità dell'esperienza remota, proprio per la sua opacità di fondo, sembra complicare, anziché semplificare questo compito professionale, che rischia di ridursi a una quasi-mediazione. Senza contare come i *social media* (che esemplificano il funzionamento e la logica dei *new media*) abbiano ampiamente dimostrato di operare in direzione dell'espulsione del dissenso, anziché della sintesi di idee eterogenee[28], che invece il mediatore si adopera per conciliare.

I vari sinonimi selezionati poco sopra per rappresentare la stessa esperienza tecnologica, restituiscono sfumature diverse, ciascuna delle quali dice qualche caratteristica di quella stessa esperienza:

- la riunione **in remoto** confonde la dimensione spaziale con quella temporale; non solo perché l'aggettivo "remoto" è usato per qualificare indifferentemente il tempo (come il "passato remoto") e lo spazio (come una "regione remota"), ma soprattutto perché la modalità in remoto, che consente alle parti di incontrarsi in un non-luogo cibernetico, abbatte gli ostacoli spaziali e temporali che ciascuna avrebbe dovuto superare per raggiungere la sede fisica della mediazione (il setting del mediatore), ciascuna dedicando quel tempo e quell'impegno (spesi per spostarsi) al bisogno di incontrare l'altra parte; ma la riunione in remoto elimina la necessità di questo impegno[29], elidendo così una parte rilevante del significato del setting e l'importanza preliminare che ciascuna parte potrebbe dare alla mediazione; senza contare come l'uso dell'aggettivo *remoto* sottolinei la distanza tra le parti, anziché ridurla;
- la **telepresenza** è un ossimoro; è una presenza "a distanza" (dal gr. *τηλε*), che implica l'impossibilità concreta di condividere uno spazio reale, cioè quel terreno comune, neutro e sicuro che è il setting predisposto dal mediatore; perché la tele-presenza è solo una virtualità basata sull'immagine (*Gestalt* in ted.), sull'apparenza (perciò ci occupiamo di un'esperienza fortemente estetica) che

25 Tutto questo paragrafo fa riferimento a Heidegger (1954).

26 Cfr. i concetti di *struttura superficiale* (ciò che si dice) e di *struttura profonda* (ciò che si intende) degli enunciati: Chomsky (1957; 1965).

27 La tecnica comunicativa del *reframing* ("ricontestualizzazione" in ingl.) serve esattamente a ristrutturare il senso degli enunciati per aiutare le parti a cambiare posizione percettiva rispetto alla visione sclerotizzata del conflitto e del negoziato: Rossi (2013/2020: 53-57).

28 Alese/Rossi (2015); Rossi (2019).

29 Il concetto di *commitment* ("impegno" in ingl.) rende bene questa dimensione di "sforzo reciproco" che le parti dovrebbero condividere in mediazione; e che il mediatore cerca di rendere *over-commitment* ("impegno esorbitante"), orientando le parti a conciliare per "proteggere l'investimento": Cialdini (2007: 43-86).

realizza la condizione paradossale dello stare "insieme ma soli[30]", cioè la condivisione di una distanza interpersonale reale (concreta), confusa con la vicinanza che ciascun individuo sperimenta solo con la sua strumentazione tecnica (*device* in ingl.);

- il vocabolo **telematica** è la crasi di *tele-informatica*, cioè la crasi di *tele-informazione-automatica*; perciò il concetto implica tanto la riduzione (paradossale) delle distanze (come già riferito per la tele-presenza) quanto la scienza e la conoscenza delle informazioni; ma implica soprattutto l'automazione delle procedure di raccolta ed elaborazione delle informazioni; che sembra riguardare solo lo sfruttamento dei computer quali mezzi tecnici che semplificano alcuni compiti, ma che implica anche un modellamento (inconsapevole) del nostro linguaggio come calco del linguaggio (e della logica) delle macchine[31]; cosicché arriviamo facilmente ad "automatizzare" le procedure, per esempio automatizzando gli interventi del mediatore, che rischia di ripetere con chiunque sempre "lo stesso copione" di una mediazione distributiva, basata su trattative di prezzo e su segnalazioni di ultimatum;
- la **videoconferenza** implica la visione comune e reciproca di chi partecipa – parlando – nell'esperienza di confronto; ma si tratta di una visione (e di una percezione) limitata al perimetro dell'inquadratura della webcam; una visione "indeterminata" perché rileva una densità di pochi indici nelle inquadrature strette (come il c.d. primissimo piano) oppure una scarsità di indici nelle inquadrature larghe (come il c.d. piano americano); cioè si può ricevere solo un'immagine ampia, ma confusa, o un'immagine dettagliata, ma piccola, e comunque *preconfigurata dall'altro*; invece, nell'esperienza reale le persone possono superare questa limitazione, spostando *il proprio corpo* per avvicinarsi agli altri o per allontanarsi da loro; senza contare che in videoconferenza si *conferiscono* solo la propria immagine (nei limiti appena indicati) e la propria voce (quando i segnali informatici non subiscono disturbi di trasmissione), con assenza di tutti gli indici cinestesici (tattili, olfattivi e propriocettivi) che contribuiscono all'esperienza dialogica reale; cosicché questa "perdita di realtà" contribuisce ad alienare le parti dalla realtà della loro relazione e delle conseguenze delle proprie scelte[32];
- la **cibernetica** (dal gr. *κυβερνάω*, "governo", "dirigo", "guido") è la tecnica tramite cui si controllano e si automatizzano gli strumenti elettronici e le comunicazioni di ogni genere[33], tramite l'acquisizione e la manipolazione delle informazioni, dei dati e dei segnali; ed è la tecnica che ha reso possibile pensare il cyberspazio[34] – Internet e le varie reti di controllo telematico dei flussi di denaro, di infoprodotti, di dati biomedici, ecc. – nel quale già oggi iniziamo a intercettare alcune forme di alienazione sociale (dagli *hikikomori* giapponesi, "gli isolati", ai *flame*, i "linciaggi", ai *ban*, le "messe al bando", ai *troll*, gli "orchi", i "persecutori", fino ai "leoni da tastiera"[35]); e che, proprio per la sua pervasività e per la

30 Turkle (2011).

31 Rossi (2008).

32 Arcangeli/Selis (2017).

33 Wiener (1948).

34 Gibson (1984).

35 Arcangeli/Selis (2017).

> sua potenza attrattiva, dovremo imparare a sfruttare per costruire forme nuove di setting, ancora difficili da realizzare; che dovremmo immaginare come *metaversi*[36] capaci di simulare uno spazio comune, virtuale, abitato dai nostri *avatar*[37]; ma purché il medium non inizia a controllarci a sua volta e purché riusciamo a distinguere ciò che tende a confondersi nei paradossi delle simulazioni[38].

La smaterializzazione – implicita nell'esperienza cibernetica telematica – ci costringe a ripensare la dimensione del setting negoziale, perché il terreno comune reale e materiale è escluso *a priori* dalle forme del cyberspazio attuale. In alternativa, per ora, sembra doveroso ammettere che l'interazione quasi-mediata possa facilitare lo svolgimento di compiti e funzioni "meccaniche", ma impedisca di soddisfare l'esigenza umana di (ri)costruire relazioni interpersonali complete e soddisfacenti[39], necessarie per coordinare i comportamenti cooperativi e il consenso tra parti in lite. Anzi, oggi sembrerebbe che il setting negoziale nelle videoconferenze si riduca a un mero *set-up* ("impostazione" in ingl.) dei dispositivi usati per la connessione telematica (la webcam sfocata, il microfono distorto, il segnale Wi-Fi disturbato, ecc.).

Ciò non significa che conciliare on-line sia impossibile; ma significa che il mediatore necessita di strumenti (intellettuali e materiali) di alta qualità e, soprattutto, necessita di un'esperienza profonda nel "percepire i nessi tra le cose anche quando sembrano assenti"[40], se vuole insistere a condurre la mediazione con uno stile trasformativo o sistemico-relazionale; altrimenti le mediazioni telematiche consentiranno solo, nel migliore dei casi, di concludere accordi distributivi[41] o, peggio, di elaborare proposte valutative[42].

---

36 Stephenson (1992) ha inventato il concetto di *metaverso*: uno spazio virtuale che simula uno spazio reale, integrandolo con funzioni di realtà aumentata. Rymaszewski et al. (2007) hanno descritto il primo metaverso rudimentale che abbiamo potuto sperimentare: Second Life, commentato in Rossi (2008: 55-71), che *sembra* essere stato abbandonato, forse perché ambiva a essere riconosciuto come una realtà parallela (una cosa seria), ma rappresentava le fattezze di un videogioco (una cosa futile); invece dobbiamo riconoscere che alcune sue declinazioni più recenti e più evolute, come Fortnite, registrano quantità vertiginose di adesioni da parte del pubblico, forse perché pretendono di essere semplici videogiochi, ma convogliano esperienze virtuali e commerciali anche più coinvolgenti di molte esperienze reali. Ed è proprio su queste forme di aggregazione virtuale che potremmo fondare l'interazione professionale del futuro e il setting negoziale in telepresenza.

37 L'*avatar* ("disceso" in sans.) è l'alter ego elettronico dell'utente dei servizi telematici che prevedono l'identificazione personale mediante una rappresentazione grafica (uno *sprite*, una foto, un disegno, ecc.) che può anche essere animata.

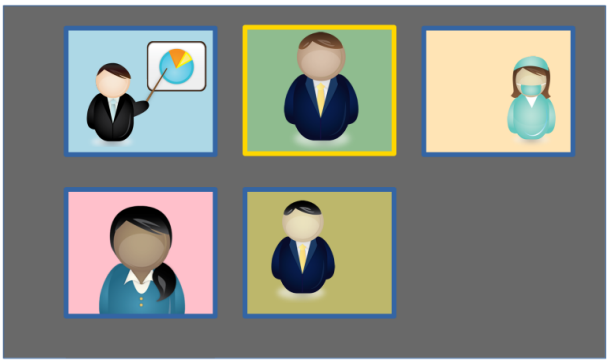
38 McLuhan (1964) ci ha avvertiti chiaramente quando ha spiegato che "il medium è il messaggio" (giocando sull'ambivalenza dei significati: "*medium is the message* / *mass-age*"); e Baudrillard (1981) ha spiegato quanti e quali pericoli si annidano nella virtualità, rispetto alla capacità di comprendere il presente.

39 Turkle (2011) ha rilevato che le generazioni più giovani, esposte ai new media sin dai primi anni di vita (i c.d. "nativi digitali"), trovano difficile instaurare relazioni interpersonali reali, preferendo le relazioni virtuali, a cui consegue l'incapacità (rispetto alle generazioni precedenti) di interpretare i vissuti emotivi, con la perdita di capacità empatiche, tanto importanti nella mediazione.

40 Andolfi (2015).

41 Si dicono *distributivi* gli accordi limitati a dividere "la torta" tra le parti, in ragione delle quote negoziate sul piano economico o giuridico; mentre si dicono *integrativi* gli accordi capaci di "allargare la torta" in base agli interessi, ai bisogni e alle emozioni svelate nel dialogo non-violento.

42 Il D.Lgs. 28/2010 (artt. 1 e 11) prevede la possibilità di una fase valutativa del conflitto, che però i puristi considerano una distorsione dello spirito della mediazione. D'altro canto: "il ruolo dell'intermediario digitale nel comporre la controversia si connota per una dimensione aggiudicativa e persino



Ma c'è dell'altro. La cornice qualifica il contenuto[43] e l'immagine esprime sinteticamente un concetto complesso, come nell'immagine riprodotta qui sopra, che stilizza la griglia ipotetica di uno dei tanti sistemi di videoconferenza disponibili oggi nel mercato: ogni individuo "sta" nel suo spazio come un punto qualsiasi di un *raster* ("griglia", "reticolo" in ingl.), ciascuno connesso agli altri tramite una mappa *invisibile*, confusa nello sfondo grigio anonimo (come una sorta di circuito stampato occultato dalla scocca di un *device*). Ogni casella della griglia esaspera visivamente la separazione – la discontinuità – tra le parti, separate dai confini delle proprie cornici; ed evidenzia come ciascun individuo si differenzi dagli altri soprattutto per lo sfondo che si staglia dietro a ciascun ritratto (un mezzo busto in un ufficio pieno di libri, un primo piano davanti a una parete bianca, un controluce davanti a una finestra aperta, ecc.). *Sembra* impossibile anche solo intuire un'unità di vedute o un *continuum* spaziale comune a tutti perché lo strumento di videoconferenza (il medium tecnologico) rappresenta le differenze individuali, escludendo *a priori* gli elementi comuni e condivisi che, invece, il setting negoziale reale metterebbe a disposizione di tutti i partecipanti. E ciascun partecipante alla teleconferenza reagisce solo parzialmente agli stimoli comunicativi comuni al gruppo, perché buona parte degli stimoli sensoriali *reali* che riceve ciascun individuo provengono dal luogo strettamente personale in cui quell'individuo effettua la connessione, se non addirittura da un luogo domestico e caratterizzante, cioè un luogo che esalta il carattere e l'indole di ciascuno, irrobustendone le posizioni di principio.

In questa condizione alienante per il gruppo, ma esaltante per l'individuo, il mediatore fatica enormemente perché deve superare i vincoli tecnologici (di cui rendo conto nella seconda parte di questo contributo), ma anche perché l'estetica del cyberspazio – per come lo sperimentiamo oggi – esalta le differenze individuali delle parti. Ciononostante il mediatore può cogliere in questa estetica il senso profondo del suo mandato professionale: i riquadri e le cornici che identificano i partecipanti alla teleconferenza ricordano al mediatore di *portare in primo piano* ciò che si cela nello *sfondo* (evocando i bisogni e gli interessi delle parti inviluppati nei loro enunciati verbali e non-verbali[44]), e gli ricor-

autoritativa in cui la ricerca dell'accordo mediativo tra le parti [...] rimane sullo sfondo o relegata ad ipotesi marginali" (Casabona 2017: 522).

43 Watzlawick/Beavin/Jackson (1967).

44 Mi riferisco ai concetti di *struttura superficiale* e *struttura profonda* degli enunciati, elaborati da Chomsky (1957; 1965), e al riconoscimento esplicito del vissuto emotivo, secondo il metodo della

dano di comprendere (prima) e di ristrutturare (poi) la *cornice semantica* con cui ciascuna parte elabora la propria visione del conflitto e del negoziato[45].

L'estetica della mediazione in remoto rievoca nel mediatore i suoi scopi e i suoi obiettivi profondi: e i vincoli tecnici possono addirittura motivarlo a lavorare con una partecipazione più intensa del normale, proprio allo scopo di superare gli ostacoli comunicativi connaturati alla trasmissione delle informazioni (e delle interferenze) on-line. La vetrinizzazione[46], che la cornice di ogni cella opera su ogni individuo, da una parte isola e aliena le parti rispetto al setting comune (perché mette in contrasto visivo le differenze individuali), ma d'altra parte dovrebbe stimolare il mediatore (attento ai segnali simbolici) nel suo compito di *analizzare la domanda*[47], cioè di esplicitare i bisogni e gli interessi profondi di ciascuna parte, quelli diversi dal *petitum* superficiale: appunto, portare in primo piano ciò che si cela nello sfondo; provocare il fondo per estrarne le risorse utili a pacificare il conflitto; cercare i nessi e le similitudini proprio dove sembrano esserci solo differenze.

comunicazione non-violenta di Rosenberg (1998).

45 Mi riferisco alla tecnica del *reframing*: Rossi (2013/2020: 53-57).

46 Codeluppi (2007).

47 Carli/Paniccia (2003).

2. Gli Strumenti

Le piattaforme di videoconferenza, i computer, gli smartphone e gli altri media di ultima generazione sono strumenti tecnici che il mediatore affianca ad altri mezzi: quelli di tecnologia "bassa", ma efficiente; e quelli puramente intellettuali, che distinguono la bontà dell'intervento professionale. La comunicazione informatica smaterializza l'esperienza di chi partecipa al setting negoziale in remoto; ma, d'altro canto, l'esperienza professionale del mediatore è proprio un patrimonio immateriale, tanto più efficace quanto più flessibile (proprio nel senso del *jū* giapponese, riferito nella prima parte di questo contributo) e quanto più il mediatore riesce a esercitare le proprie competenze in circostanze anche di setting imperfetto.

Sistemi di mediazione

Il mediatore, nel suo percorso formativo e nel corso della sua esperienza, apprende l'uso di strumenti tecnici primari, di bassa tecnologia, ma altamente funzionali: il blocco per appunti e la lavagna.

Gli appunti[48] restituiscono al mediatore la *mappa del conflitto* – un riassunto schematico e simbolico delle posizioni di principio, dei bisogni e degli interessi in base a cui creare la ZOPA (Zona di Possibile Accordo) – perciò un insieme di dati utili per progettare le strategie negoziali, per confrontare le MAAN e le PAAN delle parti; ma gli appunti restituiscono anche indicatori più pragmatici, come le *parole-chiave*, tramite cui (ri)attivare la comunicazione efficace nel sistema relazionale (tra il mediatore e ciascuna parte, ma anche tra le parti in conflitto). Il mediatore ripete le parole che una persona pronuncia più di frequente o le parole che quella persona pronuncia con indici para-verbali e non-verbali inconsueti: così il mediatore esegue l'ascolto attivo, ricostruendo i temi portanti dei discorsi che ascolta, per creare empatia tra sé stesso e gli altri.

La lavagna è un altro "terreno neutro e comune", parte integrante del setting negoziale, dove il mediatore opera una visualizzazione simbolica, con numeri, disegni, linee di giunzione, e tutte le strategie proprie di *brainstorming*[49]: la lavagna restituisce al gruppo le risorse negoziali, le opzioni conciliative, le pretese e le proposte delle parti e, soprattutto, visualizza i cambiamenti della relazione e i progressi delle trattative, che le persone hanno bisogno di vedere, oltreché di sentire, perché il cambiamento è l'impulso primario che motiva le parti a conciliare; come afferma il *Behavioral Change Stairway Model*[50].

Dei beni di conforto (come l'acqua, le caramelle, ecc.) e della loro funzione in merito all'attivazione del principio di reciprocità ho già parlato nella prima parte di questo contributo. Della validità del telefono come strumento di esplorazione degli interessi e di costruzione del rapporto, invece, bisognerebbe discutere approfonditamente, benché ne

48 In Rossi (2013/2020: 89-91) propongo un sistema sinottico e agile che consente di sintetizzare relazioni anche estremamente complesse, ma in uno spazio ristretto, per stendere la mappa del conflitto.

49 Osborn (1942); Novak/Gowin (1984).

50 Noesner/Webster (1997); Dalfonzo (2002).

abbia già fornito un'argomentazione altrove[51], soprattutto nel quadro di un procedimento veramente informale.

Al mediatore basta una strumentazione di bassa tecnologia per ottenere risultati efficienti; ma anche gli strumenti intellettuali a sua disposizione – di cui i corsi e i manuali danno conto ampiamente – rappresentano *una tecnologia* in senso (ancora una volta) estetico, perché le tecniche di comunicazione (come l'uso di domande potenti e circolari, o l'uso del reframing, ecc.) servono a "pro-vocare il fondo discorsivo da cui estrarre risorse e valori"[52] negoziali. E questa *tecnologia del discorso*, però, è una tecnologia che andrebbe considerata "alta" perché implica competenze e strategie dialettiche "innaturali" e professionali, come scopre chiunque si cimenti per le prime volte negli esercizi svolti durante i corsi di formazione per mediatori o durante i corsi di specializzazione sulla comunicazione interpersonale efficace. Chiunque può cogliere la dimensione evolutiva – perciò tecnologica – del discorso e della dialettica (se appena compie lo sforzo di riconoscere i tratti distintivi della professionalità del mediatore) nella capacità di organizzare domande strategiche (nei momenti più azzeccati) e di comprendere i vissuti emotivi di ciascuna parte, quindi di esprimerli e di tradurli a uso e consumo dei contendenti; ma anche nella capacità di comprendere l'approccio negoziale adottato da ciascuna parte (distributivo, integrativo, transattivo, ecc.) e di orientarlo verso un modello più funzionale (sistemico relazionale, trasformativo, ecc., a seconda della scuola di appartenenza e dello stile di negoziazione prediletto dal mediatore stesso).

L'utilizzo di strumenti materiali altamente tecnologici – che però tendono alla smaterializzazione dell'esperienza (come già illustrato nella prima parte) – è solo una questione di opportunismo funzionale. Ma bisogna notare (e ricordare) un dato essenziale: se è vero che gli strumenti di videoconferenza facilitano l'incontro tra le parti (abbattendo i limiti spazio-temporali), è pur vero che il D.L. 18/2020 (art. 83, c. 20-bis) ne ha promosso l'utilizzo *per consentire il distanziamento sociale*, cioè per *separare* le persone (come già spiegato nella prima parte di questo contributo); e se le tecnologie di videoconferenza incentivano l'incontro tra le parti perché ne riducono il costo a un semplice clic, ciò significa che *l'investimento di senso* è ridotto a un misero clic; mentre la funzionalità del setting negoziale dipende anche dalla fatica che ciascuna parte sopporta quando esce di casa per recarsi fisicamente nell'ufficio del mediatore[53]; proprio come la motivazione di un lottatore di jiu-jitsu o di qualsiasi altro sportivo si rileva già nella costanza con cui egli si reca sul luogo dell'allenamento, nonostante il freddo, la pioggia o la stanchezza.

Piattaforme di teleconferenza

La questione dell'impatto che i sistemi di videoconferenza avranno sulla qualità delle mediazioni è di natura psicologica, perché i risultati dipendono dalla quota di *investimento di senso* che ciascuna parte esercita nei confronti della mediazione on-line: chi partecipa solo a condizione che basti cliccare in remoto rivela il significato vuoto che attribuisce al procedimento di mediazione; mentre chi utilizza la videoconferenza per su-

51 Rossi (2013/2020: 107-109).

52 Faccio nuovamente riferimento alla dialettica di Heidegger (1954).

53 Ribadisco il concetto di *overcommitment* riferito da Cialdini (2007: 43-86). Del resto, secondo il D.M. 180/2010 (art. 7, c. 4), un organismo di mediazione non può svolgere le mediazioni "esclusivamente attraverso modalità telematiche".

perare ostacoli momentanei esprime motivazioni proattive, capaci di valorizzare l'impiego dei new media.

Invece la questione della diffusione tecnologica delle piattaforme per l'*ODR* (*Online Dispute Resolution*) ricalca un tema socioeconomico, che investe lassi temporali estremamente dilatati perché richiede la transizione (dell'impellenza) di esigenze specifiche e la condivisione degli interessi (connessi al soddisfacimento di quelle esigenze) tra segmenti sociali diversi, a seguito di pressioni esercitate da gruppi di portatori d'interesse (gli stakeholders) e da coalizioni frammentarie, che diventano sempre più omogenee col passare del tempo impiegato per segnalare il bisogno sistemico di diffondere una tecnologia[54]. Infatti anche la storia degli ODR testimonia un ciclo di 20 anni che ci ha condotti alla situazione odierna: a partire dalla Dir. 2000/31/CE (art. 17) che accennava alla questione del commercio elettronico e passando per la Dir. 2009/22/CE sugli ODR per i consumatori; passando poi per il D.Lgs. 28/2010 (art. 3, c. 4, e art. 16, c. 3) che prevedeva la possibilità di svolgere anche in remoto (ma non esclusivamente in remoto) la mediazione civile e commerciale; quindi col Reg.UE Parl. 524/2013 che ha istituito la piattaforma ODR comunitaria, e poi il Reg.UE Comm. 2015/1051 che l'ha disciplinata; siamo giunti al ricorso urgente delle misure precauzionali di cui al D.L. 18/2020 (art. 83, c. 20-bis).

La questione della tecnica asservita alla disciplina giuridica è rilevante perché – almeno da una prospettiva funzionalista e (ancora una volta) estetica – evidenzia come qualsiasi provvedimento normativo riguardante l'adozione di tecnologie informatiche[55] dipenda dalle tecnologie stesse: la legge non "piega" la tecnologia al proprio servizio, ma "si piega" (si adatta) alla tecnologia disponibile; cosicché, nell'era della cibernetica applicata, l'ingegneria informatica e i protocolli di trasmissione dei dati dettano le possibilità pragmatiche del diritto. Prima nasce la tecnologia, poi la legge si costruisce attorno ad essa[56], quasi per contenerne l'energia. Così qualsiasi disciplina di qualsiasi piattaforma ODR dipende dalla tecnologia dominante che consente di scambiare le informazioni uditive e visive in tempo reale attraverso la rete di connessione: *WebRTC* (*Real-Time Communication for the Web*) è il protocollo informatico standardizzato e *open-source* ("a codice aperto", perciò verificato e certificato da una comunità di pari) che consente di svolgere le videoconferenze[57]; e le nostre possibilità concrete di mediare on-line dipendono dalle potenzialità proprie di quel *framework* ("struttura" in ingl.); ma dipendono anche dalle potenzialità delle infrastrutture di connessione (le bande portanti del segnale web) e dalle disponibilità commerciali degli utenti finali.

Il sistema più sofisticato che possiamo immaginare di realizzare – magari un metaverso fantascientifico, che consenta un setting negoziale virtuale – si rivelerebbe del tutto inu-

54 Geels (2002).

55 Faccio riferimento a tutta la sfera (complessa) delle tecnologie per l'informazione e le comunicazioni (in ingl. *Information and Communication Technologies*, *ICT*).

56 Questo era vero già per l'automobile, che ha imposto una prima disciplina della circolazione stradale in Italia nel 1933; ma ciò che sta accadendo attorno ai new media ha quasi dell'incredibile, se pensiamo, per esempio, alle audizioni di Mark Zuckerberg (per il caso Facebook nel 2019) davanti al Congresso statunitense, che hanno esplicitato l'impreparazione e il ritardo della politica rispetto ai processi morfogenetici indotti dall'*ICT*.

57 Le piattaforme Jitsi, Google Meet e Streamyard si basano interamente su *WebRTC*, che implementa la teleconferenza direttamente nel browser di Internet, anziché richiedere l'installazione di applicazioni dedicate. Wikipedia ospita una voce dedicata al confronto tra le funzionalità delle piattaforme di teleconferenza più disparate: en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_web_conferencing_software.

tile, se il segnale di rete scarseggiasse[58]: la qualità della connessione alla rete decide le sorti di una mediazione in remoto perché la presenza di una parte nel non-luogo virtuale della teleconferenza dipende dalla capacità della rete di scambiare – cioè di intermediare – le informazioni tra i client attraverso il server[59]; e purtroppo l'infrastruttura di rete italiana oggi è disomogenea e incoerente con esigenze professionali sistemiche.

Ma, paradossalmente, i limiti tecnologici possono diventare un'occasione di setting per il mediatore che sappia sfruttare a proprio vantaggio il momento del set-up informatico per "fare squadra" tra le parti avversarie, nel tentativo di risolvere un problema contingente di connessione: incentivando così la cooperazione sul versante della relazione interpersonale sin dalle prime battute di una sessione di mediazione on-line.

Le carenze di connessione implicano effetti collaterali significativi in mediazione perché, innanzitutto, l'assenza di connessione o anche solo una connessione sufficientemente disturbata creano la condizione paradossale della *presenza assente* di una parte: connessa (perché il suo avatar compare sporadicamente nel raster), ma tagliata fuori dalla comunicazione (perché non sente, non riesce a farsi sentire, non sa risolvere i problemi tecnici con la webcam, ecc.); con tutte le conseguenze formali relative alla verbalizzazione e alla produzione degli effetti giuridici, per esempio, sull'espletamento della condizione di procedibilità della domanda giudiziale ai sensi del D.Lgs. 28/2010 (art. 5); ma anche rispetto alla maturazione delle indennità di mediazione dovute all'organismo; e, ancora, rispetto alla possibilità di rinviare le riunioni, certamente non *ad libitum* per i limiti di connessione di qualcuno, ma per quanto tempo?

Il D.L. 18/2020 (art. 83, c. 20-bis) specifica che le mediazioni si possono svolgere online solo col consenso di tutte le parti coinvolte nel procedimento: ribadendo la centralità del setting fisico (già discusso nella prima parte di questo contributo) e rispondendo chiaramente ai dubbi di chi si interroga sulla vecchia questione della possibilità di mediare per procura, in remoto, indirettamente, ecc.; chiarendo (anche al giudice dell'eventuale giudizio) che si può esprimere un segnale di interesse concreto a negoziare solo partecipando personalmente alla mediazione.

D'altra parte, l'occasione di questa transizione forzata verso le piattaforme di videoconferenza – con i limiti che esse impongono allo svolgimento delle mediazioni – potrebbe rappresentare l'occasione giusta per recuperare quell'informalità dichiarata dal D.Lgs. 28/2010 (art. 3, c. 3, e art. 8, c. 2), ma esclusa nello svolgimento pragmatico della professione, che chiama troppo spesso i mediatori a preoccuparsi di cosa verbalizzare per attestare certi fatti (non ultima la presenza delle parti), se debbano essere attestati, o per circostanziare indicazioni rilevanti nel giudizio, se debbano essere circostanziate. Ma queste sono diatribe vecchie, ancora irrisolte dalla giurisprudenza, e purtroppo ingarbugliate ulteriormente dagli strumenti informatici che, invece, dovrebbero semplificare la risoluzione dei nostri problemi.

---

58 Perciò consiglio vivamente di svolgere le ODR sfruttando una connessione cablata (più performante sul versante della *qualità* del segnale), anziché le connessioni senza fili che, invece, subiscono varie forme di interferenza e disturbi vari, che di fatto nullificano la capacità di trasmettere grosse quantità di dati.

59 La struttura dei flussi di dati, veicolati tramite un server centralizzante, ribadisce la differenza ontologica tra il concetto di mediazione (trasparente) e di intermediazione (opaca).

Bibliografia

Acocella N. (2001/2017) *Elementi di politica economica. Quarta edizione*, Roma, Carocci.

Alese G., Rossi O.D. (2015) *Rete, cultura e dissenso*, in F. Sabba (ed.) *Noetica vs informatica: le nuove strutture della comunicazione scientifica*, Firenze, Olschki, pp. 113-129.

Andolfi M. (2015) *La terapia familiare multigenerazionale. Strumenti e risorse del terapeuta*, Milano, Cortina.

Arcangeli M., Selis V. (2017) *Faccia da social. Nazi, Webeti, Pornogastrici e altre specie su Facebook*, Roma, Castelvecchi.

Baudrillard J. (1981) *Simulacres et Simulation*, Paris, Galileé.

Baumgarten A.G. (1750-1758) *Æsthetica*, Frankfurt/Oder, Kleyb.

Bobbio N. (1980) *La democrazia e il potere invisibile*, "Rivista italiana di scienza politica", n. 10, n. 2, pp. 181-203.

Carli R., Paniccia R.M. (2003) *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*, Bologna, il Mulino.

Casabona S. (2017) *Intermediazione digitale e composizione delle controversie: dall'Alternative Dispute Resolution all'Alien Dispute Rsolution*, "Il diritto dell'informazione e dell'informatica", n. 3, pp. 497-526.

Chomsky N. (1957) *Syntactic Structures*, Den Haag, Mouton.

Chomsky N. (1965) *Aspects of the Theory of Syntax*, Cambridge, M.I.T. Press.

Cialdini R.B. (2007) *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, Harper Collins.

Codeluppi V. (2007) *La vetrinizzazione sociale*, Torino, Bollati-Boringhieri.

Corigliano F. (2018) *I nodi della trasparenza*, Roma, Studium.

Dalfonzo V. (2002) *National Crisis Negotiation Course*, Quantico, FBI Academy.

Festa R. (2004) *Teoria dei giochi e strategie della deterrenza*, Firenze, Dipartimento di Filosofia dell'Università di Firenze.

Fisher R., Ury W. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, London, Penguin.

Geels F.W. (2002) *Technological Transitions as Evolutionary Reconfiguration Processes: A Multi-Level Perspective and a Case-Study*, "Res Policy" n. 31, pp. 1257-1274.

Gibson W. (1984) *Neurmonacer*, New York, Ace.

Gottman J.M. (2011) *The Science of Trust*, New York, Norton.

Heidegger M. (1954) *Die Frage nach der Technik*, in *Die Künste im Technischen Zeitalter: Gestalt und Gedanke*, pp. 69-108, München, Oldenbourg.

Keeney B.P. (1983) *Aesthetics of Change*, New York, Guildford.

Mauss M. (1923) *Essai sur le don*, Paris, Presses Universitaires de France.

Noesner G.W., Webster M. (1997) *Crisis Intervention: Using Active Listening Skills in Negotiation*, "FBI Law Enforcement Bulletin" n. 66, pp. 13-18.

Novak J., Gowin B.D. (1984) *Learning How To Learn*, Cambridge, University Press.

Osborn A.F. (1942) *How To Think Up*, New York, McGraw-Hill.

Rosenberg M. (1998) *Nonviolent Communication*, Encinitas, Puddle Dancer.

Rossi O.D. (2008) *Cultura digitale: Wii like it!*, Roma, Aracne.

Rossi O.D. (2020) *Cultura Negoziale: come e perché conciliare un accordo amichevole. Quarta edizione*, Roma, IforMediate (orig. 2013).

Rossi O.D., Rossi S. (2011), *Comunicare e mediare: Istituti e tecniche per la risoluzione stragiudiziale dei conflitti*, Loreto, Simplicissimus.

Rymaszewski M., Au W.J., Wallace M., Winters C., Ondrejka C., Bastone-Cunningham B. (2006) *Second Life, the Official Guide*, Hoboken, Sybex/Wiley.

Stephenson N. (1992) *Snow Crash*, New York, Bantam.

Tedesco S. (2000) *L'estetica di Baumgarten*, Palermo, Centro Internazionale Studi di Estetica.

Thompson J.B. (1998) *The Media and the Modernity. A Social Theory of the Media*, Cambridge, Polity.

Turkle S. (2011) *Alone Together. Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, New York, Basic Books.

Vattimo G. (ed.) (1977) *Estetica moderna*, Bologna, il Mulino.

Von Neumann J., Morgenstern O. (1944/2004) *Theory of Games and Economic Behavior. 16th Anniversary Edition*, Princeton, University Press.

Watzlawick P., Beavin J., Jackson D. (1967) *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns*, Pathologies and Paradoxes, New York, Norton.

Wiener N. (1948) *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Paris, Hermann & Cie.