

Progettualità migratoria e conflitti intestini in un casato alpino. I Pedrazzini di Campo Vallemaggia (XVIII-XIX s.)

Francesca Chiesi Ermotti

L'indagine sul casato mercantile dei Pedrazzini di Campo Vallemaggia descrive una storia di emigrazione costruita sulla solidità del legame tra il destino dell'individuo e quello del gruppo parentale, nesso potente che ha contribuito al successo di un'impresa commerciale durevole. Originari di un villaggio alpino situato a 1320 metri di altitudine in una valle impervia che si dirama da Locarno, i Pedrazzini hanno saputo trarre dalla forza del rapporto ininterrotto con la patria e la famiglia uno slancio imprenditoriale notevole. Avvicinandosi nel negozio di prodotti coloniali nella città tedesca di Kassel, sede della ditta *Gaspere Pedrazzini & fils*, gli emigranti hanno sviluppato e consolidato tra la fine del Seicento e l'inizio dell'Ottocento una fiorente attività commerciale. Le notizie circa l'inizio dei traffici familiari restano frammentarie e lacunose, benché sia documentata una precoce impresa bancaria a Francoforte, al fianco del casato associato dei Guaita di Menaggio¹. La trama delle alleanze familiari, suggellate da unioni endogamiche, e le relazioni di interesse intrattenute in particolare con altri casati valmaggese disegnano le articolazioni di una fitta rete mercantile che unisce Kassel a Paderborn, Francoforte, Anspach, Heidelberg, Mannheim e Magonza. La geografia degli interessi del casato comprende anche alcuni centri italiani attorno a Parma, Modena, Novara, e coinvolge pure i baliaggi italiani. Fulcro dell'attività mercantile rimane comunque la bottega tedesca, sui cui scaffali si vendono spezie, caffè, zucchero, cacao, pesci essiccati, frutta secca, oli, pasta, formaggi, farine, vini, tabacchi, come pure tessuti di vario genere e stoviglie, rispettando una caratteristica diversificazione merceologica². In conseguenza della rotazione dei parenti tra la patria e il negozio, secondo una circolazione transnazionale temporanea e pressoché solo maschile, l'integrazione dei Pedrazzini nel contesto straniero rimane incompiuta poiché essenzialmente economica, non comportando la necessità di acquisire la cittadinanza né la decisione di prendervi dimora stabile³. La traiettoria dell'emigrante, subordinata alle esigenze della ditta, si configura come percorso formativo che si svolge a più riprese – senza permanenza continuata – nel microcosmo della bottega. Questa appare come un'enclave nella realtà straniera, retta da un ordine se-

¹ M. PEDRAZZINI, *Note sull'emigrazione di Campo Valle Maggia. Verso la fine del 700*, in «Rivista storica ticinese», VII (1944), 38, pp. 901-905; G. MONDADA, *Commerci e commercianti di Campo Vallemaggia nel Settecento. Dalle lettere dei Pedrazzini e di altri conterranei attivi in Germania e in Italia*, Lugano 1977.

² L. LORENZETTI, *Controllo del mercato, famiglie e forme imprenditoriali tra le élite mercantili sudalpine, dalla fine del Cinquecento al Settecento*, in S. CAVACIOCCHI (a cura di), *La famiglia nell'economia europea secoli XIII-XVIII*, Atti del convegno dell'Istituto Internazionale di Storia Economica "F. Datini", Firenze 2009, pp. 517-526.

³ La strategia sembra essere quella della condiscendenza e della volontà di «fare tenere amici tutti», finché le circostanze non costringano a una maggior risolutezza. Un'osservazione in merito all'iscrizione alla Gilda illustra in modo eloquente l'atteggiamento prudente dei Pedrazzini nella cornice straniera: «Circa il rinnovare la Gilda se non potete esimervi fate come potete e credo che sia spesa di pocho ma non l'abbiamo rinnovata perché la firma è sempre la medesima, ma se mai tratassero poi di Gildmeister questo non ci compete, se non che doppo che tutti li altri che furano avanti di noi l'avranno fatto». Archivio delle Famiglie Pedrazzini [d'ora in poi AFP], Copia-lettere [CL] I 182, 07.11.1772.

vero e difesa da intromissioni esterne che ne possano sovvertire il funzionamento disciplinato⁴. Ai soggiorni in patria seguono periodi di permanenza nel capoluogo tedesco secondo un ritmo dettato dagli imperativi dell'organizzazione aziendale, disgiunto dalle cadenze dell'attività locale. Il negozio di Kassel rappresenta il perno del dinamismo migratorio e commerciale del casato, benché attinga la sua vitalità operativa e la normativa interna dal nesso con Campo. Affermando con forza questo legame necessario, la bottega si configura come la cellula dislocata di una società gestita nel villaggio montano, la cui autonomia è il riflesso di un processo decisionale adottato altrove. Fondato sull'apporto di padroni emigranti che vi succedono, il negozio si inserisce nel tessuto della città senza tuttavia sottostare pienamente alle implicazioni della realtà straniera. La prospettiva del ritorno al villaggio d'origine è d'altronde sottesa a ogni viaggio e rappresenta il compimento ideale della momentanea lontananza.

L'accento posto sulla fiducia e sulla credibilità dei rappresentanti spinge poi a preferire un sistema fortemente personalizzato e ancorato al gruppo parentale. La conduzione della ditta resta sostanzialmente familiare e prevede l'intervento sussidiario di rami imparentati, senza escludere l'apporto gestionale di agenti esterni o informatori. Disegnando i contorni di una «rete etnica»⁵, il legame di sangue coagula sforzi e risorse dei singoli membri attorno ad una società familiare basata sull'unione dei rispettivi patrimoni, mentre la condivisione di ideali comuni rafforza una coesione interna perseguita tenacemente⁶. La pratica migratoria dei Pedrazzini è concepita come un progetto imprenditoriale comune al casato e volto alla sua conservazione. La sua vitalità risiede nella corrispondenza biunivoca tra il successo del singolo e il buon esito dei negozi familiari. Limitando l'autonomia individuale (tramite la ripartizione degli utili a profitto della collettività o la sorveglianza dell'operato dei compadroni), si pone in risalto la reciprocità degli obblighi contratti e il ruolo della solidarietà intergenerazionale. Il coinvolgimento responsabile dell'individuo a favore di una riuscita duratura mira a scongiurare i rischi di derive opportunistiche, che pregiudichino la continuità della ditta e la perpetuazione degli spazi di mercato conquistati. Il senso di appartenenza a una storia comune si nutre anche di una prossimità vissuta tra i parenti, le cui case costituiscono un nucleo separato nella cornice del villaggio alpino. Con la loro sontuosità esse formano a Campo un quartiere che si discosta dal tessuto architettonico e insediativo locale, marcando la vicinanza degli eredi e l'unicità di una traiettoria mercantile che ne consacra la preminenza. L'imponenza rappresentativa dei Palazzi Pedrazzini e il lusso esotico del loro mobilio celebrano la coscienza orgogliosa di un successo economico, che delinea l'eccezionalità della famiglia nel contesto locale e transnazionale⁷.

Il progetto imprenditoriale qui descritto – la cui compattezza si fonda sulla solidarietà tra i parenti, sulla garanzia di fedeltà operativa dei singoli e sull'osservanza di una deontologia mercantile condivisa – vacilla e si incrina sotto i colpi di una crescente conflittualità intestina che si manifesta sul finire del XVIII secolo⁸. La discordia è documentata anche dalle controversie e

⁴ Il divieto di «sortire di casa tanto di giorno che di notte senza saputa e consenso del direttore, il quale pure precederà co' l'esempio tenendosi più che sia possibile in casa» è un elemento centrale del regolamento adottato in negozio. A ciò si aggiunge la circospezione verso tutto ciò che sfugge alla conoscenza e l'insistenza sulla segretezza. AFP CL II 1726, 09.06.1783; AFP GPF 2 Corrispondenza, 19.04.1786.

⁵ L. FONTAINE, *L'économie morale. Pauvreté, crédit et confiance dans l'Europe préindustrielle*, Paris 2008, p. 278.

⁶ C. LORANDINI, *Famiglia e impresa. I Salvadori di Trento nei secoli XVII e XVIII*, Bologna 2006.

⁷ G. e M. M. PEDRAZZINI, *Giuseppe Mattia Borgnis a Campo*, in BSSI, CV (2002), pp. 369-396; F. CHIESI ERMOTTI, *Palazzj Pedrazzini a Campo Vallemaggia*, in M. AGLIATI RUGGIA, G. FOLETTI (a cura di), *Pieni e vuoti. Interni di case storiche ticinesi fotografate da Roberto Pellegrini*, Locarno 2009, p. 133.

⁸ La riflessione sulla conflittualità familiare prende spunto dal contributo di L. LORENZETTI, *Razionalità, cooperazione, conflitti: gli emigranti delle Alpi italiane (1600-1850)*, in A. ARRU, D. L. CAGLIOTI, F. RAMELLA (a cura di), *Donne e uomini migranti. Storie e geografie tra breve e lunga distanza*, Roma 2008, pp. 181-209.

dalle azioni giuridiche intentate contro familiari⁹. Un versante, quest'ultimo, ancora da studiare, ma che prova come la corallità dell'azienda – al di là dell'enfasi e della retorica generazionale – sia messa in discussione dagli accenti discordanti che emergono dalle fonti. Ed è in particolare attraverso gli occhi di Guglielmo Maria Pedrazzini (1733-1801) – autore scrupoloso di tre copialettere (1772-1795)¹⁰ –, che si sono potuti approfondire alcuni aspetti delle vicende familiari negli ultimi trent'anni del Settecento. Scigno che dispensa una messe di informazioni e immagini di mondi lontani, l'epistolario di Guglielmo Maria costituisce una fonte di grande capacità elargitiva e al tempo stesso cosparsa di insidie. Utensile creato dal mercante, repertorio che parla degli scopi del suo selettivo compilatore, questo variegato «archivio nell'archivio» emana il calore di una personalità complessa la cui soggettività deve essere interpretata al pari delle gesta che racconta. Dialogando con numerosi interlocutori, la sua penna riferisce di un'umanità intensa che vive una realtà fatta di tensioni continue, di dilemmi laceranti, di violenti contrasti, di scelte dolorose, che animano la nudità del quadro storico tratteggiato, assai più tormentato e sfaccettato di quanto si possa presumere. In particolare, la comparsa a fine Settecento di attriti e dissidi smentisce in modo deciso l'idealizzazione della famiglia «tradizionale», governata da una solidarietà «naturale» tra i membri. L'immediatezza della cooperazione tra parenti e la spontaneità degli obblighi reciproci sono contraddetti dal disaccordo che si manifesta nel casato¹¹.

Le solidarietà plurime (intergenerazionali e orizzontali) sembrano venir meno di fronte all'emergere di comportamenti più individualistici, improntati alla convenienza e finalizzati al conseguimento di profitti immediati. Ne derivano tensioni provocate non tanto da spinte emancipatorie da parte di eredi bramosi di appropriarsi di guadagni ottenuti faticosamente all'estero o desiderosi di intraprendere una carriera individuale, quanto piuttosto dall'attesa di una ripartizione più vantaggiosa, meno meritocratica degli utili di negozio e di una fruizione di beni e diritti successori. I giovani mercanti paiono meno inclini a sostenere sacrifici, di cui non scorgono l'utilità nella condizione di agiatezza raggiunta. Essi sono sollecitati a più riprese a una maggior prudenza, per rispettare le rinunce vissute dai predecessori con paziente rassegnazione. Al giovane cugino dissipatore Michele Paolo Pedrazzini (1762-1792), il parente raccomanda ad esempio «come già tante volte feci anche qui di presenza» di «usare ogni maggior risparmio ed economia sí nel vito che vestito tanto a costí che qui se brama continuare ad essere costante nella cariera de' poveri defonti, perché altrimenti prevedo con somo mio spiacere che non anderà secondo le ardenti mie brame e desideri, quali sono di vedere sempre più fioreggiare le lei case, a gloria di Dio e decoro de' poveri defonti che tanto fecerono per lasciarci in stato comodo»¹². Il riferimento a norme comportamentali improntate alla sobrietà serve da monito e mostra come l'imprudenza del singolo possa erodere la ricchezza comune. Questa attitudine egoista è stigmatizzata dalle osservazioni pungenti indirizzate dal compadrone al direttore del negozio di Kassel:

«Resto amirantissimo dal vedere le galiardissime trate, massime di qualchuni ed ò parlato e parlerò maggiormente e non può andare bene né per la Comunella e tanto meno per loro, onde per il mio

⁹ Si allude in particolare all'annosa vertenza che oppone Guglielmo Maria Pedrazzini al cugino Giovanni Battista (1736-1783) in merito ai benefici della ditta. Essa si concluderà con lo sborso di 4000 scudi e una partecipazione ai crediti inesatti del negozio. Si veda il componimento della lite in AFP CL II 1674, 10.03.1783; AFP CL II 1675, 11.03.1783.

¹⁰ AFP CL I, II e III, AFP MA 447 A e B, 1772-1795.

¹¹ Sulla solidarietà come dato controverso e bene inegualmente ripartito, vedi FONTAINE, *L'économie morale*, cit., pp. 34-41.

¹² AFP CL I 1467, 28.06.1782.

particolare dicovi che, volendo per ora compare Michele Paolo ulterior denari o robba, gli diate la negativa assoluta, dicendoli chiaramente che avette da me ordine di ciò fare sin tanto che non saranno egualiate le partite de l'avuto di più delli altri, essendovi tenutissimo degli cordiali vostri avvertimenti»¹³.

Lo sperpero del denaro guadagnato angustia i mercanti in società, poiché nuoce all'immagine di austerità rigorosa che contraddistingue la famiglia. Esso contrasta con la parsimonia e la prudenza necessarie per far fronte alle fluttuazioni del mercato. L'autore del copialettere biasima poi l'indecisione dei congiunti, «quali essendo signori molto inclinati a godere de' soli comodi nulla sapevano risolvere»¹⁴. La loro continua titubanza rivela l'irresponsabilità di un comportamento profittatore. Si assiste dunque alla scissione del binomio «bene-interesse del singolo» - «vantaggio-utilità dell'impresa», disgiungendo due concetti fin ad allora intrinsecamente legati. La distanza che separa i due termini illustra come la concezione del bene comune, preoccupazione centrale dei mercanti in fratellanza, sia ora meno un imperativo dell'agire («sacrificare il personale e reale per il comune vantaggio»¹⁵) che un diritto connesso allo statuto di compadrone. La coincidenza tra il vantaggio di tutti e l'interesse dell'individuo si sgretola con il passare del tempo, forse anche per il fatto che – ingrandendosi la ditta – i legami tra gli eredi sempre più numerosi si allentano, malgrado una politica matrimoniale endogamica che ricongiunge rami lontani. Il vigore del nesso tra il destino del singolo e quello dell'impresa mercantile si indebolisce, dando adito ad atteggiamenti sleali. Guglielmo Maria critica a più riprese la «balordaggine» e la «simulazione» dei parenti, in una società «la quale a mio credere fu molto mantellata di finzioni»¹⁶. La motivazione dell'agire – che non coincide più necessariamente con sentimenti quali l'affetto e l'attaccamento – deve risiedere per lo meno nella consapevole gratitudine cui l'autore si riferisce quando afferma: «Ricordandovi che io operavo a pro del comune bene col solititolo di carità e d'amore fraterno, che a l'oposto voi altri siete obbligati di reciprocare il medesimo e per titolo di giustizia e gratitudine»¹⁷. Si affrontano qui due opposte concezioni del proprio impegno nella ditta familiare e delle responsabilità individuali, concezioni che riflettono il cambiamento intervenuto nella sensibilità mercantile o gli strascichi di un conflitto generazionale. Dai giovani mercanti si attende allora uno zelo che riconosca l'agiatezza ereditata senza meriti particolari.

Le recriminazioni dei parenti per la mancata valorizzazione dell'apporto personale al successo della ditta si moltiplicano nelle pagine della corrispondenza. Guglielmo Maria osserva amaramente: «Udirò ciò che avrette disposto a conto de l'interesse di raggione di mia sola casa paterna la quale, come voi ben sapete, tiene pocha parte a costi [nel negozio di Kassel, ndr] tutto che essa abia sempre avuto gravi incomodi nel personale e reale con scarsissima mercede per essi»¹⁸. L'implicazione negli affari comuni è vissuta come maggiormente gravosa, poiché non sono sufficientemente ricompensati l'impegno e le energie profusi dagli emigranti. Le continue angustie in cui vive il mercante sembrano aggravarsi sotto il peso di responsabilità non condivise, come nota l'autore tormentato dal desiderio di ritrovare la meritata tranquillità interiore:

«Il continuare la carriera da molti ani in qua sperimentata di agiongervi del continuo parte di quei sudori acquistati non senza gravi affani e fatiche oltre di che mai godetesi vera pace, spirituale e

¹³ AFP CL II 2009, 25.06.1784.

¹⁴ AFP CL I 472, 28.03.1774.

¹⁵ AFP CL I 561, 27.09.1774.

¹⁶ AFP CL I 531, 13.08.1774.

¹⁷ AFP CL I 267, 26.02.1773.

¹⁸ AFP CL II 956, 07.04.1780.

temporale, al signor zio Pietro Antonio e cugini parmi che pocho gli preme l'agiongeri il guadagno della società mentre nulla di fatica costogli a procacciarsela, ma alla mia casa non fu sì favorevole la sorte e poi che proporzione di compagnia che già ben presto 20 ani continua ed ove una sola casa ne dovesse sempre in urgenza sentire li pesi più gravosi e disgustosi masime in quei calamitosi e laboriosi tempi di guera nel mentre che le altre due se ne stavano a godere pacificamente il bel tempo in patria, quando che nelli comodi vogliamo l'eguaglianza; lo che se non le fosse già bastamente cognito lo puotrei dire anche per li affari di qui. [...] Vantasi il signor zio Pietr Antonio d'aver molto fatto per noi quando a tutto pensare non so rinvenire quei prodigi che tanto decanta, essendo già 24 ani patrizio, replicho che le controversie per il passato pocho mi premano [...], ma voglio provvedimento per l'avenire, e vedeme fine dal canto mio mentre non voglio maggiormente sacrificare il personale ed reale»¹⁹.

Egli ribadisce dunque la necessità di un maggior coinvolgimento dei compadroni nell'impresa familiare: «Essendo che li affari di costí non sono di me solo ma degli altri ancora come sapete onde non posso da me solo fare sempre miracoli per li altri»²⁰. Il disinteresse e l'incuria che regnano nel disbrigo degli affari amareggiano profondamente chi percepisce l'insidia di atteggiamenti egoistici ed è consapevole delle rinunce e degli sforzi costati ai predecessori per raggiungere agiatezza e prestigio: «Si puossi almeno conservare quel che tanti sudori a me ed altri costò per conservarlo ed acrescerlo»²¹. La noncuranza è frutto della perdita di una progettualità avveduta e paziente, che guarda alla durata e che si oppone all'impulsività scalpitante delle giovani generazioni avidi di guadagni facili. Per contrastare questa attitudine pregiudizievole, ci si richiama incessantemente al passato e all'esperienza degli antenati, coronata da un successo commerciale stabile. L'idea dell'esempio fornito dai predecessori (benché certamente in parte enfatizzato) – unito a un'etica mercantile contrassegnata da austerità, pietà, rettitudine, operosità («e che non siavi oziosità dal primo sin a l'ultimo, essendo questo il principio di tutti li mali»²²) e paziente sopportazione del sacrificio – non sembra però contrastare con efficacia il diffondersi di una nuova mentalità. Essa può forse in parte spiegare il venir meno del rispetto delle regole della collaborazione familiare, mantenuto solo nella misura in cui questo può garantire un guadagno in termini di utilità personale. Si soppesano perciò attentamente i singoli apporti e contributi al fine di determinare i limiti delle ingerenze e delle responsabilità rispettive, per assegnare nuovi compiti da svolgere in negozio e fissare le gerarchie interne (a cui poi sono connesse le speranze di guadagno).

In un contesto in cui scemano solerzia e disciplina, la perdita di interesse e l'assenza di motivazione intaccano la continuità gestionale dell'impresa e interrompono l'avvicendamento concordato ai vertici della ditta. Si registra l'emergere di una certa insofferenza da parte dei mercanti rispetto agli obblighi pattuiti in società. Ne è una prova la confusione nell'alternanza in negozio: a causa dell'irregolarità dei soggiorni e di partenze improvvise si fatica a coordinare gli sforzi e a rispettare gli impegni. Da qui la necessità di allestire inventari che registrino lo stato del negozio prima dell'avvicendamento al vertice, invitando il direttore a procrastinare la data del ritorno: «Che però avanti di partire dal negozio e che altri prendino la direzione si dovrà fare esato inventario come già vi dissi già che questo fu omesso da farsi per causa vostra

¹⁹ In un'altra occasione, egli afferma deluso che: «Io ne sono apieno stufo essendo già 20 ani passati che sempre debbo apasionarmi ed affaticarmi per li comuni interessi onde a me riuscirà indifferente ogni partito da prendersi». AFP CL I 531, 13.08.1774; AFP CL I 182, 07.11.1772.

²⁰ AFP CL I 342, 13.07.1773.

²¹ Guglielmo Maria raccomanda di «saper conservare quel de' nostri morti e che a me massimamente costò tanti stenti e fatiche e crepacuore per conservarlo ed acrescerlo negli ani penosi di guera e mortalità che a paragone de' presenti tempi è un niente». AFP CL I 315, 29.04.1773; AFP CL I 151, 17.09.1772.

²² AFP CL II 1841, 14.11.1783.

nel 1769 aluor che vi fu anonziato da farsi dal fu povero Fantina, onde quantunque voi non puotiate partire coli fieranti di Francoforte, non mancherà forse altra compagnia doppo quella»²³. E circa modi e tempi del rimpatrio sembra essere venuto a mancare l'antico rigore: «Non so qual legge vogliasi introdurre in codesto nostro negozio mentre nei tempi che v'ero io e li miei fratelli conveniva esponare alle volte mesi ed ani supliche avanti d'otenerne dal fu lui padre [lo zio Pietro Antonio Pedrazzini, *ndr*] il permesso di venire in patria, ed ora ogni uno lo fa a suo modo»²⁴. Risentimento e disapprovazione si mescolano nel condannare il contegno di parenti che non rispettano questo codice deontologico: «Vedete se pueno susistere simili società che luoro vano e partano dal negozio quando le piace senza minima parola né consenso degli altri, e noi dovevamo esponare molte supliche avanti d'essere esauditi sí per l'uno che per l'altro», o ancora «niuno sa risolversi di per colà portarsi»²⁵. Il viaggio verso Kassel è rifuggito dai familiari se non per compiervi il necessario apprendistato e l'inidoneità è addotta come pretesto per evitare mansioni onerose. Richiamando alle responsabilità nei confronti dei giovani in negozio, si sollecita pertanto il direttore ad assumere gli obblighi connessi al suo statuto anche nell'incertezza dell'imminente rotazione:

«Onde il mio sentimento e parere si è che voi abiate la buontà e soferenza di restarvene a costí anche per questi tre mesi cioè sin doppo la nostra fiera d'agosto afine puossino alquanto pigliar pratica e abilitarsi li due novelli che venghano a costí e nel corso di questi mesi mi dirette li vostri sentimenti sí per l'uno che l'altro cosí pure se puotrasi comprometersi di affidargli per qualche settimana il governo sol tanto cioè dalla nostra fiera sin a Sant Michele mentre per tale tempo dovrasi dare provvedimento sia poi da qui o da altrove o pure chiudere poi il negozio mentre il cugino Guglielmo Maria quondam Michele Maria si protesta che non si risente capace né abile per ora alla direzione del negozio, né tanto meno io per ora l'aprovo né colaudo, ansi gli prometto di farlo in ciò solevare»²⁶.

La condizione di solitudine o di insicurezza cui a volte è confrontato il direttore non è tuttavia un valido motivo per abdicare ai propri doveri. Guglielmo Maria asserisce di essere rimasto solo in negozio per alcune settimane dopo il garzonato, quando ancora era un semplice servitore, «nel tempo del Giubileo e che andò a Paderborn il fu signor suocero [...], basta solo che abiate divozione soda pondenza e buona condotta, mentre anchor che foste accompagnato dal più bravo, esso puotrebbe pure essere sorpreso di malattia di molte settimane per la quale sareste pure obligato d'acudire al bisogno». In forza di questa esperienza, egli sprona il cugino omonimo (1748-1793) a «farsi onore e ricuperare il tempo perso negli decorsi ani»²⁷. Tuttavia, la mancanza di motivazione, mista a una certa trascuratezza irresponsabile, deludono le aspettative di parenti, che avrebbero desiderato un maggior coinvolgimento delle giovani generazioni in bottega: «Con piacere sono avrei visto più che volentieri se qualchuno della famiglia fosse al caso di acudirvi a quello per qualche ani a proprio conto, e non mancai di farle oneste proposizioni, ma malgrado ogni diligenza usata a tale fine da qualche tempo, non mi fu fatibile di invenirne, che però s'è determinato di mandare ad effettuare l'inventario di divisione»²⁸.

²³ AFP CL I 342, 13.07.1773.

²⁴ AFP CL II 1510, 13.09.1782.

²⁵ AFP CL II 378, 13.05.1777; AFP CL II 225, 27.08.1776.

²⁶ AFP CL I 87, 20.05.1772.

²⁷ AFP CL I 105, 04.07.1772.

²⁸ AFP CL II 346, 24.03.1777.

La scelta del direttore del negozio cade dunque su parenti prossimi (i cugini Gaspare Sartori, Michele Mattia Fantina, Giovanni Giacomo Tosetti²⁹), il cui reclutamento è il risultato di estenuanti trattative, mentre ci si premura di assicurarsene la fedeltà affinché i propri interessi non ne soffrano. Nella ricerca di un gestore fidato per la bottega tedesca, si ricorre alla rete di conoscenze, chiedendo suggerimenti sulla serietà di un possibile candidato: «Onde vorrei anch'essi agiongerle supliche perché si degnasse di dirmi se al caso fossimo tanto fortunati di unire li pareri nostri per qualche provvedimento o inventario o altro, se le fosse cognito qualche bravo soggetto al quale puotessimo apoggiare con quiete le nostre premure»³⁰. L'operato del direttore è del resto sottoposto a un vigilante controllo da parte dei compadroni, benché gli ordini da essi impartiti possano divergere e causino non poche incertezze quanto alla loro esecuzione. Guglielmo Maria riconosce però a questa figura, a cui si delegano responsabilità importanti in negozio, un certo margine di autonomia: «E certamente che niun deve sapere meglio quello che abisogna al negozio che quello che lo dirige e senza quello o sia parere di quello non si dovrebbe mandarci de' giovini, onde colaudo il vostro procedere»³¹. Il direttore deve rispondere di fronte a Dio delle proprie azioni, potendo tuttavia contare sull'appoggio di mercanti e collaboratori: in merito «alli interessi nostri di costí [di Kassel, *ndt*] certamente che questi restano affidati principalmente in assenza nostra alla prudenza e capacità di nostro Sartorio, ed esso ne renderebbe strettissimo conto avanti Iddio, et avanti il mondo». Qualora però «questi non caminassero pienamente a seconda della divina legge, e di quella del SS.mo nostro Padrone, non resta però che li altri non debbano egualmente cooperare al bene ed interesse nostro facendo ogni uno il dover suo»³². Il rimpatrio dell'emigrante a capo del negozio è purtroppo spesso differito per l'impossibilità di trovare un sostituto o per lo meno un accordo sulle responsabilità reciproche, preferendo procrastinare una scelta necessaria ma spinosa. Di fronte al cugino Tosetti rimasto a Kassel in attesa di essere richiamato in patria, Guglielmo Maria così giustifica la propria impotenza:

«Parlai a vari per il ripatriamento di qualchuni, ma chi tace, ed altri parlano a luor modo, onde non so che dirvi, che però replicovi che abisognando qualche cosa scriviate diretta la lettera a tutti, mentre a me non conviene a scapelare tutti questi signori e poi sotto pormi a ricevere - abisognando - per le mie fatiche dei disgusti e pel mio particolare non voglio agravio di coscienza se li ripatriamenti non seguano a' suoi tempi, voi saprete ciò che dovette fare»³³.

Egli è contrariato da una cattiva gestione dell'attività, fonte di numerosi dissidi: «Avengha che per questa [per la casa di Kassel, *ndt*] ne debbo già da molti ani soffrire spiacere perché fra noi non sappiamo combinare concordamente a dargli quei provvedimenti forse necessarissimi alle presenti urgenze, e niuno sa risolversi di per colà portarsi, tutto che sia necessario il ripatriamento del Sartorio per la longha asenza del medesimo»³⁴. La sua critica alla struttura societaria è pungente:

²⁹ G. Mondada cita poi altri nomi di direttori quali Martino Sartori, Guglielmo Sartori, Giuseppe Battista Fantina, Guglielmo Fantina, Antonio Tosetti, Martino e Guglielmo Tosetti, Antonio Spaletta, Pietro Borella, Francesco Antonio Bianco, Carlo Cetti, Antonio Maria Castelli. La lista è tuttavia lunga dall'essere completa e molte sono le lacune da colmare nella ricostruzione della successione dirigenziale. MONDADA, *Commerci e commercianti*, cit., pp. 63-64.

³⁰ AFP CL II 225, 27.08.1776.

³¹ AFP CL I 106, 04.07.1772.

³² AFP CL I 656, 01.04.1775.

³³ AFP CL II 1207, 18.05.1781.

³⁴ AFP CL II 225, 27.08.1776.

«Mentre in tanti compadroni e niuno essere in grado di più portarsi al negozio, come pare più non combli simili società che furano sempre causa di molte disensioni e rancori, non essendo più in grado io di acudirvi et essendo anche socio con altri farebbero il simile anche luoro onde sempre sarebevi a criticare ed col seguito più difficoltose puotrebbero essere le circostanze»³⁵.

Tra le cause del dissesto vi è il fatto che il delicato processo decisionale nella società familiare, basato sullo scambio epistolare, soggiaccia a tempi e modalità difficilmente ponderabili. La sua dilatazione è tuttavia sintomo di un disaccordo manifesto e dello scontro di sensibilità diverse³⁶. Scusandosi con il cugino Tosetti di Furth per il ritardo della risposta, Guglielmo Maria spiega che «la tardanza di ciò ne furano molte le cause ma le principali sono state una la continua e solita indecisione ed indifferenza negli affari di Cassel e che tutt'ora anche continua come se colà più nulla vi fosse per noi a pensare [...], altro non puotendo fare che raccomandare queste facende alla Providenza»³⁷. Il disaccordo tra i numerosi compadroni rende incerta la continuità aziendale, malgrado l'apporto dei vari direttori imparentati: «Ulteriore società è danosissima a l'anima e corpo perché tutti sapienti ed ogni uno à il suo pensare diverso»³⁸.

Il disordine si propaga anche in bottega, dove inizia a regnare una confusione crescente nei gradi gerarchici tradizionalmente rigidi che sussistono tra il personale. Si è dunque costretti a ricorrere alla stesura di regolamenti più severi («esatissima regola») per disciplinare la convivenza³⁹. Il riferimento al «buon governo» e al «buon maneggio degli affari», alla sollecitudine da usare nella riscossione dei crediti, alla vigilanza sui dipendenti, alla sorveglianza di oggetti (denaro, libri dei conti, missive, fuoco, chiavi dei locali⁴⁰, porte e finestre), a prudenza, moderazione, risparmio, segretezza, rivela manchevolezze nuove da censurare e da correggere. Interessante al proposito è il riferimento al «paterno obbligo» nei confronti dei sottoposti cui si richiama il cugino Giovanni Battista Fantina, che affianca il direttore Tosetti in bottega:

«Mi rincresce l'udire che le cose non vadino a comune brama, confidando nella prudenza vostra che di compare Tosetti e sua che senza scordarsi del dovere paterno procurerà l'amaestramento anche degli altri, e che veglierà nel resto acioché siavi l'uniformità in tutti pel bene e vantaggio comune del negozio e per la conservazione della pace e buona corrispondenza fra li domestici indispensabile necessaria per ciò che ogn'uno faccia il suo dovere ed eseguiscano li ordini d'esso compare

³⁵ AFP CL II 317, 05.02.1777.

³⁶ L'autore rimprovera il cugino Guglielmo Maria a Kassel di aver trascurato in modo colpevole la corrispondenza, vanificando l'alternanza gestionale a causa di divergenze di vedute: «Restai somamente confuso nel vedere la longha tardanza nel scrivere quello che nella detta mi scrivete riguardo al Sartorio, lo dovevate già avere fatto in settembre, mentre si avrebbe già altrimenti provisto caso che non avesse voluto venire subito, onde gli ho scritto la sopra lettera e voi pure scrivetegli che se vole venire secondo le mie lettere, lo faccia subito, in difetto che dovrete ricorrere ad altri, e non venendo esso Sartorio scrivete subito al signor Guaita afine ne provedi uno mentre per ciò gli scrivo anche io di qui contra copia che ambi vi mando per vostra regola, non so come abiate pensato a stare tanto di scrivere li bisogni essenziali quando che per la minucie in agosto sí sovente scriveste». AFP CL I 182, 07.11.1782.

³⁷ AFP CL II 462, 14.11.1777.

³⁸ AFP CL I 730, 08.04.1777.

³⁹ Si conoscono per ora due soli regolamenti aziendali, entrambi probabilmente debitori dell'apporto normativo di Guglielmo Maria Pedrazzini. Si tratta della regola stilata per il negozio nel gennaio 1765 e dei capitoli che la completano redatti nell'aprile 1786. AFP CL I 548, 02.09.1774; AFP GPF 2 Corrispondenza, 19.04.1786.

⁴⁰ Il regolamento del negozio prescrive che «non si faciano compagnie scandalose, a qual fine di notte tempo le chiavi di bottega, magazzino e cantina devano essere nella stanza del direttore, e niuno avrà stanze chiuse salvo quelle che il direttore stimerà espedienti per il comune bene». AFP GPF 2 Corrispondenza, 19.04.1786.

Tosetti, per bene del negozio che loro, persuaso che esso avrà a cuore oltre il bene del negozio anche quello di ciascuno che in esso trovasi»⁴¹.

L'attenzione paterna richiesta ai superiori mostra come il rapporto con i dipendenti acquisisca una valenza affettiva e personale. Le relazioni professionali riproducono e si costruiscono sul modello di quelle familiari, secondo una concezione dell'impresa che sovrappone i due ambiti. Il richiamo agli obblighi di padre designa pertanto il direttore come guida morale e figura autorevole. Con il suo esempio, egli invita i lavoratori a conformarsi alla disciplina del negozio, ammaestrando con fermezza e affetto: «E per ciò meglio promuovere ed inculcare nei domestici dovrà precedere chi à la direzione e li maggiori»⁴². Altro aspetto che merita considerazione è quello della prudenza nel gestire gli affari, «afine niuno penetri li nostri interessi». Descrivendo il negozio come una sfera conclusa, pressoché impermeabile e retta da legami affettivi, l'accento alla segretezza traduce la paura che si possa violare il sacrario della ditta, svelando informazioni preziose – conservate gelosamente – da cui dipendono negoziazioni e accordi. Questo timore echeggia nel monito rivolto dall'autore del copialettere al cugino Guglielmo Maria a Kassel: «Le stanze ove state voi ed ove sono le solite casse deve sempre essere ben chiusa cola chiave che ben governarete come facevo io, voi non dovete lasciare sapere né vedere tutti li nostri interessi di casa alli domesticchi sia chi che sia»⁴³. È preferibile dunque che gli aiutanti non conoscano il volume dei traffici né della mercanzia riposta in negozio. Il controllo si intensifica sulle carte e sui documenti dell'attività imprenditoriale, una vigilanza che del resto riguarda anche la corrispondenza: «E come dissi guardate a non lasciare penetrare niuno ne' libri che sempre sono sotto chiave; se abisogna calcolare qualche cosa fatelo fare senza lasciar vedere il tutto»⁴⁴. Tali puntualizzazioni ricordano agli amministratori che la correttezza e la premura verso i dipendenti non possono revocare la distanza gerarchica che li separa. Questa non comporta infatti una condivisione delle scelte decisionali, il cui avallo necessita sempre dell'assenso dei compadroni e la cui segretezza è indispensabile per pianificare strategie vincenti.

L'allentamento del controllo e della severità che si registra è seguito poi da un rilassamento dei costumi da parte dei discendenti, per cui il contrasto con l'antica morigeratezza si fa più stridente. Il manifestarsi di un certo lassismo tra i mercanti è duramente condannato, e gli viene contrapposta l'osservanza di principi e di regole che coniugano valori spirituali e imperativi più pragmatici propri dell'arte della mercatura: «avere buona devozione, prudenza e giudizio co' l'avere ochio a tutto potere agli affari nostri»⁴⁵. Il regolamento del negozio prevede del resto la recita tutte le sere del «SS.mo Rosario secondo il solito de' passati tempi, ed ogni giorno non essendo impedito andare alla S.ta Messa, e le feste alle prediche, e frequenza de SS.mi Sacramenti almeno ogni quarto d'ano una volta»⁴⁶. Queste pratiche devozionali sono suggerite come rimedio all'insorgere di difficoltà imprenditoriali o di problemi gestionali, poiché si vede nell'empietà la radice della negligenza e delle spinte centrifughe che inquinano l'armonia familiare. L'irresponsabilità e la mollezza sono infatti spesso accompagnate da una irreligiosità preoccupante, che angustia in particolar modo Guglielmo Maria. Egli confida al cugino Tosetti a Kassel quanto lo ferisca l'atteggiamento irrispettoso dei giovani mercanti: «Sono mortificatis-

⁴¹ AFP CL II 2093, 07.12.1784.

⁴² AFP GPF 2 Corrispondenza, 19.04.1786.

⁴³ AFP CL I 135, 18.08.1772.

⁴⁴ AFP CL I 267, 26.02.1773.

⁴⁵ La rovina attende irrimediabilmente il mercante che trasgredisce questi principi morali: «Sperando che [...] il tutto caminerà in casa a seconda della Divina legge, e di quella del SS.mo nostro Padrone perché in caso diverso guai». AFP CL I 182, 07.11.1772; AFP CL I 548, 02.09.1774.

⁴⁶ AFP GPF 2 Corrispondenza, 19.04.1786.

simo della poca frequenza de SS.mi Sacramenti che vedo il vostro figlio e gli ho detto in pon- to li miei sentimenti su di ciò e spiacioni di non averlo fatto prima, vegliate adunque seriamenti a ciò che siasi più soleciti e meno freddi in cosa tanto necessaria da tutti quelli che sono in no- stra casa»⁴⁷. L'assenza del timore divino e della devozione (il rispetto della «divina legge» e l'«esatissima disciplina cristiana in casa»), nonché la saltuarietà di frequenza ai sacramenti rac- chiudono per l'autore il motivo del cedimento morale divenuto palpabile tra i cugini. Tale leg- gerezza è dovuta a una pericolosa ingratitudine che ferisce la granitica convinzione degli avi, secondo cui vi è un legame diretto tra la prosperità ottenuta nei commerci e la benevolenza che Dio ha avuto per la casa Pedrazzini. I segni di decadimento morale allarmano pertanto i com- padroni, in quanto presagi di una possibile decadenza mercantile. Vi è forse in questo un sin- tomo dell'*air du temps* o si tratta di una strategia narrativa dell'autore che auspica un ritorno al passato rigore? Aleggiana a Kassel un sentore del secolo dei Lumi?

Un altro elemento che getta una luce sulle vicende di Guglielmo Maria acquista un interesse particolare per questa indagine. In una lettera amara al cugino Tosetti di Furth, egli confida lo scopo del suo impegno come mercante e spiega cosa giustifichi l'assunzione responsabile degli oneri che esso comporta⁴⁸. Confermando la sua decisione di abbandonare la società tra parenti, amareggiato per i continui dispiaceri che la gestione del negozio gli procura, egli si interroga sul senso della propria adesione: «Se in vita anche fossero li amati miei figli maggiori certamente che non sarebbe per me rigetabile, ma nelle circostanze mie presentanee parmi che non siano colaudabili per me ma bensì per chi à famiglia avanzata». Dei 10 figli avuti dalla moglie Marta Pedrazzini (1742-1811), alla fine del 1775 – dopo la scomparsa in poche settimane di tre bam- bini a causa di un'epidemia di vaiolo – solo il più giovane, un neonato di pochi mesi, è ancora in vita. La sequenza di lutti che costella l'esistenza di quest'uomo da sola spiega il senso di pre- carietà e il rammarico che trapelano dalle sue parole. Senza la speranza di una discendenza, su cosa investire e perché costruire? Il dubbio che attanaglia Guglielmo Maria mentre si interroga sulle ragioni di un impegno che è causa di dissapori con i parenti e di continue delusioni perso- nali traduce una paura di fronte a un destino apparentemente imperscrutabile e del senso del lavoro rispetto alla caducità dell'esistenza umana. Il disinteresse maturato in lui per gli affari di negozio non è tuttavia sinonimo di neghittosità o di egoismo, quanto piuttosto di tristezza e del desiderio di evitare in futuro «ulteriori lambicamenti di cervello», non volendo «magiormen- te conturbare la salute mia con impici», «atense le replicate mie sorti»⁴⁹. Constatando con ama- rezza i contrasti che avvelenano i rapporti con i cugini, l'indisciplina, la perdita dei valori pro- fessionali e le pessime prospettive commerciali, egli non trova ragioni sufficienti per addossarsi nuovamente affari comuni, preferendo lasciarli ad altri. Vuole forse con questo suo atteggiamento rinunciatario provocare una reazione e una presa di coscienza della gravità della situa- zione? Un sensibile cambiamento nella posizione di Guglielmo Maria si verificherà nel corso degli anni successivi, parallelamente alla nascita di figli maschi e alla crescita della sua famiglia. Malgrado le tensioni con i cugini non accennino a sopirsi, il mercante troverà nella promessa di una discendenza un rinnovato vigore nell'agire in favore del bene comune. Le sue traversie illustrano pertanto il valore della continuità, intesa sia come perpetuazione familiare che come durata dell'attività commerciale. Ciò rivela come le due nozioni siano indissociabili, per cui è impensabile assumere compiti a favore di una collettività astratta, senza la speranza concreta di una discendenza che ne tragga beneficio. L'impegno individuale per l'accrescimento patrimo-

⁴⁷ AFP CL II 1841, 14.11.1783.

⁴⁸ AFP CL I 749, 03.03.1775.

⁴⁹ AFP CL II 701, 05.08.1775; AFP CL I 693, 19.07.1775; AFP CL I 694, 21.07.1775; AFP CL I 673, 27.05.1775.

niale è accettabile solo nella misura in cui esso sia compiuto per una parentela con cui il legame è vivo e carnale, o percepito come tale. Ciò prova d'altra parte che esistono delle asimmetrie nei rapporti familiari, per cui alcuni legami acquisiscono una rilevanza sconosciuta ad altri (anche in forza di parentele spirituali). La fatica deve trovare una giustificazione concreta, che può essere fornita solo dalla speranza di una progenie cui affidare il frutto dei propri sacrifici e in cui trovare il senso del proprio operare. La comunità di interessi nella cornice di una famiglia di mercanti come quella dei Pedrazzini si realizza grazie alla coincidenza tra famiglia e impresa, per cui la floridezza della prima rinvigorisce lo slancio procreativo della seconda.

Il quadro che emerge dall'esame della corrispondenza sul finire del secolo XVIII non è tuttavia esaurito né può rendere ragione di tutte le sfumature di una parabola storica ben più articolata. V'è pertanto un aspetto significativo in questa analisi sui contrasti familiari che è bene rilevare: la pace e l'armonia tra parenti, ideali centrali dell'etica mercantile nel casato, non sono dati originari e intrinseci al gruppo⁵⁰. Essi sono il frutto di una faticosa mediazione per conciliare pareri, volontà, personalità differenti, costruendo solidarietà fragili che vanno riaffermate continuamente. Interessante a questo proposito è il fatto che il contrasto sia assimilato a un castigo, da cui solo la Provvidenza può salvare: «Che il Cielo ne sia ringraziato e guardi noi e tutti da ulteriori flagelli di litigi, quanti crepa cuori provati e de' quali anche fortemente me ne risento lo sa il Cielo, qual pregho distorni». L'augurio è allora che «in casa anderà tutto in bene ed in santa pace ed unione a seconda della divina legge e che tutti farano il suo dovere e si porterano da bene»⁵¹. La discordia sgretola una progettualità umana e un'armonia instabile costruite sulla convergenza tra apporti rispettivi e spartizione concertata degli utili. In quest'ottica la pace appare come un germoglio celeste che sboccia al culmine di un tentativo tutto terreno di comporre i dissidi familiari («ed il Cielo voglia che puossansi combinare esse questioni in pace»⁵²). Compromesso indispensabile alla collaborazione e presupposto necessario alla costruzione del rapporto fiduciario, l'armonia tra parenti è il postulato irrinunciabile dell'attività imprenditoriale nella ditta di famiglia. Senza di essa il progetto commerciale che unisce i membri del casato è privo di efficacia: «Già che è meglio un quatrino in pace che la speranza di cento in continue discordie e risse»⁵³. Del resto, il passo evangelico sulla caducità delle ricchezze umane risuona più volte nelle pagine della corrispondenza: «Racomandovi novamente ed incaricho sempre più la vostra coscienza perché il tutto vadi come sempre dissi a nome della Divina legge e non altrimenti [...], mentre che giova § e poi perdere l'eternità felice?»⁵⁴.

⁵⁰ Sulla retorica della pace, vedi F.-J. RUGGIU, *L'individu et la famille dans les sociétés urbaines anglaise et française (1720-1780)*, Paris 2007, pp. 156-157.

⁵¹ AFP CL II 1684, 20.03.1783.

⁵² AFP CL II 1267, 15.09.1781.

⁵³ AFP CL I 730, 08.04.1777.

⁵⁴ In un'altra lettera si sollecita il direttore del negozio «ciò tutto vadi a norma della Divina legge mentre che gioverebbe tutto il mondo e poi § ed oggi vivi, domani morti». AFP CL II 1841, 14.11.1783; AFP CL II 1726, 09.06.1783.