

***The “Art of Negotiating”
between Social Sciences and History:
Methodological Problems and Common Paths***

**L’“arte di negoziare” fra storia e scienze sociali:
problemi di metodo e sentieri comuni**

Daniela Frigo

Abstract

*The aim of the contribution is to discuss the methodological issues that emerged from recent studies on diplomatic negotiation, focusing on some useful elements for a comparison between the acquisitions of the social sciences and the historiographical approach. In search of continuity and breaks in the European diplomatic tradition, social sciences show a widespread trend to link current analysis on this topic with the first forms of a ‘negotiation theory’ drawn up between the Seventeenth and Eighteenth centuries by authors such as Richelieu, Callières, Pecquet. A strong intertwining of tools of sociology and psychology on the one hand, and a historical approach on the other, emerged in particular from the investigations into the context of the face-to-face: to understand what happens in the diplomatic *entretien* it is necessary - today as in the past -, to decipher aspects such as the communication style, the formulas of courtesy, the forms of behavior of the negotiators and the actors involved.*

Intento del contributo è discutere le questioni di metodo emerse dai recenti studi in tema sul negoziato diplomatico, mettendo a fuoco alcuni elementi utili di una comparazione fra le acquisizioni delle scienze sociali e l’approccio storiografico. Alla ricerca di continuità e fratture della tradizione diplomatica europea, le scienze sociali rivelano una diffusa tendenza a collegare le analisi sul tema con le prime forme di una ‘teoria del negoziato’ elaborate fra Sei e Settecento da autori come Richelieu, Callières, Pecquet. Un forte intreccio tra strumenti della sociologia e della psicologia da un lato, e approccio storico dall’altro, è emerso in particolare dalle indagini sul contesto del *face-to-face*: per comprendere cosa accade nell’*entretien* diplomatico è necessario - oggi come nel passato -, decifrare aspetti come lo stile comunicativo, le formule della cortesia, le forme di comportamento per ‘ben negoziare’.

Keywords

Negotiation, diplomacy, diplomatic history, texts on the ambassador
Negoziato, diplomazia, storia diplomatica, scritti sull’ambasciatore

Il negoziato come campo di ricerca interdisciplinare

Pour comprendre la signature d'un traité et l'émergence d'une paix, il m'avait semblé nécessaire d'aborder le monde des négociateurs dans une perspective qui s'inspirât de l'anthropologie (Bély 1990: 11).

Il presente contributo intende delineare alcuni problemi di metodo emersi da una intensa stagione di ricerche sul tema del negoziato e dell'arte del negoziare, cercando anche di evidenziare alcune linee di comparazione fra le acquisizioni delle scienze sociali e i risultati della più recente storiografia. *Historical development of negotiation skills*: scelto un po' casualmente fra i tanti possibili, il paragrafo che appare in un saggio sul nostro tema (Mastenbroek 1992) indica bene la consolidata tendenza delle scienze sociali a cercare in un passato più o meno lontano le radici di una 'teoria del negoziato' che appare oggi centrale entro il perimetro delle scienze sociali. Nel caso di Mastenbroek, l'exkursus storico promesso nel titolo si risolve in un veloce richiamo ad un'unica opera, la *Manière de négocier avec les souverains* di François de Callières (Callières 1716), fortunato *pamphlet* di inizio Settecento su cui diremo fra poco. Può sembrare strano che un economista, in un saggio che appare in una rivista specialistica (*Control and Cybernetic*), ritenga ancora utili le pagine scritte all'epoca di Luigi XIV da un ambasciatore e letterato che ben rappresenta, nel suo profilo biografico come nella sua opera, la visione politica, le regole sociali e lo stile diplomatico dell'*ancien régime*. Ma questo è solo uno dei tanti casi che mostrano l'utilizzo dell'opera di Callières nell'ambito delle scienze sociali, ben oltre la cerchia degli storici delle relazioni internazionali o della diplomazia (Waquet 2005).

Una delle prime domande che spinge a rileggere classici come quello di Callières riguarda la ricerca di antecedenti storici di una 'teoria del negoziato', vale a dire una riflessione organica sul tema, se pure declinata lungo le coordinate politiche e culturali di altri contesti storici. Continuità o rottura? Contesti che mutano nel profondo il modo di negoziare, o prevalenza del momento del *face-to-face*, con aspetti, modalità e comportamenti che si ripetono a distanza di secoli? Secondo alcuni studiosi, la lettura di testi come quelli di Richelieu, Callières, Wicquefort e altri ancora rivela come nei secoli poco sia cambiato su aspetti come le attitudini dei negozianti, le espressioni della cortesia diplomatica, gli atteggiamenti personali e le formule comunicative adatte a tenere aperto il dialogo. Come diremo, l'intreccio e il confronto metodologico fra studiosi delle scienze sociali e storici non concerne una comparazione fra negoziati di oggi e del passato: un confronto impossibile a farsi, sia per la diversità delle cornici

giuridiche e politiche, sia per le peculiarità che ogni contesto sociale proietta sul momento del confronto/scontro di posizioni fra negoziatori di sovrani, potentati o poteri pubblici. La ricerca di una radice storica comune si è perciò orientata sulle riflessioni teoriche in tema di negoziato, privilegiano quindi le definizioni, i consigli e i percorsi formativi per il ‘buon negoziatore’, l’analisi delle ragioni che conducono al successo o al fallimento di una trattativa. Al centro vi sono dunque gli aspetti della dinamica negoziale che sembrano ripetersi anche in contesti storici diversi: uso di linguaggi specifici o, al contrario, ricorso alle formule della ‘conversazione’ civile e mondana; significato e valore di gesti, parole, atteggiamenti ai fini della riuscita dell’accordo; conoscenze, attitudini e competenze per essere/diventare un ‘buon negoziatore’. I riferimenti storici valgono quindi non come richiami diretti ad esperienze, negoziatori, casi celebri di successo o scacco nel negoziato, ma piuttosto come la ricerca del ‘filo rosso’ di una tradizione diplomatica europea che giunge fino a noi, come l’individuazione delle ‘costanti’ e delle diversità nel modo con cui la cultura politica europea ha pensato, rappresentato e ‘regolato’ la pratica del negoziato.

La scienza della politica, la psicologia, le scienze dell’organizzazione da sempre studiano il negoziato come modalità fondamentale delle relazioni sociali e politiche, come pratica che concerne ogni momento di confronto fra soggetti titolari di potere e di capacità contrattuale, e come strumento necessario per la soluzione dei conflitti. Forma allo stesso tempo di comunicazione, di soluzione di controversie, di stipula di trattati, accordi e contratti, la dinamica negoziale appare oggi quanto mai pervasiva, una modalità di decisione comune e ordinaria in politica, nelle relazioni territoriali, nelle contrattazioni sindacali, nel campo internazionale, nella sfera aziendale e commerciale. Una situazione in cui individui portatori di interessi diversi e/o contrapposti che potrebbero sfociare in un conflitto aperto (politico, sociale, sindacale, militare) cercano un accordo attraverso una modalità concordata e una discussione ‘strutturata’.

Se come pratica appare «omniprésente et plurielle» (Placidi-Frot 2013: 19), come argomento di studio il negoziato sembra invece un «object academique non identifié» (Colson 2009: 93), ponendosi come un cantiere aperto in cui lavorano specialisti di varie discipline interessate alla comprensione delle relazioni sociali e degli scambi politici. Interazione umana complessa e ‘ambigua’ la negoziazione «est devenue un objet et un domaine de connaissance autonome et jusqu’à un certain point vérifiable» (Schirman 2004: 32). All’inizio degli anni ’80 escono due testi che forniscono un inquadramento concettuale e istruzioni pratiche per i futuri negoziatori: *Getting to yes*, il manuale pratico di Fisher e Ury per i negoziati d’affari, destinato a diventare un best seller mondiale, e il libro di Howard Raiffa sull’arte del negoziare (Raiffa 1982). In questi primi lavori il concetto stesso di negoziato subisce un deciso slittamento dalla sfera diplomatica ad un molteplicità di situazioni accomunate dal confronto fra soggetti

collettivi che perseguono ciascuno il proprio interesse, nel quadro però di uno scambio di informazioni e di una analisi delle compatibilità e delle possibilità di un accordo. Costantemente riediti e aggiornati, quelli sopra citati sono i due lavori che hanno maggiormente influenzato le ricerche successive, dando il via ad una serie di riflessioni e proposte teoriche in chiave multidisciplinare che hanno trovato ‘casa’ in alcune riviste specialistiche, soprattutto negli ambienti accademici anglosassoni. Si è così costituito nel tempo un *corpus* di lavori e ricerche imponente, che si è diramato in specializzazioni come la psicologia del negoziato o la formazione e l’addestramento dei negoziatori, con corsi appositi in varie università, a partire da Harvard, sede dei primi studi.¹

Fisher e Ury presentano la negoziazione come un processo sempre a metà strada fra cooperazione e competizione, la prima necessaria per mantenere in vita il negoziato, la seconda necessaria per mettere in chiaro le posizioni delle parti. Ma i comportamenti che l’autore suggerisce ai negoziatori tendono poi a favorire la cooperazione: separare le persone dai problemi, focalizzare la trattativa sugli interessi delle parti e non su posizioni precostituite, cercare soluzioni che consentano un *mutual gain* e fondare le proposte di accordo su criteri oggettivi (Fisher e Ury 1981). Elementi necessari per parlare di negoziato sono dunque una situazione preliminare di conflitto, una ‘opposizione’ di interessi, proposte e posizioni, un grado minimo di organizzazione delle cornici formali e delle procedure della discussione, la volontà di giungere ad un’intesa con la trattativa, escludendo dunque, finché il negoziato rimane aperto, il ricorso a mezzi coercitivi come sanzioni, ritorsioni, ricorso alle armi. Fa parte del confronto negoziale la definizione preliminare delle procedure per la gestione degli incontri e la «ricerca creativa di regole di comportamento che, per il futuro, garantiscano una soddisfazione dei rispettivi interessi in misura maggiore di quanto ognuna delle parti riuscirebbe a conseguire da sola» (Mastrojeni 2000: 117).

In questa accezione ampia, lo studio del negoziato si è rivelato un fertile campo di incontro fra scienze sociali e storiografia. Nonostante l’ampiezza del campo di pratiche ed esperienze rappresentate dai termini ‘negoziato/negoziare’, discipline diverse hanno sviluppato su questo tema metodi comuni, si sono ritrovate sulle stesse domande, hanno svolto analisi in chiave comparativa. Dunque, un tema in grado come pochi di incrociare una pluralità di campi disciplinari e di richiamare prospettive metodologiche distinte, ben oltre il settore che da sempre è il naturale ‘contenitore’ di questi studi, vale a dire la storia delle relazioni internazionali.

¹ Per una panoramica dei corsi universitari e dei centri di ricerca sul tema si veda Waquet (2005: 20-29).

Negoziati e negoziatori nel prisma degli storici

Da tempo, dunque, al centro dell'interesse delle scienze sociali, in tempi più recenti negoziati e negoziatori hanno attirato l'interesse non solo degli studiosi delle relazioni internazionali ma anche della storia politica e sociale. Da questa recente stagione di studi emergono alcune direzioni di ricerca privilegiate: lo studio più dettagliato e con metodi nuovi sui grandi negoziati dell'Europa moderna; indagini mirate su trattative esemplari o particolarmente spinose, o su negoziati che fanno emergere progetti e visioni politiche contrapposte; ritratti biografici di negoziatori, celebri o sconosciuti; la rilettura della tradizione letteraria del 'buon ambasciatore', contenitore delle prime elaborazioni sull'arte e la tecnica del negoziare.

Da sempre, e per 'statuto', la storia delle relazioni internazionali privilegia come oggetti di studio i risultati dei negoziati, il contenuto e il valore dei trattati diplomatici, l'applicazione o violazione degli accordi, le trasformazioni dell'ordine internazionale che ne conseguono. Strumento privilegiato di conduzione degli affari internazionali e di cooperazione fra gli stati, «la *négociation* reste la fonction centrale de la diplomatie. Leurs deux histoires se confondent» (Choukroune 2001: 152). I negoziati scandiscono la trama stessa dei rapporti fra gli stati, ponendosi di volta in volta come momenti definitivi di amicizie, alleanze e schieramenti, come strumenti per accordi militari, territoriali, commerciali, o come mezzi di risoluzione di controversie, dispute e conflitti. La scansione delle relazioni fra gli stati, e dunque la periodizzazione della storia politica dell'Europa, si basa principalmente sui grandi trattati internazionali, frutto di negoziati lunghi e complessi dai quali risulta un nuovo assetto, un diverso equilibrio fra le potenze (Armao, Bonanate e Tuccari 1997).

Tradizionalmente, la storia delle relazioni internazionali privilegia la narrazione dei macro-eventi (guerre, trattati, alleanze), nel solco di una 'storia dei vincitori' fondata sulle fonti ufficiali e sulle narrazioni degli attori coinvolti (governi, ministri, gli stessi negoziatori), e meno interessata, invece, a temi come la personalità dei diplomatici, gli attori politici secondari, i contatti segreti, i condizionamenti incrociati, i riti e l'iconografia degli incontri: «une étrange exception, car décrit-on une politique militaire ou scolaire sans dénombrer les hommes et leurs armes, les écoles et leurs maîtres ?» (Allain 2001: 190). A partire da una radicale revisione di metodi, interrogativi e obiettivi della ricerca, la storia della diplomazia ha attuato negli ultimi anni un profondo rinnovamento negli strumenti di analisi e nelle categorie interpretative (Bély 1990; Sabbatini e Volpini 2011). Anche gli storici delle relazioni internazionali sono stati coinvolti in questa nuova stagione di studi, prestando una maggiore attenzione alla figura e al ruolo dei negoziatori, alle procedure dei lavori, ai linguaggi

diplomatici: privilegiando, in sintesi, una ricostruzione ‘interna’ al negoziato come campo di azione e di relazione fra poteri sovrani ma anche fra ‘potentati’, fazioni, centri di potere in conflitto fra loro. Si è in sostanza riconosciuto che parte integrante dello studio del negoziato è l’analisi del ‘percorso’ che conduce all’accordo: regole concordate, gesti e comportamenti, canali di comunicazione, valori culturali e simbolici (Lazzarini 2016). Soprattutto quando si svolge tra interlocutori e soggetti con *background* culturali molto diversi, il negoziato richiede uno sguardo trasversale, che osservi insieme la trama del discorso politico, la personalità dei protagonisti, il ruolo degli altri attori compresenti o che stanno dietro le quinte: un insieme di elementi che rinviano al concetto di *structural contexts* usato dalla sociologia delle relazioni internazionali. Il negoziato diplomatico è stato quindi osservato da angolazioni diverse da quelle tradizionali, accogliendo prospettive di analisi e categorie suggerite da altre discipline come l’antropologia, la psicologia, la linguistica. Senza mettere in discussione il valore dei grandi trattati per la periodizzazione delle relazioni fra gli stati, i nuovi contributi mutano se mai l’approccio di fondo con cui si studiano le trattative, mettendo in primo piano la ‘decifrazione’ del momento negoziale come ‘campo di tensione’ in cui si incontrano e ridefiniscono interessi, culture, visioni politiche e giuridiche, sia dei negoziatori che dei sovrani e/o ministri che essi rappresentano. Si è dunque sottolineata la necessità di focalizzare l’attenzione su elementi come le strategie diplomatiche, l’uso dei giochi della simulazione/dissimulazione, il ricorso a linguaggi ‘criptati’, il peso degli squilibri di forza fra le due parti, il rispetto o meno delle forme cerimoniali, i canali per la circolazione delle informazioni utili ai negoziatori, la diffusione, ad accordo raggiunto, degli esiti della trattativa (Andretta 2010; Bravo Lozano e Quirós Rosado 2019).

Approcci nuovi che hanno riesaminato anche i grandi congressi di pace come spazi e momenti di confronto in cui si rendono ‘visibili’ i progetti dinastici, le categorie politiche e i valori sociali che innervano le relazioni fra le corti e le repubbliche europee fra la pace Westfalia (1648) e il trattato di Aquisgrana (1748). Dopo Westfalia si apre infatti un periodo aureo della diplomazia vista come l’insieme degli uffici, degli incarichi e degli strumenti specializzati nell’arte e nella tecnica dei negoziati politici (Lesaffer 1997). Tramontata la funzione mediatrice e ordinatrice del Papato e dell’Impero, la soluzione dei conflitti e delle tensioni fra stati ugualmente sovrani resta affidata alle armi o alla diplomazia. Ma è quest’ultima a diventare lo strumento decisivo di costruzione del ‘sistema degli stati’ europeo: solo attraverso il negoziato, impegnandosi a rispettare accordi e trattati sottoscritti, i sovrani possono risolvere per via pacifica ogni controversia che non ricada nella sfera della loro giurisdizione territoriale. L’utilità dei negoziati dà il titolo al sesto capitolo del *Testamento politico*

di Richelieu² – *Qui fait voir qu'une négociation continuelle ne contribue pas peu au bon succès des affaire* –, dove il ministro francese si sofferma sui vantaggi delle ‘*négociations continuelles*’: «trattare incessantemente, apertamente o segretamente, in ogni luogo, è cosa assolutamente necessaria al bene degli Stati, anche se non si ottengono risultati nel presente e non si intravedono quelli futuri» (Richelieu 1988: 301). Mantenere sempre aperta la negoziazione sugli affari in corso permette di cogliere il momento più opportuno per concluderla, mentre in caso di fallimento consente in ogni modo di accumulare preziose informazioni sui disegni e le posizioni delle altre corti.

‘*Negociier sans cesse*’ era del resto l’incarico fondamentale di ogni buon ambasciatore. Trattare per affari di confine, per vertenze doganali, per transiti di merci, per questioni di precedenza o per i trattamenti a corte era la funzione prima dei residenti. Negoziare per realizzare grandi disegni politici, per risolvere le controversie più delicate, per far cessare i conflitti più rilevanti, era invece il compito di negoziatori e plenipotenziari, ma anche di personaggi minori, giuristi, tecnici, militari, messi in campo quando le circostanze, la natura degli affari o la convenienza politica richiedevano veri esperti delle questioni sul tappeto. È ciò che accade nei lunghi e spinosi negoziati di Utrecht, uno dei *case study* più richiamato dagli storici. Occorre perciò distinguere fra i grandi congressi europei riuniti «pour redessiner l’Europe» (Bély 2010), che hanno come oggetto i diritti, le pretese e gli interessi dinastici, territoriali e commerciali degli stati coinvolti, e i continui incontri e colloqui per gli affari ordinari che ogni corte conduceva quotidianamente, sia con gli ambasciatori accreditati che attraverso i suoi residenti in altre corti. Da qui l’ampio ventaglio di accordi e trattati che ne scaturivano, gli scopi dei quali sono efficacemente riassunti da Callières: «Le principaux son ceux de paix, de trêve ou de suspensions d’armes, d’échange, de cession ou de restitution de places ou de pays contestez ou conquis, de règlement delimites et de dépendances, de ligues tant offensives que deffensives, de garantie, d’alliance par mariage, de commerce, etc.» (Callières 1716: 185).

Tante le ricerche che hanno ripensato e ridefinito il significato dei grandi trattati europei e il modo in cui furono stipulati: dal grande congresso di Westfalia (Lesaffer 1997; Durchhardt e Ortlieb 1998) ai lunghi negoziati franco-spagnoli che portano alla pace dei Pirenei del 1659 (Bercé e Déré 2007), dal trattato di Nimega alla pace di Rijswick (Neveu 1980; Cornette 1993). Impossibile invece dar conto dei lavori recenti sui negoziati di Westfalia e su quelli di Utrecht che, complici le ricorrenze per i 350 anni della pace del 1638 e i 300 anni del trattato del 1713, si sono moltiplicati e diffe-

² Per la questione dell’autenticità e delle modalità di composizione del testo cfr. la nota introduttiva di A. Piazzini in Richelieu 1988.

renziati fino a produrre una vera ‘revisione’ storiografica di questi *turning points* della politica europea. Assumendo prospettive di indagine solitamente trascurate (spazi e tempi degli incontri, cerimoniali, attori secondari, linguaggi, informazioni ecc.), questi contributi hanno da un lato confermato il valore ‘periodizzante’ di questi trattati per la definizione del ‘sistema degli stati’ europeo, dall’altro li hanno individuati come contesti di formazione di un abbozzo di ‘diritto diplomatico’ che rielabora e sistematizza la lunga tradizione europea su ambasciatori, missioni diplomatiche e ‘arte del negoziare’ (Gaurier 2014).

Va anche ricordato che in età moderna armi e negoziato non sono sempre termini alternativi, e che la guerra non si oppone in modo netto alla pace: anzi, spesso «la *négociation prépare les conflits et les accompagne autant qu’elle les termine*» (Bély 2010: 1). Un esempio è il lungo conflitto per la successione spagnola (1701-1713), durante il quale si tesse a livello europeo una fitta rete di negoziati parziali per definire le alleanze, per cercare di chiudere il conflitto, per delineare le soluzioni della crisi. Già con il profilarsi della crisi spagnola, fra le potenze europee si era avviata una fitta trama di negoziati che approdano ai cosiddetti ‘trattati di spartizione’ (Ribot-Iñurrategui 2016). Affiancata da una serie continua di accordi e trattati parziali, conclusa poi da lunghe e ambigue trattative finali, la crisi per la spartizione spagnola corre sempre su un doppio binario, fra occupazioni territoriali e tregue, campagne militari e preliminari, incontri segreti e colloqui pubblici, spesso inconcludenti ma ‘esibiti’ dai sovrani come prova di una autentica volontà di pace.

In secondo luogo, con il congresso di Utrecht si rafforza l’importanza delle fasi interlocutorie preliminari, in cui si fissano le regole e i modi del negoziato, e si tracciano le linee essenziali di un possibile accordo. «En parlant des Traittés, j’y comprends aussi les preliminaires, qui souvent donnent plus de peine & occupent plus de temps, que l’on n’en employe à ajouter les differents mesmes» (Wicquefort 1689: 127). Accade così a Utrecht, dove, come ha mostrato Bély, un congresso che riunisce i plenipotenziari di tutti gli stati coinvolti e che si dipana fra preliminari, incontri separati e questioni di forma, è in realtà una grande ‘rappresentazione’, una scena ferma, in paziente attesa che Francia e Gran Bretagna si accordino separatamente sulla vitale questione del commercio atlantico e dei traffici coloniali. Per dipanarla sono impiegati anche personaggi di secondo piano: per il governo di Londra il poeta Matthew Prior, già segretario di legazione (Castellano Garcia 2016), per la Francia François Gaultier, agente e spia del ministro degli esteri Marchese di Torcy e Nicola Mesnager, un vero esperto di traffici coloniali (Saunders 1995a e 1995b). Ma sono decine i personaggi implicati a vario titolo nei negoziati di Utrecht, come mostra l’imponente schedatura di biografie e di ‘ruoli’ di Bély: non solo i negoziatori ufficiali, gli inviati temporanei, ma anche informatori, religiosi, militari, spie, agenti di poteri minori, mercanti, esperti di qualche settore,

‘gazzettieri’, tutti interessati a stabilire contatti, imbastire reti di relazioni, ottenere notizie, trattare su aspetti e interessi particolari (Bély 1990). «Fu questo un congresso formato... da maniere tutte nuove. Parve quasi, che si volesse far una vendetta ed un disprezzo di quelle formalità, che negl'antecedenti congressi promossero tante querelle e divisioni tra ministri e tanti imbarazzi e ritardi a loro negocij» (Frigo 2018). Le parole dell'ambasciatore Carlo Ruzzini, rappresentante veneziano a Utrecht, testimoniano come un senso di novità nelle procedure e nello stile di quel congresso fosse ben avvertito anche dai protagonisti e dai contemporanei.

Lo studio dei negoziati d'antico regime fa dunque emergere il complesso lavoro che sta dietro le quinte delle sedute ufficiali e che si dipana tra lunghi e incerti preliminari, ‘conversazioni’ private con tutti gli attori coinvolti, ansiose consultazioni con il proprio governo, verifica di notizie e voci che girano, tentativi di offerte e di corruzione per ottenere informazioni, incontri con personaggi ambigui che agiscono nell'ombra. L'attenzione degli storici si è poi focalizzata sui rituali degli incontri e sulle forme cerimoniali: una cornice ‘simbolica’ che circondava i negoziatori con immagini delle dinastie o delle repubbliche coinvolte, riferimenti alla storia e al mito, rappresentazioni allegoriche dei segni del potere sovrano (Boureau 1996). Tutto ciò senza mai prescindere da un rigoroso profilo dei negoziatori: collocazione sociale, formazione culturale, percorsi politici, idee e orientamenti religiosi, personalità e tratti psicologici. Seguire il percorso dei negoziatori, dalla fase di formazione fino all'incarico e al suo svolgimento, ha permesso di tracciare ritratti umani inediti, di cogliere profonde competenze diplomatiche, ottime capacità retoriche e comunicative, ma anche impreparazioni, errori strategici, ambizioni personali, casi di corruzione. Sono poi emersi i ‘rischi’ della negoziazione, i tanti rappresentanti smentiti o screditati per non aver rispettato fino in fondo il mandato ricevuto, per aver interpretato in modo troppo libero le istruzioni iniziali, per essere stati troppo accondiscendenti verso la controparte.

L'entretien diplomatique: attori, linguaggi, rituali

Pur se difficilmente isolabile dall'arte della diplomazia di cui costituisce il *focus*, oggi come nel passato, il negoziato ha di recente attirato l'attenzione degli storici come spazio/evento comunicativo e relazionale che presenta aspetti e problemi propri. Ritagliare i contorni del negoziato, distinguerlo dal largo ventaglio di compiti e ruoli affidati all'ambasciatore, risponde in primo luogo all'esigenza di superare ricostruzioni formalistiche e di comprendere cosa accade davvero fra interlocutori che maneggiano proposte, discorsi e decisioni fondamentali per la conclusione di guerre o controversie, per la definizione di confini, per la stipula di accordi commerciali, e dove la posta in

gioco può essere la sopravvivenza di uno stato, il mantenimento della pace, l'assetto geo-politico dell'Europa.

Cosa contribuisce al successo di un negoziato, ad un esito in grado di bilanciare gli interessi in gioco, evitare desideri di rivalsa, assicurare un equilibrio, se pure temporaneo, fra gli stati o i poteri coinvolti? Come capire il margine di iniziativa dei negoziatori d'antico regime, ove erano i supremi organi di governo (sovrani, consigli repubblicani, ministri) gli unici depositari del potere in materia di politica estera? Quali le regole, le procedure, le garanzie di ogni trattativa fra gli stati in un contesto giuridico ancora privo di un consolidato diritto diplomatico? Come studiare, in sintesi, una pratica che spesso si svolgeva nello spazio chiuso di qualche salone, nella riservatezza di stanze private, o nella cornice di conversazioni tenute durante una caccia, una passeggiata, una visita nei giardini della corte? Come ricostruire conversazioni sulle quali non abbiamo fonti dirette che non siano le affermazioni e i resoconti degli stessi negoziatori, spesso interessati a manipolare i fatti e i dialoghi per mettere in luce il loro ruolo o per giustificare le proprie incertezze, gli errori, le scelte avventate?

Per dipanare queste domande gli storici hanno cercato di 'entrare' nelle stanze ove avviene la trattativa e di ricostruire l'andamento del dialogo e lo stile della conversazione facendo proprie le suggestioni e le indicazioni delle altre scienze sociali, in primis della psicologia e degli studi sulla comunicazione interpersonale (Jönsson e Hall 2002). Su questi interrogativi infatti le fonti diplomatiche ufficiali non sempre sono di aiuto, sia perché i documenti sono spesso 'silenti' proprio sugli aspetti che più interessano gli storici, sia perché i resoconti dei negoziati si mescolano con notizie di altra natura, con le lunghe (e noiose) narrazioni di eventi e accadimenti minori, con il resoconto delle onnipresenti *querelles* sul cerimoniale, o con dettagliate descrizioni degli interlocutori. Affidato alla testimonianza dei protagonisti, che spesso è la voce di due soli interlocutori, l'incontro diplomatico si presenta quindi come un evento storico 'celato', un oggetto storiografico fragile. «L'entretien en d'autres termes n'a plus de témoins. Il n'est connu que par des témoignages: ceux, précisément, qu'ont laissés à la postérité des hommes dont le propre était de posséder à un degré plus ou moins élevé l'art de “faire entendre par écrit” ce qui dans un premier temps avait été exprimé oralement» (Waquet 2010: 8). Lo studioso francese coglie bene, con queste poche parole, i problemi di fondo che si pongono nell'esame delle carte diplomatiche: da un lato le discordanti versioni di quanto accaduto fornite dai diversi attori, e dall'altro l'impossibile piena corrispondenza fra quanto detto *vis-a-vis* e quanto poi rendicontato nelle memorie e nelle relazioni finali. Diversità di argomentazioni e di sfumature nei resoconti, ma a volte anche manipolazioni dei fatti e dei discorsi a fini personali o politici. I resoconti e le lettere dei negoziatori sono spesso infarcite di ritratti 'dal vivo' degli interlocutori e degli attori presenti (gesti, espressioni, saluti, abiti, abitudini),

una sorta di analisi a tutto campo del contesto e degli eventi che doveva fornire al loro governo elementi di conoscenza utili anche per il futuro. Artifici letterari come l'uso di metafore, aneddoti, riferimenti alla storia anche antica sono poi chiamati a dare smalto ad una narrazione che assume spesso i tratti di una sceneggiatura teatrale.

Nonostante questi scogli esiste ormai un nutrito ventaglio di indagini ravvicinate sull'*entretien diplomatique* come 'spazio' e contesto di discorsi rivelatori di mentalità, visioni politiche, immagini della sovranità. Una pista di ricerca che si è spinta fino all'Europa medievale, in una sorta di 'archeologia' delle pratiche negoziali che si è rivelata assai fruttuosa (Ferrer Mallol 2005). Si è così rilevata l'apparizione nel XIV secolo del termine *traiter*, accanto a quelli più antichi di *parlementer* o *s'accorder*, e il suo slittamento dall'ambito commerciale a quello politico e diplomatico. Però, come nota Moeglin, *traiter* non corrisponde pienamente al senso di *négocier*. "Il faut donc constater que l'on peine à trouver dans le lexique médiéval un mot pour désigner la négociation même si la réalité existe à l'évidence" (Moeglin 2005: 13). Una incertezza di termini che riflette una precisa situazione politica, in cui era la sfera giudiziaria la via maestra per la soluzione dei conflitti di ogni sorta, anche fra i potentati del tempo. Una sfera giudiziaria che implicava il 'diritto' di avere, decidere, farsi giustizia, opponendosi quindi al concetto di negoziazione: «on ne négocie pas, on ne marchande pas ce qui est son droit» (Moeglin 2005: 14). Prevale insomma nelle relazioni fra i poteri medievali il diritto di rappresaglia, o di faida, preteso e applicato anche per la riparazione di offese al signore, per la restituzione di territori, persone, cose, e come risarcimento per altre 'ingiustizie' subite da parte di confinanti o altri poteri. Di conseguenza, i negoziatori medievali sono spesso semplici portatori di richieste di riparazione di un torto o di riconoscimento di un diritto. Ma quando un principe riteneva di essere completamente nel giusto poteva anche rifiutare di negoziare, per non porre su un piano di parità il 'suo' diritto e quelli esibiti dall'avversario. Vale a dire che si rigettava la trattativa perché significava 'transigere', accomodarsi ad un accordo invece che esigere giustizia. Negoziare significa infatti accettare che pretese e diritti, per quanto legittimi, non siano 'perfettamente stabiliti', e possano quindi essere oggetto di uno scambio e di un compromesso. A rovescio, possiamo anche affermare che gli scambi e gli accordi diplomatici si pongono come un potente strumento di consolidamento di poteri e diritti territoriali, che è quando dimostrerà lo sviluppo, dal XV-XVI secolo, della diplomazia europea (Plebani, Valeri e Volpini 2017).

Con questo breve excursus sul Medioevo possiamo già fissare un aspetto metodologico importante, ossia la necessità di tener sempre presente il contesto del negoziato, e di tener conto che al di là di una apparente continuità dei termini dal Medioevo a oggi, le pratiche del negoziato «s'intégraient dans des systèmes sociaux et politiques profondément différents» (Moeglin 2005: 20). Fondamentali poi le ricerche di Stéphane

Péquignot sul regno di Aragona e sulla diplomazia medievale, in cui l'autore ha cercato di comprendere in che misura i documenti della pratica (lettere, istruzioni, memorie) abbiano gettato le basi di 'sapere' diplomatico poi rielaborato in età moderna. Rilevando comunque che i testi mostrano «l'impossibilité de tout saisir et de tout transmettre de la diplomatie par la seule voie de la plume», e che le parole, il sapere trasmesso per via orale, attraverso discorsi e colloqui, e più in generale l'esperienza «jouent certainement aussi un rôle décisif, quoique bien plus difficile à saisir, dans... la formation et la transmission d'un savoir sur la négociation» (Péquignot 2015: 111).

Fondamentale per la definizione della 'cassetta degli attrezzi' necessaria per questo tipo di ricognizioni è stato un progetto di ricerca sostenuto da varie istituzioni⁵ e che ha coinvolto storici europei di diversa provenienza e di ambiti disciplinari distinti (Andretta, Péquignot, Schaub, Waquet e Windler 2010). Intento del gruppo è stato quello di privilegiare l'analisi del momento del *face to face*, escludendo volutamente analisi di negoziati di natura giuridica o storico-politica. Per nulla casuale, la scelta del termine *entretien* rivela la volontà di mettere al centro dell'analisi le dinamiche e le relazioni interpersonali fra attori che si muovono entro margini ambigui, da un lato obbligati alla 'fedeltà' alle istruzioni dei loro governi o superiori, dall'altro spinti ad un continuo gioco di sponda, per rispondere 'sul momento' alle suggestioni, osservazioni e proposte della controparte. *Entretien* come momento negoziale che può essere anche informale, fra attori di seconda fila, attivato da circostanze inattese, o 'provocato' con intelligenza e pazienza. Il termine vuole infatti indicare ogni situazione in cui un negoziatore incontra i suoi interlocutori e «s'engageait avec ces vis-à-vis, soit en public, soit secrètement, dans un échange verbal – et simultanément non verbal – plus ou moins ritualisé et orienté au maintien du contact, à la délivrance d'un message, à l'acquisition d'informations ou à la recherche d'un accord (Waquet 2010: 2-3).

Elementi fondamentali per individuare un *entretien* sono dunque il *face-to-face* tra negoziatori e l'uso di argomentazioni, ragioni, prerogative per 'convincere' l'altra parte sulla legittimità o bontà delle proprie posizioni, offerte, o richieste. Aspetti che differenziano anche profondamente i negoziati sono invece il contesto, i soggetti coinvolti, l'asimmetria sia istituzionale (fra monarchie e repubbliche, ad esempio) sia di 'potenza' (grandi e piccoli stati), le convenzioni e procedure adottate (negoziati segreti, semi-ufficiali, ufficiali), lo stile del negoziato, che include a sua volta il grado di confidenza e fiducia reciproca, la disponibilità al compromesso, il ricorso a minacce aperte o velate ecc.

⁵ École française de Rome, Institut suisse de Rome, Dipartimento di Studi storici geografici antropologici (Roma Tre), Université Paris-Est Créteil, Universität Bern, École pratique des hautes études.

Emerge con forza, in questa come in altre ricerche recenti, la centralità degli aspetti comunicativi del negoziato e l'esigenza di una attenta analisi del linguaggio verbale e non verbale utilizzato negli incontri fra le parti, a volte volutamente difforme dal tono e dai termini delle istruzioni dei sovrani, ove necessariamente si svelano i reali interessi e il grado di compromesso accettabile. In molti lavori affiora la 'potenza' del discorso quando questo sia volutamente costruito per influenzare, impressionare, minacciare o 'ammaliare' l'interlocutore. I titoli attribuiti alla controparte, i termini usati nella ricognizione delle questioni da risolvere, le espressioni rituali che accompagnano gli incontri, le formule della cortesia e lo stile della *politesse*: sono altrettanti elementi di analisi per comprendere l'andamento, i rapporti di forza, le possibili alternative e la conclusione di un negoziato. Stili discorsivi che rispondono anche all'evolversi delle regole e forme del 'discorso politico' che costituisce l'intelaiatura di ogni *diplomatic speech*. Si passa così dall'applicazione di termini e formule derivate dalla pratica dei commissari o dei nunzi medievali (Ferrer Mallol 2005; Péquignot 2008) alla retorica delle orazioni declamate dagli inviati dei potentati rinascimentali, imbevute di formule e concetti dell'Umanesimo politico e poco adatte ad instaurare una immediata relazione negoziale (Plebani, Valeri e Volpini 2017); dallo stile 'barocco' e formalistico della politica del Seicento al consolidarsi di un linguaggio specifico delle relazioni fra gli stati e al primato, nel Settecento, di una 'conversazione mondana' che permea con i suoi codici e le sue sfumature le corti, le relazioni fra sovrani, lo stile discorsivo dei negoziatori (Burke 1997; Craveri 2001; Frigo 2019). Lo slittamento di forme comunicative dal tono solenne e retorico alle forme colloquiali della 'conversazione civile' risponde anche al doppio binario della diplomazia europea nel Settecento, quando agli accordi per risolvere le controversie fra i sovrani si affiancano sempre più negoziati di natura economica e commerciale, in cui esperti di navi, traffici o confini marittimi sostituiscono gli ambasciatori nobili o cortigiani, recando con sé, al tavolo delle trattative, linguaggi, stili e atteggiamenti più diretti e pragmatici. È evidente che lo stato delle relazioni reciproche prima del negoziato, ma anche gli affari da trattare negli incontri, influenzano direttamente la scelta dello stile del colloquio, sia nei termini e nelle argomentazioni che nelle forme e nei toni. Se i negoziati per risolvere le guerre rispondono anch'essi allo stile militare, in cui non mancavano le minacce, l'esibizione della forza o gli *ultimatum*, nelle trattative commerciali prevale la ricerca di un bilanciamento fra gli interessi e di un equilibrio fra le reciproche concessioni.

Resta comunque il primato della parola e della conversazione, che può assumere forme ufficiali e rigide o toni più morbidi e amichevoli, essere cadenzata da regole sui tempi e i ritmi, o aderire alle inclinazioni e alle convenienze dei negoziatori, in un quadro di maggiore familiarità che tende a predisporre alla cooperazione. Pur nel mutare degli stili e dell'influenza della cultura di ogni corte e di ogni periodo, capisaldi

del discorso diplomatico rimangono un buon uso della retorica e la capacità di padroneggiare i giochi della simulazione. «Un ambassadeur ressemble en quelque manière à un comédien, exposé sur le théâtre aux yeux du public pour y jouer de grands rôles» (Callières 1716: 79). Callières riprende qui la metafora teatrale frequente nella letteratura precedente: anche il celebre trattato di Abraham de Wicquefort, *L'ambassadeur et ses fonctions* si apriva con l'immagine dell'ambasciatore come 'comédien'. Ma non si tratta solo della 'recita' dei protagonisti: gli storici hanno messo in luce la costruzione della 'scena' dei negoziati attraverso allestimenti, addobbi, apparati effimeri, rinvii mitologici destinati a suggellare la solennità o la rilevanza degli incontri (Boureau 1996; Bravo Lozano e Quirós Rosado 2019). Il ricorso alle metafore vuole suggerire l'immagine di un negoziatore che, come un attore, è perfettamente padrone dei gesti, degli sguardi, della parola; ma tende anche ad allontanare la figura 'barocca' di ambasciatori che si muovono nell'ombra, assimilati a 'spioni', percepiti come maestri di intrighi, visti come i custodi degli *arcana* dei principi (Hugon 2004; Colson 2008). A dispetto di queste ricorrenti immagini di negoziatori avvolti dall'ombra della segretezza, gli studi recenti mostrano quanto fosse invece affollata la scena dei negoziati, anche quando la parola finale, il dialogo 'efficace', avveniva fra due soli interlocutori. Una scena in cui recitavano ministri, segretari, informatori, mediatori, consiglieri, giuristi: spesso collegati da reti di amicizia e di *patronage*, portatori di informazioni supplementari o di voci equivocate, autori di argomentazioni e ragionamenti collaterali, insinuatori di dubbi e ipotesi alternative, questi personaggi potevano aiutare a sciogliere i nodi o complicare ulteriormente la trattativa, agevolare il dialogo o svelare trame e *arcana* in grado di interromperlo.

Stringere alleanze, firmare una pace, stabilire un accordo commerciale, o semplicemente sancire una relazione di amicizia fra due stati: tutto passa attraverso alcuni personaggi incaricati di arrivare ad un'intesa attraverso una serie di colloqui ravvicinati o dilatati nel tempo, ufficiali o semi-privati, pubblici o segreti. Dalle indagini ravvicinate sull'*entretien* diplomatico emerge una trama complessa, con protagonisti e comparse, manovre nascoste, influenze di poteri 'altri' (Waquet 2010), equivoci e malintesi intenzionali, aggiustamenti continui su un termine, una condizione, una modalità di applicazione dell'accordo che si sta tessendo. Gli storici dell'età moderna hanno poi dato ampio spazio allo studio delle cornici cerimoniali e iconografiche dei negoziati, a partire dalla consapevolezza che nella cultura d'antico regime il contesto formale (etichetta, cerimoniali, riti, simboli), non è solo uno strumento per regolare precedenza e procedure, ma anche una grande e 'studiata' rappresentazione allegorica del prestigio e del rango dei sovrani o degli stati coinvolti. Del resto, nel Sei e Settecento un numero incredibile di negoziati si svolge proprio per dirimere controversie su titoli, riconoscimenti, onori e precedenza (Bély 1993).

A dispetto di una visione ‘statica’ della sovranità di antico regime in cui tutto sarebbe dipeso dalla volontà dei sovrani, lo studio delle pratiche negoziali e la rilettura dei testi diretti a formare il buon negoziatore hanno restituito un’immagine del negoziato come una sequenza complessa di iniziative, azioni, discorsi nella quale le posizioni iniziali si modificano costantemente, gli elementi personali e sociali giocano un ruolo importante e gli aspetti culturali risultano determinanti per la ricerca di compromessi, soluzioni e, più in generale, per la comprensione degli argomenti, posizioni e interessi della controparte.

Il ‘buon negoziatore’: percorsi formativi e cultura diplomatica

Fra le tante riflessioni in tema di ambasciatori che accompagnano l’evoluzione del pensiero politico europeo fra Cinque e Settecento, gli storici hanno individuato alcuni autori particolarmente attenti al tema di ‘ben negoziare’. Fra questi il cardinal Richelieu e la sua idea del ‘negocier sans cesse’, cui abbiamo già accennato; Abraham de Wicquefort e il suo *L’Ambassadeur et ses fonctions* (1680-81), considerato da molti il testo che si stacca dalla tradizione di scritti *de legatis et legatorum*⁴ per abbozzare una prima forma di ‘teoria diplomatica’ (Bazzoli 2005; Frigo 2015); Antoine de Pecquet, anch’egli interprete dell’arte del negoziare nella prima metà del XVIII secolo (Pecquet 1737); Mably, che sposta l’accento dalla figura del negoziatore agli interessi degli stati, e dunque al negoziato come strumento di gestione della politica europea (Bonnot de Mably 1757 e 2001). Ma, come si è detto in apertura, il testo più usato come termine di confronto con il passato e come prova di una continuità storica del profilo del ‘buon negoziatore’ è certamente la *Manière de négocier avec les souverains* di François de Callières (Lempereur 2002).

Quali sono allora gli argomenti, le riflessioni, le prescrizioni che gli studiosi rintracciano in scritti come quello di Callières, e che possono essere assunti come l’origine di una teoria del negoziato? Quali i comportamenti, gli stili, le forme comunicative, i meccanismi psicologici e i processi negoziali dell’antico regime, e che collegamenti è possibile cogliere fra questi lontani antecedenti e i temi e problemi su cui si sofferma l’attenzione di oggi? Riesaminando i testi sul ‘buon ambasciatore’ apparsi in età moderna, alcuni autori hanno colto in alcuni scritti fra Sei e Settecento gli indizi di una riflessione specifica sull’arte del ‘negoziare’ (Colson e Lempereur 2008; Waquet 2010; Frigo 2016). Va osservato che il linguaggio dell’antico regime estende il termine ‘negoziiazione’ all’intera attività diplomatica. Il termine diplomatico per intendere

⁴ L’espressione è anche il titolo dell’ampio catalogo di Vladimir Hrabar 1905 e 1918.

l'ambasciatore, così come quello di diplomazia,⁵ appaiono solo nel secondo Settecento, mentre «jusqu'à la Révolution française, c'est bien le mot “*négociation*” qui désigne la diplomatie» (Colson 2009: 96). Con il termine *négociation* «on entend communément l'art de manier les affaires d'État»: questa la sintetica definizione che De Felice offre nel 1770 nella voce per l'*Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des connaissances humaines* (Colson e Lempereur 2008: 87). Ma nella tradizione letteraria e politica il 'buon ambasciatore' si definiva soprattutto in funzione della 'rappresentazione' del sovrano assente, sia negli aspetti cerimoniali che negli affari ordinari. Se rappresentare, informare e negoziare erano le tre sfere d'azione di ogni inviato diplomatico, fino a fine Seicento era soprattutto la rappresentanza a veicolare gli interessi immateriali delle dinastie: legittimazione, onore, memoria, 'gloria'. Nel concreto, questa rappresentazione si snodava fra entrate pubbliche, rituali dell'accoglienza, udienze solenni e infinite regole di cerimoniale, a loro volta fonte di *querelles* sulla 'precedenza', sui saluti, sulla giurisdizione competente per i reati commessi dagli inviati diplomatici (Bély e Poumarède 2010). Gli autori di fine '600 rimarcano con forza i problemi e le contraddizioni che derivavano dalla coesistenza nella stessa persona di funzioni distinte, sottoposte a registri comportamentali opposti. Scelto per agire in nome del suo governo presso un altro stato, l'ambasciatore cumulava il compito di trattare i negozi indicati nelle istruzioni con quello di rappresentare con onore e 'grandezza' la persona assente del suo sovrano. Rappresentanza e negoziazione: due funzioni che la teoria politica individua con chiarezza solo da Wicquefort in poi, mentre nella prassi delle corti europee era da tempo in uso far dipendere la scelta dell'inviato dalla natura e dallo scopo della missione che gli era affidata (Cluny 2007).

Se la funzione di rappresentanza continua a costituire l'ossatura della diplomazia permanente, destinata a rafforzare l'amicizia e la coesione entro la '*société des princes*' e a supportare la propaganda delle singole dinastie, l'attenzione si sposta fra Sei e Settecento sul profilo del 'buon negoziatore', di colui che in virtù della sua abilità, preparazione, e personalità è in grado di sostenere le trattative più spinose, di avanzare proposte invise agli interlocutori, di concludere accordi vantaggiosi per gli interessi della dinastia e dello stato (Kugeler 2006; Frigo 2018). Personaggio di mondo, paziente, conoscitore degli usi delle corti estere, con un forte autocontrollo, padrone delle astuzie della retorica ma anche capace di manipolare a proprio favore i giochi della simulazione: il profilo delineato nel Settecento da autori come Callières e

⁵ Il termine 'diplomazia' per indicare l'insieme delle pratiche, degli strumenti e del personale preposto alle relazioni fra gli stati appare solo a fine XVIII secolo. Si attribuisce a Edmund Burke o a Bentham il primo utilizzo del termine con questo significato: anche nella cultura politica francese, che fra Sei e Settecento rimane egemone in ambito diplomatico, il termine non appare che alla fine dell'antico regime.

Pecquet ricorre anche nelle indicazioni che gli studiosi di oggi avanzano nei ‘manuali’ per la preparazione dei negoziatori. Accomuna opere così lontane l’obiettivo di offrire una traccia utile a negoziatori e ambasciatori per il successo del loro incarico: come si ‘entra’ in una trattativa, le dinamiche interpersonali che lo connotano, la legittimità e i poteri del negoziatore, il legame con il suo governo, gli atteggiamenti che possono favorire l’accordo e quelli che lo ostacolano, le trappole del linguaggio, le formule per rafforzare la fiducia reciproca.

Waquet ha ben illustrato la lunga traiettoria editoriale della *Manière de negocier* fino al suo attuale utilizzo come manuale universitario per i negoziatori, che siano diplomatici, politici o uomini d'affari (Waquet 2005). Callières insiste in particolare sull'esigenza di una preparazione specifica di ambasciatori e negoziatori: nella dedica al duca d'Orléans ricorda come lui stesso, in occasione dei suoi primi incarichi, si fosse impegnato per informarsi «des forces, des droits, et des prétentions de chacun des principaux princes et états de l'Europe, de leurs différents intérêts... et des traités qu'ils ont faits entre eux, afin de mettre en oeuvre ce connoissances dans les occasions du service du roi et de l'état» (Callières 1716: II-III; Bély 2007). Istruirsi sulle pretese, i diritti e gli interessi degli stati per meglio condurre trattative e negoziati è dunque il percorso che Callières suggerisce per la formazione del ‘buon negoziatore’ (Bély 2007). Un iter formativo che si ripete oggi nei corsi universitari che preparano al mestiere diplomatico o al negoziato, dove l'analisi della scena internazionale e dei suoi molteplici attori e interessi nazionali è la base di ogni successivo apprendimento. Fra Sei e Settecento i percorsi di formazione rimangono in gran parte empirici, basati sull'esperienza altrui, sui casi esemplari, sulla lezione della storia. I futuri negoziatori erano tenuti a conoscere i congressi di pace, i trattati, la storia e gli interessi delle dinastie e delle repubbliche, ma anche le lettere e le memorie a stampa di ministri e ambasciatori, un genere editoriale assai diffuso in questo periodo.⁶ Fondamentale restava il richiamo ai grandi congressi di pace, all'azione e ai discorsi dei negoziatori celebri, alle trattative concluse con successo ma anche a quelle fallite: tutti *exempla* storici concreti da cui trarre ammonizioni, suggerimenti, consigli per il proprio incarico.

Nonostante queste prime indicazioni sul percorso formativo di un ‘buon negoziatore’, nella diplomazia europea la scelta degli inviati seguiva spesso altre logiche, e per accedere alle sedi o alle missioni più prestigiose servivano legami personali o clientelari, la provenienza da una famiglia nobile, l'aver reso al sovrano altri servizi, e una

⁶ Tra i più diffusi si possono citare: *Lettres des messieurs les comtes d'Avaux et Servien, ambassadeurs pour le Roi de France en l'assemblée de Munster* (1650); *Arcana aulica, or Walsingham's Manual of Prudential Maxims, for the States man and Courtier* (London 1652); *Lettres et négociations de messieurs le maréchal d'Estrades, Colbert Marquis de Croissy et Comte d'Avaux ambassadeurs plénipotentiaires du roi à la Paix de Nimègue* (La Haye 1710).

certa solidità finanziaria, in grado di reggere le enormi spese che gli ambasciatori sostenevano anche di tasca loro. Tutto ciò viene apertamente denunciato da Callières, fra i primi a segnalare la necessità di affidare le trattative e la rappresentanza della Francia ai congressi di pace ad ambasciatori scelti non per le origini familiari o per logiche cortigiane, ma per i loro meriti. La sfera dei negoziati costituiva un mezzo cruciale per l'affermazione della monarchia francese: era quindi necessario un 'corpo' specializzato di negoziatori permanenti, con una solida esperienza diplomatica e possibilmente una frequentazione pregressa di sovrani, ministri e corti straniere. Un gruppo di esperti che doveva essere formato con percorsi specifici e retribuito stabilmente, sempre pronti ad ogni evenienza e incarico, perché le conoscenze, i requisiti e l'addestramento di un buon negoziatore erano tali da «occuper un homme tout entier», e «pour faire une profession à part, sans qu'ils soient distraits par d'autres emplois qui n'ont point de rapports à leurs occupations» (Callières 1716: 219). Una professione per la quale servivano soggetti idonei, uomini di cultura in grado di padroneggiare la storia, esprimersi con chiarezza, scrivere con precisione, ma anche veri 'esperti' degli affari in questione. Come abbiamo detto, nella tradizione europea l'immagine del 'buon ambasciatore' mediatore della pace conviveva con quella di un 'ambassadeur-espion': negoziare significava spesso agire in segreto o in incognito, stazionare nelle anticamere dei ministri, sapersi muovere nei meandri delle geografie politiche di corti e segreterie. Forme e stili diplomatici dai quali l'opera di Callières si allontana decisamente per proporre un'arte del negoziato basata su una solida formazione culturale e 'tecnica', la piena intelligenza degli interessi reciproci, la capacità di persuadere con argomentazioni razionali. L'auspicio di Callières sembra realizzarsi a Utrecht, dove, come nota Bély, i negoziatori francesi Huxelles, Polignac e Mesnager erano tutti e estranei alle logiche cortigiane. In particolare per i primi due, la scelta non fu basata sulla loro vicinanza al re o al suo *entourage*, ma sul riconoscimento dei loro 'talenti' e competenze: diplomatiche e giuridiche per Polignac, economiche e commerciali per Mesnager. In questi stessi anni si avvia anche il primo esperimento di un corso apposito per la formazione degli ambasciatori, la celebre Accademia politica voluta dal ministro francese Torcy, dove gli allievi studiavano Grozio, Pufendorf e altri testi di diritto pubblico, ma anche la storia moderna, i trattati europei, alcune lingue (Thuillier 1996).

Scienze sociali e indagini storiche: il negoziato come 'valore condiviso'

Molti e diversi, dunque, gli aspetti e i problemi che accumulano le attuali riflessioni sul negoziato da parte di sociologi, economisti, politologi e storici. È propria delle scienze sociali la tendenza alla creazione di modelli di negoziato in relazione sia

all'ambito (militare, commerciale, ambientale ecc.) che alle forme e alle procedure adottate. Si tende poi a scomporre il processo di negoziazione in fasi distinte: lo schema classico individua un momento di avvio in cui le parti definiscono tempi, luoghi e modalità della trattativa; una serie di incontri preliminari in cui le parti mettono sul tavolo interessi, obiettivi, problemi, punti di vista, osservazioni; una fase di discussione vera e propria per arrivare ad un accordo; una fase di *debriefing* in cui si valutano gli eventuali errori commessi, gli ostacoli, le reazioni della controparte ma anche si prende atto delle informazioni ed elementi emersi in vista di negoziazioni future (Radtchenko e Draillard 2012). Il limite di questo genere di definizioni è il loro presupposto di partenza, che vede le parti coinvolte come attori razionali che agiscono in vista di uno scopo chiaro e prefissato. In realtà, come nota Mastrojeni, sono proprio le motivazioni, le ragioni e i comportamenti non perfettamente calcolabili che rendono particolare e unico ogni negoziato. L'irripetibilità delle circostanze, la personalità e il diverso grado di abilità e di competenze di ciascun negoziatore, la presenza o meno di attori 'terzi', le pressioni esterne e altri fattori ancora fanno sì che le dinamiche e gli esiti di ogni negoziato non siano prevedibili né misurabili secondo criteri oggettivi (Mastrojeni 2000: 206-207).

Come abbiamo visto, oltre a metodi, strumenti di analisi e questioni di fondo, le discipline coinvolte nello studio del negoziato condividono anche oggetti di indagine ben precisi: il profilo dei negoziatori, la loro formazione culturale, le competenze particolari, le attitudini e abilità personali; il rispetto o la variazione concordata (o imposta) di regole e procedure dettate dalle norme o dalla consuetudine; i giochi strategici, le formule argomentative, i codici linguistici e lo 'stile' del negoziato, che dipendono dal tipo di trattativa ma anche da scelte dei negoziatori o dei governi/poteri di cui sono rappresentanti. Attraverso questi angoli di osservazione, emerge la centralità degli aspetti comportamentali degli attori coinvolti, soprattutto nel momento del *face-to-face*. Negoziare significa dialogare, ma come in tutte conversazioni 'civili' e pubbliche il messaggio è poi veicolato non solo dalle parole ma da segni visivi, da atteggiamenti personali, da messaggi comportamentali ben precisi.⁷ Diventa così importante decifrare il ricorso alla simulazione, a minacce aperte o velate, l'utilizzo di ultimatum, l'espressione anche mascherata di diffidenze e riserve, l'elusione di argomenti o richieste della controparte, gesti e parole aggressivi o falsamente accondiscendenti. In questa prospettiva, le indagini sull'*entretien diplomatique* secondo le linee metodologiche sopra richiamate si configura certamente come l'ambito di indagine che può maggiormente avvicinare studiosi del negoziato e storici.

⁷ Le variabili del linguaggio corporeo più osservate dagli studiosi sono il contatto visivo, le espressioni facciali, i gesti delle mani, i movimenti del corpo, la distanza o il contatto fisico, l'uso dello spazio.

Sono molti i percorsi comuni fra la storia e discipline come la sociologia, l'antropologia, la psicologia, senza però dimenticare le peculiarità dell'indagine storica e le indicazioni particolari scaturite dalle ricerche recenti. La prima differenza sta nella scarsa possibilità di stabilire dei modelli di negoziato per un periodo, quello antecedente il Congresso di Vienna, in cui il diritto diplomatico è in via di 'costruzione', e le regole, procedure, stili sono dettati da accordi preliminari, consuetudini, o imposti dall'interlocutore più forte. L'indagine storica suggerisce perciò una maggiore cautela rispetto ai tentativi di fissare schemi di analisi basati su fasi, stili, giochi strategici. Tutte le indagini mostrano l'estrema diversità di situazioni di partenza, di modalità di gestione degli incontri, di attitudine degli interlocutori, di capacità di parlare lo stesso linguaggio diplomatico ma anche 'simbolico'. Abbiamo visto come in età medievale i negoziati si rivelino come processi aperti, conflittuali, ma anche come tappe di costruzione del metodo negoziale stesso, che riposa per tutta la prima età moderna sui precedenti, le consuetudine i rapporti di cerimoniale e di 'cortesia' intercorrenti fra i sovrani e le corti coinvolte nel processo negoziale.

Nell'analisi degli storici prevalere la ricerca e la sottolineatura di ciò che è 'specifico' di ogni *entretien*, nonostante si fissino, a partire dal primo XVIII secolo, regole e codici diplomatici tesi a fornire una cornice giuridica e formale comune ad ogni incontro fra negoziatori. Diverse sono anche le culture di provenienza, le sensibilità umane, le abilità tecniche, la capacità retorica e la forza di persuasione, il grado di fiducia e di confidenza reciproche: vale a dire, proprio gli aspetti che secondo le analisi delle scienze sociali e della psicologia risultano spesso determinanti per il buon andamento delle trattative, qualunque sia la loro natura. Impossibili da 'modellizzare', i negoziati d'antico regime rivelano invece l'estrema varietà di situazioni, luoghi, contesti e forme con cui sovrani, signori, corti, repubbliche, città regolavano conflitti e controversie. Balza quindi in primo piano la personalità e capacità degli interlocutori, e più in generale una 'personalizzazione' del negoziato che fa capo alla volontà di sovrani e governi, a desideri di 'gloria' personale, a meccanismi psicologici che si invischiavano su questioni d'onore, al modo in cui è 'decodificato', da parte di ciascun negoziatore, il contesto simbolico e cerimoniale. Non sono rari i casi di negoziati interrotti per un'offesa, un titolo d'onore sbagliato, una prerogativa cerimoniale dimenticata o negata (Bély e Poumarède 2010). Un elemento comune, nel passato come oggi, è senza dubbio la "messa in gioco dell'onore" che avviene entro il negoziato: onore personale, in primo luogo, sia dei sovrani rappresentati che degli ambasciatori coinvolti; poi onore rispetto alla parola data, alle promesse o aspettative reciproche; infine il valore morale che le parti attribuiscono a parole, riti, forme, gesti.

Fra i requisiti del 'buon negoziatore' che sembrano comunque restare immutati nel tempo centrale è la capacità di persuasione, vera chiave di successo di ogni negoziato.

Lo sottolinea Callières quando lega fra loro la preparazione culturale, l'abilità oratoria e la possibilità di convincere la controparte: la forza della persuasione proviene a suo avviso dall'esposizione di argomentazioni e richieste ragionevoli. Anche altre qualità, attitudinali, forme di comportamento e modalità discorsive presenti nei testi del primo Settecento sembrano ripresentarsi in molti scritti contemporanei, indirizzati magari a manager e amministratori per trattative aziendali o commerciali. Permane dunque la convinzione che condurre un negoziato sia una pratica sociale e politica che non può prescindere dagli aspetti umani ed emozionali della relazione che si instaura fra le due parti. Una vera 'arte' che implica sensibilità, una corretta percezione dell'altro, la gestione delle emozioni (Russell 2004) e che richiede in primo luogo il riconoscimento di quelle regole civili e di quei modi di comportamento che gli studiosi indicano come 'principio di cortesia'. Una formula che richiama da vicino le 'buone maniere', la 'conversazione civile', l'etichetta e altre categorie proprie delle relazioni interpersonali e sociali dell'antico regime. In questo modo, ossia con il richiamo da un lato all'importanza della dimensione umana, relazionale ed emozionale del negoziato e dall'altro alla *politesse* quale asse portante del comportamento negoziale, le indicazioni delle scienze sociali e gli esiti delle recenti ricerche storiche sembrano convergere e dialogare in modo costruttivo.

Il richiamo al principio di cortesia e agli aspetti umani della relazione conduce così ad una prima conclusione. Non va mai dimenticato che ogni negoziato, per quanto particolare, si pone come segmento di una catena di relazioni e scambi, e che l'insuccesso della singola negoziazione non dovrebbe mettere in discussione la relazione stessa. Lo scacco non dovrebbe insomma aprire la strada al conflitto, ma ad altre negoziazioni, magari dopo aver verificato, aggiustato, mediato in altre forme o con altri attori. Fra i comportamenti del 'buon negoziatore, tutte le analisi includono proprio questa tensione a mantenere "le porte aperte", a non arrivare mai ad un punto di rottura o di ostilità tali da impedire una successiva ripresa del dialogo. In altri termini, è la stessa continuazione del negoziato ad essere percepita da tutte le parti in causa come un obiettivo comune importante. I suggerimenti della teoria politica, oggi come nel passato, per evitare atteggiamenti ostili, parole offensive, gesti che possono incrinare la fiducia, tendono a delineare un modello di negoziatore che, oltre che interprete dei disegni e delle strategie dei suoi mandanti, deve porsi anche come 'custode' del negoziato come valore in sé. Il negoziato, insomma, come procedura, contesto ma anche come risorsa preziosa, la cui salvaguardia e il cui rafforzamento è affidato agli stessi negoziatori. La storia ci ha del resto mostrato come la rottura delle relazioni diplomatiche sia spesso l'anticamera del conflitto e della guerra.

Negoziare è dunque «un formidable condensé de l'activité sociale avec ses dimensions coopératives et conflictuelles entremêlées», una pratica che «exprime quelque

chose d'essentiel dans la condition d'homme en mettant en scène des enjeux tels que l'incertitude, la complexité, le pouvoir, l'équité» (Radtchenko e Draillard 2003). Non a caso, anche nelle prime sistematizzazioni delle regole e delle consuetudini diplomatiche in un quadro coerente, l'arte di negoziare appare come un campo «peu susceptible d'être traité systématiquement» in quanto «fruit des talents, de l'usage du monde, et en partie de la lecture réfléchie des négociations des temps passés» (De Martens 1821: 403). I tanti cantieri di ricerca aperti sul tema non sono che il riflesso della complessità delle pratiche connesse al negoziato, e segnatamente delle trattative che coinvolgono problemi, attori e scenari 'globali'. «Outil privilégié de l'échange entre les hommes, de l'ajustement de leurs points de vue, de coexistence de leurs identités sociales et de la résolution de leurs conflits, la négociation internationale est l'un des ressorts les plus fondamentaux de la vie» (Radtchenko e Draillard 2012).

Bibliography

Allain, J.-C.

2001 'Remarques finales', *Hypothèses*, 1, pp. 189-191.

Andretta, S., S. Péquignot, M.K. Schaub, J.-C. Waquet e C. Windler (a cura di)

2010 *Paroles de négociateurs: l'entretien dans la pratique diplomatique de la fin du Moyen Âge à la fin du XIX siècle*, Roma, École française de Rome.

Armao, F., L. Bonanate e F. Tuccari

1997, *Le relazioni internazionali. Cinque secoli di storia: 1521-1989*, Milano, Bruno Mondadori.

Bazzoli, M.

2005 *Stagioni e teorie della società internazionale*, Milano, Edizioni universitarie di Lettere, Economia, Diritto.

Bély, L.

1990 *Espions et ambassadeurs au temps de Louis XIV*, Paris, Fayard.

1993 'Souveraineté et souverains: la question du cérémonial dans les relations internationales à l'époque moderne', *Annuaire Bulletin de la Société de l'histoire de France*, pp. 27-43.

2007 "Le roi mon maître". Le service du roi à l'étranger à travers l'oeuvre de François de Callières', in Id., *L'art del paix en Europe. Naissance de la diplomatie moderne*, Paris, PUF, pp. 557-579.

2010 'Westphalie, Pyrénées, Utrecht: trois traités pour redessiner l'Europe', *Del Tractat dels Pirineus a l'Europa del segle XXI: un model en construcció*, Barcelona, Museu d'Història de Catalunya, pp. 13-21.

Bély, L. e G. Poumarède

2010 *L'incident diplomatique (XVI-XVIII siècle)*, Paris, Pedone.

Bercé, Y.M. e D. Séré

2007 *La paix des Pyrénées: vingt-quatre ans de négociations entre la France et l'Espagne (1635-1659)*, Paris, Champion.

Bonnot de Mably, G.

2001 *Principes des négociations pour servir d'introduction au droit public de l'Europe (1757)*, ed. par M. Bélicca, Paris, Kimé.

Boureau, A.

1996 'Ritualité politique et modernité monarchique', in N. Bulst, R. Descimon e A. Guerreau (eds.), *L'État ou le roi. Les fondations de la modernité monarchique en France (XIV-XVII siècles)*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

Bravo Lozano, C. e R. Quirós Rosado

2019 'Rappresentare a Corte. Reti diplomatiche e cerimoniali di Antico Regime', *Cheiron* 1/2018 (n. monografico), Milano, Franco Angeli.

Burke, P.

1997 *L'arte della conversazione*, Bologna, Il Mulino.

Callières, F. de

1716 *De la manière de négocier avec les souverains. De l'utilité des négociations, du choix des ambassadeurs & des envoyez, & des qualitez nécessaires pour réussir dans ces emplois*, Amsterdam, pour La Compagnie.

Castellano Garcia, M.

2016 'François Gaultier, un artisan de la paix d'Utrecht (1711-1713)', *Revue d'histoire diplomatique*, 3, pp. 257-275.

Choukroune, L.

2001 'La négociation diplomatique dans le cadre du règlement pacifique des différends', *Hypothèses*, 4, pp. 151-162.

Cluny, I.

2007 *O Conde de Tarouca e a diplomacia na época moderna*, Lisboa, Livros Horizonte.

Colson, A.

2008 'The Ambassador Between Light and Shade. The Emergence of Secrecy as the Norm for International Negotiation', *Journal of International Negotiation*, 13, pp. 179-195.

2009 'Penser la négociation en science politique: retour aux sources et perspectives de recherche', *Négociations*, f. 2, pp. 93-106.

Colson, A. e A. Lampereur (eds.)

2008 *Négociations européennes. D'Henri IV à l'Europe des 27*, Paris, A2C Médias.

Cornette, J.

1993 *Le Roi de guerre. Essai sur la souveraineté dans la France du Grand Siècle*, Paris, Payo.

Craveri, B.

2001 *La civiltà della conversazione*, Milano, Adelphi.

De Martens, G.F.

1821 *Précis du droit des gens moderne de l'Europe fondé sur les traités et l'usage*, Gottingue, Librairie de Dieterich.

Durchhardt, H. e E. Ortlieb (eds.)

1998 *Der westfälischer Friede. Diplomatie, politische Zäsur, kulturelles Umfeld, Rezeptionsgeschichte*, Münche, Oldenbourg.

Ferrer Mallol, M.T. et als. (eds.)

2005 *Negociar en la Edad Media- Négocier au Moyen Âge*, Barcelona, Casa de Velázquez.

Fisher, R. e W. Rry

1981 *Getting to Yes*, New York, Penguin.

Frigo, D.

2015 ‘Prudenza politica e conoscenza del mondo. Un secolo di riflessione sulla figura dell’ambasciatore (1541-1643)’, in S. Andretta, S. Péuignot e J.-C. Waquet (eds.), *De l’ambassadeur. Les écrits relatifs à l’ambassadeur et à l’art de négocier du Moyen Âge au début du XIXe siècle*, Rome, École Française, pp. 227-268.

2016 ‘Embajadores, negociaciones y ‘intereses de estado’: teoria y practicas (1668-1714), in *Europa y los tratados de reparto de la Monarquía de España, 1668-1700*, a cura di L. Ribot, J.M. Iñurrategui, Madrid, Biblioteca Nueva, pp. 93-123.

2018 ‘Difesa della neutralità e “arte del negoziare”: Carlo Ruzzini al Congresso di Utrecht (1711-1713)’, in E. Insabato, R. Manno Tolu, E. Pellegrini e A. Scatigno (a cura di), *Tra archivi e storia. Scritti dedicati ad Alessandra Contini Bonacossi*, Firenze, Firenze University Press, 2018, pp. 537-563.

2019 ‘Ambasciatori spagnoli e cerimoniale diplomatico negli scritti di Ferdinand de Galardi e Gregorio Leti’, in C. Bravo Lozano e R. Quirós Rosado, *Rappresentare a Corte. Reti diplomatiche e cerimoniali di Antico Regime*, *Cheiron* 1/2018 (n. monografico), Milano, Franco Angeli, pp. 13-37.

Gaurier, D.

2014 *Histoire du droit international. Auteurs, doctrines et développement de l’Antiquité à l’aube de la période contemporaine*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Hrabar, V.

1905 *De legatis et legationibus tractatus varii*, Dorpat, Mattiesen.

1918 *De legatorum jure tractatum catalogus completus ab anno MDCCXXV usque ad annum MDCC*, Dorpat, s.n.

Hugon, A.

2004 *Au service du roi catholique: honorables ambassadeurs et divins espions. Représentation diplomatique et service secret dans les relations hispano-françaises de 1598 à 1635*, Madrid, Casa de Velázquez.

Jönsson, C. e M. Hall

2002 ‘Communication : an essential aspect of diplomacy’, Annual ISA Convention, New Orleans (23-27 March 2002), online.

Kugeler, H.

2006 'Le 'parfait ambassadeur'. Zur Theorie der Diplomatie im Jahrhundert nach dem Westfälischen Frieden', in H. Kugeler, C. Sepp e G. Wolf (eds.), *Internationale Beziehungen in der frühen Neuzeit. Ansätze und Perspektiven*, Münster, LIT, pp. 180-211.

Lazzarini, I.

2016 'Storia della diplomazia e International Relations Studies fra pre- e post-moderno', *Storica*, a. 22, 65, pp. 1-34.

Lempereur, A.

2002 'Aux sources des théories de la négociation: l'oeuvre fondatrice de François de Callières', in F. de Callières, *De la manière de négocier avec les souverains*, éd. critique par A.P. Lempereur, Genève, Droz, pp. 7-50.

Lesaffer, R.

1997 'The Westphalian Peace Treaties and the Development of the Tradition of Great European Peace Settlements prior to 1648', *Grotiana*, 18, pp. 71-95.

Mastenbroek, W.F.G.

1992 'Negotiating: efforts towards integrative concepts', *Control and Cybernetics*, 21, n. 1, pp. 5-19.

Mastrojeni, G.

2000 *Il negoziato e la conclusione degli accordi internazionali*, Padova, Cedam.

Moeglin, J.M.

2005 'Introduction. Heurs et malheurs de la négociation du Moyen Âge à l'époque moderne', in M.T. Ferrer Mallol e als. (eds.), *Negociar en la Edad Media – Négociar au Moyen Âge*, Barcelona, CSIC, pp. 7-10.

Neveu, B.

1980 'Nimegue ou l'art de negocier', in J.A.H. Bots (ed.), *The Peace of Nijmegen 1676-1678/9*, Amsterdam, Holland University Press, pp. 237-260.

Pecquet, A.

1737 *Discours sur l'art de négocier*, Paris, Nyon.

Péquignot, S.

2015 'Figure et normes de comportement des ambassadeurs dans les documents de la pratique. Un essai d'approche comparative (ca. 1250- ca. 1440)', in S. Andretta, S. Péuignot e J.C. Waquet (eds.), *De l'ambassadeur. Les écrits relatifs à l'ambassadeur et à l'art de négocier du Moyen Âge au début du XIXe siècle*, Rome, École Française, pp. 87-111.

Plebani, E., E. Valeri e P. Volpini

2017 *Diplomazie. Linguaggi, negoziati e ambasciatori fra XV e XVI secolo*, Milano, FrancoAngeli.

Placidi-Frot, D.

2013, 'Les négociations internationales à travers le prisme des sciences sociales', *Négociations internationales*, pp. 27-76.

Radtchenko-Draillard, S.

2003 'Les aspects culturels de la négociation internationale', *Avril*, en ligne.

2012 'La spécificité de la négociation internationale', *Cahiers de psychologie politique*, 21, en ligne.

Raiffa, H.

1982 *The Art and Science of Negotiation*, Harvard, Harvard University Press.

Ribot, L. e J.M. Iñurritegui

2016 *Europa y los tratados de reparto de la Monarquía de España, 1668-1700*, Madrid, Biblioteca Nueva.

Richelieu, cardinal de

1988 *Testamento politico e massime di Stato*, a cura di A. Piazzzi, Milano Giuffré.

Russell, E.W.

2004 '“Control yourself, sir!”: a call for research into emotion cultures in diplomacy', *Intercultural Communication and Diplomacy*, on line.

Sabbatini, R. e P. Volpini (a cura di)

2011 *Sulla diplomazia in età moderna. Politica, economia, religione*, Milano, FrancoAngeli.

Saunders, E.S.

1995a 'Abbé Francois Gaultier, secret envoy', *Libraries Research Publications*, 47, on line.

1995b 'Nicolas Mesnager, trade negotiator', *Libraries Research Publications*, 48, on line.

Schirman, C.

2004, 'Peut-on devenir négociateur ?', in T. De Montbrial e T. S. Jansen, *Pratiques del la négociation*, Paris, Bruylant, pp. 29-49.

Thuillier, G.

1996 *La première école d'administration. L'Académie politique de Torcy*, Genève-Paris, Droz.

Waquet, J.C.

2005 *L'art de négocier en France sous Louis XIV*, Paris, Éditions Rue d'Ulm.

2010 'Introduction', in S. Andretta et als. (a cura di), *Paroles de négociateurs: l'entretien dans la pratique diplomatique de la fin du Moyen Âge à la fin du XIX siècle*, Roma, Ecole française de Rome.

Wicquefort, A. de

1689 *L'Ambassadeur et ses fonctions*, v. II, Cologne, Pierre Marteau.

About the Author

Daniela Frigo is Full Professor of History of Europe at the University of Trieste. He published *Principe, ambasciatori e “jus gentium”. L'amministrazione della politica estera nel Piemonte del Settecento* (Roma 1991) e as editor *Politics and Diplomacy in Early Modern Italy: the Structure of Diplomatic Practice, 1450-1800* (Cambridge 1999). She has published various essays and studies on the Gonzagas diplomacy and on the political myth of the 'good ambassador'. Her latest researches focus on the ambassador Carlo Ruzzini, the neutrality of the Venetian Republic in the early eighteenth century and the diplomatic culture of the seventeenth and eighteenth centuries.

DANIELA FRIGO

Department of Political and Social Sciences, University of Trieste, Piazzale Europa, 1 Trieste, 34127, Italy

e-mail: Daniela.Frigo@dispes.units.it