

IX. Verso la globalità: l' imprenditore italo-americano modernizzante

di Enrico Pozzi

Nel capitolo precedente si è lungamente parlato di un modello di imprenditore e di agire economico che nel paradigma di *business community* era stato definito "etnico in senso stretto". Questo modello è caratterizzato da alcuni indicatori comuni sia all'attore che alla sua azienda:

- a) la vicinanza nel tempo al momento dell'arrivo nel Nordamerica: il neo imprenditore e la sua attività si collocano nella prima generazione di immigrazione, o all'inizio della seconda;
- b) una forma di potere e di organizzazione sociale di tipo tradizionale-carismatico; il ruolo dell'imprenditore è narrato come decisivo, la sua visibilità nell'agire economico è elevata, l'azienda è spesso eponima, ma le modalità carismatiche della sua leadership sono temperate dalla necessità di una tradizione – familiare, sub-etnica ecc. – che lo legittimi agli occhi del suo gruppo primario e della sua comunità;
- c) un modello di vincolo e di organizzazione sociale che potremmo chiamare "familistico", perché estende a raggruppamenti sociali transfamiliari le modalità di legame, le funzioni, le norme, i valori e le procedure di costruzione della realtà che la sottocultura etnica attribuisce alle sue famiglie (il "familismo" non nasce dalla realtà sociologica della famiglia nel contesto etnico, che è assai contraddittoria, ma dalla sua rappresentazione culturale, dalla sua "ideologia");
- d) un orientamento generale verso la propria comunità etnica locale come confine dell'esperienza, dell'i-

dentità, delle appartenenze e di una visione del mondo condivisa;

questo "confine" non va inteso come un limite che impedisce l'accesso a ciò che sta oltre, ma come una linea immaginaria che separa l'*ingroup* dall'*outgroup*, il "noi" dallo straniero, l'omogeneo dall'eterogeneo; la comunità come polo dell'agire sociale;

p. 144

- e) un orientamento economico centrato sulla comunità in quanto garante di nicchie di mercato etnicamente protetto, legittimazione di *skill* etnicamente specifici, riserva di forza lavoro parzialmente estranea alle dinamiche del mercato del lavoro più ampio, fondazione di valori e norme sottoculturali dell'agire economico;
- f) una indifferenza relativa alla *business community* nelle sue valenze "fredde" e "globalizzanti"; la tendenza a realizzare nella *business community* etnica una sovrapposizione tra la rete del business e la rete dei vincoli familistici/etnici; la riduzione degli aspetti transcomunitari (comunità locale) della *business community* al rapporto con l'Italia;
- g) visione "etnica" dell'Italia centrata sulla "tradizione"; l'etnicità diventa l'incarnazione sottoculturale di questa percezione "tradizionale" dell'Italia, e la traduce in un insieme coerente di stereotipi, norme, valori, aspettative e (talvolta) comportamenti.

Sarebbe forse confortante considerare questo modello dell'agire economico come un modello superato, e la categoria dell'imprenditore "etnico in senso stretto" come una categoria residuale, destinata a essere progressivamente cancellata dalla modernizzazione sociale ed economica degli italo-americani: con all'orizzonte la *business community* proposta come paradigma. Questo significherebbe dimenticare che si tratta per l'appunto solo di un paradigma, ovvero un «tipo ideale», una «utopia» (Weber) concettuale logicamente pura, che serve a collocare e misurare la *distanza* tra la realtà e il modello. Per fortuna la realtà rimane illogica e ambigua, essa sembra prediligere non la coerenza, ma la compresenza ironica dell'arcaico e del moderno e la loro interdipendenza funzionale.

La realtà che dobbiamo registrare per la *business community* italo-americana è assai diversa:

- a) l'imprenditore "etnico in senso stretto" rimane una realtà economica e sociale assai importante in termini assoluti e per la sua concentrazione in aree geosociali strategiche;
- b) sarebbe un errore identificare questo imprenditore con la microazienda etnica pionieristica (dalla lavanderia filippina al calzolaio portoricano...): in molti casi, e ne abbiamo dato degli esempi, vistose *success stories* economiche collegate ad aziende o reti di aziende di dimensioni medie corrispondono agli indicatori della "etnicità in senso stretto";
- c) questo imprenditore "arcaico" mantiene una importante funzione cognitiva nel processo di modernizzazione; esso ne costituisce la trama di sfondo, rispetto alla quale l'agire economico modernizzante si situa, acquista significato, definisce le proprie caratteristiche e direzioni di sviluppo; anche in questo senso l'imprenditore "etnico in senso stretto" è presente al cuore della modernità economica italo-americana;
- d) vedremo che tra gli imprenditori modernizzati sussistono forme di etnicità ancora

p. 145

La business community italiana in Nordamerica

più arcaiche di quelle dell'imprenditore che assume consapevolmente la sua dimensione etnica nella sua integralità attraverso il proprio rapporto con la comunità italo-americana locale.

Il rapporto ironico tra arcaico e moderno si rivelerà forse costitutivo della identità stessa dell'agire economico e della *business community* modernizzati. Questa ipotesi generica ci costringe ora a tentar di ricostruire con particolare attenzione i processi trasformativi che conducono gli italo-americani verso un diverso modello di imprenditore, di azienda e di comunità d'affari.

I fattori della trasformazione

«Ad un certo momento. senza accorgermene veramente, mi sono ritrovato in una situazione diversa. Mio fratello è morto purtroppo a 47 anni, due cugini di mia moglie cine dirigevano le vendite hanno detto che erano stanchi, non volevano più lavorare tanto così, e se ne sono andati... la figlia... beh, la figlia ha deciso che voleva fare la fotografa e se ne è andata a Manhattan... dei figli maschi, solo uno è rimasto qui nell'azienda. gli altri due, uno ha preso lo MBA ad Ann Arbor, ma ha detto che preferiva lavorare in una corporation... non ho l'abitudine di piangere ma quando me lo ha detto sono dovuto scappare in un'altra stanza, avevo lavorato come un cane e costruito tutto per lui... L'altro non ha voglia di fare niente. Però non è stato solo un problema di famiglia, è che stava cambiando tutto intorno a jnoi, prima c'erano solo italiani nel quartiere, adesso c'è di tutto, adesso anche per loro, gli intellettualini di tutte le università che abbiamo qui [Boston] è diventato carino avere la casa nel North End... ci sono ebrei, neri, c'è persino qualche wasp della Beacon Hill che è venuto qui... non c'è più veramente il quartiere e la comunità. Così ho dovuto allargare, rivolgermi fuori verso altri quartieri, e anche fuori città, la zona di Cape Cod... Ho dovuto assumere gente da fuori, prima eravamo al 95% di origine italiana, adesso ci sono irlandesi, uno dell' Ukraina, due polacchi, una coppia di Puertorico... Siamo cresciuti, e c'è stato un problema col sindacato, volevano che ci fosse il sindacato qui dentro... S'è complicato tutto, burocrazia. servizi diversi, sempre riunioni tutti i giorni per mettere d'accordo la gente. prima facevamo una riunione a settimana colla famiglia e basta... C'è meno calore, non è più una famiglia qui dentro. E cambiato tutto anche per me... stavo sempre tutta la giornata in azienda, non stavo tanto a viaggiare o le ore al telefono. Adesso devo viaggiare di continuo, telefono sempre, vado a Los Angeles, a Montreal o a Toronto per incontrare altre aziende, o clienti che non sono più persone in carne e ossa ma corporations... è cambiato tutto, mio figlio grande dice che adesso siamo moderni finalmente, ma io non sono contento dentro... guadagno di più, ma non sono contento.» [J.L.S., 66 anni, azienda di forniture per l'edilizia con oltre 70 dipendenti a Boston.]

«Com'è nata questa compagnia? Nel modo più lineare... Ho preso il B.A. a Rutgers con il major in economia, poi sono andato a Berkeley e ho fatto il Master in Business Administration... È stato bello in California, Rutgers no. Ho fatto un po' di domande di lavoro, mi hanno preso a Chicago, mi occupavo di marketing di

prodotti alimentari. Ci sono stato sette anni, sono diventato il direttore delle vendite. A quel punto bisognava fare altre esperienze. Me ne sono andato in un'altra compagnia, più grande... importavano macchinari europei per la ristorazione collettiva... bella esperienza, quattro anni, bella carriera anche... mi hanno offerto un posto di direttore centrale del Servizio Acquisti, dovevo amministrare circa 400 milioni di dollari di acquisti ogni anno. A questo punto ho deciso il salto, avevo degli amici, avevo soldi miei, abbiamo fatto una società, alcune banche hanno dato una mano... una società nella stesso settore dell'ultima compagnia per la quale avevo lavorato. Io sono di origine italiana, beh lei lo sa bene, allora ho cominciato a lavorare soprattutto su prodotti italiani. perché mi ci trovo... aziende italiane. prodotti italiani... No, non vendevo agli italo-americani, vendo a tutti, lungo tutta la costa Est, non voglio diventare un altro di quelli di origine italiana che vende a quelli di origine italiana... Dopo 17 anni sono fiero di me, bella azienda, un fatturato che cresce dell'8-10% l'anno... Agli italiani comincio a vendere solo ora, a quelli americani, ma anche in Messico, in Argentina, in Cile... Vado in Italia due volte al mese, ma vado anche in Argentina due volte al mese...» [M.Z., 55 anni, azienda di apparecchiature per il catering collettivo a Filadelfia.]

Due narrazioni, due percorsi diversi per arrivare a un agire economico modernizzato. Da un lato la trasformazione progressiva dell'azienda e dell'imprenditore etnico in senso stretto verso un modello etnico "freddo" all'insegna di una più "pura" razionalità economica. Dall'altro, l'aggiornamento dello stadio dell'azienda etnica in senso stretto, e l'ingresso diretto in forme modernizzate di attività economica, e nelle corrispondenti modalità di *business community* e di rapporto con la diaspora italiana. Analizziamo questi due percorsi.

L'evoluzione del modello etnico in senso stretto si colloca all'incrocio di fattori trasformativi *endogeni* ed *esogeni*. I fattori endogeni rimandano a quei processi interni all'azienda e all'imprenditore che mettono in crisi l'assetto etnico "tradizionale" e forzano il mutamento modernizzante. Il primo frammento autobiografico presentato sopra ne riassume la maggior parte:

a) La *crescita dell'azienda* costringe a modificare il modello carismatico tradizionale della sua leadership, e la forma familistica della sua organizzazione. All'imprenditore semi-carismatico, ma sorretto da un set di valori tradizionali, si sostituisce la figura del coordinatore di competenze, e del facilitatore di decisioni di gruppo; rimangono per un certo periodo le decisioni individuali, ma nell'ambito di un processo costellato di riunioni, e di semidecisioni d'équipe. All'accentramento della comunicazione e delle decisioni si sostituiscono la disseminazione e il cosiddetto «carisma decentrato» (Shils). La intercambiabilità dei ruoli e delle funzioni cede spazio alla divisione del lavoro e alla gerarchia delle mansioni fondata sulla delimitazione delle competenze, l'informalità alle procedure codificate: «*Quindici annifà, quando ho avuto le aziende da mio padre, tutti facevano tutto. era proprio lui che lo voleva, diceva: quando ognuno sa fare una cosa sola, tutti dipendono da uno, e ogni giorno è un pericolo. Poi siamo cresciuti sempre più, un po' per volta abbiamo dovuto creare uffici diversi, è diminuito il turnover da un ufficio all'altro, un mese dopo l'altro..., e un giorno mi sono alzato, sono andato alla fabbrica e ho capito che era successo quello che mio padre non voleva, non voleva "l'*

La business community italiana in Nordamerica

uomo giusto al posto giusto" e invece eravamo diventati così... E stato l'inizio. Ho cominciato a firmare sempre più ordini di servizio, è stato necessario mettere bacheche dappertutto, cominciare a far firmare fogli... Ho dovuto fare regolamenti scritti, scrivere i modi per fare le cose, lo hanno voluto anche le Assicurazioni, per la sicurezza... Un'altra volta sono arrivato in ufficio... ha visto, non ho detto "fabbrica" perché ormai per me non era più la fabbrica ma un ufficio... ho guardato l'agenda e ho visto che avevo 4 riunioni in un giorno, col personale delle vendite, col marketing, col board e non mi ricordo con chi altro. Sul mio tavolo c'era un memo per ogni riunione. Ho pensato, John, tuo padre decideva sul serio, tu credi di decidere. ma non sei più il boss, sei un amministratore, uno che inette le firme... La compagnia si chiama ancora col nome di mio padre, ma non è più la stessa compagnia».

b) *La modifica del mercato dell'azienda.* In alcuni casi la crescita, in altri la modifica del mercato legata a fattori esogeni (vedi infra) portano l'imprenditore etnico a spostare il suo mercato oltre i confini della comunità etnica locale e oltre i confini etnici tout court. Questo ampliamento o spostamento fa saltare la complicità etnica, ovvero quel set di atteggiamenti e comportamenti impliciti e spesso preverbali garantiti dalla comune matrice culturale etnica che fondavano in modo precontrattuale le modalità dell'interazione di scambio, le precondizioni della "fiducia", le aspettative rispetto al prodotto o servizio scambiato eccetera. Inoltre spesso l'uscita dalla nicchia di mercato etnico locale costringe a entrare in una gamma differenziata di altri mercati semi etnici, popolati da molte sottoculture diverse e solo in parte resi più omogenei e integrati dal *melting pot* in un'unica cultura economica di riferimento, quella "americana". Il risultato è il necessario abbandono parziale di aspetti significativi dell'agire economico etnico, e l'adozione, da un lato, delle regole più generali della *business community* "americana", e, dall'altro, del denominatore comune costituito dalla razionalità economica dello scambio in forma pura, cioè astratta dai localismi e in buona parte etnicamente depurata. Là dove le "lingue" sottoculturali dell'interazione economica sono diverse, tende ad affermarsi in modo più marcato il linguaggio "universale" dell'orientamento razionale-economico allo scopo basato sull'economicità calcolata del rapporto mezzi-fini, ovvero l'elemento chiave della *modernità* economica. Lo coglie con chiarezza A.M., giovane erede 36enne di un gruppo di negozi che vendono in *franchising* del prêt-à-porter italiano, e di un paio di fabbriche che lo producono direttamente negli USA su licenza:

«Mio padre vendeva nella comunità italiana [di Baltimora], poi dopo nelle comunità italiane vicine, a Washington, e su fino a Filadelfia. Andava tutto bene, ma negli ultimi anni era chiaro che la camicia era stretta, e poi la merce che ci arrivava dall'Italia stranamente non era proprio la più adatta per gli italo-americani. Così lui si è allargato, è andato fuori dalla comunità, nel resto della città... Ha cominciato a trattare con dei sub-franchisers irlandesi, in Ohio con dei tedeschi, a Filadelfia anche con negozi per la middle class ispanica, con gli americani old stock, no. con i neri no... Mi ricordo che diceva sempre prima di morire: mi tocca a rinascere una seconda volta, sto imparando tutto da capo, con questi non funziona come ho fatto per trent'anni... bisogna firmare contratti, scrivere tutto... Poi è morto, io l'ho sostituito e ho capito cosa voleva dire: ora la mia compagnia deve fare affari non all'italo-americana, e neanche all'ebrea. o alla tedesca o alla wasp, ma all'americana e basta: conti,

contratti, regole, avvocati, riunioni e non pranzi con quattro portate e un bel po' di vino... Insomma siamo diventati moderni... Sono contento di questo, molto contento... ma certe volte ho la sensazione di aver perso qualcosa d'importante. magari un modo di vivere, un calore che c'era nella vita di tutti i giorni e anche nel lavoro... Ora il lavoro è freddo».

c) La crisi della *seconda generazione* aziendale. Nel capitolo precedente e nel primo frammento d'intervista di questo capitolo sono circolati interrogativi, preoccupazioni e delusioni relative ai figli dell'imprenditore, e alla loro volontà e capacità di proseguire l'attività paterna. Ritroviamo qui uno dei punti-chiave della riflessione weberiana sul potere carismatico, il problema del passaggio del carisma dal leader al suo successore, la sua trasformazione in carisma d'ufficio, e il processo di "routinizzazione" legato a questo iter: la leadership carismatica prende le forme della tradizione per poi burocratizzarsi. La sua arcaicità cede il passo alla modernità burocratica, all'orientamento legale-razionale allo scopo e alla razionalità economica basata sul calcolo. Anche il neo capitalismo etnico a impronta carismatica sembra conoscere le stesse vicissitudini. Messo di fronte alla minaccia di una seconda generazione per nulla intenzionata a proseguire l'attività economica tout court, o a proseguirla nelle modalità auspiccate dal fondatore, il neo imprenditore carismatico preconstituisce egli stesso la trasformazione modernizzante della sua attività economica: separa proprietà e gestione, attua una minirivoluzione manageriale di tipo burnhamiano,¹ proietta l'organizzazione verso approdi burocratici, inventa procedure, costruisce mansionari, delimita competenze, separa e dirime ciò che prima si accentrava simbolicamente e realmente nella sua persona. Altre volte – è il caso più frequente – questo stesso compito modernizzante viene assunto dal successore: privato del sostegno della famiglia e del modello familistico (vedi il punto successivo), sostituisce al vincolo totale dei legami primari il vincolo delimitato dei legami secondari, al "patto" il contratto di lavoro.

«Morto mio zio, c'era il problema che nessuno dei figli voleva saperne niente dell'azienda [una società di developing edilizio a Toronto]. Lo zio c'aveva già pensato da vivo. Un giorno ... avevo 21 anni, ed ero tornato a casa per Natale... stavo finendo il college... mi chiama da lui e mi dice: senti, i miei figli non ne vogliono sapere niente della compagnia... io voglio che te ne occupi te... Finisci di studiare, e poi vieni a fare pratica in azienda... Intanto io preparo tutto. Finii il college, e andai in azienda. Si mise lì e mi spiegò che si era rivolto a una ditta esperta di organizzazione... gli avevano fatto tutto un piano preciso... i vari settori da creare. trovare i responsabili per ogni settore, stabilire le competenze dei settori e delle persone, le riunioni ogni settimana, le gerarchie. come fare dei profili di carriera motivanti, il sistema degli incentivi... insomma proprio tutto... Mi disse: io non ci capisco molto, non è questo il modo mio di comandare, però capisco che qualcosa deve cambiare qui dentro... Dicono che così diventiamo moderni...»

p. 149

d) La crisi del *modello familistico*. Il problema della seconda generazione non è altro che un aspetto specifico di un problema più generale: la crisi del modello familistico del sociale in generale e dell'attività economica in particolare. Questa crisi nasce dalla convergenza di due fattori solo in parte interdipendenti: la trasformazione della famiglia italo-americana, il venir meno della famiglia come quadro cognitivo di base rispetto alla realtà sociale.

Non è il caso di ripercorrere qui le traiettorie della famiglia italo-americana, e l'e-

voluzione che ha accompagnato la crescente assimilazione degli italo-americani nel *mainstream* della cultura nordamericana. L'analisi dei dati censitari permette di cogliere sia le continuità sottoculturali che seguitano a rendere diversa questa famiglia "etnica", sia l'inesorabile avvicinamento agli indici generali della società americana per quanto riguarda aspetti fondamentali come i processi di disgregazione (tassi di divorzio), l'età di matrimonio, il numero dei figli, il tasso di convivenza intergenerazionale e lungo le linee di parentela orizzontali, l'affermarsi della famiglia nucleare, la crescente mobilità geografica, la tendenza alla dispersione dei figli nello spazio.

Questo mutamento investe le funzioni sociali della famiglia, e in primo luogo le sue specifiche funzioni economiche, che si erano rivelate fondamentali per il neo imprenditore. La nuova famiglia ha sempre meno funzioni produttive in senso stretto. Nella maggior parte dei casi il suo ruolo economico si limita alla gestione dei consumi e alla fornitura di una serie di servizi burocratico-amministrativi collegati ai rapporti con le strutture fiscali, di assistenza, assicurative, educative eccetera. Non più unità produttiva diretta, questa famiglia spesso non rappresenta neanche una risorsa in termini di forza lavoro, una riserva di *shadow labour force* da mobilitare come calmiera o come tampone per le emergenze e i picchi produttivi.

«Per mio padre era più facile... Assumeva poca gente, tutti amici, ma perché c' eravamo noi, quattro figli maschi belli robusti e cinque cugini... non stavamo a fare storie... se serviva, mollavamo la scuola per qualche giorno, oppure tornavamo dal college, e giù al lavoro, senza orario, senza il salario orario minimo, senza problemi di permesso di lavoro o di sicurezza o di ispezioni del comune... Io? lo devo assumere gente dall'esterno, ci sono gli orari, i contratti, le assicurazioni... insomma tutte le scartoffie e i vincoli... è tutto più difficile, meno flessibile...»

Insieme a questa prima risorsa immediata vengono meno anche gli altri aspetti della famiglia tradizionale che il neo imprenditore trasformava in risorse. La modifica dei ruoli sessuali e dei loro equilibri reciproci nell'ambito del sistema familiare modifica i ruoli di padre, madre, figlio e figlia, e dunque le strutture di carattere *solidale* che venivano trasmesse da una generazione all'altra attraverso la interiorizzazione di questi ruoli. Ad esempio la crisi del padre e la condensazione di funzioni emozionali e pratiche sulla figura materna si traducono in una trasformazione radicale dei rapporti con l'autorità e del modo di percepire l'accesso alla gratificazione. La capacità di tolleranza del rinvio della gratificazione diminuisce, e con essa gli altri nodi della sua costellazione emozionale dinamica, come l'autorepressione, l'obbedienza, il senso del dovere, il sacrificio eccetera. Ma questo mutamento, rinforzato e moltiplicato dalle necessità del consumo intensivo di merci, toglie alle forme tradizionali di accumulazione primitiva familiare e di etica del lavoro il loro ancoraggio psicologico profondo. Parzialmente delegittimate, l'una e l'altra dovranno cercare nuove vie per sostenere in qualche modo e in forme nuove una domanda di capitali e di tempo-lavoro che sembra continuare a crescere.

«Conta ogni penny, mi diceva aria madre. Io neanche ci provo con i miei figli, perché mi guarderebbero come un extra terrestre... Veramente io stesso non riesco più a sentire le cose in questo modo... Non mi sembra utile e giusto stare a contare i penny... Ora si risparmia in un altro modo, ci sono le banche, i prestiti, non c'è più quella ossessione del risparmio, del non fare debiti, con la banca che era solo

Il mondo in italiano

un altro modo di tenere i soldi sotto al mattone... Ora si investe... Penso che siamo diventati più moderni persino noi italo-americani. Il problema per me è più sul versante del lavoro. Io continuo ad amare il lavoro ben fatto, accurato in tutti i particolari, e ho l'orgoglio del lavoro ben fatto. Però quando giro per l'azienda [è titolare di una estesa fattoria/caseificio del Wisconsin che produce per gli USA anche un noto marchio italiano di "provolone"] e provo a dire queste cose a chi lavora, o quando mi lamento in famiglia, ho l'impressione che su questo quasi non mi capiscono. Mia nuora mi ha detto: Pa' tu ti lamenti, ma si vende bene, no?! E io ho capito che non capiva, ho capito che io sono moderno, ma lei è più moderna di me, io sono italoamericano, e lei è italo-americana ma è diventata proprio americana...»

Il cambiamento delle forme e dei contenuti della socializzazione primaria all'interno della comunità si intreccia alla modifica del sistema di valori "etnico" e diminuisce anche la possibilità di richiamarsi a questo sistema di valori come risorsa economica indiretta: si rompe la sintonia tra l'azienda tradizionale e il set di valori dei suoi dipendenti e del suo contesto. Per ripristinarla, l'azienda e l'imprenditore devono lasciare libero gioco alle forze modernizzanti che la dinamica economico-aziendale sta già mobilitando per conto proprio. Con l'evoluzione della famiglia etnica cambiano perciò anche i modelli familistici dell'azienda e dell'imprenditore. Anche quando mantiene tonalità carismatiche, il nuovo imprenditore deve abbandonare il modello "paterno" o "paternalistico" perché esso manca del sostrato legittimante del "padre" tradizionale. Il nuovo modello imprenditoriale ricalcherà le orme di una figura paterna indebolita, "compagno" della partner e "amico" dei figli, con una autorità basata sulla ricerca del consenso e su procedure decisionali pseudo-democratiche (di gruppo). Nell'ordine familistico, il modello della famiglia *Italian style* plasmava l'azienda. Ora è il modello dell'azienda che plasma la famiglia etnica indebolita e assimilata. Il padre (e in parte la madre) come un manager, la famiglia che ricalca i criteri e talvolta la terminologia di una organizzazione aziendale. Al legame di sangue o di appartenenza (amicizia, sub-etnia ecc.) come matrice del vincolo sociale si sostituisce sempre più la forma del contratto e della regolamentazione non comunitaria ma societaria. Il "noi" familiare tende a non essere il coacervo inestricabile di identificazioni primarie incorporate nei livelli più profondi della nostra identità, ai confini tra soma e psiche. Weberianamente disincantato, esso diventa in misura crescente, nella sua autorappresentazione consapevole, anche una legittima convergenza di interessi, la scelta "economica" *del mezzo* più adeguato a una serie di fini in base al principio di prestazione e di economicità. Una evoluzione parallela a quella dell'azienda post Berle & Means e post Burnham, nella quale l'imprenditore si legittima non in quanto "proprietario" (se 10 è ancora in misura significativa) quanto come "manager". Un'azienda nella quale si lavora, ma alla quale non si "appartiene", oppure si appartiene con la prudenza e le riserve mentali di identificazioni secondarie, come il "noi" di un matrimonio di convenienza.

"Modernizzata", la famiglia della *middle class* italo-americana subisce la concorrenza delle istituzioni societarie di socializzazione. La distinzione tradizionale tra strutture della socializzazione primaria e secondaria ha perso buona parte del suo significato operativo in un contesto sociale caratterizzato dal predominio del modello della "società". La famiglia aveva il quasi monopolio della costruzione delle categorie "a priori" dei quadri sociali della conoscenza. Nel suo funzionamento spontaneo essa instaurava le modalità di

percezione del tempo, dello spazio, del corpo e dello scambio. Ora essa deve negoziare i contenuti di queste modalità con altre agenzie di socializzazione, in particolare la televisione e i *peer group* dell'età di prelatenza che costruiscono l'autonomia della loro sottocultura appunto intorno alla televisione. Nel più fortunato dei casi, la famiglia interviene nell'insediamento dei *frameworks* cognitivi solo come un *primum inter pares*, più spesso come un attore sociale relativamente marginale.

All'interno di questo processo, qui appena accennato in alcuni suoi aspetti, diventa sempre più difficile per la famiglia servire da supporto funzionale e ideologico al modello "familiistico" dell'agire economico. Indebolito in una sua dimensione fondamentale, l'imprenditore etnico in senso stretto è costretto a cercare nuove configurazioni di orientamenti e di valori capaci di dare senso alla sua azione e alla sua identità in quanto imprenditore, nonché nuove modalità microsociale capaci di fondare queste configurazioni al livello psicosociale. Potrà trovare le une e le altre solo negoziando la sua matrice etnica con la variante economica e transetnica della cultura della modernità che gli viene proposta giorno dopo giorno dalla società nordamericana.

Tipica struttura di interfaccia, la famiglia italo-americana si trasforma attraverso modificazioni interne che si intrecciano con mutamenti del suo contesto sociale più ampio. Accanto ai fattori endogeni della crisi del modello imprenditoriale etnico, essa segnala l'esistenza di *fattori esogeni*, legati a processi più generali del sistema sociale. Il più importante di questi fattori rimanda alla *crisi della comunità etnica* in quanto quadro cognitivo e fauna di organizzazione sociale.

Il revival etnico che sembra percorrere segmenti estesi delle società nordamericane non deve trarre in inganno, anche se deve costituire un problema nell'ambito di questa ricerca. Esso copre una tendenza diffusa alla disintegrazione delle comunità etniche lungo le linee "modernizzanti" del ceto/status/prestigio, dell'attività economica e del *peer group* d'età. Tutti i dati disponibili mostrano come, salvo che per la comunità nera e alcuni settori ispanici, il sistema delle comunità etniche si stia sfaldando a una velocità sorprendente. I vecchi quartieri etnici, e le Little Italy varie non fanno eccezione, perdono i loro contorni netti, subiscono contaminazioni spaziali e umane da parte del contesto non etnico, e vedono sgretolarsi i simboli quotidiani — non ancora i simboli "forti" — della loro identità. Cambiano le insegne dei negozi, le stigliature e quei precipitati simbolici che sono le vetrine. Si modificano le merci esposte, gli odori prevalenti, le tracce visibili dei consumi alimentari. Tendono a una omologazione transetnica i modi di vestirsi, i tagli dei capelli, le caratteristiche antropometriche. Mutano le tipologie edilizie, le organizzazioni interne delle case, gli oggetti-simbolo.

Le comunità etniche locali si disperdono, talvolta con una logica e degli atteggiamenti da microdiaspora. Questa dispersione intreccia indifferentemente livelli privati e livelli collettivi. Gli ultimi censimenti indicano che la comunità italo-americana USA si sta rapidamente avvicinando al tasso nazionale dei matrimoni interetnici tra "caucasici". Anche il "noi" religioso sta cedendo: aumentano i matrimoni interconfessionali, che nel caso degli americani di origine italiana sono assai spesso anche interetnici. La mobilità residenziale fa il resto. Fino alla metà degli anni '60 gli italo-americani USA presentavano uno dei più alti tassi di stanzialità (un cambiamento di residenza ogni 8 anni contro i cinque della media nazionale e i 3 anni e 9 mesi della popolazione di origine anglosassone). Seppure solo regionali, gli ultimi dati disponibili mostrano che il *gap* sta diminuendo in fretta: al

ritmo attuale la mobilità italoamericana raggiungerà la media nazionale entro il 1996. Interessanti anche le indicazioni sulla direzione sociale di questa mobilità: essa tende a rispettare sempre più indicatori di status/prestigio e di età, che prevalgono ormai in modo massiccio sugli indicatori di familiarità etnica. Si esce dalle vecchie zone "italiane" e "cattoliche" per andare a vivere nelle *neighbourhoods* del proprio ceto o del proprio gruppo sociale di riferimento: nelle aree dei professionisti o della *middle class* degli affari, nelle zone "giovanili" o per la "mezza età". L'appartenenza etnica non riesce a controbilanciare le spinte centrifughe della mobilità sociale ed espone con difese sempre minori il "noi" comunitario alla forza assimilatrice del contesto.

Questa disseminazione della comunità investe le sue funzioni economiche dirette. In particolare, tende a venir meno la sua funzione di mercato primario protetto. La crisi demografica, strutturale e simbolica della *enclave* etnica determina l'oggettiva riduzione del monte della sua attività economica, e soprattutto del suo potenziale di consumo di merci e servizi. Spesso rimangono nella zona italo-americana prevalentemente i segmenti sociali a più basso potere d'acquisto, inclini a comportamenti economici arcaici o tradizionali, e incapaci di sostenere una modernizzazione economica del business etnico imposta in parte già dai fattori endogeni esaminati in precedenza. L'indebolimento economico-simbolico della comunità etnica la espone alla penetrazione di modelli di consumo esterni, che minano le nicchie di mercato sulle quali spesso era sopravvissuto, talvolta aveva anche prosperato, il business etnico in senso stretto. Contemporaneamente, i frammenti disseminati della vecchia comunità tendono ad assimilarsi parzialmente ai consumi dei loro nuovi gruppi di riferimento, sono meno facilmente raggiungibili e a costi più elevati, presentano tutte le fragilità e l'inattendibilità economica di un mercato disperso.

p. 153

Su questo processo si innestano gli effetti perversi del troppo successo di alcuni aspetti dello *Italian style* e della *Italian way of life*. Se merci o servizi legati in qualche modo a un riferimento etnico si espandono su mercati sempre più ampi, la *business community* etnica ne mantiene il controllo con difficoltà crescente, per poi perderne ampie aree. Essa subisce perciò una concorrenza specifica di altre aziende, spesso economicamente potenti, in quelle che erano le sue nicchie di mercato garantito. Minacciato sul "suo" mercato, l'imprenditore etnico in senso stretto non può più giocare facilmente la carta del "noi", e deve proiettarsi a sua volta verso il contesto, su prodotti e servizi nei quali non è protetto da una qualche specificità etnica a priori. La "nicchia" si trasforma nel migliore dei casi in una "aura" etnica, il valore aggiunto diretto che veniva dalla comunità deve essere sostituito da un valore aggiunto che venga prevalentemente da logiche economiche e di mercato, gli elementi tradizionali e arcaici dell'agire economico "etnico in senso stretto" cedono almeno in parte il passo a una razionalità economica "modernizzante" e più "pura". L'imprenditore etnico poteva far leva su una forte componente di valore d'uso simbolico, etnicamente fondato, per il valore di scambio delle sue attività. Ora questa componente *sembra* ridursi a favore del linguaggio e delle procedure transetniche e globalizzanti dello "scambio".

La crisi del modello imprenditoriale "etnico in senso stretto" può seguire un altro percorso, più diretto: lo scavalco del modello stesso, ovvero della prima fase della imprenditorialità etnica, e l'ingresso *diretto* nella seconda fase "modernizzata". Finora abbiamo preso in considerazione le trasformazioni di un agire economico che nasce all'interno di una comunità etnica locale ed evolve verso forme translocali e, almeno in parte, transetniche. Tuttavia è possibile e sempre più frequente un iter diverso: la nascita di

imprenditori e aziende di origine italiana, ma che si collocano *in partenza* al di fuori della comunità etnica come set di risorse e funzioni economiche.

Questo segmento di imprenditori segue soprattutto due percorsi tipici. Il primo è il passaggio da manager a imprenditore. L'imprenditore etnico in senso stretto iniziava spesso già come a) piccolo imprenditore in proprio; b) lavoratore dipendente già in possesso di un *know how* o di uno *skill* etnicamente protetto; c) dipendente che acquisisce questo *know how e skill* nelle sue prime esperienze di lavoro. Il nuovo imprenditore in fieri è invece di frequente il detentore di un *know how* generico e sistemico, relativo più alle procedure gestionali e di marketing del prodotto che non alla elaborazione e trattamento del prodotto stesso: un esperto della organizzazione e dello scambio, e non un homo faber o un prevalente manipolatore di sottosistemi culturali di simboli e valori. I suoi *frameworks* cognitivi provengono da quel *melting pot* di una *business community* nazionale che sono gli MBA delle università nordamericane, programmaticamente globalizzanti e del tutto indifferenti — salvo qualche modesta eccezione — alla presenza della etnicità nel business. Le aziende in cui si forma come manager spesso non hanno a che fare in modo diretto con mercati di tipo etnico. I suoi colleghi di lavoro costituiscono in vari casi uno spaccato orizzontale del *melting pot* manageriale.² Le procedure organizzative ed economiche del business costringono a un gergo funzionale che rafforza l'identità di un "noi" indifferente alle varianti locali ed etniche. Gli stessi sistemi di carriera e di incentivazione simbolica delle aziende nordamericane favoriscono l'interiorizzazione di questa identità di segmento sociale nazionale (i "manager"): si pensi al ruolo che svolgono ammennicoli come la *corporate card*, la *business class*, gli *executive floors* dai nomi fantasiosi negli alberghi, alcuni simboli unificanti di stile di vita, di abbigliamento eccetera.

«Sono entrato da [il nome di una grossa azienda americana di cosmetici e profumi, con sede centrale a Beverly Hills] nel 1967. All' inizio è stata dura... venivo da New York, avevo appena finito lo MBA alla NYU, e in California non mi ci trovavo proprio. Anche il lavoro era duro... anni di lancio di un grosso prodotto, e tra i profumi la concorrenza è spietata... lavoravo anche 12 ore al giorno, e poi a casa il sabato e la domenica... Però ho imparato tante cose, come si entra di forza sul mercato, come si fanno lavorare persone molto diverse. Alla fine dei profumi sapevo tutto... Avevo un collega, lui non era nato qui negli Usa, era venuto da Bergamo dopo la laurea, ma uno sveglio, che imparava in fretta... La sera andavamo a correre insieme, le mogli sono diventate amiche... parlavamo molto... Sei anni fa ci siamo detti: oh, qui gli anni passano, che vogliamo fare lo stesso lavoro per tutta la vita? Lui aveva un amico a Milano, un direttore generale di uno stilista, il più grande... Mi ha detto: ho un'idea... questi di Milano sul mercato Usa non ci sanno fare, non lo conoscono, pensano di stare a Parigi o a Londra, facciamogli qualche offerta... Abbiamo parlato a lungo, su e giù da New York. Alla fine abbiamo ottenuto un contratto di franchising per la East Coast, con una opzione per la California, il Nevada e il Texas. Ci siamo indebitati fino al collo, lui ha divorziato, io avevo gli incubi tutte le notti... Però ha funzionato, adesso i prodotti di ... [il marchio dello stilista] sono entrati tra i primi 15 più venduti nel settore dei cosmetici e dei profumi, 29% di fatturato in più negli ultimi due anni... Sono contento, ha funzionato... Diventare imprenditore in proprio è stato quasi naturale, non è cambiato nulla nel mio modo di decidere e di organizzare, certo più paure, più decisioni, non ti puoi nascondere dietro i rapportini dei consulenti, devi

Il mondo in italiano

decidere da solo, soprattutto all'inizio... Ma è andata? Sì, mi considero una success story»

Da manager a imprenditore nel proprio stesso settore: sembra questo l'iter più frequente. Le funzioni economiche che venivano svolte dalla comunità per l'imprenditore etnico in senso stretto si spostano su una *business community* di settore d'attività e su una complicità di segmento di ceto manageriale: due *networks* che si intrecciano e continuano a funzionare al di là dei conflitti e delle competizioni che li percorrono.

Altre interviste raccontano iter diversi, più rari ma spesso più "sensazionali".

«C'era la famiglia che aveva la maggioranza azionaria [di una società di dimensioni medio-grandi nel settore agroalimentare], ma due dei figli non andavano d'accordo con la nuova moglie del padre. Uno è venuto da me... stavo già in alto dentro l'azienda, ero uno degli executive più rispettati... e mi ha detto se volevamo prendere noi in qualche modo le sue quote, perché solo noi potevamo salvare la società, il padre si era rincoglionato dietro a quella donna... Io non avevo soldi, e poi non t'avevo mai pensato... beh, questo non è vero, ci pensavo da qualche anno... Ne parlo con qualche collega, 6 o 7, gente fidata..., amici... Abbiamo preparato le grandi manovre. Non posso raccontare tutto, proprio non posso, ma insomma per un po' la società è andata molto peggio, allora anche l'altro figlio si è convinto a vendere, e intanto il valore delle azioni era molto sceso... Avevamo un paio di banche con noi... Insomma, abbiamo fatto un management buying out in piena regola. da manuale. Così mi sono ritrovato CEO di questa società a 46 anni, imprenditore e non solo manager... e mio padre aveva un banco al mercato coperto di Baltimora dove s'è preso l'artrite che l'ha ammazzato... Io sono diventato quello che lui avrebbe voluto essere. uno col cognome che finisce con una vocale che fa l' imprenditore in proprio e alla grande... A Philadelphia mi hanno dato il premio di imprenditore dell'anno... tre anni fa... vede la foto lì col Governatore?...»

p. 155

Il manager diventa imprenditore conquistando la *propria* azienda dall'interno: dalla logica e dalla forma mentis "estensionale" dell'«uomo dell'organizzazione» (Whyte) direttamente alla logica imprenditoriale dello scambio, senza passare attraverso le strettoie e i complicati bordeggiamenti dell'agire economico "etnico in senso stretto". Ovvero, almeno in apparenza, l'ingresso nella modernità razionale-burocratica e nel suo «orientamento razionale-economico allo scopo» (Weber) scavalcando in blocco le ipertrofie simboliche e le contaminazioni psicologiche che l'organizzazione sociale tradizionale e carismatica (Weber) introduce nella purezza presunta dell'economia "pura".

Un globalismo locale

Indotta da dinamiche interne ed esterne, la trasformazione di questa prima fase dell'imprenditoria etnica investe i quattro paradigmi interpretativi proposti nella Prima Parte — la *globalizzazione*, la *business community*, la *diaspora*, la *rete* — e la situa in modo diverso nella loro griglia cognitiva.

L'agire economico "etnico in senso stretto" era locale, ancorato al fondamento spaziale della comunità e vincolato al suo orizzonte anche quando lo superava in modo sistematico.

Le direzioni del suo movimento seguivano non tanto e non solo il libero spostamento della merce nel campo dello scambio "puro" e del "mercato", quanto le fila dei legami di parentela e di appartenenza, le diramazioni delle micro-diaspore. La sua percezione dell'homo oeconomicus e della sua area di realtà era dominata da un reticolo di *confini* che mappavano lo spazio in una gerarchia di vicinanze e di distanze, sempre non solo geografiche ma anche di significato, sancendo familiarità ed estraneità, accessibilità ed esclusioni che avevano poco a che fare con una logica economica vera e propria. A questo *nomos* inteso nel suo significato primario di segno tracciato sulla terra a delimitarla,³ la modernizzazione tende a sostituire la propria *anomia*, in questo caso la propensione a ridurre lo spazio al mero luogo geometrico dell'azione economica razionalmente orientata allo scopo. La "merce", ovvero il prodotto dell'agire economico "puro", desidera non conoscere frontiere, essa vuole ignorare le linee immaginarie con le quali la irrazionalità delle identità di gruppo (microcomunità o macrosocietà nazionale che sia) segmenta la realtà con finzioni di confini. Il limite spaziale dell'azione economica è dato dalla utilità economica marginale dell'accessibilità tecnica di un luogo nello spazio, dove per spazio si intende tutto lo spazio tecnicamente accessibile (spazio razionale). Il "locale" sembra non essere più uno spazio privilegiato e fondante dell'azione economica, quanto semplicemente il punto dello spazio dal quale essa prende avvio, un nodo dal quale si dirama. Allo stesso modo il "lontano" e il "vicino" non sono più qualificazioni di estraneità o di appartenenza, ma parametri economici che intervengono in un calcolo: è "lontano" lo spazio dell'azione economica non conveniente, e "vicino" lo spazio in cui si prefigura una convenienza. La modernità è immediatamente globalizzante e pensa spontaneamente in termini globali. O almeno, è così che ama rappresentarsi a se stessa e ai sistemi sociali che investe.

Meno filosofi, gli imprenditori modernizzanti traducono questa globalizzazione in indicatori concreti: i viaggi di lavoro, la percezione dello spazio esterno, i criteri del lontano/vicino...

«Mio padre e i miei zii... sono loro che hanno creato questa azienda [una società di servizi tecnici per l'edilizia] ... viaggiavano poco per affari, giusto lo stretto indispensabile, non avevano il gusto del viaggio d'affari che ti fa conoscere altre realtà e ti crea delle opportunità, fa venire idee... Loro stavano bene qui a Toronto, neanche tutta Toronto, solo la parte più italiana, e neanche tutta, alcune strade, stavano bene qui e del resto del inondo non gli importava niente, non ci pensavano proprio. Alla fine quando le cose sono andate sempre meglio, beh... sì, andavano in giro anche molto... Boston, Montreal, Vancouver; persino Vancouver... Ma se la mamma chiedeva al babbo, cos'hai visto, com'era lì gir=i, lui diceva qualche cosa a mezza bocca, ma si sentiva che non aveva neanche guardato sui serio intorno... non aveva visto veramente che stava da un'altra parte del mondo... anche in viaggio lui stava qui a Toronto, nella sua strada e nell'isolato dove stava l'azienda, e nient'altro.»

«Sono arrivato qui dentro da una corporation, una delle 500 di Fortune... Aveva tutto in mano la famiglia N...l'azienda porta ancora il loro nome anche se ora la quota di maggioranza è mia... Non erano anziani, ma avevano perso il treno. Stavano sempre fermi dietro le loro scrivanie... Non ho mai visto una società media come questa spendere così poco in viaggi e in spostamenti. Loro non consideravano utili i viaggi... è peggio, non si fidavano di fare affari in parti del

Canada o degli USA dove non c'era qualcuno che già conoscevano, anche se questo qualcuno non c'entrava niente con l'azienda e i suoi prodotti e magari si occupava, che so, di cavolfiori o di uova industriali... Una volta il figlio N. me lo ha detto chiaro: abbiamo delle radici, lavoriamo dove stanno le radici, gli alberi che perdono le radici muoiono. Io feci storie, dissi che bisognava andare in giro, farsi conoscere, stare alle fiere, incontrare gente del settore. Un giorno mi chiamò il vecchio: "senti Dan, mi disse, sei bravo e lavori tanto, sono contento che stai qui nell'azienda, ma tu sbagli, tu vuoi crescere con il vento, con i semi che arrivano lontano... lo voglio far crescere questa azienda conce la foresta, con gli alberi sul confine che fanno nascere altri alberi più giovani accanto a loro, verso l'esterno, e così la foresta si allarga piano piano senza perdere il centro. il suo cuore..." . Era un bel discorso, ma io già stavo comprando di nascosto le quote, e sapevo che era solo un bel discorso e l'azienda sarebbe morta in dieci anni se si continuava così. Io ragiono in un altro modo. Nessun posto è troppo lontano se c'è del business, e nessuno è vicino se non ci si guadagna nulla. Due anni fa per la prima volta io stesso o dei miei executives abbiamo toccato tutti e 48 gli stati degli Stati Uniti d'America in un anno... Lo so che i viaggi qualche volta sono inutili però sono sempre utili perché ci proiettano verso l'innovazione. Chi non si muove vuol dire che è fermo, che l'azienda è ferma. Muoversi dice a noi e agli altri: siamo moderni, aggressivi e dinamici.»

p. 157

«Il nonno non si muoveva da Baltimora, mio padre qualche volta è arrivato fino a Chicago... Io vado dovunque c'è business, in tutto il mondo, anche in Asia, in tutto il mondo... Dove possono arrivare le mie merci, io vado.»

Questi indicatori rimangono alla superficie della globalità dei "moderni". Essi la riducono a parametri empirici, al numero dei viaggi o alla estensione del proprio mercato virtuale, mentre questa globalità rimanda in primo luogo a un mutamento di paradigma percettivo. Come il macro e il micro, la coppia globale/locale non si riferisce prevalentemente a caratteristiche oggettive di un sistema o di un agire, ma alle caratteristiche del quadro cognitivo usato per percepire un segmento della realtà economico-sociale. Non è una qualità dell'oggetto ma una prospettiva dello sguardo e una modalità dell'azione: un diverso occhiale per guardare una realtà economica e un diverso orientamento dell'agire economico. Nel "locale", prevale la tendenza a pensare il campo dell'azione economica soprattutto come "sistema interno", ovvero come un insieme di variabili relative agli attori economici e alle risorse *interne* al sistema stesso. Il *mercato* viene percepito prevalentemente come interazione tra aspetti, fattori e componenti interne ai suoi confini, mentre a loro volta questi confini vengono rappresentati come barriere abbastanza forti da consentire la messa tra parentesi del contesto esterno. La prospettiva "locale" applica questa logica dell'ingroup/outgroup, tipica *del* modello comunitario del sociale, ai livelli più vari di formazioni sociali: un quartiere come un'area regionale, la città come la nazione. In questo senso il "locale" è indipendente dai suoi parametri quantitativi, e non si identifica con "piccolo". La prospettiva "globale" capovolge questo orientamento. Ponendosi da una posizione esterna, che potremmo chiamare "terza", essa percepisce contemporaneamente il "sistema interno" e il "sistema esterno" (il contesto) come dinamicamente interconnessi. Il suo orientamento conoscitivo è al tempo stesso relazionale

e metasistemico. Essa tende a vedere ogni aspetto della realtà nelle sue interdipendenze con altri aspetti della realtà, e ogni interazione interna a un sistema come in connessione con l'interazione del sistema stesso con altri sistemi variamente contigui, tutti pensati di volta in volta come parte di metasistemi di diversa natura e ampiezza. La definizione di questi metasistemi operativi varia di volta in volta secondo le esigenze dell'attore economico, ma è questo orientamento a pensare l'azione economica in modo relazionale, intersistemico e metasistemico che la caratterizza come "globale", e non la sua ampiezza geografica. Si può avere un'ottica "locale" pur avendo come mercato uno stato nazionale di ampie dimensioni, o un'ottica "globale" in collegamento con un mercato subregionale o cittadino. Si profila qui il collegamento tra la "globalità" della modernizzazione e il paradigma della "rete".

Un altro indicatore profondo della globalità dei "moderni" rimanda alle trasformazioni dei processi di *contatto*. Nella prospettiva "locale" – ripetiamolo: quale che sia l'ampiezza dello spazio "locale" coinvolto – il contatto con altri attori economici nell'ambito del processo di scambio tende a essere soprattutto personale, quasi fisico. Torna nel paradigma locale quella interazione *faccia a faccia* che è elemento costitutivo delle definizioni sociologiche di comunità e di gruppo primario. Il circo affannato dei viaggi business non tragga in inganno: la modernizzazione globalizzante tende invece a rimpiazzare progressivamente il contatto con il *disembodied access*, con forme di contatto incorporato che sostituiscono al "faccia a faccia" la *comunicazione* mediata da supporti tecnologici sempre più depersonalizzanti e disincarnati: il telefono, il fax, la posta elettronica, la *electronic bulletin board*, la presentazione multimediale su computer ecc., fino al tentativo sincretico della video-conferenza. Malgrado i molti camuffamenti, la comunicazione della modernità tende a farsi soprattutto veicolo di informazione ricondotta al mero contenuto formale del messaggio.

Un frammento di storia di vita riassume bene la tensione del passaggio dal localismo alla globalizzazione. Parla J.T., fondatore di un sistema integrato di aziende che coprono, nel Canada centrale, settori assai diversi come l'edilizia residenziale, l'industria agroalimentare, la ristorazione collettiva e un gruppo di ristoranti di prestigio. Lo straordinario sviluppo delle sue attività economiche in meno di trent'anni lo ha costretto a condensare nella propria biografia le forme estreme dell'evoluzione accelerata dall'imprenditore "etnico in senso stretto" all'imprenditore modernizzato:

«Agli altri cambia il mondo intorno, a me è dovuto cambiare dentro. Qui trenta-due anni fa c'erano due stanze, e mio padre anziano da una parte, io... vent'anni... dall'altra. un telefono, due tavoli. sei sedie e una macchina per il caffè. Adesso c'è tutto quello che Lei vede... sei piani tutti miei... E tutto cambiato... mio padre mi diceva: "se devi fare affari. mai al telefono, dovete stare seduti uno davanti all'altro, palle davanti alle palle ... non era una persona molto educata ..., occhi negli occhi. mai il telefono o le lettere, gli affari sono cose fatte da persone, bisogna conoscersi". lo gli davo retta, perché qui con gli italiani di Toronto funzionava così, e funzionava bene... Non si viaggiava. non viaggiavo quasi mai. un po' per risparmiare, ma poi perché non serviva, non mi sembrava utile. Quello che mi serviva, i clienti, chi lavorava per me. ce l'avevo intorno. in città... Non c'era bisogno di andare fuori dalla città... Mi torna in mente un'altra frase di mio padre. Diceva: "hai visto zi' Peppino, s'è messo in testa che lui doveva andare anche

lontano a fare affari, a Ottawa o negli States, ha cominciato a stare sempre in giro, e alla fine noli sapeva più che succedeva qui, non stava a sentire la gente nostra qui di Toronto, alla fine ha perso tutto... Non c'è albero senza radici, non cresce albero se non ha le radici, e gli alberi non vanno in giro per il mondo, se trovano un posto con la terra buona per le radici, lì stanno. La radice tua è qui, la gente nostra di Toronto". Per me Toronto era tutto, avevo business fuori Toronto, ma non ci pensavo che era fuori, non so come dire, lo sapevo ma non me lo rappresentavo nella testa, per me tutte le cose mie avvenivano qui, e tutto quello che mi serviva di sapere lo sapevo qui... e se il business andava bene a Toronto andava bene dappertutto.

p. 159

Poi il business è andato per conto suo e non potevo più fermarlo. Nel 1982 ho dovuto aprire un ufficio a Montreal... due anni dopo a Detroit. Viaggio sempre, dormivo a casa sì e no due notti a settimana. Si allargava tutto... il Texas, i viaggi in Italia, a Milano... in Messico, a Buenos Aires per esempio. Mi si era slargato il mondo, io non volevo. mia moglie non voleva, ma si era slargato il mondo, Toronto stava lì, ma non era neanche il centro perché quattro anni fa la sede di Detroit ha superato il fatturato di Toronto. Incontravo gente, tanta... però ho sempre avuto la nostalgia di come incontravo la gente con mio padre, poi da solo, nell'ufficio piccolo a Toronto... erano incontri veri, si sprecava tempo, si chiacchierava, si cercava di capirsi, c'erano le tazze di caffè. poi si andava magari a mangiare un bel piatto con il vino rosso, ci si sprecava tempo, ma si conosceva la gente sul serio... Adesso ogni tanto quando sto seduto qui dentro guardo l'agenda, guardo intorno e mi dico: ehi John ma da quanto tempo è che non parli sul serio, dico pa'li, con qualcuno in questa stanza? Sento voci al telefono o all'intercom, vedo delle facce sul videophone, leggo fax... ogni tanto sul computer cerco per vedere chi mi ha lasciato messaggi sulla posta elettronica, certe volte a chi mi chiede di me mi viene da rispondere col numero del Bitnet... se mi servono dei dati c'è l'archivio elettronico... se voglio le ultime notizie guardo il terminale dell'AP... La gente qui dentro non c'è più, ci sono solo informazioni... Devo dirLe che spesso mi sento solo in un mondo tutto fatto di suoni e onde magnetiche, allora vado alla finestra per vedere qualche corpo vero che cammina in basso nella strada ... non nri fraintenda, mi viene voglia di toccarlo...».

Tuttavia l'ironia – in altri tempi si sarebbe detto: la dialettica – che per fortuna è inerente al sociale non risparmia anche le vicissitudini della globalizzazione. Lottando con alterne vicende contro le tentazioni evolucioniste, Weber aveva già colto il rapporto dialettico che legava le varie forme di organizzazione sociale ancorate alle diverse tipologie del potere. E vero che le società occidentali sembravano marciare verso il predominio "magnifico, e progressivo" del modello burocratico e della sua razionalità economica. Ma è anche vero che questo predominio non significava il superamento delle forme "tradizionali" e "carismatiche" del sociale. Al contrario, esso induceva inattesi rilanci di modalità talvolta ancora più estreme del potere tradizionale o carismatico, rilanci resi più incomprensibili e imprevedibili dalla loro apparente incongruità rispetto all'ordine razionale economico che prevaleva ufficialmente. Solo anime semplici possono sperare in una incompatibilità costitutiva tra arcaico e moderno, e riescono a non vedere quanto l'arcaico abiti al cuore del moderno e in misura direttamente proporzionale alla modernità. Il processo di modernizzazione produce al suo interno dinamiche di irrazionalità tanto più accentuate

quanto più intensa è la forza della sua razionalizzazione, ed esita verso sincretismi talvolta difficili da riconoscere, ma che popolano la storia recente e meno recente di questo secolo.

I movimenti che volevano mutare la società occidentale in nome della luce della ragione hanno generato nuove sette e nuovi culti. Le spinte utopiche transnazionali di razionalizzazione della storia e della realtà hanno prodotto il rilancio impetuoso dei localismi nazionali, regionali ed etnici. I trionfi della ragione tecnica si traducono nei fasti di un immaginario collettivo particolarmente regredito. La modernizzazione globalizzante conosce le stesse vicissitudini. Già dai frammenti di autobiografie citati nelle pagine precedenti emergono contemporaneamente la forza dell'orientamento "globale", ma anche la presenza del "locale". Si tratta di una presenza che si nasconde, illegittima a se stessa e agli altri. Non si osa esprimerla direttamente e la si dice attraverso la bocca di un padre o di altri. La si chiama "radici" o altro, ma in ogni caso è lì, oggetto di nostalgia, ovvero di desiderio e dolore del ritorno. Quanto più si afferma un'ottica globale nella propria azione economica, tanto più sembrano riemergere bisogni confusi di recupero di uno spazio e di una logica "locali" per alcuni aspetti della propria esistenza, e per alcuni corollari dell'agire economico. L'espansione globalizzante sembra implicare per gli attori sociali coinvolti il timore della dispersione, la perdita di un *centro* e di un *fondamento* che conservino un significato orizzontale e verticale al proprio agire economico (dove si sta, da dove si viene, cosa si è). L'allargamento cognitivo del metasistema che costituisce il campo dell'azione economica dell'imprenditore moltiplica le variabili intrecciate, aumenta geometricamente la complessità della situazione e rende necessarie riduzioni sempre più drastiche di questa complessità per poter pensare di *agire*.⁴ Ma ogni riduzione della complessità implica un aumento della imprevedibilità, e dunque del *rischio* dell'imprenditore. La globalizzazione come orientamento cognitivo sfocia nell'incremento dell'angoscia e del senso di impotenza: decidere appare più una finzione, un tirare a indovinare, che non la conclusione tratta dalla somma dei m e m o accumulati sul tavolo. Rispetto a tutto questo, il localismo riemerge come una tana di significati certi, il luogo geometrico di un agire dalle variabili controllabili e dal rischio accettabile, un nucleo di solidità e di compattezza nel fluire del globale, un'area di faccia a faccia, di corpi e di tempo vissuto in un'azione economica dominata dall'interfaccia uomo-apparato tecnologico, dalla trasformazione dell'interazione in passaggio di informazioni, e dal "tempo reale" come variante estrema della spazializzazione del tempo e della sua riduzione a istante.

Questo localismo che perdura e si accentua non può competere frontalmente con l'egemonia del modello modernizzante "globale", e deve nascondersi a se stesso: ad esempio nelle pieghe del quotidiano, del simbolico e della memoria, e nella "comunità" che sembra l'unica formazione sociale in grado di integrare questi tre livelli. Con insistenza, imprenditori protesi alla modernità globalizzante si aggrappano ai segni discreti di un localismo comunitario, che li mantiene collegati alla loro matrice etnica, confusa con il passato e il quotidiano. J.T., l'imprenditore di Toronto di cui abbiamo già citato lungamente la testimonianza, non riesce ad allontanarsi dal quartiere in cui è nato il primo nucleo del suo sistema di società, e addirittura dalla stanza che era stata sua agli esordi adolescenziali della sua attività economica:

Ho attività in nove paesi, e contatti in più di venti, ho uffici e corrispondenti in varie città del Nordamerica... Vengono a trovarmi, li spio sulla faccia, cercano di nascondere la sorpresa ma io la vedo... e per l'ufficio mio, così piccolo, vede, i mobili sono vecchi e rovinati... la poltrona in cui lei sta seduto è scomoda e ha

Il mondo in italiano

una molla rotta... e anche questo palazzetto non sta all'indirizzo giusto, non so... nel quartiere degli affari, vicino alla Fiera, sta ancora nel quartiere italiano... Io rido tra me quando li vedo sorpresi, ma non dico nulla, faccio finta di niente... A lei però posso dirlo, questo è l'ufficio dove io stavo quando ho iniziato, e mio padre stava nella stanza accanto... Abbiamo cominciato qui, in questa strada...il Caffè Italia all'angolo è lo stesso di allora, e dietro c'è ancora il campetto di bocce dove mio padre andava a giocare la sera. Io sono andato a scuola qui dietro, dai salesiani, e giocavo a calcio nel loro giardino. Ancora incontro i compagni di scuola ogni tanto, pochi... diversi sono già morti... Tante cose sono sparite, il quartiere sta cambiando, prima lo evitavano tutti, adesso è di moda e arrivano persino gli inglesi a viverci... io però trovo gli odori, non so, certe cose che stanno nell'aria o davanti agli occhi e che, conte dire, mi riposano... E un rifugio qui, e io continuerò a starci. e mi impegno nella comunità, do borse di studio, finanzia una piccola associazione di pallavolo, ho mandato una squadra di operai miei a fare tutte le riparazioni del campanile della chiesa... Vede, domani sono a Chicago e dopodomani a Los Angeles, ma il pensiero che l'ufficio è qui e elle poi tornerò qui mi aiuta... Il sabato, la domenica... non ho voglia di andare fuori... passeggio per queste strade e sto bene...».

Per P. Lo Cascio, un colto industriale sessantenne di San Francisco (possiede una assai straordinaria collezione di incisori italiani e alsaziani del tardo Cinquecento), il cuore del mondo è sempre lì, in Market Street, una zona fino a 25 anni fa tra le più degradate della città; ed è in parte con le amicizie e i rapporti stabiliti lì già nell'infanzia e nell'adolescenza che si intrecciano anche rapporti d'affari:

«Devo litigare sempre con i miei figli. Mi dicono che sono matto, ad abitare vicino al Vino Park [un parco pubblico dietro Market Street, soprannominato Vino Park perché è da anni ritrovo e abitazione di alcolizzati e tossicodipendenti]. Mi dicono: sei ricco, hai prestigio, vai a cena col sindaco una volta al mese, conti nel partito repubblicano, perché vivi lì e mantiene il tuo ufficio centrale lì? Lo sai che la gente ha paura di venirci... ci vengono solo perché devono fare affari con te? Io per anni ho cercato di spiegare, ma adesso non ci provo più... Io sono nato da queste parti, mio padre si chiamava Fedele e quando è morto io ho deciso che rimanevo fedele alle mie origini... Viaggio tanto, per lavoro e per piacere... Il mondo mi piace, mi piace conoscere la gente, le altre società, gli altri imprenditori... Quest'anno ho totalizzato oltre 110mila miglia di distanze aeree... Ma è tutto troppo complicato, complicato in un modo stupido e inutile... Piccolo è bello... mi aveva colpito quel libro... Il centro del mio mondo è qui, mi piacciono i colori di queste strade, il caffè che fanno qui, le bistecche di Tad's all'angolo... Per me il mondo, il centro del mondo, è in questa stanza e nel mio giardino... E da lì... da qui che parte il senso del mio inondo... Le dirò di più: se non avessi avuto questo mio piccolo angolo di mondo, gli amici, la comunità a cui sono rimasto fedele, e il fatto che qualche volta faccio business ancora con queste persone, non credo che avrei trovato la forza e la capacità di andarmene in giro per il mondo... Mi sento cittadino del mondo e businessman nel mondo perché ho conservato questo posto qui, mio, piccolo, con i miei piccoli ricordi, e tanti piccoli incontri...».

La business community italiana in Nordamerica

Ma è forse un giovane manager/imprenditore newyorchese, proprietario di una società di import-export di macchine utensili, a condensare meglio il nucleo di localismo incistato al cuore della globalizzazione, come sua *condizione* necessaria:

«I miei amici italiani mi dicono che vivo al centro del mondo... Loro pensano a questa città [New York]. Non è vero. Il centro del mio mondo è da un'altra parte, nel New Jersey, è [nome della cittadina] ... una piccola comunità... ci vivono ancora i miei zii... Lì faccio il consigliere comunale, presiedo il Board della Biblioteca, lavoro in una associazione per la difesa del paesaggio... Lì ho anche qualche amico, un paio anche di origine italiana, che si occupa un po' delle cose di cui mi occupo io, lavoro con loro in Comune, e magari è con loro che spesso metto in moto iniziative di affari... Siamo una rete, una maglia di una rete che da quella cittadina rimbalza in tante direzioni e va in tutto il mondo... Per me non è una perdita di tempo tornare ogni sera a f...], anche se ci vogliono due ore... E più una perdita di tempo prendere l'aereo e andare in giro per il continente o in Europa... perché è su questa cittadina del New Jersey che faccio leva per smuovere i miei affari nel mondo e la mia vita... Mia moglie dice che sono un provinciale planetario, e che per questo sono diventato molto ricco...».

"Provinciale planetario": una locuzione che forse può essere detta solo da chi appartiene, tramite la sua comunità, a un'area geopolitica che si sente al centro del mondo. Ma su questo punto torneremo più oltre. E più importante sottolineare qui un altro aspetto. L'agire economico rappresenta sempre un punto d'equilibrio tra la dimensione via via più globale del suo contesto economico generale, e il carattere necessariamente locale del mercato specifico in cui lo scambio viene portato a termine, giù fino al livello puntiforme dell'utente/acquirente finale. Questa tensione inerente all'attività economica in quanto tale e a tutte le sue categorie costitutive si condensa nel carattere al tempo stesso universale e particolarissimo della "merce", e della moneta in quanto "merce delle merci": disancorata da ogni appartenenza locale, pronta a circolare con indifferenza, resa generale da un sistema convenzionale di equivalenze (il "cambio"), privata di una fisicità imbarazzante e resa astratta ("non olet"). Ma come ogni campo costruito intorno a una polarità, l'agire economico non gode di uno stato di equilibrio. Esso vive la tentazione continua di rifugiarsi solo nel globale, oppure solo nel locale, eludendo in questo modo di dover affrontare, ridurre e risolvere la *complessità* della loro sintesi attiva.

«Mi creda – è un businessman italo-americano di Baltimora che parla –, quando sto nel mio ufficio, e c'è l'imbottitura alle pareti, l'aria condizionata, i vetri sigillati, col telefono, il fax e la posta elettronica arrivo in tutto il mondo, e siccome chiamo dagli Stati Uniti tutti mi danno subito retta, e la gente bussa prima di entrare, nessuno fa rumore... beh mi creda, io certe volte mi sento in un altro mondo, un posto... come dire... rarefatto... che non ha nazione... una notte mi sono sognato che ero in un satellite nello spazio che aveva proprio i mobili di questo ufficio... certo è una bella tentazione, stare fuori da tutto e sopra a tutto, gli uomini diventano macchiette senza nome... però poi sono gli uomini che comprano i miei prodotti, ed è pericoloso, molto pericoloso se inc lo dimentico... però... lo so che mi ripeto... ma ho proprio troppa voglia di dimenticarmene, sarebbe più semplice se potessi farlo... E allora guardi cosa ho fatto [mi accompagna alla finestra] ... ho mantenuto la stanza che avevo quando ho cominciato, perché dà sul mercato [il mercato coperto di

Baltimora], è lì che io ho iniziato a mettere in piedi questa azienda, ancora faccio affa'i con diversa gente che lavora lì dentro... guardo dalla finestra, mi ricordo di allora... di fatti e di amici. anche di come ho conosciuto mia moglie, vedo persone che conosco da 35 anni, scendo a prendere l' espresso con loro da Luigi's, e mi sembra che torno con i piedi per terra in un posto preciso, tra la gente... quelli che poi alla fine comprano...»

Rimanere concretamente nel locale è dunque, per così dire, una *astuzia cognitiva* al servizio dell'agire economico efficace. Questa astuzia svolge due funzioni fondamentali. Da un lato essa mantiene aperta la tensione tra i due «piani discontinui» (Corradi) della globalizzazione e del localismo, e dunque tra i paradigmi collegati della modernizzazione/"società" e della tradizione/"comunità", impedendo una eccessiva riduzione della complessità dell'agire economico orientato al mercato. Dall'altro, la concretezza vissuta del locale, la sua dimensione emozionale calda e "faccia a faccia", il coinvolgimento dell'attore economico in un campo sociale che è talvolta anche oggetto della sua azione: tutti questi fattori costringono l'imprenditore a non cadere del tutto nella trappola del modello di razionalità rigido, induttivo-probabilistico e fortemente proceduralizzato che caratterizza la "modernità" di una organizzazione economica. Il globale sembra esigere dall'imprenditore l'adesione al *logos* e alle sue procedure razionanti formalizzate, trasformate in indicatore di modernizzazione e di successo della propria attività. Il locale tende invece a mantenerlo legato alle procedure informali della *metis*, la ragione astuta dei greci, capace di affidarsi ai particolari e agli indizi, pronta a riconoscere dignità conoscitiva anche ai processi della mente che non corrispondono ai modelli deduttivi o induttivi: lo «esprit de finesse» di Pascal, l'intuizione, il "sesto senso", la capacità di indovinare e di avere fiducia in ciò che si è indovinato; ovvero l'insieme delle modalità di conoscenza nelle quali il soggetto economico sintetizza preconsapevolmente una quantità talvolta enorme di informazioni *discrete* non codificate nei linguaggi legittimi della comunicazione economica e imprenditoriale, e decodificate preconsapevolmente.

«Adesso le dirò come faccio finta di decidere, e come decido sul serio. Allora, per fa'e finta ho bisogno di tanti memo sul tavolo, magari mi fanno anche qualche proiezione sul computer, c'è un project manager che arriva qui con un Gantt o con un Pert e mi fa vedere tanti diagrammi, con l'elenco di tutte le risorse necessarie per uno scenario o per l'altro, e io a quel punto di solito comincio ad arrabbiarmi, non capisco più niente, e ho paura che non riuscirò mai ad arrivare a una decisione... A quel punto ho un paio di trucchi personali... Non rida... penso a mio padre, è lui che ha creato questa azienda cogli zii... lui si metteva lì a pensare, diceva lui, ma io mi accorgevo che spesso dormicchiava. Un giorno gli ho chiesto quand'è che pensava, e lui mi ha detto che non sapeva pensare, lui indovinava. L'altro trucco nella mia mente è di passeggiare nella mente per le strade di Brooklyn, la parte italiana..., mi torna per la testa qualche episodio, delle facce, le situazioni difficili di quando si è adolescenti. o le prime volte che uscivo con una donna e cercavo di capire se ci stava..., oppure quando lì nel quartiere ho imparato a negoziare e non c'era nessun computer a dirmi fin dove potevo arrivare... Insomma penso a tutte queste cose e a come decideva mio padre... mi vergogno un po' perché una grossa azienda seria non dovrebbe decidere così.

La business community italiana in Nordamerica

dicono loro, ma mi faccio coraggio e mi lascio andare a indovinare d'intuito cosa è meglio fare, e decido. Poi chiamo gli altri e dico le ragioni per cui ho deciso in quel modo, e sembrano tutte uscite fuori dai memo e dai Pert, ma non è vero, è una recita... Io indovino perché ho radici.»

Una business community con un centro

Il concetto di *business community* è quasi un ossimoro. Se prendiamo in senso forte i due termini che lo compongono, esso condensa i poli antinomici della *Gesellschaft* ("società") e della *Gemeinschaft* ("comunità") in una stessa formazione sociale: due diversi modelli di socialità, due diverse procedure di socializzazione e riproduzione del sociale, due diverse *Gestalt* psicosociali della interazione tra le persone e tra i sottosistemi. Questo campo strutturato da un conflitto costitutivo al limite del paradosso negozia di volta in volta equilibri transitori tra le sue polarità.

Nel caso dell'imprenditore "etnico in senso stretto", la *business community* si organizzava intorno alla sua valenza comunitaria, sorretta dal "familismo" come modello del legame sociale. La razionalità economica doveva seguire i canali predisposti dal modello familista e dalla rete delle appartenenze, e il suo necessario cinismo e "disincantamento" del reale doveva far leva sulle componenti "amoralì" del familismo stesso. Il primato sociale del vincolo di "sangue" e, in senso più lato, di appartenenza a un "noi" più ristretto del "noi" comunitario, veniva usato per reintrodurre nel sistema sociale quelle componenti di anomia, di calcolo economico puro e di orientamento razionale nel rapporto mezzi-fini che ineriscono all'agire economico e dunque al polo del *business*.

L'indebolimento dell'orizzonte comunitario fa saltare il modello di una *business community* centrata sulla *community* come spazio sociale concreto e come modello di socialità. La logica economica assurge a logica sociale prevalente, l'agire economico "puro" diventa la griglia cognitiva e valutativa dell'agire sociale in genere, l'orientamento razionale-economico allo scopo investe tutte le rappresentazioni della realtà (comprese le emozioni e il corpo nei loro aspetti più "privati"), lo scambio è la forma dell'interazione, la merce si trasforma in categoria ontologica. Le forme associative ne escono trasmutate. Nella *business community* comunitaria dominava il *patto*. Nella *business community* plasmata dal business prevale il *contratto*. Ai rapporti primari e "caldi" – emotivamente pregni ed espressivi – si sostituiscono rapporti secondari e "freddi". Cambiano le strategie e i contenuti della fiducia. Il "gruppo" viene rimpiazzato dalla "associazione". Il collante del "noi" passa dall'appartenenza e dalla identificazione alla convergenza e interdipendenza degli interessi.

Questa trasformazione ha una conseguenza di rilievo: la frattura potenziale tra la comunità degli affari e la matrice etnica.

La *business community* degli imprenditori etnici in senso stretto trovava nell'appartenenza etnica il sostrato sociale della sua esistenza e un fondamento della sua coesione incerta. Il nuovo imprenditore non si sente più vincolato alle risorse e ai confini etnici. La trama dei suoi contatti e dei suoi scambi economici sembra seguire i percorsi razionali "puri", e dunque transetnici, del mercato, dell'interesse, dell'economicità e della utilità

marginale.

«Mi dicono che dovrei fare affari soprattutto con gli amici... è mia madre che insiste... è anziana... dice: "fa affari con i paesani, quelli che conosci, gli amici di zio Nanni... fanno le stesse cose tue...". Ma io proprio quello non voglio, io vado dove mi conviene, compro e vendo [latticini] secondo i prezzi, dove sono più bassi con la stessa qualità... Ho quasi 400 dipendenti, non posso stie a pensare a zio Nanni e ai paesani... Se c'è da comprare dagli ebrei compro dagli ebrei, o dai tedeschi, persino dagli indiani compro, se mi conviene. Quando ho cominciato a capirlo e a farlo, per me è stato come quando ho smesso di anda're in chiesa la domenica, la mamma piangeva, ma io ho smesso lo stesso perché prima viene il cervello... il futuro, e dopo vengono tutti gli affetti, i ricordi e le nostalgie...»

Il rapporto con la matrice etnica esce dalla viscosità dell'appartenenza ed entra nella libertà sradicata dell'agire economico. L'azione disincantante della razionalità economica e della modernità dissolve le vecchie modalità dell'intreccio tra l'imprenditore italo-americano e la sua comunità, e vi sostituisce nuove configurazioni. Emergono dalle interviste tre tipi prevalenti, che definiremo in mancanza di meglio l'"estremista della globalità", l'"etnico felice" e l'"etnico pragmatico".

L'"estremista" rivendica con la foga del convertito l'orizzonte globale della sua azione economica. L'idea di qualsiasi vincolo o pastoia al libero esercizio della razionalità economica gli ripugna. L'«incandescenza» (Schumpeter) della logica dello scambio "puro" dissolve in lui le barriere pallide dei confini spaziali e dei limiti sociali o ideologici che imbrigliano il libero movimento delle merci e dell'imprenditore come sua personificazione. Questo tipo di italo-americano coltiva con furore icono-clastico la rinuncia a qualsiasi radicamento o appartenenza, il gusto dell'individualismo spinto all'estremo e l'anomia come *ethos*. Non deve nulla ad alcun gruppo, è indifferente alle reti familiari come alle sue origini o alla sua nazione. Si muove nel "mondo" come spazio globale, perché la globalità astratta è per lui la forma spaziale della ragione pura e il solo "luogo" in cui è possibile agire sulla sola base del "calcolo". In questa prospettiva, la *business community* "etnica" sembra impensabile: nel migliore dei casi, un residuo arcaico. La stessa svalutazione colpisce lo Stato-nazione in quanto comunità estesa che esige una qualche *loyalty* e dei limiti al proprio comportamento economico.

«Essere di origine italiana è un sentimentalismo, e coi sentimentalismi si ammazzano le aziende. Io sono americano e questo è un grande Paese perché è libero, c'è il mercato libero... Se io compro a meno prezzo da Taiwan o dalla Corea, io non tradisco il mio Paese, lo aiuto a crescere... Se non faccio affari solo cogli italiani, come faceva mio padre, io li aiuto a crescere, a diventare grandi senza stare sotto le gonne degli altri italiani e del gruppo... Faccio affari con chiunque mi fa fare soldi e fa andare avanti la mia azienda... Lei dice la business community... Per me è fatta da tutti quelli che cercano di fare soldi e di acquistare prestigio, non m'importa se sono di origine italiana o altro... Gli italiani sono buoni e cari, voglio loro bene, ma gli affari si fanno con chi paga, italiano, americano, giallo o nero.»

Se alcuni intervistati salvano ancora la loro "americanità", magari giustificandola con il fatto che gli USA sono il più planetario degli stati nazionali, altri ironizzano con durezza sulle ipocrisie di un finto nazionalismo economico al quale non corrisponde l'azione

La business community italiana in Nordamerica

economica effettiva.

«Ho dato soldi per la campagna "buy American" , però mi veniva da ridere, eravamo tutti lì al Rotary, sempre all'Hilton, e vedevo tutti che applaudivano il key note speaker che aveva fatto la predica per la campagna del buy American, vedevo la gente aprire il portafogli e dare 500 dollari, mille dollari... anch' io ho dato mille dollari in due mesi... Ma io lo so, quelli che davano i soldi comprano le componenti elettroniche a Taiwan e la carne surgelata in Argentina, sono loro, siamo noi i primi a non comprare Americano quando non ci conviene. Ci lamentiamo dell' invasione giapponese. ma chi porta in America i prodotti giapponesi? Noi uomini d'affari, e ci guadagniamo un bel po' sopra. E chi li compra nei negozi? Gli americani con la bandiera davanti casa tutto l'anno... L'interesse economico non ha padre o madre o figli, passa sopra a tutto, usa le bandiere per fare più soldi ma poi le butta al cesso appena fanno fare meno profitti. E questa la legge nostra... e allora quale comunità può esserci tra noi negli affari?... Non può esserci, no, non è Pero, può esserci... una comunità di complici, chi sta in affari fa parte di una comunità di complici senza frontiere che cercano di fare sempre lo stesso crimine... Altro che nazione, patriottismo, la comunità e tutte queste chiacchiere... Però io non ho mai detto queste cose, eh?! Non le scriva! E poi essere italiani, una business community italiana? Ma lo sa che da giovane le mie peggiori fregature le ho prese proprio dai cari "paesani" italiani, e stavo per andare gambe all'aria? Ho imparato presto. Chi fa affari sul serio non ha nazione... beh ce l'ha se gli servono i dazi doganali per proteggersi... e non ha comunità.»

Se l' "estremista" laicizza lo spazio e il campo sociale della sua azione economica, l' "etnico felice" coltiva religiosamente i sistemi di vincoli nazionali, etnici e comunitari nei quali la sua attività specifica si è scavata una nicchia solida di mercato. Non siamo di fronte a una sopravvivenza dell'imprenditore etnico in senso stretto. Come gli altri imprenditori analizzati in questo capitolo, anche l' "etnico felice" è stato toccato dalla grazia della modernità e della razionalizzazione. Tuttavia esso rimane ancorato alla comunità e al suo retroterra etnico appunto dalla logica economica del suo settore d'attività, della sua categoria merceologica, e/o dei tipo di *skill* necessario. La comunità etnica estesa – spesso non solo una qualche comunità italo-americana locale, ma i segmenti di origine italiana in un'area regionale o nazionale – non è in primo luogo una appartenenza e il fondamento di una identità, ma una risorsa economica diretta e irrinunciabile. Sotto l'ombrello di questa funzionalità economica "pura", diventa possibile godere *anche* dei benefici secondari dell'appartenenza etnica, e lasciarsi andare al piacere, funzionale ed economicamente legittimato, di essere italo-americano: di qui l' "etnico felice". Anthony Mancini, 46 anni, Detroit, titolare e proprietario unico di un gruppo di quattro aziende nei settori del prêt-à-porter e dell'importazione alimentare di prestigio, incarna bene questa felicità derivata da una congruità etnica tra radici e ragione economica, tra razionalizzazione e comunità:

«Mi dicevano di buttarmi fuori, lanciarmi su un mercato più ampio... che ne avevo le capacità... Mi sono messo a tavolino e c'ho pensato... Poi ho detto no. Io vendo cose italiane per gente che ha ancora l'Italia nel sangue e nei ricordi, adesso

Il mondo in italiano

più nei ricordi che nel sangue, che ha l'Italia dietro la testa... Io faccio vestiti all'italiana, camicie all'italiana... Importo formaggi italiani, vini delle regioni del sud... perché qui molti sono della Calabria e abruzzesi, e pure del Molise... Vendo bene e vendo tanto perché ho il feeling di chi compra da me, li conosco e continuo a conoscerli se rimango uno di loro... Magari vendo anche agli altri, agli americani e basta, a Natale scorso ho mandato via quasi 60mila confezioni regalo di prodotti italiani assortiti, e almeno la metà andavano nei quartieri degli americani e degli irlandesi... Io però è nella comunità italiana di qui che vivo e vendo. e mi allargo verso gli italiani di Toronto e del Midwest... Mi sta bene così... Posso mangiare pasta sempre, vesto all'italiana, gesticolo all'italiana, posso dare via libera a tutto quello che c'è d'italiano dentro di me, e non devo diventare un mezzo inglese perché mi rende così, così guadagno molto e do lavoro a centinaia di persone, con quattro belle aziende moderne e all'avanguardia...».

La sua particolare collocazione economica consente all'etnico felice di vivere contemporaneamente i piaceri della modernità e della comunità. La strategia usuale di molti imprenditori modernizzanti italo-americani è di scindere le due dimensioni, riservando gli aspetti "etnici" alla vita privata e quotidiana, mentre la vita pubblica e di lavoro si omologa ai modelli "business" prevalenti. Il nostro "etnico felice" si trova invece nella piacevole condizione di poter evitare la scissione: il suo quotidiano e le sue appartenenze si integrano funzionalmente con l'efficacia della sua azione economica talvolta ipermoderna. L'ideologia familistica e le reti dei legami etnici vengono mobilitate da una espansione globalizzante che però evita le implicazioni sradicanti, "astratte" e anti-etiche della globalizzazione. Servito da una forte identità, ma anche e soprattutto dal fatto che la sua attività economica si concentra in nicchie protette e parzialmente al riparo dalla concorrenza, l'etnico felice può permettersi anche il patriottismo genuino senza ipocrisie o riserve mentali:

«Sono americano, ci sentiamo tutti molto americani in famiglia. questa è una grande terra con un grande cielo... Non compro giapponese, mai, io compro americano e italiano. Bisogna amare la propria nazione, dico ai miei figli che chi non ama la propria nazione non ama neanche le proprie origini... Io sono di origine italiana e ne sono contento, sono americano e ne sono contento, e le due cose vanno insieme. Certe volte devo anche essere onesto con me stesso e mi dico: bello mio, tu puoi dire questo perché stai in questo settore [servizi per l'edilizia rivolti soprattutto alle comunità italiane] e hai questi clienti, puoi comprare italiano e americano senza problemi perché sono prodotti competitivi, e nessuno da fuori ti viene a rompere le scatole perché le esigenze di chi costruisce per gli italiani tu le sai e gli ebrei no... Però se tu lavorassi. che so..., nel settore delle tecnologie avanzate, te ne fregheresti anche tu di questo Paese, andresti in giro per il mondo a comprare dove puoi al prezzo più basso, e se poi qualche fabbrica americana chiude, te ne fregheresti come gli altri e diresti: il business prima di tutto...».

p. 168

L'"etnico pragmatico" è forse la figura più frequente. Ben sensibile a una prospettiva modernizzante e all'ottica globale, può declamarla a parole ma non se ne lascia dominare fino al punto di dimenticare le varie funzioni economiche dirette e indirette che la comunità etnica continua a svolgere a supporto della sua attività. Rimasto più o meno silenziosamente

La business community italiana in Nordamerica

collegato alla sua matrice etnica, non la usa come una tana economica ma la trascende di continuo verso modelli organizzativi razionalizzanti e attività economiche orientate verso il globale. Questo tipo di attore economico getta un ponte tra l'imprenditore etnico in senso stretto e l'imprenditore "puro" plasmato da una astratta razionalità economica. Spesso la matrice etnica della sua azione economica è contemporaneamente una proficua eredità del passato — un set di risorse ancora attive — e un moltiplicatore del presente.

«lo ho sempre areno clienti italo-americani, cioè non perché li abbia persi... è che sono molto cresciuti gli altri... 35 anni fa, mio padre vendeva le macchine per il caffè quasi solo a italo-americani e a qualche snob della Collina [di Montreal]. Ora io vendo queste macchine e i mobili da cucina e i gadgets domestici di stile italiano sempre allo stesso numero di italo-americani, ma sono solo il 10% del totale, l'altro 90% va per tutto il Québec. Quel 10% è una base sicura, ma soprattutto dò fiducia a quell'altro 90%... Pensano: se queste cose le comprano gli italiani, allora devono proprio essere quelle giuste, e le posso prendere anche io. Per me quel 10% è una risorsa importante, magari vendereì lo stesso anche senza di loro, ma sento che è una risorsa importante.»

Per un lanciaissimo *developer* di Toronto, la comunità etnica «è come il parmigiano sulle tagliatelle... uno ne può anche fare a meno... ormai io ho clienti in una decina di città del Nordamerica... però se ne fai a meno è peggio, c'è meno sapore, è più difficile». Manca in questi imprenditori l'arroganza autoassertiva dell'"estremista globale", ma anche la relativa rinuncia dell'etnico felice a conquistare il mondo e ad accettare il confine della propria comunità e matrice. Essi sembrano muoversi in un clima di buon senso, in oscillazione tra un certo affetto e identificazione con la comunità etnica, e la sua strumentalizzazione consapevole a fini economici. Amano gli elementi "italiani" presenti nella loro sottocultura, ma li coltivano oli lasciano sopravvivere anche perché tornano utili. Cercano e mantengono contatti con la loro comunità d'origine e con determinate reti primarie, eppure si coglie spesso nelle loro parole un che di forzato ed euforico che sa di conflitto, come se l'entusiasmo verbale e dei gesti fosse un *lip service* destinato a coprire la sempre minore centralità e legittimità della dimensione etnica nella loro identità e attività di imprenditori. Ce lo dice con onestà, uno dei più importanti concessionari automobilistici di Boston, emerso dalle stradine del North End:

«Italiano, sì, cioè di origine italiana, perché i miei figli e i giovani dicono così, non dicono più "italiano"... Non lo rinnegherò mai, conservo le abitudini, difendo i ricordi... però certe volte tizi dico: beli Nick, e se un giorno smetti, se un giorno non ti imponi pili di andare al Circolo, o di partirtene da Cambridge per andare a messa nel vecchio quartiere, e se non compri piii? certe scarpe o certe giacche, che succederebbe? Ti mancherebbero veramente queste cose, oppure no? Certi giorni mi chiedo se non sono orinai italiano più di testa che di cuore, magari perché ho affari con tanti di origine italiana, italiano per interesse in un certo senso... E guardi che da certi discorsi che sento tra quelli della mia età, e tra altri imprenditori più giovani, questo è arti dubbio che abbiamo in tanti... Abbiamo un po' deciso di rimanere italo-anrericani, è un po' una convemenra e un atto di volontà...».

Per questo intervistato e per gli altri che hanno espresso con minore chiarezza la stessa

sensazione, è dunque la persistenza di alcune funzioni economiche della comunità etnica che mantiene in vita un orientamento "italiano" in chi altrimenti lo avrebbe perso sotto i colpi dei processi di assimilazione e della modernizzazione dei modelli di azione economica. Con una ironia tipica del sociale, la razionalizzazione dell'attività imprenditoriale da un lato intacca i legami primari che formano l'essenza sociologica della comunità locale ed estesa, ma dall'altro sostituisce questi legami con dei legami secondari di interesse e di scambio ai quali i legami primari possono appendersi parassitariamente. Ipotesi stimolante, anche perché contraria a quel fastidioso romanticismo della comunità che avvolge il senso comune e la teoria sociologica. Ma ipotesi che si scontra subito con un altro aspetto: quasi senza eccezione, *gli intervistati negano che esista una business community italo-americana locale o nazionale*, intesa come circuito privilegiato di interazione economica; e ancor più *negano*, spesso dichiarando di non capirla neanche, l'ipotesi stessa di *una comunità d'affari "italiana" transnazionale* e globalizzante.

Sarebbe facile accumulare qui le citazioni dalle interviste o dalle storie di vita. Eccone alcune, che aiutano a percepire un atteggiamento generalizzato:

J. L. N.: *«Una business community tra noi italiani qui in città, o addirittura negli Stati Uniti? Ma lei c'è mai stato in uno dei nostri club, quelli dove ci sono più italiani soci? Non c'è mai nessuno, e non c'è mai nessuno alle riunioni delle nostre associazioni, e mi dicono che alla Camera del Commercio gli italiani noti ci vanno mai, e che anche alla Camera di Commercio italo-americana ce ne sono pochissimi dei nostri che sono soci... io per esempio non mi sono mai iscritto... Non siamo dei joiners, noi italiani, siamo degli individualisti, ognuno per sé e per la propria famiglia... Guardi che neanche quando ci sono in ballo i nostri interessi diretti ci muoviamo tutti insieme... ognuno cerca le vie sue, le amicizie, cerchiamo tutti una soluzione individuale... Gli altri italiani nel mondo? Beh io vado in Italia spesso perché mi piace... Faccio anche molto business con aziende italiane... mi vengono a cercare loro... Sì, qualche volta ho fatto qualcosa con degli argentini con un cognome italiano, anche loro mi sono venuti a cercare...».*

A. Man.: *«No, qui tra noi italiani è ognuno per sé e Dio per tutti, e Dio deve aver un gran da fare... Gli irlandesi, i tedeschi, i coreani, quelli sì che sono uniti, si muovono in blocco. Noi proprio non siamo capaci: lavoro e famiglia, e basta. Gli altri italiani nel mondo... e io che c'entro?... sono argentini, brasiliani, gente del Cile, ora che ci penso hanno anche cognomi italiani, già uno m'ha detto che veniva da vicino Locri... Abbiamo fatto affari, ma che c'entra, non siamo una comunità, giusto un incontro così... visti e dimenticati. Con l'Italia è diverso, ho rapporti di continuo, nel Paese, certo che adesso state nei gemi... ci vuole più mercato, più mercato libero, altrimenti affonderete... Però non è una business community... Si figuri lei, non riusciamo a farlo tra noi qui, e dovrebbe esserci una business community con l'Italia? E per fare che? Non capisco...».*

I contatti orizzontali interni alla comunità italo-americana o con altri italiani in un contesto transnazionale vengono presentati in modo riduttivo, senza dare loro peso eccessivo. Rispetto agli italo-americani prevale lo stereotipo dell'individualismo e di una sarta di incapacità diffusa degli italiani a saper agire in gruppo e di concerto. Rispetto agli italiani di altri Paesi, l'atteggiamento è di noncuranza: si dimenticano i nomi, non si ricorda

La business community italiana in Nordamerica

neanche bene di che paese fossero, si finge (inconsapevolmente) di considerare quasi un incidente irrilevante il loro cognome italiano. E soprattutto la rappresentazione è subito asimmetrica: sono venuti a cercarmi; sottinteso: non li ho cercati io. La stessa natura egualitaria dello scambio viene negata, e con essa un pilastro della community di una *business community*. Ma su questo aspetto, che investe anche il rapporto con l'Italia, torneremo più oltre.

Ci si potrebbe aspettare delle differenze di atteggiamenti tra i tre tipi di imprenditore modernizzante che abbiamo distinto sopra in riferimento al rapporto con la comunità etnica. Almeno dall'"etnico felice" sarebbe potuta venire una difesa d'ufficio di una coesione "etnica" tra gli operatori economici di origine italiana. Non è così. Tutti e tre i tipi sono concordi nell'ignorare la possibilità stessa di una *business community* italiana nel Nordamerica o addirittura nel mondo; oppure nel lamentare con apparente tristezza la sua presunta impossibilità per gli imprenditori di origine italiana, a causa di tratti di carattere che sarebbero inerenti all'italiano in quanto tale: primi tra tutti l'egoismo e l'individualismo, l'incapacità alla cooperazione, la tendenza eterna ad assumere il ruolo del *free rider*.⁵

Questo insieme di valutazioni negative rimanda a un set presunto di tratti culturali degli italiani in genere che in mancanza di meglio dovremmo definire *italianità*. Con pertinacia gli intervistati cercavano durante i colloqui gli indicatori di questa incompatibilità costitutiva tra l'imprenditore plasmato dalla italianità e il funzionamento di una autentica *business community*.

Considerazioni "storiche" si alternavano a considerazioni geografiche, politiche, religiose, alimentari, di carattere nazionale, di crisi etica, in un *pot pourri* dove l'unico collante era la forza dello stereotipo cognitivo che stava dietro quella incompatibilità. Due gli "indicatori" più ricorrenti:

a) la mancanza di partecipazione civica che caratterizzerebbe la presenza civile degli italo-americani in Canada e negli USA. Persi nell'individualismo e nel familismo, diversamente da tutti gli altri gruppi etnici (neri inclusi), gli italo-americani non partecipano alla gestione della cosa pubblica, non mostrano quel coinvolgimento nella comunità non etnica che è il vero *melting pot* della società civile e il luogo in cui si esercita la sua "civic religion". «*Stiamo chiusi tra noi, nei nostri circoli e soprattutto nelle nostre case... Quando facciamo qualcosa per la comunità, lo facciamo all'interno di organizzazioni italo-americane, entriamo nel board di scuole cattoliche o di ospedali privati confessionali, magari partecipiamo ai prati dei Sons of Italy o dei Cavalieri di Colombo... Ma nella comunità estesa noi siamo assenti, la lasciamo in mano agli altri, ai neri, ai portoricani, ai cinesi pure adesso, a tutti gli altri, e noi fuori... Pensa che gente fatta come noi possa fare una business community? Questo non lo deve scrivere, ma lo sa qual è l'unica, la vera business community che abbiamo creato noi italo-americani in questa terra, beh, non lo scriva, ma è Cosa Nostra... E guardi che i giovani sono eguali a noi... Non c'è speranza, ce l'abbiamo nel sangue la disunione, la voglia di farci le scarpe a vicenda... Non c'è solidarietà tra noi se non c'è di mezzo una parentela, un'amicizia, o magari lo stesso paesetto del Sud.*» Ed è un giovane manager, autore di un clamoroso *buying out* che l'ha portato a controllare un'azienda di oltre 600 dipendenti in pochi anni, a sintetizzare con efficacia lo stereotipo: «*Io speravo in Cuomo. Quando*

Il mondo in italiano

ho capito che non si sarebbe candidato, ho capito che avevamo perso un'altra generazione... Niente da fare. Non siamo ancora maturi per un ruolo politico... In realtà siamo ancora vezzi chiusi in Piccole Italie mentali... Altro che business community tra noi... forse tra una generazione o due, se va bene... Provi a lanciare qualche iniziativa collettiva tra i businessmen italiani e se ne accorgerà: invidie, pettegole_zi. complotti, o indifferenza, indifferenza e basta».

b) La mancanza di *loyalty* che sarebbe tipica dei rapporti d'affari e personali tra e con gli italo-americani quando viene meno il legame primario (il patto) e ci si deve affidare al solo legame secondario (il contratto). Questa mancanza viene tradotta dagli intervistati come inattendibilità, inaffidabilità, non rispetto della parola data, slealtà eccetera. «Sono venute meno le regole. E successo negli ultimi venti, trent'anni. Prima la parola era la parola, bastava la stretta di mano. Ora ci si può aspettare di tutto. Si firmano i contratti e non vengono rispettati, si stabilisce un'alleanza e si scopre che l'altro si era già alleato col tuo nemico. Ti promettono la merce che ti serve, e poi non arriva... Non c'è sicurezza nei rapporti tra noi... Io non mi fido mai, prendo tante precauzioni...» Questa crisi o difficoltà della fiducia viene vista come un tratto della italianità. «C'è poco da dire. Quando si prende un accordo con un americano anglosassone, o di qualche altra origine, tedesco, ebreo, polacco, beh si sta abbastanza tranquilli. Io cogli italo-americani come me sto meno tranquillo... E guardi che gli altri imprenditori degli altri gruppi etnici la pensano proprio così anche loro sugli italiani, che c'è da fidarsi di meno... L'Italia proprio non ci aiuta... E un Paese che cambia bandiera appena gli fa comodo, tanto per salvare la pagnotta in ogni caso... la seconda guerra... nel Golfo siete andati con 8 aerei... per la gente qui sono tutte conferme che essere di origine italiana significa essere più pronti all'egoismo e all'opportunismo... Avere il più possibile facendo solo finta di dare qualcosa. Guardi che io le fregature grosse le ho sempre avute dagli italiani, d'America e d'Italia, e d'Argentina, e del Messico... E guardi che tanti altri imprenditori italo-americani come me le possono dire la stessa cosa... Che business community vuole che ci sia tra noi, in queste condizioni...»

p. 172

In realtà dietro questo ricorso alla "italianità" come spiegazione del negativo sta il problema cruciale del conflitto e della competizione all'interno delle quasi-comunità centrate sugli affari. Poiché la scarsità è costitutiva dell'attività economica, qualsiasi struttura consociativa anche informale centrata sull'agire economico contiene in sé le potenzialità disintegratrici della concorrenza e del conflitto. Nella comunità locale dell'imprenditore etnico in senso stretto, esistevano potenti sistemi regolatori e procedure di controllo sociale relativamente condivise che potevano contemperare parzialmente le spinte individuali all'arricchimento e la coesione del gruppo. La crisi sociale della comunità vi porta dentro l'anomia, ovvero l'incapacità sociale di imporre limiti interiorizzati all'attività individuale. Il problema si accentua quando questa attività è di tipo economico, e quando la comunità vorrebbe essere una *business community*. Nella diffidenza verso la possibilità e l'esistenza di una *business community* italo-americana o "italiana" si condensano perciò:

- a) il venir meno del supporto normativo e sanzionante di una comunità primaria di riferimento;
- b) le dinamiche anomiche inerenti a una comunità d'affari modernizzata;

La business community italiana in Nordamerica

- c) la specificità di una sottocultura etnica nella quale forti residui di familismo amorale e altri fattori hanno reso più difficile l'instaurarsi di una "religione civile" condivisa.

L'italianità come spiegazione negativa riduce la complessità di questo intreccio di fattori legato al processo di modernizzazione, "naturalizza" il problema e lo riporta a una causa unica semplice e convincente.

E tuttavia molte delle interviste complicano ulteriormente il quadro. E vero che la *business community* non esiste, anche perché manca il connettivo primario della fiducia. Ma è anche vero che tra "italiani" ci si sente così rapidamente a proprio agio negli affari, ci si capisce al volo, c'è sintonia, lo stesso modo di affrontare i problemi, la stessa prontezza e flessibilità nell'adattarsi alle situazioni, lo stesso gusto del rischio e piacere del rapporto umano... Gli intervistati che affermano in tono malinconico l'inesistenza e l'impossibilità della *business community* "italiana" sono gli stessi che esaltano con calore le qualità uniche degli imprenditori di origine italiana, e descrivono la naturale immediatezza dei loro fitti rapporti con questi stessi imprenditori... Al "loro" subentra spontaneamente il "noi":

«Non c'è niente da fare, noi di origine italiana siamo diversi, abbiamo delle qualità che altri non hanno... ci adattiamo, cogliamo le case al volo, c'è un rapporto umano forte, non trattiamo secondo uno schema fisso, negoziamo caso per caso, secondo chi abbiamo davanti e secondo la situazione... Cerchiamo di convincere, ma siamo sempre pronti a capire e a offrire altre soluzioni... Io avevo queste macchine agricole FIAT da vendere... Capirà. c'era una concorrenza terribile, i tedeschi, gli americani... Neanche aprivano il mio catalogo. E venuto un signore del Wisconsin, m'ha detto che era norvegese d'origine, du'o, magro. Io lo guardo e penso: devo fare una cosa diversa, che non fa nessuno, che non sta scritta da nessuna parte... Lo guardo negli occhi e gli dico: senta, io credo in queste macchine. Gliene mando due a mie spese, le provi, senta cosa dicono gli operai che ci lavorano, e tra un mese può anche rimandarmele indietro. E rimasto zitto, poi ha detto sì. Ne ha comprate 8 in due anni, e da allora sono entrato nel Wisconsin, dove c'erano solo i tedeschi e gli svedesi. Ecco. cogli altri imprenditori di origine italiana va tutto così, rapido, ci si intende al volo, si trovano le soluzioni, e si ride pure... Appena posso li cerco e lavoro con loro».

E ancora un *developer* edilizio di San Francisco, scelto a caso tra le molte citazioni possibili: *«Noi siamo diversi, più bravi... Provi a trattare coi giapponesi o gli anglosassoni, è una penitenza, non perché sono bravi ma perché non ci si intende proprio... E un altro modo, ci vuole il doppio della fatica, non si capisce mai come va, non sei sicu'o del risultato... Io appena posso tratto con gente col cognome italiano...».* Una frase ripetuta spesso, quasi altrettanto spesso di quelle con le quali si affermava recisamente che la *business community* "italiana" non esiste. Per di più senza che l'intervistato avesse sentore della contraddizione. Fortunatamente, la cortesia di alcuni imprenditori ha consentito una verifica. In sei casi, sono state messe a nostra disposizione fotocopie commentate delle agende di appuntamento degli ultimi mesi, e in un caso dell'ultima settimana. Altri quattro imprenditori hanno addirittura fatto elaborare dalle loro segretarie il *phone log* delle telefonate fatte dalla stanza dell'imprenditore in un periodo limitato: in un caso una settimana, negli altri tre l'ultimo mese. Per ogni telefonata come per ogni appuntamento il ricercatore aveva chiesto che venisse indicato se:

- a) l'interlocutore era italiano o di origine italiana;
- b) la telefonata era sociale o d'affari;
- c) l'interlocutore era un imprenditore o partner di business, un decisore politico o amministrativo, un personaggio conosciuto nella comunità, un operatore dei media;
- d) il suo Paese di residenza di lavoro e abituale.

Non sempre è stato possibile disporre di tutte queste informazioni, anche per motivi di discrezionalità, ma circa il 90% degli appuntamenti e il 75% delle telefonate ha avuto indicazioni esaurienti. D'altra parte i quattro imprenditori che hanno messo a disposizione il *phone log* non coincidono con quelli che hanno commentato la loro agenda.

Ovviamente gli elementi emersi non hanno alcun valore statistico. Tuttavia essi mostrano una tendenza omogenea che non può essere del tutto scartata come irrilevante:

- a) benché tutti gli imprenditori in questione si fossero espressi contro l'esistenza di una *business community*, i loro contatti d'affari mostrano una elevata presenza di interlocutori di origine italiana al livello sia locale che regionale o nazionale; in due casi, la forte percentuale era "giustificata" dal fatto che questi due operatori economici operano in una importante nicchia di mercato etnico. Negli altri, a detta degli imprenditori stessi la percentuale dei contatti con altri "italiani" superava di molto l'effettiva presenza di "italiani" in quel settore d'attività. È stato sempre con grande sorpresa che questi imprenditori hanno preso atto di quanto in realtà tendono a interagire economicamente con altri "italiani";
- b) l'intergioco delle telefonate e degli appuntamenti lasciava intuire una *rete* di interazioni verticali (tra l'imprenditore e un altro imprenditore) e orizzontali (tra l'imprenditore contattato o destinatario dell'appuntamento, e altri imprenditori anch'essi contattati o destinatari di altri appuntamenti). Questa rete sembrava più fitta e orizzontale tra gli imprenditori di origine italiana, più rada e verticale con gli imprenditori non "italiani";
- c) con una certa approssimazione, la rete "italiana" tendeva ad avere una più elevata disseminazione nello spazio, tra aree regionali e addirittura nazioni particolarmente eterogenee (Italia, altri Paesi europei, America Latina), mentre la rete non "italiana" sembra più compatta nello spazio: stessa area regionale, subcontinente nordamericano; in qualche modo, e con grande cautela, si potrebbe ipotizzare che la rete sembra accennare a una struttura da *diaspora*;
- d) anche i contatti più "sociali" presentano una elevata propensione verso la comunità italiana locale o regionale; sembrerebbe esistere perciò una dimensione "sociale" della rete economica che ne fonda e rinforza la coesione attraverso legami di tipo meno economico e più "comunitario".

Con grande prudenza possiamo però forse affermare che le agende personali e i *log* telefonici confermerebbero una ipotesi già emersa dalla contraddittorietà delle interviste: mentre gli imprenditori modernizzanti tendono a svalutare il peso della matrice etnica nella loro azione economica e l'esistenza di una *business community* "italiana", nella loro realtà quotidiana, le interazioni d'affari e sociali con interlocutori "italiani" appaiono massicce,

spesso sovrarappresentate rispetto alla composizione del settore d'attività e degli specifici prodotti o servizi trattati. Sempre con prudenza, possiamo dire che sembra esistere una *business community* "italiana" nel Nordamerica indipendentemente dal rifiuto dei suoi membri a prenderne pienamente atto.

Inoltre l'intreccio di rapporti orizzontali e verticali configura questa *business community* come una rete costruita dall'interazione tra vari nodi. Questa interazione sembra percorrere contemporaneamente i vettori "freddi" dello scambio puro governato dalla razionalità economica, e i vettori "caldi" del contatto sociale sorretto da una comune identità "italiana", da una qualche congruità di valori, di modi d'essere, di quadri cognitivi e di forme del quotidiano che convenzionalmente potremmo chiamare "italianità". Le singolari diramazioni spaziali di queste interazioni sembrano seguire una trama a maglie larghe e irregolari, spesso con larghi vuoti e fili che si protendono inaspettatamente lontano: la trama tipica della struttura sociale delle diaspore.

p. 175

In uno scritto celebre, Simmel aveva descritto l'individuo moderno come un essere definito non dalla appartenenza a un cerchio sociale, ma dall'incrocio di molti cerchi sociali intersecantesi: luogo di scissioni, tensioni e conflitti mai pienamente ricomposti, respinto di continuo da un equilibrio precario verso il successivo. Di fronte all'imprenditore modernizzante italo-americano forse integrato in una rete di *business community* "italiana" su uno sfondo di diaspora, dobbiamo resistere anche noi alla tentazione di trasformare questa sua posizione precaria in una appartenenza lineare. Già la contraddizione tra una probabile condizione oggettiva — il funzionare come membri di una *business community* "italiana" — e la sua mancata percezione soggettiva — il non poterlo vedere — ci indica che dietro questa identità di imprenditore "italiano" si nasconde un coacervo di appartenenze contrastanti e di conflitti. Il singolo imprenditore "italiano" non può essere solo "italiano", e solo membro di fatto di una comunità d'affari legittimata da una matrice etnica. La sua stessa identità di imprenditore dovrà comprendere altre appartenenze: associazioni di categoria e di settore, Camere di Commercio, business communities geografiche transetniche, business communities nazionali. La sua identità sociale non potrà limitarsi di fatto a interazioni interne alla rete della comunità etnica o alla rete allargata della diaspora italiana; essa dovrà intrecciarvi altri incontri e frequentazioni, identità più trasversali e meno ancorate a delle radici, un coinvolgimento nella comunità allargata, o almeno nei suoi simboli *super partes*: dovrà coinvolgersi in qualche chiesa, occuparsi di salute e di carità pubblica, dedicarsi alle biblioteche e alle ricorrenze della "religione civile", ancorarsi alla neutralità etnica e alla simbologia comunitaria dello sport, prestarsi al culto dei morti eccetera. Dalla propria comunità etnica dovrà farsi perdonare la conflittualità, la disgregazione e l'anomia di cui è necessariamente portatore in quanto imprenditore modernizzante che trae parte dei propri guadagni dalla comunità stessa; ma anche il fatto che appartiene a strutture economiche e sociali trasversali in cui sono presenti altre comunità e altri gruppi d'interesse. Dagli altri dovrà farsi perdonare quella *business community* "italiana" alla quale spesso appartiene in misura massiccia, mentre spera inutilmente che nascondendo questa appartenenza almeno a se stesso possa nasconderla anche a loro. Da tutti, italiani e non, dovrà farsi perdonare la sua crescita, la sua ricchezza e la sua *success story*.

In realtà questo imprenditore modernizzante "italiano" del Nordamerica è un fascio di

Il mondo in italiano

contraddizioni e di difese rispetto a queste contraddizioni. Non attende con impazienza la buona novella della *business community* italiana allargata e della diaspora, perché già la conosce, in parte la pratica, ne paga già alcuni prezzi e la teme fino a doversela negare. Preferisce il silenzio a un progetto troppo chiaro e forte, perché sa che le sue opportunità crescenti saranno accompagnate da un aumento esponenziale delle tensioni che dovrà affrontare. Si era protetto da una parte di queste tensioni accettando le accuse di qualunquismo e di mancato impegno, e rifugiandosi nel familismo o nel coinvolgimento spesso solo formale all'interno della comunità italo-americana locale. La consapevolezza della *business community* glielo ripropone moltiplicate. Perché mai dovrebbe volerle, si chiede Anthony Lo Cascio con lucidità in una intervista che da sola condensa più complessità delle molte pagine di questo saggio:

«Certo sono sorpreso... Non credevo che veramente oltre il 60% delle mie telefonate fosse ad altri "italiani" : di qui, d'Italia, d'Argentina, di mezzo mondo... Lei mi sembra molto contento, come se io l'avessi aiutata a dimostrare qualcosa... Che cosa? Che c'è una business community italiana?... Ma io l'ho sempre saputo... Solo che non so che farci, e non mi va neanche di pensarci troppo. Lei pensa a me che vedo tutti questi altri di origine italiana e ci faccio affari. Io penso che però non sono solo di origine italiana. non faccio parte solo di questa business community di italiani... Sono iscritto alla Camera di Commercio, faccio parte dell'Associazione degli industriali, poi della Associazione degli industriali siderurgici... Faccio anche parte della Associazione dei Costruttori... Pensa che io possa stare in tutte queste associazioni come italiano? Per inc sarebbe solo un problema, non un punto di forza... solo un grosso problema... La gente non si fida quando sei troppe cose, vuole aver a che fare con persone semplici, o che sembrino semplici. Vallo a spiegare che fai affari soprattutto con italiani. qui e altrove nel mondo... Ti farebbero a pezzi... Perciò meglio non saperlo, così si fa meno fatica a nascondere...

j...] *L'ho vista bene negli occhi prima quando mi parlava della business community italiana nel inondo... Sembrava che mi parlasse del paradiso... Ma guardi che per me non è il paradiso... Guardi che gli italiani non sono sempre il paradiso, è gente che ti frega, ti imbroglia, ti racconta cose false, non rispetta i patti. C'è l'Italia che non funziona, niente funziona delle cose vostre di Stato, non c'è grinta né iniziativa... Le Camere di Commercio vostre qui, le delegazioni del commercio. tutto fimo e burocrati; servizi a noi... lieti niente... Ma non funziona neanche l'Argentina e neanche il Brasile, e neanche Toronto... E allora a che arri serve questa business community se dietro non ha strutture che funzionano... Io cogli italiani in giro per il mondo ho sempre dovuto fare attenzione... Guardi che certe volte ho dovuto usare imprenditori americani amici per impedire ad altri italiani, o italo-americani, di farmi dei danni in modo illegale o di fregarmi, e altre volte ho usato amici italiani per bloccare degli americani o degli italo-brasiliani senza scrupoli... Guardi che dove ci sono soldi e potere le comunità sono una mezza finzione... si coopera per difenderci contro il nemico, contro i giapponesi, e intanto ci si massacra tra noi, si giocano le carte uno contro l'altro... Non è roba da boy scout. e i periodi di pace sono periodi in cui si prepara la guerra dopo... Questa è la realtà, altro che business community. che al massimo può servire per scambiarsi informazioni e fare un po' di lobbying unificato...*

La business community italiana in Nordamerica

(...J Del resto io adesso sto vedendo tutti questi nomi sulle telefonate. Sa che le dico, è vero, sono italiani di tutto il mondo, ma non li ho cercati io... Sono stati quasi sempre loro che sono venuti a cercare me. E allora perché dovrei mettermi in un guaio, crearmi tanti nemici, darmi da fare, cominciare a cercare pure io altri imprenditori d'origine italiana per fare questa benedetta business community italiana... Che cosa m'importa. Io sono come un ragno in mezzo alla rete... sto fermo e aspetto, e prima o poi gli altri vengono da me perché io sto al centro e loro invece no... basta che aspetti...».

La *business community* come campo sociale ed economico di un conflitto duro, nel quale si intrecciano alleanze e si compiono massacri; la *business community* "italiana" come rete inserita tra altre reti, nei cui giochi e movimenti essa entra e viene usata, e che a sua volta essa usa. Questa è la realtà non idillica che Lo Cascio ci ricorda con toni che Schumpeter avrebbe condiviso. Ma l'industriale di San Francisco aggiunge un elemento nuovo e cruciale: «io sono conte un ragno in mezzo alla rete... io sto al centro e loro no... sono loro che sono venuti a cercare me». Meno consapevoli, molti imprenditori intervistati avevano però espresso la stessa intuizione: gli altri, anche gli altri italiani, vengono a cercarci, noi stiamo al centro...

Il paradigma della rete proposto nella Prima Parte delineava un sistema acefalo e policentrico, capace di operare con efficacia intorno a una pluralità di nodi attivi collocati su una posizione di eguaglianza funzionale. Pur avendo di fatto configurazioni e dinamiche di rete nei rapporti con gli altri segmenti di imprenditori italiani nel Nordamerica stesso e nel mondo, la *business community* italiana in Nordamerica, e soprattutto negli Usa, si distingue dal paradigma su un punto decisivo: nella sua *percezione* della comunità degli affari italiana nel mondo, essa costituisce non un semplice *nodo*, ma il vertice e il centro del sistema. La sua è una rete a stella, che muove in modo centripeto o centrifugo assai più che trasversalmente tra i vari nodi. Questa *business community* ama *pensarsi* come un polo che drena o emana, un punto d'arrivo o un punto di partenza di iniziative economiche, e non come un interfaccia che tenda a operare attraverso *feedbacks* multidimensionali e multidirezionali nell'ambito di rapporti di reciprocità e di scambio multilaterali. La sua rappresentazione spontanea della globalizzazione delinea gerarchie geo-economiche e politiche dello spazio dello scambio che vengono sempre descritte in termini di distanza e vicinanza a sé, di periferia e di centro. Anche quando vengono raccontate interazioni economiche multipolari con altri imprenditori di origine italiana in altre aree del mondo, la periferia rimane una variabile dipendente, mai essenziale, sostituibile con una certa facilità, scelta e non che sceglie, partner subordinato e non soggetto economico *à part entière*. Oppure il partner "periferico" appare un sotterfugio dello scambio, un anello da usare per l'ingresso in aree di scambio altrimenti poco accessibili: «Il problema per me è entrare in Europa... col Giappone è il mercato più protetto del mondo... però un giorno ho scoperto una strada... Ho fatto un consorzio di aziende con una azienda di Cordoba e un'altra di Santiago [del Cile] ... Le mie macchine [si tratta di macchine utensili accessorie per l'inseminazione agricola] partono da Milwaukee, arrivano giù, le ritargano con qualche pezzo locale... poca roba... poi, sfruttando la normativa europea degli scambi con quei Paesi, entrano in Europa dall'Italia... Quelli di Cordoba e Santiago sono italiani anche loro, questo aiuta... ci si capisce alla svelta... però sono solo il muro dello squash, potrei cambiare campo a ogni momento perché la racchetta e la palla ce le ho io... e i muri sono tutti eguali...».

In questa gerarchia intorno a un centro, l'Italia costituisce un problema. Da un lato essa è oggetto di un interscambio economico talvolta intenso, e senza dubbio tutt'altro che neutro sul piano simbolico: *«L'Italia... le aziende italiane... no, non sono partner come gli altri... un po' mi fanno impazzire. un po' mi ci trovo bene... certo che mi piace fare affari con l'Italia, anche se certe volte non sono sicuro che sia economicamente la scelta più conveniente... certe volte è difficile giustificarlo al mio consiglio d'amministrazione, ma lo faccio lo stesso tanto ho la maggioranza...»*.

p. 178

Dall'altro lato, questo non basta per fame un altro centro della rete. Anche quando fanno affari con aziende italiane di grandi dimensioni e di forte peso internazionale, gli imprenditori modernizzanti continuano a sentirsi i rappresentanti di un sistema economico guida, dal quale in ogni caso i partner dipendono. Le testimonianze di ammirazione per la qualità di alcuni prodotti italiani e per l'abilità di alcuni imprenditori sono sempre accompagnate da una impercettibile condiscendenza "imperiale", da una sottile *distanza* dello sguardo tipica di chi vede la realtà da una posizione preminente. Sarebbe facile ridurre questo atteggiamento a una qualche arroganza economica e talvolta politica, che pure esiste. Di fatto esso è intessuto anche di tutte le vicissitudini interne e della memoria dello sradicamento, e presenta in molte varianti le rivalse dell'esule. A volte a distanza di generazioni, traspaiono ancora gli intrecci di aggressività e colpa che costituiscono un aspetto importante della psicologia dell'emigrazione. Dopo aver vissuto l'espulsione verso la periferia, l'imprenditore "italiano" vive ora il duplice piacere:

- a) di sentirsi il centro di una periferia che comprende anche in parte il suo Paese d'origine e le sue aziende;
- b) di porsi come modello e portatore di affari e ricchezza rispetto ai rappresentanti della madre avara che, ancora a distanza di generazioni, lo ha espulso.

«Vengono da noi, qui in azienda [parla il più giovane di due fratelli di origine italiana che gestiscono un'azienda vinicola californiana di rilevanza nazionale], e io mi metto a spiegare come lavoriamo, com'è organizzato il marketing, come pianifichiamo... Sono bravi questi del Veneto, gente rapida, gentili anche... però sono anni e anni indietro sul marketing e sulle procedure di gestione... anni e anni indietro... devo dire che provo un grande piacere a spiegar loro tante cose, mi sento fiero... no. non sento la stessa cosa quando viene gente dal Cile o dall'Argentina a vedere l'azienda, solo con quelli che vengono dall'Italia... D'altra parte. vede..., mi fa anche più piacere fare affari con l'Italia, fare buoni affari io e farli fare a loro, mi sembra di dare una mano, ci guadagno anche, ma do una mano a questo Paese, lo aiuto... Mio nonno sarebbe contento se lo vedesse... Lavoro anche col Cile... cominciano a fare vini discreti, sa?, ma con loro è business e basta, non ho tutti questi sentimenti che ho con gli italiani d'Italia... solo soldi, solo business...»

«L'Italia è un grande Paese, e noi siamo un grande Paese, grandissimo. L'Italia però è ancora disordinata, deve crescere... Non avete ancora capito il mercato, la libera iniziativa... Questo è un grande Paese, il più grande... Quando vengono gli imprenditori italiani da me. glielo dico sempre... Faccio affari con loro, ma do anche consigli... il mercato, basta con lo Stato e la burocrazia in mezzo a tutto, troppa gente che parla, troppa che decide, manca la leadership... Io firmo i

La business community italiana in Nordamerica

contratti, ma spiego anche tutte queste cose... Sono molto contento di fare tutte e due le cose insieme, voglio aiutare l'Italia... incontro imprenditori bravissimi, ma il sistema non c'è... Sa che penso certi giorni, che voi italiani, se andate avanti così, un giorno dovrete essere salvati da noi per la seconda volta, come nella seconda guerra,.... dai "cafoni" d'America, che hanno salvato le cose più belle dell' essere italiani, le hanno conservate per voi, e sono pronti a ridarvele cogli interessi ogni volta che venite da noi a fare business... a chiedere business...»

Perché mai dover pensare all'Italia e alla *business community* italiana d'Italia come ad altri centri possibili della *business community* "italiana", e subirne la concorrenza simbolica, se ci si rappresenta al centro di questa rete e ci si propone come centro per l'Italia stessa?

La diaspora negata

Questo atteggiamento dei settori modernizzanti della *business community* italo-americana nei confronti della *rete* di una *business community* italiana globale trova la sua radice profonda nella percezione della diaspora, e di se stessi come parte di una diaspora.

Per dirla in breve, gli imprenditori modernizzanti intervistati non si sentono partecipi di una diaspora, non percepiscono la disseminazione degli italiani nel mondo come un fenomeno di diaspora, e tantomeno riescono a immaginare la diaspora come progetto politico capace di servire da *background* e fondazione per una *business community* italiana nel mondo. Contemporaneamente essi rivelano atteggiamenti, comportamenti e valori impliciti che sono tipici di una diaspora. È questa contraddizione che dobbiamo esplorare, perché essa condiziona la capacità di attrarre un segmento strategico degli italiani nel mondo — il Nordamerica — nella diaspora come progetto politico ancorato alla *business community* italiana.

Il termine "diaspora" è stato rifiutato dalla totalità degli imprenditori modernizzanti intervistati. In alcuni casi non è stato capito. In altri molto più numerosi, è stato respinto come termine capace di descrivere la condizione dell'intervistato da un lato, del nordamericano di origine italiana dall'altro.

Sarebbe facile accumulare le citazioni al riguardo:

«Diaspora? Cos'è, cosa vuol dire? Non capisco... [dopo una breve spiegazione da parte dell'intervistatore] ... E io, noi... che c'entriamo con questa cosa? Non siamo dispersi qui, qui siamo uniti, io sono unito con i miei parenti italiani e coll'Italia...».

«No, noi italiani d'America non c'entriamo niente con la diaspora... Siamo americani, non siamo più italiani, non siamo più emigrati... lo, la mia famiglia, i miei parenti... gli amici... abbiamo tutti le radici qui e non da un'altra parte... Io vado in Italia con passione e con un legame, però... vede... io quando ci vado sono anche semplicemente un turista, e mi trattano da turista, mi rubano come si fa a un turi-

sta... non mi sento tanto... come dicono gli ebrei... un fratello separato...».

«Diaspora? Ah sì, certo, la diaspora... Mali, io non ci penso mai a tornare stabilmente in Italia, non mi interessa, io sono di qui, i miei affari e i miei affetti sono tutti qui, ho sposato una americana pura... perché dovrei stare a pensare all'Italia e avercela sempre in mente come fanno certi?... Io sono adattato bene qui, e questo è il mio Paese... ne sono fiero, mi piace vivere qui... Vede, io tengo la bandiera americana in giardino... Non ho la testa altrove, è piantata qui, insieme alle tombe di mio padre e di mia madre...».

«Sì, gli italiani degli altri Paesi... lo ho parenti in Argentina e in Venezuela... Mi piace incontrarli ogni tanto... Però quando capita dopo un po' mi sento a disagio... Non c'è niente da fare... siamo diventati diversi, loro sono "latini" sono più vicino che so... agli spagnoli... noi siamo più vicini agli inglesi... non voglio giudicare, ma fanno rumore, caciara, hanno uno stile di vita diverso... Guardi che sono parenti e gli voglio bene, però ecco non mi sento tanto vicino... mi sembra un po' un caso che siano anche loro di origine italiana, che abbiamo la stessa origine... Ci salviamo quando mangiamo, perché lì, a tavola, ridiventiamo abbastanza eguali...».

Bastano questi frammenti a delineare le tematiche della diffidenza e del rifiuto. Il richiamo all'esistenza di una diaspora italiana nel mondo basta a ravvivare i conflitti legati a una doppia appartenenza, e l'ansia ancora viva di una mancata integrazione nella società americana. All'evocazione della diaspora si reagisce perciò spesso con richiami nazionalistici e immediate affermazioni di fedeltà al proprio Paese e ai suoi simboli. C'è poi nell'immaginario collegato intorno al termine "diaspora" una serie di connotazioni negative che moltiplicano le difese. Da un lato la diaspora viene ripetutamente associata alla diaspora ebraica, con le sue implicazioni tragiche di persecuzione e sterminio, di forte legame con un altro stato nazionale ecc.; ma anche con l'esistenza di un gruppo etnico e di un sistema di *lobbies* economiche alle quali si attribuisce, con l'aiuto parziale del pregiudizio, una capacità di influenza particolarmente elevata, e dunque una forte pericolosità economica, di status e di prestigio: semplificando, "diaspora" è vissuto come una parola d'ordine di un gruppo etnico-sociale concorrente, e portatore di pregiudizi verso gli americani di origine italiana. Dall'altro lato, la diaspora è sentita come il risultato della sconfitta storica e sociale di un popolo, e la disseminazione che ne consegue diventa sia segno di fragilità e dolore, sia nodo di nostalgie laceranti. Per allontanare tutte queste connotazioni si preferisce non vedersi come parte di una diaspora, e l'Italia è soprattutto una meta turistica.

Più importante ancora: si nasconde nella diaspora l'idea di un affratellamento tra pari rispetto a una comune origine. L'ebreo povero e l'ebreo ricco, l'armeno della Georgia e l'armeno della potente comunità newyorchese, l'intellettuale bostoniano di origine irlandese e l'operaio "irlandese" di una birreria di Milwaukee: tutti diventano eguali nella loro qualità specifica di ebrei, armeni o irlandesi. Ed è appunto questo egualitarismo simbolico che molti imprenditori intervistati sembrano respingere, talvolta in modo esplicito, quando allontanano l'idea di una diaspora italiana. Emerge un problema che ci era capitato già di cogliere negli atteggiamenti di intellettuali e businessmen ebrei nordamericani di successo

La business community italiana in Nordamerica

nei confronti di Israele e della diaspora povera: non ci si sente parte autentica di una diaspora se si rifiuta il primato simbolico di un luogo, di un evento fondatore, o di una comunità che più di altre incarnerebbe il primo e il secondo. Allo stesso modo, gli imprenditori "italiani" intervistati si sentono spesso un *centro* potente e tendenzialmente egemone di una eventuale diaspora. Non tollerano perciò di sentirsi accomunati con identico prestigio e peso simbolico ad altre comunità della diaspora italiana che considerano meno importanti, potenti e significative: e per alcuni di loro, a mezza bocca, anche buona parte dell'Italia rientra in questa condizione. Le differenze di potenziale economico mettevano questi imprenditori nella quasi impossibilità di pensarsi come nodi non gerarchici di una rete senza centro. La loro percezione della diaspora non corregge questa prospettiva. E poiché la logica delle diaspore la esige, questi imprenditori di origine italiana preferiscono rinunciare a sentirsi parte di una diaspora transnazionale attiva ed efficace.

Multidimensionale, questa negazione della "diaspora" come concetto e progetto coincide tuttavia con comportamenti e atteggiamenti che sono tipici delle diaspore, anche se vengono relegati là dove essi sembrano più innocui: nella vita quotidiana, nelle abitudini discrete, nei legami affettivi e di amicizia, nelle vicissitudini della memoria e delle identità profonde.

Nelle conversazioni informali e nelle narrazioni autobiografiche emergono di continuo reti di socialità, di frequentazione e di affettività che sono tipiche delle diaspore. Ci si muove da un'area geografica all' altra, da un Paese all'altro, lungo i canali delle linee di parentela anche lontana, dell'amicizia spesso molto indiretta, di una lontana appartenenza d'origine a una stessa comunità:

«Quando devo viaggiare, non per business... per piacere... non mi piace arrivare in un posto e non conoscere nessuno. Così passo parola... e prima o poi trovo sempre qualche lontano parente mio o di mia moglie, l'amico di un amico, l'amico di un altro calabrese magari proprio delle parti di mio padre, come m'è successo a Rio [de Janeiro] ... Magari lo dico anche al parroco, perché lui ha uno schedario nella testa... Non arrivo mai senza nomi in un posto, non sono mai anonimo..., mi piace arrivare in un posto e poter chiamare qualcuno al telefono per sentirmi più a casa... Sì, sono tutti italiani, gente con i nomi italiani... Un amico di Massa [Carrara] che aveva il padre anarchico dice che noi abbiamo fatto la vera Internazionale... l'internazionale degli italiani, no, lui dice dei "paesani"».

La memoria svolge un ruolo importante in quelli che potremmo chiamare atteggiamenti da "diaspora implicita". Anche chi nega con durezza la realtà di una diaspora italiana nel mondo non riesce spesso a cancellare l'ansia delle radici, una sensibilità profonda verso i luoghi da cui si viene e verso i percorsi spesso tortuosi che hanno portato a insediarsi nel luogo in cui si sta. Salvo due, tutti gli imprenditori intervistati sono andati in Italia a vedere il Paese d'origine delle famiglie, hanno conosciuto lontani parenti (talvolta cercati con ostinazione) e mantengono spesso con loro qualche rado rapporto epistolare o telefonico. Assai spesso, approfittando di qualche viaggio di piacere o d'affari (*"ma in qualche caso è stato una scusa..."* hanno ammesso in diversi), sono andati a ritrovare parenti che risiedevano in altri Paesi del mondo, soprattutto in America Latina, ma anche in Australia. C'è addirittura chi ha ripercorso l'intero itinerario che, anche 60 o 70 anni prima, era stato percorso da padri, nonni o bisnonni:

p. 182 «È un'idea che m'è venuta una decina di anni fa, e non m'ha più mollato... Volevo rifare tutto il percorso che aveva fatto mio nonno prima di arrivare qui [Baltimora]... Era partito da Palermo, era stato qualche anno, in Argentina, poi in Venezuela, poi in Colombia, e alla fine è arrivato qui perché qui c'era un suo fratello che aveva scelto direttamente gli Stati Uniti... Beh, due anni fa ci sono riuscito... Ho detto a mia moglie: senti, perché non ci facciamo un bel giro in America Latina? e l'ho portata nei posti più belli, però ho pure trovato il modo di infiltrarci i posti di mio nonno, anche un certo bar e una chiesa di Cordoba... ne parlava sempre nelle lettere... Lei l'ha capito, però è stata brava... lei è tutta americana... me lo ha detto solo quando siamo scesi dall'aereo al ritorno...».

Ma un legame inesausto con l'Italia e con gli altri italiani emerge con forza dirompente là dove la logica dell'appartenenza alla diaspora suscita meno conflitti e problemi: nella vita quotidiana. Qui finalmente la "italianità" può tradursi senza remore in abitudini, comportamenti, gesti, scelte alimentari, riti del corpo, aspetti dell'abbigliamento e dell'arredamento. Frasi come "io mangio sempre italiano" e "io compro quasi tutto in Italia" si rincorrono da una intervista all'altra. Una citazione per tutte:

«In casa naia è tutto italiano... no, non gli elettrodomestici o cose del genere, quelle le fanno meglio gli americani e i tedeschi, no, io intendo le cose di gusto, quelle che rendono piacevole l'esistenza, non so, i mobili, i divani, le tende... Guardi che bel tessuto queste tende, quando mai lo trova qui in America?... le poltrone, persino le pentole hanno uno stile diverso, l'Italian design lo chiamano qui. Più le cose sono personali, più sono italiane. Guardi che addosso io porto quasi solo cose italiane, i calzini, le scarpe, le camice, da quando sono nato le camice me le fanno in Italia... anche la naia giacca, i pantaloni... tessuti italiani e sarto italiano... Mi fanno ridere gli italiani d'Italia, quando arrivano qui e vogliono fare gli americani, si prendono le giacche Brooks Brothers, le camice coi bottoncini... È da ridere... Mangiare, mangiamo italiano sempre, sa'ò il breakfast... mi piace di più quello americano... ma per il resto, mangio italiano... olio d'oliva, parmigiano, prosciutto, la pasta... No, non la dieta mediterranea, non mi piace questa cosa, nel Mediterraneo ci sono pure gli spagnoli, i greci, e io non mangio spagnolo o greco... Io non faccio la dieta mediterranea, io mangio italiano».

"Più le cose sono personali, più sono italiane." Negata al livello razionale e pubblico, la centralità dell'Italia viene recuperata nelle dimensioni affettive, private e quotidiane, in una sorta di nuovo e più sottile "familismo" che ruota intorno alla "italianità". Ed è questa "italianità" di atteggiamenti e comportamenti "discreti" che diventa il denominatore comune di un "essere italiani" transcomunitario e transnazionale, la cifra di riconoscimento dell'unità profonda di una diaspora alla quale si conceda di non pensarsi come progetto politico ed economico, ma solo come comunanza "culturale".

«Incontro spesso persone di origine italiana, nia di altri Paesi... cioè non del Nordamerica... parlano lo spagnolo o il portoghese, e io non parlo né l'uno né l'altro... però lo sento che sono italiani... è qualcosa nel nodo di vestire, e anche... una sorta di gentilezza naturale... una grazia spontanea... Di più non so dire, ma di

solito ci troviamo subito bene insieme, c'è sintonia, sembra che ci conosciamo un po' da sempre anche se non li avevo mai visti fino a cinque minuti prima... un po' il modo di ridere, anche le barzellette, gli occhi che si muovono... non saprei dire ma è così, e da quello che sento siamo in tanti a provare questa cosa. John [un senior executive di origine italiana che stava nella stanza accanto]... John lo ha teorizzato... dice che noi non lo sappiamo ma in realtà siamo tutti figli della stessa madre, poi naturalrnen.te aggiunge "tutti s.o.b." [sons of a bitch], e anche questo è italiano...»

I gusti alimentari, l'eleganza ecc. diventano gli indicatori più visibili di questa matrice comune: non i suoi contenuti fondamentali ma i segnalatori di una identità primaria *potente*, perché sembra capace di sopravvivere agli strappi e ai risentimenti dell'emigrazione, alle diversità nazionali, ai clivaggi di generazione e di classe, alle procedure di assimilazione e ai *melting pot*, alla modernizzazione globalizzante, alla debolezza politica e d'immagine dello Stato-nazione che dovrebbe legittimarla; e *prudente*, perché rifugge da tutto ciò che potrebbe costringerla al confronto con la storia e la politica, con progetti di presenza transnazionale e di impegno in società civili allargate, con le cooperazioni e competizioni dell'azione economica; e preferisce invece nascondersi dietro il presunto zoccolo duro degli aspetti più profondi e arcaici di una identità collettiva, nella fondazione "culturale" delle strutture di base della personalità, là dove si formano e si fondano gli atteggiamenti più preconsapevoli e "ovvi" di ciascuno di noi. Identità che rifiuta di farsi minacciosa per non sentirsi minacciata, ma che in questo modo rinuncia forse troppo rapidamente a diventare protagonista dell'azione collettiva della diaspora italiana.

L'italianità accomuna gli italiani del mondo nelle aree di comportamento e di atteggiamento sociale che li espongono di meno, mentre li condannano a non percepirsi come soggetto collettivo *politico* ed *economico* consapevole. Ma cos'è mai questa "italianità"? Troppo spesso chi ne parla la assume come una categoria autoevidente. Altrettanto spesso chi la usa sembra intenderla come una qualche misteriosa "essenza" di un popolo, un *Volkgeist* che trascende sia le differenziazioni interne del *Volk* che i confini degli stati nazionali e ignora le localizzazioni geografiche, perché segue i membri di questo popolo ovunque essi si rechino a insediarsi. Indifferente allo spazio, l'italianità lo è anche al tempo; essa rimanda a un'anima in qualche modo eterna, o per lo meno assai più stabile delle trasfornazioni storiche, socioeconomiche e psicosociali che plasmano un gruppo. C'è in quest'anima qualcosa di *connaturato* che la avvicina più alla perennità di presunte caratteristiche naturali di un popolo che non alla transitorietà relativa di tratti culturali.

Non riteniamo che questa visione della "italianità" sia sostenibile sul piano teorico e utile sul piano operativo. Contro le visioni essenzialiste e naturalizzanti del "carattere degli italiani", è opportuno ricordare l'annotazione di Benedetto Croce: «Qual è il carattere di un popolo? La sua storia, tutta la sua storia, nient'altro che la sua storia. ⁶ Commenta bene Bollati: «Naturalmente la formula perentoria lascia aperti i problemi: che cos'è la storia? Che cosa si intende per popolo? Ma risponde in modo soddisfacente allo scopo di negare che esista una essenza dei popoli separata dagli accidenti che ne formano la vita e che tale essenza si possa isolare come una figura storico-culturale indebitamente estrapolata e generalizzata». ⁷ Laicamente, fuori da ogni romanticismo, l'italianità non è un dato ma un progetto, il risultato fluido e continuamente rilanciato dei processi di socializzazione che un gruppo mette in atto per produrre e riprodurre una sua qualche identità profonda, primaria, inaccessibile all'influenza degli eventi e della storia; una identità perenne, che

naturalmente dura il tempo che dura per quel gruppo la necessità di quella identità. Quando una catastrofe sociale disperde il gruppo e lo costringe a darsi l'organizzazione sociale di una *diaspora*, allora, e forse solo allora, emerge una presunta italianità come strumento di identità primaria scisso dalla identità statale e geografica, e destinato a trascenderla in quanto fondamento di identità di *un popolo*. Diaspora, il popolo italiano disperso nel mondo produce una rappresentazione unitaria di se stesso intorno alla sua "italianità"; o meglio, recupera e riadatta le "italianità" che un Paese secolarmente diviso aveva inventato come proprio carattere nazionale in assenza di una nazione autentica come fondamento politico della propria identità. Diaspora che in alcuni suoi segmenti rifiuta di riconoscersi come tale, essa produce una "italianità" esente da consapevolezza storica e progetto politico.

Contro una visione "naturale" della italianità, va ribadito che essa non è un dato a priori, un patrimonio misterioso e ineffabile concesso una volta per tutte agli italiani in quanto tali, garante della loro identità e differenza, e sostrato del "noi" della diaspora. L'italianità, *contre la diaspora*, è il progetto di un gruppo. Non emana dall'essenza di un popolo, ma è organizzata, strutturata e riprodotta dalle sue strutture e procedure di socializzazione; è difesa dalle sue forme di controllo sociale; è razionalizzata e trasformata in visione del mondo più o meno sistematica dalle istituzioni che producono simboli. Azione storica di un gruppo, questa italianità che si vuole perenne è in realtà alla mercé delle vicissitudini sociologiche di una comunità, viene influenzata dalla sua coesione e dalla sua anomia, viene modificata dai mutamenti dell'immagine dell'Italia in quanto stampella politica alla quale deve necessariamente appendersi, subisce i contraccolpi del suo "peso" che cambia e della sua mutevole capacità di legittimazione.

Se l'italianità è soprattutto uno strumento della identità di gruppo, essa obbedisce alle fluttuazioni di questa identità all'interno dei continui negoziati incrociati di identità che caratterizzano i rapporti tra i diversi gruppi e comunità etniche in un sistema sociale multi-etnico, e tra i diversi segmenti sociali all'interno di uno stesso gruppo etnico. Come le interviste agli imprenditori lasciano intravedere, questo presunto denominatore comune degli italo-americani si distribuisce in realtà assai irregolarmente presso i vari segmenti generazionali, sottogruppi sociali e regionali della comunità italo-americana. Più che un fermo sostrato di identità, si delinea un *patchwork* eterogeneo di forti italianità e di deboli *Hp services* alla propria origine, una sorta di configurazione a macchia di leopardo dove i chiari e gli scuri sembrano corrispondere alle zone in cui l'acido del *melting pot* ha più o meno corrosa la compattezza della etnicità sfaldandola nella integrazione accentuata. L'italianità come collante del gruppo appare più forte là dove la comunità sembra essere rimasta più marginale rispetto al *mainstream* della società nordamericana; e là dove gli imprenditori appaiono legati a settori economici, merceologici e d'attività più ancorati a risorse e a nicchie di mercato etniche. Appare invece più debole, e più aggrappata a comportamenti particolarmente "privati", là dove la comunità etnica si è parzialmente sfaldata nella assimilazione; e là dove gli imprenditori sono entrati nei settori economici e di attività più privi di dimensione etnica, più modernizzati e globalizzanti. Con un ultimo giro di vite: appunto la modernizzazione e la globalizzazione rilanciano spesso l'italianità come loro controcanto indispensabile per uscire dalla "abbia d'acciaio" della razionalità burocratica ed economica, e ritrovare in qualche modo barlumi di significato vitale. Negata, assegnata ai poveri e ai marginali, o ai Paesi del Secondo Mondo, la "vecchia talpa" della

La business community italiana in Nordamerica

diaspora torna sulla scena come nostalgia e progetto anche per chi si colloca al centro della rete e crede di poter controllare e attendere:

«Vesto italiano, mangio italiano... ancora riesco a dire qualche parola d'italiano... nri piace andare in Italia, telefono ai parenti in Molise a Natale e a Pasqua... Chi nri vede dall'esterno pensa: è di origine italiana, è rimasto legato alla comunità e agli italiani... Partecipo ad alcune associazioni italiane della città, frequento il console... ogni anno faccio venire dare giovani a fare il tirocinio da me, uno dall'Italia e l'altro dall'Argentina... faccio affari con persone di origine italiana, e con grosse aziende italiane... Ma è una finzione, è tutto in superficie. Io vivo una vita asettica che non ha nazione, faccio business tutto il giorno, 12 o 13 ore al giorno, e non ho radici... non bastano le camice o le scarpe a fare le radici... Però vede, ogni tanto mi succede qualcosa, ecco le racconto questo perché m'è successo la settimana scorsa... Stavo passando per Union Square ed era pieno di foglie secche in terra, ho incrociato uri gruppo di tre ragazzi, avranno avuto 20 anni, beati loro... erano italiani d'Italia, stavano prendendo a calci una lattina di Pepsi, giocavamo a calcio... la lattina ivi ha colpito... Si sono voltati imbarazzati, e poi hanno sorriso... Non posso spiegarle, c'è stato qualcosa in quei gesti, i movimenti, il viso intelligente e quel erodo di guardare... qualcosa che era così profondamente italiano e libero, italiano... Allora ho pensato: non posso far- finta di non aver nulla a che fare con questa gente, io ce li ho dentro... Io voglio aver a che fare con gli italiani che ci stanno in giro, in Italia, in America, dappertutto... voglio fare qualcosa con tutti loro... Sono andato giù per Broadway, e ivi chiedevo: come devo fare... Lo chiedo ha lei... Io non trovo i fili che vanno da questa stanza e da questi telefoni a quei ragazzi. Vesto italiano, mangio italiano, ma non ho più fili che vanno faro a loro. Io faccio il businessman, credo che i fili li devo trovare lì... fili che vanno dalla mia impresa verso... non so, verso altri italiani, verso quei ragazzi, perché c'è qualcosa che hanno rappresentato per me in quel momento, qualcosa di importante che ogni tanto sento e poi mi sfugge, coane una cosci che ivi unisce ma io noni so la strada... So solo che la strada parte da qui, dal mio business, e che vor'ei essere aiutato a trovarla, perché da solo non ci riesco... ».

Nel corto circuito emozionale e coⁿitivo descritto da questo imprenditore newyorchese di mezza età, titolare di una azienda di import-export che ha moltiplicato per 25 il suo fatturato in sette anni, sta forse una indicazione fondamentale. L'italianità non basta a fondare la diaspora, e per suo tramite la *business community* italiana; e viceversa, la *business coninurnity* e la sua razionalità economica non bastano a rifondare il coacervo di emozioni e di identità che la diaspora e l'italianità esigono per potersi riconoscere pienamente come tali. Forse il processo che porta verso la possibilità di una diaspora italo-americana come soggetto economico e politico attivo sta nell'intergioco fluido e contemporaneo di una *business coninaunity* sempre più complessa e reticolare, e di una italianità sofferta e non compiaciuta, che si sappia fragile senza il moltiplicatore della logica dello scambio e di una comunità sorretta dalla razionalità economica. Spetta a un *progetto* il compito di catalizzare la dinamica incrociata tra *business community* e italianità, rilanciandole di continuo l'una attraverso l'altra, sullo sfondo di una diaspora finalmente assunta come tale nella sua pienezza di orizzonte collettivo e identità

transnazionale.

Conclusion

Sarebbe ingenuo voler tratteggiare qui le linee del progetto di cui si segnalava la necessità alla fine del capitolo precedente. Ripercorrendo il percorso accidentato dell'indagine sul Nordamerica, emerge però forse almeno una condizione necessaria per la sua elaborazione.

L'indagine indica le seguenti ipotesi di lavoro:

- a) Coesistono attualmente in America del Nord due tipi diversi di imprenditore etnico, che abbiamo definito rispettivamente "imprenditore etnico in senso stretto" e "imprenditore modernizzante". Questi due tipi sembrano segnalare fasi diverse della trasformazione dell'imprenditore italo-americano. In realtà essi indicano modelli di imprenditorialità e di azione economica che hanno tutti e due *attualmente* un peso effettivo nella vita economica della comunità italo-americana. Se osserviamo il mondo degli imprenditori di origine italiana negli Usa e in Canada, constatiamo l'adiacenza e talvolta l'intreccio interdipendente dell'uno e dell'altro modello in uno stesso settore d'attività, o categoria merceologica, o comunità locale. L'intreccio è particolarmente intenso nelle aziende piccole e medie, che sono quelle strategicamente interessate da un progetto di *business community* che presenta invece proprietà e valenze assai diverse per le aziende di grandi dimensioni.
- b) I due modelli di imprenditore tendono a tradursi in modi diversi di percepire i paradigmi concettuali proposti nella Prima Parte di questo volume. L'imprenditore etnico in senso stretto e l'imprenditore modernizzante si collocheranno assai diversamente rispetto al globale/locale, alla *business community* "italiana", alla diaspora e al modello organizzativo della rete. In particolare il primo sembra registrare la prevalenza di un'ottica locale e di una *business community* che solo di rado va oltre l'area regionale, mentre la sua diaspora è dominata dal modello comunitario e dal familismo dei legami di sangue e assimilabili. Al contrario il secondo si muove spontaneamente in una prospettiva globale,⁵ ma la popola di localismi inattesi; nega con forza l'esistenza di una *business community* "italiana" dalle propaggini estese e spesso transnazionali, o addirittura la possibilità stessa di una *business community*, ma mostra di comportarsi di fatto come il membro di una *business community* "italiana" tutt'altro che virtuale e del tutto transnazionale, ma di cui il Nordamerica è il *centro*; respinge spesso con indignazione la sola idea che l'emigrazione italiana nel mondo possa essere pensata come una diaspora, e soprattutto che egli ne sia parte, eppure si muove, si comporta e coltiva atteggiamenti tipici di chi si sente parte di una diaspora, ma al suo *centro*, nella sua comunità più forte; rivendica una italianità spesso intensa, purché essa rimanga un fatto affettivo, psicologico e privato, senza mai pensare di tradursi in fondamento di un progetto storico-politico ed economico; vive l'Italia come un irrinunciabile punto di riferimento profondo costellato di ambivalenze, ma anche come una struttura simbolica che gli contende il primato politico in quella diaspora che dice inesistente.

La *business community* italiana in Nordamerica è questo coacervo irriducibile di differenze interdipendenti, di clivaggi veri eppure apparenti, di negazioni che nascondono il

contrario di ciò che negano, di razionalizzazione modernizzante e di contemporanea arcaicità, di burocrazia e di carismaticità, di globalità che si rifugia nel locale, di diaspora che non si vuole progetto di diaspora, di rete transnazionale che non accetta di perdere la propria comunità come suo centro, di arroganza geopolitica e di fragilità.

Questa complessità detta la condizione di base per il successo di qualsiasi strategia di diaspora verso il Nordamerica: ovvero, evitare di ridurre questa complessità. Si può provar la tentazione di credere che l'imprenditore etnico in senso stretto sia una categoria residuale rispetto all'imprenditore modernizzante, e che valga la pena di costruire una strategia centrata solo sul segmento "moderno" dell'imprenditoria italiana canadese e statunitense. Ma in questo modo si cancellerebbe una parte quantitativamente e qualitativamente cospicua di questa imprenditoria, e soprattutto si trascurerebbe la copresenza funzionale che collega i due segmenti di imprenditori. Si può sperare che la logica razionale degli affari e dello scambio sia sufficiente a costituire le maglie di una rete "disincantata" ma moderna, globale ed economicamente efficace; si dimenticherebbe che senza il viluppo di una "italianità" potente e prudente, quella rete troppo razionale perderebbe ogni capacità di mobilitare i simboli e l'immaginario, le emozioni e gli affetti, riducendosi a un simulacro inerte. Ci si può convincere che basti questa quintessenziale e misteriosa "italianità" a costruire e a orientare "italianamente" le scelte, i comportamenti e gli atteggiamenti dell'imprenditoria nordamericana di origine italiana; ci si accorgerebbe presto che non può esservi progetto di diaspora che non sia sostenuto anche dalla razionalità pura dello scambio; che non può dirsi rete di una *business community* senza un progetto che la orienti; e che non può dirsi *business community* italiana senza il sostegno simbolico di una *immagine* adeguata dell'Italia in quanto Stato-nazione, struttura politica, sistema tecnologico e industriale, polo culturale, contenitore emozionale ed espressivo.

A questo si potrebbe aggiungere molto altro. Ma la condizione di possibilità per l'elaborazione di un progetto strategico relativo al Nordamerica ci pare ormai chiara. Essa consiste nel rispetto puntiglioso di questa complessità attraverso una strategia multidimensionale capace di rivolgersi contemporaneamente ai molti attori e alle molte valenze diverse che abbiamo cercato di descrivere, con la certezza che solo un disegno adeguato alla variegatazza del suo oggetto può avere una qualche possibilità di successo.

NOTE

¹ Cfr. il testo classico di J. Burnham, *La rivoluzione dei manager*, Torino 1961.

² Questo è meno frequente di quanto non si creda. Indagini recenti, di cui si trovano tracce timide anche nella *Harvard Business Review*, sembrano indicare che le aziende tendono a selezionare il personale, e soprattutto quello in *executive track*, secondo stereotipi che tengono conto anche di elementi etnici. In particolare sembra attivo anche nelle aziende di medie dimensioni un criterio implicito di omogeneità etnica, e la percezione del *melting pot* in azienda come di un fattore disfunzionale.

³ Cfr. Carl Schmitt, *Il Nomos della terra*, Adelphi, Milano 1992.

⁴ Come abbiamo già rilevato, non è possibile l'azione senza una riduzione della complessità. Il taglio del nodo di Gordio ne è la metafora intensa.

⁵ Per la teoria del *free rider*, cioè di un comportamento totalmente razionale economico rispetto a obiettivi dell'azione collettiva, cfr. M. Olson. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1965.

⁶ Cfr. B. Croce, *Teoria e storia della storiografia*, Laterza, Bari 1966, p. 316.

Il mondo in italiano

⁷ Cfr. G. Bollati, *L'Italiano. Il carattere nazionale come storia e concezione*, Einaudi, Torino 1983, p. 39.

⁸ Prospettiva che, ricordiamolo, non equivale a "grande".