

Nota di Francesco Varanini

La prima impressione è che la cifra di questo racconto sia la mestizia. Leggere queste pagine è trovarsi immersi in una atmosfera di contenuto dolore. Ma non per questo si esce dalla lettura addolorati.

Viene in mente Flaubert, la conclusione dell'*Educazione sentimentale*. “Mi sembra che i furori politici ti siano sbolliti” dice uno dei due antichi amici. “Effetto dell’età”, risponde l’altro. “E si misero a fare il bilancio della loro vita. Avevano fallito tutti e due”.

Ma Flaubert in realtà ci dice che seppure i sogni non si erano realizzati, seppure i due non avevano raggiunto l’amore e il potere de da giovani desideravano, né Frédéric né Deslauries avevano fallito. La stessa lucidità con cui, dopo lunghi anni, ormai lontani dalla vorticoso Parigi, ritornano sui momenti della loro vita, ci parla di come, vivendo, avevano imparato a vivere.

“E’ così difficile in realtà cambiare”, dice Silvius Moser. “Ne avevo diritto!”, continua a ripetere Carlo Trevi, cercando i suoi spazi di libertà. Il fallimento è, per entrambi “una prospettiva concreta”. E desta allarme il fatto che la vita di entrambi sia troncata da una morte prematura. Forse in questo c’è un messaggio: viviamo in tempi affrettati,

tempi troppo rapidi, tempi che rendono difficile l’elaborazione dei lutti, il lavoro su di sé.

Ma il narratore, che è anche un personaggio della sua stessa narrazione, personaggio adulto, di fronte a qualsiasi sussulto della vicenda che porta alle due morti parallele, non allontana lo sguardo, non nasconde e non si nasconde. Ascolta entrambi, anche se arriva a rimpiangere di non aver saputo ascoltare ancora di più. “Nonostante tutto noi presteremo attenzione, ascolteremo, rifletteremo. Agiremo con fervida speranza”.

Continua senza remore a cercar di transitare dalla melanconia alla beatitudine. E continua, per ruolo -è un ‘uomo del Personale’- a farsi carico di accompagnare sulla stessa strada i due manager, che sono ad un tempo colleghi, quasi amici, e persone affidate alle sue cure.

Se Trevi e Moser non hanno avuto tempo, tempo per vivere pienamente, per lavorare efficacemente, trova il tempo per loro l’autore-narratore. Fiducioso nella letteratura, intesa come “transito elettivo per riconoscere quel perturbante che giunge inatteso”, “indirizzo di verità”.

Quando agli inizi degli Anni Settanta Giacomo Debenedetti conia la definizione *personaggio-uomo*, ha di fronte agli occhi un cambiamento. Echeggiando un nuovo scenario che le tecnologie stanno disegnando, popolato da macchine, vari autori si ingegnano di scrivere romanzi che sembrino scritti da una macchina, e non più da un essere umano. Romanzi dove lo sguardo dell’autore, imperturbabile come un obiettivo, una telecamera, una macchina automatica si posa su cose, oggetti. Romanzi dove anche l’essere umano è visto come cosa.

Debenedetti non si arrende all’andazzo: e torna a dare valore al “vecchio personaggio di romanzo”, cui è concessa “la possibilità di duellare, perdente o vittorioso, contro la minaccia di situazioni estreme”. Di fronte a minacce politiche, economiche, tecnologiche più gravi di quelle vissute negli Anni Settanta del secolo scorso, oggi più di allora abbiamo bisogno di personaggi letterari che siano, per noi, aggiunge Debenedetti, “*alter ego*, nemico o vicario”.

Così sono gli emblematici personaggi che ci presenta Varchetta. Personaggi che si aggiungono a tutte le figure “che ci vengono incontro dai romanzi e adesso anche dai film”. Personaggi che sul risvolto della giubba portano scritta la più capitale delle loro funzioni, il loro motto araldico: “*si tratta anche di te*”.¹

Così è la letteratura. Ci porta fuori dal mondo per riportarci poi, più consapevoli, nel nostro quotidiano.

Uno dei modi di avvicinare questo testo è dunque intenderlo come pura letteratura. La collocazione più ovvia sembra essere la letteratura industriale: se non una vera scuola, un luogo ben visitato dalla

1 Giacomo Debenedetti, "Commemorazione provvisoria del personaggio-uomo", *Paragone*, dicembre 1965. Discorso letto alla tavola rotonda indetta della Mostra del Cinema di Venezia, 1965.

critica. Il momento d'oro, si sa, e non è un caso, sta negli anni del boom, tra gli Anni Sessanta e gli Anni Settanta. Allora si afferma una grande industria italiana, sia privata che pubblica. Ed allora, anche, il 'dirigente d'azienda' si riconosce come 'manager' figura universale, ma di stampo americano del manager. Si fondano allora in Italia le prime Business School. E' questo del resto il clima evocato da Varchetta.

Dovremmo quindi citare Volponi, Ottieri, Balestrini, Sinisgalli, magari anche Pontiggia e con più motivi il Parise del *Padrone*. Ma sarebbe fuorviante collocare qui il racconto di Varchetta senza una precisazione. Perché c'è una faglia, una frattura che divide inesorabilmente quel gruppo di e titoli: gran parte di queste pagine si fanno vanto di denigrare il lavoro e inneggiare al rifiuto del lavoro. Sinisgalli, ad esempio, sembra eccedere nel celebrare la civiltà delle macchine, prefigurando così un auspicato futuro dove la presenza di macchine sempre più potenti ed autonome libera le donne e gli uomini dal lavoro.

Ma soprattutto dobbiamo guardare criticamente a Volponi, Ottieri, Balestrini, Pontiggia. Nel mentre descrivono personali esperienze, o minuziosamente riferiscono degli atteggiamenti del lavoratore, o magari anche esaltano enfaticamente la figura dell'operaio ribelle, stanno in realtà affermando il loro essere diversi. Il sentirsi lontano dal vile lavoro manuale o impiegatizio, e dalla vita comune vissuta all'interno delle organizzazioni produttive. Se Volponi e Ottieri sono stati dirigenti d'azienda, manager, se ne sono poi vergognati. Nella loro ricerca della propria immagine matura, l'esperienza finisce per essere confinata come momento di passaggio, dal quale allontanarsi per trovare la piena realizzazione di sé. C'è una frase di Ottieri, che è emblema di questo atteggiamento altezzoso: "Ho lasciato la letteratura, la casa agiata dei miei, la nevrosi di figlio unico", ho accettato di fare in dirigente d'azienda, ma "sono un intellettuale di sinistra", questo voglio essere.²

Il rifiuto del lavoro, così, è anche rifiuto, rimozione del proprio lavoro di manager.

Varchetta ci propone una posizione del tutto diversa. Non a caso è un fine studioso dell'opera di Primo Levi.

Con *La chiave a stella* Levi,³ in quegli stessi Anni Settanta del secolo scorso, si contrappone frontalmente a Volponi, Ottieri, Balestrini, Pontiggia ed altri come loro: ancor più che cinica, è per Levi stupida la retorica di chi denigra il lavoro. Non è fuori luogo ricordare qui la sua famosa frase, che afferma il contrario: "l'amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra". Ancora più importanti sono le riflessioni che spiegano la citatissima frase. L'odio per il lavoro non è che un riflesso dell'odio per sé stessi. "L'amore o rispettivamente l'odio per l'opera sono un dato interno, originario, che dipende molto dalla storia dell'individuo, e meno di quanto si creda dalle strutture produttive entro cui il lavoro si svolge". Con la storia di *Quei due*, però, Varchetta sembra aggiungere qualcos'altro: l'amore e odio per l'opera, in quanto dato originario, non sono che una conseguenza dell'amore e odio per sé stessi. I due manager cercano sé stessi: la stessa attenzione all'opera, ai risultati e all'efficacia del lavoro, sono subordinati allo scopo primario del restaurare, di fronte a sé stessi, la propria immagine.

Non importa se, in questa necessaria ricerca della pace con sé stessi lo scopo del lavoro passa in secondo piano, e non importa nemmeno se questa ricerca di sanare le ferite della propria storia personale finiscono per tradursi in conflitti con i colleghi. "Travi proiettava, probabilmente, sul Moser le tracce del proprio sé giovanile ferito nel timore che qualcosa di inconfessabile, da tempo inascoltato, lo toccasse dentro". Ma in fondo, ci suggerisce l'autore, i termini si possono rovesciare: il conflitto è così grave perché anche Moser proietta su Travi le ferite del proprio sé. E per questo il conflitto ha una "portata liberatoria".

Dunque possiamo collocare il racconto in un particolare filone della letteratura industriale. Dove vediamo in azione manager alle prese con la riparazione, o forse meglio: la restaurazione di sé stessi.

Risalendo indietro di cent'anni, non è fuori luogo citare *La coscienza di Zeno*. Italo⁴ Ettore Schmitz, manager insoddisfatto, si nasconde dietro la maschera di un *nom de plume*, Italo Svevo, per narrare

2 Ottiero Ottieri, *La linea gotica. Taccuino 1948-1958*, Bompiani, Milano, 1962.

3 Primo Levi, *La chiave a stella*, Einaudi, Torino, 1978.

4 Italo Svevo, *La Coscienza di Zeno*, Cappelli, Cappelli, Bologna, 1923.

le vicende di un alter ego, Zeno Cosini. Tutti e tre, in fondo, accettano che la ferita narcisistica non possa essere riparata. Con ironica rassegnazione, si accetta la sconfitta. “Perché voler curare la nostra malattia? Davvero dobbiamo togliere all'umanità quello ch'essa ha di meglio? Io credo sicuramente che il vero successo che mi ha dato pace è consistito in questa convinzione”.⁵

Zeno sceglie di essere un perdente. Moser e Travi sono più vicini al personaggio-uomo di Debenedetti, che perdente o vittorioso non cessa di lottare, di cercare e di cercarsi.

Perciò, più del parallelo con *La coscienza di Zeno*, appare pertinente il parallelo con *Rubé*,⁶ il romanzo di Giuseppe Antonio Borgese, misconosciuto capolavoro.

Borgese, nel disegnare la figura di Rubé, descrive, come oggi Varchetta, l'incompiutezza del manager a partire dall'origine sociale e dal contesto culturale. Rubé: “Io poi appartengo a quella infelicissima borghesia intellettuale e provinciale, storta dall'educazione del tutto o nulla, viziata dal gusto delle ascensioni definitive donde si contemplan i panorami”.

“Che strano mestiere era il suo, dopo vent'anni di studi, dieci di professione e di stenti, e tanto arrabattarsi! Guardiano dell'ordine sociale nel dopoguerra industriale. Si divertiva ricordando di avere letto, anni prima, in un giornale umoristico, il titolo di un mestiere ugualmente pregevole: venditore di vetri affumicati per le eclissi.”

Consapevole di appartenere, oltre ogni difficoltà ed insicurezza, alla classe dirigente, Rubé, negli anni immediatamente successivi alla prima guerra mondiale, non riesce a trovarsi a proprio agio in quell'impresa metalmeccanica che porta il simbolico nome *Adsum*: 'io ci sono', non credo sia eccessivo vedervi una contiguità all'*esserci* di Heidegger.

Filippo Rubé si fa licenziare. Ma mentre Ottieri si vanta di essere un intellettuale, per di più 'di sinistra', Rubé: “Ma chi mi prende? ma che mestiere so fare? Se sono un buono a nulla! se sono un intellettuale!”.

Rubé continua a cercare sé stesso. Continua a pensarsi membro della classe dirigente. Prima di riuscirci, muore prematuramente tragicamente. Come Moser e Trevi.

Un'altra citazione che mi pare opportuna rimanda a Giancarlo Lunati, manager di formazione umanistica che occupò ruoli di vertice nella Direzione del Personale Olivetti, così come Volponi e Ottieri.

Lunati non ha velleità di 'intellettuale di sinistra' non si chiama fuori, scrive romanzi per elaborare la propria esperienza in anni difficilissimi, quando cessa la spinta degli Anni del boom, e sulle fabbriche, come sulla società intera, aleggia il fantasma del terrorismo. Scrittura come autoterapia.

Lunati traccia in tre romanzi, scritti a ridosso degli eventi, tra il 1977 e il 1983, la propria autobiografia re-immaginata. Il romanzo più interessante resta il primo, che porta un titolo minimalista, come minimalisti sono i titoli di Varchetta: *Una cronaca*.

Come nelle pagine di Varchetta il 'dirigente industriale' è un personaggio-uomo. Sofferente, perdente, vittima di un destino che gli concede opportunità, ma che sembra anche negargli la possibilità di coglierle appieno. Ma sempre, come ricorda Debenedetti, il personaggio-uomo mantiene la capacità di lottare, perdente o vittorioso, contro la minaccia delle situazioni estreme.

"Conduceva giornate identiche l'una all'altra, leggendo, camminando, guardando il cielo con la speranza di leggersi i segni di novità improbabili".⁷ "Il dolore non ha rimedi, va tenuto dentro, coperto dal silenzio e dalla solitudine: uscirne non si può, perché ogni parola risuona stonata, sa di clamore sciocco, di ricerca di solidarietà che nessuno può dare".⁸ "Ma lo miglioreremo questo mondo, con l'esempio, la pazienza, il tempo...".⁹

Il parallelo con i romanzi di Lunati porta alla luce, più che le figure di quei due, la figura del terzo, il narratore. Lunati racconta di sé stesso, Varchetta racconta di quei due. Ma questa è solo

5 Lettera del 1927 a Valerio Jahier, da Trieste. Sta in: Italo Svevo, *Carteggio con James Joyce, Eugenio Montale, Valery Larbaud, Benjamin Crémieux, Marie-Anne Comnène, Valerio Jahier*, a cura di Bruno Meier, Dall'Oglio, Milano, 1978, 243-244.

6 Giuseppe Antonio Borgese, *Rubé*, Treves, Milano, 1921.

7 Giancarlo Lunati, *Una cronaca*, premessa di Giorgio Luti, Scheiwiller, Milano, 1977, p. 15.

8 Ibid., p. 169.

9 Ibid., p. 206.

l'apparenza.

Il plot del racconto che avete appena letto merita attenzione. Leggiamo nella prima pagina: "La storia di quei due è quella di Carlo Travi e di Silvius Moser, uno Direttore Vendite, l'altro Marketing Manager. Sono stati miei colleghi di lavoro per qualche anno, differenti e simili nell'essere centrati su un sé denso, pur avendo prospettive diverse".

Due personaggi cercano di prendersi tutta la scena, senza riuscirci veramente. Il narratore sembra ritrarsi e porsi al servizio dei due personaggi. In realtà già nell'incipit Varchetta ha svelato che scrive per sé e di sé: scrive per liberarsi da una ossessione. E alla fine, Varchetta in quanto personaggio, risulta indispensabile come figura cardine del racconto stesso. Solo l'"uomo del Personale" che silenziosamente partecipa alle riunioni, come mero osservatore, capisce qualcosa di quello che accade. Riceve telefonate notturne. Intravede le chiavi che potrebbero portare al superamento del conflitto, ad una possibile sintesi.

Il titolo, *Quei due*, appare sospensione sulla soglia dell'incompletezza. Il titolo segnala la mancanza del terzo, senza il quale non c'è organizzazione, né nel testo, né nella vita sociale e di lavoro.

"Perché tutti e tre, insieme e separati, non abbiamo compreso che il pur legittimo rinforzo delle nostre identità transitava dall'interagire con gli altri, Silvius con Carlo, Carlo con Silvius, io con voi e voi due con tutti?".

L'antico teatro greco si fondava sulla figura del protagonista, il personaggio principale, alla quale si aggiunge poi il secondo attore, il deuteragonista. Nel racconto di Varchetta *deutero*, e cioè secondo, nessuno vuole esserlo. Trevi e Moser lottano proprio per questo, per non essere secondi l'uno all'altro. *Quei due* si trasforma in *Noi tre*. Questo potrebbe essere il titolo segreto del racconto, il titolo che sta tra le righe.

La presenza consapevole di Varchetta nel testo, come personaggio, organizza il testo stesso, dandogli articolazione e spessore, permettendo alla narrazione di andare oltre la semplice esposizione di un conflitto. Allo stesso tempo, nel testo, Varchetta-personaggio parla di organizzazione -sociale e aziendale, sociotecnica- con una chiarezza che certo né Trevi né Moser possiedono: il difetto di entrambi, infatti, è proprio questo: non sapersi adattare alla vita organizzativa, non saper intendere il proprio lavoro come contributo all'organizzazione. Del resto, la profonda conoscenza della vita organizzativa, vissuta dall'interno, è riconosciuta a Varchetta-personaggio anche dal professor Kolitz, che già nelle prime righe del racconto gli cede l'onere della narrazione.

Organizzazione dunque come materia da cui trarre l'opera, ma anche come brusio di voci da trasformare in coro, in racconto di una storia che è sempre collettiva, dove sono attori indispensabili anche tutti gli esseri umani che sembrano non aver voce.

La costante ricerca di una "vita organizzativa più densa, più vera", faticosa, ma comunque "alla nostra comune portata" attraversa tutto il racconto. E' una tensione particolarmente utile, anzi necessaria oggi, quando ci troviamo di fronte alla proposta di intendere le piattaforme digitali come unico collante delle organizzazioni. E, quel che peggio, quando siamo chiamati ad accettare che queste piattaforme sia abitate, ad uguale titolo, e con uguale peso, da agenti umani e da agenti digitali.

Qui siamo invitati ad uscire dal testo e a porre attenzione allo sguardo di Giuseppe Varchetta.

Manager, nello specifico 'uomo del Personale', formatore, ma anche psicosocioanalista, fotografo, cinefilo. E' proprio in virtù di tutte queste sfaccettature che Varchetta riesce a mostrarci le umanissime radici dell'inefficacia, della dispersione di ricchezza, dell'allontanamento dalla produzione di valore.

Perché voler curare la nostra malattia? Si chiedeva Svevo? Varchetta vede appieno la difficoltà del curarsi e del curare, ma non cessa di provarci.

Il manager è chiamato a curare la sua malattia perché come ogni essere umano è chiamato a cercare sé stesso, ma anche perché altrimenti la sua presenza è inutile, o anzi dannosa all'organizzazione, che ha lo scopo di produrre ricchezza sociale.

“Quei due, con la loro aggressività mettevano in essere un cumulo di scorie, detriti collettivi

prodotti della povertà relazionale quotidiana sparsa qua e là negli anfratti muschiosi della nostra azienda, simile in questo a tutte le altre. Il cumulo maleodorante non toccava i singoli responsabili, ma veniva convogliato, sapientemente, verso di loro, designati da tutti a recitare un copione". Lo sguardo compassionevole comprende il dramma vissuto dai due. Varchetta porta con sé questa storia, e con essa sogni speranzosi: "I due colleghi, come per incanto, intrecciano le mani ...". "I due legni, sballottati, trasportati dalla corrente, arrivano talvolta ad accoppiarsi, "da buoni amici".

Perciò, nonostante l'incombere della morte, questo racconto non è la narrazione di un fallimento. Indica invece un percorso costruttivo. Descrive la ricerca del sé. Parla di un processo sul quale giova riflettere al lettore di ogni età. Giova in particolare ad un lettore: il manager che non rinuncia ad interrogarsi sul suo ruolo.

Quei due, pur divisi da radicali differenze, pur a tratti acerrimi nemici, condividono valori di fondo. Condividono la convinzione dell'importanza del ruolo del manager. Si sono avvicinati quasi per caso, per varie contingenze, a questa professione. Ma vi si riconoscono. Tanto da volerla interpretare a modo proprio.

Il racconto ci parla di una stagione in cui esistevano culture aziendali solide, distintive. E proprio questa esistenza permetteva ad ogni manager di apportare a questa cultura qualcosa di autentico, legato all'autobiografia, alla storia stessa della terra d'origine, qualcosa maturato nelle personali esperienze. Vediamo oggi invece prevalere la figura di un manager standard, insistentemente propagandata da Business School e da una certa consulenza globalizzata. Un manager anodino, ridotto ad esecutore. Una figura tanto universale quanto povera, impermeabile alle idiosincrasie e alle differenze. "Nelle organizzazioni d'oggi", commenta il narratore, "suona l'indifferenza nel segnare le marce per lo più solitarie di donne e uomini immersi in un presente duro e incerto". Sfide martellanti costringono ad egoismo ed utilitarismo. "La solidarietà dell'altro non sempre fruibile". Su questo sfondo, le figure di Carlo Travi e di Silvius Moser, e del terzo, il manager collega e narratore, pur con i loro dubbi e le loro insicurezze, si stagliano nette. Non come retaggi del passato, ma come esemplari campioni di un auspicabile figura di manager del futuro.

La fertile ambiguità di questo testo fa sì che possa stare da due parti. In due cataloghi. E' un racconto, una pura opera letteraria. E allo stesso tempo, un sostituto di un saggio o di un manuale per chi debba o voglia seriamente riflettere sul proprio ruolo di manager.

Un serio ed utile percorso formativo rivolto a manager potrebbe consistere in questo. Invitare i manager a leggere il racconto; e riunirsi poi per una giornata, per commentarlo insieme.

Tra i libri di Giuseppe Varchetta, uno dei più significativi resta, dopo quasi venticinque anni, la *Cronaca della formazione manageriale in Italia*. Libro scritto insieme ad Ugo Morelli, dove però ognuno dei due firma le proprie parole. Vi si ritrova la stessa rispettosa attenzione per la storia, e lo stesso desiderio di tramandare, che si coglie ora in *Quei due*.

Quei due si apre con una dedica "Ad Achille Cartoccio e alla sua compassione per le storie dell'organizzazione". Nella *Cronaca della formazione*, Varchetta dedica a Cartoccio parole di rispettoso affetto: "L'ho conosciuto nel 1967 l'Achille e lo tengo caro come un tesoro prezioso: dico tutto questo sotto voce ma insieme sicuro che il parlare del mio, nostro privato, anche solo una riga, sia un modo corretto per continuare a narrare un formatore che ha saputo andare oltre le domande che gli sono state poste".¹⁰

Credo si possa dire ora di Pino Varchetta, che è "un formatore che ha saputo andare oltre le domande che gli sono state poste".

¹⁰ Ugo Morelli, Giuseppe Varchetta, *Cronaca della formazione manageriale in Italia, 1946-1996: Retablo*, Angeli, Milano, 1998, p. 112.