

INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DEL “SISTEMA ITALIA”

Principi, linee guida, esperienze

A cura di Ottorino Cappelli

Prefazione di Vincenzo Scotti



La cura editoriale di questi materiali è stata parte del project work finale degli allievi del Master in “Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del sistema Paese” (prima edizione). Dobbiamo a loro la registrazione, la sbobinatura, la correzione, in alcuni casi la ricerca delle immagini e dei dati statistici più adatti e – sempre – lo studio approfondito e l’attenta revisione dei contenuti. Un sincero ringraziamento per il contributo apportato va dunque a:

Tania Bernardi
Cristina Cordiano
Leonardo Corrado
Fabio Di Lorenzi
Valentina Fanuele
Letizia Petruccelli
Lisa Piotto
Francesco Sabino
Antonio Verrico
Cristina Di Dato (tutor)
Francesco Maria Villani (coordinamento editoriale)

© Copyright 2020 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 – 00165 Roma
www.eurilink.it – ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 978 88 85622 79 1
ISSN: 2611 3910
Prima edizione, febbraio 2020
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale,
effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

INDICE

PREFAZIONE <i>di Vincenzo Scotti</i>	11
INTRODUZIONE <i>di Ottorino Cappelli</i>	13
SEZIONE I. PROFILI INTRODUTTIVI	19
1. SOFT POWER: LEZIONI AMERICANE. TRA PUBLIC DIPLOMACY E NATION BRANDING Ottorino Cappelli	21
2. “BRANDING ITALY”? POLITICHE ITALIANE DI PROMOZIONE ALL’ESTERO. IL CASO DEGLI STATI UNITI Matteo Pretelli	73
3. LE MISURE PUBBLICHE DI SOSTEGNO ALL’INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE Giorgio Mocavini	97
4. IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL “SISTEMA PAESE” TRA ASSETTI GIURIDICI, DEFINIZIONI E PROFILI ORGANIZZATIVI Emma A. Imparato	111
5. IL GOLDEN POWER: TRA INTERNAZIONALIZZAZIONE E TUTELA/PROMOZIONE DELL’INTERESSE NAZIONALE ED EUROUNITARIO Lucia Minervini	127
6. FUORI DAGLI STEREOTIPI. UN METODO PER POTENZIARE IL RUOLO DELL’IMPRESA ITALIANA IN CINA Marisa Siddivò	159
SEZIONE II. IL RUOLO DELLA DIPLOMAZIA	
(a) LA DIREZIONE GENERALE PER LA PROMOZIONE DEL SISTEMA PAESE	179
1. INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA ECONOMICA Davide Colombo	181

2. INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE INTEGRATA	
Marco Leone	191
3. L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI	
Chiara Ratzenberger	205
4. LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE ITALIANE ALL'ESTERO	
Tommaso Claudi	215
5. DIPLOMAZIA LINGUISTICA E PROMOZIONE INTEGRATA	
Dario Armini	227
6. INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA CULTURALE	
Giulia Bolognini	233
7. INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA SCIENTIFICA	
Alessandra Palumbo	239
(b) TESTIMONIANZE DALLA RETE DIPLOMATICA	247
1. <i>SOFT POWER</i> E COMUNITÀ ITALIANE ALL'ESTERO	
Francesco Maria Talò	249
2. IL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO E COORDINAMENTO DEGLI ATTORI. L'ESPERIENZA DI "MOMENTO ITALIA BRASILE 2011/2012"	
Gerardo La Francesca	261
3. "FARE SISTEMA" ALL'ESTERO. L'ESPERIENZA ITALIANA IN AUSTRALIA	
Pier Francesco Zazo	277
4. GLI ITALIANI NEL MONDO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ	
Luigi Maria Vignali	287
SEZIONE III. IL SISTEMA DI PROMOZIONE E L'IMPRESA	
(a) LE ISTITUZIONI E LA PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY	295
1. IL PIANO STRAORDINARIO PER IL MADE IN ITALY	
Fabrizio Lucentini	297
2. L'ICE AGENZIA. NUOVI STRUMENTI E NUOVE LINEE PROMOZIONALI	
Giovanni Mafodda	321
3. LA STRATEGIA ICE PER L'ACCESSO DIGITALE AI MERCATI INTERNAZIONALI	
Valerio Soldani	337
4. DALLA CINA AGLI USA. PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO	
Intervista con Maurizio Forte <i>di Letizia Airos</i>	355
5. LE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO E IL LORO RUOLO NEI PROCESSI DI GLOCALIZZAZIONE	
Gaetano Fausto Esposito	371

(b) TESTIMONIANZE DAL MONDO IMPRENDITORIALE ALL'ESTERO	387
1. EATALY, ITALIA. SINERGIA DI BRAND Intervista con Dino Borri <i>di Letizia Airos</i>	389
2. L'IMPRENDITORIA ITALIANA FUORI D'ITALIA Intervista con Claudio Del Vecchio <i>di Letizia Airos</i>	403
3. DESIGN E CREATIVITÀ ITALIANE IN UNA MULTINAZIONALE Intervista con Mauro Porcini <i>di Letizia Airos</i>	413
 SEZIONE IV. IL SISTEMA DI PROMOZIONE DEL TURISMO	 429
1. LA GOVERNANCE DEL TURISMO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ: IL CONTRIBUTO DEL "PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO DEL TURISMO" (2017-2022) Francesco Palumbo	 431

SOFT POWER: LEZIONI AMERICANE. TRA PUBLIC DIPLOMACY E NATION BRANDING

Ottorino Cappelli *

1. Introduzione al tema

Alla fine della Guerra Fredda la rivista *Foreign Policy* pubblicò un articolo del politologo Joseph Nye intitolato *Soft Power*. Fino allora sconosciuto alle relazioni internazionali, il termine entrò rapidamente nel dibattito di accademici, analisti e diplomatici di tutto il mondo. Quindici anni dopo, l'autore pubblicava un volume dall'omonimo titolo in cui approfondiva e raffinava il concetto¹. In quel volume l'Italia compare nella prima riga del primo capitolo. È un incipit ben studiato, mirato a rompere il ghiaccio evocando un nome e un'atmosfera culturale che il lettore non può non conoscere:

Più di quattro secoli fa, Niccolò Machiavelli spiegava ai principi in Italia che essere temuti era più importante che essere amati. Ma nel mondo di oggi è meglio essere entrambe le cose. Conquistare le menti e i cuori è sempre stato importante, ma lo è ancora di più nell'era dell'informazione globale.²

* Ottorino Cappelli insegna Scienza politica e Politica comparata presso il Dipartimento di scienze umane e sociali dell'Università degli Studi di Napoli L'Orientale. È Direttore scientifico del master in "Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del Sistema Paese" presso la Link Campus University di Roma.

¹ L'evoluzione del concetto si può seguire attraverso i seguenti lavori di Joseph Nye: "Soft Power", *Foreign Policy*, No. 80, Autumn, 1990; *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, New York, Basic Books, 1991; *The Paradox of American Power*, Oxford, Oxford University Press, 2003; *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004. Per un recentissimo compendio sullo stato della ricerca sul tema vedi Hendrik W. Ohnesorge, *Soft Power: The Forces of Attraction in International Relations*, Cham, Springer, 2020.

² Nye, *Soft Power*, cit., p. 1.

Si tratta senza dubbio di una frustata al “machiavellismo”, diabolica giustificazione dei delitti dei principi, condotta nel solco di un antico pregiudizio anti-italiano da secoli radicato nella cultura anglosassone.³ Eppure quella stessa menzione, in apertura di un lavoro tanto autorevole, riflette la grande dotazione di *soft power* del nostro paese: una forte riconoscibilità, un naturale prestigio culturale e una riconosciuta capacità seduttiva, quand’anche venata di una certa *amoralità*.

Cos’è dunque il soft power? Secondo la paradigmatica definizione di Nye:

[I]l potere è la capacità di influenzare il comportamento degli altri allo scopo di ottenere ciò che si vuole. Ma ci sono diversi modi di influenzare il comportamento degli altri. Li si può costringere con le minacce; li si può indurre pagandoli; o li si può attrarre, cooptare, conducendoli a volere ciò che noi vogliamo”.⁴ ... Se io vengo persuaso a perseguire i tuoi stessi obiettivi senza alcuna esplicita minaccia o scambio – se insomma il mio comportamento è determinato da un’evidente, per quanto intangibile attrazione – allora è in funzione il *soft power*. ... Esso utilizza un diverso tipo di valuta (non la forza, non il denaro) per generare cooperazione.⁵

Il soft power è insomma “l’altra faccia del potere”, una modalità indiretta per ottenere ciò che si vuole – un potere non di comandare, ma di attrarre e sedurre. “La seduzione è sempre più efficace della coercizione” scrive Nye. “Chi nega il soft power probabilmente non comprende il potere della seduzione”.⁶ E molti in effetti continuano a non comprenderlo, se dobbiamo seguire la paradossale contraddizione denunciata da Nye: mentre il concetto ha avuto enorme fortuna pubblicistica e accademica, “i politici hanno dedicato ben poco tempo a riflettere sulla natura del potere, su come questa è cambiata e su come incorporare il soft power nelle loro strategie”.⁷

³ Sulla tradizione dell’antimachiavellismo elisabettiano cfr. Mario Praz, “Machiavelli in Inghilterra e altri saggi” (1942), ripubblicato in *Machiavelli in Inghilterra e altri saggi sui rapporti anglo-italiani*, Firenze, Sansoni, 1962.

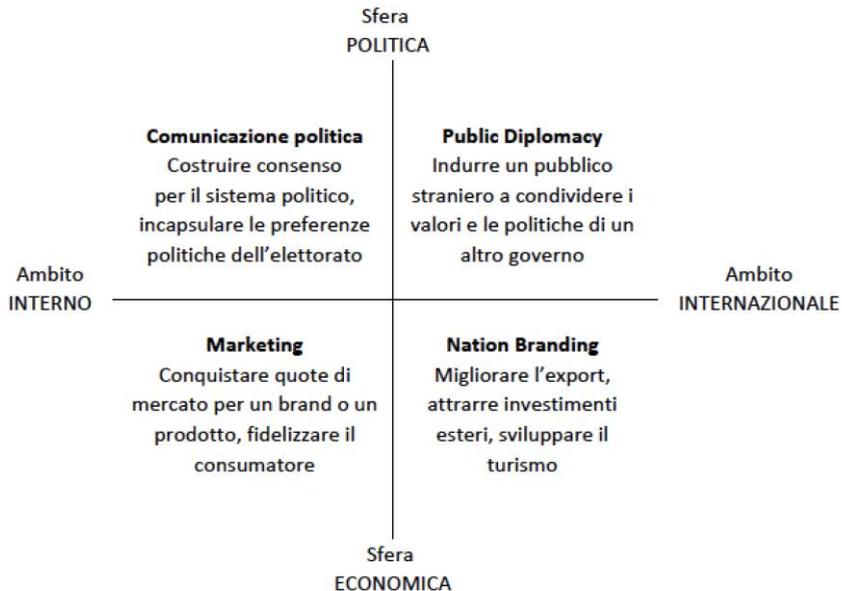
⁴ Nye, *Soft Power*, cit., pp. 1-2.

⁵ Ivi, pp. 1-2, 7.

⁶ Ivi, pp. 5, 8.

⁷ Ivi, pp. 1-2.

Il fatto è che la nuvola semantica che abbraccia questo concetto – attrazione, seduzione, persuasione – è tanto sfuggente quanto ubiqua. Dal punto di vista accademico la si incontra in più discipline, dalla scienza politica alla psicologia sociale alla scienza della comunicazione, e nel discorso pubblico richiama attività molto diverse: campagne elettorali, pubblicità commerciale, comunicazione istituzionale, public relations, ecc. Il potere di sedurre, la capacità di persuadere evocano insieme i concetti di “propaganda” e di “marketing” e occupano un posto rilevante sia nell’attività politica che in quella economica, tanto in ambito interno quanto in campo internazionale. Cominciamo dunque cercando di mettere ordine.



La figura mostra l’incrocio di due assi e i risultanti quadranti in cui si collocano quattro distinte modalità di comunicazione persuasiva a seconda che riguardino la sfera della politica o quella dell’economia e che si articolino all’interno di un singolo paese o a livello internazionale. In ciascun quadrante troviamo diverse pratiche e tecniche di comunicazione e i relativi obiettivi, attori, interessi e target.

Cominciando dall’ambito interno e dalla sfera politica (e postulando un regime democratico): l’insieme delle modalità di persuasione utilizzate

denota l'attività di “comunicazione politica”. Il suo obiettivo generale è indurre atteggiamenti favorevoli e durevoli – consenso o acquiescenza – verso il sistema politico; un obiettivo specifico può essere quello di “incapsulare” stabilmente le preferenze di voto nei confronti di un partito politico. I principali attori di questa forma di comunicazione persuasiva sono le istituzioni e i partiti o, in tempi di alta personalizzazione, i loro leader; il target è il cittadino, definito nella sua qualità eminentemente pubblica di utente ed elettore. Un termine più antico e generico per designare questa attività è “propaganda”, attività che può essere considerata in senso a-valutativo, ma le cui tecniche possono acquistare una connotazione dispregiativa (“mera propaganda”) qualora nei destinatari del messaggio prevalgano atteggiamenti di diffidenza o sfiducia verso il comunicatore, sospettato di propagandare politiche e valori che non corrispondono alla reale natura dell'oggetto promosso.

Rimanendo in ambito interno, ma passando alla sfera economica (e postulando un sistema di mercato), indichiamo la modalità di persuasione prevalente con il termine-ombrello di “marketing”, sotto cui per brevità raggruppiamo pratiche e tecniche anche molto diverse che includono pubblicità, branding, public relations, ecc. Gli attori della comunicazione persuasiva sono qui le aziende e l'obiettivo è conquistare quote di mercato per un prodotto o per un brand. Il target è l'individuo considerato nella sua dimensione privata di cliente-consumatore e la comunicazione mira a influenzarne le preferenze d'acquisto e stabilizzarne i comportamenti di consumo attraverso un'opera di “fidelizzazione”. Naturalmente anche qui un ricettore diffidente potrà usare espressioni dispregiative (“mera pubblicità”, “mera operazione d'immagine”, ecc.).

Come è noto, tra le modalità comunicative delle due sfere – in teoria così chiaramente distinte – si è verificata durante il secondo Novecento una profonda contaminazione: basti richiamare le tante ibridazioni terminologiche come marketing politico, propaganda commerciale, pubblicità elettorale, ecc. Qui sarà utile solo accennare all'ultradecennale dibattito sul tema della “commercializzazione” (o anche “privatizzazione”) della politica. La diffusione generalizzata delle pratiche e delle tecniche di comunicazione proprie della sfera economica indica una positiva e comunque inevitabile modernizzazione del linguaggio della politica o una sua pericolosa colonizzazione? E, domanda ancor più rilevante, l'evidente slittamento verso la comunicazione commerciale non rivela

forse un cambiamento più profondo a livello degli attori, degli obiettivi e degli interessi che influenzano la sfera pubblica? È noto come allo Stato e ai partiti – formali interpreti dell’interesse pubblico quale risultante di una competizione politica condotta entro regole costituzionalmente definite – siano venuti affiancandosi in modo sempre più pressante soggetti portatori di interessi privati la cui arena competitiva è il mercato. In che misura l’affiancamento si è trasformato in simbiosi o addirittura in predominio, portando gli “uomini della moneta” ad assumere un ruolo guida nei confronti della politica?⁸

In tale quadro staremmo assistendo a un vero e proprio *slittamento di paradigma* per cui lo stesso interesse pubblico sarebbe da intendersi come il prodotto dell’interazione competitiva tra attori e interessi non più politicamente *governati*, ma tutt’al più coordinati da una *governance* ispirata all’ideologia della partnership pubblico/privato. Questa trasformazione sembra ormai compiuta al tornio del secolo quando, con il trionfo del pensiero neoliberista, l’idea stessa del primato della politica ha dovuto cedere il passo alle superiori ragioni dell’economia. In tale quadro, naturalmente, la comunicazione – ora a tutti gli effetti *politico-commerciale* – vede aumentati i suoi problemi di credibilità. La fusione tra la forza persuasiva della propaganda e la capacità seduttiva del marketing può essere un’efficace macchina di consenso, ma è un altrettanto potente generatore di diffidenza, spesso colorata di tonalità “populiste”.⁹

Passiamo ora all’ambito internazionale. Nel quadrante relativo alla sfera politica troviamo quella che oggi si chiama “public diplomacy”, un’attività *lato sensu* diplomatica, ma condotta con mezzi diversi dalla diplomazia tradizionale. Qui l’interazione comunicativa non avviene tra governi, ma vede un attore, generalmente governativo, impegnato a

⁸ Si veda Rita di Leo, *L’età della moneta. I suoi uomini, il suo spazio, il suo tempo*, Bologna, il Mulino, 2017.

⁹ Nell’impossibilità di offrire qui una bibliografia esaustiva su questi temi rimandiamo a: Francesco Amoretti, *La comunicazione politica. Un’introduzione*, Roma, Carocci 1997; Giampietro Mazzoleni, *La comunicazione politica*, Bologna, il Mulino, 2012; Marco Cacciotto, *Il nuovo marketing politico*, Bologna, il Mulino, 2019. Sul concetto di “propaganda” si rimanda al classico lavoro di Edward L. Bernays, di seguito più volte richiamato *Propaganda. Della manipolazione dell’opinione pubblica in democrazia*, Bologna, Lupetti Editore, 2008 (1928¹).

“coltivare l’opinione pubblica di altri paesi”.¹⁰ L’obiettivo, per usare la terminologia di Nye, è attrarre e cooptare i cittadini stranieri, “conducendoli a volere ciò che noi vogliamo” – laddove l’oggetto della ricercata condivisione è definito in termini di valori e politiche. Ciò, in ultima analisi, dovrebbe influenzare le autorità del paese target, facilitando il paese comunicatore nella sua attività *stricto sensu* diplomatica e dunque nel perseguimento del proprio interesse nazionale. Quanto alle pratiche e alle tecniche di comunicazione adoperate dalla public diplomacy queste si compendiano, secondo Nye, in tre dimensioni: informazione quotidiana, comunicazione strategica e relazioni culturali di più ampio respiro. Ora, nel secondo Novecento il confronto internazionale era rappresentato nei termini bipolari di una *guerra* “fredda” tra USA e URSS, tra “mondo libero” e “totalitarismo”. Poiché la principale forza di quest’ultimo era considerata la capacità di manipolare l’informazione, l’azione di contrasto dell’avversario si è concentrata soprattutto sulla prima dimensione, coltivandola in tutte le sue sfumature: dall’informazione propriamente detta alla controinformazione e alla disinformazione. Di qui il sospetto, su entrambi i versanti della cortina di ferro, che la public diplomacy americana si risolvesse spesso in un’operazione di “mera propaganda”. L’analogia con quanto detto sopra a proposito del primo quadrante è evidente: nelle democrazie la credibilità del messaggio è uno dei principali problemi tanto della comunicazione politica sul fronte interno quanto della public diplomacy. E ciò coinvolge non solo l’attività di comunicazione, ma anche la reputazione dei suoi attori e la trasparenza dei loro interessi.¹¹

Veniamo infine all’ultimo quadrante, quello in cui l’azione comunicativa si svolge in ambito internazionale, ma nella sfera economica e viene oggi spesso indicata con il neologismo “nation branding”. Qui l’efficacia seduttiva del messaggio non si misura con la capacità di persuadere i

¹⁰ La classica definizione (1965) è tratta dalla brochure di presentazione del primo centro di alta formazione su questi temi, l’Edward R. Murrow Center for Public Diplomacy, come riportata in Nicholas Cull, “Public Diplomacy Before Gullion: The Evolution of a Phrase”, in Nancy Snow, Philip M. Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York, Routledge, 2009, p. 19.

¹¹ Per le principali correnti del dibattito sulla public diplomacy si vedano, oltre ai citati lavori di Nye, due ottimi compendi pubblicati nei primi anni 2000: Jan Melissen (ed), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, New York, Palgrave, 2005; Nancy Snow and Philip M. Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit.

cittadini stranieri a condividere i valori e le politiche di un altro paese, ma con la capacità di indurre i consumatori e gli investitori stranieri ad acquistarne le merci, a localizzarvi i propri investimenti, a sceglierlo come destinazione turistica. In tale ottica l'immagine e la reputazione del paese – la sua “identità competitiva”¹² – costituiscono il *brand* da promuovere sui mercati internazionali: un bene pubblico il cui valore sta nel creare “un ambiente facilitante” per le singole transazioni private, l'incremento dei profitti e la crescita del Pil nazionale.¹³

Da questo punto di vista la capacità attrattiva di un paese include innumerevoli fattori tra cui le sue eccellenze produttive, la sua capacità di innovazione e la qualità dei suoi prodotti, ma anche il contesto socio-economico, amministrativo e regolatorio, le infrastrutture e la capacità di accoglienza turistica e infine, ma non da ultimi, il patrimonio paesaggistico e museale, la cultura e la lingua, la qualità e lo stile di vita ecc. Si tratta in gran parte di elementi misurabili attraverso indicatori quantitativi, che non a caso sono oggi sempre più diffusi.¹⁴ Quanto alla *governance* dell'attività di promozione di un brand-nazione così complesso, essa richiede la collaborazione dell'intero “sistema paese”, fatto di attori pubblici, nazionali e locali, e attori privati, in particolare le grandi aziende transnazionali i cui prodotti e la cui *corporate identity* già si identificano con il “marchio” del paese di origine, rafforzandosi a vicenda (effetto sinergico dell'etichetta “*made in...*”).

Naturalmente le pratiche e le tecniche di comunicazione utilizzate in questa attività sono più affini all'ambito del marketing che a quello tradizionale della public diplomacy, dedicata a generare quell'“intangibile politico” che chiamiamo soft power. Qui la nazione è un brand, il target è un consumatore, l'arena della promozione è il mercato,

¹² L'espressione “identità competitiva” è di Simon Anholt, uno dei più attivi propagandisti del nation branding, consulente di molti governi ed editore del *Journal of Place Branding & Public Diplomacy*, ad oggi ancora l'unica rivista para-scientifica sul tema. Cfr. Il suo *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, New York, Palgrave, 2007.

¹³ Mark Leonard, *Public Diplomacy*, London, Foreign Policy Centre, 2002, p. 9.

¹⁴ Cfr. Alexander Cooley, Jack Snyder (eds), *Ranking the World: Grading States as a Tool of Global Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, 2015. Per alcuni indici di soft power si vedano “Soft Power 30”, sviluppato da Portland Communications insieme all'USC Center for Public Diplomacy (<https://portland-communications.com>) e il “Nation Brands Index” sviluppato dalla Ipsos in collaborazione con Simon Anholt (ipsos.com).

la misura del successo è assolutamente tangibile ed espressa in termini economico-finanziari. Non deve stupire dunque che la modalità dominante sia quella della “propaganda commerciale”, né che ciò riproponga, perfino ampliati, i problemi già sopra richiamati di credibilità del messaggio, affidabilità degli attori e trasparenza degli interessi in campo.¹⁵

Benchè il nation branding non nasca con l’esplicita ambizione di sostituire la public diplomacy, esso ripropone il tema della *commercializzazione* di una attività eminentemente politica e tradizionalmente svolta da attori pubblici, la proiezione di un paese sulla scena internazionale. Non a caso, come vedremo, la discussione critica qui si appunta – e segnatamente negli Stati Uniti – su tre aspetti: (a) l’efficacia di un progetto di promozione della nazione che ricalchi i codici linguistici e gli stili comunicativi del marketing; (b) l’opportunità di sottoporre questa attività agli obiettivi e agli stessi parametri di valutazione della performance che regolano la promozione di un brand commerciale; (c) la possibilità che la leadership della public diplomacy venga direttamente assunta dalla *business community* in una prospettiva che rischia di condurre alla “privatizzazione della politica estera”.¹⁶ Come e ancor più che in ambito nazionale, siamo qui di fronte a uno slittamento di paradigma emerso al tramonto del secolo scorso, quando la fine della guerra fredda sembrò aver sostituito il *conflitto* tra le nazioni – militare e ideologico – con una *competizione* tra entità commerciali in un mercato globale.¹⁷

L’impatto di questi sviluppi sul concetto di soft power e sulla pratica della public diplomacy è stato diverso da paese a paese e per esplorarlo sarà opportuno partire dall’esperienza degli Stati Uniti, dove quei termini

¹⁵ Il “padre” riconosciuto del nation branding è il *brand consultant* londinese Wally Olins. Tra i suoi lavori si vedano: *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others’ Roles*, London, Foreign Policy Research Centre, 1999; “Branding the Nation – The Historical Context”, *Journal of Brand Management*, vol. 9. n. 4, 2002; “Making a National Brand”, in Melissen (ed), *The New Public Diplomacy*, cit.; *Brand New. The Shape of Brands to Come*, London, Thames and Hudson, 2014.

¹⁶ Cfr. Dick Martin, *Rebuilding Brand America*, New York, American Management Association, 2007; Allison Stanger, *One Nation Under Contract: The Outsourcing of American Power and the Future of Foreign Policy*, New Haven, Yale University Press, 2009.

¹⁷ Richard Rosecrance aveva anticipato questi sviluppi nel suo *The Rise of the Trading State: Commerce and Conquest in the Modern World*, New York, Basic Books, 1987.

sono stati conati. L'esperienza americana offre molte, sebbene non tutte le risposte alle nostre domande: Come si genera il soft power? Come si acquisisce o si perde, come si accumula o si dilapida? Come, insomma, si determina e si amministra la capacità seduttiva di un paese?

Per un buon secolo il soft power americano si è nutrito di sogni (l'American Dream), ha generato desideri (l'American Way of Life), si è radicato in valori e istituzioni di portata universalistica (la libertà individuale, la democrazia rappresentativa, il mercato competitivo). Sono, questi, gli elementi costitutivi dell'*identità americana* – un'identità di natura ideologica più che nazionale – sulla cui base gli Stati Uniti hanno sviluppato la loro strategia di public diplomacy. La più spettacolare conferma di questa strategia in ambito internazionale è venuta trent'anni fa con le immagini dei cittadini di Berlino Est che fuggivano al di là del muro *sedotti* dalla propaganda del “mondo libero”. Fu lo zenit del soft power americano nel Novecento; e fu paradossalmente seguito proprio da un declino verticale dell'attività di public diplomacy, poiché ormai della “propaganda” sembrava non ci fosse più bisogno. Con la vittoria della guerra fredda finiva l'era del primato della politica e iniziava quella del mercato globale; non più stati-nazione ma stati-commercio, non più public diplomacy ma marketing internazionale.

Così dopo poco più di un decennio, all'alba del nuovo secolo e a ridosso degli attentati dell'11 settembre 2001, gli Stati Uniti si trovarono largamente impreparati a fronteggiare la nuova esplosione di antiamericanismo nel mondo. Il primo scorcio del terzo millennio segna il nadir della capacità seduttiva degli Stati Uniti. E qui, come vedremo, riemerge il dibattito sulla necessità del soft power e la cosiddetta *new public diplomacy*.

2. Soft Power & Public Diplomacy: la preistoria

I primi esempi di “propaganda universale” da parte di stati nazionali si trovano all'apice dell'era moderna: la Dichiarazione d'indipendenza americana (1776), la Dichiarazione dei Diritti dell'uomo e del cittadino della Rivoluzione francese (1789) e le coeve costituzioni degli Stati Uniti e della Francia rivoluzionaria. Ma già dopo pochi decenni li ritroviamo nelle grandi Esposizioni internazionali, vere e proprie piattaforme di

confronto economico, politico e simbolico tra le emergenti potenze industriali. Una tra le più famose expo dell'Ottocento si tenne a Parigi nel 100° anniversario della Rivoluzione francese dove venne inaugurata la Tour Eiffel, il monumentale lavoro ingegneristico inteso a ribadire davanti al mondo la *grandeur de la France*. Quell'evento, organizzato sotto l'egida del Ministro per il commercio della Terza Repubblica, rappresentava la proiezione internazionale di una *identità-paese* basata su un intreccio di elementi seduttivi di diversa natura (sviluppo, innovazione, potenza, ricchezza, valori) e veicolata attraverso una comunicazione *government-to-people*.¹⁸

Noi aggiungeremmo un evento coevo e altrettanto simbolico: la realizzazione della Statua della Libertà, dono del popolo francese, che aveva inventato gli ideali di libertà, a quello americano che li aveva realizzati. In questo caso si trattava di una iniziativa non-governativa, anzi anti-governativa. L'idea di celebrare in quel modo il 100° anniversario della Dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti fu concepita infatti nei salotti della borghesia liberale parigina nel 1865; l'intenzione era di sottolineare come, mentre la Francia subiva l'involuzione dispotica del regime di Napoleone III, in America il nord anti-schiavista vinceva la guerra civile e riaffermava, con Lincoln, che una nazione “*conceived in liberty... can long endure*”.¹⁹ Il progetto fu avviato con un co-finanziamento privato e solo dopo la caduta dell'Impero e l'avvento della Terza Repubblica esso venne sostenuto, anche finanziariamente, dai governi dei due paesi – fino all'inaugurazione avvenuta nel 1886.²⁰ La Statua della Libertà fu dunque un'operazione di “relazioni pubbliche internazionali” di forte sapore

¹⁸ Jill Jonnes, *Storia della Tour Eiffel*, Roma, Donzelli, 2011. La “preistoria” della public diplomacy non ha date definite. Jan Melissen la fa risalire alternativamente ai diplomatici veneziani del Quattrocento o al cardinale Richelieu, mentre di Luigi XIV scrive che rappresentò un “picco del nation branding”; Nicholas Cull la colloca nell'800, quando per la prima volta il termine “public diplomacy” apparve sulla stampa britannica in un editoriale del *London Times* del gennaio 1856 in cui si discuteva del desiderio degli uomini di stato americani di fare “una certa impressione su di noi”. Cfr. Jan Melissen, “The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice” e Nicholas Cull, “Public Diplomacy Before Gullion”, entrambi in Jan Melissen (ed), *The New Public Diplomacy*, cit.

¹⁹ Uno dei passaggi più famosi del “Discorso di Gettysburg” di Abraham Lincoln, 1863.

²⁰ Yasmin Sabina Khan, *Enlightening the World: The Creation of the Statue of Liberty*, Ithaca, Cornell University Press, 2010.

propagandistico, nata dal basso come una comunicazione *people-to-people*.

Si noti *in passim* che, lette con altri codici, tanto la Tour Eiffel che la Statua della Libertà potrebbero essere considerate grandi operazioni di *nation branding*: “marchi” di successo e longevità forse non previsti, in grado di identificare a tutt’oggi, agli occhi del mondo, i rispettivi paesi e in particolare le città che li ospitano. La loro ubiqua presenza ancora oggi nelle campagne di marketing territoriale e in tutti i negozi di souvenir di Parigi e New York li rende simboli certamente prosaici – ma altrettanto certamente immortali.

Per quanto arbitrariamente scelti, questi esempi ‘preistorici’ servono ad illuminare alcuni tratti del contesto in cui si svilupperà la public diplomacy nel secolo successivo: (a) un ambiente internazionale altamente competitivo in cui si confrontano identità-paese definite a un tempo, e in proporzioni variabili, in termini di attrattività ideologica, di potenza politico-militare e di capacità economico-commerciale; (b) l’interazione tra attori e interessi pubblici e privati, dove i primi hanno di regola, ma non sempre, l’iniziativa; (c) un rapporto non scontato e talvolta conflittuale tra strategie governative di proiezione internazionale e dinamiche politiche interne; (d) un *modus communicandi* generalmente *top-down* e prevalentemente di tipo “propagandistico”.

E tuttavia c’è un’importante differenza tra la fase preistorica e quella successiva. Nell’Europa del XIX secolo quelle attività riguardavano società liberali predemocratiche, dove la comunicazione era diretta ad un pubblico ristretto. È il passaggio di secolo a segnare la svolta. Il vero progenitore di una “diplomazia” rivolta al grande pubblico – domestico e straniero – sarà infatti novecentesco e americano: il *Committee on Public Information* (CPI) istituito dal Presidente Wilson nel 1917, in vista della partecipazione degli USA alla prima guerra mondiale. Presieduto dal giornalista George Creel, il CPI (anche noto come Creel Committee) aveva la duplice missione di mobilitare il patriottismo degli americani e di “portare il vangelo dell’americanismo ai quattro angoli del mondo”²¹. Insieme ai segretari di Stato, della Guerra e della Marina, ne facevano parte intellettuali, giornalisti, pubblicitari e consulenti di comunicazione.

²¹ George Creel, *How we advertised America. The first telling of the amazing story of the Committee on Public Information that carried the gospel of Americanism to every corner of the globe*, New York, Harper & Brothers Publishers, 1920.

Tra questi, l’uomo che diverrà poi famoso come il padre della moderna scienza delle pubbliche relazioni – l’allora ventiseienne Edward Bernays, nipote e seguace di Sigmund Freud, avido lettore di Gustav Le Bon (*Psicologia delle folle*, 1895), collega ed estimatore del noto giornalista-politologo Walter Lippmann (*Public Opinion*, 1922), anche lui all’epoca giovane consulente del CPI. La successiva carriera di Bernays e la sua influenza sul nostro tema ci consentono di utilizzarne la figura come filo rosso per esplorare i primi passi della public diplomacy negli Stati Uniti.²²

3. Lo “spettro di Bernays” e la public diplomacy americana

Dopo la Grande Guerra Edward Bernays si dedicò a una fortunatissima quanto discussa carriera di *public relations counsel*, applicando i metodi sviluppati nel CPI ed elaborandone i principi in diversi lavori tra cui il famoso *Propaganda* (1928). In quel libro si esprimeva un grande scetticismo circa la razionalità dell’uomo, considerato facile preda delle pulsioni irrazionali dell’inconscio, e si teorizzava la necessità di “manipolare l’opinione pubblica” anche in tempo di pace, tanto nella sfera politica quanto in quella economica.²³ Questo era di per sé argomento di scandalo negli ambienti liberal americani, che già avevano tollerato *ob torto collo* quei metodi durante la guerra. Seppure principalmente rivolta a un pubblico straniero, infatti, la propaganda del CPI aveva contribuito a creare in patria fenomeni di fanatismo e isteria collettiva che molti giudicavano preoccupanti e incongrui con i valori americani.²⁴ A maggior ragione, a guerra conclusa, non se ne voleva pubblicamente ammettere l’uso sul fronte interno. Il Creel Committee fu

²² Un’agile ma ben documentata biografia di Bernays è in Larry Tye, *The Father of Spin: Edward L. Bernays and The Birth of Public Relations*, New York, Henry Holt & Co., 1998. Per una storia delle pubbliche relazioni, introdotta da una lunga intervista con Bernays, vedi Stuart Ewen, *PR! A Social History of Spin*, New York, Basic Books, 1996.

²³ Cfr. Bernays, *Propaganda*, cit., capitolo 6.

²⁴ Anders Stephanson, *Manifest Destiny: American Expansion and the Empire of Right*, New York, Hill and Wang, 1995, p.119 (citato in Richard T. Arndt, *The First Resort of Kings*, Washington, D.C., Potomac Books, 2005, p. 35).

sciolto dal Congresso nel 1919 con l'argomento che era stato a dir poco "troppo partigiano".²⁵

3.1 *Propaganda e marketing a cavallo di due guerre*

Ma lo spirito dei tempi era dalla parte di Bernays. Anzi, proprio l'insistenza sull'universale applicabilità della propaganda ai più vari aspetti della società di massa aiuta a comprendere il complesso, problematico crogiolo da cui nascerà la public diplomacy. Tra le due guerre il "padre degli spin doctors" inventò quella che potremmo definire "reverse public diplomacy", lavorando per paesi stranieri che intendevano far breccia nell'opinione pubblica degli Stati Uniti: dal governo della Lituania, che nel 1918 aveva dichiarato l'indipendenza dalla Russia e mirava ad ottenere il riconoscimento ufficiale dagli USA, alla coppia reale belga in visita negli Stati Uniti, il cui obiettivo era dimostrare al mondo che l'America era "unita in sostegno di re Alberto e del suo paese". Contemporaneamente Bernays operava come consulente di campagne elettorali, tra cui quelle di due presidenti: Calvin Coolidge (che vinse le presidenziali del 1924) e Herbert Hoover (che le perse contro Roosevelt nel 1932). E intanto conduceva campagne commerciali di enorme successo, tra cui la famosissima "Torches of Freedom", realizzata nel 1929 per l'American Tobacco Company. Seguendo il suggerimento dello psicanalista austriaco Adam Brill, secondo il quale la sigaretta era un simbolo fallico di cui le donne desideravano impossessarsi, e giocando abilmente sulla rivendicazione della parità di genere da poco conquistata in politica dalle "suffragette", la campagna fu lanciata da dieci modelle che osarono fumare in pubblico durante la parata di Pasqua a New York, estendendosi in seguito ad attrici e celebrità di tutto il paese. Il messaggio di liberazione – e, diremmo oggi, di *empowerment* – conquistò i media americani e spalancò ai produttori di tabacco il mercato femminile, fino allora considerato tabù.²⁶

²⁵ Nicholas Cull, *The Cold War and the United States Information Agency*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008, pp. 6-9.

²⁶ Tutti i libri di Bernays contengono ampi racconti delle sue campagne narrati in terza persona. Per quelle qui citate si vedano *Propaganda*, cit., e *Crystallizing Public Opinion*, New York, Liveright Publishing Corporation, (1923¹) 1934, pp. 24 e ss.

In tutte queste istanze il “tocco” di Bernay risultava inconfondibile e precursore: studio approfondito del prodotto da promuovere, che fosse un bene di consumo, un paese straniero, o un candidato; ampio coinvolgimento di esperti e consulenti, tra cui medici e scienziati, sociologi, antropologi, psicologi; grande cura dei rapporti con i media cartacei ed elettronici, locali, nazionali e internazionali; adattamento del messaggio a diversi segmenti di pubblico individuati in base caratteristiche socio-demografiche e culturali; focalizzazione sugli *opinion moulders* ed uso estensivo di *testimonials* celebri; utilizzo di sia pur rudimentali sondaggi d’opinione e impiego spregiudicato di tecniche di persuasione di massa.

Non c’era dunque soluzione di continuità, per Bernays, tra impegno nel pubblico e nel privato, né tra ambito interno e internazionale. Quando per conto della Merchants’ Association of New York curò l’ufficio stampa della World Fair del 1939, progettò di quella città un’immagine rimasta famosa, definendola “democracy”: il simbolo di un futuro in cui il cittadino-consumatore-elettore – opportunamente orientato dalla funzione educativa della propaganda – sarebbe stato finalmente capace di fare “le scelte giuste”, tanto sul mercato quanto in politica. Nel suo indirizzo programmatico alla Merchants’ Association disse:

Il mondo è in uno stato di caos. Ha bisogno di leadership. Rivitalizzare il rapporto del nostro sistema con l’uomo comune è il contributo che deve venire dalla Fiera. Questa dovrà mostrare come funziona la nostra democrazia e come può essere mantenuta ... I milioni di persone che visiteranno la Fiera vedranno le nostre istituzioni in forme concrete. Ma al di là e al di sotto di ciò, le istituzioni – industriali, economiche, sociali e politiche – che hanno fatto l’America, dovranno essere tradotte in nuovi valori, mostrando il loro rapporto con il sistema americano, con la nostra indipendenza e la nostra libertà.²⁷

Per raggiungere questo obiettivo era necessario mettere in campo “i più moderni principi e pratiche della propaganda ... o *educazione pubblica* se

²⁷ Edward L. Bernays, *The New York world’s fair, a symbol for democracy. Address of Edward L. Bernays, member of World’s Fair Committee of the Merchants’ Association of New York at luncheon under auspices of the Association’s Members’ Council at Hotel Pennsylvania, April 7, 1937*, New York, Wickersham Press, Inc., 1937, pp. 9, 3-4.

preferite chiamarla così” – pratiche e principi attraverso i quali sarebbe stato possibile “modificare gli atteggiamenti e le azioni” del popolo spingendolo a fare “le scelte più sagge possibili”.²⁸

Durante la Seconda Guerra Mondiale Bernays tornò a impegnarsi in varie attività di propaganda bellica – un’attività che si andava ulteriormente raffinando rispetto all’esperienza del precedente conflitto, grazie in particolare all’Office of War Information creato dal Presidente Roosevelt nel 1942. Intanto però l’esperienza del vecchio Creel Committee wilsoniano aveva fatto scuola anche all’estero. Come nota lo storico Richard T. Arndt, “le potenze totalitarie ... i tedeschi, i russi, gli italiani e i giapponesi ... avevano studiato Bernays e Creel e trovarono il modo di far di meglio, senza gli scrupoli degli americani”.²⁹ Più ancora della prima, la seconda guerra mondiale fu anche uno scontro tra potenti macchine di persuasione, una guerra di propaganda.

Quando con la fine della guerra l’OWI venne chiuso e le sue funzioni ridimensionate e trasferite al Dipartimento di Stato, gli “scrupoli degli americani” tornarono ad essere ribaditi ai massimi livelli istituzionali. Nel 1947, presentando quello che sarebbe poi rimasto famoso come “Piano Marshall”, il Segretario di Stato George C. Marshall dichiarò che “l’uso della propaganda in quanto tale è contrario ai precetti democratici generalmente accettati qui da noi ... Lo scopo del nostro programma di informazione internazionale deve essere quello di presentare null’altro che la verità, in modo assolutamente fattuale e obiettivo”.³⁰

3.2 *La Guerra Fredda e la macchina della propaganda*

Ma la guerra in realtà non era finita, anzi ne cominciava una a tutto campo tra le *soft power machines* americana e sovietica. Il contesto internazionale, con l’escalation della Guerra Fredda, e quello interno, con l’imminente ventata di “isteria anticomunista” del maccartismo, autorizzavano un certo scetticismo verso le ottimistiche parole di Marshall. Difficilmente l’informazione obiettiva e fattuale, quand’anche assistita da un ricco programma di aiuti economici, avrebbe di per sé generato il capitale di soft power necessario a un

²⁸ Ivi, pp. 10-11.

²⁹ Arndt, *The First Resort of Kings*, cit., p. 35.

³⁰ Citato in Cull, *The Cold War...*, cit., p. 35.

disegno di egemonia mondiale. E infatti già nel 1953 il Presidente Eisenhower – ex generale e convinto sostenitore della “guerra psicologica” – istituì la US Information Agency (USIA), un’apposita agenzia la cui missione era di “studiare, informare e influenzare il pubblico straniero al fine di promuovere l’interesse nazionale”.³¹ La natura delle attività che l’USIA avrebbe esercitato si può desumere simbolicamente dal fatto che tra i suoi collaboratori fin dalla prima ora ci fu anche Edward Bernays.

Questi aveva continuato a lavorare come consulente di relazioni pubbliche per grandi compagnie private, tra cui – fin dagli anni 40 – la United Fruit Company (UFC, oggi Chiquita Brands International), un colosso del commercio internazionale delle banane con vasti interessi in America Latina. Proprio a tale doppio impegno con l’USIA e con la UFC è legato il coinvolgimento di Bernays nel colpo di stato in Guatemala del 1954: un episodio che rappresenta in modo paradigmatico sia la natura propagandistica della public diplomacy americana, sia l’intreccio tra sfera politica e sfera economica e tra ambito interno e internazionale, con gli interessi delle grandi corporations che fanno tutt’uno con l’interesse nazionale degli Stati Uniti.

L’obiettivo di quella che fu chiamata dalla CIA “Operation Success” era duplice. Da un lato fermare la riforma agraria del neo-eletto presidente Jacobo Arbenz Guzman, che prevedeva la confisca di alcuni terreni della UFC, dall’altro impedire che la politica di nazionalizzazioni in Guatemala provocasse un “contagio comunista” in tutta l’area. E fu Bernays – che conosceva bene l’America Latina per averci lavorato per conto del CPI ai tempi di Wilson – a ispirare la campagna di lobbying della UFC presso il Congresso e l’opinione pubblica americana, preparando così il terreno per il golpe. Durante tutta la vicenda Bernays rimase attivissimo nella gestione delle public relations con i media internazionali e, dopo la caduta di Guzman, per un certo periodo curò direttamente l’immagine del nuovo presidente Castillo Armas, in particolare nei confronti del pubblico americano.³²

³¹ Matthew C. Armstrong “Operationalizing Public Diplomacy” in Snow and Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit., p. 64.

³² Cfr. Tye, *The Father of Spin*, cit.; Cull, *The Cold War...*, cit. Più in dettaglio vedi Richard H. Immerman, *The CIA in Guatemala: The Foreign Policy of Intervention*, Austin, University of Texas Press, (1982¹) 2004, pp. 112–114.

La contaminazione tra pubblico e privato, pur evidente da questo episodio esemplificativo, non deve trarre in inganno. Non si trattava di predominio dell'una sfera sull'altra, ma di osmosi. È in questo senso che va letto il famoso adagio attribuito all'ex presidente della General Motors Charles Erwin Wilson, in quegli stessi anni Segretario alla Difesa: "ciò che è bene per la General Motors è bene per il Paese."³³ La biografia professionale di Bernays non faceva che confermare tale assunto con riferimento non solo al contenuto del messaggio, ma anche alle tecniche di comunicazione. USA e URSS, d'altra parte, erano entrambe *nazioni-ideologia*³⁴ nel cui conflitto globale la contrapposizione tra sistemi valoriali (individualismo vs collettivismo) faceva tutt'uno con quella tra sistemi politici (liberaldemocrazia vs comunismo) e sistemi economici (mercato vs piano). E così in quegli stessi anni, mentre dava il suo contributo a salvare le terre della UFC in Guatemala e a fermare il comunismo in America Latina, Bernays trovava anche il tempo di produrre un fortunato pamphlet propagandistico centrato sulla contrapposizione dei valori del cristianesimo ai (dis)valori del comunismo, il "mondo dell'odio" caratterizzato da "l'assenza di legge morale".³⁵ In tale clima il confine tra informazione e propaganda doveva apparire naturalmente labile.

E se questo era il clima della Guerra Fredda alla metà degli anni Cinquanta, non meraviglierà che il senatore William Fulbright, un democratico di orientamento liberal che dal 1945 lavorava all'organizzazione di un prestigioso programma di "diplomazia culturale", cercasse in ogni modo di evitare il contatto con la macchina propagandistica dell'USIA. Il programma Fulbright di scambi culturali internazionali era dedicato ad ospitare negli USA, esponendoli ai valori democratici e al modo di vita americano, studenti e ricercatori stranieri d'eccellenza, molti dei quali presumibilmente destinati a divenire parte, un domani, della classe dirigente dei rispettivi paesi. Per sottrarlo al sospetto di essere un

³³ Wilson fu il Segretario della Difesa eal Presidente Eisenhower (1953-57). Cfr. Thomas A. Crumm, *What is Good for General Motors? Solving America's Industrial Conundrum*, New York, Algora Publishing, 2010.

³⁴ Come argomenta Samuel Huntington "L'Unione Sovietica rassomiglia agli Stati Uniti per il fatto che la sua identità è definita innanzitutto in termini politici e ideologici. ... sia negli Stati Uniti che in Unione Sovietica il sistema politico è in un certo senso accerchiato [dall']ideologia...". Samuel P. Huntington, *American Politics. The Promise of Disharmony*, Cambridge, Belknap Press, 1983, p. 53.

³⁵ Tye, *The Father of Spin*, cit., p. 179.

“mero strumento di propaganda”, il suo fondatore persuase il Congresso ad assegnare gli affari culturali *in toto* al Dipartimento di Stato, lasciando alla neonata Agenzia esclusivamente le funzioni informative – il che condannava ancor di più l’USIA ad essere identificata come la *propaganda machine* del governo.³⁶

E neanche meraviglierà che ancora dieci anni più avanti – con i campus universitari di tutto il paese in rivolta contro la guerra del Vietnam – il termine propaganda venisse accuratamente evitato nel titolo del primo centro dedicato all’alta formazione nel campo della diplomazia pubblica. Fu proprio per sfuggire alla cattiva fama di quel termine che nel 1965 l’ex ambasciatore Edmund Gullion, preside della Fletcher School of Law and Diplomacy della Tuft University, propose di chiamarlo appunto “Edward R. Murrow Center for *Public Diplomacy*.”

Il termine ebbe immediata e durevole fortuna. Esso fu subito assunto dall’USIA come un’ancora di salvataggio: la parola “diplomazia” conferiva infatti all’Agenzia un’aura di rispettabilità, ponendola al riparo sia dall’antica nozione di *propaganda* – ritenuta politicamente sconveniente – che dal neologismo *public relations*, che negli ambienti diplomatici era considerato perfino più “volgare” in quanto identificato con le tattiche del marketing commerciale. (Come ben aveva intuito Bernays, le due nozioni erano in realtà largamente sovrapponibili).³⁷

Rafforzare la credibilità dell’USIA era d’altronde uno degli obiettivi dell’operazione tentata da Gullion. Il Center for Public Diplomacy era infatti intitolato alla memoria di un grande direttore dell’USIA prematuramente scomparso, il giornalista della CBS Edward R. Murrow, nominato a capo dell’Agenzia dal Presidente Kennedy nel 1961. Stimato intellettuale di convinzioni liberal, Murrow amava ripetere che “per essere persuasivi dobbiamo essere creduti; per essere creduti dobbiamo essere credibili; per essere credibili dobbiamo dire la verità”.³⁸ Murrow è rimasto anche noto per un’altra espressione coniata quando – dopo un

³⁶ William A. Rugh, *Front Line Public Diplomacy. How US Embassies Communicate with Foreign Publics*, New York, Palgrave, 2014, p. 11.

³⁷ Nicholas Cull, *The Cold War...*, cit., pp. 13-19. Dopo lo scioglimento dell’USIA nel 1999, il Centro fondato da Gullion diventerà il “Murrow Center for International Information and Communications”; più recentemente è stato rinominato in “Murrow Center for a Digital World. Cyber - Media - Public Diplomacy” (<https://sites.tufts.edu/murrowcenter>)

³⁸ Rugh, *Front Line Public Diplomacy*, cit., p.77.

fallito tentativo della CIA di rovesciare il regime castrista – lamentò di essere stato tenuto ai margini del processo di policy making. Se l'Amministrazione chiedeva la presenza dell'USIA “all'atterraggio di fortuna”, disse Murrow riferendosi alla richiesta di collaborare al recupero di credibilità internazionale dopo il fallito golpe, avrebbe dovuto consentirle di essere presente “anche al decollo”. In altri termini la macchina della propaganda rivendicava un ruolo nella stanza dei bottoni della politica estera. Come dicono i direttori marketing quando articolano analoghe domande nei confronti delle dirigenze aziendali: il marketing dovrebbe essere chiamato a “disegnare” il prodotto secondo le esigenze del mercato, non solo a cercare di venderlo a cose fatte. Si tratta di un'aspirazione raramente soddisfatta (e non lo fu mai fino in fondo nel caso dell'USIA) anche perché le élite politiche e diplomatiche – e spesso quelle imprenditoriali – hanno in generale scarsa considerazione degli apparati di “informazione e propaganda”, salvo a riporre in essi grandi e talvolta sproporzionate aspettative quando un “cattivo prodotto” incontra difficoltà sul mercato. Al che solitamente gli uomini del marketing obiettano che il loro compito consiste nell'esaltare le migliori caratteristiche del prodotto, non nel mentire al pubblico sui suoi difetti.³⁹ Ovvero, appunto: per essere credibili bisogna dire la verità – o almeno il pubblico deve essere convinto che così stanno le cose. Ciò che non sempre accade, e spesso con fondata ragione.

D'altra parte i tentativi di Ed Murrow di recuperare credibilità per l'USIA non dovettero produrre grandi risultati se un altro direttore, l'ambasciatore George Allen, ha potuto dichiarare che in quegli anni l'Agenzia si era “lasciata trasportare dal ‘momento kennediano’ verso un tipo di propaganda che finì per distruggere la credibilità dell'America”. Lo storico Arndt ne attribuisce la responsabilità in gran parte al vice direttore di Murrow, Tom Sorensen, sotto la cui influenza l'agenzia avrebbe adottato una “logica di marketing derivata da Bernays” (e dunque per definizione “menzognera”).⁴⁰

³⁹ Cfr. Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., p. 253.

⁴⁰ Arndt, *The First Resort of Kings*, cit., p. 322. Dopo la morte di Kennedy Murrow rifiutò l'offerta di rinnovare l'incarico fattagli da Johnson, un uomo che riteneva voler supplire alla propria mancanza di stile con “espedienti cosmetici” e che tendeva troppo facilmente a confondere “politica e propaganda” (ivi, p. 324).

3.3 Lo scontro sulla propaganda: liberali vs conservatori

Lo “spettro di Bernays” insomma ha perseguitato l’USIA e l’intero apparato della public diplomacy americana per tutta la sua esistenza, come testimonia il fatto che nei successivi decenni il dibattito sul tema si è diviso in due campi contrapposti. Nel primo campo troviamo la cultura liberal, che ha sempre guardato con sospetto all’USIA e all’ambiguo equilibrio tra informazione, controinformazione e disinformazione che caratterizzava i grandi apparati di *broadcasting*: Voice of America, Radio Liberty e Radio Free Europe, le stazioni che per tutta la Guerra Fredda hanno trasmesso quotidianamente “lo spirito dell’America” oltre la cortina di ferro. Questo approccio critico è stato particolarmente diffuso, negli USA e fuori, durante gli anni Sessanta e Settanta, periodo che culmina con la sconfitta americana nella guerra del Vietnam e le dimissioni anticipate del Presidente Nixon, presentate per evitare la procedura di impeachment per lo scandalo Watergate. Nel contesto drammatico di quegli anni, in cui la credibilità americana in patria e all’estero raggiungeva il minimo storico dal dopoguerra, sostenere che public diplomacy non fosse sinonimo di “mera propaganda” poneva evidenti difficoltà.⁴¹ Paradossalmente l’incredulità non riguardava solo l’opinione pubblica “dissidente” ma gli stessi leader politici che invece *confidavano* nel potere taumaturgico della propaganda. Una volta, racconta lo storico Nicholas Cull, il Presidente Lyndon Johnson chiese a un funzionario dell’USIA: “Avete un budget di 200 milioni di dollari e, mi dicono, impiegate i migliori talenti. Perché non riuscite a fare in modo che il mondo capisca quello che stiamo facendo in Vietnam?” Il funzionario rispose, con evidente imbarazzo: “Signor Presidente, abbiamo fatto tutto ciò che potevamo. Il mondo ha capito; semplicemente non è d’accordo con noi.”⁴² Gli studiosi di public diplomacy citano questo tipo di episodi per sostenere che l’approccio meramente propagandistico non solo non può fare miracoli, ma può essere perfino controproducente.⁴³

Nel campo opposto si colloca la corrente di pensiero conservatrice che emerge negli anni Ottanta sotto la presidenza Reagan. Questa accusa le

⁴¹ Cull, *The Cold War...*, cit., p. 423.

⁴² Idem, p. 287.

⁴³ Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., pp. 39-40.

élite liberal di aver abbandonato la visione “forte” della propaganda, ispirata alla *psychological warfare* cara a Eisenhower (una lotta per influenzare “le menti e la volontà degli uomini”), in favore di una visione “debole” della public diplomacy come mera *competizione* a lungo termine “per le menti e i cuori dei popoli”. A tale visione sarebbe da attribuire il famigerato concetto di *soft power*, che i critici descrivono come una sorta di “concorso di bellezza edulcorato, che si affida agli scambi culturali e ai comunicati stampa nell’ingenua speranza che una maggiore conoscenza e comprensione [tra i popoli] generi *amore* verso gli Stati Uniti”.⁴⁴ Tali argomenti rispecchiano lo stile comunicativo di Ronald Reagan, inteso a curare “la malattia della mancanza di autostima” contratta dagli americani nel decennio precedente.⁴⁵ L’Amministrazione Reagan esercitò infatti notevoli pressioni sull’USIA e il suo apparato informativo affinché recuperassero con orgoglio, modernizzandola, proprio la loro originaria funzione di propaganda. Le tecniche di comunicazione delle sue emittenti andavano riadattate secondo il modello di una “agenzia pubblicitaria internazionale” con la missione di destabilizzare il comunismo promuovendo tra i popoli del blocco sovietico atteggiamenti di “insoddisfazione, risentimento e diffidenza” nei confronti dei loro governanti. Nicholas Cull riporta l’esplicito *brief* di un consulente dell’USIA di quegli anni in cui si consigliava di dismettere il termine *public diplomacy* e – se proprio non si voleva ritornare a quello di propaganda – di ricorrere ad altri più adatti derivati dal mondo del marketing:

Il professore di Tuft [Gullion, *n.d.a.*] che tirò fuori dal cappello dei suoi sogni l’espressione “public diplomacy” era alla ricerca di un blando, edulcorato sinonimo di “propaganda”, un termine caduto in disgrazia da quando alcuni dei suoi più dotati interpreti lo avevano posto al servizio di ideologie odiose. Ma il fatto è che il vero sinonimo di propaganda non è “diplomazia” ma pubblicità e pubbliche relazioni...⁴⁶

⁴⁴ Armstrong “Operationalizing Public Diplomacy”, cit., p. 64.

⁴⁵ Cull, *The Cold War...*, cit., p. 442.

⁴⁶ Ivi, p. 414.

3.4 Fine della Guerra Fredda – fine della public diplomacy?

La storia della public diplomacy americana appare come un cimitero di promesse non mantenute, prima tra tutte quella di sviluppare un approccio all’informazione non tacciabile di manipolazione. Eppure accanto a ciò va notato un duplice paradosso. Primo: il modo in cui la Guerra Fredda finì – con i cittadini dell’Est Europa in fuga attraverso la breccia del Muro di Berlino verso un futuro di libertà e consumismo – sembrò dar ragione proprio alla “propaganda” che l’USIA aveva metodicamente coltivato (troppo aggressivamente per alcuni, troppo timidamente per altri). Secondo, proprio la dimostrata efficacia seduttiva del soft power americano contribuì a mandare in soffitta la public diplomacy. Nell’era del grande ottimismo post-guerra fredda, infatti, la promessa del Presidente Clinton di incassare “i dividendi della pace” attraverso il *downsizing* del bilancio federale ebbe tra le prime vittime proprio la macchina della propaganda, giudicata ormai non più necessaria. La storia si ripeteva – come nel 1919 con la chiusura del CPI e nel 1945 con lo scioglimento dell’OWI – ma più in grande. La fine della Guerra Fredda segnava la “fine della Storia”: sconfitto il comunismo, si ritenne, gli USA rimanevano l’unica superpotenza militare e soprattutto l’unico modello culturale, politico ed economico. Il forziere del soft power era pieno e non c’era più bisogno della public diplomacy a presidiarlo. Dopo dieci anni di continue riduzioni di budget, nel 1999 l’USIA viene chiusa e funzioni e personale furono trasferiti al Dipartimento di Stato, dove vennero allocati in settori e uffici diversi e tenuti in un ruolo di secondo piano da una diplomazia tradizionalmente fredda nei confronti del *soft power*.⁴⁷

Gli attentati dell’11 settembre 2001 e la successiva catena di interventi militari e attacchi terroristici saranno un brusco risveglio. La famosa domanda “Perché ci odiano?” – che risuonò perfino nell’indirizzo alla nazione del Presidente Bush⁴⁸ – segnerà la ripresa del dibattito politico e

⁴⁷ Sulla fine dell’USIA vedi in dettaglio Nicholas J. Cull, *The Decline and Fall of the United States Information Agency. American Public Diplomacy, 1989–2001*, New York, Palgrave, 2012.

⁴⁸ “President Bush Addresses to a Joint Session of Congress and the Nation”, *Washington Post*, Thursday, Sept. 20, 2001 ([washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_092001.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_092001.html)).

accademico sulla necessità del soft power e di una *new public diplomacy*. Ma intanto si era consumato lo slittamento di paradigma di cui sopra si diceva: nuovi codici linguistici e nuove modalità comunicative stavano ormai modernizzando e colonizzando la vecchia propaganda e potenti attori privati con i loro interessi entravano ora direttamente nel gioco.

4. *Rebranding America. Verso una “nuova” public diplomacy?*

È alla luce di questo contesto che va riletto oggi *Soft Power* di Joseph Nye, scritto qualche anno dopo lo scioglimento dell’USIA. Di seguito ne riassumiamo tre snodi problematici fondamentali, confrontando la visione di Nye con altrettante posizioni contrarie emerse negli anni successivi. Cercheremo così di abbozzare un primo quadro dell’odierno dibattito su questi temi negli Stati Uniti.

4.1 *Propaganda, marketing e... miracoli*

Il primo snodo problematico evidenziato da Nye riguarda, come ci si può attendere, il rapporto tra public diplomacy e propaganda. Riecheggiando la tradizionale posizione liberal, lo studioso riconosce – con realistica condiscendenza temperata da evidente riluttanza – che i periodi di mobilitazione bellica inducono a confondere i due piani. E tuttavia avverte che la “mera propaganda” comporta il serio rischio di minare la *credibilità* del governo, specie in un’era in cui il pubblico “è sempre più sensibile e scettico”. La propaganda può dunque rivelarsi “controproducente dal punto di vista della public diplomacy”.⁴⁹ Come abbiamo visto un simile argomento era già stato sollevato alla fine delle due guerre mondiali, quando furono sciolti il Committee on Public Information di Wilson e l’Office of Wartime Information di Roosevelt – il quale ultimo, ricorda Nye, aveva esercitato un enorme potere anche nel campo della censura interna, giungendo a manipolare Hollywood “suggerendo tagli e integrazioni ad alcuni film e negando la licenza ad altri”.⁵⁰ Fu soprattutto per cancellare il ricordo di simili eccessi, intollerabili per il “credo americano”, che fin dalla fine degli anni Quaranta il Congresso vietò la

⁴⁹ Nye, *Soft Power*, cit., pp.106-107.

⁵⁰ Ivi, p. 102.

diffusione in patria di informazioni confezionate per l'estero, così implicitamente dichiarando che sul fronte internazionale la famigerata “propaganda” poteva restare tale.⁵¹ Ma durante la Guerra Fredda fu soprattutto l'Unione Sovietica a fare le spese di questo approccio, giacché il suo patrimonio di soft power andò esaurendosi man mano che l'immagine proiettata all'estero veniva percepita, da entrambi i lati della cortina di ferro, come “mera propaganda” senza più alcun legame con la realtà.⁵² Al contrario secondo Nye, una public diplomacy efficace deve saper costruire un clima di “credibilità competitiva”, un *milieu* di fiducia e una reputazione convincente, ciò che può avvenire solo quando l'immagine propagandata riveli un'intima coerenza tra i valori profondi di un paese e le politiche messe in atto sul piano interno e internazionale.⁵³

Mentre Nye scriveva *Soft Power* gli USA si trovavano a fronteggiare l'emergenza internazionale della “guerra al terrore”. La riserva di soft power accumulata con la fine della guerra fredda e lo stesso “capitale di simpatia” accumulato con l'11 settembre erano stati rapidamente dilapidati.⁵⁴ Il paese si trovava in una situazione di debolezza e impreparazione a cui non erano certo estranei la chiusura dell'USIA, lo smantellamento della struttura di public diplomacy, e i tanti errori di public relations commessi dopo l'invasione dell'Afghanistan e in particolare con la guerra in Iraq. Specchio fedele di questa impreparazione, la reazione dell'Amministrazione Bush alla debacle dell'immagine americana nel mondo fu proprio il ritorno, tardivo quanto frettoloso, alla propaganda, per quanto in una versione “modernizzata”. Già nel marzo 2001, mesi prima degli attacchi, il Segretario di Stato Gen. Colin Powell aveva nominato Undersecretary for Public Diplomacy and Public Affairs Charlotte Beers, una delle figure più in vista dell'industria

⁵¹ Cfr. la “legge anti propaganda” del 1948 (*U.S. Information and Educational Exchange Act*) comunemente conosciuta come *Smith-Mundt Act*, in seguito emendata dall'Amministrazione Obama come riportato in John Hudson, “U.S. Repeals Propaganda Ban, Spreads Government-Made News to Americans”, *Foreign Policy*, July 14, 2013 (foreignpolicy.com/2013/07/14/u-s-repeals-propaganda-ban-spreads-government-made-news-to-americans).

⁵² Ivi, p. 75.

⁵³ Ivi, pp. 31-32.

⁵⁴ Una ricostruzione di questo processo è in *Le torri d'avorio. Gli intellettuali e i media di tutto il mondo si interrogano dopo l'11 settembre*, a cura di O. Cappelli, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2002.

pubblicitaria statunitense che il generale aveva conosciuto anni prima quando entrambi sedevano nel consiglio di amministrazione di Gulfstream Aerospace, un'azienda di costruzione di jet aziendali. L'Amministrazione avvertiva gli scricchiolii dell'edificio del soft power americano e reagiva nel solco indicato dalla cultura conservatrice fin dai tempi di Reagan: miscelando propaganda e marketing. Ecco come Colin Powell presentava Charlotte Beers alla conferenza sulla "Net Diplomacy" di Washington appena cinque giorni prima dell'11 settembre:

... lei viene dal business della pubblicità. Volevo uno dei più grandi esperti di pubblicità del mondo, perché cos'è che stiamo facendo? Stiamo vendendo. Stiamo vendendo un prodotto. Il prodotto che stiamo vendendo è la democrazia. È il sistema di libera impresa, il sistema di valori americano. È un prodotto molto richiesto. È un prodotto molto necessario. E il nostro lavoro è fare i venditori ...⁵⁵

Ancora a due giorni dall'attentato, difendendo la sua scelta durante l'audizione al Senato, il Segretario di Stato esclamava, evidentemente spazientito: "Beh, sapete cosa c'è? Lei ha convinto *me* a comprare il riso Uncle Ben's. E allora non c'è niente di male a prendere qualcuno che sa come vendere."⁵⁶

Quando poco dopo l'11 settembre la "regina della pubblicità" (soprannominata dalla stampa "la regina delle chiacchiere") si insediò nel suo nuovo ufficio al Dipartimento di Stato, trovò una situazione gravemente compromessa a livello di strutture, di personale e di competenze. La sua breve carriera di Sottosegretario – si dimise nel 2003 per "motivi di salute", in realtà travolta dalle critiche, da destra e da sinistra, in America e all'estero – non fu priva di momenti di pungente critica allo stato di abbandono e ossificazione burocratica in cui era ridotta la public diplomacy statunitense. Ma il suo programma di *rebranding America* è rimasto impresso nelle cronache del tempo e nelle successive analisi

⁵⁵ "Secretary Colin L. Powell Remarks at NetDiplomacy 2001 Conference", Washington, DC, September 6, 2001, USS Department of State Archive (<https://2001-2009.state.gov/secretary/former/powell/remarks/2001/4838.htm>).

⁵⁶ Riportato in Nancy Snow, *Information War: American Propaganda, Free Speech and Opinion Control Since 9-11*, New York, Seven Stories Press, 2003, p. 86.

accademiche come un esempio paradigmatico del fallimento della strategia di modernizzazione.⁵⁷

L’iniziativa più discussa di Beers fu la campagna multimediale intitolata Shared Values, costata complessivamente 15 milioni di dollari e che aveva al suo cuore cinque “mini-documentari” – in realtà *television commercials* di due minuti e mezzo ciascuno destinati ad essere trasmessi nei paesi islamici durante il Ramadan. Il “selling point” principale verteva sulla tolleranza religiosa; i video mostravano come i cittadini americani di fede musulmana (un insegnante, un giornalista, un panettiere, un pompiere e un medico) conducevano una vita quotidiana serena e ben integrata nella società statunitense.⁵⁸ L’iniziativa fu un flop di dimensioni memorabili: pochi paesi islamici accettarono di trasmettere gli spot e gran parte del pubblico che li vide li prese per quello che erano...“mera pubblicità” pagata dal governo americano nel tentativo di promuovere il suo punto di vista presso un’audience straniera già largamente ostile non solo ai valori, ma soprattutto alle politiche degli Stati Uniti in Medio Oriente, in Palestina, in Afghanistan.⁵⁹ Secondo un analista del Washington Institute for Near East Policy, un think-tank vicino al Partito Democratico, “il più che si può dire è che ...il governo degli Stati Uniti sta passando la maggior parte del suo tempo a combattere la guerra sbagliata”.⁶⁰

Ma al di là dello specifico episodio, ciò che colpisce dell’esperienza USA è la ripetizione di un *format*, per quanto largamente criticato: (a) iniziative di public diplomacy attivate per necessità in tempo di guerra, calda o fredda che sia; (b) un approccio tattico di *damage control* piuttosto che una strategia di lungo periodo mirata al consolidamento del

⁵⁷ Sull’esperienza di Charlotte Beers si vedano, in dettaglio, Martin, *Rebuilding Brand America*, cit.; e R. S. Zaharna, *Battles to Bridges. U.S. Strategic Communication and Public Diplomacy after 9/11*, New York, Palgrave, 2010.

⁵⁸ I video furono sponsorizzati dal “Council of American Muslims for Understanding”, un’organizzazione creata dal Dipartimento di Stato. In quanto pagati con fondi federali, sono di pubblico dominio e reperibili su internet: *The Firefighter* (youtu.be/d7KkzF-9_X4); *The Baker* (youtu.be/PIEALpiFBW0); *The Journalist* (youtu.be/errfBcc-NXE); *The Doctor* (https://youtu.be/Cpxco8qn_V8); *The Teacher* (youtu.be/Iu3dR7F0Cz8).

⁵⁹ Un’approfondita analisi delle critiche alla campagna Shared Values si trova in Zaharna, *Battles to Bridges*, cit., capp. 2 e 3.

⁶⁰ Robert Satloff, “Battling for the Hearts and Minds in the Middle East: A Critique of U.S. Public Diplomacy, Post-September 11,” Washington Institute for Near East Policy, September 17, 2002 (citato in Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., p. 32).

soft power e dunque integrata nel processo di decision making di politica estera; (c) una visione della public diplomacy come attività di *agit-prop* o, a seconda del paradigma dominante, di “marketing e pubblicità”; (d) la persistente convinzione – pur tra la diffidenza ormai di mezzo mondo – che l’obiettivo principale sia quello di veicolare “la verità (americana) sul prodotto” sull’assunto che ciò sia sufficiente per venderlo. Un simile *format* poteva funzionare ai tempi di Bernays e Lippman, nel contesto di una critica elitista dell’opinione pubblica in una democrazia di massa, oggi difficilmente praticabile; poteva anche risultare efficace nel confronto con il “totalitarismo comunista”, regime per definizione chiuso alla “corretta informazione” proveniente dall’estero; ma mostrava tutte le sue crepe nel contesto minaccioso dell’unipolarismo americano del dopo guerra fredda e ancor più nelle condizioni di *overload* informativo globale degli anni 2000. Eppure, quando dopo un decennio di oblio riscoprivano l’importanza del soft power e della public diplomacy, gran parte dei politici americani di entrambi gli schieramenti ritornavano – come per un riflesso condizionato – a pensare nel vecchio modo e a porsi la vecchia domanda: “Come è possibile che un paese che ha inventato Hollywood e Madison Avenue abbia tanti problemi a promuovere all’estero un’immagine positiva di se?”⁶¹ Rimanevano cioè convinti che i loro problemi nei confronti del pubblico straniero consistessero nel non essere capiti o, al limite, nel non essere riusciti a spiegarsi. E dunque saper comunicare le proprie ragioni, con modalità propagandistiche e tecniche persuasive adeguate ai tempi, era la chiave per venire finalmente compresi e *dunque* amati.⁶²

Molto indicativo, a tale proposito, il parallelo tra un episodio più sopra citato – il “dialogo tra sordi” tra il Presidente Johnson e un funzionario dell’USIA – ed uno accaduto quarant’anni dopo, durante la prima conferenza stampa al Dipartimento di Stato dopo la conferma di Chalotte Beers. Come racconta Dick Martin, un “intrepido reporter” si indirizzò al portavoce chiedendo: “Lei ci dice che tutto ciò dipende da una profonda incomprensione di ciò che l’America è. Ma ha preso in considerazione la

⁶¹ La domanda venne posta alla Beers durante la sua prima audizione al Congresso da Henry J. Hyde, presidente della Commissione relazioni internazionali della Camera. Cfr. “The Role of Public Diplomacy in Support of the Anti-Terrorism Campaign,” Opening Statement, October 10, 2001 (cit. in Zaharna, *Battles to Bridges*, cit., p. 30).

⁶² Questa linea argomentativa è adottata da un gran numero di analisti e osservatori critici negli Stati Uniti, per i quali si rimanda a Zaharna, *Battles to Bridges*, cit.

possibilità che il mondo invece capisca bene cosa l'America è – e non gli piaccia per nulla?” Nel riportare l'episodio, che suscitò l'ilarità della sala e una risposta sbrigativa da parte del portavoce, Martin cita anche un successivo studio della Rand Corporation che giunse alle medesime conclusioni suggerite dal reporter: “L'incomprensione dei valori americani – vi si legge – non è tra le principali fonti dell'anti-americanismo, che invece sono state, sono e continueranno ad essere alcune determinate politiche degli Stati Uniti”. E dunque, conclude Martin, “Gli stranieri ci capiscono bene, semplicemente non gli piace quello che vedono”.⁶³ Di nuovo: né la propaganda vecchio stile né il marketing moderno possono fare miracoli se il mercato rigetta ciò che considera “un cattivo prodotto”.

4.2 Il primato della cultura e i suoi nemici

Il secondo snodo problematico messo in luce da Nye riguarda il rapporto tra soft power e cultura, ovvero: delle tre distinte dimensioni di cui è composta la public diplomacy (informazione, comunicazione, cultura) è la terza ad essere la più rilevante.

La diffusione quotidiana di informazioni, scrive Nye, è la dimensione più visibile e immediatamente operativa, tattica: nessun paese che miri a costruire soft power può fare a meno di una serie di canali multilingue, dal broadcasting tradizionali ai social media, attraverso cui irradiare informazioni verso l'estero.⁶⁴ La seconda dimensione è quella metodologicamente più vicina all'ambito del marketing e il suo obiettivo è promuovere alcuni temi centrali o una specifica politica governativa “come avviene in una campagna politica o pubblicitaria”: individuando elementi semplici e di immediata comprensione, pianificando una serie di eventi simbolici, raccogliendo le diverse attività sotto un unico marchio ben riconoscibile.⁶⁵ La terza dimensione, invece, quella maggiormente

⁶³ Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., pp. 39-40. Lo studio citato da Martin è Charles Wolf and Brian Rosen, “Public Diplomacy: How to Think About and Improve It,” Rand Corporation, 2004.

⁶⁴ Nye, *Soft Power*, cit., p. 108.

⁶⁵ *Idem*. In quella che Nye chiama “comunicazione strategica” l'operazione di seduzione agisce in modo mirato e sul medio periodo, coinvolgendo e coordinando canali diplomatici tradizionali, soggetti privati e non governativi, professionisti dei media e della comunicazione.

qualificante, consiste nello “sviluppo di *relazioni culturali durevoli* lungo una arco di molti anni”. Le attività più importanti, in questo contesto, sono volte a stabilire e consolidare un rapporto di lungo periodo con “individui-chiave” di altri paesi offrendo un ventaglio di opportunità tra cui borse di studio, scambi culturali, formazione, seminari e canali regolari di accesso ai media.⁶⁶ Nye sottolinea che nella seconda metà del Novecento la politica degli scambi culturali ha portato negli USA oltre 700,000 cittadini stranieri, tra cui molti futuri membri delle élite: da Helmut Schmidt a Margareth Thatcher ad Aleksandr Yakovlev – futuro accademico di punta in Unione Sovietica, membro del Politburo del Partito Comunista e tra i maggiori ispiratori della politica di liberalizzazione del presidente Mikhail Gorbachev. Per questo, sostiene lo studioso, “spesso gli scambi culturali si rivelano più efficaci del semplice broadcasting”⁶⁷. La public diplomacy, in altri termini, non può e non deve rinunciare a produrre “messaggi attrattivi”, ma perché questi si trasformino in un solido capitale di soft power non bastano i canali all-news, gli spot pubblicitari o una serie ben coordinata di eventi promozionali: serve un percorso strategicamente orientato, di ampio respiro e di lunga durata volto alla costruzione di un “milieu” culturale favorevole all’accoglimento di quei messaggi.⁶⁸

Non a caso le prime due dimensioni – l’informazione e la comunicazione – fanno entrambe riferimento all’attività del “parlare” a un pubblico internazionale, mentre il raggiungimento dei *milieu goals* dipende dalla capacità di “ascoltare”, e dunque conoscere i destinatari del messaggio e i codici culturali attraverso cui questo viene filtrato e decodificato. È vero che conoscere il proprio mercato è anche una delle regole auree del marketing (“selling requires paying attention to your markets”, ricorda Nye)⁶⁹ ma alla public diplomacy si richiede una conoscenza ben più approfondita del suo target – non solo dell’opinione pubblica corrente o delle preferenze d’acquisto prevalenti negli altri paesi, ma della storia, della lingua, delle istituzioni, in una parola della cultura – conoscenza che va al di là delle competenze di propagandisti e consulenti di public

⁶⁶ Nye, *Soft Power*, cit. pp.109-10.

⁶⁷ Ivi, pp. 109, 46, 110.

⁶⁸ Il soft power per Nye è “particolarmente rilevante per il raggiungimento di *milieu goals*”, ovvero obiettivi relativi al più generale contesto culturale in cui si svolge l’attività di politica estera (ivi, p. 17).

⁶⁹ Ivi, p.108.

relations. Se il soft power è una variabile del contesto (“non una costante, ma qualcosa che varia a seconda del tempo e dello spazio”)⁷⁰ esso deve fondarsi sulla capacità di costruire relazioni reciproche durevoli tra i popoli e le culture, di consolidare una trama di fiducia e credibilità, di dialogo e di scambio (“un’autostrada a doppia corsia”): in una parola “un ambiente facilitante” per la condivisione di quei valori da cui in ultima analisi dipende la capacità “of getting others to want what you want...”.⁷¹

Questo è forse – e non solo secondo Nye – l’aspetto più debole dell’esperienza americana. Per i primi 25 anni del secondo dopoguerra, come si è detto, la public diplomacy statunitense è stata divisa tra funzione informativa, affidata all’USIA, e quella di “diplomazia culturale”, che il senatore Fulbright fece incardinare nel Dipartimento di Stato nel tentativo di sottrarla alla macchina della propaganda. Quando nel 1978 finalmente l’Agenzia riuscì nel suo ultradecennale obiettivo di prendere il controllo anche dei programmi culturali, il risultato – contrariamente alle aspettative di molti – non fu un rafforzamento del suo prestigio. La “diplomazia culturale” mantenne infatti un profilo basso all’interno dell’USIA così come non aveva mai raggiunto un alto status nell’agenda del Dipartimento di Stato; raramente i diplomatici impegnati nel settore culturale hanno goduto di brillanti carriere.⁷² Ancora alla fine degli anni Novanta, quando l’Ambasciatrice Cynthia Schneider prese servizio nei Paesi Bassi e comunicò al suo staff l’intenzione di puntare sul lavoro culturale, incontrò resistenze e sconcerto. “Noi qua non facciamo cultura, facciamo politica”, le venne obiettato. Schneider spiega questa diffidenza per la cultura come il prezzo pagato dal mondo diplomatico americano “per anni di insistenza su risultati quantificabili, senza alcun apprezzamento per il valore aggiunto di lungo periodo legato a una migliore conoscenza e alla costruzione di relazioni reciproche”.⁷³ Negli anni 2000 l’elemento culturale e la necessità di “ascolto”, anche per effetto delle polemiche nate intorno alle iniziative di Charlotte Beers, tornarono al centro del dibattito. Una delle prime iniziative del successore

⁷⁰ Ivi, p. 44.

⁷¹ Ivi, pp. 124, 110, 107.

⁷² Jan Melissen, “*The New Public Diplomacy*”, cit., p. 6.

⁷³ Cynthia P. Schneider, “Culture Communicates: US Diplomacy That Works”, in Melissen (ed.), *The New Public Diplomacy*, cit., p. 159.

di Charlotte Beers, Karen Hughes – consulente di PR e comunicazione strategica per grandi società private e direttore della comunicazione del Partito Repubblicano in diverse campagne elettorali – fu un “viaggio di ascolto” nel mondo islamico. Qui sperimentò di persona il peso dei tanti stereotipi che ostacolano la comprensione reciproca, spesso meravigliandosene pubblicamente.⁷⁴ Nonostante i diversi inciampi e le molte ingenuità, si può dire insomma che già in quegli anni – e più ancora durante la presidenza Obama – il “primato della cultura” diventò il paradigma dominante del discorso pubblico americano sul soft power e la public diplomacy. Perfino il Pentagono vi si cimentò; la Marina creò un Cultural Awareness Working Group e poi un Center for Advanced Cultural Learning, mentre l’Aviazione fondò un Center for Regional and Cultural Studies. Ciò nella convinzione che le “nuove guerre” avessero bisogno di “una nuova razza di guerrieri [che] comprendono le culture e le società straniere”.⁷⁵

I risultati tuttavia non furono eccellenti e non necessariamente per responsabilità dell’Amministrazione. Frettoloso e confuso, non largamente condiviso e comunque mal metabolizzato, il recupero di una prospettiva culturale nella public diplomacy americana non poteva in ogni caso produrre i risultati rapidi che le circostanze chiedevano. Innanzitutto per i motivi intrinseci messi in luce da Nye e tanti altri: l’attività culturale, l’ascolto, la conoscenza delle altre culture – le più importanti attività generatrici di soft power – riguardano una sfera intangibile, di ampio respiro e di lunga durata, i cui ritorni non sono misurabili nei modi e nei tempi richiesti da situazioni di emergenza. In secondo luogo, negli Stati Uniti non vi è mai stato un consenso bipartisan su una strategia di public diplomacy improntata alla centralità della cultura. Più sopra abbiamo accennato a un punto di vista, risalente all’era Reagan, che ironizzava sull’ “ingenua speranza” che una migliore comprensione reciproca tra le culture potesse davvero generare soft

⁷⁴ Ad esempio a Jeddah, davanti a un’assemblea di cinquecento donne saudite, Hughes si sentì rinfacciare: “La vostra immagine generale delle donne arabe è che non sono felici. Beh, noi siamo piuttosto felici invece!”, mentre un’altra donna sottolineava ironicamente: “Ho lavorato duro per prendere la mia laurea in medicina, a che mi serve la patente?”). L’episodio fu riportato dal *New York Times* ed è citato in Martin, *Reconstructing Brand America*, cit., p. 219.

⁷⁵ L’espressione è tratta dal *Quadrennial Defense Review Report* del U.S. Department of Defense, February 6, 2006, p. 42 (citato in Zaharna, *Battles to Bridges*, cit., pp. 68-9).

power. E sotto l'Amministrazione Bush l'influente corrente dei *neocon* sottolineò per anni la necessità di un “impero americano” che al contrario tornasse a essere temuto piuttosto che amato, recuperando orgogliosamente la retorica dell'hard power contro il chiacchiericcio sul soft power tipico degli intellettuali liberal e dei loro sodali europei.⁷⁶

Ma la difficoltà americana ad accettare il fattore culturale come componente essenziale del soft power, integrandolo a pieno titolo nella strategia di public diplomacy, ha radici più profonde e in un certo senso più “nobili”. In tempi recenti ne ritroviamo un'eco di sapore tecnocratico nell'approccio dei cosiddetti *influence consultants*. Questi si rifanno alle ricerche condotte tra le due guerre dal “padre della psicologia sociale” Kurt Lewin, un nome che si trova talvolta associato a quello di Edward Bernays tra i fondatori degli studi sulla persuasione.⁷⁷ Dal filone di Lewin deriva appunto la psicologia dell'influenza, che riduce drasticamente il peso della variabile culturale in favore degli “universali psicologici” che si troverebbero alla base dei processi cognitivi umani indipendentemente dai contesti culturali. Gli odierni professionisti dell'influenza – moderni epigoni dei “persuasori occulti” che tanto spaventavano negli anni Cinquanta⁷⁸ – rifiutano dunque il “paradigma dominante del primato della cultura” e il connesso “riflesso condizionato” che porta a segmentare i destinatari del messaggio in base a variabili culturali e socio-demografiche e suggerisce strategie complesse e costose. Al contrario, essi trovano più efficace ed economico centrare la comunicazione persuasiva su determinate “tattiche di influenza” basate non sulle

⁷⁶ Famosa è rimasta la definizione di Robert Kagan secondo cui “gli americani vengono da Marte, gli europei vengono da Venere”, leitmotiv del suo, *Of Paradise and Power. America and Europe in the New World Order*, New York, Alfred A. Knopf, 2003. Per una ricostruzione critica del pensiero e delle politiche dei neocon si rimanda a Rita di Leo, *Lo strappo atlantico. America contro Europa*, Laterza, Bari, 2004. Qui possiamo solo notare *in passim* che lo strappo si ripropone oggi sotto la presidenza Trump, ma con un diverso accento, come scrive Vittorio Da Rold in “I sovranisti vengono da Marte, i multilateralisti da Venere”, *Il sole 24 ore*, 8 gennaio 2019.

⁷⁷ Nel 1949 gli studi sperimentali di Lewin ricevettero un riconoscimento postumo, l'Edward L. Bernays Intergroup Relations Award, consegnato dalla Society for the Psychological Study of Social Issues (SPSSI) alla Commission on Community Interrelations (CCI) dell'American Jewish Congress (AJC) che Lewin aveva fondato.

⁷⁸ Il riferimento d'obbligo è al famoso libro di Vance Packard, *I persuasori occulti*, Torino, Einaudi (1958¹) 1989.

differenze culturali tra i gruppi, ma sulle somiglianze psicologiche tra gli individui: “le somiglianze sono la moneta del regno dell’influenza”.⁷⁹ Questo approccio – che oggi ispira gli scritti più in voga nel campo della comunicazione commerciale legata al fenomeno degli *inflencers* sulla rete⁸⁰ – in campo politico si è sviluppato a partire dagli anni Novanta, quando i consulenti politici americani cominciarono a lavorare per le campagne elettorali di tutto il mondo, dalla Russia all’Italia, dal Messico alla Grecia, dal Brasile alla Gran Bretagna, dall’Ecuador a Israele. Come scrive Kelton Rhoads, quegli *spin doctors* “furono assunti per la loro efficacia come agenti di influenza, non per la loro comprensione delle culture straniere”, per le quali bastò loro aggiungere un po’ di *cultural tuning* alle tattiche di influenza che avevano già funzionato negli USA.⁸¹ Il primato della cultura sarebbe dunque un falso problema, derivato dal “chiacchiericcio intellettualistico” dei media occidentali e dalla “fissazione americana” per la diversità culturale, le quote razziali, la sensibilità etnica, l’*affirmative action* e l’intera panoplia degli approcci identitari e del *politically correct*. Le grandi strategie che ne derivano sono, per gli *influence consultants*, sovradimensionate e fuorvianti rispetto allo scopo, sia nella sfera politica che in quella del mercato, tanto in ambito interno quanto in ambito internazionale.⁸² In breve, i professionisti della comunicazione persuasiva, nel marketing come nella public diplomacy, dovrebbero liberarsi del pregiudizio della cultura e imparare le tecniche che governano “l’equazione dell’influenza umana”.⁸³ Sembra così tornare, ancora una volta, lo “spettro di Bernays”, quel crogiolo in cui propaganda, public relations e marketing si fondevano in un unico progetto di manipolazione dell’opinione pubblica. Se non fosse

⁷⁹ Kelton Rhoads, “The Culture Variable in the Influence Equation” in Snow and Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit., p. 172.

⁸⁰ Prova ne sia l’impressionante quantità di manuali, guide e testi divulgativi usciti negli ultimi anni sul tema. Tra i lavori più seri e longevi si rimanda alla ristampa del classico di Dale Carnegie, *How To Make Friends and Influence People*, Simon & Schuster 2009 (1937¹) e agli studi di Robert B. Cialdini, professore di “Psicologia e marketing” e tra i consulenti della campagna presidenziale di Barack Obama nel 2012, tra cui: *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, Harper Collins, 2009; e *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*, New York, Random House, 2016. Vedi anche Douglas T. Kenrick, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, *Social Psychology: Goals in Interaction*, Boston, Allyn & Bacon, 2006.

⁸¹ Kelton Rhoads, “The Culture Variable...”, cit., p. 169.

⁸² Ivi, cit., pp. 167-170.

⁸³ *Ibid.*

per una non secondaria differenza di contesto: le scoperte del padre degli *spin doctors* nacquero nel corso di due guerre mondiali e si consolidarono in mezzo secolo di guerra fredda, dove la rappresentazione del conflitto vedeva contrapposti mondo libero e totalitarismo. In quell'epoca, nonostante la miscela di comunicazione politica e commerciale e l'osmosi tra interessi privati e interesse nazionale, il “grande gioco” della propaganda si svolgeva comunque in un contesto di primato della politica-ideologia, e la sua direzione rimaneva, non solo formalmente, in mano pubblica. Con il cambio di paradigma degli anni 2000, invece, sarà il primato dell'economia a dominare, e il mercato arriverà a proporre alla politica non più solo di assumere i suoi linguaggi e le sue tecniche, ma di accettare *tout-court* la leadership dei suoi attori e dei loro interessi.

4.3 Il business al posto di comando?

Quando Nye avverte che la public diplomacy non va confusa con le *public relations* né con un esercizio di marketing o una sofisticata operazione pubblicitaria, intende dire due cose. Primo, che il suo scopo non è semplicemente quello di “vendere” all'estero un'immagine-paese, un'operazione gestibile con le tecniche di comunicazione e i criteri di misurazione della *performance* propri di un'azienda privata.⁸⁴ Secondo, che la leadership della public diplomacy deve appartenere alla sfera pubblica. Certo Nye riconosce che molte corporations sono in grado di “raggiungere direttamente, con i loro *brand*, un numero di persone molto più alto rispetto a quanto possano fare i rappresentanti del governo”; che molto del soft power americano è stato prodotto “da Hollywood, Harvard, Microsoft e da Michael Jordan”; e che, per una famiglia di Dehli, entrare in un MacDonald's è come “assaggiare una fetta d'America”.⁸⁵ Tuttavia i soggetti privati non possono essere i protagonisti unici o principali della public diplomacy di un paese. La logica di mercato che ne guida interessi e azioni li condurrebbe infatti a concentrarsi su ciò che genera profitti a breve termine, a trascurare investimenti in aree politicamente rilevanti ma meno remunerative, o perfino a cedere alle pressioni politiche di un governo straniero qualora ciò risultasse economicamente conveniente.⁸⁶

⁸⁴ Nye, *Soft Power*, cit., p. 47.

⁸⁵ Ivi, pp. 114, 17, 48.

⁸⁶ Ivi, p.113.

Li spingerebbe, in pratica, a barattare potere pubblico e profitto privato. La public diplomacy invece – un’attività per definizione *pubblica* – dovrebbe sì cooptare nelle sue strategie il settore privato in qualità di sponsor, partner e co-finanziatore, ma mantenendo una leadership politica ispirata a una visione complessiva dell’interesse nazionale come interesse pubblico. In altre parole, andrebbe capovolto il vecchio adagio di Charles Wilson: “ciò che è bene per la General Motors *non* è necessariamente un bene per l’America” – e spetta alla politica valutare, cooptare, guidare in questa materia.

Negli ultimi due decenni, tuttavia, le cose sono andate un po’ diversamente. Il vecchio adagio non è stato capovolto, ma tutt’al più rigirato: “ciò che è dannoso per il business è dannoso per il Paese”. La debacle dell’immagine americana nel mondo e la crescita dell’antiamericanismo nel primo ventennio del nuovo secolo hanno infatti minacciato le quote di mercato e i profitti di molte corporations che a quell’immagine erano legate. Da questa constatazione è montata nella *corporate America* una nuova consapevolezza dell’importanza del soft power e in alcuni ambienti si è ritenuto che le grandi multinazionali dovessero assumere direttamente il controllo della “new” public diplomacy. Da più parti si è parlato anzi di una tendenza alla “privatizzazione” della stessa politica estera americana.⁸⁷

Un esempio indicativo di questa tendenza si trova nell’attività di Business for Diplomatic Action (BDA), un’associazione di imprenditori, managers e professionisti provenienti dal mondo delle multinazionali americane che è stata molto attiva tra il 2002 e il 2010. Nel Consiglio di Amministrazione della BDA sedevano decine di dirigenti di grandi aziende (da ExxonMobil a MacDonald’s), agenzie pubblicitarie (BWA, BBDO, Young & Rubicam), società specializzate in “brand strategy” (Siegel + Gale) e public relations (BKSH & Associates), ecc. Il suo Consiglio accademico raccoglieva una ventina di professori delle maggiori università americane (tra cui lo stesso Joseph Nye) e il suo Comitato di consulenza circa quaranta professionisti del mondo della comunicazione e delle public relations, tra cui noto attivista britannico del “nation branding” Simon Anolth.⁸⁸ Il fondatore e presidente della DBA,

⁸⁷ Ad esempio Stanger, *One Nation Under Contract*, cit.

⁸⁸ L’elenco dei membri degli organi direttivi e consultivi della BDA è in sourcewatch.org/index.php/Business_for_Diplomatic_Action.

Keith Reinhard, è una figura di spicco nel mondo della pubblicità, ex presidente dell’American Association of Advertising Agencies e Chairman Emeritus di DDB Worldwide, una dei più grandi network di agenzie pubblicitarie nel mondo, con oltre 200 uffici in 96 paesi. Nell’arco della sua attività la BDA ha condotto una gran quantità di incontri e workshop, prodotto migliaia di pagine di materiali di divulgazione, brochure e pubblicazioni sul tema del “management interculturale” dirette a quadri d’impresa e funzionari governativi, e finanziato un programma quadriennale di scambi per giovani imprenditori e manager arabi e americani (Arab and American Business Fellowship). Lo stesso Reinhard è stato protagonista di innumerevoli conferenze, incontri, interviste, ha partecipato ad audizioni presso il Congresso e servito in comitati consultivi dei dipartimenti di Stato e Homeland Security. Personalmente estraneo all’ambiente di Washington, ma corteggiato dai think-tank di orientamento democratico, Reinhard è venuto più volte in contrasto con l’apparato della public diplomacy dell’Amministrazione Bush ed ha collaborato meglio, invece, con l’Amministrazione Obama.⁸⁹

In un saggio-manifesto pubblicato in un noto manuale di public diplomacy, Reinhard delinea una visione complessiva del ruolo del business nella politica estera americana il cui valore rappresentativo va al di là della vicenda organizzativa della BDA. L’analisi della situazione al primo decennio del secolo è chiara e disincantata. Le imprese americane, e “in particolare il crescente numero di multinazionali che ricavano più della metà del loro fatturato dai mercati esteri, hanno bisogno di un mondo disposto a comprare merci e servizi americani.” Questo obiettivo è incompatibile con “un mondo turbolento” in cui persino un quinto dei consumatori nei paesi del G8 dichiara di boicottare i brand americani; in cui molti ritengono il governo degli Stati Uniti – a torto o a ragione – “responsabile degli effetti distruttivi della globalizzazione”; e dove “una miscela di aspettative e di scetticismo nei confronti degli USA ha incoraggiato molti a sfidarci, direttamente o indirettamente, sul piano politico, economico e militare”.⁹⁰

⁸⁹ Per un profilo biografico e professionale di Reinhard, basato su fonti documentali e colloqui diretti, cfr. Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., capitolo 1.

⁹⁰ Keith Reinhard, “American Business and Its Role in Public Diplomacy”, in Snow and Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit., pp. 195, 197.

In tale situazione tre sono i motivi per cui è tempo che il mondo degli affari prenda il timone della public diplomacy statunitense. Innanzitutto perché è *nel suo interesse*: “qualsiasi cosa le corporations americane possano fare per risollevarne la reputazione del paese finirà per risollevarne le loro stesse prospettive di business”. In secondo luogo perché è *suo dovere patriottico*: “Un’impresa americana che nascondesse la sua identità nazionale negherebbe a se stessa l’opportunità di rappresentare il meglio dei valori americani nel mondo.” In ultimo, ma non da ultimo, perché esso *dispone di superiori capacità e competenze* rispetto al governo – è più credibile, più efficiente, più esperto e meglio attrezzato “per affrontare le sfide cruciali poste oggi dalla public diplomacy.”⁹¹ Non meraviglia dunque che Reinhard veda il contributo della *corporate America* alla nuova diplomazia pubblica come una grande operazione di “rebranding” da affidare alle grandi corporations nel ruolo di Brand Ambassadors.

Il mondo degli affari, spiega Reinhard, ha sperimentato a proprie spese la diffusione dell’antiamericanismo e il declino del soft power americano. Oggi quel soft power sarebbe “più importante che mai [ma] è una risorsa che una volta dilapidata è molto difficile da ricostruire.”⁹² Ed è il governo americano (leggi: l’Amministrazione Bush) ad averla dilapidata con la sua politica estera, con il suo “flettere i muscoli”, con la minaccia dell’unilateralismo e con la sua incapacità di ascolto e di dialogo. Il business americano al contrario – in particolare le grandi multinazionali – desta nel mondo più ammirazione e fiducia del suo stesso governo. Innanzitutto è *più rilevante*: “se misuriamo la vasta portata e l’impatto dei brand americani sui popoli del mondo, sembra ovvio che il business americano, i suoi marchi e la sua gente, vadano considerati tra i più potenti diplomatici del nostro Paese”.⁹³ In secondo luogo, il business è più apprezzato del governo per la sua “sensibilità culturale” e le sue azioni concrete di *corporate social responsibility* “che dovunque nel mondo affrontano i bisogni umani e migliorano le vite dei popoli”, cosicché le imprese americane “mentre perseguono i propri obiettivi negli affari riescono migliorare gli atteggiamenti verso gli Stati Uniti”.⁹⁴

⁹¹ Reinhard, “American Business ...”, cit., p. 195.

⁹² Ivi, p. 196.

⁹³ Ivi, p. 200.

⁹⁴ Ivi, p. 199.

Ma il punto fondamentale è che:

sotto molti rispetti le aziende sono in realtà *più qualificate* del governo a svolgere compiti di diplomazia pubblica ... [In particolare, quelle] che dipendono fortemente dai mercati esteri, hanno imparato come andare d'accordo e lavorare con successo attraverso i confini e le culture e, in effetti, possono offrire al governo molte buone lezioni. ... Le società multinazionali hanno una grande esperienza nel creare marchi forti capaci di generare affezione, fiducia e fidelizzazione—capacità che tristemente mancano oggi a molti governi.⁹⁵

Il mondo degli affari viene così chiamato ad esercitare la propria capacità di leadership a tutto campo: dall'innovazione tecnologica ai rapporti con i media, delle qualità analitiche e organizzative alle capacità di marketing e comunicazione. “Molte di queste competenze, dalle quali le aziende dipendono e che danno per scontate, purtroppo mancano a Washington”.⁹⁶

Reinhart propone dunque, a nome della BDA, un vero e proprio capovolgimento di paradigma, come appunto dicevamo. Per tutto il Novecento l'obiettivo dichiarato della politica estera americana (o almeno della sua propaganda) era stata di fare del mondo “un luogo più sicuro per la democrazia” – e *dunque* per il business. Così era stato da Wilson a Roosevelt, e per tutta la Guerra Fredda e persino nell'avventura mediorientale di George W. Bush e dei suoi consiglieri neoconservatori. L'assunto di fondo – pur discutibile, e infatti ampiamente discusso – era la cosiddetta teoria della “pace democratica”, riassunta nell'aforisma “i paesi democratici non si fanno la guerra”.⁹⁷ Era dunque l'esportazione dei valori e delle istituzioni politiche ad essere al centro dell'iniziativa americana e, nonostante l'osmosi tra sfera pubblica e sfera privata, lo scettro rimaneva nelle mani del Principe. Nel ragionamento di Reinhard invece, quell'assunto è capovolto: “Il mondo del business ha diritto a un ruolo chiave nella public diplomacy [perché] i popoli che commerciano

⁹⁵ Ivi, p. 198.

⁹⁶ Ivi, p. 200.

⁹⁷ Per l'origine della teoria della pace democratica vedi Michael W. Doyle, “Kant, Liberal Legacies, and Foreign Affairs”, *Philosophy and Public Affairs*, vol. 12, nn. 3 e 4, 1983. Più in dettaglio: Michael W. Doyle, *Ways of War and Peace*, New York, W.W. Norton, 1997.

tra loro non si fanno la guerra”.⁹⁸ È la teoria della “pace capitalista” diffusasi negli anni dell’ottimistico entusiasmo per la globalizzazione e brillantemente riassunta da Thomas Friedman nell’umoristico aforisma “No two countries that both had McDonald’s had fought a war against each other since each got its McDonald’s”.⁹⁹ Insomma, secondo Reinhard, sarebbe il business, non le istituzioni democratiche, a costituire “il centro strategico di qualsiasi società libera.” E per questo è ad esso che oggi spetta di lanciare “una risposta creativa e coordinata all’attuale crisi della reputazione nazionale” degli Stati Uniti.¹⁰⁰ Si tratta, in altre parole, di *mettere il business al posto di comando* della public diplomacy – non più solo attraverso i suoi linguaggi e le sue tecniche di comunicazione, ma direttamente attraverso i suoi uomini e gli interessi dei loro *shareholders*. Questo condurrà, secondo il nostro, a una “win-win-win situation. Good for business, good for our country, good for the world.”¹⁰¹

Business for Diplomatic Action chiuse il 31 dicembre 2010, pochi mesi dopo il Summit on Entrepreneurship in cui il Presidente Obama presentò il programma “A New Beginning: Entrepreneurship and Business Innovation” a cui la DBA partecipò insieme al Dipartimento di Stato e alla Entrepreneurs Organization.¹⁰² I motivi dello scioglimento non sono stati mai completamente chiariti, ma la carenza di fondi privati seguita alla crisi finanziaria del 2008 e le stesse aspettative suscitate dall’attivismo dell’Amministrazione Obama sembrano aver contribuito ad assorbire il senso di urgenza che aveva portato alla sua fondazione nel 2002. E tuttavia non sfuggirà un elemento paradossale nel comunicato con cui Reinhard annunciò la chiusura della DBA. “Le nostre ricerche

⁹⁸ Reinhard, “American Business ...”, cit., p. 200.

⁹⁹ Thomas L. Friedman, “Foreign Affairs Big Mac I”, *The New York Times*, December 8, 1996. Sulla teoria della “pace capitalista” vedi Gerald Schneider, Nils Petter Gleditsch, *Assessing the Capitalist Peace*, New York, Routledge, 2015.

¹⁰⁰ Reinhard, “American Business ...”, cit., p. 198, 200.

¹⁰¹ Ivi, p. 200.

¹⁰² Il programma lanciato nel 2010 prevedeva una serie di scambi internazionali tra imprenditori e manager di tutto il mondo volto a facilitare “la costruzione di relazioni e l’apprendimento faccia-a-faccia” con i colleghi americani. Esso implementava le linee guida espresse da Obama nel suo discorso all’Università del Cairo l’anno precedente e intitolato appunto “A New Beginning”. Vedi Mike Mora, “U.S. Department of State Launches Entrepreneurs for a New Beginning at Presidential Summit on Entrepreneurship”, *EO – Entrepreneurs’ Organization* (www.eonetwork.org/mitn/state_departmentlaunch).

mostrano un chiaro spostamento verso percezioni più positive dell’America e del suo ruolo guida nel mondo. Ciò rende la nostra missione una priorità meno urgente per le società statunitensi che hanno aderito e sostenuto le nostre iniziative”.¹⁰³

Il *format* americano della public diplomacy si ripete dunque anche qui sostanzialmente invariato, dichiarando *mission accomplished* ai primi segni di distensione? Con il senno di poi, questo episodio sembra suggerire, se non altro, che la maggiore carenza della public diplomacy americana sia in fondo una *mancanza di istituzionalizzazione*: una persistente incapacità di sviluppare una missione e una struttura coerenti, autonome dalle pressioni ambientali ma capaci di adattarsi ai cambiamenti e capaci di durare nel tempo, al di là delle forme organizzative e delle modalità operative assunte di volta in volta sotto la pressione di urgenze materiali.¹⁰⁴

Guardiamo a questi eventi dalla prospettiva dei primi vent’anni del nostro secolo, e consideriamoli insieme agli sconvolgimenti provocati dal primo mandato del Presidente Trump, non a caso un uomo del business che però ha sparigliato le carte con una politica “sovranaista” che – tra guerre commerciali, minacce militari e scontri politici via *social media* – sfida sia le teorie della pace democratica che quelle della pace capitalista. Da questa prospettiva la storia del soft power e della public diplomacy americani sembra rivelarsi uno sconsolante fallimento. Come ha scritto Jan Melissen:

quando si tratta di esercitare il soft power, gli Stati Uniti possiedono risorse ineguagliabili che sono accompagnate, come nel tempo si è scoperto, da una capacità senza pari di precipitare a corpo morto nell’abisso delle percezioni straniere.¹⁰⁵

¹⁰³ Cfr: John Brown, “Business for Diplomatic Action to Close Operations at Year’s End”, *John Brown’s Notes and Essays*, December 2, 2010: <http://johnbrownnotesandessays.blogspot.com/2010/12/business-for-diplomatic-action-to-close.html>.

¹⁰⁴ Il riferimento è ispirato alla teoria dell’istituzionalizzazione sviluppata da Samuel Huntington, sulla scia di Talcott Parsons, in *Political Order in Changing Societies*, Yale University Press, New Haven, 1968.

¹⁰⁵ Melissen, “*The New Public Diplomacy*”, cit., p. 7.

Un fallimento dunque. Seppur pieno di illuminanti lezioni per chi voglia coglierle.

5. Concludendo e ricominciando

Si potrebbe dire che c'è qualcosa di incongruo nell'introdurre un manuale universitario dedicato alla proiezione internazionale del Sistema Italia con delle "lezioni americane". Cerchiamo in conclusione di chiarire questo punto.

Lo scopo principale di questo saggio era di illustrare i diversi approcci alla produzione di soft power attraverso l'analisi di quell'attività di "coltivazione dell'opinione pubblica di altri paesi" che dalla metà del Novecento si è chiamata public diplomacy. Questa, come abbiamo visto, si compone di tre dimensioni – informazione, comunicazione e relazioni culturali – attraverso le quali, secondo Joseph Nye, si costruisce quel discorso persuasivo, quell'immagine attrattiva, quella capacità di sedurre "le menti e i cuori dei popoli" che conferisce a un paese una particolare forma di *potere*: fare in modo che "gli altri vogliano ciò che noi vogliamo".

Per inserire i diversi approcci in un modello più generale, abbiamo reso in forma di matrice l'incrocio tra due vettori che rappresentano, l'uno, sfere d'azione (politica/economia) e l'altro, ambiti spaziali dell'azione (interno/ internazionale). A ciascuno dei quattro quadranti che ne risultano appartiene, in linea di principio, una diversa modalità comunicativa. In ambito interno, abbiamo la comunicazione politica e il marketing, in ambito esterno la public diplomacy e il nation branding. In tutti i casi lo scopo è produrre effetti attrattivi-seduttivi, ma da un lato parleremo di produzione di consenso, dall'altro di persuasione commerciale. Salendo di qualche gradino lungo la scala di astrazione si può risalire al concetto onnicomprensivo di *propaganda* e al suo sinonimo, reso famoso da Edward Bernays, di "relazioni pubbliche" – di cui la "diplomazia pubblica" costituirebbe null'altro che l'articolazione in ambito internazionale. In altri termini, persuasione politica (propaganda in senso stretto) e persuasione commerciale (marketing in senso lato) rappresentano i due poli attorno ai quali si concentra la nostra riflessione sulle modalità di proiezione internazionale di un "sistema paese".

Il nostro secondo obiettivo era di rimarcare che tra questi due poli, in teoria così ben distinti, esiste in realtà un rapporto di competizione-contaminazione, visibile soprattutto a livello di tecniche di comunicazione, codici linguistici, stili persuasivi o per così dire di “linguaggi seduttivi”. Qui il contributo del caso americano è in primo luogo quello di illustrare l’evoluzione di questo fenomeno che, nato in ambito interno, si proietta tuttavia anche a livello internazionale. In quest’ottica staremmo infatti assistendo a un fenomeno di *privatizzazione* della sfera pubblica attraverso la *commercializzazione* del discorso, della retorica della public diplomacy. Ma il caso americano mostra anche come il fenomeno faccia parte di un più generale “slittamento di paradigma” dal primato della politica a quello dell’economia e come questo investa non solo le modalità di comunicazione, ma anche gli attori, gli obiettivi e gli interessi dominanti che sottendono al processo comunicativo. Ciò indicherebbe un cambiamento non solo nel *come* si comunica, ma anche nel *chi* e *perché* comunica. La proposta di coinvolgimento diretto della business community nel *rebranding* del Paese rivelerebbe insomma una tendenza alla *privatizzazione tout-court* della politica estera, non solo della sua retorica. Indizi in tal senso sono visibili oggi all’interno di molti paesi come sulla scena internazionale, ma negli Stati Uniti essi assumono un’evidenza appunto paradigmatica. E tuttavia alcune avvertenze e correzioni di tiro saranno opportune per consentirci di guardare al nostro tema in una prospettiva comparata, aperta anche al “resto del mondo” e all’Italia.

5.1 La peculiarità del caso americano

Riconosciamo innanzitutto che la matrice presentata in apertura ha una sua intrinseca rigidità nella misura in cui associa le diverse modalità di comunicazione persuasiva (il *come*) a specifici contenuti della comunicazione (il *cosa*). Il postulato è che, mentre in una tradizionale strategia di public diplomacy l’attrattività di un paese – il suo capitale di soft power o, per usare altri termini, il suo *brand* – ha come contenuti valori e politiche (democrazia, libertà, mercato), in un’ottica di “nation branding” essa avrà come contenuti merci e servizi (export, turismo, attrazione degli investimenti).

Ora, il caso americano mostra la complessità che si nasconde dietro questo postulato, che non va eccessivamente semplificato. Da un lato infatti l'attrattività dell'American Way è sempre stata una miscela di valori politici, brand commerciali e cultura popolare tradotta in sogni hollywoodiani. Dall'altro lato, negli USA c'è sempre stata una osmosi dichiarata tra interessi della "General Motors" e interesse nazionale. Infine, ma fatto assai rilevante, il fenomeno della commercializzazione della public diplomacy statunitense ha riguardato più il livello del linguaggio e delle tecniche di comunicazione (il *come*) che non i contenuti (il *cosa*). Il dibattito critico che abbiamo riassunto nelle pagine precedenti, infatti, anche quando ha investito il tema degli attori (il *chi*) della public diplomacy – mettendo in competizione la business community con la tradizionale diplomazia governativa – non ha riguardato l'identificazione del Brand America con merci e servizi *anzichè* con valori e politiche, ma piuttosto l'opportunità di comunicare le politiche e i valori americani attraverso i linguaggi, i codici e le tecniche della pubblicità commerciale. E dunque, la tradizionale critica dell'approccio propagandistico *alla* public diplomacy si è intrecciata in anni più recenti con una forte diffidenza verso l'uso del linguaggio del marketing e del branding *nella* sfera politica.

Al di là dell'indubbio interesse di questo dibattito, si deve però considerare che il caso americano riguarda una superpotenza politico-militare-commerciale con un ruolo di leadership geostrategica da più parti certo contrastato, ma non ancora eguagliato e tantomeno superato. Difficilmente gli USA potrebbero fare della promozione del turismo e dell'export l'unico *fulcro* della loro politica estera. *Branding America* dunque possiede aspetti suoi peculiari e non facilmente generalizzabili; forse solo due altri casi possono presentare qualche analogia con quello americano, almeno a livello di complessità, e non per nulla si tratta di super-potenze economiche e in prospettiva politiche e militari: la Cina e l'Unione Europea. E infatti gli studi sulla public diplomacy cinese ed europea stanno fiorendo, sebbene ancora lentamente.¹⁰⁶ Ma nella maggior parte degli altri paesi il problema si pone un po' diversamente.

¹⁰⁶ Vedi Yu Cheng, Lilei Song, Lihe Huang (eds), *The Belt & Road Initiative in the Global Arena. Chinese and European Perspectives*, New York, Palgrave Macmillan 2018; Mai'a K. Davis Cross, Jan Melissen (eds), *European Public Diplomacy: Soft Power at Work*, New York, Palgrave Macmillan, 2013; Ingrid d'Hooghe, *China's Public*

5.2 Public diplomacy e nation branding nel resto del mondo

Molti piccoli paesi e medie potenze con un ruolo secondario in politica estera hanno molto meno spazio per concepire, e meno esigenza di praticare una strategia *politica* di costruzione di soft power. Qui, complice la globalizzazione, lo slittamento dalla public diplomacy al nation branding si è compiuto proprio nel modo rigido prefigurato dalla nostra matrice. È cambiato in altri termini non solo il *come* ma anche il *cosa* della comunicazione.

È soprattutto per questi paesi che la “teoria” del nation branding è stata creata – e tra l’altro non da autori americani, poiché le migliori pratiche e le prime teorizzazioni nascono negli anni Novanta del secolo scorso ad opera di agenzie private di *brand consulting* britanniche. Con la fine della guerra fredda e l’esplosione della globalizzazione, un gran numero di paesi si sono trovati da un giorno all’altro ad operare non più come stazioni, inseriti in rigide alleanze politico-militari e operanti su mercati ristretti e protetti, ma come “stati-commercio”. Catapultati cioè in una dura e caotica competizione internazionale, con la vitale esigenza di promuovere presso “i mercati” (dalle istituzioni finanziarie internazionali agli investitori privati ai singoli consumatori) le loro merci, materie prime, mercati del lavoro, destinazioni turistiche. Avevano dunque bisogno proprio di un *brand* di natura commerciale per farsi conoscere, per distinguersi e per persuadere. Alcuni paesi dell’ex Patto di Varsavia e della zona occidentale dell’ex URSS, che uscivano dal “totalitarismo comunista”, hanno sì vissuto una fase “politica” del loro *re-branding* in cui hanno dovuto mostrare di essersi convertiti al capitalismo e alla democrazia per essere accettati nell’Unione Europea; ma una volta superata questa fase il loro problema è rimasto sostanzialmente di branding commerciale. In tale situazione – e nel contesto di quello slittamento di paradigma cui abbiamo spesso accennato e che proprio in quegli anni prendeva piede – quei governi si sono affidati a grandi società di public relations e brand design, di solito britanniche, e sono queste ad aver sviluppato – per quel tipo di clienti, non certo per gli Stati Uniti – la “teoria” del nation branding derivandola dal marketing. Ed è per questo che valori e politiche vi hanno una parte minima nel definire un brand

Diplomacy, Leida, Brill-Nijhoff, 2014. Sul caso Cina in relazione all’Italia si veda il capitolo di Marisa Siddivò in questo volume.

nazionale. Nell'“esagono dell'identità competitiva” sviluppato da Simon Anholt, ad esempio, solo uno dei lati ha a che vedere con “le decisioni politiche del governo del paese, sia quelle di politica estera che interessano direttamente le popolazioni straniere che quelle di politica interna riportate dai media internazionali”.¹⁰⁷ Gli altri lati sono il turismo, i grandi marchi privati, il clima degli affari, il carattere del popolazione (incluso “come si comportano all'estero e come trattano i visitatori”) e l'export culturale (“le tournée di una squadra sportiva, i dischi di un famoso musicista, le opere di poeti, scrittori e cineasti”). Questo è ciò che rende “vendibili” la maggior parte dei *national brand* nel mondo. Quanto agli altri paesi dell'Unione Europea, più sono grandi e potenti – o ereditano dal passato una storia imperiale – più la loro esperienza si colloca a mezza strada tra quella dei piccoli vicini europei e quella degli Stati Uniti. Tra questi spicca il caso della Gran Bretagna.

5.3 Una lezione inglese

Lo slittamento verso il nation branding in Gran Bretagna ha una storia particolare che si intreccia in più punti con quella statunitense. Qui l'uso di tecniche di marketing politico era esploso alla metà degli anni Ottanta, quando il Partito Laburista affidò ad alcuni grandi pubblicitari e *brand designer* londinesi l'operazione di *party re-branding* che dieci anni dopo portò alla vittoria elettorale di Tony Blair. Da quel lavoro nacque il New Labour, con il suo nuovo simbolo, una rosa stilizzata. Commissionata dal Direttore della comunicazione del partito Peter Mandelson – un giovane produttore televisivo che sarà poi potentissimo nel governo Blair, soprannominato dalla stampa “il principe delle tenebre” – la *red rose* fu disegnata da Michael Wolff, co-fondatore della società di “design consultancy” *Olins Wolff* insieme a Wally Olins, guru mondiale del nation branding. Un altro personaggio chiave della svolta neo-centrista del New Labour fu Philip Gould, sondaggista e consulente strategico con una carriera a cavallo tra Gran Bretagna e Stati Uniti, accreditato come colui che convertì la leadership laburista alle moderne tecniche di marketing elettorale, tra cui l'uso sistematico dei focus group. Gould aveva collaborato alla campagna elettorale che nel 1992 portò alla Casa

¹⁰⁷ Anholt, *Competitive Identity*, cit., p. 25.

Bianca Bill Clinton e la sua coalizione di “New Democrats” – anche quella una grande operazione di *party re-branding* gestita da abili *spin doctors*. Ma soprattutto Gould faceva da *trait d’union* tra il partito e il suo ambiente professionale: era infatti vicepresidente della Freud Communications, un’influente società di public relations londinese fondata e presieduta da Matthew Freud, pronipote di Sigmund Freud ed emulo del prozio Edward Bernays. Nessuna meraviglia dunque che la squadra di Mandelson venisse dispregiativamente chiamata dalla vecchia guardia laburista la “banda del marketing”, pronta a “reimpacchettare il partito come una scatola di cereali per la colazione”.¹⁰⁸

Fu grazie a quegli uomini (e a quei metodi) che Blair conquistò la guida del “partito nuovo” nel 1994 e la sua prima vittoria elettorale nel 1997. A 43 anni era il più giovane Primo Ministro da quasi due secoli e portava un approccio nuovo in quello che si sarebbe rivelato il governo laburista più longevo della storia (1997-2010). Il New Labour avrebbe creato una New Britain. A due mesi dalla sua elezione l’*Economist* scriveva:

Così come ha trasformato l’immagine del Labour da obsoleto relitto in moderno partito di governo, applicando una miscela di revisionismo e marketing accattivante ... Blair spera ora di capovolgere il modo in cui i britannici e gli stranieri guardano al Paese. Una campagna per “ribrandizzare la Gran Bretagna” è appena cominciata e culminerà nelle celebrazioni per il nuovo millennio...¹⁰⁹

L’esperienza, inizialmente di grande successo, fu in seguito molto discussa e aspramente criticata nel paese, con toni non dissimili da quelli che abbiamo visto usare negli USA, più o meno negli stessi anni, a proposito dell’esperimento di *re-branding America* di Charlotte Beers.

Un esempio per tutti è la campagna *Cool Britannia*, partita in pompa magna nel 1997-98 coinvolgendo vip, artisti e star dello spettacolo, e

¹⁰⁸ La colorita espressione è del leader sindacale Rodney Bickerstaffe, citata da Peter Mandelson, “The Unstarted Revolution”, in Kavanaugh (ed.) *Philip Gould. An Unfinished Life*, London, Palgrave Macmillan, 2012, p. 71. Questo libro, scritto dagli amici e collaboratori di Gould dopo la sua prematura scomparsa avvenuta nel 2011, consente di ricostruire dall’interno la storia della “banda del marketing” e le sfumature anche biografiche dei suoi protagonisti.

¹⁰⁹ Cfr. “A new brand for Britain. Will New Labour succeed in reinventing Britishness?”, *The Economist*, August 21, 1997.

finita in un clamoroso fiasco.¹¹⁰ Il contesto in cui nacque *Cool Britannia* non aveva a che fare direttamente con Blair e il New Labour, ma piuttosto con la ripresa della crescita economica del paese fin dal 1993 e con la rinascita della città di Londra, ampiamente celebrata dalla stampa internazionale. Famoso è rimasto un editoriale di *Newsweek* del 1996 in cui si descriveva l'estrema vivacità della scena culturale e artistica della capitale, nominata "the World's coolest city".¹¹¹ Quell'atmosfera non riuscì a salvare dalla sconfitta elettorale il Primo Ministro conservatore John Major, pur sempre identificato con un ventennio di dure politiche thatcheriane; si incontrò bene invece con il grande "ottimismo clintoniano" degli uomini di Blair, tipico dei primi anni della globalizzazione post-Guerra Fredda: gli stessi anni, si ricordi per inciso, in cui gli USA gradualmente dismettevano la vecchia "macchina della propaganda" affidando il futuro della loro public diplomacy alle forze e ai linguaggi del mercato globale.

Giunta così a Downing Street, la "banda del marketing" colse al volo la suggestione mediatica che Londra fosse "la città più fida del mondo" e la incorporò in una più ampia operazione di comunicazione che annunciava l'avvento di una *Cool, New Britain*. Ingenti risorse pubbliche e private furono investite nei "grandi eventi" culturali-commerciali di quegli anni come il British Fashion Awards, il British Designer of the Year Award e i Brit Awards, il premio musicale che sanzionò la fortuna del genere Britpop. La musica giocò un ruolo centrale nel riposizionamento globale del "marchio" britannico. Famosa, e inusuale per quei tempi, la scelta di usare la principale icona nazionale – la Union Jack, la bandiera britannica – per decorare il seducente vestitino che avvolgeva Noel Gallagher, del gruppo femminile Spice Girls, e la chitarra elettrica di Geri Halliwell, giovanissimo musicista degli Oasis. Artisti e sportivi, attori e personalità televisive, stilisti, giornalisti, consulenti d'immagine e public relations – tutto il mondo dell'industria creativa fu mobilitato in supporto del nuovo

¹¹⁰ Un racconto dall'interno dell'atmosfera di quegli anni è in Mark Leonard, l'esperto di comunicazione politica e public diplomacy soprannominato dalla stampa il "Commissioner of Cool" di Tony Blair. Cfr. Mark Leonard, *Britain TM*, London, Demos, 1997. Per un'analisi approfondita dell'evoluzione della public diplomacy britannica si rimanda a James Pamment, *British Public Diplomacy and Soft Power*, London, Palgrave Macmillan, 2016.

¹¹¹ Stryker McGuire "London Rules. Inside the World's coolest city", *Newsweek* November 4, 1996.

corso e invitato a frequentare Downing Street e quel pugno di giovani ministri e *spin doctors* capaci finalmente di tenere “il passo con i tempi”.¹¹²

Poi, nei primi anni 2000, *Cool Britannia* cominciò a sgonfiarsi, finché rimase travolta dal declino del genere Britpop, da immagini tutt’altro che “cool” di servizi pubblici fatiscenti, violenza negli stadi, episodi di razzismo, e infine dall’aperto sostegno di Blair all’intervento americano in Iraq, che isolò il premier nei confronti dell’opinione pubblica “liberal” nel suo paese e in Europa.¹¹³ La campagna fu accusata di essere una collezione di iniziative estemporanee, frettolose e mal pianificate, un esempio ancora oggi usato dai critici del nation branding come modello di “cosa non va fatto e perché”.¹¹⁴ Ma la maggiore accusa a *Cool Britannia* fu di aver tentato di *commercializzare* un prodotto invece di riformare e governare un Paese: una mera operazione d’immagine in cui la comunicazione sostituiva l’azione politica. E, come abbiamo visto nel caso americano, quando “the product doesn’t match its marketing” propaganda e pubblicità non possono fare miracoli.

L’evidente scollamento tra il prodotto e la sua immagine nella Gran Bretagna di Blair viene utilizzato dallo stesso Joseph Nye per esemplificare una situazione in cui, quella che dovrebbe essere una sofisticata attività generatrice di soft power, viene intesa come semplice manipolazione dell’informazione o anche come un intervento di “comunicazione strategica”, non sostenuto però da una adeguata capacità di governo. Così, mentre la propaganda ufficiale si sforzava di proiettare un’immagine di ottimismo, efficienza e benessere, una sfortunata catena di incidenti ferroviari indusse gli stessi media britannici a parlare di una “nazione in declino”, “un paese del terzo mondo”, con i servizi pubblici resi fatiscenti dal *budget downsizing* del ventennio conservatore – un problema politico serio che il governo continuava a non affrontare. A ciò si aggiungeva l’evidente mancanza di coordinamento tra le istituzioni del “sistema paese” circa l’immagine che doveva essere promossa. Mentre ad esempio il British Council spendeva ingenti risorse per presentare

¹¹² Cfr. Kate Oakley, “Not So Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development”, *International Journal of Cultural Studies*, March, 2004.

¹¹³ Cfr. James Strong, *Public Opinion, Legitimacy and Tony Blair’s War in Iraq*, New York, Routledge, 2017.

¹¹⁴ Olins, “*Making a National Brand*”, cit., p. 178.

all'opinione pubblica mondiale una nazione "moderna, multietnica e creativa", la British Tourist Authority la pubblicizzava come luogo della tradizione, ricca di storia e di antichissimi rituali.¹¹⁵ Una generalizzata incapacità di governo, insomma, mostrava come una comunicazione accattivante non basti a creare un brand di successo, nonostante i fondi spesi e il frenetico attivismo profuso. Come ha scritto Wally Olins, paragonando la "regina delle chiacchiere" americana e il "principe delle tenebre" britannico:

Charlotte Beers negli USA non fu l'unica a fare un capitolombolo di questo genere. Peter Mandelson nel Regno Unito aveva commesso lo stesso tipo di errori pochi anni prima [cercando di fare] troppo e troppo in fretta...¹¹⁶

La storia della public diplomacy e del nation branding in Gran Bretagna, insomma, è certamente da approfondire, non foss'altro perché – con le sue luci e le sue ombre – fa da ponte tra alcune problematiche tipicamente americane ed altre peculiarmente europee.

5.4 E l'Italia?

Sul caso italiano non ci dilungheremo qui, considerate le centinaia di pagine che seguono. Il lettore potrà notare che la problematica affrontata in diversi capitoli di questo volume è in gran parte interna al quadro del nation branding: sostegno all'internazionalizzazione delle imprese, aumento dell'export, attrazione degli investimenti esteri e promozione del paese come destinazione turistica. A rigore, alcuni di questi aspetti neanche rientrano nella sfera del soft power e della public diplomacy; essi appartengono piuttosto alla sfera della diplomazia economica, che si occupa di politiche commerciali, negoziati su dazi e barriere non tariffarie, lotta alla contraffazione, protezione di marchi, brevetti e proprietà intellettuale, facilitazione degli investimenti, riconoscimento del *country of origin*, ecc. Tali attività sono affidate ai canali della diplomazia tradizionale, a trattative multilaterali e accordi *government-to-government*. Costituiscono dunque una parte importante dell'attività di internazionalizzazione, ma entrano in contatto con il nostro tema solo alla

¹¹⁵ Nye, *Soft Power*, cit., pp. 108, 109.

¹¹⁶ Olins, "Making a National Brand", cit., p. 178.

fine del percorso di *policy making*, quando giungono alla fase della *comunicazione* verso l'esterno: persuasione dei mercati, educazione del consumatore, promozione integrata del “sistema Paese” e della sua immagine.

In questo manuale abbiamo cercato di far emergere sempre l'importanza di questa fase di *promozione e comunicazione* dell'immagine-paese. E non solo come un “bene pubblico capace di creare un ambiente facilitante” per le transazioni private,¹¹⁷ ma anche e soprattutto come un “bene comune” – una riserva di capitale sociale, se si preferisce un linguaggio economicistico – capace di generare una forma di potere e di influenza di significato più generale, perfino di salienza in senso lato politica. Soft power appunto. Questo obiettivo può essere relativamente difficile per molti paesi di dimensioni e ruolo paragonabili a quelli dell'Italia; ma l'Italia si trova tuttavia in una invidiabile posizione di vantaggio.

L'immagine-paese dell'Italia – quella che già esiste spontaneamente nell'immaginario mondiale, sedimentata nei secoli – ha una caratteristica praticamente unica (prima regola aurea per un *branding* di successo): è il suo spessore storico-culturale, quella notorietà e riconoscibilità che consente appunto a Joseph Nye di nominarla nella prima riga del suo *Soft Power* sapendo che il riferimento sarà da tutti immediatamente compreso. Come in nessun altro paese, almeno nell'emisfero occidentale, il nostro *brand* nazionale abbraccia la storia dell'arte e del commercio, della religione e dell'architettura, del diritto e delle forme di governo, estendendosi lungo due millenni. Proceede dall'antichità romana al medioevo delle città, fino almeno al Rinascimento e al *Grand Siècle Italien* di cui parla Braudel¹¹⁸; perde poi centralità con il definitivo spostamento delle rotte commerciali dal Mediterraneo all'Atlantico, ma anche a causa del ritardo politico nella creazione di uno stato-nazione; rimane tuttavia meta ambita di grandi viaggiatori e letterati nel XVIII e XIX secolo; e recupera infine grande visibilità nel Novecento, prima (molto tristemente) con l'invenzione del fascismo,¹¹⁹ e poi (molto più

¹¹⁷ Leonard, *Public Diplomacy*, cit.

¹¹⁸ Cfr. Fernand Braudel, *Le modèle Italien*, Paris, Flammarion, 1984; *Il secondo Rinascimento. Due secoli e tre Italie*, Torino, Einaudi, 1987.

¹¹⁹ Per alcune considerazioni sul “nation branding” in periodo fascista vedi il capitolo di Matteo Pretelli in questo volume.

felicemente) nel secondo dopoguerra, con il successo del cinema italiano, l'esplosione del fenomeno del Made in Italy e il rilancio del turismo, in particolare delle città d'arte e delle destinazioni culturali.¹²⁰ Né si deve dimenticare il contributo portato alla notorietà internazionale del paese dalla “diaspora italiana” prodotta da oltre un secolo di emigrazione: 5 milioni di cittadini italiani all'estero, 60 milioni di italo-discendenti ufficialmente stimati (tanti quanti ne vivono in patria) e addirittura 250 milioni di “Italici”, se si considerano le stime di Piero Bassetti.¹²¹ L’“Italia fuori di sé” è una delle grandi risorse sottoutilizzate e ancora non pienamente comprese (se non talvolta snobbate) della nostra diplomazia pubblica.¹²²

Tutto ciò per dire che, nonostante una limitata rilevanza del Paese nel quadro geostrategico odierno, *il brand Italia non sarà mai un brand meramente commerciale*, qualcosa da promuovere con una attività di “mera propaganda” o di “mera pubblicità”, per tornare alle categorie sopra discusse. E ciò proprio a causa dell'enorme complessità dello spessore storico e culturale intrinseco all'identità competitiva del paese.

Spetta però alla politica, alle istituzioni e al mondo della cultura il non facile compito di collaborare alla promozione internazionale di questo *unicum* identitario. Si tratta di correggere i non pochi stereotipi e pregiudizi presenti nell'immaginario internazionale e che ancora ne impediscono la corretta comprensione; di creare le condizioni per una azione coordinata e coerente, ancora spesso assente a causa della grande

¹²⁰ Per il contributo della promozione turistica al brand nazionale dell'Italia vedi il capitolo di Francesco Palumbo in questo volume.

¹²¹ Su questo aspetto si soffermano i diplomatici Francesco Maria Talò e Mario Vignali e il collega Matteo Pretelli nei loro rispettivi contributi in questo volume. Una lezione che non è stato possibile includere in questo manuale è stata tenuta al nostro master presso Link Campus University da Stefano Luconi, uno dei massimi esperti italiani del tema. Vedi: Stefano Luconi, *From Paesani to White Ethnics*, Suny Press, 2001; Lucia Ducci, Stefano Luconi, Matteo Pretelli, *Le relazioni tra Italia e Stati Uniti: dal Risorgimento alle conseguenze dell'11 settembre*, Milano, F. Angeli, 2000. Per la definizione di “italici” di Piero Bassetti si veda il suo *Svegliamoci italici! Manifesto per un futuro glocal*, Venezia, Marsilio Editori, 2015. Dei pochissimi lavori italiani sul soft power, l'unico che dedichi un intero capitolo al contributo della diaspora italiana è Giuliano da Empoli, *Il Soft Power dell'Italia*, Venezia, Marsilio, 2017.

¹²² Il tema mi è caro, avendo collaborato per anni con il John D. Calandra Italian American Institute della City University of New York, dove ho diretto un progetto di raccolta di memorie orali dedicato alla politica italoamericana. Tra i lavori prodotti mi limito a citare un'antologia di scritti a mia cura che presenta spunti utili anche per il tema che qui ci interessa: *Cultura e politica nell'America italiana*, Firenze, Cesati, 2015.

frammentazione territoriale e istituzionale e di uno spiccato individualismo dei territori e delle imprese; di lavorare *in rete* – sia in senso digitale che metaforico – all’integrazione dei diversi aspetti economici e culturali, scientifici e tecnologici del *brand Italia*, valorizzando la sinergia fra tradizione e valori, creatività e innovazione.¹²³ E si tratta (soprattutto, direbbe Nye) di mettere in campo una solida e durevole strategia di relazioni internazionali che abbia l’orizzonte lungo della cultura e non solo quello ravvicinato del commercio. È necessaria insomma un’operazione “di sistema” sia per bilanciare indispensabili strategie di public diplomacy e tecniche, pur utili, di nation branding, sia per coinvolgere una molteplicità di soggetti pubblici, privati e non-governativi. Ciò senza cedere all’illusoria tentazione della centralizzazione e del comando, ma praticando piuttosto la flessibile arte (tanto italiana) della ricerca dell’accordo tra gli attori. E mantenendo ferma la guida del processo in mano pubblica, l’unica legittimata a definire l’interesse nazionale; a trarne una *vision*, come dicono gli uomini del marketing, che sia largamente condivisa nel paese; e a dotarla di strutture decisionali e procedure gestionali coerenti, adattabili e capaci di durare. Quest’ultima, se non altra, è la vera lezione che si può trarre dal relativo fallimento dell’esperienza americana, in gran parte dovuto alla debole istituzionalizzazione dell’attività di public diplomacy e alla mancanza di un consenso bipartisan sul contenuto e l’importanza del soft power.

Che l’Italia abbia le risorse per sedurre “le menti e i cuori dei popoli” non c’è dubbio. Ma perché queste generino effettivamente soft power bisogna che definiamo cosa noi siamo e cosa vogliamo – e cosa vogliamo che gli altri vogliano. Che la politica, le istituzioni e la cultura sappiano cimentarsi con questo compito è l’auspicio con cui presentiamo questo lavoro.

¹²³ Per un inquadramento giuridico e organizzativo di questi temi vedi i saggi di Emma A. Imparato e Giorgio Mocavini in questo volume.