



# The Conductor

*Antonino Fischetti*

## Nota

Un baricentro non si dimostra una volta sola. Si conferma ogni volta che il mondo intorno spinge in una direzione nuova, ed è quello che accade in queste pagine.

Chi ha letto Il Metodo Walkman sa già che dietro ogni decisione di questa famiglia c'è un piccolo apparecchio con cinque tasti, e sa che cosa significano. Chi non l'ha letto lo scoprirà comunque: certe cose si capiscono anche entrando a metà.

## Capitolo 1

La stazione Termini, alle sette del mattino, ha un rumore che nessun microfono saprebbe registrare fedelmente e restituire poi, senza perdite, a chi non c'era: non è il rumore dei treni, è quello di migliaia di persone che decidono, tutte insieme e senza saperlo, di fidarsi di un orario stampato su un tabellone. Alberto Ferri lo pensava spesso, quasi ogni volta, scendendo verso i binari

sotterranei della metropolitana, che la fedeltà di una città si misura proprio lì, nel sottosuolo, dove nessuno guarda mai davvero, e dove tutto continua a funzionare solo perché qualcuno, altrove, ha deciso che dovesse farlo. Da lì, da quello stesso punto, partivano ogni giorno migliaia di persone verso ogni direzione della penisola, così come un tempo, da una colonna dorata nel Foro poco distante, si misuravano le distanze di un impero intero: cambiava la pietra, cambiava il nome della stazione, ma restava identico il bisogno di avere un punto fermo da cui contare quanto si è lontani da casa. Era, pensava Alberto, la stessa funzione che lui stesso finiva per svolgere in ogni azienda che accompagnava: non un oracolo, non un salvatore, ma un punto fermo temporaneo da cui contare la distanza tra dove ci si trovava e dove si voleva arrivare, un miliario mobile che restava giusto il tempo necessario a fissare la misura, prima di spostarsi altrove, lasciando dietro di sé non un monumento ma solo, se tutto era andato bene, un metodo che chi restava avrebbe potuto continuare a usare da solo, molto tempo dopo che il proprio nome fosse stato dimenticato. Erano passate poche settimane da quel diciotto dicembre in cui era tornato a Piazza Venezia con Mapi e con Luz, sotto un albero acceso da dieci giorni, per vedere gli stessi sessanta abeti consegnati un anno prima girare, invisibili, dentro la testa della talpa che scavava la nuova linea. Era arrivato a quell'appuntamento senza niente in tasca, come annota chiunque chiuda un lavoro sapendo che non gli resta nulla da restituire e nulla da farsi restituire. Ne era

uscito con un peso nuovo, sulle spalle, che non aveva ancora avuto il tempo di posare: un libro in inglese sull'acqua, che Luz gli aveva lasciato mentre risalivano la scala provvisoria, dicendogli soltanto che era un libro che parlava di reti, e che gli sarebbe piaciuto per lo stesso motivo per cui gli piaceva tutto ciò che sapeva di trasmissione. Non gliel'aveva chiesto di leggerlo. Gliel'aveva chiesto di portarlo, e tra le due richieste c'era una differenza precisa che Alberto avrebbe messo a fuoco solo nelle settimane successive: leggere un libro è un compito che prima o poi si esaurisce nell'ultima pagina, portarlo è un impegno senza scadenza, qualcosa che si continua a fare anche restando fermi, anche senza aprirlo mai. Non lo aveva ancora aperto. Lo sentiva pesare nello zaino come si sente un oggetto che si porta con sé da troppo tempo per non essersene accorto, e che proprio per questo si smette quasi di notare, finché qualcosa, un gesto minimo, la spalla che si assesta sotto la tracolla cercando una posizione più comoda, non lo restituisce di colpo alla coscienza. Era un peso modesto, poche centinaia di grammi appena, eppure gli sembrava di sentirlo più di quanto la fisica avrebbe giustificato, come se il corpo sapesse cose che la mente si ostinava ancora, per qualche ragione che non sapeva nominare, a rimandare. Non era la prima volta che scendeva sotto Roma da solo. Era la prima volta che lo faceva sapendo che quel lungo ciclo di lavoro in Spagna si era chiuso per davvero, non con una firma su un documento, ma con una scala di cantiere risalita in tre, in silenzio, ognuno con il proprio casco ancora in mano, come se il gesto di

toglierselo fosse stato rimandato apposta, per non dover essere il primo a farlo. Luz lo aspettava già al binario, un caffè in un bicchiere di cartone stretto tra le mani più per scaldarsele che per berlo, e Alberto la osservò un istante prima che lei si accorgesse di lui, notando, come già altre volte in quelle settimane, che il modo in cui occupava lo spazio di una stazione era cambiato: non più il modo di chi aspetta un appuntamento, ma quello di chi ha già cominciato, dentro di sé, a organizzare la giornata. Buongiorno, gli disse lei, indicandogli un secondo caffè appoggiato sul bancone senza che lui glielo avesse chiesto, e Alberto pensò che era proprio in quei piccoli anticipi che si misurava la differenza tra chi osserva un metodo e chi comincia, senza quasi accorgersene, a praticarlo. Presero insieme la metropolitana fino a Tiburtina, la stazione più giovane e meno amata di Termini, tutta vetro e acciaio, pensata per chi parte senza il tempo di voltarsi indietro, così diversa dal marmo consumato di Termini da sembrare, più che una sua erede, quasi un'obiezione architettonica alla città che la circondava. Fu durante il tragitto che Luz gli chiese se avesse più sentito Mapi dopo il diciotto dicembre, e Alberto rispose di sì, una telefonata breve, di cortesia più che di sostanza, in cui lei gli aveva chiesto soltanto se il libro fosse arrivato a destinazione, senza aggiungere altro, e lui le aveva detto di sì, senza aggiungere, a propria volta, che non lo aveva ancora aperto. Luz non commentò, ma accennò un sorriso appena percettibile, come chi sa qualcosa che preferisce lasciare decantare, esattamente come pensava lui stesso,

sentendo per un istante il peso del libro sulle spalle, riguardo alla coincidenza dell'acqua. Il treno per Torino non partiva prima delle nove, e nell'attesa Luz gli parlò per la prima volta, con una franchezza che ad Alberto parve nuova, della propria idea su Torino: che la crisi dell'automotive europeo non fosse, come si continuava a raccontare sui giornali, una crisi di prodotto, ma una crisi di corrente, l'incapacità di un intero sistema industriale di convertire l'energia instabile del mercato in qualcosa che le fabbriche, pensate per un altro secolo, potessero ancora assorbire senza bruciarsi. Alberto la ascoltò senza interromperla, e quando ebbe finito le disse che aveva ragione, che era proprio quella l'immagine con cui avrebbe aperto, due giorni dopo, l'incontro con i vertici del gruppo torinese: non un consulente che porta rimedi, ma un conduttore che converte, che prende la corrente alternata del mercato, imprevedibile, geopolitica, fatta di guerra e di energia e di una Cina che produceva più veloce e più a buon mercato di chiunque altro, e la trasforma in corrente continua, quella che un'impresa familiare, radicata in un territorio da tre generazioni, può ancora usare per far girare le proprie macchine senza che il sistema salti. Il treno per Torino partì in orario, cosa che ad Alberto parve, come ogni volta, un piccolo miracolo quotidiano che nessuno si prendeva mai la briga di celebrare: non uno dei convogli storici, ma uno di quelli nati dalla liberalizzazione del trasporto ferroviario voluta dall'Europa vent'anni prima, una compagnia privata che aveva cambiato più volte proprietà nel tempo, passata di

mano in mano fino a un grande gruppo armatoriale internazionale con sede a Ginevra, così che salire su quel treno significava, senza che quasi nessuno dei passeggeri lo sapesse, affidarsi alla stessa famiglia che altrove muoveva merci per mare su scala planetaria. Alberto lo trovava un dettaglio curioso più che inquietante, la prova che ogni infrastruttura, anche la più quotidiana, nasconde sempre un proprietario che il viaggiatore non vede mai, e pensò che era esattamente per questo che il suo mestiere aveva ancora senso: non tutti i sistemi dichiarano da soli chi li possiede davvero, e imparare a leggere quella proprietà nascosta, dietro un marchio o dietro un consiglio di amministrazione, era spesso il primo passo per capire perché un'azienda si muovesse in un certo modo anziché in un altro. E mentre le prime periferie di Roma scorrevano fuori dal finestrino, grigie e poi via via più rade, Luz aprì il proprio computer e cominciò a rileggere, in silenzio, le note che avrebbe dovuto preparare per l'incontro torinese, mentre Alberto, dal canto suo, restava a guardare fuori, lasciando che il paesaggio facesse il lavoro che di solito faceva la musica, quando ancora, da ragazzo, aveva bisogno di un filo tra le orecchie per pensare con ordine. Fu proprio in quel silenzio, rotto solo dal rumore regolare delle rotaie, che gli tornò in mente una frase che Mapi gli aveva detto, quasi per caso, durante una delle ultime riunioni del ciclo spagnolo: che un'azienda di famiglia non muore mai per mancanza di soldi, ma per mancanza di qualcuno disposto ad ascoltare, per intero, il rumore che fa prima

di rompersi. Alberto non aveva mai dimenticato quella frase, e pensava ora, guardando Luz concentrata sui propri appunti, che era esattamente quello il compito che lo aspettava a Torino: non portare soluzioni preconfezionate a un gruppo automobilistico in difficoltà, ma ascoltare, per primo, il rumore specifico che quella crisi faceva, distinguendolo da tutti gli altri rumori simili che aveva già sentito altrove, perché ogni crisi, era convinto, ha una propria firma acustica, e confonderla con un'altra è il primo modo in cui un consulente comincia a sbagliare. Gli venne in mente, quasi per contrasto, il primo anno in cui aveva provato ad ascoltare un'azienda con questo metodo, quando ancora non sapeva chiamarlo così, e si era limitato a passare tre giorni interi in uno stabilimento senza chiedere nulla a nessuno, solo camminando e prendendo appunti su ciò che vedeva, un comportamento che allora era sembrato quasi sospetto ai dirigenti che lo avevano assunto, abituati a consulenti che arrivavano con questionari e presentazioni già pronte. Aveva imparato da quell'esperienza che il silenzio, usato bene, produce più informazione di qualunque intervista strutturata, perché lascia alle persone lo spazio per mostrare, senza doverlo dichiarare, che cosa considerano davvero importante. Poco prima che il treno raggiungesse Bologna, dove si sarebbe fermato solo pochi minuti prima di ripartire verso nord, ad Alberto vibrò il telefono in tasca: un messaggio di Raffaele, un collaboratore di lunga data che da anni seguiva per lui proprio quel nodo industriale, gli ricordava che nel pomeriggio sarebbe stato reperibile

per una videochiamata, se fosse servito un secondo parere prima dell'incontro torinese. Raffaele era uno di quei collaboratori che Alberto aveva imparato a valutare non per la quantità di parole che usava, sempre misurate fino all'eccesso, ma per la precisione chirurgica con cui sapeva individuare, dentro un bilancio o un piano industriale, l'unica riga che meritava davvero attenzione, lasciando che tutte le altre restassero sullo sfondo. Alberto rispose con poche parole di conferma e restò un istante a guardare il nome sullo schermo, pensando a quanto fosse strano che una città come Bologna, capace di dare al mondo la propria cucina prima ancora che la propria industria, fosse anche la porta obbligata attraverso cui passava chiunque risalisse la penisola verso il cuore meccanico del paese, quella fascia di poche decine di chilometri, poco più a ovest, dove nascevano ancora, a mano quanto bastava per contare, alcune delle automobili più desiderate al mondo. Non era un caso, pensò, che la stessa regione avesse imparato a essere eccellente prima nel nutrire le persone e poi nel costruire ciò che le faceva muovere più veloci: erano due forme della stessa ostinazione artigiana, la pazienza di chi rifiuta di industrializzare fino in fondo il proprio sapere. Fu proprio a Raffaele, pensò Alberto, che avrebbe affidato nelle settimane successive il compito di raccogliere, senza fretta, i dati sulla filiera dei fornitori del Nord che gli sarebbero serviti per completare la mappa che stava costruendo insieme a Luz, una traccia che il collaboratore bolognese avrebbe seguito con lo stesso metodo silenzioso con cui seguiva tutto il resto,

senza mai chiedere il motivo di una richiesta prima di averla eseguita fino in fondo. Luz chiuse il computer e per la prima volta, da quando erano partiti, chiese ad Alberto qualcosa che non riguardava direttamente il lavoro, ma il modo in cui lui era arrivato a fare quel mestiere, se fosse stata una scelta precisa o piuttosto una serie di circostanze che, sommate una all'altra, lo avevano condotto lì. Alberto rispose che la verità, come spesso accade, stava nel mezzo, che aveva iniziato la propria carriera in un ambito molto più tecnico, occupandosi di reti elettriche prima ancora che di imprese, e che era stato proprio quel background, apparentemente lontano dal mondo delle aziende familiari, a fornirgli il vocabolario con cui aveva poi imparato a leggere le crisi industriali non come problemi di gestione ma come squilibri di trasmissione, un linguaggio che nessuno dei suoi clienti aveva mai davvero condiviso con lui in partenza, ma che tutti, prima o poi, finivano per adottare come proprio, perché rendeva visibile qualcosa che altrimenti restava sepolto sotto termini più astratti come strategia o resilienza. Luz lo ascoltò con un'attenzione che ad Alberto parve, in quel momento, quasi professionale più che curiosa, come se stesse già archiviando quella risposta per un uso futuro, e gli chiese ancora se avesse mai avuto paura, all'inizio, di applicare a un'impresa concetti nati altrove, nel mondo dell'ingegneria elettrica, temendo che i clienti potessero considerarli fuori luogo. Alberto sorrise e disse che la paura più grande, in realtà, non era mai stata quella, ma il rischio opposto, quello di innamorarsi

troppo di una metafora tecnica e finire per piegare la realtà dell'azienda alle esigenze dell'immagine anziché il contrario, un errore che aveva visto commettere da altri consulenti più volte di quante ne potesse contare, e che si era imposto, fin dai primi anni, di evitare a ogni costo, verificando sempre, prima di proporre un'immagine, che fosse la realtà a suggerirla e non la propria comodità retorica a imporla. Quando l'altoparlante annunciò che il treno si stava avvicinando a Torino, Alberto richiuse gli occhi per un istante, non per dormire, ma per fare quello che faceva sempre prima di una tappa nuova: lasciare che la mente si svuotasse del tutto, come un canale che va ripulito prima di lasciarvi passare un segnale nuovo, così da arrivare in una città senza portarsi dietro il rumore di fondo di quella lasciata poche ore prima. Raccolse poi lo zaino da sotto il sedile e se lo mise su una spalla sola, come faceva sempre nei pochi minuti prima di scendere, un gesto meccanico che gli permetteva di verificare, senza pensarci, che nulla fosse rimasto indietro: il computer, i documenti stampati che Luz continuava a preferire allo schermo per le prime letture, e quel libro sull'acqua che ancora non aveva aperto, e che ormai cominciava a sospettare non avrebbe aperto finché non fosse arrivato, in un punto del viaggio che ancora non riusciva a immaginare, il momento in cui smettere di portarlo sarebbe stato più difficile che continuare a farlo. Salirono in superficie insieme. Torino li aspettava, e con Torino la prima delle conferenze che Ferri avrebbe tenuto senza Mapi come cliente al proprio fianco, ma con qualcun altro che, senza che lui se ne

fosse ancora reso conto fino in fondo, aveva già cominciato a condurre.

## Capitolo 2.

### Torino, il consiglio

Torino accolse Alberto con una luce che a Roma non esisteva mai, una luce piatta, quasi metallica, che sembrava disegnata apposta per una città che aveva fondato la propria identità sul metallo lavorato, e Alberto, uscendo dalla stazione di Porta Nuova, pensò che ogni città ha un proprio timbro, così come ogni strumento musicale possiede una firma sonora che nessun altro può replicare, e che il timbro di Torino era da sempre quello di un motore acceso a bassa velocità, un ronzio costante che si sentiva sotto la superficie ordinata dei portici anche quando, come in quei mesi, il motore vero, quello dell'industria

# **Indice**

## **Parte prima. Italia**

1. Roma
2. Torino, il consiglio
3. Torino, l'eredità
4. Ivrea, di ritorno da Lione

## **Parte seconda. Il Mare**

5. Mare
6. Madrid

## **Parte terza. Parigi e Bruxelles**

7. Parigi, il banchiere
8. Parigi, il dossier
9. Parigi, lo stacco
10. Bruxelles, il cerchio

## **Parte quarta. Ginevra**

11. Il filo di Arianna
12. Ginevra, da Heisenberg alla space economy

## **In chiusura**

Appendice. Un'altra rotta

Epilogo

Ringraziamenti

Bibliografia

Lecture consigliate

Rilettura

Un colloquio di 45 minuti

*Estratto gratuito — il libro completo è disponibile su Amazon.*