

## ***MEDIAZIONE A 360°: DALL'AZIENDA ALLA FAMIGLIA, DALL'ARTE ALLA FISCALITÀ***

Prevenire ogni giorno il contenzioso in azienda: toolkit  
di mediazione per i professionisti

Avv. Claudia Bruscaaglioni  
Partner LMCR Studio legale

## Getting past No

### Negotiating in difficult situations (W.Ury)

Cinque ostacoli alla cooperazione:

- la tua reazione
- le loro emozioni
- la loro posizione
- la loro insoddisfazione
- il loro potere

## Superare il no

Come negoziare in situazioni difficili

### STRATEGIA:

- «*Go to the balcony*» Osserva da una prospettiva diversa
- «*Step to their side*» Avvicinati a loro

# Superare il no

## Come negoziare in situazioni difficili

### STRATEGIA:

- Riformulate, cambiate le regole del gioco, concentrate la vostra attenzione sulla sfida di soddisfare le esigenze reciproche.
- Costruisci loro un ponte d'oro (coinvolgi loro nel processo) chiedi loro consiglio



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE  
COMMERCIALISTI  
ODCEC di MILANO

## Usare le emozioni durante le negoziazioni

**R.FISHER / D. SHAPIRO: Building Agreement- Using emotions as you negotiate**

Le emozioni possono essere un ostacolo alla negoziazione:

- Possono distogliere l'attenzione dalle questioni sostanziali
- La vostra attenzione si sposta dal raggiungimento di un accordo soddisfacente alla protezione di voi stessi o all'attacco dell'altra parte
- Possono danneggiare una relazione
- Riducono la capacità di agire con saggezza
- Possono essere usate per sfruttare o influenzare

## Usare le emozioni durante le negoziazioni

Le emozioni possono essere una grande risorsa:

- Le emozioni positive possono rendere più facile soddisfare interessi sostanziali
- Le emozioni positive possono migliorare una relazione
- Le emozioni positive non aumentano necessariamente il rischio di essere sfruttati

# Usare le emozioni durante le negoziazioni

GESTIRE LE EMOZIONI: APPROCCI CHE NON FUNZIONANO

- Smettere di provare emozioni? Non è possibile.
- Ignorare le emozioni? Non funzionerà.

Le emozioni influenzano il corpo, il modo di pensare, i nostri comportamenti. Non è possibile eliminare le emozioni dal tavolo negoziale o ignorarle quando si presentano. Le emozioni ci portano informazioni su quanto uno specifico bisogno è importante per noi e per le altre parti.

# Usare le emozioni durante le negoziazioni

**Quando si ha a che fare con le emozioni:**

- Riconoscere
- Accettare
- Trasformare
- Non identificarsi (né se stessi né l'altra persona) con l'emozione che viene espressa
- Fare attenzione a non trarre conclusioni affrettate (l'errore di Otello)

## Usare le emozioni durante le negoziazioni

**Affrontare direttamente le emozioni? Un compito complicato.**

Le emozioni sono solitamente contagiose.

L'impatto di un'emozione negativa persiste a lungo dopo che è passata.

Come dovrebbe un negoziatore affrontare le emozioni diverse, interagenti ed in continua evoluzione di ciascuna delle parti?



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE  
COMMERCIALISTI  
ODCEC di MILANO

## Usare le emozioni durante le negoziazioni

### Un'alternativa: concentrarsi sui bisogni fondamentali

Anziché lasciarsi coinvolgere da ogni emozione, concentrate la vostra attenzione su ciò che può avere generato tali emozioni: i bisogni fondamentali («*core concerns*»)

## Usare le emozioni: cinque bisogni fondamentali

I cinque bisogni fondamentali stimolano molte emozioni.

I cinque bisogni fondamentali sono: **apprezzamento, affiliazione, autonomia, stato e ruolo.**

Quando si affrontano efficacemente questi bisogni, si stimolano emozioni positive sia in se stessi che negli altri.

Queste cinque bisogni fondamentali non sono completamente distinti l'uno dall'altro: si fondono, si mescolano e si uniscono.

# Usare le emozioni: cinque bisogni fondamentali

## 1. ESPRIMERE APPREZZAMENTO

Tutti desiderano sentirsi compresi, apprezzati e ascoltati. Se le persone si sentono sinceramente apprezzate, sono più propense a collaborare e meno inclini ad agire in modo ostile.

# Usare le emozioni: cinque bisogni fondamentali

## 2. COSTRUIRE AFFILIAZIONE

- Con una maggiore affiliazione, lavorare insieme diventa più facile e produttivo.
- Ci sono diversi tipi di affiliazione:  
  
connessioni strutturali e connessioni personali.

# Usare le emozioni: cinque bisogni fondamentali

## 3. RISPETTARE L'AUTONOMIA

- Tutti desideriamo un adeguato grado di autonomia.
- Quando qualcuno la viola, intenzionalmente o meno, tendiamo a provare emozioni negative.
- Quando viene rispettata, tendiamo a sentirci coinvolti.



# Usare le emozioni: cinque bisogni fondamentali

## 4. RICONOSCERE LO STATUS

- Poiché ogni persona ha diversi ambiti in cui gode di un particolare status, non è necessario competere con gli altri per ottenere uno status.
- Apprezzare lo status elevato degli altri quando è pertinente e meritato ed essere orgogliosi delle proprie aree di competenza e dei propri risultati.
- Trattare gli altri con il dovuto rispetto spesso li porta a reciprocare.



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE  
COMMERCIALISTI  
ODCEC di MILANO

## Usare le emozioni: cinque bisogni fondamentali

### 5. SCEGLIERE E SUGGERIRE UN RUOLO APPAGANTE

- In una negoziazione, c'è sempre un ruolo, un compito da svolgere.
- E' utile essere consapevoli dei propri ruoli automatici e allo stesso tempo assumere e suggerire ruoli temporanei
- Apprezzare i ruoli temporanei giocati dagli altri

## **Usare le emozioni: cinque bisogni fondamentali**

- **Il potere di riconoscere i bisogni fondamentali**
- **Il rischio di ignorare i bisogni fondamentali**

## Strumenti di negoziazione

<https://youtu.be/saXfavo1OQo>

- Ascolto attivo
- Il potere dell'ascolto. William URY
- «Ascoltare è la concessione meno costosa che possiamo fare»  
William Ury
- «*Sapere ascoltare significa possedere, oltre al proprio, il cervello degli altri*» Leonardo da Vinci

## **LEGGE N. 76/2025**

# **DISPOSIZIONI PER LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA GESTIONE, AL CAPITALE E AGLI UTILI DELL'IMPRESA**

**La rilevanza degli strumenti di negoziazione e  
mediazione per una efficace partecipazione dei  
lavoratori**

---

## Riferimenti

Claudia Bruscaaglioni  
Partner LMCR Studio Legale Associato  
[claudia.bruscaglioni@lmcr.it](mailto:claudia.bruscaglioni@lmcr.it)