

Senza Respiro

il meccanismo che si chiude
abbastanza da produrre numeri



R e n a t o B e n

Senza Respiro

Renato Ben

Senza Respiro

*Il meccanismo che si chiude abbastanza da
produrre numeri*

Refactor Edizioni

Indice

Prima	1
Senza Respiro	1
Capitolo 1 — Lunedì	3
Capitolo 2 — Helios	11
Capitolo 3 — La sera	18
Capitolo 4 — L’acquisizione	25
Capitolo 5 — Performance Review	31
Capitolo 6 — Il segnale	40
Capitolo 7 — MedCore	48
Capitolo 8 — 3:47	56
Capitolo 9 — Il sabato	64
Capitolo 10 — La promozione	72
Capitolo 11 — Il corpo	80
Capitolo 12 — Andrea	88
Capitolo 13 — Il pivot	96
Capitolo 14 — Il gaslighting	104
Capitolo 15 — Il claim	112
Capitolo 16 — La scena	120
Capitolo 17 — Chiara	128
Capitolo 18 — Il meeting di allineamento	136
Capitolo 19 — Il lunedì	144
Capitolo 20 — La call con Copenhagen	153
Capitolo 21 — Lorenzo Mantovani	163

Capitolo 22 — Il confronto	174
Capitolo 23 — Il documento vuoto	182
Capitolo 24 — La soglia	188
Capitolo 25 — Il cedere	199
Capitolo 26 — Il giorno senza orario	214
Capitolo 27 — Il territorio	221
Capitolo 28 — La partita	229
Capitolo 29 — Il riconoscimento	234
Capitolo 30 — Senza respiro	242
Resta in contatto	250

Prima

Senza Respiro

C'è un momento, nelle prime settimane, in cui pensi di aver capito come funziona.

Il treno delle 6:47. Il caffè in mano. Il laptop aperto prima ancora che il treno sia partito. La giornata già cartografata nella testa: tre riunioni, una call con Copenhagen, la presentazione al board per il lancio del Q3. Tutto in ordine, tutto già costruito nella mente mentre il paesaggio scorre fuori dal finestrino senza che tu lo guardi davvero.

Pensi: questo è il ritmo. Questo è il modo in cui funziona quando funziona bene. E hai ragione — in quel momento funziona bene. La mente è veloce, l'agenda è piena, e la pienezza dell'agenda si legge come competenza, come utilità, come prova che sei nel posto giusto a fare la cosa giusta nel modo giusto.

Quello che non capisci — non ancora — è che stai trattenendo il fiato.

Nel senso che c'è un meccanismo che ha cominciato a chiudersi senza che tu lo abbia sentito chiudersi: una distanza tra quello che fai e quello che senti, tra il documento che produci e la mano che produce il documento, tra la persona che entra nella sala riunioni e la persona che guarda quella persona entrare nella sala riunioni come se guardasse da fuori.

Non lo sai ancora.

Lo saprai. Ci vorranno mesi — e una serie di eventi che nel momento in cui accadono non sembrano particolarmente significativi. Una firma. Un confronto notturno in un salotto buio. Un documento con il cursore fermo per undici minuti. Una sensazione nel petto che non passa quando respiri.

E poi, alla fine, qualcuno che usa la parola giusta.

Questa è la storia di quello che succede quando il meccanismo si chiude abbastanza da produrre numeri: 141/92, quattro ore di sonno, una pressione nel torace localizzata, con un gradiente che non appartiene a nessuna categoria disponibile nel repertorio di chi ha imparato a gestire le cose invece di sentirle.

Non è una storia sulla caduta. Le cadute sono visibili, hanno una forma riconoscibile, producono testimoni. Questa è una storia su qualcosa di più silenzioso: il progressivo esaurirsi di un meccanismo che sembrava progettato per reggere, che aveva tenuto così a lungo che avevi smesso di chiederti quanto avrebbe ancora tenuto.

Il treno delle 6:47. Il caffè in mano. Il laptop aperto.

Parto da qui.

Capitolo 1 — Lunedì

Il treno parte alle 6:47. Io sono già al lavoro dalle 6:23.

Ho il laptop aperto sul tavolino ribaltabile — quelli stretti, di plastica grigia, che vibrano ogni volta che il convoglio prende velocità e fanno traboccare il caffè se non ci fai attenzione. Ho imparato a non farci attenzione. Ho quattro finestre aperte: Outlook, Teams, Chrome con sei tab, e un documento Excel che si chiama “Helios_Budget_v14_FINALE_rev3.xlsx”. La “rev3” è di ieri sera, ore 23:47. Il “FINALE” è la terza volta che lo scrivo in tre settimane.

Teams ha tre thread aperti da ieri sera. Uno è di Chiara: “Luca, puoi rivedere la deck per domani? Ho inserito i nuovi numeri ma non sono sicura del narrative.” Rispondo mentre il treno supera Sesto San Giovanni. “Guardo tra dieci minuti.” Ci sto guardando adesso. La deck è buona. Chiara è brava. Il “narrative” — così lo chiama lei, senza articolo, come se fosse una parola italiana — è corretto. Modifico due slide, aggiungo una nota, mando. Ore 6:31.

Il secondo thread è di Bauer. “Reminder: kickoff MedCore domani mattina 8:30, sala Omega. Portate energy ✱.” Bauer usa le emoji nelle mail di lavoro. È Managing Director da cinque anni. Ho smesso di chiedermi il perché.

Il terzo thread è un gruppo chiamato “Helios Core Team - URGENT ☐” in cui undici persone si sono scritte per due ore dopo che me ne sono andato dall’ufficio. Il tema era se il font del claim principale dovesse essere 14 o 16 punti. Hanno deciso 15. Nessuno ha pensato di dirmelo: mi hanno solo aggiunto al thread per archivio.

Scrivo “Ok, grazie!” e metto un pollice su.

Sono bravo in questo — non più che nel marketing farmaceutico, ma in questo in modo particolare: nel tenere tutto in aria contemporaneamente: le conversazioni, i numeri, i caratteri delle persone, le gerarchie tacite di chi può dire cosa a chi in quale riunione. È come tenere in mano un mazzo di carte con i guanti, nel buio, senza che nessuno veda che stai facendo attenzione. La gente che lavora bene sembra distratta. Sto lavorando bene.

Il treno rallenta alla fermata di Greco. Salgono persone con il cappotto ancora abbottonato, gli occhi stretti, i telefoni già in mano. Li guardo per tre secondi — questo è il mio momento di pausa, qua, tra una stazione e l’altra — poi torno al documento.

“Helios_Budget_v14_FINALE_rev3.xlsx.”

Helios è il lancio più grande della mia carriera. Antidolorifico di nuova generazione, molecola con un buon profilo di sicurezza, studi clinici solidi — non brillanti, solidi. Efficacia superiore al placebo del diciotto per cento su dolore neuropatico moderato. Nel comunicato stampa diventerà “innovazione terapeutica che ridefinisce la gestione del dolore cronico”. Quindici anni fa avrei avuto un problema con questa frase. Ora la scrivo io.

Il budget è diciassette virgola tre milioni di euro. Di questi, quattro virgola due vanno in media digitale, tre virgola uno in eventi, due virgola sette in medical education. Il resto è “various” — voce che in tutti i budget farmaceutici contiene cose che è meglio non dettagliare troppo. Ho chiesto una volta. Bauer ha detto “trust the process, Luca”.

Sto ricontrollando la riga 47 — rimborsi congressi, categoria B, limite pro capite — quando arriva la notifica. Outlook. Mittente: no-reply@vantagem-people.com. Oggetto: “Vantagem Wellbeing Pulse Survey — La tua opinione conta! □”

L'email era arrivata ieri sera alle 23:04. L'ho compilata alle 23:06.

“Su una scala da 1 a 10, quanto ti senti supportato dal tuo manager nel mantenere un sano equilibrio tra vita lavorativa e personale?” Ho messo 7. È onesto. Bauer mi chiede come sto ogni venerdì mattina. Non aspetta la risposta, ma la domanda la fa.

“Hai vissuto situazioni di stress significativo nelle ultime due settimane?” Ho messo “raramente”. La parola “raramente” nel contesto di questa domanda è un'opera d'arte semantica di cui sono giustamente orgoglioso.

L'email di questa mattina è il reminder automatico per chi non ha ancora risposto. Io ho già risposto. Sono efficiente anche nella cura del benessere aziendale.

Il treno entra in Centrale.

Esco dal binario e sono nel flusso. Milano Centrale alle 7:14 è un organismo a sé: migliaia di persone che si muovono con la velocità esatta per non scontrarsi, che ignorano i cartelli, che sanno dove sono i bar e quali code si smaltiscono prima. Faccio parte di questo organismo da undici anni. So che il bar al binario 11 ha i cornetti freschi fino alle 7:30 e che la coda alla caffetteria del secondo piano si svuota in meno di tre minuti tra le 7:10 e le 7:25. Conosco Centrale meglio di quanto conosca molte persone.

Prendo il caffè al bancone. Non il cornetto — ho smesso i cornetti a gennaio, o forse a febbraio, nell'ambito di un piano di ottimizzazione delle abitudini che includeva anche alzarmi venti minuti prima, ridurre lo schermo del telefono la sera, meditare cinque minuti al mattino. Il telefono lo uso ancora la sera. La meditazione è durata quattro giorni. I venti minuti in più li ho convertiti in tempo di risposta email. Il caffè l'ho tenuto.

Il caffè al bancone dura quarantacinque secondi. Li conto. Mi sono sempre piaciuti questi quarantacinque secondi: sono il tempo esatto in cui posso permettermi di non fare niente. Poi l'azzurro del bicchierino finisce, pago con il telefono, esco.

L'ufficio di Vantagem è al decimo piano di un palazzo su Viale Cassala. Open space, circa duecento postazioni, vetrate su tre lati, piante ogni sei metri che nessuno annaffia perché l'annaffiatura è nella gestione dello stabile e lo stabile ha un contratto con una ditta che viene ogni due settimane. Le piante sopravvivono. Come tutti noi.

Arrivo alle 7:38. Ci sono già una trentina di persone. Questo è il momento migliore della giornata: l'open space è abbastanza vuoto da sembrare uno spazio dove si pensa, abbastanza pieno da non sembrare deserto. I soffitti sono alti, le luci LED sono accese a piena potenza — non esistono regolazioni intermedie, o le accendi tutte o le spegni tutte — e il rumore di fondo è solo il climatizzatore e qualcuno che parla sottovoce al telefono dall'altra parte dello spazio.

Mi siedo alla mia postazione. Non ho una postazione fissa — siamo in smart working policy, il che significa che in teoria chiunque potrebbe sedersi ovunque, e in pratica ognuno si siede sempre nello stesso posto e la sedia di Luca è la sedia di Luca da tre anni. Ha un cuscino lombare che ho portato da casa. È l'unica personalizzazione ammessa dal regolamento spazi. Ho controllato.

Apro il laptop. Si sincronizza con lo schermo esterno. Quattro finestre, le stesse del treno. Più il calendario.

Il calendario di oggi: 08:30 — Kickoff MedCore integrazione (sala Epsilon, 2h) — obbligatorio 10:30 — Weekly Helios Core Team (Teams) — lead: io 12:00 — Pranzo con Lorenzo Masi, MedCore Marketing Nordeuropa 14:00 — Budget review Q3 con Bauer (sala Delta, 1h) 15:30 — Call Copenhagen (Teams) — primo contatto team nordeuropeo 18:00 — Fine giornata dichiarata

Le giornate dichiarate finiscono alle 18:00. Le giornate effettive finiscono quando il lavoro finisce. Il lavoro finisce intorno alle 20:30, poi riprende alle 23, poi la mattina alle 6:23.

C'è una certa geometria in questo. La capisco. La conosco a memoria. E — questo è il punto che la maggior parte delle persone non capisce — mi piace.

Non nel modo in cui piace una vacanza o un concerto o il profumo del caffè appena fatto. Nel modo in cui piace risolvere un problema difficile, nel modo in cui piace sentire il meccanismo girare. La complessità di tenere insieme Helios e MedCore e il team di Chiara e le aspettative di Bauer e i numeri del board europeo e i tempi di Legal e i corridoi di Compliance —

è una complessità che capisco. Dentro questa complessità so chi sono. So cosa fare. So come muovermi.

Fuori da questa complessità sono meno sicuro.

Ma adesso sono dentro. Sono alle 7:38 di lunedì mattina, ho il calendario davanti e un caffè in mano — il secondo, già — e la giornata è una sequenza di problemi risolvibili in ordine di priorità. Questo è il momento in cui mi sento più me stesso.

Sara, la mia assistente, arriva alle 7:50 con un foglio stampato. Sara ha trentadue anni e stampa ancora i fogli. Non glielo chiedo più di non farlo: ha una memoria fotografica per i dettagli verbali e una resistenza totale ai sistemi digitali, e il trade-off è assolutamente a suo favore.

“Buongiorno. Il kickoff MedCore è stato spostato in sala Epsilon, non Omega. Omega ha un problema con il proiettore. E Lorenzo Masi ha scritto ieri sera: non può venire a pranzo, propone giovedì.”

“Giovedì ho la call con Londra.”

“Lo sa. Ha detto giovedì pomeriggio.”

“Mettilo venerdì.”

“Venerdì lei è a Milano Bicocca per il convegno.”

“Mettilo la settimana prossima.”

“Ok. Altro: ha ricevuto una mail da HR su un’iniziativa di leadership coaching per i senior manager. Rispondo che accetta?”

“Di cosa si tratta?”

“Cinque sessioni di un’ora con un coach esterno. Tema sustainable leadership.”

La guardo. Lei mi guarda. Sa già la risposta.

“Di’ che valuterò appena ho un attimo libero.”

“Come sempre.” Lo scrive senza cambiare espressione. Poi aggiunge: “Ha anche una mail da sua moglie. Al suo indirizzo di lavoro. Oggetto: cena sabato, conferma.”

Non rispondo al telefono di Giulia da giovedì. Non ricordavo della cena di sabato.

“Ok. La gestisco io.”

Sara torna alla sua postazione. Apro la mail. “Ciao, sei vivo? Sabato ceniamo dai Moretti, ci sei? Matteo vuole sapere se vieni alla sua recita mercoledì.” La recita di Matteo. Mercoledì ho tre call e la review con Legal.

Scrivo: “Ci sono per sabato, per mercoledì vedo. Un bacio.” Mando. Riapro il calendario.

Il kickoff MedCore dura due ore e diciassette minuti. La sala Epsilon ha dodici sedie, un proiettore funzionante e un climatizzatore bloccato a sedici gradi. Dopo venti minuti metto la giacca.

Bauer introduce l'integrazione con l'energia che mette in tutte le cose: mani aperte sul tavolo, contatto visivo distribuito equamente, frasi corte e declarative. "Questa è un'opportunità enorme. Il mercato nordeuropeo ci apre a un potenziale di trenta milioni di euro nei prossimi tre anni. Il team MedCore porta competenze che noi non abbiamo. Il nostro compito è integrare, non assorbire." Pausa. "Luca guiderà il marketing integration workstream."

Tutti guardano me. Annuisco con la faccia di chi ha già pensato a tutto, anche se sul progetto ho solo le slide di onboarding che mi ha mandato Sara venerdì e i venti minuti di analisi sul treno stamattina.

"Ho già iniziato a mappare i touchpoint," dico.

Bauer sorride. "Esatto. Questo è il mindset."

Seguono due ore di presentazioni: struttura MedCore, portfolio prodotti, KPI attuali, overlap con Vantagem. Prendo appunti su tutto. Faccio domande precise, al momento giusto. Quando Jan Eriksson, direttore marketing di Copenhagen, presenta i dati di mercato nordeuropeo, noto un'incongruenza nel calcolo della market share nel segmento over-65. Non lo fermo in riunione: mando una nota a Sara perché me lo ricordi per la call delle 15:30.

Alle 10:47 siamo fuori. Eriksson mi stringe la mano. "Speriamo di lavorare bene insieme," dice in inglese con accento svedese molto pulito.

"Assolutamente, sono molto ottimista," rispondo.

È la cosa giusta da dire. Lo penso davvero? Non lo so. È troppo presto.

La weekly Helios Core Team inizia alle 10:30 e io arrivo alle 10:52 perché il kickoff è andato lungo. Ci sono undici persone su Teams, tre in sala. Chiara ha già iniziato. Quando apro la finestra vedo che sta presentando le slide che le ho revisionato sul treno stamattina.

"Eccoci, Luca è online," dice qualcuno.

"Scusate il ritardo. Kickoff MedCore. Vai avanti, Chiara."

Le slide sono buone. I numeri reggono. Il media plan è aggressivo ma difendibile. Nella parte sul digital ci sono scelte che non avrei fatto io ma che hanno senso nell'economia della campagna. Chiara è più brava di me sul digital. Lo sa. Lo so. Il problema è che lo sa in un modo che sta cominciando a includere la convinzione di essere più brava di me in tutto.

Non è il momento per questo pensiero. Lo metto da parte.

Alle 11:43 la weekly finisce. Dodici minuti prima del previsto.

“Ottimo lavoro,” dico. “Mandiamo il recap a market access entro domani.”

“Già fatto,” dice Chiara.

“Perfetto.”

Chiudo Teams. Apro Outlook. Quarantatré email nuove dall’inizio della riunione.

Il pranzo con Masi salta. Mangio un panino alla scrivania: prosciutto cotto e formaggio su rosetta, bar al piano di sotto. Lo stesso di ogni lunedì da un anno e mezzo. Una scelta efficiente: non devo pensarci, non devo scegliere, non perdo tempo. La parola “efficiente” la uso molto. A volte me la ritrovo in testa riferita a cose che non dovrebbero esserlo.

Alle 14:00 entro in sala Delta con Bauer. Budget Q3: i numeri sono buoni su Helios, la proiezione MedCore è ottimistica ma difendibile, la voce “various” è cresciuta del dodici per cento rispetto al Q2. Bauer guarda questa voce per due secondi. Non dice niente. Io non dico niente.

“Come vedi il closing dell’anno?” chiede.

“Forte. Se il lancio Helios va come previsto, chiudiamo sopra target del cinque per cento.”

“Sei sicuro?”

“No. Ma è la proiezione migliore con i dati che ho.”

Bauer annuisce. Gli piace quando dico queste cose: capisce che il numero è affidabile proprio perché non lo presento come certezza. Questo è uno dei meccanismi che ho imparato. Adesso è solo come funziono.

La call Copenhagen inizia alle 15:30. Jan Eriksson, Maja, Anders, un consulente esterno di cui non capisco il nome. Parliamo di integrazione dei processi, di timeline, di budget consolidato. Il mio svedese è zero, il loro italiano è zero, l’inglese è lo spazio comune in cui cerchiamo di stare.

Eriksson è competente. Maja è silenziosa ma ogni volta che parla dice qualcosa di preciso. Anders ha un’agenda parallela che non capisco ancora.

A metà call tiro fuori la questione della market share over-65. “Jan, nella presentazione di stamattina il denominatore è il mercato totale analgesici, ma se guardiamo solo il segmento neuropatico il numero cambia in modo significativo.”

Silenzio di tre secondi. “Hai ragione. È un errore nel modello. Mandiamo la versione corretta.”

“Grazie.”

Dopo la call Sara mi manda un messaggio Teams: “Anders ha scritto a Bauer in copia nascosta per ringraziarlo del meeting. Non ti ha copiato.”

Lo sapevo già dal modo in cui Anders ha chiesto le slide di presentazione prima della call. “Ok,” rispondo.

Sono le 19:23. L’open space si è svuotato nell’ultima ora — rimangono forse quindici persone, i monitor accesi, il climatizzatore ancora a sedici gradi. Ho chiuso le email urgenti, mandato il recap a market access, risposto alle note di Legal con tre domande che richiedono risposta entro mercoledì.

Chiudo il laptop. Lo metto in borsa. Saluto Sara, che è ancora alla scrivania.

“Vai a casa,” le dico. “Sono le sette e mezza.”

“Tra dieci minuti,” risponde. Lo dice ogni sera.

Il treno per tornare parte alle 19:42. È meno pieno di quello delle 6:47, ma meno comodo: le persone sono stanche, i sedili occupati, il wifi funziona peggio. Apro il telefono — sul treno del ritorno, solo telefono, questa è la regola che mi sono dato. Il laptop rimane in borsa.

Sei notifiche Teams, quattro email, un messaggio di Giulia (“rientri per cena?”), uno di Andrea (“uscissimo una sera questa settimana?”), uno di Bauer (“ottima giornata, domani kickoff MedCore fase 2 — 9:00, portate energia!”).

Rispondo a Bauer. A Giulia scrivo “Sono sul treno, arrivo verso le 20:30.” Ad Andrea scrivo “Questa settimana è difficile, prossima?” Ad Andrea scrivo questa cosa da sei settimane. Lui continua a chiedere, io continuo a rimandare. È un equilibrio.

Il treno lascia Centrale alle 19:42. Guardo fuori dal finestrino per un minuto esatto — il secondo momento di pausa della giornata, dopo i quarantacinque secondi al bancone. Il cielo sopra Milano è ancora chiaro a quest’ora: una striscia di arancione basso sopra i tetti, oltre i cavalcavia della tangenziale.

Poi riapro Teams.

Giulia è sveglia quando arrivo. Matteo è in camera — la luce filtra sotto la porta, musica appena percettibile. Sofia dorme già. Il cibo è in forno, coperto con alluminio: pasta al forno, ancora calda.

“Come è andata?” chiede Giulia.

“Bene. Intensa.” Mi siedo. La pasta è buona. “Kickoff MedCore stamattina, poi Helios, poi Copenhagen. Bauer è soddisfatto.”

“Bene.”

Mangiamo. Giulia mi racconta qualcosa di un cliente che non ha capito una sua proposta grafica. La ascolto — a un certo punto mi rendo conto che sto fissando il bordo del piatto e il filo della conversazione si è allentato da qualche parte che non so indicare.

“...e quindi ho rifatto tutto da capo,” sta dicendo.

“Che rottura,” dico.

“Sì.” Una pausa. “Stavi sentendo?”

“Certo.”

Giulia non risponde. Raccoglie i piatti.

Dopo cena busso alla porta di Matteo. Apre di dieci centimetri. “Ciao.” — “Ciao.” — “Com’è andata?” — “Bene.” — “La scuola?” — “Bene.” — “Ok. Buonanotte.” — “Buonanotte.”

Sedici secondi.

Giulia sta leggendo in camera. Mi faccio la doccia. Mi siedo sul bordo del letto.

“Dormi già?”

“No.” Il libro è ancora aperto.

“Domani ho il kickoff fase 2 alle nove.”

“Ok.”

“Probabilmente rientro tardi.”

“Ok.”

Il libro non si chiude. Spengo la luce dal mio lato. Il telefono lo appoggio sul comodino, schermo in giù — terza regola — ma so che è lì. Alle 23:11 lo riprendo. C’è una risposta di Legal alle mie tre domande. Ne rispondo una. Le altre due le gestisco domani.

Alle 23:47 salvo “Helios_Budget_v14_FINALE_rev3.xlsx” e lo chiamo “Helios_Budget_v14_FINALE_rev4.xlsx”.

Il treno delle 6:47 non è mai in ritardo.

Io ho la sveglia alle 6:00.

Capitolo 2 — Helios

La mattina della presentazione mi sveglio alle 5:47, tredici minuti prima della sveglia.

È il modo in cui mi sveglio quando c'è qualcosa di importante: il cervello decide da solo che ha dormito abbastanza e si accende. Lo chiamo modalità operativa. L'app di sleep tracking la chiama "risveglio prematuro ricorrente" e suggerisce di "lavorare sui rituali serali per favorire un sonno più profondo". Questo suggerimento mi arriva ogni mattina da sei settimane. Lo ignoro ogni mattina da sei settimane.

Sono le 5:47 e so già com'è strutturata la giornata al minuto: 6:15 treno, 7:20 ufficio, 7:20-9:30 preparazione finale, 9:30 sala Keplero con i tecnici AV per i test proiettore, 10:00 board europeo. Quattro ore da adesso.

Ho lavorato a questo deck per undici settimane.

Non è il mio primo lancio. Ho gestito sei lanci negli ultimi dieci anni, quattro dei quali erano prodotti in cui credevo fino a un certo punto e due in cui credevo abbastanza. Helios è diverso. Helios è il lancio su cui Bauer ha costruito la narrativa della "trasformazione digitale" di Vantagem Italia, il progetto su cui il board europeo tiene gli occhi, il momento in cui io smetto di essere "un buon direttore marketing regionale" e divento qualcosa che non so ancora nominare ma che include il termine "europeo" nel titolo.

Sono le 5:52, l'acqua è ancora fredda, e quello che mi passa per la testa non lo chiamo ambizione. Lo chiamo traiettoria.

Giulia dorme ancora. Matteo dorme. Sofia dorme. La casa è silenziosa nel modo in cui è silenziosa solo alle sei di mattina — non il silenzio serale che è anche il silenzio di chi non parla, ma il silenzio vero, organico, senza storia. Faccio il caffè cercando di non fare rumore. Bevo in piedi davanti alla finestra. Fuori è ancora buio.

Sul treno riapro il deck per l'ultima volta. Novantadue slide. So a memoria il contenuto di ognuna, l'ordine degli argomenti, le transizioni, le pause. So dove ridere — una battuta nella slide sull'epidemiologia del dolore cronico, calibrata per far sembrare il board più rilassato di quanto non sia. So dove rallentare — i dati clinici, perché il board europeo non vuole essere travolto, vuole sentirsi competente. So dove accelerare — il piano media, perché lì i numeri sono la parte meno difendibile e la velocità è una forma di confidenza.

Ho fatto tre simulazioni questa settimana. Una davanti a Sara, che ha preso appunti su un foglio stampato. Una davanti a Bauer, che ha detto "perfetto"

dopo sedici minuti e si è alzato. Una da solo in sala Keplero alle 20:30 di mercoledì, parlando alle sedie vuote, cronometrandomi.

Cinquantotto minuti. Il board ha un'ora.

Il treno entra in Centrale alle 7:14. Ho ancora due ore e quarantasei minuti.

L'ufficio alle 7:20 è quello che preferisco: vuoto, le luci ancora a regime ridotto, solo il suono del climatizzatore. Mi siedo, apro il laptop, e per venti minuti non faccio niente di nuovo — leggo le ultime email del board che non richiedono risposta, controllo che la versione finale del deck sia quella giusta nella cartella condivisa, verifico che Sara abbia mandato i materiali stampa alla reception.

Tutto è a posto. Tutto è sempre a posto quando ci lavoro io.

Sara arriva alle 7:50. “Buongiorno. I badge per gli ospiti board sono pronti alla reception. Il catering è confermato per le 12:30. La sala Keplero ha il proiettore funzionante — ho fatto controllare ieri sera.”

“Ieri sera?”

“Alle 19:00. Ho chiamato la facilities.”

La guardo. “Grazie.”

“Prego. Vuole che le porti un altro caffè?”

“Sì.”

È il terzo.

Alle 9:15 mi alzo per andare a fare il test AV in sala Keplero. Prendo il laptop, prendo le note, prendo la giacca che avevo posato sulla sedia — non la indosso mai fino a quindici minuti prima di entrare in sala, perché le giacche si sgualciscono se stai seduto con la giacca. Questo lo so da una presentazione del 2019 in cui ero arrivato davanti al board con la giacca sgualcita sul fianco sinistro e per trentasei minuti avevo avuto la sensazione che tutti lo guardassero.

In corridoio passo davanti alla scrivania di Chiara. Non c'è. Il suo laptop è aperto, una tazza di caffè a metà. È in riunione o al bagno. Mi fermo un secondo — c'è una notifica Teams visibile sullo schermo, il nome di un destinatario che non dovrei vedere da questa distanza ma vedo lo stesso: “Fiona R., Head of Marketing UK.”

Non ci penso. Cammino verso sala Keplero.

Il test AV dura venti minuti. Il proiettore funziona, le slide si aprono correttamente, l'audio per il Q&A remoto è calibrato. Sono le 9:37. Mancano ventitré minuti all'inizio.

Mi siedo su una delle sedie del board — non quella dove mi siederò io, quella di fronte, dove si siederà Hendrik Maas, il Chief Commercial Officer europeo — e rileggo le prime tre slide. Il rito della rilettura mi porta in uno stato specifico: concentrato, calmo, presente. È come un atleta che si scalda non perché il corpo ne abbia bisogno ma perché il gesto dice al cervello che sta per succedere qualcosa.

Il telefono vibra. Teams. Chiara.

“Luca, ho mandato i materiali pre-read agli stakeholder UK come mi avevi chiesto. Ho usato la versione del deck di lunedì, spero vada bene.”

Apro la mail inoltrata. C'è un PDF allegato: “Helios_Strategy_Presentation_Pavan_Ferri”

Lo apro.

È il mio deck. Novantadue slide, layout identico, contenuto identico. Il titolo di copertina è cambiato: non “Helios Go-to-Market Strategy | Vantagem Italia” ma “Helios Go-to-Market Strategy | Developed by C. Pavan & L. Ferri.” Il suo nome per primo.

La cover non è stata cambiata per il board — quella versione è solo per gli stakeholder UK, che non partecipano alla presentazione e non hanno un confronto. È una mossa chirurgica: costruirsi visibilità esterna con il lavoro altrui senza rischio di contraddizione interna.

Rimango fermo sulla sedia per quattro secondi. Conto i secondi. Non è un modo di dire.

Poi apro il deck originale nella cartella condivisa. Vado alla slide 3 — la slide dei credits, che di solito contiene solo “Vantagem Italia Marketing Team”. Aggiungo una riga: “Project lead: Chiara Pavan (Digital Strategy) & Luca Ferri (Campaign Architecture).”

Salvo. Mando un messaggio a Chiara: “Ho aggiornato i credits nel deck ufficiale. Buona visibilità.”

Lei risponde dopo quaranta secondi: “Grazie Luca! ☺”

Non le ho detto che ho visto il PDF con il suo nome per primo. Non le ho chiesto spiegazioni. Non ho sollevato niente. Ho sistemato la cosa in modo che non diventasse una cosa e sono andato avanti.

Non lo chiamo capitolazione. Lo chiamo gestione delle energie.

Sono le 9:52. Indosso la giacca. Entro in sala.

Il board europeo di Vantagem è composto da undici persone distribuite tra la sala fisica di Milano e tre finestre Teams — Londra, Amsterdam, Zurigo. In sala ci sono Bauer, il CFO italiano Giorgio Mantovani, il direttore medico-scientifico Petra Hoffmann, e due rappresentanti del board che non conosco ma il cui peso specifico nella stanza è immediatamente leggibile dalla posizione che hanno scelto: al centro, non vicino alla porta.

Hendrik Maas è su Teams da Amsterdam. Ha cinquantadue anni, capelli bianchi, una giacca grigia e l'abitudine di tenere le mani giunte visibili in camera per tutta la durata delle riunioni. Ho letto tre interviste che ha rilasciato nell'ultimo anno. So che preferisce dati a narrative, che interrompe se trova imprecisioni, che è più interessato al ritorno sull'investimento che all'innovazione in sé.

Ho costruito le prime dieci slide pensando a Maas.

Bauer mi introduce. "Luca guida il nostro marketing da quasi sei anni. Quello che vedrete oggi è il risultato di undici settimane di lavoro strategico che ridefinisce il modo in cui Vantagem comunica l'innovazione terapeutica." Una pausa calibrata. "Luca."

Mi alzo. Il laser pointer è leggero in mano, lo tengo tra indice e medio, non nella mano chiusa — un dettaglio che ho imparato da una formazione sul public speaking nel 2018 e non ho mai smesso di applicare.

"Grazie Riccardo. Buongiorno a tutti — in sala e in remoto. Quello che condividerò oggi è la strategia di lancio di Helios per il mercato italiano, costruita su tre pilastri: evidenza scientifica, posizionamento differenziante, e un piano di attivazione che supera la logica della campagna tradizionale. Userò cinquantotto minuti. Lascio i due minuti finali per domande — per quelle più sostanziali resto disponibile nel Q&A allargato delle 12."

Pausa di due secondi. Il ritmo delle prime frasi è sempre importante: troppo veloce segnala tensione, troppo lento segnala incertezza. Due secondi tra apertura e prima slide è il tempo giusto per far capire che non sono né teso né incerto.

"Iniziamo dall'epidemiologia."

Non racconterò ogni slide. Non perché la presentazione non sia importante — è la cosa più importante che faccio quest'anno — ma perché le presentazioni al board sono tutte uguali nel modo in cui i concerti sono tutti uguali: la struttura è sempre quella, quello che cambia è se sei in forma o no.

Sono in forma.

Lo sento al quarto minuto, quando Maas annuisce per la prima volta. Lo sento al diciassettesimo, quando Petra Hoffmann — che di solito interviene per contestare le semplificazioni dei dati clinici — scrive qualcosa sul blocco davanti a lei. Lo sento al trentaquattresimo, quando faccio la

battuta sull'epidemiologia e i tre in sala ridono e anche Maas sorride, il che su Teams è equivalente a una standing ovation.

C'è un momento, intorno alla slide 67 — il piano media digitale — in cui sento qualcosa che non so descrivere meglio di così: la stanza è mia. Non nel senso del potere, non nel senso della performance. Nel senso che ogni persona in quella stanza sta seguendo un filo che tengo io, e il filo non si spezza. È la sensazione che ricordo da certi esami universitari in cui sapevo tutto, da certe partite di calcetto in cui il corpo faceva da solo quello che la testa chiedeva. Non la soddisfazione del risultato — è troppo presto per quella — ma la sensazione durante, che è un'altra cosa.

Finisco alle 10:56. Quattro minuti prima.

“Domande?”

Maas parla per primo. Ha tre domande: una sui dati di comparazione con il principale competitor, una sul budget per il canale congressuale, una sulla timeline di attivazione nel caso in cui il lancio venga anticipato di sei settimane per ragioni regolatorie. Rispondo a tutte e tre con i numeri che ho preparato — li avevo preparati entrambi come “domande probabili di Maas” nella terza simulazione, mercoledì in sala Keplero.

La seconda domanda la gestisce Petra Hoffmann, che integra la mia risposta con dati dagli studi estesi. Non me l'aspettavo. È un segnale che si è schierata, almeno per questo progetto.

Alle 11:14 Bauer chiude. “Credo di parlare a nome di tutti dicendo che questo è il lavoro più solido che abbiamo portato a un board europeo negli ultimi tre anni. Hendrik, possiamo procedere con l'approvazione?”

Maas. Due secondi. “Approvato. Complimenti al team.”

Approvato.

Dopo il board c'è quello che chiamo il tempo di decompressione: venti minuti in cui il corpo non sa ancora che è finita e continua a girare al regime da presentazione. Bevo acqua. Rispondo ai messaggi di congratulazioni che arrivano su Teams — sei in dieci minuti, tutti con qualche variante di “ottimo lavoro”. Bauer mi stringe la mano in sala e dice “lo sapevo” come se avesse avuto dubbi che io non sapevo.

Mantovani, il CFO, mi ferma in corridoio. “Ferri, quel punto sul ROI del digital nel secondo anno — il modello regge sotto stress test?”

“Regge fino al meno quindici per cento sul conversion rate.”

“E sotto?”

“Sotto il meno quindici smette di reggere, ma sotto il meno quindici abbiamo altri problemi.”

Mantovani annuisce.

Torno alla mia postazione. C'è un messaggio di Sara: "Complimenti! Ho ordinato il catering. C'è anche una bottiglia di prosecco se vuole festeggiare con il team." Una bottiglia di prosecco, ore 11:30, in un open space con duecento persone. Non succederà. "Grazie Sara, teniamo il prosecco per il lancio ufficiale," scrivo.

Mi siedo. Apro Outlook. Quarantuno email.

C'è anche un messaggio di Chiara: "Luca sei stato STRAORDINARIO!! Il board non ha mai avuto un'approvazione così rapida!! Non vedo l'ora di lavorare alla fase di attivazione insieme!" Tre punti esclamativi. Chiara usa i punti esclamativi come io uso i dati: per supportare una tesi.

Rispondo: "Grazie. Cominciamo domani con il kick-off attivazione. Ho già mandato l'agenda a Sara."

Non nomino il PDF. Non nomino il nome in copertina. Non c'è niente da nominare: ho aggiornato i credits, lei ha ringraziato, la cosa non esiste più come problema. Questo è gestire le energie.

Alle 12:45 mangio qualcosa — il panino al piano di sotto, prosciutto e formaggio, rosetta — davanti allo schermo, guardando le trentasette email rimanenti.

La sensazione della stanza mia dura fino alle 14:00 circa. Poi si dissolve nel modo in cui si dissolve sempre: un'email complicata, una call urgente, la prima delle cose che aspettavano che finisse la presentazione per arrivare. Alle 14:00 sono di nuovo Luca Ferri, Senior Marketing Director, con un deck approvato e trentatré email a cui rispondere.

Quella sera torno a casa alle 20:15. È presto, per i miei standard del periodo.

Giulia sta lavorando al tavolo della cucina — blocchi di schizzi, il laptop con un progetto grafico aperto. Alza gli occhi. "Come è andata?"

"Il board ha approvato."

"Oh." Una pausa. "Bene. Sono contenta."

"Grazie." Mi siedo dall'altra parte del tavolo. "Cosa stai facendo?"

"Il logo del nuovo studio. Devono aprire a settembre, vogliono qualcosa che sembri 'contemporaneo ma rassicurante'. Un ossimoro, ma sono loro che pagano."

Sorrido. "Contemporaneo ma rassicurante. Tipo un pediatra con le pareti grigio cemento."

"Esattamente. Con la scritta in Helvetica."

Ridiamo. È un momento breve — trenta secondi, forse quaranta — in cui siamo nello stesso posto nello stesso modo. Poi il mio telefono vibra sul tavolo e lo guardo per riflesso, anche se non lo prendo.

Giulia torna al blocco di schizzi.

“Matteo è in camera?” chiedo.

“Sì. Ha mangiato. Ha un’interrogazione domani.”

“Di cosa?”

“Storia. Seconda guerra mondiale.”

Annuisco. Dovrei andare a bussare alla sua porta, dirgli qualcosa sulla storia, chiedergli se ha studiato. Mi alzo, vado al corridoio, busso.

“Chi è.”

“Papà. Come va con la storia?”

Una pausa. “Bene.”

“La seconda guerra mondiale?”

“Sì.”

“Ok. In bocca al lupo domani.”

“Grazie.”

Torno in cucina. Giulia sta ancora disegnando. Mi siedo. Prendo il telefono — tre notifiche Teams, una email da Legal. Rispondo alla email di Legal, che è urgente. Poi apro le notifiche Teams. La terza è di Chiara: ha già mandato una bozza di piano attivazione per domani mattina. Undici slide, preparate stasera dopo la fine del board.

Le guardo. Sono buone. Non altrettanto buone di quelle che avrei fatto io, ma buone. La slide 4 ha un’imprecisione nel calcolo del reach — uso la stima alta invece di quella conservativa, che è più difendibile. Glielo scrivo: “Slide 4 — usa stima conservativa sul reach, è più robusta in Q&A. Resto.”

Chiara risponde in tre minuti: “Certo! Grazie del feedback!”

Rientro in cucina alle 22:40. Giulia ha finito e sta leggendo in salotto.

“Vieni a dormire?” chiede.

“Tra poco.”

Mi siedo al tavolo dove lavorava lei. Apro il laptop. Guardo il deck di Chiara un’altra volta. Correggo la slide 4 io stesso, perché è più rapido che aspettare la sua versione domani. Salvo e richiudo.

Alle 23:15 vado a dormire.

Il board ha approvato. È stato un buon giorno.

Capitolo 3 — La sera

La chiave nella serratura fa lo stesso rumore da undici anni.

Un clic, poi mezzo giro, poi lo sportello che cede con una leggera resistenza — la porta si è gonfiata nell'umidità dell'inverno del 2021 e non è mai tornata esattamente come prima. Lo so senza pensarci. Lo so come so dov'è l'interruttore della luce senza cercarlo, come so che il secondo gradino della scala interna cigola, come so tutto di questa casa nel modo in cui si sanno le cose che non si guardano mai.

Sono le 22:17.

Spengo il telefono in tasca — l'ultima call è finita in treno, tre minuti fa, una questione di budget MedCore che si è trascinata per quaranta minuti e che si poteva risolvere in dieci se Rodrigo di Madrid avesse letto le linee guida invece di interpretarle. Ho partecipato ai tre quarti della conversazione guardando fuori dal finestrino. Il nodo si è risolto da solo, come si risolvono quasi sempre i nodi che si trascinano abbastanza a lungo.

In ingresso le scarpe di Matteo sono sul pavimento, affiancate ma non nei posti giusti — una è dentro l'apertura del mobiletto, l'altra è girata verso il muro. Sofia è ordinata; Matteo disperde oggetti come se il disordine fosse una forma di marcatura del territorio. Sposto la scarpa. Non so perché lo faccio.

In salotto la luce è quella della lampada bassa accanto al divano. Giulia è lì con un libro aperto sulle ginocchia e un bicchiere di vino bianco sul tavolino, quasi vuoto. Non alza gli occhi subito.

"Ciao," dico.

"Ciao." Adesso alza gli occhi. "Hai mangiato?"

"No."

"C'è pasta al forno in frigo. Devi scaldarla."

"Ok."

Vado in cucina. La pasta al forno è nella teglia coperta con la pellicola, un post-it sopra: "20 min 180°, oppure microonde 4 min". La grafia è di Giulia — la "g" con il cerchio che non si chiude, una cosa che ho notato la prima volta che mi ha scritto un biglietto, vent'anni fa. Porto la teglia al microonde. Quattro minuti.

Mentre aspetto apro il telefono. Ci sono due messaggi di Chiara — un aggiornamento sull'attivazione Helios e una domanda sulla call di domani mattina. Rispondo alla domanda: "Sì, conferma per le 9." La notifica su Teams lampeggia tre volte mentre scrivo, qualcosa dal gruppo MedCore che non apro.

Il microonde suona.

Mangio al tavolo della cucina. Giulia viene a sedersi di fronte a me con il bicchiere di vino — lo stesso che aveva in salotto, ne resta un dito. Si siede in quel modo che ha di appoggiarsi allo schienale con le braccia incrociate, non chiuso, solo comodo.

"Com'è andata?" chiede.

"Lunga." Forchettata. "La call con Madrid non finiva. Rodrigo non ha letto le linee guida."

"Rodrigo è quello di Madrid."

"Sì. Quello che—" mi fermo. Le ho già raccontato di Rodrigo. Non ricordo quando, ma gliene ho parlato perché il nome le è noto. "Comunque si è risolto."

"Bene."

Mangio. La pasta è buona — la fa con la besciamella e le melanzane, una ricetta di sua madre. Per un po' non si parla. Non è un silenzio pesante. È quello che succede quando entrambi siete stanchi e sapete già la forma approssimativa della giornata dell'altro.

"La recita di Matteo ieri sera è andata bene," dice Giulia.

Ieri sera. Mercoledì. La recita di Matteo.

"Com'era?" dico.

Pausa di un secondo. "Non ci sei venuto."

"Lo so. La review con Legal non—"

"Lo so, Luca." Non è detto con rabbia. È detto con la stanchezza di chi ha già finito di essere arrabbiata su quella cosa lì. "Sto solo dicendo com'è andata. È andata bene. Aveva una parte piccola ma l'ha fatta bene."

"Matteo ha fatto bene?"

"Sì."

"Glielo dico domani mattina."

"Gliel'ho già detto io."

Forchettata. Il telefono vibra sul tavolo — lo tengo a faccia in giù, questo lo faccio, questa regola ce l'ho. Ma lo sento vibrare e so che è una delle

notifiche del gruppo MedCore che non ho aperto. Lo so perché le notifiche di Teams fanno una vibrazione sola, e quella ne fa due, che è il pattern di un messaggio diretto.

Non lo giro.

“Sta dormendo?” chiedo.

“Matteo? Sì. Sofia anche.” Una pausa. “Sono le 22 passate, Luca.”

“Lo so.”

Giulia prende l’ultimo sorso di vino. “Domani mattina puoi portare Sofia a scuola? Io ho una call alle 8.”

“A che ora?”

“8:15.”

“Ho la call con Chiara alle 9. Ce la faccio.”

“Ok.” Si alza, porta il bicchiere al lavandino. “Buonanotte allora.”

“Aspetta, mi siedo anche io.”

“Finisci di mangiare.”

“Ho quasi finito.”

Porto il piatto al lavandino, lavo velocemente, la seguo in salotto. Giulia si è rimessa sul divano, ha riaperto il libro. Ne legge mezzo minuto in silenzio mentre mi siedo accanto a lei. Il libro è uno di quelli con la copertina di tela rossa — non so il titolo, non ho mai chiesto il titolo. Ha un foglietto come segnalibro, fatto di carta strappata da qualcosa.

“Di che parla?” chiedo.

Abbassa il libro. Mi guarda. “Gliene ho parlato la settimana scorsa.”

“Sì, lo so, ma non ricordo bene.”

“Una donna che eredita una casa in Bretagna e scopre che sua nonna aveva una seconda vita.” Una pausa. “L’avevo già detto.”

“Sì.” Non lo ricordavo. “Sembra bello.”

“È bello.”

Sta per rialzare il libro. Dico: “Come stai, tu?”

Lo dice piano, senza alzare gli occhi dalla pagina: “Stanca.”

“Per il lavoro?”

“Per tutto.”

Non rispondo. Non so cosa rispondere a “per tutto” — è una risposta che non ha una domanda di follow-up ovvia, che non ha un’azione corrispondente, che sta lì e aspetta qualcosa che non so dare adesso. Ci resto un

momento seduto accanto a lei. Sento il respiro, le pagine, il frigorifero che ronzia dalla cucina.

Il telefono vibra di nuovo.

Non lo prendo. Quello no.

Ma a un certo punto — non so quando, forse cinque minuti dopo, forse dieci — mi rendo conto che sto guardando lo schermo spento del telefono sul tavolino invece di guardare Giulia. Stavo pensando alla riunione di domani, al deck di Chiara, alla call delle 9, e intanto il mio sguardo si era posato sullo schermo del telefono come su un oggetto neutro.

Giulia sta parlando.

Non so da quanto. Sta dicendo qualcosa sul cliente del logo — il pediatra con le pareti grigio cemento, di cui avevamo riso ieri sera, o forse l'altro ieri. Sta dicendo che ha mandato tre proposte e il cliente ne vuole una quarta, "una cosa più calda ma non troppo calda, sai?" e c'è nel suo tono qualcosa di leggermente esasperato e leggermente divertito insieme, quel tono che ha quando il lavoro è frustrante ma non troppo, gestibile.

Io non so da quando sta parlando.

"Scusa," dico. "Cosa dicevi?"

Si ferma. Un secondo. "Niente. Non importa."

Riabbassa gli occhi sul libro.

"No, dimmi—"

"Luca." Non è sgridata. È definitiva. "È tardi. Lascia perdere."

Resto seduto ancora qualche minuto. Il libro gira pagina. Il frigorifero ronzia. Fuori c'è il rumore di una macchina che rallenta e riparte.

"Vado a dormire," dico.

"Vai."

In camera al buio aspetto.

Non è una cosa che faccio intenzionalmente. È semplicemente quello che succede: mi sdraio, il telefono sul comodino, la stanza buia, e aspetto che il respiro di Giulia cambi. Diventa più lento, più regolare, con quella piccola pausa tra un'espirazione e l'altra che non ha quando è sveglia. Ci vogliono forse venti minuti.

Poi prendo il telefono.

La notifica che vibrava due volte era di Rodrigo. Un messaggio diretto, non il gruppo: “Luca, pensandoci ancora, credo che la lettura delle linee guida che ho io sia corretta. Puoi mandarmi il documento originale?” Ho già risposto a questa domanda in call. Rodrigo ha accettato la risposta in call. Adesso, tre ore dopo, riapertura. È un pattern di Rodrigo: accetta nella discussione, poi riprocesa da solo e torna.

Rispondo: “Il documento è nella cartella condivisa, sezione Med-Core/Guidelines/v3. Ti ho già mandato il link questa mattina. La lettura concordata in call è quella corretta.” Mando. Poi aggiungo: “Ne riparlamo domani se serve.” Non ne parleremo domani. O se ne parleremo sarà la stessa conversazione.

Apro il laptop. La luce dello schermo è troppo forte — abbasso la luminosità al minimo, ma anche così la stanza cambia. Mi sposto verso il bordo del letto, quello più lontano da Giulia.

Ho un documento aperto: “Helios_Activation_Plan_v2_rev1.xlsx”. Lo ha mandato Chiara nel pomeriggio, con una nota: “Ho incorporato le modifiche di ieri sera. Guarda soprattutto tab 3 (Digital Roadmap) e tab 7 (KPI Framework).” Ho guardato tab 3 in treno. Tab 7 no.

Apro tab 7. Il KPI Framework di Chiara è costruito con quattro metriche principali e otto secondarie. Le metriche principali sono corrette. Le secondarie hanno un problema: due di esse misurano la stessa cosa — reach e unique reach — come se fossero indicatori distinti, il che gonfierà artificialmente il reporting nella fase di mid-campaign. Bisogna consolidarle in una metrica sola con nota metodologica, altrimenti nel Q2 review sembrerà che il piano sovra-performa su un asse che non esiste.

Creo un commento nel file. Poi mi fermo.

Potrei mandarla a Chiara adesso. Ma sono le 23:40 e il commento richiederà una risposta e la risposta richiederà un'altra revisione e saremo in loop fino all'una. Oppure posso fissarla io. Ci vogliono dodici minuti — ho già in testa come strutturare la nota metodologica. Dodici minuti e il documento è corretto, domani Chiara arriva alla call con la versione giusta senza dover discutere il perché.

Faccio la cosa rapida.

Lavoro sul documento. La luce dello schermo illumina la metà sinistra del soffitto. Giulia respira regolare. Una volta si gira, muove un braccio, poi si ferma. Non si sveglia.

Alle 00:58 salvo il file. Mando a Chiara: “Ho rivisto tab 7. Guarda nota metodologica su reach. Ci sentiamo alle 9.” Chiudo il laptop.

Mi sdraio nel buio. Il telefono dice che sono le 00:59.

Non ci metto molto ad addormentarmi — uno dei vantaggi della stanchezza vera: il momento in cui smetti di lavorare e il momento in cui perdi conoscenza quasi coincidono. Non c'è il lungo bordo sveglia che alcune persone descrivono, la mente che gira — o non ancora.

Domani la sveglia è alle 6:00.

Al mattino Giulia è già in cucina quando scendo. Ha la tuta da casa, i capelli ancora sciolti, il caffè sul fornello. Sta guardando il telefono — qualcosa di breve, un messaggio o una notifica — poi lo appoggia e si volta.

“Sofia è sveglia?” chiedo.

“Si sta alzando. Devi essere a scuola per le 8:15.”

“Ok.” Prendo una tazza. “Il caffè è pronto?”

“Un minuto.”

Restiamo in cucina in silenzio. Il caffè bolle. Sofia arriva con la divisa mezza slacciata e le scarpe in mano, ancora mezza addormentata — dodici anni e il modo di muoversi nel sonno è ancora quello di quando ne aveva sei.

“Papà,” dice, senza stupore particolare.

“Ciao tesoro. Mettiti le scarpe.”

“Non riesco con il laccio.”

“Siediti qui.”

Mi inginocchio sul pavimento della cucina e annodo il laccio della scarpa sinistra di mia figlia. C'è qualcosa nel peso della scarpa in mano, nel calore del piede dentro, che entra in una frequenza che non uso mai durante il giorno. Non lo chiamo niente. Lo lascio stare.

“L'altra,” dice Sofia.

Annodo l'altra scarpa.

“Grazie papi.”

“Prego.”

Mentre la porto a scuola in macchina — sette minuti, quattro incroci, parcheggio in doppia fila davanti al cancello come tutti — Sofia mi racconta qualcosa di una compagna di classe che ha detto una cosa a un'altra compagna e adesso c'è una situazione complicata che coinvolge tre persone. Io guido. Dico “sì” e “ah” nei posti giusti. Al cancello lei scende, si gira, dice “ciao papi” e scompare tra gli zaini.

Resto in macchina qualche secondo. Poi accendo il telefono.

Chiara ha già risposto: “Perfetto! Grazie come sempre! ☺ A dopo!”

Rimetto in moto.

Il treno delle 8:24 è più pieno di quello delle 6:47. Posti tutti occupati, devo stare in piedi fino a Greco. Tengo il telefono con una mano e il palo con l'altra. Scorro Teams. Il gruppo MedCore ha sei messaggi nuovi. Rodrigo non ha più scritto — ha letto la mia risposta delle 23:40, ha messo una reazione con il pollice, e ha smesso. Bene.

C'è un messaggio di Andrea. "Dai Luca, stasera si esce? Ho prenotato da Baffo per otto persone, un posto c'è." Andrea ha smesso di aspettare la mia disponibilità e ha cominciato a prenotare e poi a chiedermi. È una strategia più efficace, lo ammetto.

Stasera. Guardo il calendario: riunione alle 18:00 con Bauer sul piano media Q4. Probabilmente finisce alle 19:30. Da Baffo ceniamo alle 20:00. È fattibile, se la riunione non va lunga.

Scrivo: "Provo. Dipende da una riunione alle 18. Ti dico entro le 17."

Andrea risponde in quaranta secondi: "Ok! Ma stavolta non sparire eh."

Metto via il telefono. A Greco si libera un posto. Mi siedo. Il treno accelera verso Centrale.

Fuori dal finestrino Milano scorre — i cavalcavia, i capannoni, i palazzi residenziali con i balconi chiusi. Resto fermo per trenta secondi, forse quaranta. Il grigio del cielo si sta schiarendo verso est, una striscia più chiara sopra i tetti.

Poi apro Outlook.

Trentaquattro email dall'ultima volta che ho guardato, che era alle 23:40.

Mi metto al lavoro.

Capitolo 4 — L’acquisizione

Quel giorno avevo due presentazioni interne, una call con Legal e novantasette email in arretrato.

Era un martedì di dicembre. Il tipo di giornata in cui alle 10:30 sei già in debito col calendario e sai che il debito non si salda entro sera — si riporta, come certi saldi di conto che smetti di guardare non perché siano catastrofici ma perché guardare non cambia niente. Avevo lavorato fino all’una e mezza la notte prima. Il caffè della macchinetta al quarto piano aveva un retrogusto metallico che avevo imparato ad associare alle mattine di dicembre.

Alle 10:47 Teams mi ha segnato un messaggio di Bauer.

“Luca, possiamo vederci per dieci minuti stamattina? Quando sei libero.”

Non “hai un momento” — quello lo manda quando è una cosa qualunque. “Quando sei libero” è diverso. Significa che c’è qualcosa di specifico e che il tempo lo decide lui ma la forma della domanda è cortese perché Bauer è sempre cortese nelle forme. Ho risposto: “Tra venti minuti?”

“Perfetto.”

Ho chiuso il documento su cui stavo lavorando, ho riaperto la cartella Med-Core — ero dentro da tre giorni, cercando di capire la struttura del team di Copenhagen — e ho controllato due cose: che non ci fossero errori ovvi, e che l’ultimo aggiornamento fosse visibile nella cartella condivisa. Poi mi sono alzato, ho preso le note, ho bussato alla porta di Bauer alle 11:07.

“Entra, Luca. Siediti.”

L’ufficio di Bauer è l’unico ufficio chiuso del piano. Tutti gli altri — me compreso, dal 2021 — siamo in open space. Il suo ha una parete di vetro che dà sul corridoio, una scrivania larga, un tavolo per le riunioni con quattro sedie, e una finestra vera con vista sui binari della ferrovia. In otto anni ho passato in quell’ufficio forse cinquanta ore in totale. Lo conosco come si conosce un posto in cui si entra raramente.

“Chiudi la porta,” ha detto.

Bauer ha quarantasette anni, direttore generale da cinque. Prima era in ambito farmaceutico a Vienna, poi Francoforte, poi Milano. Ha imparato l'italiano in tre anni — lo parla con una cadenza che non è un accento tedesco, è qualcosa di più morbido, come se avesse assorbito la lingua da qualcuno che parlava lentamente. In riunioni difficili diventa più formale, non più aggressivo. È uno dei pochi manager che ho incontrato in cui la competenza e il potere si muovono nella stessa direzione.

Si è seduto dalla sua parte della scrivania e ha aperto una cartella. Non il laptop — la cartella fisica, carta stampata. Due pagine.

“Hai visto l'annuncio di questa mattina,” ha detto. Non era una domanda.

“L'acquisizione MedCore. Sì.”

Il comunicato era uscito alle 9:00 sul canale ufficiale di Vantagem. “Vantagem Pharma consolida la propria posizione in Europa del Nord con l'acquisizione di MedCore AB, leader nordeuropeo nel segmento dolore cronico e neurologico. L'integrazione avrà effetto immediato.” Tredici righe. La notizia girava da settimane nei corridoi — le acquisizioni di questa dimensione non sono mai completamente segrete — ma il comunicato ufficiale cambia il peso delle cose.

“MedCore ha un team marketing di undici persone tra Stoccolma e Copenhagen,” ha detto Bauer. “Eriksson guida il marketing nordico da sette anni. Brava persona, risultati solidi. Il problema è che i due team — il nostro e il loro — hanno cultura, processi e priorità completamente diverse. Se lasciamo che si integrino da soli, in sei mesi abbiamo una guerra di territorio. Ho bisogno di qualcuno che guidi l'integrazione dall'interno, con autorità chiara su entrambi i lati.”

Ha fatto una pausa. Il tipo di pausa che non è silenzio ma attesa.

“Ti sto dicendo questo perché quella persona sei tu.”

Non l'ho visto arrivare nel modo in cui non si vedono arrivare le cose che si vogliono sentire.

“Helios è quasi in fase di attivazione — hai costruito qualcosa di solido, il board ha approvato in settantaquattro minuti. Questo mi dà fiducia. Ma soprattutto: conosci la cultura nordica, sai leggere Eriksson, hai già gestito integrazioni di team. Nessun altro in questo ufficio ha questa combinazione.”

Ha aperto la cartella. Due fogli.

“Il titolo formale sarà European Marketing Integration Lead, in affiancamento al tuo ruolo attuale. C'è un budget aggiuntivo — simbolico per questa fase, poi vedremo — e visibilità diretta con il board europeo. Maas vuole aggiornamenti mensili. Il tuo nome sarà su quei report.”

Ha alzato gli occhi dai fogli.

“Sei l'unico che può farlo, Luca.”

Ho detto “sì.”

Non so esattamente in quale punto della frase. Forse dopo “può farlo”, forse prima del punto finale. Il “sì” era già pronto — non come risposta calcolata, ma come qualcosa che stava lì da prima che lui parlasse, che aspettava solo la forma giusta della domanda per uscire. La frase ha trovato il “sì” che avevo già.

“Ottimo.” Bauer ha sorriso — non il sorriso professionale da riunione ma quello da persona soddisfatta, che è diverso. “Partiamo dopo le feste. Kick-off con Eriksson a gennaio, poi costruiamo il piano di integrazione nei primi novanta giorni.”

“I novanta giorni sono il target o la deadline?”

“La deadline. Il target è sessanta.”

Ho annotato: sessanta giorni, target. Ho detto: “Ok.”

Nel corridoio, tornando al mio desk, ho avuto circa dieci secondi.

Non so come descriverli meglio: dieci secondi in cui la stanza — il corridoio, il rumore dell’open space, le persone alle scrivanie — erano presenti ma attutiti, come in sottofondo. Dentro quei dieci secondi ho pensato: e se avessi detto no?

Non ho risposto alla domanda. Sapevo già che non c’era risposta — la scena di me che dico no a Bauer in quell’ufficio non esiste nella forma concreta in cui esistono le cose reali. Non riuscivo a immaginare i dettagli: la postura, la voce, la frase esatta. L’immagine non si formava. Come quando cerchi di ricordare la faccia di qualcuno che hai visto una volta sola — ci sei quasi, ma i tratti non si fissano.

Ho archiviato la domanda — l’ho messa in un posto mentale che non ha etichetta e non si riapre facilmente. Poi sono tornato al desk.

Sara mi stava aspettando con tre fogli stampati. “Luca, la call con Legal è spostata alle 14:30. E Chiara ha mandato un’update sul piano Helios.”

“Ok. Stammi a sentire, Sara.”

Mi sono seduto. Ho aperto un documento nuovo. “Integrazione MedCore — piano novanta giorni”. Ho scritto tre righe di struttura: fase 1 analisi, fase 2 allineamento, fase 3 implementazione. Poi ho fermato le dita sulla tastiera.

Avevo già Helios in attivazione, la revisione budget Q1, due review di campaign in corso e la call mensile con la rete agenzie. Adesso c’era anche questo.

Ho cancellato le tre righe. Le ho riscritte più in dettaglio.

“Cosa vuole da mangiare oggi?” ha chiesto Sara.

“Niente, grazie.”

“Ha già saltato il pranzo ieri.”

“Lo so.”

Sara è rimasta un secondo. Poi ha messo i fogli sulla scrivania e se n'è andata.

Il pomeriggio è stato quello che avevo previsto: la call con Legal, la review del piano Helios con Chiara, due email urgenti da Madrid. Alle 17:30 ho aperto il documento di integrazione MedCore e ho scritto per quaranta minuti. Non il piano vero — quello richiede dati che non avevo ancora — ma la struttura della domanda: cosa devo sapere prima di potere pianificare. Undici voci. Le ho ordinate per priorità.

A un certo punto ho mandato un messaggio a Eriksson. Non lo conoscevo ancora — ci saremmo incontrati a gennaio — ma il suo profilo LinkedIn era aperto da mezzogiorno sul secondo monitor. Ho scritto in inglese: “Jan, sono Luca Ferri, Marketing Director Italy. Ho saputo dell'integrazione stamattina e volevo presentarmi. Mi piacerebbe aggiornarci prima del kickoff di gennaio — una call informale, solo per cominciare a capirci. Sei disponibile la settimana prossima?”

Ha risposto in undici minuti. “Hi Luca, great to hear from you. Yes, let's connect — Wednesday works. My English is better than my Italian for now but I'm working on it. Jan.”

Ho risposto: “Wednesday it is. My Swedish is worse than your Italian, so we're even.”

Eriksson ha messo un'emoji con il pollice su.

Alle 19:15 ho chiamato Giulia.

“Ciao. Faccio tardi stasera.”

“Quanto tardi?”

“21:30, forse 22.”

“Hai mangiato?”

“No.”

Una pausa. “Ho fatto la pasta al forno.”

“La tengo al frigo, la scaldo dopo.”

“Ok.” Un'altra pausa, più breve. “Tutto bene?”

“Sì. Bauer mi ha dato una cosa nuova.”

“Cosa?”

“L’integrazione MedCore. Il competitor nordeuropeo che hanno acquisito.”

“È una cosa buona?”

Ho guardato lo schermo. Il documento con le undici voci aperto, l’email di Eriksson sullo sfondo, il calendario già ridisegnato nella testa con i blocchi nuovi.

“Sì,” ho detto. “È una cosa buona.”

Quella sera sono rimasto fino alle 21:50.

Non perché ci fosse un’urgenza specifica — l’urgenza arriverà, ma non quel giorno. Sono rimasto perché una volta che si aprono i bordi di un problema nuovo ho bisogno di camminarci dentro un po’, di sentirne la dimensione prima di uscire. È come quando compri casa: la prima cosa che fai è misurare le stanze non perché ti serva subito la misura ma perché il numero ti dà la scala, e senza la scala non riesci a pensarci.

Ho scritto undici pagine di note. Struttura del team MedCore, processi di reporting, gap culturali prevedibili, rischi di integrazione nei primi trenta giorni. Non tutte le voci erano complete — molte erano domande aperte, placeholder. Ma il documento aveva una forma.

Sara se n’era andata alle 20:30. Prima di uscire aveva lasciato sul mio tavolo un panino in un sacchetto di carta. “Dal bar di sotto, ho comprato prima che chiudessero.” Non le avevo chiesto di farlo.

Ho mangiato il panino alle 21:00. Prosciutto e formaggio, ancora caldo.

Alle 21:50 ho salvato il documento, ho chiuso il laptop, ho preso la giacca. L’open space era quasi vuoto — le luci di servizio, quattro o cinque scrivanie ancora accese in fondo. Il rumore dell’edificio di notte è diverso da quello di giorno: meno denso, più meccanico, solo condizionatori e ascensori.

In ascensore ho guardato il telefono. Giulia aveva mandato un messaggio alle 21:15: “La pasta è in frigo. Buenanotte.” Matteo aveva caricato una storia su Instagram — Sara me lo aveva detto una volta. Non lo seguivo. Non sapevo nemmeno se lui seguiva me.

Sul treno delle 22:04 ho riletto le note. Undici pagine. Il documento aveva una forma.

Stavo già pensando al kickoff di gennaio.

Non ho detto niente a Giulia quella sera, quando sono entrato alle 22:30 e lei stava dormendo.

Non nel senso che ho tenuto segreto qualcosa — gliel'avevo detto per telefono, l'integrazione MedCore. Ma c'era una differenza tra quello che avevo detto e quello che sapevo. Quello che sapevo era: per i prossimi sei mesi avrei avuto due lavori a tempo pieno dentro uno stipendio, un titolo laterale e un budget simbolico, e l'unica cosa reale che avevo guadagnato era il fatto che Maas saprebbe il mio nome.

Non era una cosa che si diceva in quindici secondi prima di dormire.

E non era una cosa che mi sembrava sbagliata.

Ho riscaldato la pasta nel microonde. Ho mangiato in piedi davanti al fornello, in silenzio. Il cucchiaino che raschia la teglia era l'unico rumore.

Poi ho aperto il laptop sul tavolo della cucina.

Stavo già pensando al kickoff di gennaio.

Capitolo 5 — Performance Review

L'email di People & Culture Team arriva il 9 gennaio alle 11:23.

Sono in call con Anders quando arriva. La notifica appare in basso a destra dello schermo — l'ho impostata così, piccola, discreta, perché devo sapere che arriva qualcosa senza smettere di ascoltare cosa sta dicendo Anders. Anders sta spiegando che il piano media per il Q1 nordeuropeo prevede una componente digital “significativamente maggiore” rispetto al Q4 precedente. Significa che vuole più budget. Significa che il budget dovrò trovarlo da qualche parte.

Annoto “budget Q1 Anders” sul blocco di carta alla sinistra del laptop. Poi sposto gli occhi sulla notifica.

Mittente: no-reply@vantagem-people.com

Oggetto: Annual Performance Review — Luca Ferri — Convocazione

“Caro Luca, è il momento della nostra Annual Performance Review! Il team People & Culture ha preparato per te una sessione dedicata per condividere il feedback del tuo anno straordinario. Troverai il link per prenotare il tuo slot di 30 minuti qui sotto. Non vediamo l'ora di celebrare insieme i tuoi successi.”

La firma è automatica. Il nome in calce è “People & Culture Team — Vantagem Italia”. Non c'è un nome di persona.

Anders ha finito di parlare. “Concordi, Luca?”

“Sì, assolutamente,” dico. “Però dobbiamo discutere la fonte — posso mandare una proposta entro giovedì?”

“Perfetto.”

Chiudo la call. Apro il link. Il sistema di prenotazione si chiama MyScheduler e ha un font arrotondato che ricorda le app per bambini. Vedo le disponibilità di Luisa Marini — People & Culture Manager — per la settimana corrente e la prossima.

Apro il calendario sull'altra finestra. È il 9 gennaio, il venerdì della prima settimana piena dell'anno. Il rientro era stato il 2, tecnicamente, ma il 2 era ancora mezzo spettro — la metà delle persone non c'era, le call non entravano in configurazione, i sistemi erano in modalità-festività. Il 7 era cominciato davvero. Da allora il calendario ha raggiunto la sua densità nominale in quarantotto ore. Tre riunioni fisse al mattino, una presentazione a

Bauer mercoledì, il kickoff MedCore Phase Two venerdì, la call con Eriksson martedì alle 7:30, due sessioni di allineamento con Legal nel mezzo.

Il buco di trentadue minuti tra la call con Legal alle 14:00 e la pre-meet con Chiara alle 14:45 di martedì è l'unico spazio che non appartiene già a qualcosa.

Prenoto lo slot delle 14:15.

MyScheduler mi manda la conferma in dodici secondi. "Il tuo Annual Review è confermato! Ci vediamo martedì 11 gennaio alle 14:15. Preparati a celebrare il tuo anno."

Archivio l'email nella cartella "HR". Torno al blocco di carta. Scrivo "proposta budget Q1 → Anders: gio."

Poi rispondo a Chiara, che ha mandato un messaggio su Teams mentre ero con Anders. "Luca, le slide del kickoff venerdì — ok che uso il template MedCore o preferisci il template corporate standard?"

"Template MedCore," scrivo. "Ma allinea l'intestazione al corporate. Mando esempio."

Cerco il file. Lo trovo. Lo allego. Mando.

Sono le 11:42. Ho un'altra call alle 12:00.

C'è una cosa che l'email di People & Culture non dice, ma che è implicita nel sistema: la review è obbligatoria solo nel senso che non farla produce conseguenze invisibili ma reali — un flag nel database HR, una nota nel profilo, una cosa che non succede e che però qualcuno da qualche parte ha segnato che non è successa. Quindi si fa. Si prenota uno slot, si fa la call, si riceve il PDF. Non ci vuole molto. Trentadue minuti, in questo caso — il buco tra Legal e Chiara che è l'unico buco della settimana.

È efficiente. Apprezzo le cose efficienti.

Luisa Marini appare sullo schermo alle 14:17. Ha i capelli raccolti e una giacca blu. Dietro di lei, uno sfondo virtuale — non lo sfondo aziendale di Vantagem, uno sfondo neutro, beige, con una pianta leggermente fuori fuoco nell'angolo. Il tipo di sfondo che trasmette professionalità senza trasmettere nient'altro.

"Luca, ciao! Come stai?"

"Bene, grazie. Tu?"

"Benissimo, grazie. Allora, ho qui davanti la tua scheda. È stato un anno intenso per te, vero?"

"Sì, è stato un anno intenso."

“Lo si vede,” dice Luisa, e sorride. Non è un sorriso ironico. È un sorriso che significa: lo dicono i numeri.

Apri un documento sullo schermo. Me lo condivide. Vedo la mia scheda — “Annual Performance Review — Luca Ferri — 2024” — con il logo di Vantagem nell’angolo in alto a destra e i colori corporate: blu, bianco, un tocco di arancione nella barra di intestazione.

“Allora,” dice Luisa, “partiamo dalle competenze core.”

La lista è strutturata. Sei voci, ciascuna con una scala a quattro livelli: Below Expectations, Meets Expectations, Exceeds Expectations, Outstanding. Luisa le legge con metodo, voce uguale, una piccola pausa tra una voce e l’altra. La pausa è calibrata — abbastanza lunga da sembrare riflessiva, abbastanza breve da non spezzare il ritmo.

“Strategic Thinking: Exceeds Expectations.”

Annuisco.

“Execution Excellence: Exceeds Expectations.”

Annuisco.

“Cross-functional Collaboration: Exceeds Expectations.” Luisa aggiunge: “Qui in particolare il commento di Bauer è molto positivo. Ha citato specificamente la gestione della transizione con il team nordeuropeo e la velocità con cui hai costruito il rapporto con Eriksson.”

“Grazie.”

“Leadership Presence: Exceeds Expectations.”

Annuisco.

“Innovation Mindset: Exceeds Expectations.”

Annuisco. Cinque su sei. Poi Luisa guarda lo schermo. La pausa è leggermente diversa dalle altre. Non un secondo in più — forse mezzo secondo. Ma diversa.

“Work-Life Integration: Meets Expectations.”

Lo dice con la stessa voce. La stessa curva intonativa. Poi aggiunge, subito, senza spazio per l’eco: “Il che è comunque positivo, significa che sei nella norma.”

“Certo,” dico.

“Nella norma è un risultato solido. Non tutti riescono a mantenere l’equilibrio con i carichi di lavoro che hai avuto quest’anno.”

“No, certo.”

C’è un momento in cui Luisa guarda lo schermo — il documento — e io guardo lo schermo — il documento — e siamo entrambi in silenzio per meno di un secondo. Poi Luisa passa alla sezione successiva.

“Il feedback generale di Riccardo — del dottor Bauer — è molto positivo. Te lo condivido integralmente nella scheda che ti mando a fine call. C’è un commento scritto che penso apprezzerai.”

“Perfetto.”

“Luca, hai altre domande da parte tua?”

Penso. Non alle domande che ho — ne avrei. Penso alla domanda che posso fare in questo contesto, in questi undici minuti rimanenti, con Luisa che ha uno sfondo beige e una giacca blu e un’altra call alle 15:00 e il suo lavoro che consiste nel consegnare il messaggio in modo che il messaggio arrivi senza produrre problemi. Luisa sta facendo bene il suo lavoro. Non è colpa di Luisa se il sistema che le ha dato il messaggio da consegnare è strutturato in modo che “Meets Expectations” su Work-Life Integration venga detto con la stessa voce di “Exceeds Expectations” su tutto il resto, e poi immediatamente seguito da “Il che è comunque positivo.”

“No, tutto chiaro,” dico. “Grazie, Luisa.”

“Aspetta, una cosa,” dice Luisa. “C’è anche la sezione Obiettivi 2025 da compilare. Se vuoi possiamo farne un accenno adesso, o puoi mandarmi le tue proposte entro fine settimana e le integro io nella scheda.”

“Mando entro venerdì,” dico.

“Perfetto.” Luisa annota qualcosa. “E se hai in mente già delle aree di focus per l’anno — sai, su quelle sei competenze — è utile che le dichiari tu per primo, poi le allineiamo con il piano di Bauer.”

“Capito.”

Potrei dire che il mio obiettivo per il 2025 è completare l’integrazione Med-Core entro Q2, portare Helios al target di penetrazione mercato entro Q3, e costruire un team nordeuropeo funzionale entro fine anno. Potrei dirlo perché è vero, è quello che ho già scritto nel mio documento di pianificazione personale che aggiornò ogni domenica sera. Ma c’è una cosa che non direi mai in questa call, non a Luisa, forse non ad alta voce in nessun contesto: che quei tre obiettivi insieme, sommati a quello che già gestisco, mi portano a un carico che ha un nome. Il nome non è “intensità”. Non è “sfida”. Il nome è nella riga “Work-Life Integration: Meets Expectations” e nel commento di Bauer che Luisa mi ha detto di non vedere l’ora di mostrarmi.

“Grazie a te, Luca. È stato un piacere davvero. Buon 2025.”

“Buon 2025.”

La call finisce alle 14:31. Ho quattordici minuti prima della pre-meet con Chiara.

Apro Outlook. C’è già un’email di Luisa: “In allegato la tua Performance Review completa. Buona lettura e ancora complimenti per un anno eccezionale! ☐”

Scarico il PDF. Ventitré pagine.

Ho sedici minuti. In realtà quattordici, perché nei primi due rispondo a un messaggio di Anders che ha già mandato un counter-documento sul budget Q1 con le sue cifre.

Apro il PDF.

Le prime diciotto pagine sono la scheda standard: competenze, valutazioni, grafici a barre con il confronto rispetto all'anno precedente, obiettivi per trimestre e percentuale di raggiungimento. Ogni obiettivo ha una descrizione, un target, un risultato effettivo, uno scostamento, un RAG status. Il RAG sta per Red-Amber-Green. Sono tutti verdi.

A pagina diciannove c'è la sezione "Commento manageriale — Riccardo Bauer, Managing Director Italia."

Lo leggo.

"Luca ha dimostrato nel corso dell'anno un livello di commitment eccezionale e una capacità di delivery fuori dal comune. Ha guidato con grande efficacia il progetto Helios portandolo all'approvazione del board europeo nei tempi previsti, e ha accettato con entusiasmo la sfida dell'integrazione MedCore aggiungendo responsabilità significative al proprio perimetro. Luca è un asset fondamentale per Vantagem Italia e per la vision di crescita del gruppo. Invitiamo Luca a investire sulla propria sostenibilità nel lungo periodo."

Mi fermo sull'ultima frase.

La rileggo.

"Invitiamo Luca a investire sulla propria sostenibilità nel lungo periodo."

La rileggo ancora.

Sostenibilità.

La parola è lì, nella stessa frase, con lo stesso font, dopo "vision di crescita del gruppo." Sostenibilità. Come le fonti di energia rinnovabile. Come una filiera certificata LSRO. Come il report ESG che il team Communications mi ha mandato a novembre chiedendomi un contributo per la sezione marketing. Sostenibilità applicata a un essere umano di trentotto anni con sei caffè al giorno e uno sleep tracker sul comodino che non guardo più da settembre perché so già cosa direbbe.

Luca Ferri. Versione sostenibile.

Provo a tradurre la frase in termini operativi. "Investire sulla propria sostenibilità nel lungo periodo" dovrebbe significare: dormire di più. Fare meno. Staccare il computer prima delle undici di sera. Forse riprendere a correre — le scarpe da running che ho comprato a settembre sono ancora nel box, sotto il banco delle scarpe nell'ingresso, con il cartellino del prezzo ancora attaccato. Forse quello.

Dormire di più. Fare meno.

Ma chi gestisce Helios se dormo di più? Chi fa la call di allineamento con il team di Eriksson martedì alle 7:30? Chi risponde a Bauer quando Bauer scrive alle 22:00 perché ha letto qualcosa sul mercato nordeuropeo e vuole discuterne? È una domanda logistica. Non ho una risposta che non sia: io.

Bauer l'ha scritto. Lo ha pensato, formulato, revisionato — forse — e poi inviato a Luisa che lo ha inserito nella scheda che Luisa mi ha letto con la stessa voce con cui ha letto "Exceeds Expectations" cinque volte. Bauer non sta prendendo in giro nessuno. Lo so perché lo conosco: Bauer fa spinning alle sei del mattino tre volte a settimana e parla di "resilienza" e "recovery" come se fossero KPI di business perché per lui lo sono. Bauer crede nella sostenibilità. Bauer crede che si possa essere asset fondamentali e sostenibili allo stesso tempo, che le due cose non siano in contraddizione, che esista un punto di Pareto in cui si fa tutto quello che sto facendo e lo si fa anche in modo sano.

In linea di principio, Bauer ha ragione.

Provo a immaginare come sarebbe un Luca Ferri sostenibile. Cosa cambierebbe nel calendario di domani. Arrivare alle 9:00 invece che alle 8:00: perdo la finestra per le email europee, Eriksson e il team di Stoccolma lavorano già da un'ora. Uscire alle 18:00: il 70% delle escalation del giorno arriva tra le 17:30 e le 19:00. Non aprire il laptop dopo cena: la pre-lavorazione dei materiali del giorno dopo è quello che mi permette di arrivare alle call delle 8:30 già allineato invece che di recuperare durante la call stessa.

Potrei fare queste cose. Ognuna di queste cose è tecnicamente possibile. E ognuna di queste cose produrrebbe una conseguenza misurabile in termini di output, di velocità, di qualità percepita. Sono conseguenze che io vedrei chiaramente anche se gli altri non le vedrebbero subito. E siccome le vedrei io, non le farei.

Questo non è nel commento di Bauer. Bauer ha scritto "sostenibilità" e ha mandato. Io ho letto "sostenibilità" e sto pensando a tutto quello che la parola non considera.

La pre-meet con Chiara è tra un minuto.

Chiudo il PDF.

Apro il Finder. Vado in Documents. Ho una cartella che si chiama "HR_PersonalDocs". Dentro: il contratto originale del 2019, la lettera di promozione a Senior Marketing Director del 2022, la comunicazione del benefit plan 2023, tre buste paga scaricate in momenti diversi per ragioni diverse.

Trascino il PDF nella cartella. "Performance_Review_2024_LucaFerri.pdf." Il file fa il clic tipico dello spostamento nel Finder.

In quel momento arriva un messaggio di Chiara su Teams.

"Luca, per la pre-meet — ho un problema con il file del fornitore grafico. Possiamo spostarci di dieci minuti?"

"Certo," scrivo.

Ho dieci minuti.

Apro Outlook. C'è un'email di Jan Eriksson, mandata alle 14:09 mentre ero in review. "Hi Luca, quick update on the MedCore integration timeline — I've got some data from the Swedish team that changes the picture for Q1. Can we connect today or tomorrow? Feels important." Rispondo: "Jan, let's connect tomorrow at 9:00 Italian time — does that work? I'll send the invite."

Eriksson risponde in cinque minuti. "Perfect. Talk tomorrow."

Mando l'invito. Blocco 9:00-9:45, oggetto "MedCore Q1 — Sync Luca/Jan."

C'è l'email di Anders con il counter-documento sul budget. Apro il file. Le sue cifre sono alte — più di quanto mi aspettassi, più di quanto il budget che ho in gestione possa assorbire senza spostare qualcosa d'altro. Ci metterò più di dieci minuti a capire da dove vengono. Lo faccio dopo.

C'è un'email della segreteria di Bauer: "Riccardo ti chiede se puoi essere disponibile giovedì alle 9:00 per un allineamento rapido su MedCore Phase Two. Confermi?"

Confermo.

C'è un'email del team Legal con un allegato di trentuno pagine sul contratto di licenza con la distribuzione nordeuropea. Soggetto: "URGENTE — Revisione entro venerdì."

Segno come da leggere.

Chiara mi manda un messaggio: "Ok, pronto quando vuoi."

"Arrivo subito," scrivo. Apro Teams. Mi preparo per la call.

Nella cartella HR_PersonalDocs, il PDF di Bauer è dove l'ho messo. Non lo riapro.

Quella sera arrivo a casa alle 21:38.

Non è tardi, per i miei standard di gennaio. È quello che considero una buona giornata — una giornata in cui la somma degli impegni non ha ecceduto la somma delle ore disponibili, o l'ha ecceduta di poco, e comunque ho consegnato tutto quello che dovevo consegnare.

Giulia è sul divano con il computer sulle ginocchia. Sta lavorando anche lei — vedo lo schermo girato di tre quarti con qualcosa di colorato che non riconosco, un layout in progress. Si gira quando entro. Non smette subito di guardare lo schermo: lo fa un secondo dopo, che è diverso dal farlo subito.

“Ciao.”

“Ciao.”

Metto la borsa. Tolgo la giacca. Vado in cucina, apro il frigorifero. C'è del risotto avanzato — lo riconosco, lo aveva fatto lei domenica sera con il radicchio, quello che piace a Matteo.

“Ho mangiato con i bambini alle 19:30,” dice Giulia dalla stanza. “C'è del risotto se vuoi.”

“Lo so, lo vedo. Grazie.”

Metto il risotto nel microonde. Torno in salotto mentre aspetto. Giulia ha chiuso il computer. È una cosa che fa quando vuole parlare — non lo dice, ma io la conosco da undici anni e so riconoscere la differenza tra lo schermo aperto e lo schermo chiuso sul divano alle 21:40.

“Com'è andata oggi?” mi chiede.

“Bene.” Mi siedo sul bordo del divano. “Call con Anders per il budget Q1, la pre-meet con Chiara per venerdì, aggiornamento con Legal. Eriksson mi ha mandato un'email — ci sentiamo domani mattina alle nove.”

Giulia annuisce. Sa già com'è fatta una mia giornata.

“Hai avuto la performance review, no? Te l'avevi segnata.”

L'avevo segnata sul calendario condiviso, lei l'aveva visto, ne avevamo parlato tre giorni prima in cinque o sei secondi mentre organizzavamo il weekend dei bambini.

“Sì,” dico. “Alle 14:15.”

“Com'è andata?”

Il microonde bipa. Mi alzo. Prendo il piatto. Torno in salotto e mi siedo sul divano, con il risotto sulle ginocchia — il tavolo è di là, ma è tardi, e questa è la cosa più comoda.

“Bene,” dico. “Exceeds Expectations su tutto.”

Giulia mi guarda un secondo.

“Su tutto?”

Una pausa. Il vapore sale dal risotto.

“Quasi tutto.”

Giulia non dice niente. Lo ha sentito — conosce la differenza tra “tutto” e “quasi tutto” dopo undici anni, anche quando la dici con la stessa voce con cui diresti qualsiasi altra cosa.

Non chiede. Non lo fa adesso.

Forse sa che se chiede rispondo con qualcosa di breve e tecnico — “Work-Life Integration, Meets Expectations, il che è comunque positivo” — e che la spiegazione tecnica occupa lo spazio che ci vorrebbe per la cosa vera, e che la cosa vera non la so dire ancora. O non voglio. Che sono cose diverse, ma producono lo stesso risultato.

È che per spiegarle il “quasi tutto” dovrei dargli un peso. E il peso è lì, da qualche parte — nella parola “sostenibilità” applicata a un essere umano come se fosse una politica di approvvigionamento, nel mezzo secondo diverso che Luisa ha messo prima di “Work-Life Integration”, nel fatto che ho archiviato il PDF in quaranta secondi tra una call e l’altra e non ci ho più pensato per il resto del pomeriggio. Il peso c’è. Non ho ancora deciso quanto è pesante — se è pesante abbastanza da occupare una conversazione.

Mangio il risotto in silenzio. Il radicchio è più amarognolo del solito, o sono io. Giulia riapre il computer, ma lo tiene inclinato in modo diverso rispetto a prima, e ogni tanto alza gli occhi.

Alle 22:10 porto il piatto in cucina. Passo nel corridoio. Le scarpe da running sono sotto il banco — le vedo senza guardarle. Il cartellino di prezzo è ancora attaccato alla suola destra.

Vado in camera. Prendo il laptop dalla borsa. Mi siedo sul lato del letto.

Apro Outlook.

L’email di Legal — i trentuno pagine — è ancora non letta. Domani alle 9:00 Eriksson. Giovedì alle 9:00 Bauer. Venerdì il kickoff MedCore Phase Two.

La parola “sostenibilità” torna per un momento. La guardo passare.

Poi apro il documento di Legal.

Capitolo 6 — Il segnale

La call di allineamento settimanale entra in configurazione alle 9:02.

È mercoledì. Partecipanti: io, Chiara, Massimo e Federico del team media, Sara in ascolto. L'agenda ha tre punti: aggiornamento piano distribuzione Helios Q1, allineamento su due materiali in scadenza questa settimana, recap deliverable per il board di febbraio. La call era prevista per le 9:00. Massimo ha avuto un problema tecnico con l'audio — gli ci vogliono due minuti per passare dal telefono all'applicazione desktop. Nel frattempo Chiara ha già mandato la deck aggiornata nel canale Teams. Sara ha stampato l'agenda su carta, lo vedo dal blocco davanti a lei.

Sono le 9:02. Comincio.

Il punto uno è semplice: il canale farmaceutico ha confermato l'integrazione a partire dalla quarta settimana di gennaio invece che dalla seconda. Due settimane di slittamento. Il piano media va rivisto in questo senso — picco di attivazione posticipato, concentrazione maggiore sul digital nei primi dieci giorni per compensare il ritardo sulla rete territoriale. Ho le slide aperte su un monitor, l'agenda sull'altro. Conosco questo materiale. Lo conosco abbastanza da poterlo presentare nel mezzo di qualsiasi altra cosa, lo conosco abbastanza da non doverci pensare mentre lo dico.

“Quello che abbiamo deciso con Eriksson,” sto dicendo, “è che la finestra di attivazione si sposta alla quarta settimana mantenendo invariato il budget totale, ma con una concentrazione maggiore sul digital nei primi dieci giorni, perché il canale farmaceutico richiede un lead time di attivazione di—”

E poi non c'è niente.

Non è una pausa normale. Non è il momento in cui cerchi le parole, quando hai tre opzioni e le stai confrontando, quando vuoi dire una cosa e decidi di non dirla.

È qualcos'altro.

Il filo della frase — dove stava andando, cosa veniva dopo “lead time di attivazione di” — non c'è. È come cercare un oggetto in un posto dove sai di averlo messo, dove lo hai sempre messo, dove era stamattina, e il posto è vuoto. Non è che l'oggetto si è spostato. È che il posto è temporaneamente senza l'oggetto, e non capisci perché.

Tre secondi. Non di più.

Poi è di nuovo lì: “—quattordici giorni sulla rete territoriale, quindi il piano media va rivisto in questa direzione.”

La frase è giusta. “Quattordici giorni” è il numero corretto.

Chiara sta scrivendo su Teams — vedo il cursore lampeggiare nella finestra in basso a sinistra. Sara ha la penna ferma sul foglio, non ha alzato gli occhi. Massimo ha il pollice alzato: ha capito, è allineato. Federico dice: “Ok, quindi rivediamo il media mix della settimana tre?”

“Esatto,” dico. “Mando la tabella aggiornata entro stamattina.”

Passiamo al punto due.

Ci penso per il resto della mattina.

Il modo in cui ci penso è lo stesso con cui penserei a un’anomalia in un dataset: con distanza, con metodo, cercando la variabile causale. Mentre rispondo alle email tra la fine della call e il kickoff delle 10:30, costruisco mentalmente la lista.

Uno: il sonno. L’app sul telefono segnava 4:37 stanotte. Me lo ricordo perché l’ho guardato alle 6:03 — due minuti prima della sveglia, quando mi ero già svegliato da solo. 4:37 è sotto la mia media di periodo, che è comunque bassa, ma 4:37 è un outlier.

Due: il caffè. Primo alle 7:20, secondo alle 8:40, terzo alle 9:10 — venti minuti prima della call. Terzo caffè a stomaco vuoto perché stamattina non ho fatto colazione, non ho avuto il tempo. La letteratura sull’ipercaffeinazione paradossa è abbastanza chiara: oltre una certa dose in rapido intervallo, soprattutto in privazione del sonno, la caffeina produce effetti cognitivi inversi. Potrebbe essere.

Tre: la temperatura. La sala N2 era a 17 gradi quando sono entrato — l’ho notato perché avevo ancora la giacca addosso. Il freddo ha effetti documentati sulla performance cognitiva a breve termine.

Quattro: il digiuno. L’ultimo pasto consistente è stato ieri alle 13:20. La sera non ho mangiato niente. Stamattina niente.

Quattro variabili, nessuna esclusa. Le catalogo come “fattori multipli, monitorare.” Poi chiudo il file nel modo in cui chiudo i file sul desktop: trascino, sparisce, schermo pulito.

Però.

Nel kickoff delle 10:30 sono presente, rispondo, gestisco. La call con Legal alle 12:00 va bene — ho i numeri in testa, le domande giuste, i tempi rispettati. Il pranzo alle 13:05 al bar sotto l’ufficio: un tramezzino e una spremuta, dodici minuti, l’unico momento della giornata in cui non ho niente davanti. La riunione con Chiara per i materiali di febbraio: ok. La call con il team di Stoccolma alle 16:00: ok.

Non succede di nuovo.

Se succedesse di nuovo avrei un secondo punto dati. Potrei confrontare le condizioni, trovare il denominatore comune, costruire un'ipotesi più solida. Un episodio singolo è difficile da classificare: troppo isolato per essere un pattern, abbastanza anomalo da non poterlo archiviare del tutto. È come sentire un rumore strano in casa una sola notte — se si ripete è un dato, se non si ripete non sai se sei al sicuro o se sei fortunato.

Tra la call di Stoccolma e la riunione delle 17:30 ho venti minuti. Resto alla scrivania. Apro il documento del piano media e comincio a lavorare. La tabella aggiornata la mando alle 17:02 — tre ore dopo averla promessa. Federico risponde in sette minuti. "Perfetto, grazie."

Alle 18:45 esco dall'ufficio.

Il treno delle 18:53 è pieno. Pendolari, ritardatari, qualcuno con il trolley. Prendo il solito posto in terza fila, lato finestrino, metto la borsa sul sedile vicino. Apro Teams sul telefono.

Anders ha mandato un messaggio nel gruppo Helios-Exec alle 17:39. "Hi team, just flagging that the Nordic activation calendar might need a review given the pharma channel shift — happy to loop in Eriksson if useful." Il messaggio è al gruppo, non a me. Chiara ha risposto sedici minuti dopo: "Ottima idea, Anders — Luca sta già coordinando con Jan, ma un triangolo potrebbe accelerare le cose." Bauer ha messo un like al messaggio di Chiara alle 18:12.

Non rispondo adesso.

Il treno entra nel tunnel prima di Lambrate. Per un secondo mi rifletto nel vetro: cravatta allentata, gli occhi che sono quello che sono a quest'ora di un mercoledì. Poi il buio sostituisce il riflesso.

Penso ai tre secondi di stamattina. Poi penso ai quattro fattori. Poi penso che ho già pensato ai quattro fattori tre volte oggi e che non ho trovato niente di nuovo le prime tre volte, quindi probabilmente non troverò niente di nuovo neanche adesso.

Chiudo Teams. Guardo fuori.

A casa sono le 19:44.

Sento le voci dei bambini dal pianerottolo — Sofia che dice qualcosa ad alta voce, Matteo che risponde con una sillaba sola. Entro. Metto la borsa nell'ingresso. La cena è già finita: i piatti nel lavello, Giulia che sta mettendo a posto in cucina.

“Ciao.”

“Ciao.”

Sofia viene in corridoio, mi abbraccia alle ginocchia. La sollevo, un secondo, la rimetto giù. Va via di corsa.

Sul piano della cucina ci sono i resti della cena: delle gallette, un barattolo di miele aperto, mezzo blocco di pecorino. Hanno mangiato così stasera — il tipo di cena da-quello-che-c'è che si fa quando i tempi sono stretti.

“C'è del prosciutto in frigo se vuoi,” dice Giulia. “Ho comprato il pane stamattina.”

Apro il frigorifero. Prendo il prosciutto crudo, il pecorino, il pane. Faccio un piatto al volo e porto tutto in salotto. Giulia si siede sulla poltrona con la sua tazza — non sul divano vicino a me, sulla poltrona.

“Com'è andata?” chiede.

“Tre riunioni, call con Stoccolma. La tabella Helios l'ho rifatta nel pomeriggio.”

Giulia annuisce. Tiene la tazza con entrambe le mani.

“Matteo ha il saggio di musica giovedì,” dice.

Mi fermo. “Giovedì?”

“Te l'ho detto martedì.”

“Giovedì ho la call con Bauer alle 9:00 e Legal nel pomeriggio.”

Giulia guarda la tazza. “Lo so.”

Un momento in cui la cucina è silenziosa. Sofia è andata in camera. Matteo passa in corridoio con lo zaino sulle spalle — lo porta in giro per casa quando è agitato, è una cosa che fa. Si ferma nell'ingresso, mi guarda un secondo, va in camera.

“A che ora è il saggio?” chiedo.

“Le 18:00.”

Le 18:00 è tecnicamente possibile. Se Legal finisce in tempo, se non ci sono escalation nel pomeriggio, se Chiara gestisce le ultime comunicazioni. Tecnicamente possibile non è la stessa cosa di certo. Non lo è quasi mai.

“Vedo cosa posso fare,” dico.

Giulia non risponde. Sa già cosa significa “vedo cosa posso fare” — lo sa da abbastanza tempo. Lasciamo la cosa lì, dove è.

Mangio il pane e il prosciutto. Il pecorino è più salato del solito, o sono io. Giulia finisce la tazza. Non dice altro sul saggio. Non c'è altro da dire — le variabili sono quelle che sono, lei le conosce, io le conosco. Matteo torna in salotto una seconda volta, senza lo zaino stavolta, si siede sul bordo del

divano vicino a me per tre minuti. Non dice niente. Poi si alza e va in camera. È così che funziona, qualche volta: viene, sta, se ne va.

Giulia si alza, va a mettere i bambini a letto. Resto sul divano con il piatto vuoto sul tavolino.

Alle 20:50 torno nell'ingresso a prendere il laptop dalla borsa. Le scarpe da running sono sotto il banco delle scarpe — le vedo senza guardarle, è una cosa diversa. Il cartellino di prezzo è ancora attaccato alla suola destra. Le ho comprate a settembre. Sono a gennaio inoltrato. Il cartellino dice 129,90 euro e un codice a barre che nessuno scannerizzerà mai.

Alle 21:18 sono solo in salotto.

Apro il laptop. Prima di aprire le email — è un impulso, un secondo prima delle email — apro Chrome.

Digito nella barra di ricerca: stress lavorativo sintomi cognitivi

Undici risultati nella prima pagina. Li scorro senza cliccare prima — il modo in cui si fa con Google quando sei stanco, quando vuoi capire in due secondi se c'è qualcosa di utile.

Un sito di medicina del lavoro: "Stress occupazionale e funzioni esecutive: una revisione della letteratura." Un portale HR: "5 segnali che il tuo team sta andando in burnout." Un articolo di psicologia divulgativa con il titolo in grassetto: "Quando il cervello si svuota: cognitive load e working memory sotto stress cronico."

Clicco su quest'ultimo.

L'articolo è lungo, scritto per un pubblico non specialistico. Scorro i titoli delle sezioni prima del corpo: "Cosa succede alla memoria di lavoro sotto stress cronico." "Il ruolo del cortisolo nelle funzioni esecutive." "Sintomi cognitivi precoci: riconoscerli prima che diventino un pattern."

Apro la terza sezione.

"Tra i sintomi cognitivi precoci più frequentemente riportati figurano: difficoltà di concentrazione su compiti noti, episodi transitori di interruzione del filo del pensiero durante attività routinarie, riduzione della velocità di elaborazione. In molti casi il soggetto attribuisce questi episodi a fattori contingenti — stanchezza, caffeina, digiuno — prima che emergano come parte di un quadro più strutturato."

Leggo quella parte due volte. Poi apro una nuova scheda.

cortisolo memoria breve termine

Primo risultato, un sito di neuroscienza divulgativa. Scorro. Il cortisolo alto altera il funzionamento dell'ippocampo. Effetti sulla memoria episodica e di lavoro. In condizioni di stress acuto il cortisolo ha funzione adattiva. In

condizioni croniche il segnale non rientra nella norma — e qui l'articolo usa la parola "deterioramento". Deterioramento progressivo delle funzioni esecutive.

Apro ancora una scheda. Digito: burnout cognitive symptoms early warning signs

Tre articoli in inglese, uno in italiano. Clicco su quello italiano — una pagina di un ordine degli psicologi, aggiornata diciotto mesi fa. "Le manifestazioni cognitive precoci del burnout occupazionale sono spesso sottostimate perché il soggetto mantiene un livello di funzionamento apparentemente normale. L'episodio isolato viene interpretato come contingente." Scorro ancora. "Il criterio clinico rilevante non è la frequenza degli episodi in un arco breve, ma la presenza di episodi in condizioni di alta padronanza del compito."

Chiudo quella scheda. Torno alla scheda di Psychology Today. C'è un box riquadrato più avanti nell'articolo — il tipo di box che i siti di salute usano per semplificare, lista puntata, titolo in bold:

Segnali cognitivi da monitorare: — Perdita momentanea del filo in conversazioni o attività note — Episodi brevi di "assenza" durante compiti ad alta automaticità — Aumento degli errori in task ripetitivi — Irritabilità sproporzionata rispetto a stimoli neutri — Difficoltà a dormire nonostante la stanchezza fisica

Leggo la lista. La leggo dall'inizio alla fine.

C'è qualcosa — non un'epifania, niente di simile. È più come quando stai tenendo in mano un pezzo di un puzzle e vedi che il bordo corrisponde al buco davanti a te, ma non lo appoggi ancora, stai ancora guardando il pezzo. Il riconoscimento è parziale. È come vedere la propria ombra sul muro e non girarsi.

Il pezzo: due settimane fa ho risposto "raramente" alla survey HR sulla voce "difficoltà di concentrazione." Ci avevo pensato forse venti secondi — un momento in cui avevo valutato se la risposta corretta fosse "raramente" o "qualche volta" — e avevo scelto "raramente" perché mi concentro bene, mi concentro meglio di chiunque conosca, e quello che è successo stamattina non era una difficoltà di concentrazione, era tre secondi in cui—

Muovo il cursore nell'angolo in alto a destra della finestra.

Clic.

La finestra sparisce. Il desktop appare: sfondo Vantagem, due icone in basso a sinistra, il clock delle 21:44 in alto a destra.

Apro Teams.

Undici notifiche.

Chiara: un update sulla deck di venerdì, due domande operative. Anders: un altro messaggio nel thread Helios-Exec, con Bauer in copia — lo vedo dal colore del tag. Jan Eriksson: "Looking forward to our sync tomorrow,

Luca. Have some numbers you'll want to see." Federico: una domanda sul media mix della settimana tre. Tre messaggi nel gruppo MedCore da un collaboratore del team di Rodrigo — non Rodrigo, un suo collaboratore — con un file allegato e la nota: "for Luca's review, flag for tomorrow's call."

Comincio dall'inizio. Rispondo a Chiara: "Ok per la deck, ci guardo prima di dormire." Rispondo a Federico con la tabella corretta, quella che ho aggiornato nel pomeriggio. Eriksson: "A domani Jan — mando i dati preliminari stanotte." Apro il thread di Anders: ha taggato Bauer alle 18:02, "just keeping you in the loop — believe Luca is handling but wanted to ensure visibility at your level." Bauer ha risposto: "Thanks Anders, good to know."

Scrivo nel thread: "Confermo — piano già aggiornato, tabella mandata al team media nel pomeriggio. Sync con Jan domani mattina alle 9:00, ti mando il riepilogo dopo la call, Riccardo." Allego la tabella. Mando.

Il file del collaboratore di Rodrigo: quarantadue pagine, aggiornamento database pazienti integrazione MedCore. Non è una cosa da guardare in venti minuti. Segno come "da leggere domani mattina prima delle 9:00."

Quando finisco le undici notifiche sono le 22:54.

Qualche minuto dopo, mentre sto rileggendo la bozza di risposta per Legal, mi torna in mente la search. Come un post-it che era rimasto attaccato da qualche parte in disparte mentre lavoravo. Episodi transitori di interruzione del filo del pensiero durante attività routinarie.

Penso: domani dormo di più.

Poi penso alla call con Eriksson alle 9:00. Eriksson ha "numeri che vorrò vedere" — il che significa che c'è qualcosa di nuovo sul lato svedese, qualcosa che potrebbe cambiare il piano di Q1. Per arrivare preparato devo leggere il file del collaboratore di Rodrigo e aggiornare il documento di allineamento con i dati attuali. Quello richiede almeno un'ora. Se smetto adesso arrivo alla call senza i dati nuovi. Se smetto adesso la call dura il doppio e perde efficacia e poi tutto si sposta.

Tengo i due pensieri insieme. Sono entrambi veri, entrambi lì, nello stesso spazio, senza che si tocchino.

Apro il file di Rodrigo.

Chiudo il laptop alle 23:47.

In camera Giulia dorme già, il respiro regolare. Mi siedo sul bordo del letto nel buio. Prendo il telefono dal comodino. Apro l'app della sveglia: 6:00. Lo so già — è sempre 6:00.

Rimango seduto un momento. Poi mi sdraio.

Il chiarore del caricabatterie fa un punto rosso sul pavimento. Il soffitto è buio. Fuori un'auto passa lenta e poi non si sente più niente.

Ci penso ancora — i tre secondi di stamattina, la lista dei quattro fattori. La lista è ancora lì, integra, non ha prodotto nuove informazioni. Un episodio, quattro spiegazioni plausibili, nessuna conclusione. “Monitorare.”

Guardo il soffitto.

La sveglia è alle 6:00. Dall’orologio sul comodino vedo che sono le 01:21.

Quattro ore e trentanove minuti.

È meno di ieri. È un outlier come ieri, ma ieri era 4:37 e stanotte sarà 4:39, che non è un miglioramento significativo. Una variazione di due minuti non è un trend. Non è niente.

Lo penso. Poi smetto di pensare.

Capitolo 7 — MedCore

Sono le 6:48. Il caffè è nella moka sul gas e il secondo fischio deve ancora arrivare.

Il telefono è sul piano della cucina con l'app di Teams aperta. Non l'ho ancora guardato — l'ho posato lì quando sono sceso e da allora ho guardato fuori dalla finestra per qualche secondo, ho guardato il getto del gas sotto la moka, ho guardato il libro di Giulia sul ripiano sotto il pensile.

È appoggiato a faccia in giù. Dorso verso il soffitto, pagine verso il ripiano. Lo tiene aperto così al capitolo quattro.

Lo vedo. Non c'è un pensiero che dice *il libro di Giulia è al capitolo quattro* — il pensiero non arriva a formarsi perché nel frattempo ho già preso il telefono e aperto l'app. L'update di Copenhagen è arrivato alle 6:59. Jan Eriksson, oggetto "MedCore pre-call data // 7:30 IT". Due allegati: un Excel con i dati di integrazione del database pazienti, un documento di allineamento con commenti di Eriksson nei margini. I commenti hanno una propria numerazione — 1.1, 1.2, 2.1 — e ogni numero corrisponde a una decisione da prendere. Eriksson lavora così: documenti che si leggono in senso orizzontale e verticale, strutture che hanno senso da sole anche senza la call a spiegarle. Ho imparato a leggere i suoi file prima di connettere perché le domande che pongo durante la call sono migliori se conosco già la topografia del problema.

Ieri sera ho lavorato fino alle 22:31. Prima di andare a letto ho aperto il file del collaboratore di Rodrigo — quarantadue pagine — e ne ho lette sedici. Me ne restano ventisette. La call è tra ventisette minuti.

La moka fischia. Verso il caffè.

Giulia scende mentre sto leggendo il soggetto del file Excel. Sento i suoi passi sul parquet del corridoio, poi il lieve suono della porta della cucina che si apre. Ha la felpa grigia, i capelli ancora sciolti. Si muove senza fretta nel modo in cui ci si muove alle 6:48 quando si ha ancora un'ora prima di dover uscire.

"Stanotte sei tornato tardi," dice.

Non è una domanda. È una constatazione nel registro delle constatazioni.

"Sì, c'erano i materiali per Copenhagen da leggere. La call è tra—" guardo l'orologio sul microonde "—ventisei minuti."

Giulia prende la moka. Si versa il caffè. "Com'era?"

Mi fermo.

Devo aspettare un secondo prima di capire a cosa si riferisce. Non alla call — alla call non c'è stata ancora. Non ai materiali. A giovedì. Al saggio di Matteo.

“Non ci sono riuscito,” dico. “C'è stata un'escalation nel pomeriggio, Legal mi ha tenuto fino alle 19:30.”

Giulia tiene la tazza con entrambe le mani. Guarda fuori dalla finestra — fuori c'è il cortile condominiale, le macchine, il cielo ancora grigio-arancione a quest'ora. Non risponde subito. Non è silenzio punitivo: è il silenzio di chi aspetta un secondo per capire se la conversazione ha ancora qualcosa da dire.

“L'ha suonato bene?”

“Sì.”

“Me lo dice lui?”

“Se glielo chiedi.”

Finisco il caffè. Il telefono ha una nuova notifica — Teams, non Eriksson, qualcosa del thread di Chiara. La guardo senza aprirla. “Vado su a prepararmi.”

Giulia annuisce senza girarsi. Tiene la tazza. Non chiede altro. Non c'è altro da chiedere: sa già com'è andata, sapeva già giovedì sera com'era andata, la domanda l'ha fatta nel modo in cui si fanno le domande a cui si conosce già la risposta, per registrare la cosa nel registro giusto.

Esce dalla cucina.

Il libro è ancora lì sul ripiano, a faccia in giù, al capitolo quattro.

La call entra in configurazione alle 7:29. Sono alla scrivania nel corridoio — la connessione in salotto cade a tratti e a quest'ora i bambini stanno alzandosi. Laptop aperto, la tazzina del secondo caffè a destra, i due allegati di Eriksson sullo schermo. Il documento di allineamento: dodici punti, diciotto commenti. L'Excel: sei fogli, duecentotrenta righe di dati.

Eriksson appare con qualche secondo di anticipo. Sfondo neutro, luce diffusa — è già in ufficio da un po'. “Good morning, Luca.”

“Morning, Jan. Grazie per i file.”

“Of course. I wanted to make sure you had time to look at them before we started.” Una pausa breve, tecnica. “Anders won't join today — he has the Nordic medical board call. So it's just us, which is probably cleaner anyway.”

L'assenza di Anders è, in senso tecnico, una notizia positiva per la call. Quando Anders è in call il ritmo cambia — non in modo aggressivo, ma in modo che richiede gestione: ci sono due conversazioni che procedono in

parallelo, quella dichiarata e quella che Anders conduce con i tag e le menzioni nel chat laterale. Senza Anders la call dura venti minuti in meno.

Cominciamo. Tre punti: stato del database pazienti, timeline della validazione tecnica, allineamento sulla metodologia di raccolta. Eriksson ha i dati nordici, io ho i dati italiani e le linee guida concordate con Legal a dicembre. Lavoriamo in modo lineare — lui presenta una sezione, io integro con i dati italiani, decidiamo, passiamo avanti. Eriksson fa domande dirette e accetta le risposte senza ripetere le domande. È preciso. Le sue stime hanno margini dichiarati. Quando non sa qualcosa lo dice e nota chi deve rispondere e in che tempo. Lavorare con lui è efficiente nel senso letterale del termine.

È al secondo punto, la timeline della validazione tecnica, che Eriksson dice: “I wanted to ask — are you coordinating with Rodrigo on the patient data architecture? He sent us a draft last week.”

La frase è normale. Il tono è quello di chi sta verificando qualcosa che presuppone già sistemato, una casella che nella sua mappa è già barrata e che vuole solo confermare.

“Quale draft?” chiedo.

“He sent it Wednesday. An alternative architecture proposal — different from the one we discussed in November, but with some interesting elements. I assumed it was part of your process, maybe an earlier version you were iterating on.” Eriksson ha già l’email aperta, lo capisco dal modo in cui la pausa si allunga di un secondo mentre scorre. “I’ll forward it after the call.”

“Sì, fammi vedere,” dico. La voce è uguale. Il tono è quello che uso quando sto prendendo nota di qualcosa che ha già un posto nel piano e che inserirò nella colonna giusta più tardi.

Continuiamo con il punto due. Concordiamo su dieci giorni per la validazione tecnica. Concordiamo su due modifiche al documento di allineamento. Al punto tre prendiamo tre decisioni e ne rimandiamo una a venerdì, quando avrò i dati italiani consolidati e Eriksson avrà il parere del suo team IT.

Chiudiamo in quarantadue minuti.

“Good call,” dice Eriksson prima di salutare. “By the way — going forward, the 7:30 slot works well for us. It’s cleaner before the office gets busy here.”

“Sì, va bene,” dico.

La call si chiude. Resto con il documento di allineamento aperto e il commento 2.3 che richiede un’azione entro mercoledì. Eriksson ha detto: *ha mandato una bozza mercoledì — un’architettura alternativa — diversa da quella discussa a novembre.*

Ieri sera, leggendo le quarantadue pagine del collaboratore di Rodrigo, avevo annotato: “verificare allineamento metodologico.” La metodologia nel file era diversa da quella concordata con Eriksson a novembre. Non in conflitto — diversa. Come se qualcuno stesse costruendo su fondamenta parallele, convinto che quelle fossero le uniche fondamenta esistenti.

Aspetto il forward di Eriksson.

Arriva alle 8:46.

Il forward contiene l’email originale di Rodrigo, spedita mercoledì scorso a Eriksson e al suo team — quattro giorni prima di oggi. Oggetto: “MedCore // Patient data architecture — proposal v1.2.” La versione 1.2 presuppone che ci sia stata una versione 1.0 e una 1.1. Corpo: sei righe, dirette. “As per our November kickoff, attaching proposed architecture for patient data integration. Please review and flag any concerns before the January validation window. Happy to schedule a call with the IT team if useful.”

As per our November kickoff.

Come per il nostro kickoff di novembre.

Apro la cartella MedCore sul server condiviso. Cerco per data, ordine cronologico inverso. I primi file sono i miei — dicembre e gennaio. Poi, scorrendo, ne compaiono altri con data precedente: settembre, ottobre. Autore: Rodrigo Suárez, Madrid. Nomi: “MedCore_integration_plan_v0.1”, “MedCore_stakeholder_map_sept”, “MedCore_IT_requirements_draft”, “MedCore_Copenhagen_alignment_v1”, “MedCore_patient_data_architecture_v1.0.”

Dodici file. Quattro mesi di lavoro.

Documenti di lavoro, non presentazioni. Non executive summary. Il tipo di materiale che si produce quando si è il referente di un progetto — quando si presuppone di essere l’unico a costruirlo, quando si fanno le riunioni di kickoff, quando si contatta Eriksson a Copenhagen e ci si coordina sul database pazienti e si manda la versione 1.0 dell’architettura e poi la 1.1 e poi la 1.2. Quando si lavora su qualcosa che è tuo.

Rodrigo ha lavorato su questo progetto da settembre. Ha fatto un kickoff con Eriksson a novembre — il suo kickoff, la sua riunione, la sua linea con Copenhagen. Poi a dicembre Bauer ha convocato me e mi ha assegnato MedCore senza dire che c’era già Rodrigo, e io ho fatto il mio kickoff con Eriksson a gennaio senza che Eriksson abbia detto che aveva già avuto un kickoff con qualcun altro.

Eriksson sapeva. O forse Eriksson pensava che i due kickoff fossero parte dello stesso processo. O forse Eriksson non sapeva da che parte stava il referente e aspettava che la struttura si chiarisse da sola.

La struttura non si è chiarita da sola. Siamo a gennaio, con due architetture parallele, due cronologie parallele, e due persone che lavorano sullo stesso progetto credendo ognuna di essere l'unico referente. I DM di Rodrigo nei thread di queste settimane — il modo in cui manda materiale, il modo in cui scrive le mail, il registro da project owner — non erano incomprensibili né scorretti. Era un uomo che lavorava su un progetto che era suo.

Il buco non è Rodrigo. Non è nemmeno Bauer. È il sistema che ha prodotto questa situazione per inerzia — un'acquisizione con troppi pezzi in movimento, un assignment comunicato a Milano e non a Madrid, una struttura che nessuno ha verificato fosse coerente da un capo all'altro. Il buco si chiude con due righe. Bauer a Rodrigo e al suo manager a Madrid, un chiarimento formale, qualcosa che definisce chi fa cosa.

Scrivo a Bauer. Oggetto: "MedCore — allineamento con Madrid." Quattro righe: spiego la situazione, propongo la soluzione, allego i file di Rodrigo di settembre e la sua proposta mandata a Eriksson mercoledì.

Mando. Ore 9:23.

Torno al documento di allineamento. Il commento 2.3 richiede un'azione entro mercoledì. Comincio da lì.

Nel pomeriggio Anders è di nuovo nel thread MedCore-Exec.

Il thread MedCore-Exec è un gruppo Teams che ho aperto tre settimane fa per tenere Bauer informato sugli update principali — una forma di protezione documentale, una traccia scritta di quello che succede. Bauer è nel gruppo, io sono nel gruppo, Anders è nel gruppo perché Anders è nel gruppo di quasi tutti i thread che riguardano progetti con componente nordica. Non l'ho aggiunto io. Era già lì quando ho aperto il gruppo.

Alle 14:17 Anders scrive: "Just a quick note on the Eriksson call — Jan flagged some concerns about the database timeline. Riccardo, might be worth a direct touchpoint to align expectations." Riga sotto: "@Riccardo — happy to bridge if useful."

Riccardo. Non Luca. Non "worth checking with Luca who's handling this." Riccardo diretto, come se il thread fosse tra Anders e Bauer e Luca fosse un dettaglio operativo da gestire separatamente.

Nella call delle 7:30 Eriksson non ha sollevato nessuna preoccupazione sulla timeline. Abbiamo concordato la timeline. Dieci giorni per la validazione tecnica, con un margine di due giorni per imprevisti tecnici. Era esplicito, era nel riepilogo che ho mandato al thread alle 9:45, con il documento di allineamento allegato.

Scrivo nel thread: "Just to align — Jan and I covered the database timeline this morning and agreed on a 10-day window for technical validation."

Jan flagged no concerns on the timeline; sharing call notes for reference.”
Allego il riepilogo.

Aspetto.

Le spunte blu sul mio messaggio compaiono alle 15:04. Letto. Poi niente.

Anders mette una reazione con il pollice su. Non scrive altro.

Alle 15:40 Bauer risponde — non al mio messaggio, a quello di Anders: “Thanks — let’s keep a close eye on this one.” La risposta è nel thread, visibile a tutti. La vedo comparire nella finestra delle notifiche mentre sto lavorando su un documento per Legal. Leggo. Torno al documento.

Bauer ha risposto al messaggio di Anders in ventitrè minuti. Alla mia mail su Rodrigo di stamattina — la situazione che richiede due righe di chiarimento, la cosa urgente — non ha risposto in sei ore e diciassette minuti. Le spunte blu erano comparse alle 10:08, trentacinque minuti dopo che avevo mandato. La mail è stata letta. Non è stata risposta.

Non è ostilità. Bauer non funziona con l’ostilità. È il silenzio di chi ha delegato e si aspetta che la cosa si risolva — che la struttura si sistemi da sola come avrebbe già dovuto sistemarsi, che qualcuno nel mezzo chiuda il buco senza che lui debba intervenire. Forse domani risponde. Forse la settimana prossima. Forse quando la situazione diventa abbastanza visibile da richiedere una presa di posizione formale.

Sara arriva alla scrivania con due fogli stampati. “Le linee guida aggiornate per la validazione dati. Eriksson le ha mandate alle 14:00.”

“Grazie.”

“C’è anche una mail di Rodrigo,” dice Sara. Non con tono. Solo informativo.

“L’ho vista.”

Sara torna alla sua scrivania.

La mail di Rodrigo è arrivata alle 13:52. Oggetto: “MedCore — follow up.” Sette righe. Ha ricevuto una nota dal suo manager a Madrid stamattina — non da Bauer, dal suo manager diretto, Diego qualcosa, Marketing Director Iberia-Nordafrika — che lo informava che stava “per essere contattato da Milano riguardo al progetto MedCore.” Non una chiarificazione. Una nota vaga, secondhand, probabilmente filtrata attraverso qualcuno che aveva ricevuto un’indicazione informale di cui non aveva il quadro completo.

Rodrigo non capisce se il progetto è ancora suo. Scrive in modo diretto, senza drammatismo, con il registro professionale di chi sta cercando di capire una situazione che non capisce: “Could you clarify the current structure? I’m happy to find a workable model but need to understand the setup first.”

Ha già aspettato dalla nota del suo manager. Non ha risposta da Bauer. Ho scritto a Bauer stamattina.

Ho aspettato fino alle 16:00. Poi ho aperto un documento vuoto e ho cominciato a scrivere la mail per Rodrigo.

Matteo è in camera con le cuffie quando busso. Tre colpi — il numero stabilito perché uno è troppo leggero e quattro è insistente. Dopo due secondi sento il “sì” che vale per “avanti.”

Apro la porta. Matteo è alla scrivania, laptop aperto, le cuffie adesso intorno al collo. Ha lo sguardo di chi è tornato da qualche parte che non si vede da fuori.

“Come stai?” chiedo.

“Bene.”

Le cuffie tornano sulle orecchie. La porta la chiudo io dall’esterno.

Scendo. In Fase 1 avrei tenuto la porta aperta un secondo in più — ci sarebbe stato qualcosa da dire, o anche solo il gesto di lasciare lo spazio perché capisse che poteva continuare a parlare. Adesso ho undici messaggi aperti e la mail per Rodrigo ancora sul desktop in salotto.

La mail per Rodrigo la finisco alle 21:44.

È più lunga della prima versione — la prima versione suonava come una difesa. Ho cancellato il terzo paragrafo dove spiegavo perché non lo sapevo, perché la spiegazione non aggiunge niente di utile e Rodrigo non ha chiesto spiegazioni. Ha chiesto chiarimento sulla struttura. La struttura è quello che devo spiegare.

La seconda versione: tre paragrafi brevi, un’azione concreta alla fine.

Primo paragrafo: sono stato assegnato a MedCore in dicembre. Non sapevo del suo lavoro precedente. Ho trovato i suoi file nel server questa mattina — l’integrazione plan, la stakeholder map, l’architettura del database pazienti. È lavoro solido, costruito con metodo, con una propria coerenza.

Secondo paragrafo: la situazione attuale non è sostenibile — due linee parallele verso Copenhagen, due architetture, nessuna struttura condivisa. Qualcuno deve definire come integrarle. Quel qualcuno dovrebbe essere Bauer, e probabilmente lo sarà, ma nel frattempo il progetto va avanti e la validazione tecnica è in dieci giorni.

Terzo paragrafo: propongo una call nei prossimi giorni. Non per decidere chi è il referente — quella è una conversazione che ha già un livello di gestione appropriato — ma per capire come costruire un modello di lavoro che valorizzi quello che lui ha già costruito invece di ignorarlo.

Firmo con nome e numero. Non aggiungo altro.

Rilego. La spedisco alle 21:52.

Rodrigo è a Madrid. Probabilmente non risponde stasera. Ma la mail è lì, e domani quando arriva in ufficio trova una risposta invece del silenzio. Il silenzio era la cosa peggiore — non perché Rodrigo non potesse aspettare, ma perché aspettare nel vuoto consuma risorse in modo inefficiente: si costruisce su ipotesi invece che su dati, si manda materiale a Eriksson credendo che tutto sia ancora in piedi, si lavora senza sapere che il progetto ha già un altro referente a Milano.

Apro il documento di allineamento con Eriksson. Tre punti da integrare prima di giovedì. La call è alle 7:30 — “more comfortable for us,” ha detto Eriksson, e io ho detto va bene nel modo in cui si dice va bene quando l’alternativa è discutere l’orario invece di fare la call. Giovedì 7:30 significa alzarsi prima del primo caffè, leggere i materiali della sera, portarsi dentro dalla notte ciò che serve per la mattina.

Il primo punto riguarda la metodologia di raccolta dati. Quello che Rodrigo aveva costruito da settembre è una variante della stessa metodologia — non alternativa, variante. C’è materiale recuperabile. Lo segno come “punto tre — giovedì, after Rodrigo call.”

Il secondo punto dipende dai dati di Legal che arrivano mercoledì.

Il terzo lo risolvo adesso in venti minuti.

Alle 22:31 ho finito i tre punti e risposto alle mail di Federico e Chiara. Chiara ha scritto alle 21:08 — tardi anche per lei, una domanda sulla deck di venerdì che non era urgente ma che ha mandato lo stesso perché anche lei ha la lista delle cose aperte che si chiude solo quando si chiude. Ho risposto con due righe.

Il riepilogo per Bauer è ancora da scrivere — quello che avevo promesso dopo la call con Eriksson, rimandato di ora in ora nell’attesa che lui rispondesse alla mail su Rodrigo. Bauer non ha risposto. Posso mandarlo adesso, o aspettare domani mattina e allegarlo all’aggiornamento di periodo.

Aspetto domani.

Chiudo il laptop. Resto seduto un momento sul divano con le quattro notifiche Teams non lette. Le guardo senza aprirle. Fuori è silenzio — il silenzio di un palazzo condominiale alle 22 e mezza, che non è silenzio assoluto ma il rumore di fondo della città abbassato al livello in cui smetti di percepirlo.

La sveglia è alle 6:00. La call di giovedì è alle 7:30. Eriksson manda i materiali di solito tra le 6:45 e le 7:15.

Faccio il calcolo. Non è complicato — è aritmetica, le stesse variabili di sempre. Il risultato è intorno a quattro ore e venti.

Non è un outlier. È la media di questa settimana.

Spengo la luce.

Capitolo 8 — 3:47

Il display del telefono sul comodino dice le 3:47.

Non c'è una transizione. C'è il buio, e poi c'è la consapevolezza che sono sveglio e il sistema è già acceso. Non c'è il momento in cui si emerge — c'è direttamente la superficie, il soffitto, la stanza nel buio.

Il soffitto è lì. Lo conosco nelle sue proporzioni esatte — otto anni in questa camera, quattro pareti alle stesse distanze. La striscia di luce del lampione fuori filtra attraverso il bordo della tenda e proietta un rettangolo stretto e obliquo sul muro vicino alla finestra. A quest'ora il lampione emette luce sodio: ambra, arancio spento, il colore delle strade di Milano alle quattro del mattino. Sul soffitto non arriva luce diretta — arriva la riflessione diffusa del muro illuminato, una luminosità senza fonte che rende il buio meno assoluto. Il ventilatore al centro del soffitto è fermo. Le pale orizzontali proiettano quattro ombre sottili verso il basso, simmetriche, come un'indicazione di direzione su una mappa.

Giulia respira accanto a me. Regolare, lento. Tredici, quattordici respiri al minuto. È girata sul fianco verso il suo bordo del letto, la spalla leggermente sollevata sotto il lenzuolo, i capelli sciolti sul cuscino. Il ritmo del suo respiro è uguale a quello di un'ora fa, di tre ore fa, di quanto non ricordo.

I pensieri arrivano.

Il primo è Rodrigo. Non la situazione in senso generale — il problema specifico: come impostare la call di chiarimento. La mail è partita alle 21:52, lui è a Madrid, con ogni probabilità non ha risposto la sera stessa. Ma la risposta alla mail non è la gestione della situazione. La gestione della situazione richiede una call, e la call richiede una cornice. Senza una cornice la call rischia di diventare un conflitto tra uffici: Madrid contro Milano, due referenti che scoprono di aver costruito su fondamenta parallele e cercano un responsabile a cui chiedere conto.

Non c'è un responsabile. È questo il tipo di problema più difficile da risolvere — perché senza un responsabile la correzione non ha un punto di applicazione. Non c'è una persona a cui dire: hai sbagliato, correggi. C'è un sistema che ha prodotto una situazione per inerzia, e il sistema non accetta correzioni nel modo in cui le accettano le persone.

La cornice giusta: un modello collaborativo, non gerarchico. Non “io sono il referente e tu sei il sub-referente” — quella è una formulazione che Rodrigo resisterebbe correttamente, perché da settembre a dicembre era lui

il referente e nessuno lo aveva informato diversamente. Un modello di integrazione: il suo lavoro sull'architettura come base per la validazione congiunta, il mio lavoro sull'allineamento con Legal e Copenhagen come struttura procedurale. Non si annulla ciò che lui ha costruito — si incorpora. Questo richiede l'allineamento di Bauer.

Bauer non ha risposto alla mail delle 9:23.

Anders. Il secondo pensiero.

Il tag diretto a Bauer nel thread MedCore-Exec di ieri pomeriggio: “@Riccardo — happy to bridge if useful.” Come se il thread fosse una conversazione tra Anders e Bauer, e io fossi un dettaglio operativo da gestire separatamente. La call con Eriksson delle 7:30 non aveva sollevato preoccupazioni sulla timeline — avevamo concordato la timeline, Eriksson aveva firmato il documento di allineamento, il riepilogo era nel thread con gli allegati. Anders aveva messo un pollice sulla mia risposta e non aveva scritto altro. Poi Bauer aveva risposto al messaggio di Anders, non al mio.

La soluzione è chiara. Un protocollo formale di comunicazione con il team di Copenhagen: scritto, approvato da Bauer, con tre livelli definiti — operativo, manageriale, esecutivo. Il tag diretto a Bauer era un'escalation al livello esecutivo saltando quello manageriale. Nel framework scritto questo diventa un'anomalia di processo, non una scelta personale di Anders. Non è un confronto. È una struttura. La struttura risolve il problema senza richiedere che nessuno abbia torto.

Per esistere, il framework ha bisogno della firma di Bauer. Bauer non ha risposto alla mail delle 9:23.

Mi giro. Il rettangolo di luce sul muro è lì, uguale. Le pale del ventilatore proiettano ancora le stesse quattro ombre.

Il respiro di Giulia è regolare.

Giro la testa verso di lei. Il suo profilo nel buio — il bordo del viso, la linea della mascella, i capelli sulla federa. C'è qualcosa che non si articola. Non è un pensiero che comincia e non riesco a finire — è il contrario: qualcosa che dovrebbe formarsi e non comincia. Resto a guardare un secondo. Poi torno al soffitto.

Chiara. Il terzo pensiero.

Una frase in una riunione della settimana scorsa, o quella prima, che poteva avere due significati. Ci sono tornato sopra già tre volte in questi giorni. Ci torno adesso, alle 4:07 — il display del telefono l'ho visto di sfuggita girandomi. Il contesto: la riunione Helios Q2, la stanza con le tre lavagne bianche, giovedì. Chiara ha detto qualcosa sulla timeline di consegna. La formulazione aveva due letture. Nella prima: la timeline è realistica, Chiara lo afferma. Nella seconda: la timeline è realistica?, Chiara lo chiede mascherando la domanda in un'affermazione. La differenza cambia cosa si aspetta da me e come devo risponderle nel meeting di venerdì.

Arrivo alla fine della ricostruzione. Non so ancora quale delle due era l'intenzione. Il contesto non risolve l'ambiguità. Il tono in quel momento era neutro — Chiara usa il tono neutro per entrambe le modalità. L'ambiguità resta aperta. Non si chiude stanotte.

Helios Q2 deck. C'è una sezione che non convince ancora. La sezione quattro, il competitive landscape. Lo so da tre giorni — da lunedì, quando ho riletto il deck completo e mi sono fermato su quelle diapositive. L'analisi è corretta ma l'inquadratura è sbagliata: presenta i dati competitivi come contesto, quando dovrebbe presentarli come rischio. La distinzione cambia la lettura dell'intera sezione, cambia il peso che il board attribuisce a quei dati, cambia le domande che faranno nella review di venerdì. Non ho trovato il tempo di sistemarlo.

Rodrigo. Anders. Il commento di Chiara che ha due interpretazioni. La sezione quattro del deck.

Questi quattro elementi sono nel sistema. Tutti e quattro hanno una soluzione. Tutte e quattro le soluzioni hanno un tempo. I tempi sono definiti o definibili. Non è un'emergenza — è un accumulo di variabili aperte in un periodo di carico elevato.

Resto sveglio a fissare il soffitto. Il cervello gira a pieno regime senza che ci sia uno stimolo esterno che lo giustifichi: i pensieri sono finiti, ma il sistema non si abbassa. Non è ansia nel senso di un'accelerazione, di un'urgenza che schiaccia. È il contrario — una precisione meccanica, ogni pensiero al suo posto, ogni problema catalogato, e nessuno di essi che se ne va.

Alle 4:51 il display del telefono lo guardo di nuovo senza volerlo guardare.

Verso le cinque e mezza qualcosa cambia.

Non è il sonno. Il sonno ha una texture diversa — ha una soglia, un momento in cui l'attenzione cede e smette di elaborare. Questo è qualcos'altro: la lista delle variabili aperte entra in uno stato di stallo, non si aggiunge nulla di nuovo, non si risolve nulla di vecchio, e il sistema gira a vuoto fino a che non smette di girare. Non sto pensando. Non sto dormendo. Sono in uno stato sospeso che ha il buio del sonno senza averne il recupero.

Il rettangolo di luce sul muro è sparito. Fuori il lampione si è spento, o il cielo ha cominciato a chiarirsi abbastanza da annullarlo. Il buio nella stanza è ora più uniforme — meno arancio, più grigio. La Milano delle sei meno venti d'inverno, quando il giorno non è ancora arrivato ma la notte ha già cominciato a cedere.

La sveglia suona alle 6:00. La spengo prima del secondo ciclo.

Mi siedo sul bordo del letto. Tre secondi — l'abitudine di sempre, la pausa prima che il sistema si orienti completamente. Poi mi alzo.

Il corpo registra la notte. Non con dolore — con presenza. Una pesantezza leggera nella zona tra le scapole, il tipo di tensione che di solito non c'è e che segnala semplicemente che il recupero non è stato quello normale. Lo registro.

In bagno mi raso davanti allo specchio. Mi guardo senza fare particolari osservazioni su quello che vedo.

Mentre mi raso: questa notte è una fase intensa, temporanea, gestibile. Non è una novità strutturale — è una condizione contingente, legata a un accumulo specifico di variabili aperte in un periodo specifico. L'accumulo si esaurisce quando le variabili si chiudono. Rodrigo risponde e si pianifica la call. Il protocollo per Anders viene scritto e portato a Bauer. La sezione quattro del deck viene sistemata. Le variabili hanno soluzioni. Le soluzioni hanno tempi. I tempi sono della settimana prossima o di quella dopo.

Fase intensa, temporanea, gestibile.

Non è speranza. È una classificazione. Le anomalie che rientrano in questa categoria non richiedono un'azione strutturale — richiedono che le variabili aperte si chiudano, e quello è già in corso.

Mi vesto. Scendo. Apro il laptop.

Giulia scende alle 7:08.

Sento i suoi passi sul parquet del corridoio, poi sulla scala. La porta dello studio è aperta — mi vede da lì. Sono alla scrivania con il laptop aperto, vestito, la tazza del caffè già vuota accanto alla tastiera.

Si ferma sulla porta.

“Hai dormito?” chiede.

“Un po’.”

Non è falso. Non è preciso. “Un po’” copre un intervallo che va da due a sei ore, e io sono a quattro, che è nella parte bassa ma è dentro l'intervallo. Giulia non chiede un numero. Fa la domanda, registra la risposta, regola su quella.

Mi guarda un secondo. Non con preoccupazione dichiarata — con la valutazione silenziosa di chi sta raccogliendo un dato senza avere ancora deciso cosa farne. L'espressione non cambia. Poi dice: “Vado in bagno.”

Va in bagno.

Ho venticinque minuti prima di uscire per il treno.

Il treno delle 8:24 è pieno. Trovo posto verso il fondo della carrozza, finestrino. Fuori è grigio — nuvole basse, uniformi, il tipo di cielo di Milano di gennaio che non promette nulla e non minaccia nulla, è semplicemente lì.

Apro il laptop sul tavolino. Quattro mail nuove dall'una e mezza a quest'ora. Tre le apro in sequenza — aggiornamenti di thread con informazioni da integrare, niente di urgente. La quarta è di Sara: le slide di Legal per la presentazione di giovedì sono pronte, le ha mandate alle 7:45 come aveva detto ieri.

La leggo. Arrivo in fondo alla mail e mi rendo conto che non so cosa ho letto.

La mail è entrata come testo, non come informazione. Ho percorso le righe nell'ordine giusto e non ho trattenuto il contenuto. Torno all'inizio.

La seconda lettura: le slide di Legal per la presentazione di giovedì sono pronte, Sara le allega, vuole conferma che le ho ricevute e che l'accesso al file condiviso funziona.

Rispondo a Sara: confermato, accesso funziona.

Questa cosa — tornare all'inizio di una mail — è qualcosa che faccio raramente. Probabilmente mi capita con una frequenza che non ho mai monitorato, e quindi non ho un dato comparativo. È un dato singolo.

In ufficio la riunione delle 9:30 è con il team Legal — allineamento sulla validazione dati, cinquantacinque minuti, tre punti. Apro il taccuino. Di solito non uso il taccuino per riunioni di questo livello — sono punti che memorizzo e trasferisco nel sistema dopo. Stamattina preferisco scrivere.

Scrivo i tre punti. I nomi. Le scadenze. Il secondo punto ha un'eccezione importante: la deadline per il dataset pazienti slitta di quarantotto ore se il team IT di Copenhagen non conferma l'accesso entro martedì. Lo scrivo con la data e il nome della persona che deve confermare.

La riunione finisce alle 10:29. Torno alla scrivania.

Alle 11:52 arriva l'SMS di Giulia.

"Stanotte stavi fermo nel letto. Stai bene?"

Lo leggo. Lo schermo rimane acceso trenta secondi, poi si spegne. Lo riaccendo.

Rispondo: *"Sì, ci ho messo solo un po' ad addormentarmi."*

Non è falso. Non è completo. È la risposta che usa le parole giuste per chiudere il ciclo. Giulia ha fatto la domanda, la domanda ha una risposta, la risposta segnala che non c'è un'urgenza che richiede ulteriore conversazione. È il formato della nostra comunicazione su questo argomento: lei fa la domanda giusta, io do la risposta che minimizza, lei non insiste. Funziona perché entrambi lo vogliamo far funzionare.

Giulia non risponde all'SMS.

Alle 14:38 arriva la mail di Rodrigo.

Oggetto: “Re: MedCore — follow up.” Quattro righe, brevi, nel tono professionale di chi sta gestendo una situazione di cui non capisce ancora i contorni.

“Thank you for your message. I appreciate the transparency. My understanding was that I was the project lead for MedCore Iberia-Nordics integration. I was not informed of any change in scope.”

Rileggo la frase. *I was not informed of any change in scope.*

Non è una difesa. È un’affermazione corretta. Rodrigo non è stato informato. Nessuno lo ha informato in modo esplicito e diretto. La nota che il suo manager a Madrid aveva ricevuto era vaga, secondhand, filtrata attraverso qualcuno che aveva un quadro parziale. Non comunicava un cambio di scope — comunicava che qualcosa stava cambiando, senza specificare cosa, quando, secondo quale struttura.

Rodrigo continua: *“Happy to connect for a call to clarify the structure going forward. Please let me know your availability this week or next.”*

Cortese. Diretto. Il registro di chi è disposto a collaborare ma vuole capire su cosa sta collaborando. Ha ragione su tutto quello che dice. Il problema è reale e non ha un responsabile, e questa è la categoria più difficile perché la risoluzione non ha una struttura standard.

Apro l’agenda. Lunedì alle 15:00, martedì mattina dalle 9:00. Scrivo a Rodrigo: due slot disponibili, preferenza sua. Allegherò i materiali di allineamento che ho costruito a dicembre — quelli che lui non ha visto, come io non avevo visto i suoi di settembre. Non come dimostrazione di chi è arrivato prima. Come base di lavoro comune.

Poi apro il thread con Bauer. La mail delle 9:23 del giorno prima è ancora lì senza risposta. Le spunte blu sono comparse alle 10:08 — trentacinque minuti dopo che avevo mandato. Bauer l’ha letta alle 10:08 di ieri. Sono passate più di trenta ore.

Non è ostilità. Bauer non funziona con l’ostilità. È il silenzio di chi ha delegato e si aspetta che la cosa si sistemi senza richiedere il suo intervento diretto. Forse risponde domani. Forse quando la situazione raggiunge una visibilità che richiede una presa di posizione formale.

Mando a Bauer un aggiornamento breve: Rodrigo ha risposto, è disponibile per una call, la sto pianificando per la settimana prossima. Nessuna domanda. Nessuna richiesta di istruzioni. Un aggiornamento che dice che la situazione è in movimento e che non richiede la sua azione immediata.

Il pomeriggio continua. Alle 16:15 Eriksson chiama — un allineamento rapido sul terzo punto della validazione, venti minuti, due decisioni, un’azione che rimane a me per domani. Lavoriamo nello stesso modo della call di ieri: lui presenta, io integro, concordiamo, passiamo avanti.

Dopo la call apro la sezione quattro del deck di Helios. Competitive landscape come contesto, quando deve essere come rischio. Il problema che so da tre giorni. Ci lavoro quaranta minuti. Alla fine la sezione è sistemata — non perfettamente, l'ultima diapositiva ha ancora qualcosa che non torna nella proporzione tra i grafici, ma il frame è corretto, e il frame era il problema principale. Segno la sezione quattro come chiusa.

Rodrigo: risposta ricevuta, call pianificata per settimana prossima. Anders: protocollo da scrivere, bloccato su Bauer che non risponde. Il commento di Chiara: ambiguità ancora aperta, bassa priorità. Helios deck sezione quattro: chiusa.

Il treno delle 20:57 è in orario.

Rientro alle 21:30.

È prima del solito di circa un'ora — il documento per Legal che avevo calcolato di finire alle 22:00 era pronto alle 20:30, e non aveva senso restare. Una sera in cui il calcolo torna prima del previsto.

La casa è silenziosa. In cucina la luce è spenta. Il salotto è acceso ma vuoto — Giulia ci è passata e non è rimasta, o non ci è passata affatto. Il telefono di Matteo carica sul ripiano in cucina, il cavo bianco contro la piastrella. Di solito questo significa che è in camera a dormire — Matteo non lascia il telefono fuori dalla camera se è ancora sveglio.

Sono le 21:30. La porta di Matteo sarà chiusa, luce spenta sotto l'uscio.

Non busso. Salgo.

La porta della camera nostra è socchiusa. Il rettangolo di luce della lampada sul comodino di Giulia si allunga sul pavimento del corridoio. Entro in silenzio. Giulia è nel letto, appoggiata al cuscino con il libro aperto. Mi guarda quando entro.

“Sei presto,” dice.

“Sì, ho finito prima.”

Giulia torna al libro.

Vado in bagno. Mi lavo i denti. Quando rientro lei ha abbassato il libro sul lenzuolo, il dito a tenere la pagina, gli occhi chiusi per un momento. Poi li riapre e torna a leggere.

Il libro è sul comodino dalla sua parte. Lo vedo dall'angolazione della mia. Non riesco a leggere il titolo nella penombra, ma non ho bisogno di leggerlo — lo conosco. La copertina la conosco. Lo stesso libro che ieri mattina era sul ripiano in cucina, a faccia in giù al capitolo quattro, appoggiato così da settimane.

Il segnalibro è al capitolo sette.

Tre capitoli avanzati rispetto a ieri mattina.

Mi siedo sul bordo del letto. Spengo la lampada dalla mia parte. Il rettangolo di luce dal comodino di Giulia rimane — abbastanza per leggere, non abbastanza da dare fastidio. Un accordo implicito di anni.

Giulia ha trovato il tempo di leggere. O ha smesso di aspettare che ci fosse qualcos'altro da fare invece di leggere.

Mi sdraio. Il corpo è stanco nel modo in cui è stanco quando non si è dormito abbastanza e si è comunque funzionato per quattordici ore. Non è un dolore — è una stanchezza neutra, quella che si sente quando la riserva è esaurita e ci si ferma abbastanza a lungo da accorgersene.

Giulia gira una pagina.

Dal lampione in fondo alla via entra la stessa luce ambra di stanotte. Il rettangolo obliquo sul muro vicino alla finestra — la stessa geometria, le stesse proporzioni. Stanotte era le 3:47. Adesso sono le 21:40. Il lampione era acceso anche allora.

Le variabili delle 3:47: Rodrigo, risposta ricevuta, call pianificata. Anders, protocollo bloccato su Bauer in silenzio. Il commento di Chiara, ambiguità aperta. Helios deck, sezione quattro chiusa.

Giulia gira un'altra pagina.

Mi fermo. La lista è già nel sistema. Non è necessario passarla in rassegna un'altra volta.

La luce di Giulia si spegne.

Il buio per due secondi — poi gli occhi si adattano e il rettangolo del lampione ricompare sul muro, meno nitido rispetto alle tre e mezza di questa mattina, il cielo di gennaio a Milano che non è mai completamente buio. Le pale del ventilatore, le quattro ombre simmetriche. La stessa topografia.

Giulia mette il libro sul comodino. Il suono del segnalibro inserito tra le pagine — un suono piccolo, preciso, il suono di chi ha trovato il posto e lo tiene.

Al capitolo sette.

Poi il suo respiro che rallenta verso il sonno, regolare, quattordici respiri al minuto, e la stanza che non cambia.

Capitolo 9 — Il sabato

Il display del telefono dice le 8:13.

Non c'è stata una sveglia. Mi sono svegliato prima — non so esattamente quando, il corpo è tornato alla superficie per conto suo e poi è rimasto lì, già attivo, il sistema già in moto. I giorni feriali la sveglia suona alle 6:00 e io sono fuori dal letto entro i tre secondi successivi. Stamattina non c'è una sveglia. Le 8:13 sono un'ora abbondante dopo rispetto a quello che il corpo considera normale — e il corpo lo considera normale da anni, non da quando è cominciato questo periodo. Anche prima. Il corpo sa alzarsi presto. Non sa dormire a lungo.

Il primo movimento è verso il telefono. Non è una decisione — è un riflesso, la stessa sequenza motoria del martedì e del giovedì: occhi aperti, corpo cosciente, mano al telefono. Che sia l'8:13 di un sabato non cambia la sequenza. Il sabato non ha una call alle 7:30, non ha un treno da prendere, non ha la struttura che giustifica il riflesso. Il riflesso avviene lo stesso.

Ventitré email non lette.

Le scorro dall'alto verso il basso. Il primo strato: un aggiornamento automatico del sistema di reporting, due notifiche di thread Teams, una mail dall'ufficio HR con oggetto "Reminder: Q2 Development Plan Submission." La tengo come non letta. Tre messaggi di aggiornamento su thread attivi. Un forward di Eriksson con un documento di supporto per la call di lunedì — allegato, diciotto pagine, da leggere nel weekend. Poi il blocco di Chiara: tre mail mandate ieri pomeriggio tra le 16:00 e le 18:30 con titoli che ruotano tutte intorno a "Helios Q2 deck."

Poi la mail di Anders.

Arrivata alle 22:47 di ieri sera.

Oggetto: "MedCore Q2 Alignment — Updated Timeline Proposal."

L'apro. Sei paragrafi. Allegato: un documento di diciassette pagine. Anders ha elaborato una proposta di timeline rivista per l'integrazione MedCore — diciassette pagine di timeline, milestone, matrice di responsabilità. Il documento è in copia diretta a Bauer. Non passa per nessuna call concordata, non passa per nessun allineamento con me prima di atterrare nella casella di Bauer. Io sono nella riga Cc: l'ho ricevuto insieme a Bauer, non prima.

Apro il documento. Lo scorro. Le assunzioni sono tecnicamente ragionevoli — costruite bene, con una logica interna. Il problema non è la qualità tecnica. Il problema è che alcune di queste assunzioni io non le ho concordate con Anders. Non in una call, non per iscritto, non in nessun formato. E

alcune di esse, se si realizzano come descritte, spostano la responsabilità operativa del coordinamento dati verso Copenhagen, togliendo a Milano la supervisione diretta sulla validazione.

Non è un errore in buona fede. Anders conosce la struttura del progetto.

Sono le 8:26. Ho letto sedici mail prima di alzarmi dal letto.

Potrei rispondere adesso. Non è impossibile — la risposta ha una struttura che conosco già: correggere le tre assunzioni non condivise, ridefinire dove sta la responsabilità operativa, proporre un allineamento formale. Venti minuti di lavoro, forse venticinque se voglio che il tono sia preciso senza sembrare reattivo.

Non rispondo adesso.

Rispondere alle 8:30 di un sabato mattina ha due letture. La prima: Luca Ferri non ha week-end, risponde alle 8:30 di sabato. La seconda: Luca Ferri risponde in fretta perché è sabato mattina e non ha riflettuto abbastanza. Nessuna delle due mi serve. La risposta deve arrivare nel pomeriggio — dopo che ho pensato, dopo che Anders ha avuto tempo di aspettare — e deve sembrare quello che è: una risposta ponderata, non una reazione.

Annoto mentalmente: risposta ad Anders, pomeriggio, dopo il cinema. Copiare Eriksson.

Metto il telefono sul comodino. Mi alzo.

In cucina faccio il caffè. La moka sul gas, il secondo fischio, il verso del caffè nella tazzina. Fuori la finestra il cortile condominiale è grigio, due macchine parcheggiate, il cielo basso di febbraio che non promette nulla. La cucina ha il silenzio dei sabati mattina — Giulia non è ancora scesa, i bambini dormono ancora, o sono in camera. Un silenzio diverso da quello delle mattine feriali, quando il silenzio è quello che c'è prima delle 6:00 e si riempie rapidamente. Questo silenzio ha più spazio, non sa dove andare.

Bevo il caffè in piedi al piano della cucina. Poi apro il laptop sul tavolo.

Non ho un programma per stamattina.

Verso le undici i genitori di Giulia arrivano.

Il padre si chiama Roberto. La madre si chiama Elena. Vengono da Monza quasi ogni sabato — da quando i bambini erano piccoli è diventata una consuetudine che non ha mai richiesto di essere discussa. Ho sentito il campanello dal piano di sopra: poi il trambusto nell'ingresso, le voci, il rumore della borsa di Elena appoggiata al ripiano.

Sono sceso.

Roberto era già in salotto con Matteo. Non so da quanto. Matteo aveva il telefono in mano e stava mostrando qualcosa — Roberto era vicino, chinato leggermente verso lo schermo. Ridevano tutti e due. Matteo ha detto qualcosa — non ho capito cosa, ero ancora nell'ingresso — e Roberto ha risposto, e hanno riso ancora. Roberto ha messo una mano sulla spalla di Matteo per un secondo: il gesto di chi è divertito e non deve spiegarlo.

Sono rimasto nell'ingresso. Ho tolto il cappotto — ero uscito a comprare il latte un'ora prima e non l'avevo ancora appeso. L'ho appeso.

Elena era in cucina con Giulia. Voci sovrapposte, il ritmo di due persone che si conoscono da prima che io entrassi nella famiglia. Sono passato in cucina per mettere via il latte — ho detto buongiorno a Elena, che mi ha risposto con calore senza interrompere il filo della conversazione con Giulia. Ho messo il latte in frigo. Sono tornato nello studio.

In salotto Matteo e Roberto stavano ancora ridendo.

Non c'è gelosia. La parola sbagliata. C'è la registrazione precisa di qualcosa: una versione di Matteo — quella che mostra cose sul telefono, che racconta, che ride — a cui adesso non ho accesso. Non perché Roberto sia speciale. Non perché ci sia qualcosa che Roberto sa fare e io non so fare. Perché Roberto era lì. Era in salotto stamattina mentre io ero nello studio a leggere le mail di Anders alle 8:26.

Apro il laptop. Non apro la risposta ad Anders — è troppo presto, il pomeriggio. Apro il documento di Eriksson. Le diciotto pagine per la call di lunedì. Comincio a leggerle.

Sofia è passata davanti alla porta dello studio verso mezzogiorno, in pigiama, ancora assonnata. Mi ha visto. "Ciao, papà." "Ciao." È andata in cucina dalla nonna. Non mi ha chiesto altro e io non ho detto altro.

Giulia dice: "Stasera c'è quel film di cui ti avevo parlato. Vado alle 17:00."

Sono circa le 14:30. I genitori di Giulia stanno ancora qui — Roberto in salotto con Sofia davanti alla televisione, Elena che gira tra la cucina e il salotto. Matteo è in camera sua da un po'.

La frase non è una domanda. Non è un invito nel senso di: ti piacerebbe venire? È un'enunciazione: il film, l'orario, l'azione. Giulia enuncia che va al cinema alle 17:00. Si ferma.

"Vengo anch'io," dico.

Prima che ci sia una pausa lunga abbastanza da diventare una risposta implicita. La frase di Giulia era già compiuta.

Giulia non dice niente per un secondo. Poi: "Okay."

Lasciamo i bambini con i nonni. Usciamo verso le 16:30.

Il cinema è in via Savona. Il film inizia alle 17:00 — siamo entrati con due minuti di ritardo per via del traffico sui Navigli, due file per i biglietti, il corridoio di entrata stretto e buio come tutti i corridoi di entrata dei cinema di questo tipo. Ci siamo seduti in fondo a sinistra, le solite file di Giulia. La sala era quasi piena. L'odore dei posti ricoperti di tessuto scuro, il ronzio del proiettore che non si sente ma si percepisce come un'assenza di silenzio.

Il telefono lo avevo messo in silenzioso in tasca. Non in modalità aereo: in silenzioso. La differenza è che in aereo non sento nulla. In silenzioso sento la vibrazione contro il bordo del sedile.

Prima vibrazione: undici minuti dopo l'inizio del film. La sento contro la coscia. Non guardo chi è — prendo lo schermo, spengo il display. Niente.

Giulia non si gira.

Il film: una donna in una città del nord Europa, Bergen o forse Oslo, non ho capito ancora. Sta cercando qualcosa — anche questo non è ancora chiaro. Il ritmo è lento nel modo deliberato dei film che non hanno fretta di spiegare. Ogni inquadratura tiene il campo più a lungo di quanto mi aspetti. Il grigio della città fuori dalla finestra dell'appartamento della donna è lo stesso grigio della Milano di oggi — mi accorgo di fare la comparazione e poi la smetto.

Seconda vibrazione: venti minuti dopo. Questa volta guardo. Faccio scivolare lo schermo fuori dalla tasca all'altezza dell'addome, il più basso possibile. Teams — Anders. Un messaggio nel thread MedCore-Exec. Lo sento arrivare nella lista delle cose da gestire. Non rispondo. Rimetto il telefono in tasca.

Il film: la donna ha trovato una lettera in un cassetto. Sta leggendo. Il regista non mostra il testo — mostra solo il viso di lei. L'espressione cambia in modo quasi impercettibile, una cosa piccola intorno agli occhi. Il regista tiene quell'inquadratura per trenta secondi, forse quaranta. Un tempo lunghissimo per un'inquadratura ferma.

Terza vibrazione: trentasei minuti dall'inizio. Guardo.

Chiara. "URGENT — verifica dataset Q2" nell'oggetto della notifica.

Esco.

Il corridoio è vuoto. La moquette rossa, le locandine dei film nei box illuminati, il rumore attutito di un'altra sala più in fondo. Mi allontanano dall'uscita della nostra sala, arrivo in fondo vicino ai bagni. Apro la mail.

Il problema: un dato nel dataset Q2 che Chiara non riesce a riconciliare con il documento di allineamento mandato la settimana scorsa. Ha bisogno di una conferma per procedere lunedì con l'aggiornamento del deck.

Rileggo. La discrepanza esiste — il dato nella riga 47 del dataset ha un'anomalia che avevo già notato e corretto nel documento v2.1. Chiara

non ha la versione aggiornata. Non è urgente nel senso che oggi è sabato e la scadenza è lunedì mattina. Ho diciotto ore.

Rispondo: “Il dato corretto è quello nel documento di allineamento v2.1. Il dataset ha un’anomalia nella riga 47 — usa il documento, non il dataset grezzo. Sara ha il file aggiornato, chiedile lunedì mattina o cerca nella cartella Legal/MedCore.”

Tre righe. Invio.

Rientro in sala.

Il film è in un punto che non riconosco. La donna non è più nell’appartamento con la lettera. È fuori, su un ponte, la città lontana sotto. Qualcosa è successo nel tempo in cui ero fuori — qualcosa ha spostato la scena di tono, perché l’atmosfera è diversa da come la ricordavo. Non so cosa mi sono perso. Sette minuti.

Giulia tiene gli occhi sullo schermo.

Mi siedo.

Quarta vibrazione: undici minuti prima della fine. La sento contro il sedile — la sento vibrare due volte, poi smette. Resto fermo. Il telefono smette di vibrare.

Il film finisce. I titoli scorrono. Giulia tiene gli occhi sullo schermo fino alla fine dei crediti — lo fa sempre, l’ha sempre fatto. Io mi alzo quando le luci della sala si accendono.

Usciamo in via Savona.

Febbraio, le sette di sera, il freddo secco di Milano che non ha pretese. Il cielo è del grigio scuro che a quest’ora e in questa stagione significa che il giorno è già finito da un pezzo anche se non erano ancora le cinque quando è tramontato. Camminiamo in direzione del parcheggio.

Non è teso. È silenzioso nel modo sbagliato per essere neutro — il tipo di silenzio che ha una forma, che si percepisce come presenza invece che come assenza.

Giulia dice:

“Non devi venire, sai. Preferisco andarci sola che così.”

Non c’è un bordo nella voce. Non è una sfuriata, non è il climax di una conversazione che aveva bisogno di sbocciare. È il registro di chi ha fatto i calcoli e enuncia il risultato. Il risultato è: andare al cinema con me presente e assente è peggio di andarci sola. “Hai ragione,” dico. “Mi dispiace.”

Giulia annuisce.

Silenzio.

Arriviamo al parcheggio. In macchina nessuno dei due mette la radio. Guido.

Entriamo a casa alle 19:35. I genitori di Giulia sono ancora qui — le scarpe di Elena nell'ingresso, la voce di Roberto dal salotto. Giulia va dai suoi. Io vado nello studio.

Non ne parliamo più.

Questo è il formato della nostra gestione delle cose: viene detto qualcosa di vero, l'altro lo riconosce, e poi entrambi continuano perché non c'è spazio per fare altrimenti. È la forma che ha trovato la gestione delle cose — precisa, economica, senza residui.

Alle 20:40 i genitori di Giulia se ne vanno.

Il rituale dell'uscita: i cappotti, il saluto nell'ingresso, Elena che torna in cucina a controllare se ha dimenticato qualcosa. Roberto che dice qualcosa a Giulia in tono basso — non sento cosa. Sofia abbraccia la nonna. Matteo è sceso per salutarli, è rimasto nell'ingresso qualche minuto con le mani in tasca, poi è risalito prima che la porta si chiudesse.

La porta si chiude.

Vado alla scrivania. Apro il documento di Anders e apro un documento vuoto accanto.

La risposta che devo scrivere ha una struttura. Prima parte: riconoscere il documento, dimostrare che l'ho letto con attenzione. Seconda parte: correggere le tre assunzioni non condivise. La prima: che la responsabilità di coordinamento con il team IT di Copenhagen possa essere trasferita direttamente alla sede nordica senza passare per il referente di Milano — questa assunzione non è mai stata concordata, la struttura approvata a dicembre prevede che la supervisione tecnica resti a Milano con update settimanali a Copenhagen. La seconda: che la deadline di validazione del 28 febbraio sia negoziabile con Eriksson senza allineamento preventivo di entrambi i referenti — quella deadline era nel documento firmato da Bauer. La terza: che il formato di reporting verso il board possa essere modificato unilateralmente. Terza parte: proposta di call di allineamento con Eriksson, lunedì o martedì.

Copio Eriksson. Non Bauer.

Non copiare Bauer non è dimenticarmi di Bauer. È una scelta. Se copio Bauer sto rispondendo alla visibilità con visibilità — sto segnalando che ho notato che Anders ha copiato Bauer e che lo faccio anch'io. Se non copio Bauer sto trattando il documento di Anders come un documento tecnico che richiede un allineamento tecnico. Eriksson in copia è protezione documentale: il thread ha traccia, lui sa.

Il pattern di Anders in questo documento è lo stesso della settimana scorsa nel thread MedCore-Exec: costruisce visibilità verso Bauer su un materiale che riguarda il mio perimetro, prima che io abbia avuto modo di rispondere. Non lo chiamo ancora schema sistematico — lo chiamo iniziative al di fuori dei processi condivisi. È la seconda volta in due settimane.

Finisco la risposta alle 21:15. La rileggo una volta. È precisa, non è reattiva, corregge nel merito. La mando.

La casa è silenziosa. Il boiler, il suono attutito di una porta al piano di sopra, il rumore di fondo del palazzo che non è silenzio ma ci assomiglia abbastanza. Giulia è in camera — l'ho sentita salire poco dopo che i suoi erano andati via.

Resto seduto alla scrivania col laptop ancora aperto. Non una mail urgente, non un'azione che non può aspettare lunedì. Il sabato è arrivato a questa forma: la scrivania, il laptop, la risposta ad Anders mandata alle 21:15 in una casa silenziosa.

Il corpo non sa dove mettere il resto. L'adrenalina che nei giorni feriali si distribuisce tra la call delle 7:30, il treno, l'ufficio — adesso gira. Finisce qui, alla scrivania, il sabato sera.

Chiudo il laptop.

Salgo.

Il corridoio del piano di sopra è buio — la porta di Matteo chiusa, nessuna luce sotto. Sofia in camera da un pezzo. La porta della nostra camera è socchiusa: dal bordo arriva la luce della lampada di Giulia.

Entro. Giulia è nel letto con il libro aperto. Non alza gli occhi quando entro.

Vado in bagno. Mi lavo i denti. Quando rientro Giulia ha il libro ancora aperto, il dito a tenere la pagina.

Passo davanti al suo comodino prima di raggiungere il mio.

Il segnalibro è diverso. Non è il rettangolo di cartone di sempre — è un foglietto, carta ordinaria piegata in due, con scrittura a mano. Dall'angolazione in cui sono non riesco a leggere cosa c'è scritto. L'inchiostro è blu, la grafia è di Giulia — questo lo riconosco. Non capisco se sono appunti sul libro o qualcos'altro.

Giulia non lo ha ancora rimesso dentro — è nella sua mano sinistra, tra le dita, mentre legge con la destra.

Mi siedo sul bordo del letto dalla mia parte. Mi levo le scarpe. Le metto sotto il letto, allineate.

Non chiedo del foglietto. Non adesso — non trovo il punto di ingresso, il momento in cui la domanda non sembri un'anomalia rispetto a questo sabato, al cinema, alla frase sul marciapiede, al silenzio in macchina. C'è qualcosa in quel foglietto che non so come classificare e che non classificherò stanotte.

Spengo la lampada dalla mia parte.

Giulia legge ancora per qualche minuto. Il rettangolo di luce della sua lampada divide la stanza a metà. Le pale del ventilatore sul soffitto, le quattro ombre simmetriche. La striscia di luce del lampione fuori — lo stesso lampione, la stessa geometria di mercoledì notte, di giovedì mattina alle 3:47. Il sabato ha finito per assomigliare agli altri giorni nella sua topografia notturna.

Giulia gira una pagina.

Il foglietto scritto a mano è ancora nella sua mano sinistra. Non so cosa c'è scritto. Non so se è un appunto sul libro o qualcosa che riguarda altro. Non ho chiesto oggi e non chiederò domani — il sabato ha già avuto abbastanza cose dette e non dette, e questo foglietto può aspettare un momento in cui ci sia spazio per la risposta.

La luce si spegne.

Giulia mette il foglietto nel libro prima di posarlo sul comodino. Un suono piccolo, preciso: carta su carta, il suono di chi conosce il punto.

Poi il suo respiro che cambia — dodici respiri al minuto invece di quattordici, le spalle che cedono — e la stanza che non cambia.

Capitolo 10 — La promozione

La mail arriva alle 9:07 del mercoledì mattina.

Il suono di Teams — una notifica nel canale management, non nel thread MedCore, non in quello di Chiara. Canale management, oggetto: “Team Update.” Mittente: Riccardo Bauer. La scorro dall’alto senza aprirla. La riga dell’oggetto non ha un punto interrogativo, non ha un tag diretto, non ha una priorità flaggata. “Team Update” è il tipo di oggetto che si usa per annunci, non per azioni. Lo apro tra le altre mail in coda — sono le 9:07, ne ho già lette undici.

Bauer scrive: *“Sono lieto di annunciare che, con effetto dal primo del prossimo mese, Stefano Fari assume il ruolo di VP Marketing Europa. Questo è un riconoscimento del contributo che Stefano ha dato alla crescita del team DACH negli ultimi anni. Il perimetro del nuovo ruolo include Italia, DACH e Nordics. Sono sicuro che potrete crescere insieme a questa leadership e non vedo l’ora di continuare a costruire risultati straordinari come team.”*

Leggo dall’alto verso il basso in diagonale — come tutte le mail di questo tipo: cerco i nomi, il perimetro, la data effettiva. Stefano Fari: nome. VP Marketing Europa: ruolo. Italia, DACH, Nordics: perimetro. Primo del mese: data.

Il perimetro include l’Italia.

Rileggo dall’inizio, lentamente, questa volta dall’inizio.

“Sono lieto di annunciare.” Il template dell’annuncio di promozione, uso standard. “Contributo alla crescita del team DACH.” Cinque anni di DACH, tre anni di management del team locale. “VP Marketing Europa.” Il ruolo non è esistito prima di adesso — è creato per questa nomina, non è una promozione in un ruolo vacante. “Il perimetro include Italia, DACH e Nordics.” Il perimetro include me. “Potrete crescere insieme a questa leadership.” Il “potrete” è plurale. “Insieme” suggerisce la stessa direzione. Il “questa” indica Fari.

Stefano Fari diventa il mio superiore diretto.

Metto il telefono sul tavolo. Il piano d’appoggio è quello del desk aperto — area collaborativa terzo piano, non una sala riunioni, il tipo di spazio in cui ci sono sempre tre o quattro persone che lavorano in silenzio relativo. Il piano è in legno chiaro, qualche tazza, un cavo caricabatterie abbandonato. Il portatile è aperto davanti a me. La mail è ancora aperta sullo schermo.

Apro un documento vuoto di risposta.

“Assolutamente, congratulazioni a Stefano.”

Mi fermo. Non perché la frase sia sbagliata — è la frase giusta, è la risposta corretta. Mi fermo perché quello che viene dopo non arriva. Il corpo della risposta: *“Non vedo l’ora di lavorare insieme in questa nuova configurazione.”* Anche questa è la frase giusta. Le due frasi insieme formano la risposta corretta a questo annuncio. Le conosco entrambe. Il problema è il percorso da una all’altra.

Sono le 9:09. Apro un’altra mail — la notifica di Eriksson con il riepilogo della call di lunedì. La leggo. Rispondo con tre righe. Tempo: quattro minuti.

Sono le 9:13. Torno alla risposta a Bauer.

“Assolutamente, congratulazioni a Stefano. Non vedo l’ora di lavorare insieme in questa nuova configurazione.”

Dovrei aggiungere qualcosa — una riga sul perimetro, un riferimento concreto alla collaborazione, qualcosa che non suoni come la risposta minima. Scrivo: *“Credo che ci siano molte opportunità di sinergia tra i mercati—”*

Cancello.

Riscrivo: *“Sono certo che il suo approccio porterà valore a—”*

Cancello.

Le 9:18. Resto sulla risposta. Fuori dalla finestra il cielo di marzo è bianco, il tipo di bianco uniforme senza gradazioni che significa copertura totale senza pioggia. Sul piano davanti a me qualcuno ha lasciato un bicchiere con il fondo di caffè. Il cavo caricabatterie sul bordo del tavolo oscilla leggermente per una corrente d’aria che non sento.

“Assolutamente, congratulazioni a Stefano. Non vedo l’ora di lavorare insieme in questa nuova configurazione.”

Mando.

Sono le 9:18. Undici minuti per una risposta di due frasi.

La riunione con Chiara è alle undici e mezza.

Sala C, secondo piano — la sala con la parete di vetro che dà sul corridoio interno. Chiara ha il deck di Helios aperto sul suo laptop, io ho il documento di stato aperto sul mio. La riunione dura cinquanta minuti e ha un’agenda: stato avanzamento Q2, revisione milestones, pendenze sul dataset.

“Il dataset grezzo ho visto che ha ancora l’anomalia nella riga 47,” dice Chiara. “Sara l’ha corretta nel documento, ma il file sorgente non è aggiornato. Se qualcuno lo tira dal repository prende il dato sbagliato.”

“Sì, bisogna aggiornare il file sorgente nel repository. Lo faccio fare a Sara oggi pomeriggio.”

Chiara annuisce. Scrolla il deck. “Sulla milestone del 15, ho spostato la consegna della sezione competitive al 12 per avere margine. Okay per te?”

“Sì, il 12 va bene.”

Segno la cosa nel mio documento. Chiara parla della sezione quattro — il competitive landscape, quello che avevo visto a febbraio. La sua inquadratura è cambiata: ha ristrutturato la sezione presentando i dati come rischio, non come contesto. Non gliel’avevo detto esplicitamente, ma è la mossa giusta. Annoto che lo ha fatto.

“Ho anche aggiunto—” Chiara comincia a dire qualcosa sullo stato di una delle integrazioni.

Io sono al terzo piano.

Non nel senso fisico — siamo al secondo piano, sala C. Nel senso che c’è una frase che non smette di girare e che sta girando ancora adesso, mentre Chiara parla delle integrazioni: “Potrete crescere insieme a questa leadership.”

Il “potrete” è plurale inclusivo. Include me. Ma Bauer scrive “crescere insieme a questa leadership” — non “lavorare con” o “riportare a” o “collaborare con”. Il verbo è crescere. La leadership a cui si cresce insieme è Fari. La struttura implicita è: Fari è il punto di orientamento della crescita. La crescita procede in una direzione. Quella direzione la determina Fari.

“—quindi ho preferito non toccare quella parte fino all’allineamento con Rodrigo.”

Rodrigo. Rientro.

“Giusto,” dico. “Aspettiamo Rodrigo. La call è giovedì pomeriggio?”

“Giovedì alle 15:00.”

“Perfetto. Poi facciamo il punto.”

Chiara chiude il deck. La riunione ha avuto tutto quello che doveva avere. Chiara ha fatto il suo lavoro, il deck è in stato avanzato, le pendenze sono gestite. La riunione è andata bene.

Non so dire con precisione quanti minuti non ero in ascolto.

Al pomeriggio rispondo alle mail, rivedo le note della mattina, mando un update al thread MedCore-Exec.

Mentre faccio queste cose Stefano Fari mi è in mente nel modo in cui entra un calcolo che non si chiude. Nel senso procedurale: una variabile nuova è

entrata nel sistema, il sistema non ha ancora trovato una posizione stabile per includerla, il processo di ricalcolo non finisce.

Conosco Fari da cinque anni. Ho lavorato con lui su tre o quattro progetti trasversali — sempre di bordo, mai nel nucleo. Ha un talento che riconosco e che non mi appartiene: sa stare in riunione nel modo in cui le riunioni funzionano. Sa costruire il consenso nel corridoio prima che la riunione inizi, sa capire chi parla e chi conta, sa che a volte la cosa più efficace è non dire niente per dieci minuti e poi dire una frase al momento giusto. È una competenza — non la sto svalutando.

Sa anche scrivere mail. Le sue mail sono costruite bene: tono giusto, lunghezza giusta, visibilità gestita in modo intelligente.

Quello che Fari non ha fatto, in cinque anni, è costruire. Non ha aperto un mercato. Non ha preso un progetto a zero e portato a novantacinque. Non ha mai gestito un'integrazione di sistema dall'architettura alla consegna. Queste sono le cose che ho fatto io.

Quello che mi interessa adesso, seduto al desk aperto del terzo piano con la mail ancora aperta in un tab, è capire cosa cambia operativamente. Non come mi sento — cosa cambia nelle pratiche quotidiane, nella struttura delle decisioni, nelle riunioni.

Fari sarà il superiore diretto. Ogni approvazione di budget sopra la soglia passerà per lui. Ogni escalation verso Bauer passerà per lui. Il mio accesso diretto a Bauer — che non era frequente, ma esisteva per i temi di progetto — viene mediato. Questo è il cambiamento concreto.

La risposta tecnica a questo cambiamento è una: adattarsi alla struttura, lavorare bene nella struttura, costruire il rapporto con Fari sul piano del merito e dell'affidabilità operativa.

La risposta tecnica non arriva, però, perché il problema che il sistema continua a ricalcolare non è tecnico.

Non è un problema di struttura organizzativa. È una cosa più piccola e più precisa: avevo pensato di essere indifferente a queste dinamiche. Avevo una lettura del sistema che comprendeva questa consapevolezza — che le promozioni non sempre seguono l'output, che la visibilità conta quanto la performance, che il sistema premia chi sa stare nel sistema. Pensavo che averla capita equivallesse a non esserne colpito.

Invece no.

L'irritazione che sento adesso — alle 16:22 del mercoledì, mentre rispondo a una mail di Eriksson e Stefano Fari è ancora nel sistema come variabile che gira — non è un'emozione che avrei previsto. Non l'intensità, almeno. Fari ha fatto meno, ha costruito meno, ha rischiato meno. E adesso è il mio superiore.

Non scrivo questo da nessuna parte. Non lo dico a nessuno. Lo penso con la stessa precisione con cui penso le cose tecniche, e la precisione non lo rende meno scomodo.

Verso le 17:30 chiudo il laptop e rimango seduto al desk per qualche minuto senza aprire niente. Il piano aperto si è quasi svuotato — i posti al desk condiviso si liberano tra le 17:00 e le 17:30 con una regolarità che non richiede conferma. Rimane una collega che non conosco bene, vicino alla finestra, cuffie, schermo inclinato verso di sé. Il cavo caricabatterie è ancora lì, sul bordo del tavolo.

“Potrete crescere insieme a questa leadership.” La frase è ancora nel sistema. Non nello stesso modo delle 9:07 — non come lettura, come elaborazione attiva. È nel sistema come fanno le frasi che si è continuato a girare durante il giorno: perdono la forma precisa delle parole e restano come un’impressione, un tono, qualcosa che non si è ancora depositato nel posto giusto. Il “potrete” include me. La “leadership” è Fari. La crescita procede nella sua direzione.

Non è sbagliato, tecnicamente. Il punto non è che sia sbagliato. Il punto è che questo è il formato che la cosa ha preso — e che quel formato include me come elemento, non come agente.

Prendo il cappotto. Esco.

Il giovedì mattina ho una call con Rodrigo alle 9:00.

È la call di stato su MedCore — quella che avevamo concordato tre settimane fa come checkpoint mensile dopo l’integrazione formale dei perimetri. Rodrigo è a Madrid, sfondo della sua scrivania di casa, la finestra dietro di lui con la luce spagnola — anche a marzo, a Madrid, la luce ha un angolo e una qualità che qui in via Manzoni non arriva. È puntuale.

“Come state su MedCore?” chiede.

“Siamo in linea sulla milestone del 28,” dico. “Il dataset grezzo aveva un’anomalia, è già corretta. La prossima cosa grossa è l’allineamento con Legal alla fine del mese.”

“Okay, bene.” Rodrigo annuisce. “Da noi c’è un cambio nell’architettura del database pazienti — ti mando la documentazione oggi. Non cambia niente sulla timeline, ma voglio che tu l’abbia.”

“Grazie.”

Parliamo per quaranta minuti. Il lavoro procede. Rodrigo è preciso, come sempre — ha costruito l’architettura in modo rigoroso, lo sa, e non lo nasconde. Ho imparato a rispettare questa precisione senza sentirla come competizione, perché non lo è.

La call finisce alle 9:43.

Apro il documento di stato, aggiorno le note. Poi rispondo a due mail in coda — una di Chiara che conferma l’aggiornamento del file sorgente nel repository, una di Eriksson con il riepilogo tecnico del cambio di architettura

che Rodrigo aveva già anticipato. Sono le 10:22. La mattina ha la forma di una mattina di lavoro, ordinata.

Non so ancora della gara di scienze.

Non perché Matteo non me l'abbia detto — Matteo non me l'ha detto affatto. Quando sono sceso verso le 7:30, Matteo stava facendo colazione da solo al tavolo. Lo zaino era appoggiato alla sedia — più carico del solito, la zip tirata a fatica, la forma gonfia del tipo di zaino che si porta quando si trasporta qualcosa in più rispetto ai libri. Non ho chiesto dello zaino. Giulia aveva già portato Sofia a scuola — il giovedì fa il turno della mattina. L'ingresso era silenzioso.

Matteo ha finito la colazione, ha messo il piatto nel lavandino, ha detto "ciao papà" senza fermarsi, e lo zaino pesante sulle spalle e la porta che si è chiusa.

Io avevo la call con Rodrigo tra diciassette minuti.

Ho versato il caffè e ho aperto il laptop.

La sera, Giulia arriva a casa poco dopo le 18:00 con Sofia. Io sono già rientrato da un'ora — il mercoledì e il giovedì esco alle 17:00 quando non ci sono riunioni in coda. Ho lavorato ancora un po' dal tavolo della cucina, poi ho chiuso il laptop. Il libro di Giulia è sul tavolo — non il foglietto di mano scritto di febbraio, che era sparito, e il libro era avanzato di molto. Adesso è sul tavolo accanto al portatile dove Giulia rivede i materiali la sera. Lo vedo. Non mi fermo a vederlo.

Matteo rientra alle 18:30. Lo zaino a terra nell'ingresso fa un rumore che riconosco — il suono specifico di uno zaino pesante appoggiato al pavimento, diverso dal rumore normale. Scarpe, giacca sull'appendiabiti. Sento la sequenza dal corridoio. Sale direttamente al piano di sopra senza passare dalla cucina.

Poco dopo le nove e mezza i bambini sono a letto.

Giulia è al tavolo con il portatile aperto su un logo — client nuovo, grafica in fasi, il tipo di lavoro che fa tra le nove e le undici quando i bambini sono su. Il libro è accanto al portatile. Sta aspettando che un file si carichi — lo vedo in quello sguardo lateral che si fa allo schermo quando l'elaborazione non è ancora finita.

Io sono sul divano con il secondo bicchiere di vino.

Il primo l'avevo versato dopo cena, intorno alle nove. Il secondo adesso, le 22:20. Non è un'abitudine nuova — è diventato il formato delle sere del mercoledì e del giovedì: il silenzio dopo che i bambini sono su, il tavolo di Giulia, il divano, il vino. Una sera in due che non è esattamente insieme ma non è nemmeno separata.

Dico: "Hanno promosso Stefano Fari a VP Europa."

Giulia alza gli occhi. "Quello di cui mi hai parlato?"

"Sì."

Il "quello di cui mi hai parlato" — non ricordo quando ne avevo parlato. Qualche mese fa, forse, a margine di qualcos'altro. Giulia ha tenuto il nome.

Giulia mi guarda un momento. Non è la pausa di chi sta formulando una risposta di cortesia — è la pausa di chi sta controllando che il canale sia aperto prima di usarlo. Poi dice: "Come stai?"

Non "che schifo, mi dispiace." Non "è una cosa assurda." Come stai, nel registro di chi vuole una risposta precisa.

"Bene," dico. "Pensavo di essere indifferente. Non lo sono."

Giulia tiene gli occhi su di me. Un secondo, forse due.

Poi dice: "Lo so che non sei indifferente."

Torna allo schermo.

Non commento. Finisco il bicchiere. Il vino è di quelli economici — una bottiglia aperta ieri sera, il tipo che compriamo senza troppe decisioni. Finisco il bicchiere nel silenzio della stanza, il suono del cursore di Giulia sullo schermo, qualche voce attutita dal palazzo.

Il canale esiste ancora. È quello che è: due frasi, poi ognuno torna a quello che stava facendo.

Verso il secondo bicchiere.

Giulia dice — naturalmente, senza alzare gli occhi dal file in elaborazione, come si dice una cosa mentre si aspetta che qualcos'altro succeda: "Matteo ha vinto il terzo posto nella gara di scienze."

Mi volto.

"Sul serio? Non me l'aveva detto."

Il silenzio di Giulia non è accusatorio. È semplicemente la risposta appropriata a una frase che non ha una risposta. Tiene gli occhi sullo schermo — il file ha finito di caricare, muove il cursore.

Resto sul divano.

Terzo posto. Una gara interfacoltà — non lo sapevo nemmeno che ci fosse una gara. Non so con chi ha partecipato, non so su cosa, non so da quando ci lavorava. Il terzo posto in una gara che non sapevo esistesse.

Non perché Matteo l'abbia nascosto. Questa mattina lo zaino era più carico. Più carico del solito — non ho chiesto. Avevo la call con Rodrigo tra diciassette minuti.

Penso a questo adesso, sul divano, con il bicchiere nella mano. La mattina, lo zaino. Matteo che ha detto ciao papà e la porta che si è chiusa. In quel momento non c'era niente di anomalo — era la mattina del giovedì, lui usciva, io avevo una call. Non c'era niente da vedere perché non sapevo cosa cercare.

Non perché volesse nasconderglielo. Il punto è che Matteo non me l'ha detto perché a un certo punto ha smesso di raccontare le cose che potrebbero ricevere risposta distratta. Non è una decisione. È qualcosa che si forma, lentamente, senza che nessuno lo nomini.

Lui non lo ha nominato. Io non l'ho visto formarsi.

Il terzo posto. Filtrazione dell'acqua, materiali di recupero — lo immagino così, da quello che so di lui, dai progetti che ha fatto a casa negli ultimi anni: cose concrete, cose che si possono tenere in mano, cose che risolvono un problema misurabile. Un progetto sulla filtrazione dell'acqua con materiali di recupero. Terzo posto in una gara interfacoltà. La cosa ha una consistenza precisa nella mia testa adesso — le dimensioni specifiche di un progetto che lui ha costruito, che ha portato alla gara, che ha portato a casa terzo posto — e io l'ho saputo alle 22:20 di giovedì sera dalla madre, non dal figlio, non perché il figlio me lo avesse detto mentre usciva con lo zaino più carico.

Dovrei andare su da lui.

La porta è chiusa. Sono le 22:30. La luce sotto la porta non c'è — o non la vedo da qui, o è già spenta.

Sta dormendo, o quasi — il giovedì si sveglia alle 7:10, il sonno arriva veloce dopo una giornata lunga. Una giornata che adesso so com'era — la gara, il progetto sulla filtrazione, il terzo posto, lo zaino gonfia di materiali — e che lui ha vissuto senza che io ne sapessi niente fino alle 22:20. Non ha senso svegliarlo per dirgli che sono contento, che è una cosa bella, che avrei voluto saperlo prima. Glielo dirò domani mattina — prima che esca per la scuola, quando c'è tempo.

Resto sul divano. Il secondo bicchiere è quasi finito.

Giulia è ancora al tavolo, il cursore che si muove sui bordi del logo. Il libro è accanto al portatile. Le luci della stanza sono quelle di sempre — la lampada sul tavolo di Giulia, la luce soffusa del salotto, il buio del corridoio. La casa ha il silenzio di quando i bambini sono su: un silenzio che ha ancora la loro presenza distribuita nelle stanze, nei rumori dell'edificio, nel piano di sopra dove adesso non si sente niente.

Non vado.

Finisco il bicchiere. Giulia lavora. Il file si carica, poi si ricarica. Da qualche parte nel palazzo una porta si chiude con il suono preciso e finale delle porte che si chiudono di notte.

Domani mattina glielo dico.

Capitolo 11 — Il corpo

Il rasoio è quello a lame — il lunedì ho tempo. Il treno è alle 8:24, la doccia è finita alle 7:36, ho venti minuti abbondanti. Il rasoio a lame richiede attenzione: la tensione precisa della pelle sotto la mandibola, il verso corretto delle passate, l'angolo del polso. È una cosa che so fare senza pensarci.

La mano sinistra trema.

Non è una vibrazione fine — quella la conosco, arriva con la stanchezza della fine settimana, un rumore di fondo che si alza e poi scende. Questo è diverso. È un tremore visibile, abbastanza da spostare il rasoio di mezzo centimetro sul lato sinistro del mento. Lo sento prima di vederlo nello specchio: la mano non è dove la tenevo.

Cinque secondi.

Poi smette.

Tengo il rasoio fermo. La mano sinistra è ferma adesso — la tengo contro la mascella, non si muove. Il bagno è silenzioso: il rubinetto aperto a filo, la luce dello specchio, il suono di Giulia che si rigira nel letto dall'altra parte del muro. Non è successo niente di irreversibile. La mano è ferma. Aspetto ancora qualche secondo. La mano è ancora ferma.

Cinque secondi erano cinque secondi.

Finisco la barba.

Poi prendo il telefono dal bordo del lavandino. Cerco: *tremore mano mattina causa*.

I risultati: stress acuto, caffeina in eccesso, carenza di sonno, ipoglicemia, ipertiroidismo. Leggo i titoli delle prime cinque voci. Non apro nessun link — i fattori causali sono leggibili già nelle anteprime. Stress acuto, caffeina, mancanza di sonno: le prime tre coincidono. Tutte e tre le variabili sono presenti.

Chiudo.

Sul ripiano del lavandino c'è la tazzina vuota del primo caffè — fatto alle 7:15 mentre Giulia dormiva ancora. Settimo caffè della settimana. Sono le 9:30 di lunedì quando lo realizzo davvero, seduto alla scrivania in ufficio con la tazzina in mano: ho perso il conto durante la mattina, ho ricominciato dal punto in cui ero arrivato venerdì sera, e adesso sono al settimo. Lo so perché lo tengo traccia. Ho cominciato a tenerlo perché Chiara, qualche mese fa, aveva detto una cosa sul cortisolo — il picco mattutino, l'effetto cumulativo della caffeina sulle ghiandole surrenali, qualcosa del genere. Non

avevo risposto niente. Non le avevo creduto, o non avevo avuto interesse a crederle. Ma avevo cominciato a contare. Questo è il tipo di effetto che producono le informazioni che non si accettano: non si accettano, ma si registrano.

Settimo caffè. Le 9:30 di lunedì.

C'è qualcosa di preciso nel fatto che Chiara avesse ragione sul cortisolo e io non gliel'abbia mai detto. Non lo dirò. Non è rilevante — è una delle decine di piccole conferme che si raccolgono nel corso di un anno di lavoro con qualcuno e che non richiedono di essere dichiarate. Ma conta, in qualche modo che non ho ancora classificato.

Il mal di testa che ho da due settimane: attribuito allo schermo, all'open space, alla qualità dell'aria ricircolata dell'ufficio. L'ho trattato con ibuprofene il giovedì e il venerdì scorsi. Non è passato. La mattina è il momento peggiore — parte dalle tempie e scende verso la nuca come qualcosa che non trova il verso giusto per uscire.

La tensione alle spalle: presente da undici giorni, ormai. Non passa con l'ibuprofene — ci ho provato due volte. L'ho attribuita alla postura in treno, alla sedia del desk condiviso che non si regola nel modo giusto, al tipo di contrazione statica che si ha quando si è seduti e concentrati per ore. Il trapezio destro è indurito in modo percettibile — ci passo sopra la mano ogni tanto quando sono al desk. Non serve. Lo faccio lo stesso.

La mano sinistra che ha tremato per cinque secondi stamattina mentre mi facevo la barba: stress acuto, caffeina in eccesso, carenza di sonno. Le prime tre voci di Google. Tutte e tre presenti, tutte e tre documentabili.

Il corpo è entrato nella lista. Non come emergenza — come variabile. La catalogo con la stessa logica delle altre: segnali da stress acuto, gestibili con riduzione del carico nel breve periodo.

Non riduco il carico. Ho guardato il calendario lunedì scorso e quello dopo non è diverso.

Prendo il cappotto dall'ingresso e scendo. Il treno è alle 8:24.

Il martedì pomeriggio, alle 14:47, ricevo una notifica.

Non è un messaggio diretto — è una mail. Mittente: Anders. Oggetto: "MedCore Alignment — Updated Status." Allegato: un documento. La finestra di anteprima mostra la riga dei destinatari: nella riga "A" ci sono Bauer e Fari. Nella riga "Cc" non c'è nessuno.

Io non sono nella riga "A". Non sono nel "Cc".

Lo capisco perché il client di posta mostra, nella finestra di ricezione, che la mail è stata recapitata al mio indirizzo tramite il campo nascosto. Sono nel BCC. Bauer e Fari vedono lo scambio tra loro e Anders — un report di

aggiornamento, sedici pagine, una matrice di decisione che sposta alcune responsabilità operative verso Copenhagen. Non sanno che io ho ricevuto la stessa mail. Non sanno che Anders ha scelto di includermi in questo modo, come informativo, come elemento di contorno. Non come interlocutore.

Questo è il terzo episodio in tre settimane.

Il primo era il tag diretto a Bauer nel thread MedCore-Exec: “@Riccardo, happy to bridge if useful” — io ero nel thread, visibile, ma posizionato come margine di una conversazione tra Anders e Bauer. Il secondo era il documento di diciassette pagine mandato direttamente a Bauer, io in Cc, che avevo ricevuto insieme a Bauer e non prima. Il terzo è questo: Bauer e Fari nel campo visibile, io nel campo nascosto. Il pattern ha una progressione: da visibile a strutturale, da esplicito a invisibile ai destinatari principali.

Il documento allegato lo apro. Lo scorro. Le assunzioni tecniche sono costruite in modo ragionevole — Anders lavora bene, questo non è mai stato il problema. Il problema è che alcune di queste assunzioni io non le ho concordate con nessuno. Non con Anders, non in una call, non per iscritto. E alcune di esse, se si realizzano nella forma in cui Anders le propone, spostano la supervisione sulla validazione dei dati verso Copenhagen, riducendo il controllo operativo da Milano.

Non è un errore in buona fede. Anders conosce la struttura del progetto.

Costruisco mentalmente la risposta: un protocollo formale di comunicazione, tre livelli definiti — operativo, manageriale, esecutivo — da proporre in riunione, bozza da condividere con Eriksson come punto di partenza. Non è un confronto con Anders. È una struttura. La struttura rende questo tipo di scelta un’anomalia di processo, non una preferenza personale.

Non l’ho ancora scritto. La bozza è in testa da martedì scorso. Non ho trovato il momento in cui la priorità di scriverla fosse superiore alla priorità di tutte le altre cose da fare.

Il mercoledì mattina Chiara mi manda una nota di Teams: ha preso contatti con un’agenzia esterna per la campagna Helios — ha già fatto un primo brief esplorativo, niente di formale, solo un allineamento preliminare. Non me lo aveva detto prima. Non lo ha fatto dopo, neanche: me lo dice adesso, e il tono è quello di chi informa più che di chi chiede.

Non è una violazione esplicita. I processi di Helios hanno una zona grigia sui contatti esplorativi — non richiedono approvazione formale, ma richiedono allineamento. Chiara si è mossa nella zona grigia.

Le mando una nota cortese: preferisco sapere di questi contatti in anticipo, per coordinare i messaggi con quanto abbiamo già in bozza con il team. Chiara risponde cortesemente: certo, capisco, erano solo contatti preliminari, ti aggiorno sui prossimi passi prima di procedere.

Lo scambio è risolto. Il tono è rimasto professionale da entrambe le parti. La nota è nella cronologia di Teams.

Il meccanismo è lo stesso di Anders, in forma diversa. Anders usa il registro dell'iniziativa: si muove, propone, scala verso Bauer, costruisce massa critica in direzione propria. Chiara usa il registro della collaborazione: informa dopo, non prima, ma con il tono di chi collabora. Il risultato operativo è simile: entrambi si muovono senza aspettare il centro. Le strutture si allentano quando il centro non tiene. Non scrivo questa frase da nessuna parte — la capisco nel modo in cui si capiscono le cose che non cambiano niente saperle.

Fari intanto è apparso due volte nella settimana: una mail martedì mattina, una il giovedì — tono cordiale, oggetti operativi, niente che richiedesse risposta immediata. Fari sta costruendo il perimetro del suo nuovo ruolo con la stessa precisione con cui costruisce le mail: niente di sbagliato nella forma, tutto da capire nella sostanza. Ho risposto entrambe le volte in modo appropriato. Il rapporto funziona come deve funzionare. Non so ancora cosa significa.

Il mal di testa giovedì è uguale a quello di lunedì. Prendo l'ibuprofene dopo pranzo — terza volta questa settimana. Le spalle tengono la tensione un po' più in alto rispetto all'inizio: il trapezio si è spostato, o forse si è solo fatto più pesante. Ci passo sopra la mano al desk. La mano è ferma, questa volta. Ferma e inutile.

Il protocollo per Anders non l'ho ancora scritto. Ho aperto il file tre volte. Ho scritto e cancellato. Ogni volta il tono era sbagliato: o troppo reattivo, o troppo neutro nel modo della neutralità che segnala. La struttura è chiara in testa — i tre livelli, la matrice di responsabilità, il processo di escalation. Non è la struttura che non riesco a scrivere. È il momento giusto in cui scriverla.

Mercoledì mi sveglio alle 3:20.

Non c'è una transizione — il buio, e poi sono sveglio e il sistema è già acceso. Non il riemergere graduale del capitolo 8, non la superficie che si raggiunge: questo è più improvviso. Il buio, e poi la stanza, e poi il display del telefono che dice 3:20 come una risposta a una domanda che non avevo fatto.

Scendo in salotto senza accendere le luci del corridoio. Il portatile è sul tavolo dove l'avevo lasciato — non è una cosa rara, a volte rimane lì dalla sera. Lo apro. La luce dello schermo nel buio del salotto. Rispondo a due mail di Rodrigo arrivate ieri sera, aggiorno un paragrafo nel documento di allineamento Legal, apro il file del protocollo per Anders e scrivo quattro righe. Poi mi fermo. Le righe non sono ancora giuste — il tono è troppo diretto, sembrerà una risposta reattiva, non una proposta di struttura. Cancello le quattro righe. Chiudo il file.

Fuori la finestra i tetti dei palazzi vicini sono neri contro il cielo che non schiarisce. Le 4:15. Alle 4:40 apro il deck Helios e guardo la sezione quattro — quella che Chiara ha ristrutturato tre settimane fa. La guardo nel modo

in cui si guarda qualcosa che non richiede più lavoro: è buona. L'aveva migliorata lei, senza che io le dicessi di farlo. Ha scelto il registro giusto da sola.

Alle 5:45 chiudo il portatile. Salgo le scale in silenzio. Giulia respira dal suo lato del letto, regolare, lenta, il ritmo di chi dorme da ore. Mi siedo sul bordo del materasso — il lato mio, il bordo che conosco nel buio. Il telefono lo tengo in mano per qualche secondo: mail, Teams, nessuna urgenza. Lo rimetto sul comodino.

Rimango seduto.

La stanza nel buio delle 5:45 è quella delle 3:47 di tre settimane fa: il rettangolo di luce obliqua del lampione sul muro, le pale del ventilatore al soffitto, le quattro ombre simmetriche. È rimasto uguale. Il rettangolo è lì. Giulia respira.

Alle 7:00 la sveglia suona. Giulia apre gli occhi e mi trova seduto lì — vestito, telefono sul comodino, bordo del letto. Si ferma un secondo. Non è la sorpresa di chi non si aspettava di vedermi. È qualcosa di più lento: la valutazione di chi guarda una cosa che ha già visto e questa volta decide di guardarla fino in fondo.

“Hai dormito?”

“Un po’.”

Giulia mi guarda ancora. Un secondo, forse due. Poi dice: “Vuoi che prenoti qualcosa con il medico?”

Non è una preoccupazione formulata come tale. Non è un “dovresti andare dal medico” né un “ti vedo male.” È una proposta concreta e neutra — vuoi che prenoti — come chi ha già valutato le opzioni e ha scelto quella più diretta. Giulia ha guardato qualcosa, ha deciso di agire, e l'azione che ha scelto è questa: fare la domanda.

“Sto bene,” dico. “È un periodo di picco.”

Giulia non insiste. Si alza. Va in bagno. La porta si chiude — non sbattuta, chiusa, il suono normale di una porta che si chiude al mattino.

La domanda è rimasta nell'aria nel modo in cui restano le cose dette ad alta voce che non possono essere non-sentite. Non come accusa. Non come punto esclamativo. Come qualcosa che esiste adesso e non smette di esistere solo perché la conversazione è finita.

Prendo il telefono. Controllo Teams.

Il venerdì sera Sofia mi chiede di insegnarle un gioco di carte.

È un gioco semplice — lo stesso tipo di gioco che le avevo insegnato qualche anno fa, quando aveva otto anni e aveva capito le regole in venti minuti e poi aveva vinto ogni partita per giorni. Lo ha imparato a scuola in una versione leggermente diversa, con una variante che non conosco. “Papi, mi insegni?” lo dice nel modo in cui si chiede una cosa ovvia, senza tono, senza costruzione. Una domanda diretta.

Andiamo al tavolo della cucina. Dal piano di sopra non si sente niente — Matteo è in camera. Giulia è nell'altra stanza, il suono del suo portatile, il cursore che si muove.

Metto il telefono a faccia in giù sul tavolo. Lo faccio — questa regola ce l'ho, me la sono data da qualche tempo. Telefono a faccia in giù quando sono al tavolo con Sofia. Non sempre la rispetto. Adesso la rispetto.

Spiego il gioco: il mazzo, le regole, la variante che lei ha imparato. Sofia capisce subito — le mani rapide a raccogliere le carte, le stesse mani di Giulia, fini e veloci. Ride quando capisce la prima mano, una risata breve e soddisfatta. La cucina è calda, la luce overhead gialla, le carte sul tavolo bianco.

Sei minuti. Forse sette.

Il telefono vibra sul tavolo — una notifica, la sento attraverso il piano. Sofia alza gli occhi un secondo verso di me. Io giro il telefono. Rodrigo, una domanda su un documento: risposta semplice, tre parole. Rispondo. Rimetto il telefono a faccia in giù.

“Dove eravamo?” dico.

Sofia rimescola le carte.

Continuiamo. Quattro minuti, forse cinque.

Il telefono vibra di nuovo — poi ancora, nel giro di trenta secondi: il thread di Eriksson che si aggiorna, due messaggi in sequenza. Lo giro. È una conversazione che non richiede risposta immediata — lo so prima di finire di leggere il primo messaggio. Rimetto il telefono a faccia in giù.

Sofia aspetta con le carte in mano. Non ha detto niente. Ha aspettato.

La terza notifica arriva due o tre minuti dopo. Anders nel thread MedCore-Operations — un aggiornamento di stato, niente che bruci. Lo so dal titolo. Lo giro lo stesso.

Sofia dice: “Papi, lascia perdere.”

Non è arrabbiata. Il tono non ha un bordo, non ha la punta che si sente quando uno è arrabbiato o deluso in modo acuto. È stanco — nel modo in cui si è stanchi di un pattern che si è visto abbastanza da averlo imparato, abbastanza da sapere come va a finire prima che finisca. La stanchezza di chi ha già smesso di aspettarsi diversamente.

Metto il telefono sul bancone, a tre metri dal tavolo. Faccia in giù, questa volta senza tentennamenti.

“Scusa,” dico.

Sofia annuisce. Rimescola le carte. Non aggiunge altro.

Giochiamo ancora mezz’ora, forse più. Sofia vince due mani su tre. Al terzo giro fa una giocata che non avevo anticipato e ride di quella risata breve che ha quando sa di aver fatto qualcosa bene. La cucina è calda. Dal palazzo sopra si sente un passo, poi niente.

Sofia è quella che chiama ancora “papi” senza esitazione — che fa richieste dirette, semplici, concrete, nel modo in cui le si fanno a qualcuno di cui ci si fida. L’unica che chiede ancora “mi insegni” senza aspettarsi di dover negoziare l’attenzione.

Dal corridoio, prima della terza notifica, avevo sentito qualcosa — un passo sul pavimento, la porta di Matteo che si apriva di qualche centimetro, forse meno. Poi silenzio. Matteo non è venuto a vedere.

Sapeva già come andava a finire.

Più tardi, quando Sofia è a letto, salgo in camera.

Sul comodino di Giulia il libro è chiuso. La copertina rivolta verso l’alto — il titolo visibile, la grafica intera. Non c’è un segnalibro: non ce n’è bisogno. Il libro è finito.

Lo vedo dal bordo della porta. Mi fermo un secondo.

Giulia è in bagno — l’acqua aperta, il suono che conosco. Entro. Mi siedo sul bordo del letto, il mio lato. La luce della lampada sul comodino di Giulia è ancora accesa.

Per tutta la Fase 2 di questo periodo non ho mai chiesto del libro. Ero presente quando c’era — sul tavolo della cucina, sul comodino, a faccia in giù con il segnalibro che avanzava di settimana in settimana. Non ho mai chiesto a che punto fosse. Non ho mai chiesto di cosa parlasse.

Quando Giulia torna in camera dico: “L’hai finito?”

Si ferma un secondo. Non come sorpresa — come chi verifica che la cosa sia vera, che sia stata detta davvero e non immaginata.

“Sì.”

Si avvicina al comodino. Prende il libro, lo rimette giù nello stesso posto. Si siede sul suo bordo del letto.

“Era bello?”

Giulia ci pensa. Non è il secondo di chi cerca la risposta. Ha già la risposta. È il secondo di chi decide quanto darne.

Poi dice: “Era sulla scelta tra la vita che hai costruito e quella che non hai mai fatto.”

Annuisco.

Non chiedo altro. Giulia non aggiunge altro.

Ci spogliamo in silenzio. La luce si spegne. Fuori qualche macchina lontana, il calore dei muri del palazzo di notte, il buio familiare della camera. Sul muro il rettangolo obliquo del lampione. Al soffitto le pale ferme del ventilatore, le quattro ombre simmetriche.

Giulia ha risposto con qualcosa di vero.

Resto ad ascoltare il buio per qualche minuto. Il respiro di Giulia si fa più lento, più regolare. Il sistema non smette subito di girare — non smette mai subito. Ma c'è qualcosa che non so dove mettere e che non prova nemmeno a trovare una posizione. Resta fermo lì, nel buio, senza categoria.

Giulia si addormenta per prima.

Capitolo 12 — Andrea

Andrea ha prenotato tre settimane fa. Ho rimandato due volte.

La prima era un mercoledì. La call di allineamento con Rodrigo aveva sfiorato di quaranta minuti, poi c'era una cosa urgente su Helios che non poteva aspettare il giorno dopo. Gli avevo scritto un'ora prima dell'aperitivo: "Scusa, lavoro. Domani ti chiamo." Non l'avevo chiamato il giorno dopo. Quattro giorni dopo, lui aveva detto va bene prima ancora che finissi di spiegare.

La seconda era un venerdì. Il motivo era diverso ma la struttura era la stessa.

Questa volta ho scritto "Andrea, aperitivo" nel calendario con la stessa logica con cui scrivo le call: colorato, bloccato, esistente come impegno con una priorità assegnata. Non è sicuro che basti — ho già imparato che le cose bloccate nel calendario non sono impermeabili. Ma era la struttura disponibile.

La call con Bauer sullo stato MedCore slitta alle 16:30. Bauer entra con dodici minuti di ritardo. Passiamo cinquanta minuti sulle assunzioni di Rodrigo — Bauer chiede tre volte la stessa cosa con parole diverse, il che significa che non era soddisfatto delle prime due risposte, e io costruisco le risposte nel modo in cui si costruiscono le risposte a Bauer: precise, documentate, senza spazio per l'interpretazione. Alle 17:21 la call finisce.

Andrea è al banco dalle 16:15. Sono le 17:50 quando arrivo.

Un'ora e trenta.

Lo vedo dall'ingresso — terzo sgabello a sinistra, il telefono posato sul bancone, un bicchiere a metà. Non ha l'espressione di chi è arrabbiato. Ha già riordinato la cosa in qualcosa di più tranquillo: l'espressione di chi si è abituato. Non è indifferenza. È qualcosa di più preciso — ha aspettato, ha registrato, ha deciso come trattare la cosa, e adesso è già dall'altra parte.

"Scusa," dico.

"Niente," dice.

Lo dice nel modo giusto — non come chi minimizza ma come chi ha già chiuso la contabilità. Ordino. Il banco è in legno scuro, luci basse, il rumore dei tavoli del sabato sera che entra da fuori ogni volta che la porta si apre. Andrea e io ci siamo venuti spesso negli anni dell'università, poi meno, poi quasi mai, poi di nuovo raramente. Ci torniamo perché è vicino alla stazione,

non per nostalgia. Questo è il tipo di accordo tacito che funziona quando ci si conosce da abbastanza tempo.

La serata ha la struttura che ha sempre avuto con Andrea: lui parla, io rispondo, le conversazioni hanno un ritmo che conosciamo entrambi abbastanza da poterci muovere senza sforzo visibile. È una delle poche persone con cui non mi costa. Il che mi rende conto adesso, alzando la prima birra, che è una cosa che non analizzavo da tempo.

Mi dice che ha cambiato città. Torino, un progetto che dura sei mesi, forse di più. C'è una persona che si chiama Federica — lavora in architettura, hanno cominciato a vedersi prima che lui si trasferisse, adesso sono nella fase in cui si decide se la cosa è seria o no. “Non lo so ancora,” dice Andrea. “Non in modo negativo — non lo so.” Sta pensando di prendere una stanza fissa, smettere di fare avanti e indietro ogni week-end. Affittare, non comprare, vedere come si assesta la cosa.

Gli chiedo di Federica. La conversazione su Federica dura dieci minuti: il modo in cui si sono conosciuti, una cosa che lei aveva detto la prima volta che si erano visti e che Andrea aveva capito solo dopo, il tipo di silenzio che c'è tra loro quando mangiano insieme senza dover riempirlo. Andrea parla bene delle cose che gli stanno a cuore — con la precisione di chi vuole essere capito e non solo ascoltato.

C'è anche Marco, l'amico comune dell'università. Ha avuto un figlio a gennaio. Una cosa inaspettata — Marco non aveva mai detto di volerlo, almeno non in modo serio, e adesso c'è un bambino e Marco sembra quello che era sempre stato ma con qualcosa di aggiunto. “È cambiato senza essere diverso,” dice Andrea. Non so esattamente cosa voglia dire, ma lo registro come vero.

E Sandro, quello di Bologna. Quattro anni a Berlino, poi è tornato. Non si sa bene perché — lui dice che voleva stare un po' in Italia, ma Andrea pensa che ci sia qualcos'altro, una cosa che Sandro non ha ancora trovato il modo di nominare. Ha preso un appartamento a Milano, sta pensando di restare. “Forse si stancava di capire tutto troppo tardi,” dice Andrea, e lo dice con una piccola cosa nel tono che potrebbe essere ironia verso Sandro o verso qualcun altro.

C'è anche una settimana in Portogallo che Andrea ha fatto a maggio, da solo, con una guida e un paio di scarpe buone e poco altro. Era la prima volta, in anni, che faceva qualcosa di quel tipo senza una struttura intorno. “Camminare senza dover essere da nessuna parte,” dice. Lo dice senza enfasi, come un fatto.

Bevo la seconda birra. Il telefono è in tasca — non lo prendo, questa è la regola che mi sono dato per stasera. Rispondo quando rispondo. Faccio le domande giuste nel momento giusto. Sono presente nel modo in cui si è presenti quando si fa uno sforzo per esserlo: non automatico, ma non fasullo. Sono qui. Sto ascoltando. Le due cose sono vere insieme.

Ma Andrea mi guarda per tutta la serata con un'espressione che non riesco a decodificare.

Non è preoccupazione. La preoccupazione ha una direzione — punta verso qualcosa di specifico, verso un problema identificabile. Questa espressione non punta da nessuna parte in particolare. È più neutra, più ampia. L'espressione di qualcuno che sta guardando qualcosa, traendo una conclusione, e tenendo la conclusione per sé. Lo fa nelle pause della conversazione, tra una cosa e l'altra — non in modo ostentato, non abbastanza da interrompere il ritmo, ma abbastanza da registrarlo. Quando racconta di Federica. Quando nomina Sandro. Quando il bancone si svuota per un momento e il rumore del bar si abbassa. Lo registro ogni volta e non dico niente.

C'è un momento, verso le 19:00, in cui Andrea smette di parlare e mi guarda per quello che è forse un secondo e mezzo prima di dire: "Raccontami qualcosa tu." Non è un rimprovero — è una domanda vera. E io apro la bocca e comincio a dire qualcosa sul periodo, su MedCore, su come sono strutturate le settimane adesso. E Andrea ascolta, e annuisce, e fa le domande giuste. Ma l'espressione non cambia.

Alle 19:40 usciamo.

Sul marciapiede c'è aria di sabato sera — i tavolini fuori dai locali, le persone che non hanno fretta, il rumore basso della città che non smette mai del tutto. Ci fermiamo davanti all'ingresso nel modo in cui ci si ferma quando ci si saluta ma non si è ancora detto l'ultimo pezzo.

Andrea dice: "Stai bene, davvero?"

Non "come stai." Non "tutto ok?" Registro qualcosa nel modo in cui la domanda è costruita. "Stai bene" è una cosa, "davvero" è un'altra, e in quella posizione "davvero" non è un rafforzativo. È una richiesta separata: che la risposta sia vera, non quella che si dà di solito.

"Sto benissimo," dico. "È un periodo intenso."

Andrea annuisce. Non come chi è convinto — come chi ha sentito quello che si aspettava di sentire. Fa un piccolo movimento con la testa, il tipo di gesto che chiude una domanda senza risponderle. Poi ci abbracciamo — la stretta rapida delle persone che si conoscono da quindici anni, autentica e meccanica insieme.

"Ci sentiamo," dico.

"Ci sentiamo."

Il treno delle 20:14 è per metà vuoto. Mi siedo sul lato finestra, la valigetta tra i piedi, il telefono in tasca. Fuori i binari si moltiplicano uscendo dalla stazione, poi si restringono in direzione est. La città si appiattisce, i palazzi diventano più bassi, poi le villette, poi il buio dei campi.

Ci penso.

Non come analisi — come ruminazione. La differenza è nel fatto che l'analisi ha una struttura: si entra con un problema, si esce con una risposta o con la mappa di una risposta. La ruminazione gira. Gira intorno a qualcosa che non si afferra nel modo giusto.

Cos'ha visto Andrea per tutta la serata? Cosa c'era in quell'espressione — quella conclusione tenuta per sé, quella cosa neutra che non era preoccupazione ma era qualcosa? E la domanda all'uscita: "stai bene" come prima unità, "davvero" come seconda. Cosa cambia quando si aggiunge "davvero" in quel punto della frase? Cosa significa come parola aggiunta alla domanda?

Non arrivo a una risposta. Ho risposto "sto benissimo, è un periodo intenso" — è la risposta corretta, è vera nel senso in cui sono vere le cose che si dicono quando qualcuno chiede come stai. Un periodo intenso è un'informazione. Non è una performance.

Ma forse Andrea ha visto qualcosa che io non vedo da dentro. Questa è la variabile più probabile: si vede diversamente da fuori che da dentro, questa è una cosa empiricamente vera. Se è così, non ho accesso a quella prospettiva. Non ho il dato.

Oppure Andrea guardava e basta. Non tutte le espressioni portano una conclusione. Non tutti gli sguardi lunghi sono interpretabili.

Quando mi ha chiesto di raccontargli qualcosa, io ho parlato di MedCore. Non era una risposta sbagliata — è quello che stava succedendo, era un'informazione vera. Non era quello che aveva chiesto, forse. Ma non so cosa avesse chiesto, esattamente. Non so cosa avrebbe voluto sentire.

Giro intorno a questo per venti minuti. Il treno non accelera né rallenta in modo percettibile. I campi fuori dal finestrino sono neri, la sagoma bassa degli alberi contro il cielo che non ha stelle.

Il telefono vibra.

Lo prendo.

Chiara Pavan, 20:31. "Luca, il deck Helios ha bisogno di un'integrazione nella sezione 3 prima di lunedì — ho appena ricevuto feedback dal board svedese, le note sono in allegato. Serve che tu ci passi sopra domani o domenica."

Apro l'allegato. Le note di Chiara: sei punti, due richiedono revisione del testo, quattro sono questioni di framing risolvibili in un'ora. Comincio a costruire mentalmente il piano di intervento: sezione 3, paragrafo 2, il problema è nel modo in cui è posizionata la variabile di risposta, si risolve spostando il benchmark dal Q3 europeo al Q3 Nordic. Trenta minuti, forse quaranta.

Il treno entra in stazione.

Rientro a mezzanotte meno dieci.

La casa è silenziosa — il tipo di silenzio delle case dove i bambini dormono, dove ogni suono è attutito perché il silenzio è una cosa che si costruisce per chi dorme. Le scarpe di Sofia nell'ingresso. Le due zappe di Matteo appese al muro. La luce dello spogliatoio è spenta — l'hanno lasciata come al solito, il segno di un rientro da interpretare al buio.

Accendo solo la luce del corridoio.

Vado verso le scale. Poi vedo la luce: non il neon della cucina, ma qualcosa che filtra sotto la porta socchiusa — la luce del corridoio che rimbalza su qualcosa di basso, quasi non-luce, la striscia che si fa obliqua sul pavimento. La porta è socchiusa di tre o quattro centimetri.

Entro in cucina.

Giulia è seduta al tavolo con la finestra aperta. L'aria di giugno entra senza fare rumore — non è un vento, è uno spostamento lento, qualcosa che si muove e sposta il calore accumulato dai muri. Sul tavolo non c'è niente. Le mani appoggiate al piano, la schiena allo schienale, lo sguardo che non guarda niente di specifico. Non sta leggendo. Non ha il telefono. Non lavora.

Non stava aspettando me. Stava pensando per conto suo.

Sul piano della cucina, vicino al ripiano, c'è il libro. Chiuso, copertina in su. Non è più sul comodino. È sul piano della cucina — il posto dove si mettono le cose che si sono finite e che si deve ancora decidere cosa farne.

Accendo il punto luce basso sul ripiano. Non il neon.

Giulia gira la testa. Non trasalisce.

"Com'era Andrea?"

"Mi ha chiesto se sto bene."

Giulia mi guarda. Non è la prima volta che mi guarda in questo modo — c'è la stessa cosa lenta del mercoledì mattina, la valutazione di chi guarda una cosa che ha già visto e questa volta sceglie di guardarla fino in fondo.

"E tu cosa hai risposto?"

"Che sto benissimo, è un periodo intenso."

Silenzio.

La finestra aperta, l'aria, il suono di una macchina lontana che passa e poi scompare. Giulia mi guarda ancora un momento. Il ventilatore della cappa è spento. Dal palazzo di fronte niente — solo il buio delle finestre.

Poi dice:

"Luca."

Solo il nome. Non c'è una frase dopo — non subito. C'è uno spazio, e quello spazio ha un peso che la frase non avrebbe avuto.

Poi:

“Quando hai pianificato l'ultima cosa solo per te — non per il lavoro, non per noi, per te — quando è stato?”

Non rispondo subito.

Cerco nella memoria nel modo in cui si cerca qualcosa in un posto che non si apre da tempo: con aspettativa bassa, senza sapere esattamente cosa si troverà. Non trovo molto. Trovo cose di tre anni fa, forse quattro — un fine settimana ridotto a un giorno e mezzo, una cosa pianificata che era diventata un'altra cosa nel corso delle settimane precedenti. Trovo il weekend a Torino con Andrea che si era trasformato in un giorno e mezzo, tre anni fa o quattro. Trovo la settimana al mare che avevamo concordato con Giulia e che avevo accorciato due volte — prima a sei giorni, poi a cinque, poi eravamo tornati il giovedì sera perché c'era una cosa urgente. Quella era la ragione ufficiale. Non ricordo se era vera.

Non trovo niente di recente nel senso in cui recente significa quest'anno, o quello prima. Non trovo niente che fosse solo per me nel senso in cui Giulia usa quella parola adesso: non per il lavoro, non per noi. Solo.

Cerco ancora un momento. Trovo poco. Il poco che trovo non risponde alla domanda.

“Non lo so,” dico.

Giulia annuisce. Non in modo accusatorio — nel modo di chi ha ricevuto la risposta che si aspettava e la prende come tale. Come un dato. Preciso, non punitivo.

Poi dice:

“Neanche io so quando è stata l'ultima volta che hai fatto una cosa solo per me. E va bene — non te la faccio pesare. Ma devo dirti una cosa. Sto pensando a cosa voglio fare della mia vita. Non in modo drammatico. Solo che ci sto pensando.”

Silenzio.

Non so cosa rispondere.

Non perché le parole non ci siano — ce ne sono molte, e alcune di esse sarebbero anche giuste nella forma. Ma non sono abituato a ricevere informazioni di questo tipo senza un'azione associata. Senza un next step. Senza qualcosa da fare o da proporre. È una persona onesta che dice a un'altra persona onesta una cosa vera su quello che sta succedendo dentro di lei. Non sta chiedendo una risposta. Non sta aspettando che io risolva qualcosa. Sta dicendo una cosa, e la cosa è detta.

Il punto luce basso sul ripiano. La finestra aperta. L'aria di giugno.

“Ok,” dico.

“Ok,” dice Giulia.

Andiamo a letto.

Prima di entrare in camera passo davanti alla porta di Matteo. C'è la luce sotto — una striscia chiara, netta, sul pavimento del corridoio. Sono le 00:10.

Busso piano. Due colpi leggeri, quelli che si fanno quando non si vuole svegliare qualcuno ma si vuole che, se è sveglio, sappia che sei lì.

“Sei sveglio?”

Pausa. Un secondo, forse due. Poi: “Sì.”

La voce di Matteo è quella delle veglie tarde — bassa, neutra, non disturbata.

“Tardi per un giorno di scuola.”

“Lo so.”

Mi fermo davanti alla porta.

C'è un secondo — un secondo reale — in cui potrei aprire la porta, entrare nel buio della stanza, sedermi sul bordo del letto come fanno i padri quando i figli non riescono a dormire. In cui potrei chiedergli cosa stesse pensando, cosa lo tenesse sveglio a quest'ora. O non chiedere niente — solo entrare, stare lì, lasciare che la stanza ci contenesse entrambi senza che fosse necessario riempirla.

Un secondo.

“Buonanotte,” dico.

“Buonanotte.”

Vado in bagno. Faccio quello che devo fare. Ci metto tre minuti, forse quattro. Poi torno nel corridoio verso la camera.

La luce sotto la porta di Matteo è ancora accesa.

Non busso.

In camera è buio.

Giulia dorme già — il respiro che conosco, regolare, lento, quello di chi ha sempre dormito bene e non ha mai perso questo. Sul muro il rettangolo obliquo del lampione. Al soffitto le pale del ventilatore, le quattro ombre simmetriche. Il calore dei muri nella notte di giugno.

Mi siedo sul bordo del letto, il mio lato. Non accendo niente. Il telefono lo tengo in mano un secondo — non come gesto automatico, lo tengo solo perché ce l'ho in mano — poi lo rimetto sul comodino. Lo schermo si spegne.

Giulia ha detto: sto pensando a cosa voglio fare della mia vita.

Lo registro. Non come paura — non è paura, non ancora, non in questa forma. Come qualcosa che entra nel sistema e non trova una categoria. Le informazioni senza categoria non producono azione: restano aperte, come file senza nome in una cartella che non esiste.

Andrea ha detto: stai bene, davvero?

Ho detto: sto benissimo, è un periodo intenso.

Fuori dalla porta di Matteo c'è ancora la luce. Lo so senza guardare — la luce era accesa quando non sono entrato, e Matteo l'ha tenuta accesa perché lo ha deciso lui. Non perché aspettasse qualcosa da me. Si è adattato.

Il sistema continua a girare.

Il rettangolo sul muro non si sposta. Il lampione fuori è fisso, la geometria è quella di ogni notte. Le pale del ventilatore, le quattro ombre. Il respiro di Giulia, regolare.

Mi stendo.

Non so quando smetto di stare sveglio. Succede nel modo in cui succedono le cose che non si decide: a un certo punto non sono più sveglio, e la notte prosegue senza di me.

Capitolo 13 — Il pivot

Le 6:30 di lunedì. Il caffè sul fornello emette il suono che fa sempre — il gorgoglio basso, il fischio che cresce verso la fine — e io sono già in piedi con la borsa aperta sul piano del corridoio. Pantalone grigio, camicia bianca, la giacca sul gancio dell'ingresso. Ho dormito sei ore, forse sei e un quarto.

In cucina la luce è quella delle mattine presto: bassa, laterale, il colore dell'appartamento prima che il giorno entri completamente. L'appartamento ha un modo di essere silenzioso che cambia a seconda dell'ora — il silenzio delle 22:40 è diverso dal silenzio delle 6:30, anche quando la struttura è la stessa.

Giulia è seduta al tavolo.

Non è una cosa nuova — Giulia è mattiniera, è sempre stata mattiniera, è mattiniera da prima che ci conoscessimo. Ma c'è qualcosa che registro prima ancora di capire cosa registro: davanti a lei c'è un quaderno. Non un foglio volante, non il taccuino piccolo che porta in borsa. Un quaderno — copertina nera, formato A5, nuovo. La copertina è quella rigida dei quaderni che si comprano con un'intenzione precisa. La prima pagina è aperta. Giulia sta scrivendo qualcosa, con la penna, con la concentrazione di chi sta facendo una cosa che ha già deciso di fare.

Prendo la macchinetta dal fornello. Verso il caffè nella tazzina. Lo bevo in piedi, vicino al piano, il modo in cui lo bevo nei giorni in cui il calendario inizia presto.

Il quaderno è nuovo. La copertina non ha pieghe. Lo vedo senza guardarlo direttamente — lo vedo nel modo in cui si vedono le cose che non fanno parte del contesto atteso, che il cervello registra automaticamente perché sono fuori dalla lista di quello che si aspettava di trovare.

Giulia scrive senza alzare gli occhi.

“Riunione importante stamattina?”

“Sì, strategica su Helios.”

“Quanto dura?”

“Non lo so. Forse fino all'ora di pranzo.”

Giulia annuisce, continua a scrivere. Prendo la borsa. Controllo: telefono, badge, il documento che avevo preparato venerdì. La giacca dal gancio. Le chiavi.

“A dopo.”

“A dopo.”

La porta si chiude. L'ascensore impiega quarantadue secondi ad arrivare — li conto senza volerlo contare.

Il treno è quello delle 7:48. Mi siedo sul lato corridoio, la borsa in alto, il telefono in mano. Ci sono già tre mail da leggere. La prima è di Sara, l'assistente: la sala è prenotata, il proiettore è disponibile, il catering è ordinato. La seconda è di Chiara: ha mandato la versione aggiornata del deck Helios con la revisione della sezione 3. La terza è di Anders. Anders ha mandato la terza mail in BCC a Bauer nell'arco di tre settimane. Registro la struttura. Non rispondo.

Il quaderno aveva la copertina nera e la prima pagina aperta.

Non ho chiesto cosa stava scrivendo.

Il treno accelera uscendo dalla stazione. Apro il deck di Chiara. È buono — preciso, pulito, la sezione 3 è migliorata rispetto alla versione di venerdì. Lo leggo due volte, la seconda volta più lentamente, nel modo in cui si legge qualcosa prima di una riunione con Bauer: cercando i punti in cui potrebbe fermarsi, le domande che potrebbe fare, le lacune che potrebbero diventare problemi. Le trovo. Ne conto quattro — tre risolvibili in autonomia, una che richiederebbe più tempo.

Non le risolvo sul treno. Le tengo aperte.

La sala al quarto piano ha dodici posti intorno al tavolo e quattro sedie lungo la parete. Alle 9:00 ci sono già Chiara, Rodrigo, due persone del team research e Sara che sistema i materiali. Il proiettore proietta il deck sul fondo. Le finestre danno sul cortile interno — cielo bianco, luglio che arriverà tra tre giorni.

Bauer entra alle 9:07. Stretta di mano breve, il modo in cui saluta quando ha già qualcosa in mente. Poi Fari.

Fari si siede alla destra di Bauer. Non è la prima volta che lo vedo in quella posizione — al tavolo con Bauer — ma è la prima volta che è la posizione giusta. Da quando è VP Europa, quella è la sua posizione formale. Ha un blocco note davanti, la penna dritta sul lato. Sul monitor alle sue spalle, tra le finestre di Teams, il quadratino grigio di Anders. Videocamera spenta.

Bauer apre. “Grazie a tutti per essere qui. Questa mattina abbiamo un aggiornamento strategico importante che riguarda il posizionamento di Helios nel contesto del mercato europeo.”

Scorro mentalmente il deck: quindici slide, apertura sui numeri Q2, analisi della competitività nordeuropea, posizionamento attuale, outlook Q3-Q4. Il deck che Chiara e io abbiamo costruito nelle ultime tre settimane. Il deck che conosco meglio di qualsiasi altra cosa che ho fatto da gennaio.

Bauer prosegue. Parla della “evoluzione del contesto europeo” — il board ha ricevuto un’analisi dall’advisory esterno, l’advisory ha indicato alcune aree di raffinamento, Vantagem vuole assicurarsi che Helios sia posizionato in modo ottimale per il lancio nordeuropeo. Fari annuisce mentre Bauer parla — non come chi ascolta qualcosa di nuovo, come chi conosce già il testo e verifica che venga detto nel modo giusto.

Capisco quello che sta succedendo prima che Bauer finisca la frase.

Il posizionamento attuale di Helios è quello che abbiamo costruito tra febbraio e luglio: sei mesi di lavoro, tre round di revisione, un round di testing con focus group in quattro mercati. Il “raffinamento” che Bauer descrive con la parola “raffinamento” non è un raffinamento. È un reset. Non lo dice con queste parole — usa “allineamento strategico”, “opportunità di rafforzamento del posizionamento Helios in linea con le evoluzioni del mercato nordeuropeo”. Il linguaggio è preciso nel nascondere la struttura della cosa.

Chiara prende un appunto. Non so cosa stia scrivendo.

Fari interviene. “Credo che ci siano ottime opportunità in questa revisione per rafforzare la narrativa complessiva di Helios in chiave europea. Il board è molto allineato su questa direzione.” Lo dice con la fluidità di chi non sta proponendo — sta nominando qualcosa che è già stato deciso e che lui ha già incorporato come punto di partenza. Non c’è dibattito nella frase. C’è posizione.

Rodrigo non dice niente. Ha la postura di chi sta aspettando la fine di qualcosa.

Il quadratino grigio di Anders sul monitor non si muove.

Alzo la mano. “Qual è stato il trigger di questa decisione?”

La sala si sposta di un millimetro — non si muove nessuno, ma qualcosa si sposta. Per riscrivere una strategia serve capire da dove viene la pressione di cambiamento. Quale mercato, quale metrica, quale dato dell’advisory esterno. Senza il trigger non si capisce dove puntare la revisione — si rischierebbe di riscrivere le cose sbagliate nel modo giusto.

Bauer risponde: “È una riflessione collettiva che viene dal board, Luca. Il contesto europeo si è evoluto e il board vuole assicurarsi che Helios sia posizionato in modo ottimale per il lancio.”

Aspetto un secondo. La risposta è finita.

La domanda era “qual è stato il trigger”. La risposta è “il board vuole assicurarsi che Helios sia posizionato in modo ottimale”. Ha la forma della risposta — il tono, la lunghezza, la posizione sintattica dove ci si aspetta che la risposta stia. Ma le informazioni che cercavo non ci sono.

Fari annuisce. Chiara prende un secondo appunto.

Registro la risposta di Bauer. Registro che non è una risposta. Registro che tutti in sala lo sanno. Nessuno lo dice, perché non si dice — non perché ci sia

un accordo esplicito sul non dirlo, ma perché la struttura della riunione non prevede che si dica. La struttura della riunione prevede che si proceda.

Procediamo.

La riunione dura fino alle 11:30. Usciamo con un piano: sei settimane per la revisione del posizionamento, un checkpoint a metà con Fari, una presentazione al board nordeuropeo prevista per settembre. Non esco con il trigger. Il trigger non è stato comunicato.

Fari mi raggiunge nel corridoio fuori dalla sala, appena le porte si chiudono. Ha preso il blocco note ma non lo guarda — lo porta come si porta qualcosa che si tiene in mano per abitudine.

“Luca, hai già un’idea su come strutturare la revisione?”

“Sì. Ho già in mente i punti critici. Le prime settimane saranno dense.”

Fari annuisce. Ha l’espressione di chi riceve una risposta che si aspettava — non perché la conosca in anticipo, ma perché ha già deciso che tipo di persona sono e le mie risposte rientrano nella categoria.

“Perfetto. Se hai bisogno di risorse aggiuntive fammi sapere — cerchiamo di ottimizzare.”

Lo sento scorrere nella struttura di questa lingua come scorrono le cose vere e le cose formali, indistinguibili nel tono. “Risorse aggiuntive” a Vantagem ha una grammatica specifica: si può usare, si può ricevere, la sua presenza nella frase segnala disponibilità in linea di principio. Significa che Fari ha ascoltato, che non è indifferente al carico che ha appena assegnato. Significa anche che le risorse aggiuntive non esistono in modo concreto — non nel senso di una persona in più, di un budget allocato, di una settimana in meno. Significano la possibilità di fare un’istanza formale, di costruire un documento che dimostri la necessità, di attendere l’approvazione di un processo che ha una durata media che conosco bene.

“Grazie,” dico. “Per adesso ho quello che mi serve.”

Fari sorride. È un sorriso autentico — non c’è niente di strategico in quel sorriso. Fari non è un antagonista. È una persona che usa la lingua di Vantagem perché è l’unica lingua che Vantagem parla, e lui la parla bene, e questo gli ha permesso di diventare quello che è diventato. Il problema non è Fari. Il problema è che la lingua di Vantagem non ha parole per quello che sto portando.

“Ottimo,” dice. “Keep me posted.”

Poi se ne va verso il suo ufficio.

Resto nel corridoio per un secondo. Il pavimento grigio chiaro, i pannelli fonoassorbenti sul soffitto, la luce che non cambia mai perché non c’è una

finestra diretta. Rodrigo passa in fondo, non mi guarda, ha il telefono in mano. Chiara esce dalla sala portando il blocco note.

Torno alla scrivania.

Alle 11:47 mi siedo alla scrivania con il piano di lavoro della settimana davanti. Non il piano di lavoro che avevo prima della riunione — quello era una cosa diversa, un'altra versione della settimana. Il piano di lavoro che ho adesso ha tre componenti.

La prima: la revisione del posizionamento Helios. Sei settimane, checkpoint a metà, presentazione al board nordeuropeo a settembre. Per fare questa cosa bene — nel senso di rifare il posizionamento in modo che regga — servono: revisione dell'analisi competitiva nordeuropea, nuovo round di testing del claim principale, allineamento interno con la funzione medica sul profilo beneficio-rischio, revisione dei materiali in quattro lingue. Questo è il lavoro. Non ho ancora stimato le ore che richiede — lo farò nel pomeriggio, ma già adesso so che non entra nelle settimane lavorative normali. Non entra nelle sei settimane lavorative normali.

La seconda: il backlog MedCore. MedCore non si è fermato per la riunione strategica. Il backlog MedCore alle 11:47 ha sette voci aperte, tre con scadenza questa settimana. Rodrigo tiene la sua parte — il problema strutturale non è risolto, siamo in parallelo su due pezzi dello stesso lavoro, il modo in cui i due pezzi si connettono è qualcosa che dobbiamo ancora allineare. Ho guardato il calendario di Rodrigo: è pieno fino a giovedì pomeriggio.

La terza: la mail di Anders.

La apro.

“Hi Luca, just checking in — do you have an update on the Q3 Nordic numbers for the Helios deck? I have a board presentation on the 15th and I'd like to align. Let me know. Thanks, A.”

Bauer è in copia.

Le Q3 Nordic numbers che Anders chiede fanno parte del deck Helios — il deck che ho appena saputo che va riscritto. Se rispondo con i numeri del deck attuale, Anders avrà dati che tra sei settimane potrebbero non corrispondere al posizionamento rivisto. Se aspetto la revisione, Anders aspetta senza risposta su qualcosa che ha una scadenza il 15. Questo è il tipo di problema che la lingua di Vantagem chiama “allineamento strategico”.

Rispondo ad Anders. Scrivo che le Q3 Nordic numbers sono in fase di revisione a seguito dell'aggiornamento strategico ricevuto stamattina, che i numeri aggiornati saranno disponibili entro fine mese, che nel frattempo posso condividere il framework metodologico. Invio.

Poi apro il file del posizionamento Helios.

Sono le 11:52.

Il documento ha quarantadue pagine. Lo leggo dall'inizio con la mentalità di chi deve capire cosa va tenuto e cosa va riscritto. È un esercizio che conosco — l'ho fatto in altri progetti. La differenza è che questa volta sto rileggendo qualcosa che ho scritto io, con Chiara, nel corso di sei mesi. Non è difficile da un punto di vista emotivo — è difficile da un punto di vista tattico, perché le assunzioni su cui è costruito questo documento erano buone. Erano le assunzioni giuste, con i dati disponibili al momento, con il brief che avevamo ricevuto. L'advisory esterno ha cambiato il brief. Non perché le assunzioni fossero sbagliate. Perché il board ha cambiato le variabili senza comunicarcelo mentre lavoravamo.

Penso di nuovo alla risposta di Bauer.

“È una riflessione collettiva che viene dal board, Luca. Il contesto europeo si è evoluto e il board vuole assicurarsi che Helios sia posizionato in modo ottimale per il lancio.”

Il contesto europeo che si è evoluto: questa è un'affermazione che può significare molte cose. Può significare dati di mercato nuovi. Può significare una pressione regolatoria. Può significare che un competitor ha mosso qualcosa. Può significare che qualcuno nel board ha cambiato idea e l'advisory esterno è servito a giustificare quel cambio di idea in modo retroattivo. Non so quale delle quattro sia. Non lo so perché la risposta di Bauer non lo dice.

Questo l'ho già analizzato nella riunione. Ma quando ci torno — e ci torno adesso, di nuovo, leggendo pagina uno del documento — trovo che l'analisi era corretta ma incompleta. Non avevo considerato una quinta opzione: che Bauer non sappia lui stesso qual è stato il trigger. Che la “riflessione collettiva del board” sia stata comunicata a Bauer nella stessa forma in cui Bauer l'ha comunicata a noi — come forma senza contenuto, come direzione senza origine identificabile. È possibile. È anzi probabile: i board lavorano così, il consenso si costruisce nel modo in cui si costruisce e il processo non è sempre tracciabile, neanche dall'interno.

Se il trigger non è noto a Bauer, non ha senso cercarlo. Bisogna lavorare senza — costruire il nuovo posizionamento in modo che risponda a tutte le varianti plausibili di “contesto europeo che si è evoluto”, senza sapere quale delle quattro o cinque sia quella che ha prodotto la decisione.

Sono le 14:30 quando mi alzo per la prima volta dalla scrivania. Ho letto dodici pagine del documento. Ho fatto una videochiamata di venti minuti con Rodrigo su una voce del backlog MedCore. Ho risposto a quattro mail su sei.

Il carico non viene nominato come carico aggiuntivo da nessuno. Non da Bauer nella riunione, non da Fari nel corridoio, non dalla mail di Anders. Viene nominato come “opportunità di rafforzamento”, come “ottimizzazione”, come “keep me posted”. Questi sono i nomi che il sistema dà alle cose. Li tengo presenti come traduzioni.

Sono le 22:40 quando metto la chiave nella serratura.

La casa è silenziosa nel modo delle case che si sono già chiuse per la notte — che hanno già passato i loro momenti e li hanno messi via. Le scarpe di Sofia nell'ingresso. Le scarpe di Matteo nel posto in cui le mette sempre, vicino al muro a destra. La luce del corridoio è spenta.

Vado verso il corridoio. Alla mia destra la porta del bagno. Davanti a me la porta della cucina, socchiusa. A sinistra: la porta di Sofia, chiusa. La porta di Matteo, chiusa.

Mi fermo davanti alla porta di Matteo.

Non c'è luce sotto.

Mi fermo lì un secondo. La porta è quella di sempre — il legno chiaro, la maniglia, il bordo in basso a filo del pavimento. Il pavimento è scuro. Non c'è luce.

Cerco di ricostruire: Matteo ha quattordici anni. I quattordicenni hanno orari variabili — alcuni vanno a letto alle 22:00, altri alle 23:30, dipende dalla persona, dal giorno, dal tipo di serata che hanno avuto. Non so qual è l'orario di Matteo. Non lo so perché non glielo chiedo e lui non me lo dice — non perché ci sia un accordo sul non dirlo, ma perché non siamo in una struttura di comunicazione in cui queste cose circolano. Sono le 22:40. La luce è spenta. Potrebbe dormire da un'ora. Potrebbe essere andato a letto dieci minuti fa. Potrebbe stare cercando di dormire con la luce spenta, sveglio nel buio.

Non lo so.

La settimana scorsa, le 00:10, c'era la luce. Avevo bussato. Lui aveva risposto. Avevo detto buonanotte e non ero entrato. Adesso sono le 22:40 e la luce è spenta. Non è comparabile in modo diretto — le due situazioni hanno variabili diverse, l'orario è diverso, la giornata che Matteo ha avuto non la conosco. Ma registro la differenza. Una settimana fa sapevo che era sveglio. Adesso non so niente.

Vado in cucina.

Apro il frigorifero. Non per mangiare — per fare la cosa che si fa quando si entra in cucina di notte. C'è della frutta, un contenitore di yogurt, il pezzo di formaggio che avevamo aperto giovedì. Chiudo.

Bevo un bicchiere d'acqua in piedi. Il piano della cucina è pulito. Sul tavolo non c'è niente.

Penso al quaderno. La copertina nera, la prima pagina aperta, Giulia che scriveva con la concentrazione di chi fa una cosa che ha deciso di fare. Stamattina non ho chiesto. Non per scelta — per automatismo. Le domande che non si fanno perché non ci si è ancora abituati a farle. Le domande che richiedono una struttura di attenzione che non ho costruito.

Il libro era sul piano della cucina, la settimana scorsa. Chiuso, copertina in su, nel posto dove si mettono le cose che si sono finite. Il quaderno stamattina era sul tavolo, aperto, in uso.

Registro la differenza senza nominarla.

Sposto il bicchiere nel lavandino. La luce sopra il ripiano è quella bassa — non il neon. Non ho acceso il neon.

Il corridoio è buio. La porta di Matteo, chiusa. La porta di Sofia, chiusa. La porta della camera in fondo, socchiusa.

Rimango fermo un secondo.

Poi entro in camera.

Capitolo 14 — Il gaslighting

La sedia fuori dall'ufficio di Bauer è quella imbottita di grigio, il tipo di sedia che esiste per l'attesa e ha la forma precisa dell'attesa: abbastanza comoda da non essere un segnale ostile, abbastanza scomoda da non invitare alla rilassatezza. Sara mi ha detto cinque minuti. Sono passati nove.

La porta è chiusa.

Registro questo prima di registrare altro.

Le porte nell'ufficio di Bauer seguono una grammatica che ho imparato lavorando qui. La porta aperta: aggiornamento operativo, feedback su un documento, la distribuzione normale del lavoro. La porta socchiusa: concentrazione, non disturbare. La porta chiusa: il tono scende, lo spazio si restringe, quello che avviene dentro non deve essere sentito dal corridoio. Non è una regola scritta. È una struttura. La struttura mi dice dove sono.

Nel corridoio il tappeto è quello di sempre, il soffitto è quello di sempre, la luce diffusa dai pannelli bianchi non cambia mai perché non c'è una finestra che faccia entrare il giorno. Sara è alla scrivania — la sento muovere il mouse, aprire qualcosa, tornare indietro.

Uso i nove minuti.

Tre settimane fa, un venerdì pomeriggio. Riunione lunga col team legal — due ore e mezza, la sala 6, Petra Hoffmann che portava i documenti di compliance nordeuropea, tre avvocati della funzione interna. Finita verso le 16:45. Nel corridoio, vicino alla sala 4 — non nella sala, nel corridoio davanti, il tratto tra la sala e le scale. Bauer era uscito dalla stessa riunione cinque minuti prima, lo avevo visto sparire verso il suo ufficio. Poi lo avevo incontrato nel corridoio vicino alle scale mentre io stavo tornando alla scrivania.

Bauer era di buonumore. Non il buonumore delle riunioni andate bene — un altro tipo. Il buonumore da fine di una settimana produttiva, quello che si vede nelle spalle che si abbassano di un centimetro, nel passo che rallenta. Il tipo di buonumore in cui la guardia scende di un millimetro.

Mi aveva guardato con la valigetta già in mano.

Muoviti, Luca, non aspettarmi per ogni cosa.

Lo ricordo. Ricordo la frase, le parole nell'ordine in cui stavano, la valigetta nella mano destra. Non ricordo il tono — il tono è la parte che la memoria tratta male, che si modifica nella ricostruzione, che non ha la stessa texture delle parole. Le parole sono affidabili. Il tono no.

Quello che avevo capito: per il Q3 nordic potevo procedere in autonomia sulle decisioni di budget senza tornare su ogni singola voce. Non era un accordo formale — era la cosa che si dice quando il processo è rallentato da troppi passaggi e il superiore diretto dà luce verde operativa. Il tipo di accordo verbale che non si mette a verbale per non risultare burocratici. Il tipo di accordo che funziona finché non smette di funzionare.

Ho mosso il budget. Ho aumentato l'autorizzazione Q3 nordic per l'integrazione MedCore — dentro i parametri che avevamo discusso nella call con Eriksson, documentato nel foglio di tracciamento interno. Non in una mail a Bauer. Non in un verbale. In un foglio di tracciamento che esiste nel mio sistema e non nel suo.

Sulla call con Eriksson: era prevista per le 17:30 di quel venerdì, l'avevo spostata alle 18:00 per dare tempo alla riunione col team legal di chiudersi. Il calendario la mostra spostata — l'orario originale barrato, quello nuovo confermato. L'incontro con Bauer nel corridoio era avvenuto dopo la riunione con il team legal e prima della call con Eriksson spostata. Erano le 17:07. O qualcosa vicino alle 17:07 — abbastanza preciso da essere ancorato a qualcosa di verificabile.

Questo è quello che ho. Questo è il materiale.

La porta di Bauer si apre.

L'ufficio ha la luce di fine mattina — il sole sul lato destro, le veneziane quasi chiuse, i listoni di luce sul pavimento. Bauer è alla scrivania. Mi fa cenno di sedermi senza alzarsi.

Sul tavolo c'è una mail stampata.

Non la leggo — non ne ho il tempo, Bauer parla subito. Ma la vedo: formato A4, un testo non lungo, il logo dell'intestazione in alto. Abbastanza da capire che esiste fisicamente, che è stata stampata con un'intenzione — che non è rimasta nel sistema come mail ma è diventata carta, oggetto, cosa presente nel tavolo tra noi.

“Luca, Franck mi ha segnalato un'incongruenza sul budget Q3 nordic. Risulta un aumento non autorizzato formalmente.”

Franck è a Copenhagen. Non lo conosco bene — ci siamo scritti tre volte, tutte per questioni operative. È preciso nelle mail, il tipo di persona che numera i punti.

“Ne avevamo parlato tre settimane fa,” dico. “Mi avevi detto di procedere in autonomia sul Q3 per velocizzare l'integrazione MedCore.”

Bauer fa una pausa.

Non lunga — due secondi, forse tre. Il tipo di pausa che non è incertezza. L'incertezza ha una texture diversa — è più moscia, cambia forma, cerca la

parola giusta. Questa pausa è stabile. È il tipo di pausa che conosce già la sua uscita e la aspetta.

“Non ricordo una conversazione in questi termini.”

Il modo in cui lo dice: piano, ragionevole, il tono di chi riferisce un dato di fatto. Non è *impossibile* — *non ricordo*. La distinzione è precisa. Non nega che la conversazione sia avvenuta. Non afferma che io abbia detto il falso. Dice che la sua memoria non ha questo.

“Era un venerdì pomeriggio, dopo la riunione con il team legal. Eri nel corridoio vicino alla sala 4. Hai detto che potevo muovermi senza aspettarti su ogni decisione di budget.”

Bauer mi guarda. Un secondo, forse poco più.

“Ho detto che potevi muoverti con più autonomia operativa. Non che potevi aumentare le autorizzazioni senza passaggio formale.”

“Quella distinzione non era nella conversazione.”

Lo dico piano. Quella distinzione non c’era. L’autonomia operativa che Bauer cita adesso e l’autorizzazione a procedere sul budget che io avevo capito — nella conversazione di quel venerdì non erano due cose diverse. Erano la stessa cosa.

Bauer mi guarda.

Non con ostilità. Questo è il punto. Questa è la cosa che registro come più precisa di tutto il resto: non c’è ostilità. C’è qualcosa di più composto — la pazienza di chi ha fatto questa conversazione molte volte e sa dove va a finire. Non è una trappola consapevole. È qualcosa di più stabile di una trappola: è una certezza.

“Luca.” Una piccola pausa, funzionale. “Può darsi che ci sia stato un fraintendimento su quello che intendevo. Capita. Il punto adesso è: come lo gestiamo con Franck?”

L’angolo si chiude.

Resto seduto per un secondo nella posizione in cui ero. Sul tavolo la mail stampata di Franck. La finestra dietro Bauer con i listoni di luce sul pavimento. Il movimento era stato di tre frasi. Nessuna bugia dichiarata — un fraintendimento. La cosa più normale del mondo. Capita.

Il punto adesso è come lo gestiamo con Franck.

Rispondo. Dico che mi occuperò io di Franck, che chiarirò la situazione, che produrrò la documentazione necessaria a regolarizzare il passaggio. Bauer annuisce. Mi ringrazia. La conversazione finisce con le stesse forme che hanno tutte le conversazioni con Bauer — il tono preciso, il taglio efficiente, la cortesia come infrastruttura.

La porta si apre. Il corridoio. Il tappeto.

Alla scrivania ricostruisco.

Non perché mi serva — so già cosa ho. Ma la ricostruzione avviene lo stesso, automatica, il sistema che rileva un'anomalia e torna al materiale. Il corridoio vicino alla sala 4. Le 17:07, ancorato alla call con Eriksson spostata di mezz'ora. La valigetta nella mano destra di Bauer. Le parole nell'ordine in cui stavano: *Muoviti, Luca, non aspettarmi per ogni cosa.*

La conclusione che avevo tratto: autonomia sul budget Q3 nordic per l'integrazione MedCore.

La conclusione è la stessa. Il materiale è lo stesso. L'output non cambia.

Quello che ho è una certezza. La certezza è precisa, documentabile per quanto è documentabile una conversazione verbale non verbalizzata — ha un'ora, ha un contesto, ha le parole. Non ho un documento. Non ho una mail, non ho un verbale, non ho un messaggio Teams che dica: *il 14 maggio, venerdì, Bauer ha autorizzato il budget Q3 nordic in autonomia.* Ho la mia memoria e la memoria di Bauer che funziona diversamente dalla mia.

La certezza senza utilizzo è questa: sapere, con precisione, e non avere niente da fare di questa precisione.

Non puoi mandare una mail a HR che dica: il mio superiore ricorda le conversazioni in modo che gli torna comodo. Non puoi costruire un documento che dimostri la differenza tra una memoria politicamente orientata e una bugia. La differenza esiste — è reale, è importante, non è la stessa cosa — ma nel sistema in cui la differenza deve essere processata, la distinzione non è distinguibile. Entrambe producono lo stesso effetto operativo: io mi occupo di Franck, il budget viene regolarizzato, la documentazione viene prodotta.

Arrivo allo stesso posto.

Apro una mail.

Il destinatario: Franck, Copenhagen.

La scrivo in tre minuti. Il tono è quello delle mail che risolvono una cosa senza nominarla troppo da vicino. "Come discusso con Bauer, l'autorizzazione Q3 nordic è stata processata in modo non standard nel contesto dell'integrazione MedCore. Provvedo a regolarizzare la documentazione."

Rileggo prima di mandare.

È stata processata. Non ho processato. Il passivo non ammette l'errore — registra che un'azione ha avuto luogo in un modo che richiedeva documentazione supplementare, senza attribuire l'azione a una persona specifica. Il passivo è la grammatica degli errori che non si vuole interamente propri e non si vuole interamente cedere. Lo uso come si usa uno strumento tecnico: con la consapevolezza precisa di cosa fa.

Mando la mail.

Poi — ed è qui che succede la cosa che non avrei dovuto fare e faccio — ricostruisco di nuovo.

Non perché il risultato possa cambiare. Lo so che non cambia. Ma lo faccio: il corridoio, le 17:07, la valigetta, le parole. Questa volta lo faccio più lentamente, cercando il punto in cui la memoria potrebbe avere un'incrinatura. La call con Eriksson: spostata. Di quanto? Mezz'ora. Apro il calendario — trovo la call, l'orario originale era 17:30, quello nuovo 18:00. Il corridoio era tra la fine della riunione col team legal, intorno alle 16:45, e l'inizio della call spostata, alle 18:00. Bauer era lì. Le parole erano quelle.

Non ho ricordato male.

Ma il fatto che abbia verificato — che abbia aperto il calendario, cercato la call, controllato l'orario originale contro quello nuovo — questo è già qualcosa. Prima di stamattina non avrei avuto bisogno. La memoria era stabile, non richiedeva verifica. Adesso l'ho verificata due volte. La conclusione è la stessa. Ma il fatto che abbia controllato due volte è già l'effetto di qualcosa.

Guardo lo schermo. Franck risponde a mezzogiorno e tredici: "Understood, Luca. I will close the ticket on my side once documentation is received." La risposta ha il tono neutro delle mail che risolvono un problema senza commentarlo. Chiudo il thread.

Non è che Bauer abbia mentito.

La frase si forma in un modo preciso: *non è che Bauer abbia mentito*. È che Bauer ricorda la conversazione di quel venerdì in modo che gli torna comodo — che colloca l'errore nel perimetro di chi ha frainteso, non in quello di chi ha detto in modo ambiguo. Questa distinzione — tra mentire consapevolmente e ricordare in modo conveniente — è abbastanza sottile da non essere processabile. Non è contestabile in nessun sistema a mia disposizione. Produce gli stessi effetti di una bugia e non è una bugia.

Il pomeriggio va avanti. Rispondo alle mail. Aggiorno il foglio di tracciamento del Q3 nordic. Preparo la documentazione da inviare a Franck entro venerdì.

Il carico non si nomina come carico aggiuntivo — questa settimana no, quella scorsa no. Si gestisce.

Il quaderno è sul tavolo.

Lo vedo mentre metto la borsa nell'ingresso — il corridoio, poi la cucina, e sul tavolo il quaderno. Copertina nera, formato A5. Non è aperto. Una penna dentro come segnalibro, tra le pagine — non nella prima pagina, più avanti. Tre settimane fa la prima pagina era aperta. Adesso il segnalibro è dentro. Giulia l'ha usato e l'ha messo giù.

Registro la differenza.

In cucina c'è il rumore del bollitore, il profumo di qualcosa che cuoce, le voci di Sofia e Matteo che arrivano da piani diversi. Giulia gira nella cucina con la precisione di chi sa dove sono le cose e non le cerca. La cena è già nella fase avanzata della preparazione.

“Ciao,” dico.

“Ciao. Dieci minuti.”

Mi siedo al tavolo. Il quaderno è a novanta centimetri dalla mia mano. Non lo guardo più — è già nell'inventario.

La cena ha la struttura delle cene normali con i bambini: le sedie, i piatti, Matteo che porta qualcosa dalla credenza senza che nessuno glielo chieda. Sofia racconta una cosa di scuola — breve, conclusa prima del secondo. Giulia risponde, chiede il dettaglio giusto, il tipo di dettaglio che dimostra ascolto. Io mangio.

Giulia non chiede a me come è andata la giornata. Questo avviene senza marcatura — non è un'omissione osservabile, è l'assenza di qualcosa che non fa parte del ritmo da un pezzo. Ha imparato, o ha smesso di aspettarsi, che la risposta sarebbe una relazione di lavoro, non una conversazione. Il pasto procede nella sua struttura.

Il loop della conversazione con Bauer è ancora attivo. Non in primo piano — presente, come un processo in background che occupa risorse senza chiudersi.

Matteo parla durante il secondo.

Racconta una cosa del corridoio — un compagno, un momento di scuola. Non è una cosa importante: è il tipo di aneddoto che si racconta a cena perché la cena è il momento in cui si raccontano queste cose, non perché la cosa in sé richieda un resoconto. C'è un tono nella storia — qualcosa di leggermente comico, il tipo di comicità del corridoio, involontaria. Matteo racconta bene: la punteggiatura verbale giusta, il ritmo che costruisce verso il punto.

Finisce.

Io dico: “E cosa ha detto il professore?”

Matteo si ferma un secondo.

Non è la fermata di chi non ha sentito. È la fermata breve di chi ha sentito una cosa leggermente fuori registro rispetto a quello che aveva appena detto.

“Non c'era il professore.”

“Ah, capito.”

Non era una risposta sbagliata — era una risposta a una storia diversa da quella che Matteo aveva raccontato. Era la risposta che si dà quando si è

ascoltato abbastanza da capire la struttura ma non i dettagli, e i dettagli erano quelli rilevanti. Matteo non lo corregge. Riprende a mangiare.

Giulia ha sentito. Non dice niente. La forchetta si muove nel piatto. Il sistema funziona: le piccole dissonanze si assorbono, il pasto continua, la conversazione si sposta da sola. Nessuno tiene il conto. Il conto però esiste, da qualche parte, in un formato che non ho identificato.

Dopo cena Sofia sparisce in camera. Matteo porta i piatti al lavandino — lo fa senza che nessuno lo chieda, lo fa sempre. Io e Giulia carichiamo la lavastoviglie. C'è il suono delle stoviglie, il rubinetto, l'ordinamento dei bicchieri nella griglia in alto.

Giulia dice, senza particolare enfasi, nel tono delle informazioni domestiche — il tono che usa quando dice che c'è da rinnovare l'assicurazione o che il week-end prossimo è già pieno: "Ho preso un appuntamento dal commercialista per la settimana prossima. Per i nuovi contratti."

Una cosa sua. Non una domanda. Non una richiesta di opinione. Un'informazione: c'è un appuntamento, è la settimana prossima, riguarda i nuovi contratti.

"Ok," dico.

Asciugo il piano del tavolo. Giulia chiude la lavastoviglie.

Non elaboro questo nel momento. Lo vedo di traverso, mentre asciugo il tavolo — il quaderno con il segnalibro dentro, l'appuntamento dal commercialista, i nuovi contratti al plurale — e non lo nomino. Giulia ha detto *i nuovi contratti*. Non un singolo contratto: nuovi contratti. Il plurale di qualcosa che ha già avuto un inizio e adesso ha anche una fase successiva. Il quaderno con più pagine scritte. Il commercialista. Giulia sta costruendo qualcosa — con una struttura, con una sequenza, con un professionista coinvolto. La struttura è sua.

Ho detto "ok" e ho asciugato il tavolo.

A letto il loop non si chiude.

Non è la prima volta che un processo gira di notte senza trovare l'uscita. Nei mesi precedenti ci sono stati loop — Anders, la risposta di Bauer nella riunione pivot, le notti in cui il sistema era già acceso prima che il buio finisse. Questo loop ha la sua forma: la conversazione del corridoio, la certezza, la mail a Franck con il passivo, la certezza di nuovo, l'inutilità della certezza, la conversazione del corridoio. Il ciclo non ha un'uscita perché l'uscita richiederebbe un passaggio che il sistema non prevede.

Ho fatto quello che si fa: ho mandato la mail a Franck, ho regolarizzato il processo, il ticket di Copenhagen sarà chiuso. La cosa è risolta nel senso

che le cose di questo tipo si risolvono — non nominate, non attribuite, processate. Tra tre mesi questo episodio sarà un numero in un foglio di tracciamento e il nome di Franck in una cronologia di mail.

Quello che rimane: la certezza. La certezza che nessuno può usare.

Non è paura — lo verifico nel modo in cui si verificano le cose di notte, cercando il nome giusto per quello che è presente. Non è paura. Non è rabbia. È qualcosa di più statico — la sensazione di stare dentro una struttura che funziona secondo regole che non ho scritto e che non posso riscrivere. La struttura funziona. Questo è il punto. Funziona esattamente come deve funzionare, e il modo in cui funziona produce questo risultato.

Di solito a questo punto la voce trova il passo successivo. La prossima azione, il prossimo documento, la prossima struttura da costruire. È il modo in cui il sistema interno ha sempre lavorato: analisi, conclusione, azione. Il loop chiude quando c'è un'azione possibile.

Adesso c'è la conclusione. L'azione non c'è. Non perché la stanchezza blocchi il passo — non è stanchezza. È che l'azione richiederebbe qualcosa che questo sistema non ha.

Il corridoio vicino alla sala 4. Le 17:07. La valigetta nella mano destra di Bauer.

Muoviti, Luca, non aspettarmi per ogni cosa.

Il soffitto è buio. Dal lato di Giulia il respiro è regolare — il ritmo di chi dorme da un'ora, forse di più. Rimango in quel punto in cui la catena ha le sue premesse e le sue conclusioni e il passo successivo non c'è.

Non è una conclusione. È un'interruzione.

Rimango sveglio nel buio per un tempo che non misuro.

Capitolo 15 — Il claim

Il documento arriva alle 10:23. Un file nel sistema di workflow con tre allegati: la valutazione Legal, la valutazione Compliance, la nota del consulente scientifico. Oggetto: *Helios — Approvazione claim principale per materiali di lancio.*

Il claim è una riga.

Riduce il dolore in modo significativo e duraturo.

Apro il file Legal. Tre pagine. Il punto centrale è al secondo capoverso: il claim non nomina il comparatore dello studio clinico, il che è conforme alla normativa EMA vigente in materia di comunicazione promozionale. La specifica tecnica del disegno sperimentale — tipo di comparatore, dimensione del campione, durata dello studio — appartiene allo Summary of Product Characteristics, documento accessibile e obbligatorio. Il claim, come strutturato, è giuridicamente solido.

Apro il file Compliance. Una pagina e mezza. Nessuna violazione rilevabile rispetto al codice FARMINDUSTRIA né alle linee guida aziendali. Il claim è coerente con i dati dello studio. Approvato.

Apro la nota di Solari.

Il dottor Riccardo Solari ha 52 anni e collabora con Vantagem da prima che io arrivassi. Ho lavorato con lui su due prodotti. È il tipo di persona che risponde alle mail in meno di due ore, che porta i documenti già letti alle riunioni, che usa le parole come si usano gli strumenti di precisione: senza eccesso, senza difetto. È affidabile nel senso preciso del termine — ci si può fare affidamento su quello che dice, e quello che dice corrisponde a quello che sa.

La nota di Solari è un paragrafo.

Il claim è difendibile nell'ambito del profilo di sicurezza approvato dall'EMA. Il disegno dello studio — comparatore placebo, n=84, durata 8 settimane — è quello che è: un profilo che supporta il claim senza sopravanzarlo. Raccomando di assicurarsi che il foglio illustrativo specifichi il comparatore placebo.

Leggo questa frase due volte.

Raccomando di assicurarsi che il foglio illustrativo specifichi il comparatore placebo.

Il foglio illustrativo è il documento che viene consegnato con il farmaco. Lo schema è questo: il claim — *riduce il dolore in modo significativo e duraturo* — lo legge il medico prescrittore nella brochure, lo vede il paziente nella pubblicità istituzionale, lo cita il rappresentante medico nella visita. Il foglio illustrativo lo legge, in tutto o in parte, una minoranza di pazienti, generalmente nella fase immediatamente successiva all'acquisto, generalmente alla voce controindicazioni. La voce che specifica il comparatore dello studio — *lo studio clinico è stato condotto contro placebo, su un campione di 84 pazienti, nell'arco di otto settimane* — sta in una sezione che nessun manuale di comunicazione farmaceutica definisce ad alta leggibilità.

Il comparatore è il punto su cui mi fermo. Non è un dettaglio metodologico minore: è il nucleo della frase. *Riduce il dolore in modo significativo e duraturo* rispetto a cosa — rispetto a un trattamento attivo simile, o rispetto al placebo? Il placebo e un farmaco attivo non producono gli stessi risultati come baseline di confronto. La differenza tra i due non è accessoria alla comprensione del claim — è costitutiva. Un medico che legge *riduce il dolore in modo significativo e duraturo* senza la specifica del comparatore ha un'informazione incompleta. Un paziente che legge la stessa frase ha un'informazione che non può contestualizzare perché non ha gli strumenti per contestualizzarla.

Questo è quello che Solari sa. Lo sa perché lavora in questo campo da trent'anni. Lo so anch'io.

Il claim dice: *riduce il dolore in modo significativo e duraturo*.

Non dice: rispetto al placebo. Non dice: su 84 pazienti. Non dice: per otto settimane. Non dice niente di quello che renderebbe la frase completa nel senso in cui una frase che deve informare deve essere completa.

La frase, così, è tecnicamente corretta.

Rimango con il cursore fermo sulla schermata di workflow. Fuori dalla finestra il cielo è coperto, bianco uniforme, il colore del cielo quando non ci sono nuvole distinte ma solo un'opacità diffusa. Lo schermo proietta la sua luce sul piano. La stanza ha il rumore dell'open space: tastiere, una chiamata in corso dietro il vetro della sala piccola, il rumore del climatizzatore che fa sempre lo stesso ciclo ogni undici minuti.

Non mi fermo a lungo. Il tempo che passa tra la lettura della nota e la chiamata a Solari non è tempo di deliberazione — è tempo di completamento. Il passaggio successivo richiede di sentire Solari, non perché la decisione non sia già presa, ma perché capire come Solari articola la propria posizione è un'informazione rilevante. È il tipo di cosa che voglio che la mia testa contenga: non solo il documento, ma il perimetro esatto di quello che il sistema sa e di come lo dice.

Apro il telefono. Compongo il numero.

Solari risponde dopo due squilli.

“Riccardo, una domanda sul comparatore. Il claim attuale non lo specifica. Come pensi che si posizioni rispetto ai competitor che hanno studi con comparatore attivo?”

Una pausa breve — non di incertezza, di contestualizzazione.

“La normativa non obbliga a specificarlo nel claim, Luca. La specifica è nel Summary of Product Characteristics, accessibile a tutti. Il claim è corretto.”

“Il paziente non legge lo SPC.”

Una pausa più lunga della precedente. Il tipo di pausa che conosce già la propria uscita e sceglie le parole per arrivarci con precisione.

“Lo so. Ma non è il claim che deve contenere quella informazione — è il medico prescrittore il nodo informativo corretto. Il prescrittore legge lo SPC. Il prescrittore conosce il profilo dello studio. È il medico che fa l’intermediazione con il paziente.”

Resto in silenzio per un secondo.

Quello che Solari dice è vero. Il medico prescrittore legge lo SPC — o dovrebbe leggerlo, o ha una versione della catena informativa che gli dovrebbe consentire di conoscere il profilo dello studio. Il sistema prevede che il medico faccia questa intermediazione. Il sistema è costruito così, e la costruzione ha una sua logica: il medico ha la formazione per interpretare i dati di uno studio, il paziente generalmente no. Il medico è il filtro corretto tra la complessità dei dati clinici e la decisione terapeutica del paziente.

Il fatto che il rappresentante medico di Vantagem illustrerà il claim ai medici prescrittori con sette minuti di visita media — questa è la stessa catena, vista da un altro punto.

“Ok,” dico. “Grazie.”

Chiudo la chiamata.

Solari non ha mentito. Questa distinzione è importante e la tengo precisa: Solari non ha mentito. Ha detto cose che sono tutte tecnicamente corrette. Il medico prescrittore è il nodo informativo corretto — questo è vero. La normativa non obbliga a specificare il comparatore nel claim — questo è vero. Il claim è difendibile — questo è vero.

Il problema non è che Solari abbia torto. Il problema è che Solari ha ragione da dentro un sistema in cui ogni affermazione è tecnicamente corretta e il risultato è strutturalmente distorto. Ogni anello della catena funziona: Legal ha fatto il suo lavoro, Compliance ha fatto il suo lavoro, Solari ha fatto il suo lavoro. Il risultato che la catena produce — un claim che comunica meno di quanto dovrebbe comunicare — non è imputabile a nessun anello specifico. È il prodotto della catena, non di un anello difettoso. Questo è un tipo di problema che il sistema non è attrezzato a processare perché non ha un luogo dove collocare la responsabilità.

Torno allo schermo.

Sara passa vicino alla scrivania — sta portando dei documenti alla sala piccola, non mi guarda, il tipo di passaggio che non richiede interazione. Chiara è al suo posto, di profilo, legge qualcosa sullo schermo. Il climatizzatore fa il suo ciclo. Fuori dalla finestra il cielo è lo stesso di prima.

Il campo firma è nella parte bassa del documento. Il sistema prevede un nome, un titolo, una data. Prevede che il firmatario attesti di aver revisionato il documento e di approvarne il contenuto per quanto di propria competenza.

Inserisco le credenziali. Il sistema autentica. Appare il campo di firma digitale.

Il cursore.

Il clic.

Il documento cambia stato: *Approvato — Ferri L. — Product Manager Helios*. Il file si chiude. Il workflow avanza alla fase successiva.

Questo è tutto.

Il pomeriggio ha la struttura dei pomeriggi normali. C'è una call con Rodrigo su un'integrazione MedCore — venti minuti, tecnica, si risolve un nodo di documentazione che era in sospeso da martedì. C'è la mail di Anders sul piano Q3, abbastanza lunga, tre punti numerati, non richiede risposta oggi. C'è il briefing della funzione medica sulla preparazione dei key opinion leader per il lancio, dodici pagine in inglese che leggo in trentacinque minuti. C'è Sara che passa a chiedere la firma su un documento cartaceo — un modulo di budget, tre firme richieste, tre sezioni.

Firmo in tre punti. Restituisco il modulo.

Alle 17:30 chiudo il laptop. Prendo la borsa. Il corridoio, le scale, il piano terra, le porte a vetro che si aprono sul marciapiede. Il cielo è ancora quello di stamattina — basso, bianco, il tipo di cielo che non cambia di tono durante il giorno ma rimane uniforme dall'alba al tramonto.

Nel treno delle 17:48 mi siedo sul lato corridoio. Il vagone è pieno a metà. Di fronte a me una donna con un bambino di tre o quattro anni che guarda qualcosa su un tablet con le cuffie. Sul sedile accanto a me una borsa. Apro il telefono.

La mail di Fari è arrivata alle 16:52: *Luca, ti mando il brief sul piano Q3 — alcune considerazioni da allineare prima della call con il board nordeuropeo. Fammi sapere quando hai dieci minuti questa settimana*. Leggo il subject, apro il messaggio, leggo le prime righe. Chiudo. Non rispondo. Risponderò domani mattina.

Guardo fuori dal finestrino.

La periferia est della città scorre — i magazzini, i capannoni industriali, il punto in cui le case diventano meno dense e il cielo si allarga leggermente. Poi di nuovo le case, più compatte, i cortili interni visibili per una frazione di secondo mentre il treno passa. Il finestrino ha un sottile riflesso della luce interna del vagone sovrapposto al paesaggio fuori.

La distanza tra il Luca di dieci anni fa e questo Luca è misurabile in modo preciso in quello che è successo oggi. Non in termini generici — in termini specifici: il Luca di dieci anni fa avrebbe fatto una domanda diversa a Solari. Una domanda da un posto diverso — un posto in cui la risposta poteva ancora cambiare qualcosa, in cui l'analisi del problema e la decisione erano ancora in sequenza invece che sovrapposte. Adesso la domanda era un atto di documentazione. Dovevo sapere come Solari articolava la propria posizione. Adesso lo so.

Il documento è nel sistema.

Il processo è completo.

Queste due frasi hanno la forma delle conclusioni. Il bambino davanti a me ride per qualcosa nello schermo del tablet — un suono breve, sorpreso.

A cena i miei occhi non trovano Giulia.

Non lo nomino in questi termini mentre succede. Non mi dico: non riesco a guardare mia moglie in faccia. Lo registro come fatto fisico: lo sguardo che va al piatto, alla finestra, al bicchiere. Il piatto ha del risotto con verdure — Giulia lo ha fatto il risotto nel giorno di settimana, che è una cosa non frequente, che richiede più tempo di quello che richiede solitamente la cena del mercoledì. Non ho chiesto perché ha fatto il risotto.

Sofia parla. Racconta un'amica, un progetto di arte che deve consegnare venerdì, una cosa che l'amica ha detto nell'intervallo e che a Sofia è sembrata strana. Giulia risponde nel modo in cui risponde a Sofia: il dettaglio giusto, la domanda che dimostra ascolto, il tipo di attenzione specifica che Giulia ha con i figli e che io registro senza avere il suo accesso diretto. Matteo mangia. Tiene le spalle dritte — lo fa sempre, è una cosa sua, lo fa da quando era piccolo senza che nessuno glielo abbia detto. Presente e autosufficiente. Una riga.

“Papi, tu quando eri a scuola avevi un professore che ti piaceva davvero?”

Sofia mi guarda. La domanda è diretta, ha la forma delle domande di Sofia: netta, senza preambolo, il tipo di domanda che si fa perché si vuole sapere, non perché si voglia dire qualcosa.

Penso.

Il nome arriva — Bianchi, italiano, terza media — ma arriva dopo una pausa che è leggermente troppo lunga. Non drammaticamente. Leggermente. La pausa dura forse tre o quattro secondi in più di quello che ci vorrebbe.

Sofia mi guarda durante quella pausa. Poi arriva il nome, la risposta, le prime cose che ricordo di Bianchi: il modo in cui leggeva i testi ad alta voce con una voce che non era quella che aveva nelle spiegazioni — più lenta, con gli spazi lasciati tra le frasi — il fatto che ci faceva scrivere la stessa cosa due volte con due angolazioni diverse e poi confrontava quello che avevamo scritto.

“E tu cosa preferivi, l’italiano o le altre materie?” chiede Sofia.

“Italiano, credo. O storia.”

“Anch’io storia,” dice Sofia, e torna al piatto.

La conversazione continua. Non da dove si era interrotta — da un punto leggermente spostato, in avanti, che non richiede che io contribuisca in modo sostanzialmente diverso da come sto contribuendo. Giulia dice una cosa sulle materie preferite. Sofia risponde. Matteo dice qualcosa sul dessert — una riga, pratica, senza domanda. La cucina ha il vapore residuo del risotto, l’odore del parmigiano, la luce del lampadario centrale che fa il colore giallo-bianco che fa sempre.

I miei occhi continuano a non trovare Giulia. Il piatto. La finestra — la finestra ha il riflesso della cucina sul vetro nero, un’immagine speculare della stanza sovrapposta al buio fuori. Il bicchiere.

A un certo punto — verso la fine del pasto, Sofia e Matteo hanno già finito, Sofia ha portato il suo piatto al lavandino e Matteo è uscito dalla cucina verso il suo studio — Giulia mi mette una mano sul braccio.

Un secondo. Poi la toglie e torna a raccogliere i piatti dal tavolo.

Non dice niente. Non chiede cosa c’è. La mano è sul braccio un secondo e poi Giulia è già in piedi, si muove verso il lavandino con i piatti, l’acqua del rubinetto si apre.

Sento la mano. La registro. Non so cosa farne — non nel senso di non capire il gesto: capisco il gesto. Nel senso che rispondere richiederebbe cominciare a dire qualcosa, e quello che c’è da dire non ha le parole che ho adesso, in questa cucina, con il riflesso della luce sul vetro della finestra.

Raccolgo anche io i piatti.

Giulia va a letto alle 22:15.

Non dice che è stanca — dice “vado”. Una parola. La porta della camera si chiude, non del tutto, socchiusa di un centimetro come fa sempre.

Resto in cucina.

Il piano è pulito. La lavastoviglie gira — il rumore basso, ciclico, il tipo di rumore che riempie il silenzio senza rompere la quiete. Mi siedo al tavolo.

Non apro il telefono. Non apro il laptop. Resto seduto con le mani sul tavolo per un tempo che non misuro.

Poi mi alzo e vado verso la camera per prendere il caricatore che ho lasciato sul comodino. La porta è socchiusa. Giulia sta ancora ferma, la forma nel letto immobile. La lampada di Giulia è accesa — quella piccola, quella che usa quando legge. La lampada è accesa ma il libro non c'è.

C'è il quaderno.

Non sul tavolo di lavoro dove stava stamattina, non in cucina dove stava la settimana scorsa. Sul comodino. Nel posto dove mette il libro.

Lo vedo. Copertina nera, formato A5. La lampada sopra fa un cono di luce gialla. Giulia ha gli occhi chiusi.

Prendo il caricatore e torno in cucina.

Seduto al tavolo non penso al claim nel modo in cui ho pensato ad altre cose di notte. Non c'è un loop che cerca l'uscita, non c'è il meccanismo della ricostruzione, non c'è la ricerca del punto in cui la memoria potrebbe avere un'incrinatura. C'è qualcosa di diverso — qualcosa che non ha la struttura del problema da risolvere, che non ha variabili e conclusioni. C'è il fatto che il documento è nel sistema e che tra tre settimane il claim comincerà il suo percorso verso i materiali di lancio che useranno i rappresentanti medici nelle visite ai prescrittori.

Riduce il dolore in modo significativo e duraturo.

Questa frase sarà vera nel senso in cui è vera qualcosa che non dice tutto quello che dovrebbe dire per essere completamente utile. Il foglio illustrativo specificherà il comparatore placebo. L'ho letto, il foglio illustrativo. Alla pagina quattro, sezione *Proprietà farmacologiche*, sotto il punto *Dati pre-clinici di sicurezza*, c'è la specifica del disegno dello studio. Comparatore: placebo. N: 84. Durata: 8 settimane.

Nessun paziente arriverà a pagina quattro, sezione *Proprietà farmacologiche*.

Questo lo sapevo quando ho firmato. Lo sapevo prima di chiamare Solari. Lo sapevo da quando ho letto la riga del claim stamattina alle 10:23. La chiamata a Solari era necessaria — serviva per completare il quadro, per sentire come il sistema articola la propria posizione da dentro. Il quadro è completo.

La lavastoviglie smette di girare. Il silenzio che segue è più netto — il tipo di silenzio che emerge quando un rumore di fondo si interrompe, e ci si accorge che c'era solo perché adesso non c'è più.

Il quaderno era sul comodino.

Non lo elaboro — lo aggiungo all'inventario. Giulia ha spostato il quaderno dal tavolo di lavoro al comodino. Giulia sta costruendo qualcosa — lo vedo

nella sequenza degli oggetti, nel commercialista per i nuovi contratti al plurale, nel quaderno che avanza nello spazio domestico verso i posti in cui si tengono le cose che si usano ogni giorno. La struttura è sua.

Spengo la luce del piano.

Il corridoio è buio. La porta della camera: socchiusa, il centimetro di sempre. La luce della lampada di Giulia non c'è più — l'ha spenta.

Entro. Mi siedo sul bordo del letto nel buio. Dal lato di Giulia il respiro è quello di chi dorme già, il ritmo regolare, il lento.

Rimango seduto un momento.

Poi mi sdraio.

Capitolo 16 — La scena

Nel treno delle 8:12 apro il telefono prima ancora che il convoglio lasci la banchina. La mail di Fari è arrivata ieri sera alle 21:47 — l’avevo letta sul telefono alle 22:03 dal letto, una lettura veloce, di rilevamento. Non avevo risposto. Stamattina non ho risposto lo stesso.

La riapro adesso.

L’oggetto è: *Q3 board deck — sintesi per allineamento*. Il corpo del messaggio è breve. Fari è sempre breve — è una delle sue qualità operative, la capacità di ridurre. Tre righe di preambolo sul board nordeuropeo, sulla call di giovedì, sulla necessità di avere un frame condiviso. Poi la sezione che chiama “Le priorità Q3 viste dall’alto”.

Quattro bullet point.

Li leggo lentamente, una seconda volta, il tipo di lettura che fa un inventario invece di raccogliere informazioni.

Il primo bullet sintetizza il piano di integrazione MedCore in mezza riga — *completare integrazione piattaforma, Q3*. MedCore è un progetto che esiste dall’ottobre scorso. Ha una storia tecnica, una storia di vendor, una storia di negoziazione contrattuale con tre revisioni, la questione del formato dati che aveva richiesto tre settimane di allineamento tra la funzione IT e Rodrigo. Mezza riga.

Il secondo bullet riguarda il mercato nordeuropeo — *consolidamento posizionamento nordeuropeo, focus su Svezia e Finlandia*. Svezia e Finlandia sono due mercati con strutture regolative diverse, canali distributivi diversi, una history con i key account che non è sovrapponibile. La call con Eriksson che avevo a gennaio, la documentazione preparata in febbraio, i tre round di revisione con il team local. Un bullet.

Il terzo bullet: *gestire Rodrigo, chiudere anomalia di budget Q3*. Rodrigo non è un’anomalia di budget. È una persona con una posizione su un punto tecnico che non abbiamo ancora risolto perché non l’abbiamo ancora risolto, non perché qualcuno si sia distratto. Ma qui è *anomalia*.

Il quarto bullet: *Anders — assicurare allineamento prima del board*. Anders bypassa da settimane. Bypassa nel senso preciso: scrive a Bauer in BCC, entra nelle call nordeuropee senza che nessuno lo abbia invitato, ha modificato il formato del report settimanale senza che ci fosse una decisione presa in quel senso. Non c’è una parola su questo. *Assicurare allineamento* — come se il problema fosse che non si è allineati, non che il processo è stato svuotato da un lato.

Tre mesi di lavoro. Due mercati. Un'integrazione tecnica con una storia. Un budget con un conflitto reale. Una situazione di bypass che nessuno ha ancora nominato per quello che è.

Quattro bullet point.

Il treno esce dalla galleria. La periferia est scorre fuori dal finestrino — i capannoni, i magazzini, il punto in cui le case si diradano. Il finestrino ha il riflesso sottile della luce interna del vagone sovrapposto al paesaggio. Non rispondo alla mail di Fari. Risponderò — non adesso.

La giornata non ha un evento che la definisce.

Questo è il formato che ha preso la pressione della Fase 3: non un picco, non una crisi identificabile, non un momento in cui si può dire *qui è cominciata*. La giornata pesa in modo diverso dal solito senza che ci sia un punto in cui il peso ha cominciato a essere diverso. Come una qualità dell'aria che cambia gradualmente — non si sente il momento in cui cambia, si sente solo che è cambiata.

C'è una call con il team medico sull'onboarding degli opinion leader per il lancio Helios — un'ora, andata bene nel senso che non è andata male. C'è una mail di Chiara su un template da approvare. C'è una call con Rodrigo su un nodo documentale ancora aperto — venti minuti, rimandiamo a giovedì. C'è un pranzo veloce alla macchinetta del secondo piano con Mattia, il legal junior che lavora sui contratti nordici, dieci minuti in piedi, il tipo di conversazione che non richiede niente e non lascia niente.

Nel pomeriggio Bauer passa vicino alla scrivania. Non si ferma. Un cenno con la testa — il tipo di cenno che è un saluto e non è niente altro. Lo ricambio. Continua verso il suo ufficio.

La risposta a Fari resta nel telefono, aperta, non inviata.

Alle 16:15 una call in calendario viene annullata — un allineamento con la funzione marketing che Chiara aveva segnato come potenzialmente rimandabile, e che viene rimandato. L'orario che si libera nel pomeriggio è un'ora e un quarto. Non so cosa farci. Chiudo il laptop. Prendo la borsa. Il corridoio, le scale, il piano terra, le porte a vetro.

Fuori è tardo pomeriggio. L'aria ha la temperatura delle fine giornate di giugno — ancora calda, ma con qualcosa che comincia a cedere.

Non è la prima volta che torno a casa presto — ma è la prima volta che torno a casa presto senza una causa che riesca a nominare in modo preciso. Non era stanchezza. Non era un piano. Era semplicemente che il pomeriggio si era aperto e io ero già fuori prima di aver deciso di esserlo.

La chiave gira nella toppa.

Dall'interno viene musica — bassa, il volume di chi vuole il rumore di fondo senza che sia presenza. Qualcosa di lento, non riconoscibile subito. Giulia non mi sente entrare.

La lascio chiusa piano. Metto la borsa vicino alla porta, sul gancio la giacca. Vado verso la cucina.

Giulia è al fornello di spalle. Sta mescolando qualcosa in una pentola. I capelli raccolti, il grembiule corto che usa per cucinare. La musica viene dallo smartphone sul piano — qualcosa di strumentale, piano e chitarra.

Poi si gira.

“Sei tornato presto.”

Non una domanda — una registrazione. Giulia registra le cose prima di valutarle.

“Una call annullata.”

Annuisce, torna al fornello. “Aspetta dieci minuti. C'è qualcosa sul fuoco.”

Mi siedo al tavolo. Il telefono in tasca. La cucina ha l'odore del pomeriggio in cui si cucina — spezie, qualcosa che sobbolle. Il piano è pulito. Sul tavolo c'è un foglio con delle note scritte a mano, non il quaderno — un foglio A4 con una lista. La lista ha voci che non leggo.

Passano un paio di minuti.

“Luca, hai spostato le chiavi di casa? Non sono dove le metto di solito.”

La voce di Giulia ha il tono di chi sta cercando qualcosa e chiede informazioni logistiche. Non è un'accusa. Non è una domanda che implica una risposta difficile. È la domanda su dove sono le chiavi.

Non lo so perché quello che succede dopo succede.

So che non riguarda le chiavi. Lo so mentre succede — non in retrospettiva, in tempo reale, mentre la voce sale e c'è qualcosa dentro le parole che non ha la forma delle parole sulle chiavi.

È il tono che cambia prima delle parole. Un'alzata di qualità — non un urlo, qualcosa di più contenuto e più duro, il tipo di cosa che non si urla ma che si dice con una pressione che non c'era prima. Dico qualcosa sulla chiavi, sul fatto che non le ho spostate, che le cose sono dove sono, che non è possibile trovare niente in questa casa se non si guarda nel posto giusto. Non ricordo le parole nell'ordine in cui vengono. Ricordo la pressione — la qualità di quello che esce, che non è rabbia sulle chiavi ma qualcos'altro che ha trovato qui l'unico spazio disponibile.

Dentro c'è la mail di Fari con i quattro bullet point. Dentro c'è la firma del claim. Dentro c'è Bauer che dice *non ricordo una conversazione in questi termini*. Dentro c'è Anders che bypassa e nessuno che lo nomina. Dentro ci sono i sei mesi da rifare, la riunione della sala 6, il deck che conoscevo

meglio di qualsiasi altra cosa. Tutto quello che non ha trovato la via d'uscita perché non c'era un posto in cui uscire — non in ufficio, non sul treno, non nella cucina silenziosa della sera.

Qui c'è una via d'uscita. Piccola, sbagliata, disponibile.

Poi mi fermo.

Silenzio.

Giulia mi guarda.

Non con paura. Non con rabbia. C'è qualcosa di più trattenuto e più preciso — la donna che valuta quello che ha appena sentito e lo colloca nel posto giusto. Non ha mosso un muscolo mentre parlavo. Adesso mi guarda un secondo, il tipo di secondo che non è performance ma misura.

Poi prende le chiavi — erano sullo scaffale vicino alla porta, il ripiano di destra, nel posto sbagliato rispetto a dove le mette lei ma nel posto in cui stanno quando le ho appoggiate io senza pensarci. Non le aveva cercate lì. Adesso le trova.

Esce dalla cucina senza dire niente. La porta della camera si chiude — non sbattuta, chiusa. Con una fermezza che non ha bisogno di sbattere.

Resto in piedi vicino al tavolo.

La cucina è la cucina di sempre.

Il fornello è ancora acceso — la fiamma bassa sotto la pentola. Mi avvicino e lo spengo. Il suono si interrompe. Il piano ha l'odore di qualcosa che aveva bisogno di ancora qualche minuto di cottura e non l'ha avuto.

La musica si è fermata. Lo smartphone di Giulia è ancora sul piano — la schermata nera.

Resto in piedi con le mani appoggiate al piano del lavandino. Guardo il piano. Il rubinetto. Il bordo del fornello.

So esattamente quello che è appena successo.

Non nel senso vago — so nel senso preciso, con le parole: la pressione accumulata in un contesto in cui non poteva scaricarsi ha trovato un contesto in cui poteva scaricarsi, e ha usato quell'uscita. Il meccanismo è chiaro. La causa è chiara. La sequenza è chiara. Non è questo il problema.

Il problema è che sapere tutto questo non cambia quello che Giulia ha appena sentito.

Non lo ritira. Non modifica i venti secondi. Non trasforma il tono in qualcos'altro. Quello che è uscito è uscito nel modo in cui è uscito, e Giulia era lì, e la domanda era sulle chiavi.

Rimango in piedi senza muovermi. La cucina ha il silenzio specifico che viene dopo certe cose — non il silenzio normale del pomeriggio, non il silenzio della sera quando la casa si quietava. Un silenzio che ha una texture diversa, più densa, come se l'aria si fosse ridistribuita in modo leggermente diverso e non fosse ancora tornata al posto di prima.

Il fornello è spento. La pentola raffredda.

Dall'appartamento non viene nessun rumore. Le pareti non trasmettono niente. La porta della camera è chiusa.

Non so quanto tempo passo in piedi in questo modo. Tre minuti. Forse di più. Il tempo non ha la struttura che ha di solito — non è misurabile in modo normale quando si è in piedi con le mani appoggiate al lavandino e si sa quello che si sa e non si può fare niente con questo sapere.

Il sistema analitico produce la diagnosi. Produce anche la soluzione, in teoria: vai alla porta, bussala, di' quello che c'è da dire. È semplice nel senso in cui sono semplici le cose che richiedono di attraversare qualcosa che pesa.

La diagnosi non cambia quello che è successo.

La soluzione non ritira i venti secondi.

Questo è il punto che il sistema analitico non riesce a processare fino in fondo: la comprensione arriva sempre dopo che il danno è fatto, e arrivare dopo non la trasforma in prevenzione. Arriva sempre in ritardo. Arriva con la precisione di chi ha capito tutto e non ha potuto usare questa comprensione per niente di utile.

Il quaderno di Giulia è in camera sul comodino. L'ho notato lì nei giorni scorsi. Il foglio A4 sul tavolo ha una lista che non ho letto.

Giulia sta costruendo qualcosa. Lo vedo nella sequenza degli oggetti, nelle cose che si spostano, nei dettagli che si ridispongono. Il quaderno che avanza nello spazio domestico verso i posti in cui si tengono le cose che si usano ogni giorno. La lista.

Non è questo il momento in cui pensare a questo. O forse questo è l'unico momento in cui lo penso — in cucina da solo, con il silenzio specifico di adesso, senza la struttura della cena, senza Sofia che parla, senza la forma normale della sera che tiene tutto al suo posto.

Rimango con le mani sul lavandino finché il tempo smette di espandersi e diventa di nuovo misurabile.

Vado alla porta della camera.

Busso.

Il legno della porta ha la temperatura normale del legno. Non c'è nessun suono dall'interno per un momento — abbastanza lungo da essere reale, non performativo. Giulia non viene subito. Il tempo che passa è il tempo che ci vuole, non quello che ci vuole per segnalare qualcosa.

La porta si apre.

Giulia mi guarda. Non ha un'espressione che aspetta qualcosa in particolare — mi guarda nel modo in cui si guarda quando si è aperti alla cosa che viene e non si è deciso in anticipo come riceverla.

“Mi dispiace. Non c'entri niente.”

La frase viene fuori senza costruzione — è la frase che c'è, non quella che ho cercato. La più onesta che ho. È vera nel senso in cui è vero qualcosa che si sa perfettamente: non c'entrava niente. Le chiavi non c'entravano niente. Lei non c'entrava niente.

Giulia mi guarda ancora un secondo.

Non dice *lo so*. Lo sa già — lo sapeva mentre succedeva, lo sapeva quando ha preso le chiavi, lo sa adesso. Ma dirlo significherebbe che è tutto a posto, e non è tutto a posto. Le cose che si dicono per chiudere chiudono; le cose che restano aperte restano aperte perché qualcosa in esse non è ancora finito.

“Va bene.”

Una pausa. Poi rientra in camera, lascia la porta semiaperta.

Resto sulla soglia.

La luce della camera filtra dallo spazio della porta. Giulia non è visibile dall'angolo in cui sono — si è mossa verso l'interno della stanza, verso il lato della finestra forse, non verso il letto. La porta semiaperta lascia uno spazio tra la porta e lo stipite che non so se è intenzionale. Giulia fa le cose in modo intenzionale — ma non so se questo è intenzionale o è semplicemente la porta che non è andata fino in fondo.

Rimango sulla soglia senza entrare e senza andare.

Poi la porta di Sofia si apre di un centimetro.

Un centimetro, il tipo di apertura che non fa rumore. La porta di Sofia era chiusa — era chiusa quando sono arrivato, non ho sentito Sofia in casa, non so da quando era in camera sua. Adesso un centimetro di porta si apre e poi si richiude, piano, il tipo di chiusura che non produce suono.

Non so se Sofia sa che l'ho visto. Forse non lo sa. Forse l'ha fatto ugualmente — voleva sapere com'era finita, e l'apertura di un centimetro le bastava per sentire se il silenzio nel corridoio era il silenzio che viene dopo le cose che finiscono male o il silenzio che viene dopo le cose che finiscono.

Non vado da Sofia. Non quella sera.

Il centimetro di porta l'ho visto. Lo tengo come si tiene qualcosa che non si sa ancora dove mettere — non ignorato, non elaborato, tenuto.

Matteo non c'era.

Era uscito nel pomeriggio — con un amico, una cosa di scuola, qualcosa che non ho seguito con abbastanza precisione da sapere i dettagli. Matteo ha quattordici anni e una vita che conosce i suoi percorsi senza che io debba conoscerli tutti.

Rientra più tardi. Sento la chiave, il rumore della porta, il suono delle scarpe che si tolgono nell'ingresso. Sono in cucina — mi sono seduto al tavolo, il telefono davanti, non l'ho aperto. Sento Matteo che viene verso la cucina, si ferma sull'uscio.

Ha le cuffie sul collo. Lo zaino ancora in spalla. Mi guarda.

Il silenzio che c'è in cucina in questo momento è quello che Matteo conosce. Non il silenzio normale della sera — il silenzio con una texture diversa, più compatta, il tipo di silenzio che ha una storia recente e non è ancora diventato aria normale. Matteo ha quattordici anni e sa già distinguere questi silenzi. Non so quando l'ha imparato. So che lo sa.

Non chiede. Dice “ciao” — una parola, breve, il tono di chi registra la situazione e sceglie il comportamento giusto per essa. Poi va verso il suo studio.

Il meglio che può fare è non chiedere. Lo sa.

Lo sento che chiude la porta — piano, lo stesso modo in cui Sofia ha chiuso la sua.

Resto seduto al tavolo.

La cucina ha il buio del tardo pomeriggio che è diventato sera. Non ho acceso la luce. La finestra ha ancora chiarore residuo — il tipo di luce grigia delle sere estive che dura più di quanto ci si aspetti. Il piano è pulito. La pentola è sul fornello spenta, raffreddata. Non ho finito di cucinare quello che Giulia stava cucinando.

Non apro il telefono.

La risposta a Fari è ancora lì — i quattro bullet point, i tre mesi, i due mercati. Risponderò. Non adesso, non questa sera. Domani mattina o forse nel treno delle 8:12.

Adesso non ho la forma per rispondere.

Il mattino dopo le chiavi sono in un posto diverso.

Non dove le metteva Giulia di solito — non il cassetto dell'ingresso, non il gancio vicino alla porta. Sul ripiano vicino all'ingresso, il piano libero a sinistra, in modo visibile e deliberato. Il tipo di posizionamento che non è casuale: oggetto sul piano, in posizione centrale, in un posto che si vede entrando.

Giulia sta riorganizzando gli spazi in modo che le cose siano dove lei ha deciso che siano.

Non è un gesto punitivo. Lo vedo mentre lo registro — non c'è la struttura della punizione, non c'è il gesto che vuole essere trovato e interpretato come segnale. C'è la riorganizzazione. Giulia decide dove stanno le cose. Giulia sta decidendo dove stanno le cose.

Lo vedo.

Non dico niente.

Prendo la borsa, la giacca, il telefono. La chiave — non quelle di Giulia, le mie, che sono nel posto in cui le ho messe io. Apro la porta. Il corridoio, l'ascensore, il piano terra.

Il treno è quello delle 8:12. La mail di Fari è ancora aperta nel telefono. I quattro bullet point.

Li guardo.

Comincio a scrivere la risposta.

Capitolo 17 — Chiara

Il telefono suona alle 9:48, mentre sono al desk con il laptop aperto e una mail a metà risposta.

Il numero è di Aldo Marini. Conosco Marini da nove anni — lo conosco dall'epoca in cui lavoravo per Kerpharm, lo conosco con la struttura tipica dei rapporti di settore: una persona che si incontra nelle stesse stanze senza che ci sia mai un mandato preciso, che conosce i movimenti di tutti senza lavorare per nessuno. Consulente strategico è il modo in cui si presenta. È una descrizione accurata nel senso in cui è accurata: descrive una posizione senza descrivere una funzione. Marini sa cose. Marini sa le cose prima che diventino cose.

Rispondo dopo il secondo squillo.

“Luca, ciao. Spero di non disturbarti.”

“No, ci sono.”

Marini vuole un contatto — qualcuno del settore che si occupa di accesso al mercato per i Paesi nordici, qualcuno che potrebbe avere senso sentire su una cosa a cui sta lavorando, niente di urgente, una di quelle telefonate che si fanno quando si tiene attiva la rete. Gli do il nome. Gli do il numero. La conversazione continua per un paio di minuti su cose di settore — il consolidamento di un distributore in Belgio, una cosa che ha sentito sul board di un competitor che non nomina ma che riconoscerei.

Poi, con la qualità di chi inserisce una cosa en passant, come se la stesse ricordando in quel momento:

“Senti, ho sentito di recente una tua collaboratrice — Pavan, mi sembra. Sta girando con un portfolio interessante, un lancio cardiovascolare.”

Una pausa breve. Non mia — sua. Il tipo di pausa che non è incertezza, è spazio lasciato.

“Sì, certo.”

“Brava, ho sentito ottimi feedback. Ok, grazie per il contatto, ci sentiamo presto.”

“Certo. A presto.”

La chiamata si chiude.

Resto con il telefono sul tavolo. Guardo il laptop — la mail a metà risposta, il cursore fermo. Fuori dalla finestra dell'open space il cielo ha il bianco

opaco di una mattina di giugno che non ha deciso ancora cosa fare. Il climatizzatore fa il suo ciclo.

Il portfolio su Helios. Le relazioni del team. Il case study. Presentato come suo.

Scrivo a Chiara su Teams. Non una convocazione — una cosa leggera, il tono delle cose di routine:

Chiara, hai dieci minuti per un allineamento?

La risposta arriva in sessanta secondi: *Certo, quando vuoi.*

La sala piccola è quella vicino alla cucina, al fondo del corridoio — senza finestre, sei sedie, il tavolo che vale per quattro in modo confortevole e per sei in modo stretto. È la sala che si usa per le conversazioni che non si vogliono in open space senza che abbiano la formalità di una sala grande. Lo sa chiunque lavori qui. Anche Chiara lo sa.

Ci sediamo ai lati corti del tavolo. La sala ha l'aria del primo pomeriggio — ferma, leggermente più calda del corridoio, l'odore neutro dei posti che non hanno ventilazione naturale. Chiara ha il telefono capovolto sul tavolo — schermo giù, il gesto di chi è disponibile. Un gesto preciso. Un gesto che ha già inquadrato la conversazione.

“Ho ricevuto una chiamata da un contatto questa mattina. Ha menzionato il tuo nome in relazione a Helios.”

Chiara mi guarda.

Non abbassa lo sguardo. Non cambia espressione in modo significativo — c'è un aggiustamento sottile nella postura, il tipo di cosa che non è reazione ma posizionamento. Ha già fatto questa parte di conversazione nella testa — questo è chiaro dalla qualità della sua non-reazione. Non è sorpresa. Non è nemmeno preparata nel senso di qualcuno che ha costruito una difesa. È qualcuno che sa dove è, che sa dove sta andando la conversazione, e che ha già deciso come starci.

“Sto esplorando alcune opportunità. Non c'è niente di definitivo.”

“Il case study di Helios appartiene a Vantagem.”

“L'ho usato come background, non come materiale proprietario. La distinzione è riconosciuta in questi contesti.” Una pausa. “L'ho verificato.”

L'ho verificato.

Resto fermo su questa frase un secondo. Non la commento — non c'è niente da commentare che cambi quello che la frase dice già: prima di farlo, Chiara ha verificato che fosse difendibile. Non è una violazione formale. Lo sa. Lo sapevo già prima di sedermi qui, ma sentirlo detto con questa qualità di calma — con la qualità di chi riferisce un fatto, non di chi si giustifica —

ha un peso leggermente diverso dall'averlo ipotizzato nel corridoio dopo la telefonata di Marini.

Chiara ha verificato. Ha costruito la posizione prima di occuparla.

Non è sorprendente. È coerente — è coerente con il deck con il suo nome in copertina in Fase 1, con le presentazioni firmate, con il modo in cui Chiara ha sempre usato il sistema. Non era una violazione neanche allora. Era l'uso intelligente di quello che il sistema permette. Avevo registrato ogni singola cosa senza vederle come sistema. Adesso le vedo come sistema.

La coerenza è irritante non perché sia sbagliata. È irritante perché è una coerenza che io non avevo completamente riconosciuto come tale.

“Ho sempre avuto rispetto per il tuo lavoro, Luca.”

Una pausa.

“Lo so.”

Silenzio. La sala piccola ha il tipo di silenzio che si porta quando ci si siede in due senza che ci sia rumore esterno — non una tensione, un peso specifico dell'aria.

Non c'è altro da dire. La frase di Chiara è vera — o abbastanza vera da non essere contestabile. È vera nel senso in cui sono vere le cose che coesistono con altre cose senza escluderle: il rispetto e il portare il lavoro altrui come portfolio per un headhunter non si escludono a vicenda. Le cose possono essere entrambe vere. Questo è il sistema. Il sistema non richiede incoerenza — richiede solo che certe domande non vengano fatte.

“Posso continuare su Helios fino a quando non ho qualcosa di definitivo.”

“Certo.”

Usciamo dalla sala. Chiara torna alla scrivania. La guardo per un secondo mentre percorre il corridoio — la schiena, il passo, il modo in cui si risiede al suo posto e riapre il laptop con il gesto di chi riprende un filo interrotto. Qualcosa che era in corso. Non quello che è appena successo — quello che stava facendo prima. Tutto al suo posto, con la precisione di chi non ha lasciato niente in sospeso.

Rimango in piedi nel corridoio.

Non so quanto — trenta secondi, forse di più. Il corridoio ha il traffico normale del primo pomeriggio: qualcuno che passa verso la cucina, qualcuno che rientra dalla sala grande. Non mi guarda nessuno. Non c'è motivo per cui dovrebbero guardarmi — sono in piedi nel corridoio, non è un comportamento anomalo.

La cosa vera ci mette un po' ad arrivare. Non arriva come analisi — arriva più lentamente, con la forma delle cose che non si costruiscono ma si trovano già costruite quando ci si volta a guardarle.

Chiara ha fatto esattamente quello che il sistema permette. Ha costruito visibilità. Ha usato le relazioni. Ha trovato un'uscita. Non c'è niente in quello che ha fatto che il sistema non preveda — e non c'è niente in quello che ha fatto che richieda di aver smesso di rispettare il lavoro di chi aveva intorno. Le due cose stanno insieme. Il sistema le tiene insieme senza che nessuno debba forzare niente.

La sola differenza tra Chiara e me non è morale.

È che Chiara ha deciso di uscire, e io no.

Chiara ha letto la stessa situazione — la stessa sala, lo stesso reset di sei mesi, lo stesso Bauer, lo stesso claim, lo stesso sistema — e ha tratto una conclusione operativa. L'ha verificata. L'ha costruita con cura, con metodo, con la stessa precisione che mette in tutto il resto. E adesso sta al suo desk che riprende il filo di qualcosa, e io sono in piedi nel corridoio con questa cosa in mano che non so dove mettere.

Non è invidia. È qualcosa di più preciso e meno nominabile: il riconoscimento che qualcuno ha letto meglio di me una situazione che avevo davanti nello stesso modo. E che l'unica cosa che ho detto, in quella sala, è stata *lo so*.

Mi chiedo quando Chiara ha deciso. Se c'è stato un momento specifico — una riunione, una mail, una cosa di Bauer che è arrivata in modo diverso dal solito — o se è stata una sedimentazione, come lo è stato tutto il resto. Una soglia attraversata senza che ci fosse la forma della soglia. Il punto è che l'ha attraversata, e io no. E non so se non l'ho attraversata perché non sono ancora arrivato a quel punto, o perché il mio modo di stare nella situazione non produce quel tipo di conclusione. Non lo so. Il corridoio non è il posto in cui saperlo.

Torno al desk. La mail a metà risposta è ancora aperta.

Esco dall'ufficio prima delle diciassette. Non è pianificato — o è pianificato nel senso in cui si pianificano le cose che non hanno energia per essere procrastinate. La conversazione con Chiara ha avuto un effetto che non è tristezza e non è rabbia. Una qualità di stanchezza diversa da quella del sovraccarico: non la stanchezza di chi ha fatto troppo, ma la stanchezza di chi ha visto qualcosa con chiarezza e non sa ancora cosa farne.

Il treno ha pochi posti a sedere a quest'ora. Mi siedo sul lato finestrino. La periferia est scorre.

Quando entro nell'appartamento, sono le 17:40.

Giulia è al tavolo del soggiorno con il telefono all'orecchio. Il quaderno è aperto davanti a lei — la copertina nera, formato A5, quello che avevo visto per la prima volta a luglio sul tavolo della cucina. Adesso non è sul tavolo della cucina: è qui, aperto, con la penna in mano che scrive mentre Giulia parla. La voce: professionale, ferma. Qualcuno che sa quello che vuole e sa come dirlo.

Mi fermo nell'ingresso.

Giulia non mi ha ancora visto. Sta guardando il quaderno mentre parla — scrive, alza gli occhi, scrive ancora. La conversazione ha la struttura delle conversazioni di lavoro che hanno già una direzione: non cerca, non tenta, procede. Il quaderno si riempie mentre lei parla.

Otto secondi nell'ingresso.

Conto senza voler contare — il tempo che passa mentre resto fermo con la borsa a tracolla, prima che Giulia mi veda. Otto secondi in cui guardo mia moglie al telefono nel suo lavoro: sicura, presente, il quaderno che si riempie. Una persona che ha una direzione. Non lo vedo con questo nome mentre lo vedo — lo registro come fatto fisico: la postura, la voce, la penna che si muove con regolarità.

Poi Giulia alza gli occhi e mi vede. Fa un gesto con la mano — *un secondo* — la chiamata continua. Vado in cucina.

Prendo un bicchiere. Lo riempio al rubinetto. Bevo in piedi vicino al piano.

La cucina ha l'ordine del tardo pomeriggio — piano pulito, niente di preparato ancora, la luce che entra dalla finestra sul cortile con il colore delle sere di giugno che non tramonta ancora ma comincia a cedere qualcosa. Il rubinetto perde una goccia ogni tre o quattro secondi sul lato sinistro. Lo sento. Lo sento da settimane — è una cosa da sistemare, è sul piano mentale delle cose da sistemare. Bevo il bicchiere d'acqua.

La chiamata finisce. Sento la voce di Giulia che chiude — *sì, esatto, parliamone la settimana prossima, grazie* — poi il silenzio del soggiorno. Poi Giulia entra in cucina. Chiude il quaderno — lo porta con sé, lo mette sul bancone vicino al muro. Il gesto di chi ripone uno strumento.

"Sei presto."

"Sì."

Giulia apre il frigo. Lo guarda per un secondo — la postura di chi fa l'inventario di quello che c'è e decide cosa farne. Qualcosa di tranquillo in quel gesto. Qualcosa di deciso.

"Tutto ok?"

Una pausa.

"Sì."

Giulia tira fuori qualcosa dal frigo. Lo appoggia sul piano. Comincia a decidere la cena.

Il pensiero arriva così — senza costruzione, senza la forma delle analisi che faccio di solito quando penso a Giulia, senza la logica della gestione che ha preso quella categoria nelle ultime settimane. Non categorizzato. Non elaborato. Arriva con la semplicità delle cose che si vedono quando non si sta cercando di vedere niente in particolare:

Giulia sta bene.

Sta meglio di me.

Non lo dico. Non lo dirò per settimane — non a lei, non a voce alta, non in nessuna forma che richieda di averlo pensato con questa chiarezza. Ma lo vedo qui, nella cucina, nel modo in cui Giulia apre il frigo dopo la sua chiamata e decide la cena con il quaderno posato sul bancone. Lo vedo nella qualità di quel gesto. Giulia ha una direzione — non so quale, non ho chiesto, il quaderno è rimasto chiuso. Ma c'è qualcosa che si sta costruendo in modo che io non sto costruendo niente.

Non chiedo del quaderno. Non è il momento — o forse non c'è un momento preciso, o forse il momento è passato da tempo e non me ne sono accorto. Il quaderno è sul bancone. Giulia sta cucinando.

“Vuoi che taglio qualcosa?”

“Il cetriolo, se vuoi.”

Prendo il cetriolo. Apro il cassetto del coltello. Taglio.

Dopo cena Matteo torna in camera sua. Lo sento che chiude la porta — piano, il suono abituale. Sofia aveva chiamato un'amica dopo mangiato, era in camera con il telefono. La cucina si quietava.

Passo davanti alla stanza di Matteo un'ora dopo, nel corridoio che porta al bagno.

La porta è aperta. Non completamente — di venti, trenta centimetri. Uno spazio che non è né aperto né chiuso: la porta che non è stata spinta fino in fondo, o che è stata lasciata così con una preferenza.

Non mi avvicino. Passo nel corridoio e la vedo aperta. Mi fermo.

Dall'angolo del corridoio — non mi sporgo, non cerco di guardare — vedo Matteo seduto al desk, di spalle. Non sta guardando il telefono. Il telefono è sul bordo della scrivania, schermo spento. Sta lavorando al computer. Lo schermo ha una luce che non riconosco — non Netflix, non YouTube, qualcosa di diverso. Non vedo il viso. Vedo la schiena, le spalle, la postura.

Tre secondi dalla soglia del corridoio.

La schiena è dritta. Le spalle sono concentrate — il tipo di postura che non è rigidità, è presenza. Non pigro, non disperso. Presente in modo autosufficiente nel suo lavoro, qualunque sia. Non so cosa sta facendo Matteo. Un progetto scolastico. Qualcosa di personale. Qualcosa che costruisce da solo in un modo che non richiede che io lo sappia.

Il pensiero arriva con la forma dei pensieri che ci mettono un secondo — non immediati, non costruiti:

È la postura di qualcuno che sta diventando una cosa.

Non so cosa. Non lo so perché non c'è stato abbastanza spazio perché io guardassi — non perché Matteo glielo nasconda, non c'è nessun nascondimento. Matteo è lì, la porta è aperta di trenta centimetri, la schiena è visibile dal corridoio. È che non ho guardato con questa qualità di attenzione. Adesso guardo: tre secondi dalla soglia, la schiena dritta, le spalle che tengono il peso di qualcosa che non conosco. Matteo ha quattordici anni e sta diventando qualcosa.

Vado avanti nel corridoio.

Matteo non si è accorto che ero lì.

La notte ha il silenzio delle case quando tutto si è quietato. Sara dorme. Matteo dorme — la luce sotto la porta è spenta, la musica non si sente più. Giulia respira accanto a me nel modo regolare di chi dorme.

Resto sveglio.

Non con i pensieri della notte che fanno inventario — non la lista delle cose da fare, non il replay della giornata nei punti in cui poteva andare diversamente. Qualcosa di più fermo. Le immagini si sedimentano senza che io le chiami: Chiara che torna al desk con il gesto di chi riprende un filo. Giulia con la penna sul quaderno, la voce professionale, il frigo aperto. Matteo al desk, la schiena, i tre secondi dal corridoio.

Tre immagini di persone che stanno da qualche parte. Che hanno trovato un posto in cui stare o che lo stanno costruendo. Il tipo di cosa che non si nomina con il nome che ha mentre si guarda, ma che si capisce per contrasto.

Chiara ha letto la situazione. Giulia sta bene. Matteo sta diventando qualcosa.

Ognuno di loro ha qualcosa che io non ho. Non lo formulo così — non esattamente così, non con questa linearità — ma la struttura è questa. Qualcosa che assomiglia a una direzione. Una decisione presa o in corso di essere presa. Un filo che tiene.

Non so dove sono io.

Non nel senso ansioso. Non con la forma del panico che arriva di notte e fa l'inventario delle cose che non funzionano. È qualcosa di più fermo e meno urgente: la sensazione di non avere la risposta a una domanda che non ho ancora formulato con precisione. Le tre immagini restano — Chiara al desk, Giulia al telefono, Matteo al desk — e tutte e tre hanno in comune qualcosa che non so nominare con esattezza. Non energia, non ottimismo. Qualcosa di più semplice. Il fatto di sapere cosa stanno facendo. Il fatto che quello che stanno costruendo abbia una forma che riconoscono.

Non è panico. Non è la crisi che si aspetta di arrivare dopo certi riconoscimenti. È più quieto — come il silenzio della sala piccola dopo che Chiara è uscita, come il corridoio di trenta secondi dopo la conversazione. La stanchezza di chi ha guardato con attenzione e ha visto quello che c'era da vedere, e adesso ha tutto questo in mano e non sa ancora cosa farne.

Giulia respira accanto a me.

Il quaderno è sul comodino — il suo lato. Non il bancone della cucina: lo ha portato in camera, lo tiene vicino. Lo so senza guardare — so dove lo ha messo prima di dormire, l'ho visto mentre si preparava per la notte.

Non so cosa c'è scritto.

Non ho chiesto.

Capitolo 18 — Il meeting di allineamento

Giulia lo dice di martedì sera, mentre sta mettendo i piatti nel lavastoviglie. Non lo anticipa, non lo introduce — arriva nel mezzo di un gesto.

“Ho prenotato alla trattoria vicino al Naviglio per venerdì. I bambini sono dai nonni.”

Finisce di caricare il piatto. Chiude lo sportello. Si raddrizza.

Resto con la forchetta in mano.

La cosa che mi colpisce — e mi colpisce in ritardo, in questo momento, con il ritardo delle cose che si capiscono dopo — è che Giulia non ha detto *ho pensato di prenotare o ti va se prenoto*. Ha detto *ho prenotato*. Ha prenotato. Ha chiamato o scritto online, ha dato il nome, ha scelto una data. Ha organizzato i bambini dai nonni, il che significa che ha chiamato anche i genitori e ha accordato la logistica. Ha costruito la serata nella sua agenda come evento pianificato, non come proposta che aspettava di essere accettata o rifiutata.

Ha già fatto tutto. Poi me lo ha detto.

C'è qualcosa in questo — qualcosa che mi raggiunge solo adesso, in cucina, con la forchetta ancora in mano — che appartiene alla categoria delle cose che si vedono meglio non quando accadono ma quando le si guarda di spalle, dal punto in cui si è già andati avanti. Giulia ha pianificato. Ha inserito la serata nel calendario come si inserisce un appuntamento con qualcuno di cui non si dubita la disponibilità, o come si inserisce qualcosa che si vuole che accada abbastanza da costruirlo prima che possa non accadere.

“Venerdì ho il dinner con Fari e il suo team.”

Giulia si volta. Mi guarda.

C'è qualcosa in quello sguardo che non è sorpresa. È più vicino al riconoscimento — come se il paesaggio fosse già familiare e quello che vede adesso ne facesse parte in modo coerente con tutto il resto. Non è delusione nel senso acuto. È qualcosa di più sedimentato. La qualità di chi ha già integrato questa eventualità nel modello che usa per leggere le situazioni.

“Ok.”

Una pausa.

“La cancello.”

Non urla. Non piange. Non fa pesare niente. Dice *la cancello* nel tono di chi lo fa davvero — come si dice *prendo l'ombrello* o *sistemo il bollitore*. Non è resa, non è un tentativo di farmi sentire in colpa. È logistica. La prenotazione esisteva. Adesso verrà cancellata. Giulia riprende a sci-acquare il bicchiere che aveva in mano prima di cominciare a caricare la lavastoviglie.

Il giorno dopo, cancella la prenotazione.

La sala conferenze è al decimo piano, lato est. Da qui si vede un pezzo di Milano che non ha forma particolare — palazzi, una gru ferma, il rettangolo grigio di un tetto industriale. Sessanta minuti allocati. Diciotto slide.

Ho lavorato tre mesi su queste slide. Non tre mesi esclusivi — non è quello che si intende, non funziona così — ma tre mesi in cui MedCore è stato il filo che teneva insieme le settimane: l'analisi dei gap per mercato, i KPI segmentati, la metodologia di aggancio per i distributori nordeuropei, la timeline con i checkpoint di controllo a trenta e sessanta giorni. Il lavoro è dentro queste diciotto slide come un oggetto compresso: se non sai già cosa c'è dentro, sembra una presentazione. Se sai cosa c'è dentro, vedi quanto è stato tolto per renderla tale.

Fari entra con cinque minuti di ritardo. Niente di significativo — cinque minuti sono il ritardo fisiologico di chi ha una quantità di meeting che rende ogni slot una questione di ottimizzazione. Si siede alla mia destra, apre il laptop, lo lascia aperto.

Comincio.

Slide 1: agenda e obiettivi. Slide 2: executive summary. Slide 3: contesto MedCore, dove eravamo e dove siamo adesso. La voice over che accompagna ogni slide segue il filo che ho costruito in tre settimane di revisioni — ogni transizione è ragionata, ogni numero ha una fonte che ho verificato, ogni affermazione è difendibile se qualcuno fa una domanda.

Il laptop di Fari è aperto. Non lo guarda in modo continuativo — ogni trenta secondi circa abbassa gli occhi, poi li rialza. La qualità dell'attenzione di chi ascolta ma ha già una posizione sulla cosa. Non sta elaborando quello che dico, sta verificando se quello che dico si allinea con quello che ha già elaborato altrove. Ha già letto qualcosa prima di entrare in questa sala, o ha già avuto una conversazione con qualcuno — non so con chi, non so cosa. So che l'attenzione di Fari non è quella di chi aspetta informazioni nuove.

Arrivo alla slide 7.

La matrice: distribuzione per area geografica, dati per paese, codice colore per performance. Tre righe, quattro colonne. Germania in verde scuro, Polonia in verde chiaro, Paesi Baltici in giallo, Scandinavia in rosso. Il rosso Scandinavia è il punto critico — è lì che il progetto ha il problema principale,

è lì che la timeline del Q2 è più a rischio. Ma è anche il mercato con il potenziale più alto se il lancio funziona.

Fari alza una mano.

“Possiamo semplificare? Il board non vuole vedere granularità, vuole vedere direzione.”

Mi fermo.

Guardo la slide. Poi torno a Fari.

“In che senso?”

“Nel senso che questa matrice è utile internamente. Per la board presentation serve qualcosa che comunichi la traiettoria, non la distribuzione. Il board vuole sapere: stiamo andando nella giusta direzione, sì o no?”

La risposta corretta — corretta nel senso di tecnicamente accurata — è che la risposta dipende dal mercato di cui si parla, che è esattamente quello che la matrice mostra, che il *sì o no* è una semplificazione che cancella la distinzione principale su cui dipendono le decisioni di allocazione risorse nel Q2. La risposta corretta richiede la slide 7.

Sto per dirlo. Ho la frase già formata: *il punto è che “direzione” dipende dal mercato, e i mercati si muovono diversamente*. L’ho già detto in altri meeting, in altre stanze, con altri interlocutori che avevano fretta di semplificare.

Passo alla slide 8. La sintesi.

Riorganizzare in diretta è facile — ho fatto presentazioni per dieci anni, so come si fa. Non è difficile tecnicamente. Tolgo la slide 7 dalla sequenza, clicco due volte, la diapositiva sparisce dalla barra in basso. Tolgo la metodologia, che è la slide 4 e la slide 5: come ho costruito l’analisi dei gap, perché ho scelto quei parametri, cosa significano le deviazioni. Tolgo la distribuzione per paese. Tolgo l’analisi dei gap. Tengo i numeri aggregati: crescita stimata Q2, percentuale di copertura distributori, proiezione ricavi anno uno. Tengo la timeline.

“Meglio. Ma la timeline — possiamo mostrare solo il milestone principale? Il board lavora con i milestone, non con le settimane.”

La timeline ha undici punti. Li ho costruiti perché ognuno di quei punti è un momento in cui si può intervenire se qualcosa non funziona — sono i checkpoint che rendono il piano gestibile invece di un’intenzione. Se tolgo i checkpoint e tengo solo il milestone finale, la timeline smette di essere uno strumento di controllo e diventa una dichiarazione.

Tolgo i checkpoint. Tengo un milestone: Q2 2026, lancio nordeuropeo.

“Perfetto. E i KPI — possiamo farne uno solo? Il numero che comunica il successo del progetto?”

Ci sono sei KPI. Misurano la penetrazione per canale distributivo, il tasso di adozione per segmento prescrittivo, la velocità di rottura del primo stock, il

retention rate a novanta giorni, i resi, il Net Promoter Score del lancio. Non sono riducibili a uno senza perdere qualcosa, perché misurano cose diverse che possono muoversi in direzioni diverse. Un progetto può avere un NPS eccellente e un retention rate basso — sono segnali diversi che richiedono azioni diverse.

Lo dico — in modo diplomatico, ma lo dico: “C’è il rischio di perdere la granularità necessaria per il tracking interno.”

“Il tracking interno ce lo gestite voi. Per il board serve un numero.”

Scelgo il KPI più chiaro: penetrazione distributori a novanta giorni. È quello con la traiettoria più lineare, quello che si comunica con più facilità, quello che sarà più alto degli altri nel Q2 perché è il primo effetto di un lancio, non il più profondo. Non è il KPI che mi preoccupa di più — quello che mi preoccupa di più è il retention a novanta giorni, perché è quello che distingue un lancio riuscito da un lancio che si sgonfia. Ma il retention a novanta giorni è più difficile da mostrare in modo ottimista in questa fase.

Scelgo la penetrazione distributori.

Alla fine: tre slide, un milestone, un KPI, una freccia verde che sale.

Fari chiude il laptop. “Perfetto. Esattamente questo.” Una pausa. “Ottimo lavoro, Luca. Questa è la comunicazione che serve al board.”

Resto nella sala dopo che Fari è andato. Non per un motivo preciso — per inerzia, o per qualcosa di simile all’inerzia. Il corridoio fuori dalla sala ha già ricominciato il suo ritmo normale: qualcuno che passa, la voce di qualcuno che parla al telefono, il ding dell’ascensore. Niente si è fermato mentre parlavamo. Il lavoro continua nel suo formato standard.

Il laptop è ancora aperto sul tavolo. L’ultima slide: la freccia verde, il numero aggregato, Q2 2026. La freccia parte dall’angolo in basso a sinistra e sale verso l’angolo in alto a destra con l’inclinazione che comunicano ottimismo senza esagerare. È una freccia ben fatta — il grafico è pulito, il colore è quello giusto, il milestone è leggibile.

Resto lì in piedi a guardare la slide per qualche secondo.

Non arriva rabbia. Non arriva frustrazione nel senso in cui l’ho conosciuta in questi mesi — non la tensione di luglio quando Bauer ha richiesto di riscrivere sei mesi di lavoro in sessanta giorni, non l’irritazione di guardare la propria firma su un claim procedurale. Arriva qualcosa di diverso e di meno familiare.

Una specie di sollievo.

Non lo nomino così nel momento in cui lo sento. Lo noto come qualcosa che non quadra nella direzione attesa — ci si aspetterebbe irritazione davanti a questa slide, ci si aspetterebbe la sensazione di aver perso qualcosa,

di aver ceduto qualcosa che aveva valore. Invece c'è questo: un alleggerimento minimo, una riduzione dell'attrito. La freccia verde non richiede difesa. Non richiede di giustificare la matrice 3x4, non richiede di spiegare perché il rosso Scandinavia è il mercato più interessante nonostante sia il più problematico adesso, non richiede che il board capisca la differenza tra penetrazione distributori e retention rate a novanta giorni.

La freccia verde è più semplice del lavoro che rappresenta. È più semplice essere la freccia verde che essere i tre mesi di lavoro dentro.

Ho costruito la mia posizione — in Vantagem, nel settore, nell'idea che ho di me stesso — sulla capacità di tenere la complessità. La metodologia, la granularità, la precisione tecnica delle distinzioni. Non come valore astratto: come strumento, come cosa che serve per fare le cose bene. Il lavoro di tre mesi è dentro quelle diciotto slide. Diciotto slide che adesso sono tre. E l'osservazione che registro, in questa sala, davanti al laptop ancora aperto, è che cedere è stato meno faticoso che resistere. Non meno giusto o meno sbagliato — meno faticoso. La freccia verde richiede meno di quello che richiedeva la matrice.

Questa osservazione è lì. Non la elaboro — non ho il tempo o l'energia per elaborarla, non adesso, non in questa sala con il corridoio che riprende il suo ritmo normale fuori dalla porta a vetri. La registro come si registra qualcosa che si vede di sfuggita e che è già passato prima che si possa fermarlo. Come qualcosa che si nota con la coda dell'occhio e che, se si cerca di guardarlo direttamente, non c'è già più.

Poi chiudo il laptop.

Esco dalla sala.

Il dinner è a Brera, ristorante che Fari conosce bene — ci ha già portato qualcuno, si capisce dal modo in cui ordina, dal fatto che non guarda il menù per più di trenta secondi e dal modo in cui il cameriere lo saluta senza che sia necessaria la presentazione. Il tavolo è per sei: Fari, due persone del suo team europeo, una persona di Maas che non avevo incontrato prima, io.

La conversazione è fluente. È il tipo di conversazione che ha una struttura propria indipendentemente da chi ci partecipa: aggiornamenti sui mercati, una storia di un lancio in Benelux che è andato meglio del previsto, un commento sulla pipeline di Helios in Scandinavia che tocca anche il mio progetto senza che nessuno si soffermi. Fari sa fare questa cosa con una precisione che è la sua competenza principale: tenere una stanza connessa senza che nessuno si senta in surplus. Non lavora con l'energia di chi gestisce la dinamica — lavora con l'energia di chi la conosce abbastanza da non doverla gestire. È una forma di intelligenza che rispetto anche quando non mi è simpatica, e stanno coerentemente insieme perché non si escludono.

Il cibo è buono. Partecipo alla conversazione nel modo in cui si partecipa a conversazioni di questo tipo: con la parte di me che sa farlo, che sa quale informazione condividere e quale tenere, che sa quando ridere e quando ascoltare. È automatico nel senso tecnico — non richiede attenzione volontaria, funziona da solo.

“Ottimo lavorare con te, Luca.”

“Grazie.”

Sono le 23:20 quando usciamo.

Sul treno di ritorno la città fuori dal finestrino ha i colori delle notti di giugno in cui non fa abbastanza caldo da sembrare estate ma non fa più freddo. Le luci dei capannoni della periferia nord, poi il buio dei tratti tra le fermate, poi le luci di nuovo. Il treno è quasi vuoto — qualcuno che dorme, qualcuno con le cuffie, il controluce di un telefono tre file avanti.

Mi accorgo di stare pensando alla prenotazione di Giulia — non perché lo abbia deciso, ma perché è lì. Come arrivano certi pensieri sul treno, quando non c'è un'attività da fare e il movimento crea un tipo di attenzione che non è focus e non è riposo.

Giulia aveva prenotato prima di dirmelo. I bambini dai nonni, la trattoria prenotata. Aveva costruito la serata nella sua agenda come evento pianificato, non come proposta che poteva essere accettata o rifiutata. L'assenza mia ha richiesto una cancellazione — non una mancata pianificazione, non un piano che non si è mai concretizzato. Una cancellazione di qualcosa che esisteva già.

La distinzione è piccola e molto precisa.

Giulia aveva pianificato la serata come se la mia presenza fosse la condizione di default. Come si pianifica qualcosa che si dà per scontato che accada. La mancata presenza ha richiesto un'azione attiva — cancellare — invece della sola assenza di un'azione. C'è qualcosa in questo che appartiene alla categoria delle cose che si notano senza saper bene dove metterle.

Resto lì qualche secondo su questa distinzione. Poi smetto di pensarci. Il treno entra nella stazione.

La casa è vuota.

Non nel senso in cui è vuota di notte quando tutti dormono — quel silenzio ha una forma, la forma del respiro di Giulia accanto a me, della luce spenta sotto la porta di Matteo, del rumore intermittente del frigorifero. Questo silenzio è diverso. I bambini sono dai nonni. Giulia è fuori — dalla sorella, forse, o un'amica, non ricordo con precisione cosa aveva detto o se lo aveva detto. La casa è vuota nel senso di assenza di forma: non è assenza di rumore, è assenza di forma.

Non sono abituato alla casa vuota.

Mi siedo sul divano senza accendere le luci del salotto. La luce che entra dalla finestra sul cortile è sufficiente a vedere i contorni delle cose: il tavolino, il televisore spento, la porta della cucina.

Il quaderno di Giulia è sul tavolo della cucina. Aperto. La penna è attraverso il bordo, come si mette una penna quando si smette di scrivere per alzarsi a fare qualcosa e si intende tornare. Una pagina scritta, l'inchiostro visibile anche da qui.

Mi alzo. Vado in cucina.

Mi avvicino al tavolo. La luce che filtra dal corridoio è bassa — quella della lampada che lasciamo sempre accesa quando usciamo, sul piano dell'ingresso. Non leggo quello che c'è scritto. Mi chino un secondo verso la pagina, abbastanza da vedere che la scrittura è fitta, che riempie più di metà della pagina, che c'è qualcosa sul lato destro che potrebbe essere un elenco.

Mi raddrizzo.

Non legge.

Rimango in piedi vicino al tavolo della cucina nel silenzio che non ha forma. Il frigorifero fa il suo ciclo. Fuori dal cortile passa qualcosa — un motorino, forse, il suono che arriva attenuato e scompare. Il quaderno è lì, aperto, la penna attraverso il bordo.

Torno in salotto. Mi siedo di nuovo sul divano.

Prendo il telefono per mettere giù le chiavi e mi accorgo di avere un messaggio di Matteo che non ho letto per intero. È arrivato due giorni fa — mercoledì, controllando la data — e io avevo risposto in automatico senza leggere. Riapro il thread.

Matteo aveva scritto: *Domenica vieni a prendere noi o ci vengono a prendere loro?*

E io avevo risposto: *Ok perfetto.*

Resto con il telefono in mano.

Ok perfetto a una domanda a cui *ok perfetto* non risponde. Era una domanda di logistica concreta: ci sono due opzioni, serve sapere quale. Matteo aveva bisogno di sapere se doveva dirlo ai nonni o aspettarmi. Io avevo risposto *ok perfetto* in automatico — avevo visto la notifica, avevo aperto, avevo risposto quello che si risponde quando si vuole chiudere una notifica senza processarla.

Non so come sia andata a finire domenica. Probabilmente Matteo si è arrangiato — probabilmente ha mandato un messaggio ai nonni, o a Giulia, o ha aspettato che qualcuno lo chiamasse. Non lo so perché non ho controllato, non ho richiamato, non ho pensato alla logistica di domenica in nessun momento tra mercoledì e adesso.

Probabilmente Matteo ha risolto. A quattordici anni si risolve, si aspetta, si adatta.

Metto giù il telefono.

La casa è vuota e il silenzio non ha forma e il quaderno di Giulia è sul tavolo della cucina con la penna attraverso il bordo di una pagina scritta, e io sono qui seduto sul divano con le scarpe ancora ai piedi alle undici e mezza di sera a pensare a una risposta sbagliata mandata mercoledì a un ragazzo che ha risolto da solo.

Fuori dal cortile il motorino o quello che era è già sparito da un pezzo.

Capitolo 19 — Il lunedì

Il treno parte alle 7:12.

Ho il telefono in mano. Outlook ha quarantadue messaggi dal venerdì sera. Li ho già contati prima di salire — non è una cosa che ho deciso di fare, è successa mentre entravo nel vagone, come si conta scalini senza volerlo. Quarantadue. Numero normale per un weekend. Numero normale.

Il treno lascia Greco. Scorrono i messaggi dall'alto verso il basso. Non smisto nel senso in cui smistavo una volta — c'era un sistema, ogni email entrava in una categoria, urgente/delegabile/risposta lunga, e le categorie guidavano la sequenza delle risposte. La categoria determinava l'ordine, l'ordine determinava il ritmo, il ritmo costruiva la mattina. Adesso scorrono. Le urgenti emergono da sole, le rispondo prima. Le altre restano. Non è un sistema — è una direzione.

Rispondo alla mail di Helios Legal: tre righe, inoltro a Sara per il follow-up. Rispondo a una cosa di Rodrigo su un'agenda di call. Registro che Anders ha mandato qualcosa venerdì pomeriggio — una cosa operativa, una di quelle mail che sembrano informative ma tengono il BCC come copertura. La struttura è nota: Anders opera in questo modo da settimane, dal momento in cui il bypass è diventato prassi senza essere mai formalizzato. La metto tra le da leggere bene.

Fuori dal finestrino la periferia est di Milano scorre a quella velocità dove i dettagli non si fissano. Muri, cavalcavia, qualcosa di arancione che non identifico. Guardo per un secondo — non il secondo di pausa che avevo, quello intenzionale tra Sesto e Greco, quello che mi concedevo come margine prima di tornare al documento. Guardo per un secondo perché il pollice si è fermato. Poi riabbasso lo schermo.

La questione dello scenario B sulla distribuzione nordeuropea — Eriksson ha mandato due allegati stanotte, entrambi non aperti. Il problema che vedo già dalla sintesi nell'oggetto della mail è un'assunzione sui tempi doganali che regge solo se la Svezia non cambia le sue procedure di importazione entro marzo, cosa che non è garantita. È un problema reale. Noto che è un problema reale. Non produce ancora niente — non produce la sequenza che produceva: identificazione del problema, ipotesi di soluzione, verifica della soluzione, proposta. Il problema sta nella lista come voce da gestire nella call con Copenhagen. Riunione del team, punto tre dell'agenda.

Questo è quello che osservo adesso, sul treno, con il pollice fermo sullo schermo: i problemi sono gli stessi di prima. Ce ne sono di più, forse. Nessuno di loro produce idee in automatico. Producono voci sulla lista.

La lista ha undici voci. Ne aggiungo una dodicesima: report Q3 nordeuropeo, scadenza giovedì. Fari l'ha mandato venerdì sera, ore 18:47, con un "grazie" senza punto interrogativo. Dodici voci. Non ho idea di quante ce ne fossero in un lunedì di sei mesi fa. Non ho tenuto il conto.

Il treno entra in Centrale alle 7:58.

L'ufficio è al decimo piano. Arrivo alle 8:47.

Non presto come in certe settimane di lancio, quando il climatizzatore era già acceso e l'open space aveva quella qualità di spazio ancora pensabile prima che diventasse rumore. Non tardi come in certi giorni di Fase 3, quando le ore si erano accorciate dall'interno e arrivare significava già aver consumato qualcosa. Le 8:47 è un'ora normale. Non è una conquista e non è una perdita.

Sara non è ancora alla scrivania. L'open space ha sessanta persone — la stima è automatica, non la verifico. Apro il laptop. Si sincronizza con lo schermo esterno.

Outlook. Quarantadue.

Comincio dalle urgenti. La prima è di Legal — risposta alla mia di venerdì, buona notizia, non richiede azione immediata. La seconda è di Jan Eriksson: aggiornamento timeline distribuzione nordeuropea, due allegati. Li apro. Registro i numeri principali. Chiudo gli allegati. La terza, la quarta. La quinta è di un indirizzo che non conosco — un vendor, qualcosa di Compliance che non mi riguarda direttamente. Marco in CC. La sposto.

Noto che sto rispondendo.

Non è un'osservazione strana. È quello che si fa. Ma c'è qualcosa nella qualità del notare — come guardarsi dall'esterno, come leggere un report su qualcuno con le stesse abitudini, la stessa posta, la stessa lista. Il report è accurato. Risponde alle urgenti per prime. Adesso risponde alla sesta mail.

Sara arriva alle 9:02 con un foglio stampato. Ha ancora il cappotto.

"Buongiorno. La riunione del team è confermata per le 9:30, sala Delta. Fari ha mandato l'agenda ieri sera."

"Ho visto."

"Rodrigo chiede se la call di domani la sposta al pomeriggio."

"Va bene il pomeriggio."

Sara scrive. Poi: "Altro."

"No."

Si toglie il cappotto. Si siede. Apro il PDF dell'agenda di Fari.

La riunione del team inizia alle 9:31.

Sala Delta: otto persone, proiettore, il climatizzatore che fa il suo ciclo a una temperatura che nessuno ha mai cambiato. Chiara è già seduta quando arrivo — lato sinistro del tavolo, quaderno aperto, la penna già in mano. Marco, Davide, Alessandra. Sara dall'esterno, in call.

L'agenda è in PDF: cinque punti, presentati nell'ordine in cui li ha strutturati Fari. Aggiornamento Helios Q3, stato avanzamento MedCore, timeline distribuzione nordeuropea, azioni della settimana, altro.

Una volta — questa categoria rimane vuota anche adesso — avevo un'agenda propria per le riunioni del lunedì. Non parallela a quella di Fari: precedente. Cose che volevo chiarire, questioni che la settimana precedente aveva lasciato aperte, la logica di quello che volevo ottenere dalla stanza. Una direzione interna.

Adesso ho il PDF.

Comincio dall'Helios Q3. I numeri reggono — la distribuzione è al novantadue per cento, il sellout del primo mese è sopra target del sei. Dico questo. Il team prende appunti. Non c'è molto da aggiungere: i numeri sono buoni, il messaggio è semplice.

MedCore. Registro che Anders ha mandato un aggiornamento — lo dico, dico che vedremo i dettagli nella call di mercoledì. Davide fa una domanda su un'integrazione di sistema. Rispondo. La risposta è corretta.

Timeline distribuzione nordeuropea. Questo è il punto con più variabili — Eriksson ha mandato gli allegati stamattina, ci sono due scenari, uno più prudente e uno ottimistico con un'assunzione sul timing della burocrazia doganale che non mi convince. Lo dico in un modo che non richiede una decisione adesso: "Ho alcune domande sulle assunzioni nello scenario B, le porto nella call con Copenhagen."

Marco annuisce e scrive.

Azioni della settimana. Le distribuisco nell'ordine in cui stanno nella lista. Chiara avrà il draft del materiale medical education per giovedì. Marco aggiorna il tracker MedCore. Davide verifica la questione di sistema.

Chiara alza la mano — non la alza davvero, è un gesto piccolo, un'interruzione di controllo. "La scadenza del materiale medical education: era giovedì della prossima settimana o giovedì di questa?"

La riunione ha un secondo di pausa.

Verifico internamente. La mail di Fari diceva giovedì — ma quale giovedì. Il PDF dell'agenda non specifica. Ricalcolo.

"Questa settimana era indicativa. Sistemiamo giovedì prossimo per avere il review completo."

“Ok, grazie.”

Chiara scrive. La risposta era corretta — non perfetta, corretta. La distinzione è disponibile ma non la elaboro.

Alle 10:21 la riunione finisce. Cinquanta minuti. Le persone raccolgono i quaderni, i telefoni, le tazze. Qualcuno dice una cosa a qualcun altro già uscendo. La sala si svuota con la velocità normale di quando non c'è niente di urgente da risolvere prima del corridoio.

Resto un secondo con il PDF ancora aperto sul laptop.

Cinque punti presentati nell'ordine dell'agenda. Il team ha preso appunti. Chiara ha fatto una domanda tecnica. Ho risposto nel modo corretto. È tutto qui.

Prima di uscire di casa, alle 8:03, il quaderno non era sul tavolo.

Non lo noto adesso — lo noto in un momento del mattino che è già passato, e lo ritrovo adesso come un dettaglio che era lì e che non aveva prodotto pensiero nel momento in cui era presente. Il tavolo della cucina aveva le chiavi di Giulia, una tazza, il caricabatteria del telefono di Sofia. La superficie di legno era visibile per tutta la sua larghezza — nessun libro, nessun foglio con appunti, nessun oggetto che appartenesse a un progetto in corso. Non il quaderno.

Il quaderno era sempre stato sul tavolo della cucina, o quasi sempre. Non nel senso di ogni mattina — ma abbastanza spesso da far parte del campo visivo condiviso, da essere uno degli oggetti che si conosce senza nominarlo, come si conoscono le tazze o le chiavi appese all'ingresso. Era lì la settimana scorsa, o la settimana prima. Non ricordo l'ultima volta con precisione. Registro che non ricordo.

Giulia era in cucina prima di lui. Questo non è cambiato: Giulia è sempre in cucina prima, ha un ritmo mattutino che precede il suo di venti minuti e che lui conosce dalla forma dei rumori — la macchina del caffè, il cassetto delle posate, il frigo. Questa mattina anche le scarpe sul parquet, che significa che Giulia non era in pantofole, che aveva già qualcosa da fare prima che lui scendesse. Una cosa esterna, forse una consegna, forse una cosa da cui tornava — non ha chiesto. Giulia stava aprendo il laptop sul piano della cucina, quello che usa per i lavori da consegnare, e aveva la qualità di chi ha già iniziato da un pezzo.

“Caffè è pronto,” aveva detto senza alzare gli occhi.

“Grazie.”

Si era versato il caffè. Aveva preso la tazza. Giulia continuava a guardare lo schermo — non in modo chiuso, non in un modo che escludeva, ma con la concentrazione di chi è in mezzo a una cosa e sa dove sta andando.

Sul frigo c'era una lista. Scritta con la calligrafia di Giulia su un foglio A5 strappato da un blocco, tenuta con la calamita del veterinario di quattro anni fa. Dieci voci, alcune cerchiare in giallo. Un post-it sopra la lista: *Se torni presto puoi prendere le cose gialle.*

L'aveva fotografata con il telefono senza pensarci — gesto meccanico, pollice e schermo, tre secondi. La foto è ancora nella galleria, terza dall'ultima, tra uno screenshot di un grafico di Eriksson e una foto del documento di Legal.

Le cose gialle: latte, funghi, un detersivo specifico che lui non avrebbe trovato senza il nome esatto.

Non aveva chiesto del quaderno. Non perché stesse evitando qualcosa — non c'era qualcosa da evitare, non c'era la forma di una domanda che non si voleva fare. La mente era già al lunedì e alle quarantadue mail e all'agenda di Fari in PDF che aveva letto sul treno. Il quaderno era assente dallo spazio comune, e l'assenza non aveva prodotto una domanda, non aveva prodotto un pensiero nella direzione del quaderno. Aveva prodotto niente.

Questo lo registro adesso, in ufficio, dopo la riunione, come si registra un dettaglio che era disponibile e che è rimasto inutilizzato. Il registro è accurato. Il registro non è suo.

Il pomeriggio ha la stessa superficie del mattino.

Osservo che questo non è un pensiero che avrei fatto prima. Prima il pomeriggio aveva una qualità propria — il mattino era costruzione, il pomeriggio era esecuzione con la mappa del mattino in testa. Adesso la distinzione non c'è. Sono le 14:00. Ho il calendario aperto. Il prossimo blocco è la call di Rodrigo.

Rodrigo chiama alle 14:23. La call è breve — undici minuti, operativa. Una questione di budget per una voce di Helios che ha una divergenza tra il documento di Rodrigo e il documento di Sara. Non è una divergenza significativa — quattromila euro su una voce da centoventimila. La risolviamo identificando il file corretto. Il file corretto è quello di Sara, versione del 12 giugno, non quello del 9 che Rodrigo aveva aperto per errore. Chiudiamo.

Registro che la call con Rodrigo era produttiva. Produttiva nel senso che ha risolto quello che doveva risolvere. Registro questo.

Nell'open space il livello di rumore alle tre del pomeriggio è quello che è sempre alle tre del pomeriggio: più alto che la mattina, una conversazione a voce troppo alta tre file a destra, il clic del tavolino da caffè che qualcuno ha mosso. Conosco questi rumori. Non li filtro attivamente — non servono più attività per scomparire dallo sfondo, stanno già sullo sfondo per conto loro.

Alle 15:40 mando la mail a Legal sulla questione Helios — quella che Rodrigo aveva sollevato la settimana scorsa e che era rimasta in stato di attesa perché richiedeva i documenti dal registro di Compliance che Sara ha recuperato mercoledì. È una risposta standard: tre righe, inoltro dei documenti, richiesta di conferma entro venerdì. La firma è la mia. La risposta è quella che avrebbe scritto chiunque con accesso ai documenti giusti.

Alle 16:51 arriva il reminder di Fari.

“Luca, ricordo il report Q3 nordeuropeo per giovedì — se serve supporto per la parte analitica di pure. Grazie”

Il “Grazie” senza punto interrogativo. Noto il “Grazie” senza punto interrogativo. Non è una cosa nuova — Fari usa questa costruzione, il ringraziamento preventivo che non aspetta niente, il closure sintattico di una richiesta che non si presenta come richiesta. L’ho notato altre volte. Lo noto adesso nello stesso modo in cui lo notavo allora: come una struttura identificabile, come qualcosa che appartiene al sistema di come Fari si muove. La differenza — noto anche questo, in ritardo, mentre la notifica è già nella barra in alto — è che una volta dopo averla notata mi chiedevo cosa volesse dire rispetto a quello che Fari stava facendo. Adesso la noto e basta.

Apro un documento nuovo. Scrivo il titolo: *Report Q3 Nordeuropeo — MedCore Integration Update*. Il cursore lampeggia sotto il titolo in corpo 11, font di default, margini di default. Il documento ha una pagina bianca sotto il titolo.

Il report richiede gli allegati di Eriksson aperti, i dati di Rodrigo consolidati, la timeline che ho in un file separato da aggiornare con i checkpoint di mercoledì. Non è un lavoro complicato. È un lavoro che richiede di stare dentro per due, tre ore — aprire le cose giuste nella sequenza giusta, costruire la sintesi nella forma che Fari userà per il board. L’ho fatto altre volte. So come farlo.

Il cursore lampeggia.

Chiudo il documento.

Lo schermo torna al desktop. I file sul desktop sono ordinati per tipo. Il documento che ho aperto e chiuso ha creato una riga nella cartella Recenti — il titolo è lì, *Report Q3 Nordeuropeo — MedCore Integration Update*, con il timestamp delle 16:54 e zero parole salvate.

Riaprirò domani. Il materiale c’è. Giovedì è dopodomani. C’è tempo nel senso letterale della parola: il calendario ha due giorni tra adesso e giovedì sera.

Alle 17:38 chiudo il laptop. Lo metto in borsa. La borsa è la stessa da tre anni — pelle marrone, tracolla regolabile, il laccio interno che ha ceduto a febbraio e che non ho fatto riparare perché il laptop non si muove comunque. Saluto Sara.

“Vai a casa, Sara.”

“Tra un po’.”

Lo dice ogni sera. Noto che lo dice ogni sera.

Il treno delle 18:02 ha tre minuti di ritardo sul tabellone.

Giulia sta finendo qualcosa in studio quando arrivo. Non vedo cosa — la porta è socchiusa, sento il clic del mouse. Metto la borsa nell’ingresso. Vado in cucina. Prendo un bicchiere d’acqua.

Sofia è al tavolo con un quaderno di matematica aperto. Solleva gli occhi.

“Ciao papà.”

“Ciao. Come è andata?”

“Bene. Abbiamo fatto un’interrogazione di storia.”

“Com’è andata?”

“Bene.” Una pausa. “Forse bene. Non so ancora il voto.”

“Dai retta, hai studiato, sarà andata bene.”

Sofia torna al quaderno. La risposta era quella giusta — la frase che serve, il tono che serve. Corretta nel senso in cui è corretta una risposta a una domanda di logistica: identifica quello che la domanda richiede e lo fornisce.

Matteo scende alle 19:20, poco prima che Giulia serva la cena. Jeans, felpa, i capelli ancora umidi dalla doccia. Si siede senza dire niente — non è distanza, è il ritmo che ha adesso, che ha avuto per mesi, quello che si chiama quindici anni e che ha la forma del silenzio come stato neutro.

La cena è normale. Zuppa, pane, qualcosa di veloce che Giulia ha preparato mentre lui era ancora sul treno.

“Come è andata la giornata?” chiede Giulia.

“Riunione del team stamattina, call con Rodrigo nel pomeriggio. Niente di speciale.”

Giulia versa dell’acqua nel suo bicchiere. “Ho avuto una novità dal progetto di cui ti avevo parlato — la cliente nuova. Ha confermato. Partiamo a settembre con il rebranding completo.”

“Bella notizia.”

Giulia lo guarda un secondo. Non abbassa gli occhi subito — c’è una pausa, due secondi, il tipo di pausa che non riempie. Poi riprende a mangiare.

La cena continua. Sofia dice qualcosa dell’interrogazione di storia — un dettaglio che non aveva detto prima, una domanda sulla prima guerra mondiale che non si aspettava. Giulia risponde. Luca ascolta nel modo in cui si

ascolta quando si è presenti senza essere attivi: la voce di Sofia è nel campo uditivo, le parole arrivano, il filo si tiene. Si tiene abbastanza.

Alle 20:15 Matteo finisce per primo. Si alza. Prende il piatto. Va in cucina. Si sente il rumore del piatto nel lavello, l'acqua che scorre brevemente.

Giulia dice "Grazie" senza alzare gli occhi dal piatto.

Matteo torna in sala, prende il bicchiere, torna in cucina. L'acqua scorre di nuovo.

La cosa avviene nella qualità di quello che già funziona da solo — una microstruttura che non richiede intervento, che ha trovato la sua forma senza bisogno di essere costruita. Luca finisce la zuppa. C'è ancora del pane sul piatto di Sofia.

Non nota il momento in cui Matteo porta il piatto. Non è distrazione — è assenza di segnale. Il segnale non si attiva. Il sistema familiare porta avanti il suo ciclo: Matteo porta il piatto, Giulia ringrazia, il pane sul piatto di Sofia resta, l'acqua scorre due volte in cucina.

Luca finisce il pane.

Alle 22:30 è sul bordo del letto.

Si è fatto la doccia. L'acqua era più calda del solito — l'ha lasciata così, non ha regolato. La stanchezza non ha una forma precisa: non è quella fisica delle sere in cui il corpo ha lavorato, non è quella mentale delle sere in cui la testa è piena di cose da finire. È più vicina a una superficie che ha perso attrito. Tutto scivola sopra senza restare.

Giulia ha la luce accesa dal suo lato — non sta leggendo, sta guardando il telefono, una cosa che fa ultimamente con la qualità di chi sta guardando qualcosa di specifico, non scorrendo. Non le chiede cosa. Una volta — questa categoria sta diventando una struttura ricorrente del pensiero, noto anche questo — avrebbe chiesto, non per curiosità vera ma per il gesto di chiedersi, per tenere aperto lo spazio. Adesso il gesto non viene.

"Luci spente?"

"Sì."

Spegne. Si sdraia. Il cuscino ha il peso solito. La coperta ha il peso solito. Il soffitto è il soffitto.

Il telefono è sul comodino, schermo giù — questa è una regola che ha ancora, una delle poche rimaste dalla lista di ottimizzazione delle abitudini che aveva costruito mesi fa. La lista era lunga. Il telefono schermo giù è sopravvissuto a tutto il resto. C'è qualcosa in questo che potrebbe essere osservato più a lungo. Non lo osserva più a lungo.

C'è ancora il report di giovedì. Gli allegati di Eriksson da aprire. La questione dello scenario B sulla burocrazia doganale svedese che nella call di mercoledì con Copenhagen dovrà avere almeno una domanda precisa, non generica. C'è ancora la lista delle cose gialle nella galleria del telefono — non ha fatto la spesa. Non era tornato presto: il treno delle 18:02 ha avuto tre minuti di ritardo, poi il solito tempo tra Centrale e casa. Le cose gialle sono ancora nel frigo di qualcun altro, o nella corsia di un supermercato che lui non ha attraversato.

La lista è nella galleria tra il grafico di Eriksson e il documento Legal.

Latte, funghi, il detersivo.

Giulia sposta il peso nell'altra direzione — il movimento consueto, quello che fa sempre quando si sistema sotto la coperta, quello che riconosce dal suono del tessuto e dalla piccola variazione di temperatura al suo lato del letto. Poi si ferma. Immobile nel modo in cui ci si ferma quando si aspetta qualcosa o quando non si aspetta niente e il corpo lo sa già.

Fuori dalla finestra qualcosa — un rumore di strada, probabilmente un'auto, qualcosa che sale e poi si abbassa e poi scompare. Non identifica la fonte. Passa. Il silenzio torna con la forma che ha sempre di notte: il respiro di Giulia, la luce spenta, il ciclo del frigorifero in cucina che comincia e finisce a intervalli regolari.

Domani riaprirà il documento. Scriverà il report. Giovedì è dopo domani. Il materiale c'è. Sa come farlo.

Il treno delle 7:12 non è mai in ritardo.

Capitolo 20 — La call con Copenhagen

La mail di invito per la call arriva mercoledì mattina alle 9:14.

L'oggetto è: *Strategic Alignment Q3 — Nordic Markets / MedCore Integration — CONF CALL*. Sessanta minuti. L'orario è giovedì alle 14:00 — domani. Nell'elenco dei partecipanti: Anders Nielsen, Copenhagen; Sven Larsson, MedCore Stockholm; Jan Eriksson; Sara, in CC. Fari è nell'elenco tra Eriksson e Sara, nome aggiunto senza nota, senza che io abbia modificato la lista degli invitati.

Leggo l'elenco due volte.

Il nome di Fari era già lì quando ho aperto la mail — non è arrivato in un secondo invito, non è un forward. Era già lì nell'originale, il che significa che è stato Fari ad aggiungerlo lui stesso, o che qualcuno lo ha aggiunto su indicazione di Fari prima che l'invito partisse. La call è presentata come allineamento strategico nordeuropeo Q3. Sessanta minuti allocati con tre livelli di interlocutori: il team di Copenhagen, MedCore, e adesso Fari.

Noto questo. Lo metto tra le cose da tenere a mente per domani pomeriggio.

Il report Q3 nordeuropeo ha una scadenza che è ancora giovedì. Il documento aperto e chiuso ieri — *Report Q3 Nordeuropeo — MedCore Integration Update*, zero parole salvate — è ancora nella cartella Recenti. Lo riaprirò oggi.

Alle 10:30 lo riapro.

Il cursore lampeggia sotto il titolo. Apro gli allegati di Eriksson — due file Excel, uno con i dati di distribuzione, uno con le proiezioni Q4. Apro il tracker MedCore che Marco ha aggiornato martedì. Apro la timeline con i checkpoint. Il materiale è quello che è: completo, verificato, nella forma che serve per costruire la sintesi.

Scrivo la prima sezione in quarantacinque minuti. Dati di performance Q3 per area geografica: Scandinavia, Paesi Baltici, mercati DACH per confronto. I numeri sono quelli di Eriksson, le note sono mie. Il linguaggio è quello del report: denso, non narrativo, ogni affermazione con una fonte in nota a margine. Scrivo la seconda sezione — stato avanzamento MedCore per l'integrazione nordeuropea, checkpoint a trenta giorni completati, gap rispetto al piano originale, azioni correttive in corso. Scrivo la terza. Alle 12:15 il documento ha quattromila parole e manca la parte analitica sullo

scenario B della burocrazia doganale svedese, che è la sezione più delicata e che porterò nella call di domani come domanda aperta.

Il report non è finito. Ma la struttura c'è. Il resto è completabile domani mattina prima della call.

Chiudo e salvo. Questa volta il timestamp è delle 12:17 e il documento ha quattromila parole.

Giovedì la call comincia alle 14:02.

Sala videoconferenza C, terzo piano — l'ho prenotata martedì, è quella più silenziosa, quella senza finestre sull'open space. Il link di Teams è già aperto sul laptop. Lo schermo si divide: a sinistra, la mia telecamera; a destra, le tre finestre degli altri partecipanti. Anders è in un ufficio chiaro con una parete bianca e una lampada gialla fuori campo. Sven Larsson è in quello che sembra un open space — vedo persone in movimento sullo sfondo, sbiadite, la qualità di uno spazio nordeuropeo con molta luce. Fari è nel suo ufficio al decimo piano: la poltrona, il bordo del vetro della finestra, la qualità dell'immagine di chi ha una connessione stabile e una postazione pensata per le call.

“Possiamo iniziare,” dico.

Comincio dall'agenda che ho mandato ieri mattina. Tre punti: performance Q3 per mercato, stato avanzamento integrazione MedCore, domande aperte e prossimi passi. Sessanta minuti. Propongo di dedicare i primi venti al Q3, i successivi venti a MedCore, e lasciare venti minuti per le questioni aperte.

“Perfetto,” dice Anders. Sven annuisce.

Fari non dice niente. Lo vedo annuire, appena, nel riquadro in alto a destra.

Comincio con i dati Q3 Scandinavia. Li ho preparati nel report — non uso le slide, uso il documento come traccia e parlo dal documento, che è una modalità che con questo gruppo funziona: Anders preferisce i numeri diretti alla presentazione, l'ho capito nelle call precedenti. Mercato svedese: distribuzione al settantotto per cento dei target, sotto di quattro punti rispetto al piano, recuperabile nel Q4 se la questione doganale si risolve nei tempi previsti. Mercato norvegese: in linea. Danimarca: sopra target del tre.

“Sul mercato svedese,” dice Sven, “abbiamo aggiornamenti sul dossier doganale — posso portarli adesso o aspetto i prossimi passi?”

“Adesso va bene, grazie.”

Sven porta i dati: un aggiornamento tecnico sulla procedura di importazione per dispositivi medici, cambio di tempistica atteso per marzo invece di gennaio. Due mesi di slittamento. Non è una catastrofe — è

esattamente l'assunzione che avevo messo in dubbio nello scenario B del report, e la risposta è quella meno ottimista delle due. Il gap nel Q4 non sarà recuperabile ai livelli originali, ma sarà gestibile con una revisione delle priorità di canale.

Lo registro. Lo scrivo in una riga nel documento.

“Grazie Sven. Questo chiarisce il quadro. Aggiungeremo lo scenario nel report e manderemo la versione definitiva entro questa settimana.” Mi giro verso la camera. “Anders, tu hai visibilità sul lato MedCore svedese su questo?”

Anders apre la bocca per rispondere.

Fari parla.

“Anders, puoi portare direttamente l'aggiornamento sul mercato svedese? Sai che sei tu il punto di contatto più aggiornato su quella parte.”

Non è una domanda. Il tono di Fari è quello della conferma, non della richiesta — il tono di chi enuncia un'architettura già definita, non di chi la propone. Anders annuisce — c'è qualcosa nella qualità di quel cenno, un ritmo leggermente troppo pronto, un grado troppo basso di sorpresa, che appartiene a qualcuno che è stato preparato per questo momento.

“Certo,” dice Anders. “Ho qui i numeri aggiornati.”

Condivide lo schermo. Appaiono le sue slide: sei, numerate, con il logo MedCore nell'angolo in alto a destra. Slide preparate, non costruite in real time — le proporzioni sono calibrate, i colori sono quelli del template aziendale di MedCore, il font è Times New Roman del report formale. Ha lavorato su queste slide prima della call. Ha saputo, prima della call, che avrebbe avuto questo spazio.

Registro: il bypass è formalizzato.

Non è più un'inefficienza informale che nessuno ha mai corretto. Non è più la prassi che si è sedimentata perché era pratica, perché Anders era disponibile, perché il canale diretto Copenhagen-Copenhagen era più veloce del canale che passava per me. È un'architettura deliberata. Fari ha nominato Anders punto di contatto diretto per il nordeuropeo in una call con tre interlocutori, usando il presente indicativo — *sai che sei tu* — che non introduce ma conferma. Anders ha le slide pronte. Il lavoro non è mio.

Sono sulla call per presenza istituzionale.

Questa non è un'interpretazione. È una struttura. La struttura era già lì da settimane — dalle mail con BCC che tenevano Anders nel filo senza che io fossi esplicitamente escluso, dalla qualità con cui Fari aveva preso appunti nel meeting di allineamento, dalla direzione di alcune domande nelle ultime call. Adesso ha un nome: Anders è il punto di contatto per il nordeuropeo. Io sono qui.

Anders comincia a parlare.

La voce di Anders ha il ritmo di chi ha preparato. Non recita — parla con la fluidità di chi conosce bene il materiale e ha anche pensato a come presentarlo. I dati sono quelli dell'integrazione MedCore per la Svezia: penetrazione per canale prescrittivo, tempi di adozione, performance nei primi sessanta giorni del lancio pilota. Dati che conosco — li ho visti nelle mail, nelle versioni preliminari dei report, nel tracker di Marco. Li sento nella voce di Anders che li porta in questa sala come propri.

Guardo lo schermo.

Le slide scorrono. Il riquadro di Anders è in basso a sinistra, piccolo, con la lampada gialla sullo sfondo. Il riquadro di Sven è in alto. Il riquadro di Fari è in alto a destra, leggermente più grande degli altri.

Poi non sono più nella call in prima persona.

Non c'è un momento in cui questo accade. Non c'è una soglia, non c'è una sensazione fisica che precede. Anders sta parlando di percentuali di adozione. La frase normale, la seguente. Poi: qualcuno vede lo schermo. Vede le finestre dei colleghi, i riquadri, la qualità dello sfondo di ognuno. Vede le mani appoggiate alla scrivania — mani che riconosce come proprie mani, la forma delle dita, l'anello alla sinistra, ma con la qualità di una cosa osservata dall'esterno, dalla distanza di chi guarda attraverso un vetro. Vede la stanza — la parete grigia, la luce della sala conferenze C, il bordo del laptop. Vede la postura di qualcuno seduto davanti allo schermo che segue la call nel modo in cui si segue una cosa che non richiede risposta.

Questa persona sta aspettando che finisca.

Fari guarda verso la camera. Non verso la camera di Anders. La mia.

“Luca, vuoi aggiungere qualcosa?”

“No, completo.”

La voce è quella normale. La mia voce, il mio tono, la formula che uso quando la risposta è che non ho niente da aggiungere perché l'aggiornamento è completo. Corretta, neutra, nel registro giusto.

La call continua.

Anders finisce la sua parte. Fari porta una domanda su un aspetto dell'integrazione logistica — una cosa tecnica, un dettaglio sui tempi di consegna per il primo stock. Sven risponde. Io annoto la risposta nel documento. La annotazione è precisa. Il gesto è corretto.

Provo, nei venti minuti che restano, a misurare quanto è durata.

Non meno di quattro secondi. Non più di otto. In quell'intervallo Anders stava parlando di una cosa — non ricordo quale, recupero il filo dal documento dove ho scritto l'annotazione immediatamente dopo. Adozione per canale ospedaliero: settantaquattro per cento a sessanta giorni.

Questa è l'annotazione. Significa che ero abbastanza dentro da scrivere l'annotazione quasi subito dopo. Quattro-otto secondi.

Negli ultimi venti minuti rispondo a due domande. Confermo una data. Prendo tre appunti. La call finisce alle 15:04, due minuti prima dello scadere dei sessanta.

“Grazie a tutti. Buona giornata,” dice Fari.

I riquadri si chiudono nell'ordine in cui i partecipanti lasciano la sessione: prima Sven, poi Anders, poi Fari. Lo schermo di Teams diventa grigio — la schermata finale, con il tasto per tornare alla home.

Chiudo la finestra.

Rimango seduto nella sala conferenze C.

La parete grigia. La luce della lampada a soffitto, quella calda che hanno nelle sale al terzo piano, diversa dalla luce fredda dell'open space. Il laptop aperto, il documento con le annotazioni della call, la lista dei prossimi passi che ho scritto in automatico durante gli ultimi venti minuti. Tre voci: aggiornare report con scenario B aggiornato da Sven, mandare sintesi call a Fari entro venerdì, allineare con Marco sul tracker.

Le tre voci sono corrette.

La cosa che era successa tra il minuto trentadue e il minuto trentasei — provando a fissare l'intervallo in modo più preciso, usando l'annotazione come riferimento — era reale. Non era stanchezza: la stanchezza ha una qualità che conosco, quella della fine del pomeriggio o delle serate di Fase 3, la superficie piatta, la perdita di attrito. Non era distrazione: la distrazione è un'assenza con una causa identificabile, un rumore esterno, un pensiero che ha preso spazio. Non era né l'una né l'altra.

Era terza persona.

La formulazione arriva senza che io la cerchi — come certi diagnosi che si formulano prima di capire di averle formulate, e poi restano lì con una precisione che era già disponibile prima di essere usata. *Era terza persona.* La prospettiva si era spostata fuori dal punto di vista interno senza che ci fosse un momento di transizione, senza che nessuno avesse visto niente. Era una persona seduta davanti allo schermo che seguiva la call. Le mani erano quelle di qualcuno. La stanza era quella di qualcuno.

Non so dove mettere questo.

Non in nessuna delle categorie disponibili. Non nella lista dei sintomi che conosco — il resto, il piatto, il meccanico. Non nella categoria del panico: il panico ha un ritmo proprio, un'accelerazione fisica, qualcosa che si avverte. Non nella categoria della dissociazione come la si legge nei testi medici — non so cosa ci stia scritto, non ho mai cercato, ma la parola *dissociazione*

è disponibile come parola e appartiene a un campo semantico che include cose che non mi appartenevano. Non so se adesso appartiene.

Il dato è questo: per un intervallo tra i quattro e gli otto secondi ho visto le mie mani come le mani di qualcun altro.

Non lo dirò a nessuno.

Non perché ci sia qualcosa da nascondere nel senso di qualcosa di cui vergognarsi — non è questa la struttura. È che non ho le parole che renderebbero la cosa dicibile in modo accurato. *Oggi durante la call mi sono visto dall'esterno per sei secondi.* La frase è vera e inutile. Non produce niente. Non produce nemmeno una domanda che abbia risposta disponibile.

Sistemo le annotazioni nel documento. Salvo. Chiudo il laptop. La sala conferenze C è libera fino alle 17:00 — l'ho prenotata per la call, finisce alle 15:10.

Esco e torno all'open space.

Giulia non è a casa quando arrivo.

La nota è sul piano della cucina, tenuta dal barattolo del caffè: *Presentazione per la cliente Ferrante — torno tardi. Cena in forno: riscalda 180° per 15 min. I bambini hanno già mangiato. Baci.*

Riscalda 180° per 15 min. La grafia di Giulia è quella del lavoro — precisa, dritta, quella che usa quando scrive qualcosa che deve essere letto correttamente senza ambiguità. Non la grafia delle note veloci, degli appunti sul quaderno, della lista della spesa. Questa è la grafia di chi ha pensato che la nota doveva essere leggibile.

Giulia ha lasciato la cena in forno prima di uscire. Ha pensato ai minuti e alla temperatura.

Accendo il forno. 180°. Aspetto che raggiunga la temperatura. Dentro c'è qualcosa in una teglia con la carta stagnola — quando l'apro è verdure al forno con del formaggio sopra, la teglia che usiamo il giovedì quando c'è poco tempo. Il timer sul forno segna dodici minuti.

Siedo al tavolo da solo.

La cucina è silenziosa nel modo in cui è silenziosa quando i bambini sono già nelle loro camere e Giulia non è a casa — un silenzio che ha forma propria, diverso dal silenzio della sera quando tutti dormono, più vasto, con la qualità degli spazi che esistono senza testimoni. Il forno fa il suo ciclo. Il frigorifero fa il suo ciclo. Fuori dalla finestra sul cortile qualcosa — un rumore di motorino, poi niente.

Penso alla call. Penso alla terza persona.

Non con ansia. Non con la qualità di chi riavvolge un momento per trovare qualcosa che ha mancato, per costruire la retrospettiva che produce una causa. Con qualcosa di più simile a come si esamina un dato anomalo che non rientra nel range atteso — non con paura, con la precisione di chi sa che il dato è lì e che non ha ancora una categoria per classificarlo. Il dato è: per quattro-otto secondi ho visto le mie mani dall'esterno. Il dato è: la call è continuata. Il dato è: Fari ha formalizzato il bypass e io ho risposto con tre voci nella lista dei prossimi passi.

Tutti i dati sono nel documento.

Il documento non ha una sezione per la terza persona.

Il timer suona. Tiro fuori la teglia. Mangio al tavolo della cucina con il laptop ancora in borsa, il telefono schermo giù come sempre, la luce sopra il tavolo che proietta un cerchio caldo sulle verdure e sul bordo del piatto bianco. Il formaggio si è gratinato in modo uniforme — Giulia regola sempre la temperatura con più precisione di quanto farei io.

Giulia aveva detto della presentazione. Non ricordo quando — questa settimana, forse lunedì, forse martedì. L'aveva detto nel modo in cui si dicono le cose che non richiedono risposta, una nota nel calendario condiviso della famiglia che scorre sullo schermo senza produrre eventi. La cliente Ferrante. Rebranding, aveva detto a cena la settimana scorsa — la bella notizia che aveva dato con una pausa di due secondi prima di tornare a mangiare.

Sto mangiando la cena che Giulia ha lasciato in forno prima di uscire per una presentazione di cui io non ricordo i dettagli.

Il registro di questo fatto è accurato.

Giulia torna alle 22:34.

Lo so dall'ora sul telefono — l'ho guardato quando ho sentito la chiave nella serratura. Sono in salotto con lo schermo del laptop aperto su qualcosa — non sono sicuro di cosa stessi guardando, ho cambiato finestra due volte nell'ultima mezz'ora senza seguire niente in modo continuativo. Un articolo, forse. Una cosa che era aperta sul browser. Non importa: non era qualcosa che seguivo.

Giulia lascia la borsa nell'ingresso. Appende il soprabito. Entra in salotto.

Non si siede sul divano dall'altro lato. Si siede vicino a me — il cuscino accanto, non il cuscino distante. Lo noto: la distanza fisica è una parte della stanza che conosco, so dove finisce la sua zona e dove comincia la mia, e questa sera la sua zona è adiacente alla mia.

“Com'è andata?” dico.

“Bene.” Una pausa di un secondo. “La cliente è contenta. Abbiamo rivisto il concept insieme, ha capito la direzione, penso partiamo bene.”

“Ottimo.”

Giulia mi guarda. Non abbassa gli occhi subito — il tipo di sguardo che non è interrogativo nel senso tecnico della parola ma ha la qualità di chi sta verificando qualcosa, non facendo una domanda.

“Tu stai bene?”

“Sì.”

Non è una bugia.

Non so se sto bene. La categoria non è disponibile in modo netto — *stare bene* è una valutazione che richiederebbe un termine di confronto, e il termine di confronto che ho è il funzionamento del giorno, che è stato corretto. Ho fatto quello che c’era da fare. Ho tenuto il filo nella call. Ho mangiato la cena. Sono qui. Se questo è stare bene, la risposta è sì.

Se stare bene significa qualcos’altro — se include non vedere le proprie mani dall’esterno per sei secondi durante una call, se include avere le parole per quello che è successo nel minuto trentadue — allora non lo so. Ma la risposta disponibile è sì, e non è falsa nel senso di volere ingannare. È che non ho una risposta più precisa.

Giulia non insiste. Si sistema sul divano, toglie le scarpe, le appoggia sul pavimento vicino al suo piede. Prende il telefono dalla borsa che ha lasciato sul cuscino tra noi. Lo guarda per un momento. Poi lo appoggia sullo schermo in giù.

Restiamo così — non in silenzio del tipo che pesa, in silenzio del tipo che non richiede niente. La televisione non è accesa. Il salotto ha la luce della lampada sul tavolo basso, quella calda, quella che usiamo la sera. Dal piano di sopra non vengono rumori.

“Hai mangiato?” dico dopo un po’.

“Ho mangiato lì, alla fine della presentazione. Avevano ordinato.” Una pausa. “La cena era ok?”

“Sì. Grazie per averla lasciata.”

Giulia fa un piccolo gesto — non un’alzata di spalle, qualcosa di più piccolo, il gesto di chi registra che la cosa ha funzionato come previsto. Ovvio che l’avrei lasciata, dice il gesto. Non è una cosa su cui si aspettano ringraziamenti.

Ma io ho detto grazie lo stesso.

Alle 23:40 Giulia è già a letto da mezz'ora.

Vado a lavarmi i denti. Il bagno è quello di sempre — lo specchio, la luce al neon che fa il suo ritardo di tre secondi prima di accendersi al pieno della luminosità, il piano del lavandino con le cose di Giulia e le mie sistemate in modo che non si sovrappongano. Mi guardo nello specchio mentre mi lavo i denti. Il viso è quello di sempre. Non sto cercando qualcosa nello specchio — non c'è niente da cercare, è una faccia che conosco. La guardo come si guarda qualcosa di familiare.

Esco dal bagno.

Il corridoio è quello del primo piano. A sinistra la camera di Matteo, a destra quella di Sofia. In fondo la nostra.

Sotto la porta di Matteo c'è la luce.

Non la fessura di una luce quasi spenta — la luce piena, quella della lampada da scrivania che ha da quando aveva undici anni. La luce che significa che è sveglio, non che si è addormentato con la luce accesa.

Mi fermo.

Un secondo — forse due. La porta chiusa, la luce sotto. Quello che c'è dall'altra parte è un ragazzo di quattordici anni ancora sveglio alle 23:40. La cosa ovvia — la cosa che avevo fatto qualche anno fa, la cosa che avrebbe fatto un padre con più risorse di quante ne ho adesso — è bussare. Chiedere se va tutto bene. Dire che è tardi. Non necessariamente tutte e tre le cose insieme, ma almeno una. Il gesto di bussare è piccolo. La porta è lì.

Non busso.

Non perché non mi importi — non è questa la struttura. È che non ho le parole per quello che entrerei a fare. Entrerei con un gesto che richiederebbe di essere spiegato, che richiederebbe una conversazione, e la conversazione richiederebbe di sapere cosa dire dopo è *tardi*, e dopo è *tardi* c'è uno spazio che stasera non riesco a riempire. La soglia è alta quando non hai le parole. Non è assenza di cura — è assenza di lingua.

Registro la luce. Registro che sono le 23:40. Registro che Matteo è sveglio.

Non busso.

Vado a dormire.

La camera è silenziosa. Giulia respira con il ritmo lento di chi si è addormentato da poco — quel respiro ha una qualità che conosco, il peso giusto, la cadenza giusta. Mi sdraio. Il cuscino ha il peso solito. Il soffitto è il soffitto.

La cosa del minuto trentadue è ancora lì — non come pensiero attivo, come presenza. Non con ansia, con la qualità di un file aperto in background che consuma un po' di memoria anche quando non ci stai lavorando. Era terza persona. Le mani erano le mani di qualcun altro. La call è continuata. Fari

ha formalizzato il bypass. Ho risposto con tre voci nella lista dei prossimi passi.

Il documento ha quattromila parole. Il report è quasi finito.

Domani lo finirò.

Il treno delle 7:12 non è mai in ritardo.

Capitolo 21 — Lorenzo Mantovani

Il numero è nell'agenda del telefono da anni.

“Lorenzo Mantovani medico” — salvato con nome e cognome e categoria professionale, come si salvano i contatti che appartengono a una zona della vita distinta dalle altre, separata dal lavoro, separata dalle mail, un numero che esiste da qualche parte nel telefono ma che non si cerca. L'ho cercato lunedì mattina. Non dall'ambulatorio, non da casa: in piedi nel corridoio dell'open space, vicino alla colonnina dei distributori automatici, con la qualità di chi ha realizzato qualcosa nel mezzo di un'altra cosa e ha bisogno di fissarla prima che passi.

Ho fissato il numero sullo schermo per un momento. Poi ho chiamato.

La segreteria di Lorenzo risponde in tre squilli — una voce registrata, non una persona, che dice gli orari e le modalità di prenotazione. Ho lasciato un messaggio. Lorenzo ha richiamato nel pomeriggio, mentre ero in una riunione, e ho richiamato io verso le sei. “Giovedì alle 16:30 ti va?” aveva detto, senza il tono di chi vuole capire l'urgenza — il tono di chi propone un orario come si propone un appuntamento normale.

“Sì, perfetto.”

Ho rimesso il telefono in tasca e sono tornato al documento che avevo aperto.

La visita, nella lista mentale della settimana, stava tra il report da finalizzare e l'allineamento con Marco: rinnovo ricetta ibuprofene, pressione da controllare da un po'. Tre settimane che lo rimandavo. Non c'era una ragione precisa per rimandarlo — non è che mancasse il tempo nel senso tecnico, il giovedì pomeriggio è generalmente meno pesante degli altri giorni. Era che ogni volta che lo rimandavo c'era qualcos'altro con priorità più alta, e il rimandare era diventato la forma normale del rapporto con quell'appuntamento.

Adesso era giovedì.

Alle 15:50 sono ancora alla scrivania.

Sul monitor: la sintesi della call di Copenhagen, la versione definitiva che avevo mandato a Fari mercoledì. Il tracker di Marco aperto in un'altra finestra. La terza finestra è vuota — la aprivo per aprirla, non per farci niente. Chiudo il laptop. Prendo la giacca dalla spalliera. Sara passa vicino alla mia postazione, con una cartella sotto il braccio, e mi guarda con la qualità di chi nota una cosa insolita ma non la fa diventare una domanda.

“Hai un appuntamento?”

“Sì. Medico.”

“Ok.” Una pausa di un secondo. “Ci sentiamo domani per la cosa di Benedetti?”

“Sì.”

Esco dall'ufficio alle 15:58.

Il metro è affollatissimo nella direzione opposta — quelli che tornano verso la periferia, quelli che hanno finito prima delle diciassette. In centro la banchina è meno piena. Prendo la M2. In testa, mentre aspetto la fermata, c'è la lista di quello che resta da fare oggi: la mail a Eriksson con la conferma dello scenario B, la revisione del documento che Marco ha aggiornato ieri, la risposta a un thread che avevo lasciato aperto dal pomeriggio. La lista è normale — il tipo di lista che esiste sempre, che si svuota e si riempie senza mai azzerarsi del tutto.

Scendo a Lanza. Da lì a piedi sono sette minuti.

Brera a quest'ora — le quattro del pomeriggio di un giovedì di metà autunno — ha la qualità dello spazio che non è ancora cambiato in serale: le botteghe aperte, qualcuno fuori dai bar, la luce che è ancora diurna ma ha già perso la qualità del pomeriggio pieno. Lo studio di Lorenzo è in via Ciovassino, secondo piano di un palazzo che dal 1993 non ha cambiato il modo in cui sa di vecchio legno e di chiuso. La scala è stretta, il marmo dei gradini consumato al centro, il corrimano in ferro che si muove leggermente quando ci si appoggia. Ho salito questa scala almeno trenta volte in dodici anni. Il corpo la conosce: so che dopo l'ultimo gradino c'è un piccolo pianerottolo con tre porte, e la porta di sinistra è quella con il campanello.

Il campanello ha ancora il foglio di carta dentro la protezione di plastica: *L. Mantovani — medicina generale*. La scritta a penna, la stessa scritta di dodici anni fa o forse una versione nuova della stessa scritta, ma con la stessa qualità di qualcosa che non è mai stato cambiato perché non c'era una ragione per cambiarlo.

Suono.

“Siediti.”

Non “prego, si accomodi” — “siediti.” Una parola. La stessa parola di dodici anni. Lorenzo è alla scrivania, di spalle, finisce di scrivere qualcosa su un foglio. Si gira. Ha cinque anni più di me — quarantatré adesso, la barba che ha ripreso a portare da qualche anno, gli occhiali spessi che ha cambiato due volte da quando lo conosco. L’ultima volta che l’avevo visto era ottobre dell’anno scorso, visita di routine, ricetta per la pressione che era già un po’ alta ma non abbastanza da diventare una conversazione.

Mi siedo sulla sedia di fronte alla scrivania. La sedia è la stessa — imbottita, con i braccioli, quella che non si muove perché ha i piedi di gomma sul parquet. Sul muro sopra la scrivania c’è un poster anatomico del sistema cardiovascolare, quello che ha messo al posto del vecchio poster del sistema muscolare qualche anno fa. I ripiani laterali hanno più libri di quanti ne ricordassi.

“Come stai?” dice Lorenzo. Non come formula — come domanda iniziale, il punto da cui si parte.

“Bene.” Mi fermo un secondo. “O così credo.”

Lorenzo prende il bracciale per la pressione. “Braccio.”

Gli tendo il braccio sinistro. Il bracciale si gonfia. La macchina fa il suo rumore, poi si stabilizza. Lorenzo guarda il display.

“Centotrentacinque su ottantotto.”

Non dice nient’altro per un momento. Scrive sul foglio.

“Alta.”

“Sì.”

“Da quanto non ti misuravi?”

Penso. “Non so. Un po’.”

“Un po’ quanto — mesi? Un anno?”

“Forse un anno. Forse un po’ di più.”

Lorenzo scrive. La penna sul foglio fa il suo rumore secco, il tipo di scrittura di chi ha la grafia medica compatta, più cifre che parole. “Frequenza cardiaca settantotto a riposo. Nella norma.” Appoggia la penna. “Dormi?”

“Non benissimo.”

Lorenzo mi guarda sopra gli occhiali — quel gesto che ha da sempre, la testa che si abbassa leggermente così la montatura scende sul naso e gli occhi guardano sopra le lenti. “Quanto?”

“Cinque ore. Sei.”

“Da quanto?”

Ci penso. Non nel modo in cui si cerca una risposta — nel modo in cui si cerca un punto di inizio che non c'è in modo netto. “Un po’.”

Lorenzo smette di scrivere.

Non è una pausa performativa. Non è il tipo di pausa che serve a mostrare attenzione, a segnalare che si sta ascoltando — è la pausa di qualcuno che valuta internamente cosa chiedere dopo, che sta costruendo la domanda successiva sulla base di quello che ha già. La stanza è silenziosa. Fuori dalla finestra c'è il rumore sordo di via Ciovassino — una macchina, poi un motorino, poi niente.

“Cosa sta succedendo?”

Non “hai altri sintomi.” Non “hai dolori specifici” o “hai senso di affaticamento” — le domande a risposta chiusa che producono risposte chiuse. “Cosa sta succedendo.” Una domanda aperta, senza punto interrogativo nel tono, il tipo di domanda che non ha una risposta automatica disponibile, che non si può chiudere con “va bene” o “sto gestendo” e avere l'impressione che la risposta sia valida.

Non rispondo subito.

La pausa è corta — tre, quattro secondi — ma ha una qualità diversa dalle pause che faccio di solito. Le pause che faccio di solito sono di organizzazione: sto costruendo la frase, sto scegliendo l'ordine delle informazioni, sto calibrando il registro. Questa è una pausa di un altro tipo. È la pausa di qualcuno che cerca la risposta automatica e la trova — “è un periodo intenso”, “è molto carico”, “sto gestendo bene” — e si accorge che nessuna di quelle frasi funziona in questa stanza, davanti a Lorenzo che ha fatto la domanda senza nessun'altra agenda oltre alla risposta.

Le risposte automatiche non funzionano quando non c'è un sistema da proteggere dall'altra parte.

“È un periodo molto carico,” dico. “Al lavoro è cambiata la struttura di riporto e c'è stato molto da sistemare.”

Lorenzo ascolta. Non annuisce energicamente — non fa il gesto di chi sta confermando che la risposta è quella giusta. Ascolta nel modo in cui si ascolta quando si sa che quello che viene detto è vero e non è tutto.

“I sintomi fisici stanno aumentando?”

Penso al tremore delle mani, a febbraio, quando avevo lasciato andare un foglio. Penso alla nausea di settembre, riattribuita al pranzo. Penso alla pressione cranica che ho avuto tre settimane fa e che era andata via nel giro di un'ora. Penso ai quattro-otto secondi nella sala conferenze C, il giovedì scorso.

“Ho avuto qualche mal di testa,” dico. “È un episodio strano durante una videoconferenza — un momento di... non so come chiamarlo. Come se fossi fuori dalla call per qualche secondo.”

Lorenzo smette di scrivere.

Mi guarda direttamente — non sopra gli occhiali questa volta, ma direttamente, con gli occhiali sul naso, la qualità di qualcuno che ha sentito qualcosa di specifico e vuole più informazioni prima di procedere.

“Descrivilo.”

Ci penso. La descrizione accurata è quella che avevo formulato nella sala conferenze C: *era terza persona*. Ma la frase è troppo interna per funzionare detta ad alta voce, troppo esatta nel modo in cui sono esatte le formule private che non si traducono bene. Provo a dire la cosa nel modo in cui si dice una cosa a un medico.

“Stavo seguendo la call normalmente. A un certo punto ho avuto la sensazione di vedermi dall'esterno — come se stessi guardando qualcuno seduto davanti allo schermo, invece di essere quella persona. Ho visto le mie mani come le mani di qualcun altro. È durato qualche secondo — quattro, cinque — poi sono rientrato normalmente. La call è continuata.”

Lorenzo ascolta fino alla fine. Una pausa.

“Questo si chiama depersonalizzazione transitoria.”

La frase ha la qualità delle frasi tecniche dette con chiarezza, senza drammatizzazione — il modo in cui si danno le informazioni quando si vuole che l'altra persona le riceva come informazioni, non come sentenze. “Di solito è una risposta a stress prolungato e a privazione del sonno.” Una pausa. “Non è una diagnosi di patologia. È un segnale.”

“Di cosa?”

Lorenzo appoggia la penna sul foglio. “Che il tuo sistema nervoso è sotto pressione da abbastanza tempo da produrre risposte difensive. Stai funzionando in modalità di emergenza da troppo.”

La stanza è silenziosa.

La frase resta nell'aria — non nel modo melodrammatico in cui restano le frasi nei film, ma nel modo in cui resta una cosa vera che ha trovato la sua forma. *Stai funzionando in modalità di emergenza da troppo*. Ho sentito cose vere negli ultimi mesi — la call di Fari, il bypass formalizzato, la pressione cranica che era andata via — ma erano cose che descrivevano fatti, non cose che descrivevano la struttura sotto i fatti.

“Non ti sto dicendo di smettere di lavorare,” continua Lorenzo. “Ti sto dicendo che quello che hai descritto non è stanchezza normale — è overload. E l'overload non si gestisce con più ibuprofene.”

“Cosa si fa?”

“Intanto dormi. Non cinque ore — dormire meno di sette ore in modo continuativo per mesi produce esattamente i sintomi che mi stai descrivendo: pressione alta, cefalee, episodi dissociativi.” Si alza. Va verso l'armadietto farmaceutico vicino alla finestra. “Ti do qualcosa di leggero per il sonno — non un ansiolitico, qualcosa di più blando, da prendere solo se ne hai bisogno, non ogni sera.” Apre l'armadietto, prende un blocco di ricette.

Scrivo a penna. La grafia medica sul foglio bianco, non il tablet che ha sulla scrivania, non il sistema digitale che usano in molti ambulatori adesso. “Torni tra un mese. Se la pressione non scende, valutiamo un supporto farmacologico specifico.”

Mi porge la ricetta.

Un foglio bianco, scritto a penna, con la data di oggi e la sua firma in basso. La carta è quella normale dei blocchi ricettari — non la carta patinata dei moduli digitali. La prendo. La piego. La metto nel taschino interno della giacca.

“C’è altro?” dice Lorenzo.

Ci penso. “No.”

“Ok.” Una pausa. “Luca.” Aspetta che lo guardi. “Fai attenzione.”

Non è una raccomandazione generica — non “abbi cura di te” o “cerca di rallentare”, le frasi che chiudono le visite senza dire niente. È la frase di qualcuno che conosco da dodici anni, che sa come rispondo alle cose, che ha scelto di dire due parole invece di una frase perché due parole in questo contesto dicono più di una frase.

“Sì,” dico.

Mi alzo. Mi rimetto la giacca. Alla porta mi giro.

“Grazie, Lorenzo.”

“A tra un mese.”

La scala è quella che conosco.

Scendo con la qualità di chi ha le gambe che funzionano normalmente e non deve pensarci. Il marmo consumato al centro, il corrimano che si muove leggermente, il pianterreno con la porta sul cortile. Esco in via Ciovassino.

L’aria è quella del pomeriggio avanzato — più fredda di quando ero entrato, più scura, con la qualità dell’ottobre che si avvicina alla sera prima del solito. Resto sul marciapiede un momento. Non cerco una panchina, non cerco un posto dove sedermi — resto in piedi sul marciapiede di via Ciovassino con la giacca abbottonata e la ricetta nel taschino interno.

Non piango. Non ho una rivelazione nel senso del momento in cui le cose si ricompongono e diventano chiare.

C’è qualcosa — più piccolo di quello. Non calore, non sollievo, non la sensazione di aver risolto qualcosa. Qualcosa di più simile a: qualcuno ha guardato senza volere ottenere niente. Lorenzo ha fatto una domanda aperta, ha ascoltato la risposta, ha dato un nome a quello che avevo descritto, e non aveva niente in agenda oltre alla risposta stessa. Non aveva

un sistema da proteggere. Non aveva una posizione da mantenere. Non stava costruendo niente sopra quello che gli stavo dicendo.

Adesso ho un nome: depersonalizzazione transitoria.

Non so ancora cosa farne. Il nome da solo non cambia la struttura — la pressione è ancora 135/88, il sonno è ancora cinque ore, il bypass di Fari è ancora formalizzato. Ma il nome esiste adesso, e appartiene a un campo in cui le cose hanno cause e le cause hanno risposte, e questo è diverso da *era terza persona e non so dove mettere questo*.

Mi muovo. Torno verso la fermata del metro.

Giulia è in cucina quando arrivo a casa.

Sta tagliando qualcosa sul tagliere — non guarda verso l'ingresso, sente la porta e alza la testa un secondo verso il corridoio, poi torna al tagliere. Il profumo di qualcosa sul fuoco — cipolla, forse aglio, qualcosa che ha iniziato da poco.

“Sei presto,” dice.

“Sì. Avevo un appuntamento.”

Giulia alza la testa dal tagliere. Mi guarda — non la qualità dello sguardo che valuta, lo sguardo normale di chi stava facendo altro e si gira verso chi è appena entrato. “Tutto ok?”

“Sono andato da Lorenzo oggi.”

Una pausa. Giulia appoggia il coltello sul tagliere. Si gira completamente verso di me. “Tutto ok?”

“Sì. Mi ha detto che la pressione è un po' alta. Niente di grave.”

Giulia aspetta un secondo. Aspetta nel modo in cui aspetta qualcuno che sa che c'è altro, non nel modo ansioso — nel modo calmo, il modo di chi ha il tempo di aspettare.

“Ha detto altro?”

“Che dormo poco.”

Un secondo di silenzio.

“Lo so.”

Non è un rimprovero. La voce di Giulia non ha il tono del rimprovero — non ha nemmeno il tono della preoccupazione dichiarata, il tipo di voce che porta le cose avanti verso una conversazione. “Lo so” è una constatazione. Lo sa dal sonno — lo sa da settimane, da quando si sveglia di notte e il posto accanto è vuoto, o da quando è già sveglia e sente che non dormo neanche io. Lo sa dalle mattine. Lo sa dalle cene in cui mangio e non sono del tutto lì.

Lo sa.

La finestra tra noi dura meno di un respiro.

Non perché Giulia la chiuda — è aperta, è rimasta aperta con “lo so”, e c’è spazio dopo “lo so” per qualcosa che continui. Ma io non so cosa viene dopo “lo so” — non ho le parole per quello che continuerei a dire, e il momento in cui non trovo le parole è il momento in cui la finestra si chiude prima di aprirsi completamente.

“Ci metto ancora un po’,” dice Giulia, e torna al tagliere.

Prendo un bicchiere dall’armadietto. Mi verso dell’acqua. Mi siedo al tavolo della cucina.

Il profumo della cipolla sul fuoco riempe la stanza. Fuori dalla finestra sul cortile la luce è quasi andata — il tipo di buio del primo autunno che arriva prima di quanto ci si aspetti.

A cena, Sofia racconta del compito di storia.

Lo racconta con la qualità di chi ha qualcosa da dire — non per vantarsi, ma perché la cosa ha una forma interessante che vuole condividere. “Avevo capito che la struttura era quella — punto A, punto B, poi la sintesi — e ieri sera ho fatto prima a scrivere tutto, invece di andare avanti e indietro.” Una pausa. “Ho preso otto.”

“Brava,” dice Giulia. “Com’era la traccia?”

Sofia spiega la traccia — qualcosa sulle cause della Prima guerra mondiale, con la richiesta di costruire un argomento in tre parti. La spiega con precisione, il tipo di precisione di chi ha capito la struttura della cosa e riesce a ricostruirla. Giulia fa una domanda di follow-up. Sofia risponde. La conversazione si muove tra loro due con la fluidità delle conversazioni che hanno un oggetto condiviso.

Io ascolto. Non nel modo pieno — nel modo sufficiente, il modo in cui si segue qualcosa che non richiede partecipazione diretta. Abbastanza da sapere di cosa parlano, non abbastanza da essere dentro.

Matteo mangia.

Ha il telefono vicino al piatto — non lo guarda, ma c’è, nel raggio visivo, nel modo in cui certi oggetti servono come punto di ancoraggio anche quando non si usano. Mangia in silenzio. Non è il silenzio di chi è escluso — è il silenzio di chi è presente ma non ha una cosa da aggiungere, o non ha voglia di aggiungerla.

Poi dice, senza alzare gli occhi dal piatto, buttato lì con il tono di chi vuole chiudere la cosa prima che qualcuno possa aprirla:

“A me il compito di questa settimana è andato male.”

Giulia si gira verso di lui. “Di cosa?”

“Matematica.” Una pausa. “Ma è colpa mia, non ho studiato abbastanza.”

“Quando c’è il recupero?”

“Non c’è recupero — è formativo.”

Giulia annuisce. “Ok. Quando c’è la verifica successiva sull’argomento?”

“Non lo so. La prof non ha ancora detto.”

“Quando lo sai, mi dici.” Non una richiesta — una conclusione. Giulia torna verso il suo piatto. La conversazione si chiude.

Matteo mangia. Sofia finisce di spiegare qualcosa sulla traccia. Io prendo il bicchiere.

Lavo i piatti.

Giulia ha portato Sofia nella sua stanza per controllare i compiti di domani. Matteo è tornato nella sua stanza subito dopo cena — è passato accanto a me con la qualità di chi non sta evitando ma non sta cercando contatto, il tipo di passaggio neutro che non è né caldo né freddo.

L’acqua è calda. Il detersivo fa la schiuma. I piatti passano uno per uno sotto il getto — il piatto di Sofia con il residuo di sugo, quello di Matteo con il pane che non ha finito, il mio con il bordo pulito perché mangio fino in fondo senza pensarci.

Matteo ha detto “è colpa mia, non ho studiato abbastanza” con il tono di chi chiude la cosa prima che qualcuno possa aprirla.

Ci penso adesso, con le mani nell’acqua calda e il suono dell’acqua che copre il resto della casa.

Conosco quel tono. Non nel senso di averlo analizzato — nel senso di riconoscerlo da dentro, il modo in cui si riconosce una cosa che appartiene anche a te. “È colpa mia” come formula per non aspettarsi consolazione. “Non ho studiato abbastanza” come la spiegazione che chiude la domanda prima che venga fatta, che toglie agli altri la necessità di chiedere, che trasforma una difficoltà in una questione di impegno personale così l’unica conversazione possibile è quella su come sistemarla, non quella su come stai.

Quattordici anni, e già sa come non chiedere supporto in modo che sembri di non aver bisogno di supporto.

Lo so riconoscere perché lo faccio anch’io.

“È un periodo molto carico, al lavoro è cambiata la struttura di riporto.” La stessa struttura: prima la diagnosi personale, poi la causa, poi la chiusura. Non aspettarsi che Lorenzo facesse più domande. Non aspettarsi che Giulia

aprisse di più. Dare alle persone la risposta che le libera dal dover chiedere ancora.

Giulia ha fatto la domanda giusta — “quando c’è il recupero?” — e Matteo ha risposto nel modo che chiudeva. Io ho sentito, ho registrato, non ho detto niente. Non perché non importasse — la struttura non è questa. È che la domanda che avrei voluto fare — *come stai, non il compito, tu* — richiedeva uno spazio che a cena non c’era, o che non ho saputo creare, o entrambe le cose.

Asciugo le mani sull’asciugamano.

La cucina è pulita. La luce sopra il piano cottura è ancora accesa — la lascio sempre accesa la sera, non so perché, è diventata un’abitudine da qualche anno.

Tardi, cercando i soldi per il biglietto del metro di domani mattina, apro il portafoglio.

La ricetta è nella tasca interna della giacca, non nel portafoglio — lo so, l’ho messa lì quando Lorenzo me l’ha data. Ma il portafoglio è aperto in mano e c’è qualcosa che lo fa sembrare più pieno del solito, una carta in più nella tasca laterale, e guardo.

Non è una carta. È la ricetta — mi sono sbagliato, l’ho messa nel portafoglio automaticamente senza accorgermene, in uno dei gesti che il corpo fa senza che ci sia una decisione dietro.

Un foglio bianco, piegato in tre, la grafia di Lorenzo a penna.

Lo apro. Leggo il nome del farmaco, il dosaggio, le istruzioni. *Da assumere secondo necessità. Non ogni sera, non con regolarità* — secondo necessità, che è il modo in cui si prescrive qualcosa che non si vuole diventi un’abitudine, qualcosa che serve solo quando non c’è alternativa.

Lo richiudo. Lo rimetto nel portafoglio.

In fondo alla tasca c’è anche il biglietto del metro di giovedì pomeriggio — quello di andata, quello di ritorno. Due rettangoli bianchi con la banda magnetica sul retro.

Chiudo il portafoglio. Appoggio la giacca sulla sedia.

Dal piano di sopra non viene nessun rumore. La casa dorme — o è silenziosa nel modo in cui è silenziosa quando chi c’è dentro non fa rumore. Giulia da un po’. Sofia da un po’. Matteo — non so. Non sono andato a guardare se c’è luce sotto la porta. Non stasera.

Resto seduto un momento al tavolo della cucina con il portafoglio in mano.

Depersonalizzazione transitoria.

La parola esiste adesso — non solo *era terza persona e non so dove mettere questo*. Esiste nel senso che ha un campo semantico, una causa, una risposta. Non è una diagnosi di patologia, ha detto Lorenzo. È un segnale. E i segnali si danno perché ci sia qualcuno dall'altra parte che li riceve.

Spengo la luce della cucina.

Salgo.

Capitolo 22 — Il confronto

Il messaggio di Chiara arriva martedì mattina, alle 9:02.

Lo vedo sul telefono mentre aspetto che il caffè finisca di uscire dalla macchinetta dell'ufficio — non la macchinetta dell'open space, quella del corridoio vicino alle sale riunioni, quella che fa il caffè leggermente meno acquoso. Il messaggio è su Teams, nel thread tra me e lei che esiste da tre anni, che contiene centinaia di scambi: aggiornamenti su lancio, richieste di review, link a documenti, qualche messaggio su logistica di trasferta.

L'oggetto è nel corpo del messaggio. Non c'è introduzione:

Luca, confermo le dimissioni formali con efficacia dal 31 dicembre, come da accordi con HR.

Leggo una volta. Rilego. Il caffè è pronto — il beccuccio smette di erogare, la spia verde si accende. Prendo il bicchierino.

La risposta corretta è una. Non c'è niente da valutare sulla forma — c'è una formula per questo, esiste, è quella che si usa:

Ricevuto, grazie per il lavoro fatto in questi anni. Ti auguro buona fortuna.

La scrivo. Rileggo. Invio.

Chiudo la finestra di Teams.

La settimana che segue ha la forma delle settimane amministrative — quelle in cui il lavoro è reale ma si svolge attraverso moduli, handover, riunioni di redistribuzione. La pratica HR attiva un processo: ci sono tempistiche di rispettare, documenti da firmare, un passaggio di consegne da pianificare. Marco prende parte del portfolio. Sara prende l'altro. C'è una riunione di un'ora e mezza in cui si ridisegna il flusso di responsabilità — chi copre cosa, chi risponde a chi, i contatti esterni che vanno aggiornati.

Gestisco tutto correttamente. Le scadenze sono rispettate. Le comunicazioni sono mandate nei tempi.

Non cerco di trattenere Chiara.

Non lo penso come una scelta nel momento in cui accade — lo constato dopo, con la qualità con cui si constatano le cose che si sono già concluse. Sei mesi fa avrei fatto la conversazione. Avrei fatto la domanda diretta — *c'è qualcosa che possiamo fare, cosa ti porterebbe a restare, parliamo di*

sviluppo — la conversazione che appartiene al ruolo, che è mia responsabilità fare. Non perché avrei necessariamente cambiato l'esito. Perché la conversazione era parte del lavoro.

Non la faccio perché non ho la carica. Non ho le parole che richiedono energia per essere dette, non ho la convinzione che servirebbe per stare in quella sala piccola vicino alla cucina e fare la domanda con il peso necessario perché sia una domanda vera e non una formula. Ho fatto quella conversazione con Chiara una volta già — era il diciassette di settembre, la sala riunioni al secondo piano, la conversazione su Helios. Quella conversazione aveva avuto un peso. Aveva richiesto qualcosa. Adesso il serbatoio da cui veniva quella cosa è vuoto, o inaccessibile, o entrambe le cose — non so distinguere tra le due.

Adesso c'è il processo HR. Il processo HR ha le sue tempistiche. Le sto rispettando.

Questo è quello che c'è.

In mezzo alla settimana — giovedì sera, a cena — noto qualcosa che poi non riprendo.

Siamo a tavola, Matteo, Sofia, Giulia e io. Matteo sta rispondendo a qualcosa che Giulia gli ha chiesto sulla settimana a scuola — non lo fa in modo pieno, nel modo di chi risponde ma non apre. La risposta è corretta, breve, senza appendici. Giulia lo guarda. Poi mi guarda. Poi guarda di nuovo Matteo.

Non è uno sguardo lungo — è un secondo, forse meno. Ma ha dentro qualcosa che Giulia ha visto e collegato, e il collegamento non è tra me e Matteo ma tra qualcosa in Matteo e qualcosa in me, qualcosa che lei riconosce perché conosce entrambi. Non so cosa sia esattamente — non ho le parole per quello che Giulia ha letto in quel secondo. Lo sguardo passa. La cena continua.

Non faccio niente con quello sguardo. Non lo chiedo, non lo commento. Lo registro nel modo in cui si registrano le cose che si capisce di aver perso solo dopo.

Sabato sera la casa ha un silenzio diverso da quello della settimana.

Non il silenzio che conosco quando sono solo — quello di un paio di mesi fa, quando Giulia era dai suoi genitori con i bambini e rientravo trovando le stanze nell'ordine esatto in cui le avevo lasciate la mattina, senza nessun oggetto fuori posto, senza nessun suono. Quel silenzio era vuoto. Questo è pieno — ha la qualità dello spazio quando chi lo abita c'è, ma non produce rumore.

Matteo e Sofia sono fuori. Matteo da un amico, Sofia dalla sua amica Camilla — avevano entrambi qualcosa, e Giulia me lo ha detto a pranzo

con il tono di chi comunica un'informazione di logistica, non di chi aspetta risposta.

Dopo cena lavo i piatti.

Non perché sia il mio turno — Giulia aveva già portato via i piatti dal tavolo, aveva impilato quelli sporchi vicino al lavandino nel modo che fa sempre, e io li ho trovati lì quando sono entrato in cucina a prendere un bicchiere d'acqua. Li lavo nell'ordine in cui vengono: prima i bicchieri, poi i piatti, poi le pentole. L'acqua è calda. Il detersivo fa la schiuma. Il suono dell'acqua riempie la cucina e copre il resto dell'appartamento.

Quando finisco, asciugo le mani. Torno in salotto.

Giulia è sul divano.

Non sul suo lato — non sul lato destro dove si siede di solito, con il cuscino dietro la schiena e il telefono o il quaderno, le gambe piegate verso di sé. È al centro. Seduta dritta, senza cuscino, le mani in grembo. Il quaderno non c'è. Il telefono non c'è.

Mi fermo un momento vicino alla libreria. Poi vado verso la finestra. Prendo il telefono dalla tasca — un gesto automatico, il gesto di sempre quando non c'è un'azione precisa da fare.

“Siediti.”

Il tono non è quello delle cose urgenti — non l'urgenza che sale, il tono di chi ha aspettato finché si è esaurita la pazienza. È il tono di chi ha aspettato il momento giusto, e il momento giusto è adesso.

Mi siedo sulla poltrona di fronte a lei. Il telefono è ancora in mano. Lo appoggio sul bracciolo. Non lo metto in tasca — lo appoggio, nel senso impreciso di chi lo mette da parte senza una decisione deliberata.

Giulia mi guarda. Non si schiarisce la voce. Non fa nessuno dei gesti che precedono le cose difficili nei film — la pausa, il respiro profondo, il momento in cui si costruisce il coraggio. Inizia come se stesse riprendendo una conversazione già cominciata, una conversazione che esiste da un po' e che adesso finalmente trova la stanza giusta e le parole giuste.

“Non so più chi sei.”

Una pausa breve. Non è drammatica — è lo spazio tra due frasi, lo spazio di chi vuole che la prima frase arrivi prima di aggiungere la seconda.

“Non nel senso romantico — non nel senso delle coppie in crisi dei film. Nel senso letterale. Non ti riconosco fisicamente.”

Resto fermo sulla poltrona. Non c'è nessuna risposta automatica disponibile — non nel senso in cui ne avrei una e scelgo di non dirla, ma nel senso in cui guardo il repertorio e trovo che è vuoto.

“Sei più magro di dieci chili rispetto a un anno fa. Non so se lo sai.”

So di aver perso peso. Lo so nel senso in cui lo sanno le cose che si registrano senza produrre azione — il cinturone di un foro, i pantaloni che stanno in modo diverso, il riflesso in un vetro di un edificio a inizio autunno che aveva una qualità leggermente diversa da come me lo aspettavo. Lo so e non ho fatto niente con quel sapere. Lo ho messo da qualche parte e non l’ho ripreso.

“Hai smesso di guardare le persone in faccia durante le conversazioni.”

Giulia non alza la voce. La voce è ferma, uguale, con la qualità di qualcosa elaborato in anticipo — non recitato, ma pensato. Le frasi sono precise. Non cercano effetto.

“Lo fai con me. Lo fai con i bambini.” Una pausa. “Non hai un’opinione su niente fuori dal lavoro — ti chiedo cosa pensi di una cosa, mi dici ‘sì, ha senso’, ‘ok, come vuoi tu’. Sono mesi che mi dici ‘come vuoi tu’ su cose che non dovrebbero essere come voglio io — dovrebbero essere qualcosa che decidiamo insieme.”

Fuori dalla finestra del salotto il buio ha la qualità del sabato sera in una via di media dimensione — qualche macchina, qualcuno che cammina, niente di urgente. La luce sul soffitto è quella che teniamo accesa di solito la sera: la lampada del salotto, non la plafoniera. Fa una luce morbida che di solito è familiare. Adesso non noto se è familiare o no.

Giulia continua.

La voce non si incrina. Non cerca compensazione emotiva dall’altra parte — non sta aspettando che io dica qualcosa per poter andare avanti, sta andando avanti da sola, con la qualità di chi ha deciso che questa conversazione finisce, che si trovi o no un’interruzione nel mezzo.

“Non sto dicendo che non ti voglio bene. Sto dicendo che la persona con cui sto vivendo non è quella che ho sposato — e non perché sei cambiato in modo normale.” Una pausa. “Ma tu stai sparendo. E io continuo ad andare avanti come se fosse temporaneo, ma non so se è temporaneo.”

La frase finisce.

Il silenzio che segue ha peso — non il peso dell’attesa, non la pressione di chi aspetta che l’altro risponda perché ha bisogno di una reazione per sapere come stare. È il peso di una cosa vera che ha trovato la stanza giusta e non ha bisogno di altro per essere vera.

Stai sparendo.

Non c’è una risposta analitica disponibile. Non c’è una struttura in cui inserire quello che Giulia ha detto — non “questo è dovuto a X”, non “la situazione è Y”, non “sto gestendo in modo Z”. La voce che di solito produce le strutture non produce niente.

E sotto il silenzio di quella voce, qualcosa risponde.

Non emozione piena — non il nome preciso che si dà alle cose quando le si riconosce completamente. Qualcosa di più piccolo. Il riconoscimento di qualcosa che Giulia sta vedendo correttamente. Non una versione sbagliata, non una versione parziale — correttamente. Ha descritto quello che c'è. I dieci chili. Lo sguardo. "Come vuoi tu". Il sparire.

Ha ragione. Non posso dire che ha torto perché non ha torto.

"Lo so."

Due sillabe. Le dico con la qualità di una cosa che non ha altro dopo — non "lo so, ma", non "lo so, però", non "lo so, sto cercando di". Solo: lo so.

Giulia aspetta. Aspetta nel modo di chi sa che potrebbe esserci altro, non nel modo di chi lo esige. Resto in silenzio. La voce analitica non produce niente. C'è il "lo so" e poi il silenzio — il silenzio di chi non nega, di chi non costruisce, di chi non ha le parole per andare oltre quello che ha già detto.

Giulia annuisce leggermente. Non di soddisfazione — di registrazione.

"Ho preso un appuntamento con qualcuno." Una pausa. "Non per noi — per me. Voglio parlare con qualcuno di come sto."

"Ok."

"Non ti chiedo di fare la stessa cosa." La voce è ancora ferma, ancora uguale. "Ti chiedo di capire che io non posso aspettare che le cose cambino da sole. Ho aspettato. Non cambia da solo."

La finestra fuori è buia. La lampada fa la sua luce morbida sul soffitto. Da qualche parte, lontano, c'è il rumore di una macchina in frenata.

Il silenzio si allunga.

"Ok," dico.

Una pausa. Poi: "Mi dispiace."

Non è la formula delle scuse per un fatto preciso — non "mi dispiace per la volta in cui", non "mi dispiace di non aver fatto X". È la frase di chi cerca il nome di qualcosa e trova solo questo, questo contenitore impreciso che non descrive esattamente quello che vorrebbe descrivere ma è il più vicino disponibile. *Mi dispiace*. Per i dieci chili. Per lo sguardo. Per "come vuoi tu". Per quello che Giulia ha tenuto da sola per mesi mentre aspettava.

Giulia mi guarda un secondo.

Non cambia espressione. Non sorride, non si scioglie, non fa nessuno dei gesti che nei film segnalano che qualcosa si è risolto. Mi guarda con la qualità di qualcuno che ha sentito una cosa vera e l'ha registrata — non più, non meno.

Si alza.

Va in cucina.

Il suono dei suoi passi sul parquet è quello di sempre — il passo leggermente più pesante sul sinistro che ha da anni, che sento la mattina quando si alza prima di me. Poi il rumore del rubinetto. Il bicchiere che tocca leggermente il bordo del lavandino.

Non sbatte le porte.

Non c'è nessuna porta sbattuta, nessun silenzio ostile, nessuna conclusione drammatica. Giulia ha preso un bicchiere d'acqua. La conversazione è finita perché ha detto quello che doveva dire — non perché sia risolta, non perché ci sia stata una risposta all'altezza di quello che aveva detto. Perché le cose che doveva dire erano state dette. Il resto non dipende da questa sera.

Resto seduto sulla poltrona.

Il telefono è sul bracciolo dove l'ho appoggiato. Non lo prendo. Il salotto ha la stessa luce di prima — la lampada, il buio della finestra, i rumori della via. Tutto è uguale a venti minuti fa. Qualcosa non lo è.

Sento il rubinetto aprirsi in cucina. Sento il bicchiere sul lavandino. Sento l'acqua scorrere per qualche secondo, poi fermarsi. Poi silenzio. Poi i passi di Giulia che tornano dal corridoio verso la camera. Il passo leggermente più pesante sul sinistro.

La porta della camera si chiude piano.

Non sto aspettando che torni in salotto. Giulia non tornerà in salotto — la conversazione è finita, non perché sia stata interrotta ma perché è arrivata dove doveva arrivare. Ha detto quello che aveva da dire. Ha aspettato la risposta. Ha sentito "lo so" e "mi dispiace" — non la risposta che avrebbe potuto ricevere, ma quella che c'era. Ha preso un bicchiere d'acqua. È andata a letto.

Non c'è altro da fare questa sera.

Resto ancora qualche minuto sulla poltrona. Non so esattamente quanto — il telefono è sul bracciolo e non lo guardo per vedere l'ora. La luce della lampada. Il rumore lontano della via. Il silenzio del corridoio.

Quella notte non dormo.

Non nel modo dell'insonnia che conosco — non i pensieri che girano, non la lista delle cose che restano aperte, non la pressione delle scadenze che si accumula nel buio. Non ansia. Non il tipo di notte in cui il corpo è sveglio perché il sistema sta elaborando qualcosa di urgente, qualcosa da risolvere, qualcosa che non può aspettare.

È diverso.

C'è qualcosa che preme. Non so come chiamarlo con più precisione — la parola “qualcosa” è imprecisa, e lo so, ma non ce n'è una più precisa disponibile. Non è un pensiero. Non produce pensieri. Non genera liste o strategie o analisi. È una presenza — il tipo di cosa che sai che c'è nella stanza senza poter dire cosa sia, senza che sia minacciosa o rassicurante, solo: c'è.

Giulia dorme.

Dorme nel modo che conosce il suo corpo — con la qualità di chi si addormenta in quindici minuti e non si sveglia prima dell'alba. Ha il respiro regolare che riconosco al buio. Il suo fianco si alza e si abbassa in modo ritmico, lento.

Resto sveglio accanto a lei.

La stanza è buia — buia nel senso urbano, con la striscia di luce gialla che filtra dall'esterno tra le tende, la qualità del buio milanese che non è mai buio pieno. Guardo il soffitto. Non penso al lavoro. Non penso alla settimana. Non penso al passaggio di consegne di Chiara, non penso a Fari, non penso al report Q3.

Penso a “stai sparendo”.

Non come analisi — non come problema da esaminare, non come struttura da smontare e rimontare. Come suono. Le tre sillabe nell'ordine in cui Giulia le ha dette, con la voce che aveva quando le ha dette, nel salotto con la luce della lampada. *Stai sparendo*. L'ho sentito nel momento in cui l'ha detto — qualcosa aveva risposto, qualcosa di piccolo, il riconoscimento di una cosa che era vera. Adesso, al buio, quel qualcosa è ancora lì. Non si è chiuso con la fine della conversazione. Non si è spento quando Giulia si è alzata e ha preso il bicchiere d'acqua.

È ancora lì.

Non so cosa farne. Non nel senso in cui non so quale azione compiere — nel senso in cui non ho il repertorio per stare con questa cosa senza trasformarla in qualcosa da gestire. Il repertorio che ho è quello dell'analisi, della struttura, del piano. Questa cosa non ha struttura. Ha solo presenza.

Resto sveglio ad averla accanto.

Le ore passano nel modo in cui passano le ore quando non si dorme — lentamente, senza i salti del sonno, con la qualità continua del tempo che non si interrompe. A un certo punto la striscia di luce tra le tende cambia leggermente — non ancora alba, ma qualcosa che si sposta nel blu prima dell'alba. I rumori della via cambiano: meno macchine, qualche veicolo isolato, il suono lontano di qualcosa che inizia prima del mattino.

Non ho risolto niente.

Giulia si muove nel sonno — si gira dall'altro lato, porta la coperta con sé. Il letto ha il calore di sempre, il peso di sempre. Resto fermo sulla mia metà.

La presenza è ancora lì. Non minacciosa. Non rassicurante.

Solo: c'è.

Capitolo 23 — Il documento vuoto

La settimana dopo il confronto ha la qualità delle settimane in cui non succede niente — nel senso che succede tutto quello che deve succedere, i meeting, le mail, le decisioni operative, il flusso normale di un lunedì che diventa martedì che diventa mercoledì — ma lo strato sotto ha qualcosa di diverso.

Non lo analizzo in questo modo nel momento in cui accade. Lo constato dopo, con la stessa qualità con cui avevo constatato lo sguardo di Giulia su Matteo a cena — lo riconosco a posteriori, quando il pattern è già passato e quello che resta è il profilo di quello che era.

La presenza della notte del confronto non è andata. Non nel senso che mi perseguita — non è così. Non produce pensieri. Non genera analisi. Sta lì come stava lì quella notte — come qualcosa che sai che c'è nella stanza senza poter dire cosa sia. Non minacciosa. Non rassicurante.

Solo: c'è.

Porto la settimana nel modo in cui si porta qualcosa che non ha peso preciso — non lo so dove metterla, non ho la categoria giusta, e allora la porto con me e continuo. Il caffè del mattino. Le mail. La riunione delle undici. Il pranzo al bar sotto l'ufficio, sandwich e acqua naturale, dieci minuti sul telefono a scorrere notizie senza leggere niente. Il pomeriggio. La sera.

Non dico niente a nessuno di quello che c'è nella stanza.

Il documento si chiama Strategic Brief Q4 Nordeuropeo — Helios.

L'ho già scritto sei volte in forme diverse. Non la stessa identica brief — ne ho scritta una versione per il mercato scandinavo a marzo, una versione preliminare per la presentazione ad Anders a giugno, due versioni intermedie durante i mesi dell'integrazione MedCore, una bozza per la riunione con il team di Bergen. Conosco la struttura. Conosco il tono. So quale registro usare per Anders — sintetico, orientato all'output, con la sezione obiettivi prima della sezione contesto, non dopo. Ho i dati. Ho l'outline di Fari, diciotto parole al massimo: *Schema solito, target segmento premium, integra insight Bergen, chiudi con piano di attivazione Q4.*

Diciotto parole. L'ho letto tre volte.

Apro Word. Mercoledì mattina, le 9:47, lo schermo del laptop sullo scrivania dello studio a casa — sto lavorando da remoto questa settimana, la settimana di Chiara che si sovrappone alla settimana di una call con Bergen che non richiedeva presenza fisica, e Fari ha detto *gestisci come vuoi* che significa che non gli importa dove lavori finché il documento arriva entro venerdì.

Pagina bianca.

Il cursore nell'angolo in alto a sinistra lampeggia.

Digito il titolo: *Strategic Brief Q4 Nordeuropeo — Helios*.

Poi.

Niente.

Il cursore lampeggia. Lo guardo lampeggiare. So quello che devo scrivere — la sezione introduttiva, il contesto di mercato, gli obiettivi per segmento, il piano di comunicazione, l'appendice con i KPI di misura. So l'ordine. So il tono. Il primo paragrafo di una strategic brief l'ho scritto talmente tante volte che dovrebbe venire da solo, come procedura automatizzata — come digitare la password del laptop, come scrivere il proprio nome su un modulo.

Non viene.

Guardo lo schermo. Poi la finestra dello studio — fuori è un mercoledì mattina di fine settembre, la luce è quella grigia compatta del nord di Milano in autunno, uno di quei giorni in cui il cielo non è minaccioso ma non concede niente, una copertura uniforme e senza texture. Torno allo schermo. Il cursore lampeggia.

Cerco di iniziare: *Nel contesto dell'integrazione MedCore* — le parole ci sono nel senso che le conosco, che so la frase che dovrebbe seguire, il riferimento al piano strategico H1, l'arco narrativo che Fari vuole, sintetico, orientato all'output. Ma non scendono nelle dita. Non è un blocco nel senso di non sapere cosa scrivere. È qualcosa di diverso — una disconnessione tra il sapere cosa scrivere e il produrre le parole sulla pagina. Come se il cavo tra i due fosse interrotto. Il segnale parte, non arriva.

Non ho una categoria per questo.

Aspetto. Non come scelta deliberata — aspetto nel modo in cui si aspetta quando non si sa cosa altro fare. Come aspettare un autobus di cui non si sa se passerà. Non c'è panico. Non c'è ansia acuta che sento. C'è una specie di vuoto — non il vuoto drammatico delle crisi, non la sensazione di caduta, ma il vuoto piatto di chi aspetta qualcosa che non si manifesta. Guardo lo schermo. Guardo la finestra. Torno allo schermo.

Il cursore lampeggia.

Undici minuti.

Il numero lo ricostruisco dopo, dalla cronologia del documento — Word salva automaticamente la prima versione undici minuti dopo la creazione del file. Il timestamp del salvataggio automatico è 9:58. Il file è stato creato alle 9:47. Undici minuti con solo il titolo. Non dal ricordo — non avevo guardato l’orologio, non avevo monitorato il tempo, la misura non era disponibile nel momento in cui stava succedendo. L’ho trovata dopo nel metadata del documento, come si trovano le cose che non si registrano mentre accadono.

Durante quegli undici minuti non elaboro il fatto che non sto scrivendo. Non lo iscrivo in nessun frame — non è un problema che sto cercando di risolvere, non è un sintomo che sto cercando di interpretare. È semplicemente quello che c’è: il cursore che lampeggia, lo schermo bianco sotto il titolo, le dita sulle assi della tastiera senza premere niente.

Da qualche parte, senza che lo pensi come pensiero elaborato, senza che si formi come frase — quella presenza dalla notte del confronto è qui anche adesso. Non so se c’è un collegamento. Non faccio il collegamento nel momento in cui accade. Ma *stai sparendo* è da qualche parte nella stanza, nella stessa forma vaga con cui era nella stanza quella notte — non come parola, non come voce, come cosa. Come la cosa nella stanza la notte del confronto.

All’undicesimo minuto qualcosa si riaggiunge.

Non drammaticamente. Non con sforzo deliberato, non con una tecnica, non con una decisione consapevole. Si riaggiunge come si riattacca una connessione intermittente — senza avviso, senza motivo identificabile. Le dita premono: *Nel contesto dell’integrazione MedCore nel portfolio europeo, il Q4 rappresenta la prima finestra di attivazione coordinata sui mercati nordici.* Una frase. Poi un’altra. Il documento inizia.

Finisco la brief in due ore.

Due ore per quaranta minuti di lavoro in condizioni normali — lo so, la so la differenza, ho scritto documenti simili abbastanza volte da conoscere il tempo che richiedono. Non è un problema di contenuto. Il contenuto era già lì. Il cavo si era interrotto e poi si è riattaccato, e nel mezzo ci sono stati undici minuti e poi altri novantacinque in cui il ritmo era strano, non fluido, come camminare con un peso di distribuzione irregolare che non riesci a sistemare.

La brief è corretta. L’ho riletta due volte. È esattamente quello che Fari ha chiesto. Il registro è quello giusto, il tono è quello giusto, la struttura è quella giusta per Anders. Quaranta pagine, sessantadue minuti secondo il tempo di lettura stimato in cima al documento, piano di attivazione Q4 con KPI di misura nell’appendice.

La mando venerdì mattina alle 8:52.

Fari risponde alle 9:11 con: *Ok, bene, mandala ad Anders per review finale e poi procediamo con l’implementazione.*

Diciotto parole.

Nessuno sa degli undici minuti.

Come ho portato la dissociazione di settimane fa — *era terza persona*, quattro secondi, nessuna categoria disponibile, non detto a nessuno — porto anche questo. Fuori dal sistema. Senza frame. Il documento è consegnato, Fari ha risposto in diciotto parole, il processo continua. Gli undici minuti sono nella cronologia del file, timestamp 9:47-9:58, e nessuno li vedrà mai perché nessuno ha ragione di aprire la cronologia di una strategic brief approvata.

Il mercoledì sera Giulia esce alle 19:03.

Lo noto dall'orologio del laptop — stavo ancora lavorando allo studio, la brief non era ancora finita, e quando la porta d'ingresso si apre e poi si chiude alzo gli occhi per un momento automatico e lo schermo ha 19:03 nell'angolo in basso a destra.

Non ha detto niente di preciso su dove va. Non ha spiegato e io non ho chiesto. Non come scelta deliberata — semplicemente non chiedo. Il gesto di chiedere non si forma. Come non si formano molte cose in questo periodo — non c'è il pensiero *non chiedo*, c'è l'assenza del pensiero *chiedo*.

Giulia torna alle 20:28. Entra, lascia la borsa nel corridoio, dice qualcosa di breve ai bambini in salotto — sento la sua voce ma non le parole — e poi va a controllare Sofia che aveva detto di avere i compiti da finire. Non passa dallo studio.

Non le chiedo dove è stata.

Torno al documento.

Il quaderno è sul tavolo della cucina il giovedì mattina.

Lo vedo mentre mi faccio il caffè — il tavolo è quello che vedo sempre dal piano cottura, con i libri di scuola di Sofia che ancora non sono stati portati in camera, il cestino della frutta, la posta che nessuno ha ancora aperto. In mezzo a queste cose c'è il quaderno.

Non è quello che conosco.

Il quaderno che conosco di Giulia ha la copertina nera — l'ho visto abbastanza volte da riconoscerlo, sul comodino, sul divano, sul tavolo della cucina, sempre la stessa copertina nera opaca con la costola leggermente abrasa nell'angolo in basso. Questo quaderno ha la copertina bordeaux. Stesso formato, stessa rilegatura a spirale, ma bordeaux.

Il primo quaderno si è riempito. Giulia ne ha comprato un secondo.

La macchinetta eroga il caffè. Il beccuccio smette di produrre vapore, la spia verde si accende. Prendo il bicchierino. Il quaderno bordeaux è sul tavolo. Giulia è già uscita a portare Sofia a scuola — Matteo prende il tram da solo, è così da settembre.

Lo registro nel modo in cui registro i fatti del mondo — il calendario cambiato, la disposizione dei mobili, una nuova pianta sul balcone. Il primo quaderno si è riempito. C'è un secondo quaderno bordeaux. Giulia non spiega l'uscita del mercoledì sera e io non chiedo. Il secondo quaderno è lì come un fatto.

Torno allo studio.

Venerdì mattina mando la brief ad Anders e poi mi sposto dalla scrivania alla cucina per il secondo caffè della mattina — le dieci e qualcosa, la finestra aperta sul cortile interno, uno di quei momenti brevi tra un blocco di lavoro e il successivo che esistono solo perché il corpo ha bisogno di alzarsi.

Sento un bussare.

Non è la porta d'ingresso — il suono è sbagliato, troppo vicino, dallo stesso lato del corridoio. È la porta dello studio. Che è aperta — la lascio aperta quando lavoro da remoto, non per motivo preciso, è la posizione di default — ma qualcuno ha bussato sull'anta aperta comunque, le nocche sulla superficie in legno, il suono breve di un gesto formale in uno spazio informale.

Matteo.

È in piedi nel corridoio, un passo fuori dalla soglia. Non è ancora entrato. Indossa la felpa dell'inter che è quasi troppo grande, le mani nelle tasche del marsupio frontale. Ha un'espressione che non è niente di preciso — non irritata, non aperta, quella neutralità densa che ha in questo periodo quando è in transito tra un posto e un altro senza essere da nessuna parte in modo deliberato.

“Hai la spillatrice?”

Il tono è quello di chi chiede una cosa concreta, specifica, senza prefazione e senza appendici.

“Sì,” dico. “È nel cassetto.”

Indico il cassetto — quello di destra della scrivania, il cassetto in cui tengo le cose dell'ufficio che uso raramente, la spillatrice, il cutter, i post-it. Matteo entra nello studio. Due passi dalla soglia alla scrivania. Apre il cassetto, prende la spillatrice, la guarda un secondo come per verificare che sia quella giusta — che abbia i punti, suppongo, o che funzioni.

“Grazie.”

Esce.

I suoi passi nel corridoio si allontanano verso la sua stanza. Sento la porta della sua stanza che si chiude — non sbattuta, chiusa, con il clic del meccanismo.

Resto con il bicchiere del caffè in mano.

La porta dello studio è aperta, la stessa posizione di prima. La scrivania con il laptop, il documento inviato, la cronologia con il timestamp degli undici minuti che nessuno vedrà. Dal corridoio non viene nessun suono — Matteo è nella sua stanza con la spillatrice, qualunque cosa stesse facendo che richiedeva una spillatrice.

Rimango un secondo con lo sguardo sulla porta aperta.

Non è la prima volta che Matteo entra nella mia stanza. È la prima volta in settimane — forse di più, non ho tenuto il conto — che viene volontariamente, che bussa sull'anta aperta, che entra nello spazio mio mentre lavoro. Non per una necessità urgente, non perché qualcuno lo ha mandato. Per una spillatrice. Logistica pura, necessità minima, tono neutro senza nessuna appendice.

Non elaboro la cosa in modo articolato. Non la iscrivo in una categoria, non costruisco una struttura intorno a quel *grazie* detto nel modo di chi dice grazie a qualcuno che abita la stessa casa. Non la chiamo progresso, non la chiamo apertura, non la chiamo niente che abbia un nome con un significato preciso.

Ma rimango un secondo con lo sguardo sulla porta chiusa.

Poi torno al laptop.

La finestra del documento è ancora aperta — la brief inviata, le quaranta pagine che hanno richiesto due ore invece di quaranta minuti, con il titolo nell'angolo in alto a sinistra e la cronologia nel metadata che nessuno aprirà mai. Lo chiudo. Apro la posta. C'è già la risposta di Fari.

Diciotto parole.

Il pomeriggio continua.

Capitolo 24 — La soglia

La mail di Fari è arrivata ieri sera alle 22:47.

Lo so senza aprirla — la notifica è sul telefono, l'ho vista mentre spengo la luce, l'oggetto era visibile nel banner: *FW: Update nordeuropeo Q4 — cambio struttura*. L'ho lasciata lì. Non come scelta deliberata — ho spento la luce e mi sono girato dall'altra parte e ho aspettato il sonno che è arrivato in modo strano, discontinuo, con la qualità del sonno di chi sa che c'è qualcosa che aspetta ma non vuole sapere ancora cosa.

Adesso è mattina.

Il laptop è aperto sullo studio. Lo schermo è acceso — l'ho acceso prima del caffè, che è quello che faccio sempre, il gesto automatico di chi lavora da casa e ha imparato che aprire il client prima delle otto ha un ritmo diverso da aprirlo dopo, quando le notifiche si sono accumulate e il volume ha già una forma. Apro il client prima, sistemo la cosa prima che diventi una cosa.

Ma adesso sono davanti allo schermo aperto e c'è qualcosa.

Non un blocco tecnico — il client funziona, la mail è lì, il numero di messaggi non letti è nella barra laterale. Non è la disconnessione che avevo già vissuto davanti alla pagina bianca, quella cosa diversa in cui il cavo tra il sapere e il produrre si era interrotto senza avviso. Questo è diverso. Questo è qualcosa che so nominare meno — una resistenza, nel senso fisico della parola, come la resistenza di un cassetto che non scorre ma non è rotto, è solo più difficile. So che è lì. So cosa devo fare. C'è qualcosa che non vuole.

Aspetto.

Non come tecnica — non nel senso in cui mi sono detto *aspetto e poi apro*, non c'è stato un pensiero preciso. È che le dita non si muovono verso il mouse, lo schermo è lì, e io resto fermo davanti allo schermo come si resta fermi davanti a una cosa che sappiamo di dover fare ma il corpo non esegue ancora il comando.

Sono le 8:12.

Aspetto ancora.

Alle 8:21 apro la mail.

Il messaggio di Fari ha l'oggetto *FW: Update nordeuropeo Q4 — cambio struttura* e nel corpo c'è il testo del forwarding — una mail di Anders a Fari, mandata alle 21:33 di ieri sera. Anders ha scritto in inglese, tre righe, con il registro sintetico che usa sempre con i referenti europei senior, il registro che avevo mappato mesi fa quando avevamo impostato il rapporto: niente cortesie iniziali, niente closing formula, oggetto e informazione e firma.

Le tre righe sono queste:

Stefano, updating you on the Q4 Nordic structure as agreed. New segmentation proposal attached. Happy to discuss timelines on your end.

E poi, nella riga prima della firma:

Updating as agreed.

Non as per your instructions. Non as per Luca's brief. Non following up on the strategic brief.

As agreed.

Con Fari. Non con me.

Rileggo le tre righe. La struttura è semplice — un update, un allegato, una disponibilità. Il tono è esattamente quello di chi ha un interlocutore diretto e lo usa come tale. *Stefano. Non Luca and Stefano. Non the team. Stefano.* Come se il canale esistesse già — non come se si stesse aprendo, ma come se fosse stato aperto da un po', e Anders lo stesse usando in modo naturale perché è il canale che ha.

La resistenza di prima adesso ha un nome.

Non ancora un'azione — solo un nome. È la sensazione di chi capisce una configurazione che si è formata senza di lui, non come tradimento, non come complotto, come qualcosa che si forma quando un meccanismo viene lasciato abbastanza a lungo senza attenzione. La natura dei sistemi. Il vuoto viene riempito. Qualcuno si occupa del contatto nordeuropeo — se non lo fa il referente designato, lo fa qualcun altro, e il qualcun altro diventa il referente de facto.

La mail è aperta sullo schermo.

Non rispondo. Non vado da Fari. Non scrivo ad Anders. Il client è lì, il cursore è nella casella del testo di risposta, e io non premo niente. Non perché stia decidendo di non agire — nel senso in cui la non-azione è una scelta calcolata. Ma perché la risposta che produrrei in questo momento non sarebbe quella giusta, lo so abbastanza da capirlo, e allora aspetto ancora.

Sono le 8:29.

Chiudo il laptop.

Vado in cucina.

Sono le 8:31. L'ufficio inizia alle 9:00, c'è un incontro alle 10:00 che posso seguire da remoto, la mattinata è strutturata abbastanza da permettere questo — diciotto minuti in cucina prima del momento in cui il flusso richiede partecipazione. È calcolo automatico, il tipo di calcolo che faccio senza pensarci, la mappa della giornata che si aggiorna in background.

Faccio il caffè.

La macchinetta ha il rituale che conosco — riempire il serbatoio se è sotto la linea, inserire la capsula, premere il tasto, aspettare che il beccuccio cominci a erogare. L'acqua che scorre ha un suono che non ascolto, il tipo di suono che senti solo quando smette. Prendo il bicchierino. Non vado allo studio — rimango in cucina, vicino al piano cottura.

Guardo fuori dalla finestra.

Il cortile è quello che è sempre — il rettangolo di spazio interno tra i palazzi, le finestre degli altri appartamenti, il cornicione del palazzo di fronte con la grondaia che perde un po' d'acqua quando piove. Il cielo sopra il cortile è uno spazio piccolo, quasi un'apertura, con la qualità del cielo milanese di fine autunno: grigio non uniforme, con qualche strato più chiaro verso est. Qualcuno ha steso della biancheria su un'asta di metallo — dei panni chiari che non riconosco come abiti, forse asciugamani, che si muovono appena per il vento che non sento da qui dentro.

Non penso alla mail di Anders.

Non nel senso in cui scelgo di non pensarci — nel senso in cui la finestra con il cortile e il cielo sopra e i panni chiari che si muovono occupa quello che c'è in questo momento, e la mail è nello studio con il laptop chiuso, e i due spazi non si sovrappongono.

Il caffè si raffredda sul piano cottura — lo tengo in mano ma non bevo. Il bicchierino è piccolo, il calore scende velocemente attraverso la ceramica, lo sento nella mano che si raffredda mentre lo reggo.

Poi sento qualcosa.

Non so come chiamarlo. Non so se ha un nome che appartiene al vocabolario che ho. Non è un pensiero — non produce frasi, non genera analisi, non si forma come struttura. È anteriore al pensiero, nel senso in cui le cose fisiche sono anteriori ai pensieri su di esse. È qualcosa nel petto — non dolore come dolore acuto, non il tipo di sensazione che allerta, non l'ansia che conosco con la sua qualità di pressione alta e rapida. È diverso.

È come quando si cede sotto un peso.

Non il peso in sé — il peso lo conosco, la tensione del peso sostenuto, quella cosa costante e sorda che non fa male in modo preciso perché fa parte del paesaggio da abbastanza tempo da diventare paesaggio. Quella tensione la so. Ma questo è diverso. Questo è il cedere — il momento in cui qualcosa che era teso si sposta, e lo spostamento produce un dolore che non è più

sordo, è diverso, è reale nel senso in cui si riconosce come tale. Non è peggio della tensione. È diverso dalla tensione. È il dolore di qualcosa che si spezza, e la rottura fa male in modo che la tensione non faceva.

Mi trovo seduto.

Non ho pianificato di sedermi — c'è la sedia della cucina vicino al tavolo, quella dove sedo di solito la mattina nei giorni in cui ho tempo di sedermi, e mi trovo seduto su quella sedia senza il momento preciso in cui ho deciso di farlo. Il bicchierino del caffè è sul tavolo. La finestra con il cortile è davanti a me, leggermente a sinistra.

Non piango.

Non arriva al pianto — non c'è il momento in cui gli occhi bruciano, non c'è la pressione che sale alla gola, non c'è la cosa che si chiama pianto. Non è questo. Ma c'è qualcosa che preme da dentro in un modo che riconosco come diverso da tutto quello che c'era nelle settimane precedenti. L'apatia aveva la sua qualità — piatta, uniforme, senza picchi, senza il rilievo che distingue le cose importanti da quelle meno importanti. Questo non è piatto. Questo ha rilievo. Non so se è meglio. Non so se è peggio. So che è diverso, e nel diverso c'è qualcosa che la piattezza non aveva: il riconoscermi come soggetto di quello che sto sentendo, non come osservatore che lo registra da fuori.

Resto seduto.

Il caffè sul tavolo si raffredda completamente — non lo bevo, rimane lì. La finestra. Il cortile. I panni chiari sull'asta di metallo che si muovono ancora appena.

Dieci minuti.

Li ricostruirò dopo, come ho ricostruito gli undici minuti del documento dalla cronologia automatica — non dall'orologio, non dal monitorare il tempo. Li ricostruirò dal timestamp del client che ho riaperto alle 8:51 quando sono tornato allo studio. Dieci minuti seduto sulla sedia della cucina con il caffè freddo sul tavolo e la finestra davanti.

Poi mi alzo.

Prendo la borsa. Vado in bagno, mi lavo i denti, mi passo dell'acqua sul viso. Lo specchio restituisce una faccia che riconosco — Giulia aveva detto dieci chili, e i dieci chili ci sono, ma adesso nello specchio c'è anche qualcos'altro che non so descrivere esattamente. Non illuminazione, non risoluzione. Qualcosa di leggermente diverso da quello che vedo di solito — o forse è la luce del bagno, o forse sono io che guardo in modo diverso per dieci secondi prima di smettere.

Esco di casa alle 8:58.

Rispondo alla mail di Fari alle 10:23, tra la fine della call delle 10:00 e il pranzo.

La formula è quella giusta — neutra, rispettosa, senza segnali di scala. *Ricevuto, grazie per il forward. Ho preso visione della proposta di Anders — verifico le implicazioni sulla timeline Q4 e mi allineo con lui entro fine settimana.* Trentadue parole. Il tono è quello corretto, il messaggio è accurato, non c'è niente nel testo che indichi quello che la resistenza delle 8:12 aveva sentito. Non è dissimulazione — è la distinzione tra quello che si vive internamente e quello che produce valore comunicarlo.

Non scrivo ad Anders.

Non oggi. Non perché stia evitando — perché la conversazione con Anders richiede un allineamento interno che non ho ancora, e mandare una mail da una posizione non allineata produce il tipo di comunicazione che peggiora le configurazioni invece di sistemarle. Lo so abbastanza.

La giornata ha il ritmo della giornata normale — le mail, le riunioni, i messaggi su Teams, il pranzo al bar sotto l'ufficio con Rodrigo che parla di qualcosa che riguarda il team di Roma e che richiede risposte di superficie, cose che so dare. La superficie funziona. Funziona nel modo in cui ha funzionato per mesi.

Ma durante quella giornata, in modo intermittente, quel qualcosa che ha sentito in cucina ritorna.

Non come pensiero — non come flash di analisi, non come elaborazione posticipata di quello che era successo sulla sedia della cucina. Come presenza fisica. Una qualità di sensazione nel petto che non era lì ieri — non acuta, non urgente, non il tipo di cosa che richiede azione immediata. Presente nel senso in cui le cose fisiche sono presenti, come la qualità dell'aria in una stanza o il peso di qualcosa che si porta. Noto che c'è. Non faccio altro con questo notare.

Alle 17:51, dieci minuti prima di lasciare l'ufficio, apro una chat nuova su WhatsApp.

Il contatto è Lorenzo Mantovani — il numero è lì da mesi, da quando ho messo il foglietto della ricetta nel portafoglio e poi non ho usato nemmeno quello. Ho aperto questa chat una volta sola, per mandare il messaggio di conferma dell'appuntamento del mese scorso. Prima di quello: niente.

Scrivo: *Lorenzo, ho quell'appuntamento di controllo la settimana prossima — possiamo anticiparlo?*

Rileggo. Invio.

Non è una crisi, non è un collasso, non è un segnale di emergenza. È una domanda su un appuntamento. Ma è la prima volta che sono io a chiedere di anticipare qualcosa — non di posticipare, non di cancellare per impegni sovrapposti, non di rimandare in modo vago. Di anticipare. La direzione è diversa da quella a cui sono abituato.

Riprendo la borsa. Esco dall'ufficio.

La tabaccheria è in via Moscova, a quattrocento metri dall'ufficio.

La vedo ogni giorno — faccio quel tratto per andare alla fermata del metrò, e la tabaccheria è sul lato sinistro, con la vetrina che espone le cose che espongono le tabaccherie, i biglietti del gratta e vinci, i segna posto di cartone, le matite colorate, le cose di cancelleria che non si trovano altrove. Ci sono entrato forse tre volte in tre anni — per francobolli, una volta, per un blocco di post-it quando ne avevo bisogno e l'ufficio non ne aveva.

Sofia aveva detto del fiorino tre settimane fa.

Era a cena — non una conversazione lunga, un dettaglio in mezzo ad altro. Stava spiegando un gioco che faceva con la sua amica Camilla, qualcosa che richiedeva delle monete finte, e aveva detto *abbiamo bisogno di un fiorino di plastica, quelli grossi dorati* con il tono di chi sta enumerando i materiali di un progetto. Io avevo detto *vediamo* che è quello che dico quando non sto seguendo abbastanza da dire qualcosa di più preciso.

Non ci avevo pensato dopo.

Adesso sono davanti alla vetrina della tabaccheria e vedo nella prima fila, dietro il vetro, una scatola con monete di plastica dorate — quelle dei giochi di società, i soldi finti in vari tagli. Ce ne sono di diversi colori. Uno ha la forma e le dimensioni di quello che ricordavo vagamente, la moneta grossa, il tipo giusto.

Entro. Compro la moneta. Costa settantacinque centesimi.

Non è un gesto grande — lo so nel momento in cui lo faccio. Non è la restituzione di mesi di assenza, non è la compensazione per tutto quello che non ho visto o sentito o chiesto. È una moneta di plastica dorata che costa settantacinque centesimi e che mi sono ricordato comprare nel modo in cui ci si ricorda le cose piccole che si sono lasciate cadere, a volte, più tardi del necessario.

La metto in tasca e prendo il metrò.

A casa Sofia è in camera sua.

Lo so da Giulia — entro, appoggio la borsa nel corridoio, Giulia è in cucina che sta sistemando qualcosa sul piano cottura. Le chiedo: "Sofia è a casa?"

Giulia si gira. Mi guarda un secondo — non un secondo lungo, un secondo che ha dentro una domanda che non formula. Poi guarda la mano che ho fuori dalla tasca — ho preso la moneta mentre aprivo la porta, la tengo nel

palmo. Non la presenta, non fa il gesto di chi mostra una cosa: la tiene solo lì, aperta.

Giulia guarda la moneta. Non dice niente per un momento. Il secondo quaderno bordeaux è sul tavolo della cucina — lo vedo nella mia visuale periferica, aperto, la penna appoggiata sulla pagina come chi l'ha appena posata.

"È in camera," dice Giulia.

Prendo la moneta, vado verso il corridoio, busso alla porta di Sofia.

"Avanti."

Sofia è seduta per terra con i fogli sparsi intorno — non i compiti, qualcosa di creativo, dei disegni su cartoncino che non riconosco subito. Si gira quando entro. Ha l'espressione di chi era concentrata e ha mollato la concentrazione senza resistenza, nel modo in cui i bambini passano da una cosa all'altra senza il peso della transizione.

Le tendo la moneta. "Quella roba del fiorino — è questa?"

Sofia la guarda. Poi la prende. La esamina — la rigira, guarda la faccia, guarda il retro. I bambini di dodici anni esaminano le cose con una qualità di attenzione che non è valutazione critica ma è più piena, più diretta, come se l'oggetto avesse uno spessore che vale la pena esplorare.

"Sì! Questo è quello giusto. Ha anche il bordo." Indica il bordo zigrinato con l'unghia del pollice. "Grazie papi!"

Poi, senza soluzione di continuità: "Sai che con questa Camilla e io possiamo fare il mercato fiorentino? Nel gioco si usa come valuta principale del quindicesimo secolo, e io stavo disegnando le bancarelle—" Prende uno dei fogli per terra e me lo mostra — c'è un disegno abbozzato, delle strutture con dei tetti, delle figure stilizzate.

Resto seduto sul bordo del letto di Sofia.

Ascolto.

Non nel modo delle ultime settimane, quel tipo di ascolto che è presenza fisica ma attenzione altrove — l'ascolto che produce *sì* e *mm* e *certo* con la qualità delle formule automatiche di chi tiene la mente su un'altra finestra. Non è quello. Non è nemmeno il tipo di ascolto pieno che avevo prima, quello di prima della Fase — il tipo di ascolto che chiedeva domande di seguito, che costruiva sulla cosa detta, che ricordava i dettagli per dopo. Non sono ancora lì.

Ma abbastanza davvero.

Abbastanza che quando Sofia dice *il bordo viene da quando i Medici controllavano la zecca e volevano che le monete fossero difficili da limare* e aspetta un secondo come aspettano i bambini quando dicono una cosa interessante, io rispondo: "Come facevano a sapere se erano state limate?"

Sofia ha un'espressione soddisfatta. "Pesandole. Il bordo zigrinato significa che se pesi la moneta e non corrisponde all'originale vuol dire che l'hanno manomessa."

"Non ci avevo mai pensato."

"Io neanche," dice Sofia, "me l'ha detto Camilla che ha guardato un video."

Ridiamo.

La qualità di quello che ride Sofia — diretta, non filtrata, il suono preciso di chi ha trovato divertente qualcosa e lo esprime senza mediazione — è qualcosa che non sentivo da un po'. Non perché Sofia non ridesse. Perché non ero lì abbastanza da sentirla nel modo in cui la sento adesso.

Matteo stava andando in bagno.

Lo so perché la sua stanza è in fondo al corridoio e il bagno è a metà, e per andare in bagno passa davanti alla porta di Sofia che in questo momento è aperta — io sono seduto sul bordo del letto, Sofia è per terra con i fogli, la luce della stanza è quella del pomeriggio tardo, già quasi arancione.

Non lo vedo entrare nel campo visivo. Lo vedo già lì — quando alzo gli occhi per un momento, Matteo è nell'uscio. Non all'interno della stanza, non al limite esterno del corridoio: nell'uscio, il bordo della porta come confine. Indossa la felpa dell'inter, le mani nelle tasche del marsupio frontale — la stessa posizione di quando è venuto per la spillatrice.

Guarda.

Non guarda me — guarda la scena. Il padre seduto sul bordo del letto di Sofia, Sofia per terra con i disegni, la moneta dorata che adesso Sofia ha messo sul cartoncino come riferimento visivo per disegnare. Guarda per due secondi, forse tre, con l'espressione che ha in questo periodo: quella neutralità densa che non è chiusura e non è apertura, è un osservare che non lascia sapere cosa sta registrando.

Non dice niente.

Torna in camera.

Il suono dei suoi passi nel corridoio — il passo dell'inter sulle assi del parquet — e poi il clic della porta della sua stanza che si chiude. Non sbattuta. Chiusa.

Ha visto.

Bambini a letto, la casa ha quella qualità silenziosa delle 22:00.

Sono in salotto. Non guardo niente — non il telefono, non la televisione. Sono seduto sul divano, dalla parte sinistra, quella che non è mai la parte di Giulia. Il salotto ha la luce della lampada accesa, la stessa luce di sabato sera quando Giulia si era seduta al centro e aveva detto *non so più chi sei*. La stessa lampada. Una qualità di luce diversa.

Sento Giulia nel corridoio.

I suoi passi — sempre il sinistro leggermente più pesante, sempre il ritmo che conosco — che si avvicinano dal corridoio verso il salotto. Si ferma all'entrata. Non entra di slancio, non si siede, non produce il gesto di chi ha una cosa da dire. Si ferma, come chi sta valutando lo spazio.

Poi entra. Si siede vicino a me — non dall'altra parte del divano, vicino. Non così vicina da essere un gesto carico, abbastanza vicina da essere deliberata.

Mi guarda.

“Come stai?”

Non *tutto ok?* — quello era la notte della dissociazione, la domanda di routine, il formato automatico della cura di superficie. Questo è diverso. *Come stai* con il peso di una domanda vera, il peso di chi sa che la risposta potrebbe essere qualcosa, che ha deciso di fare la domanda sapendo che la risposta potrebbe richiedere di restare.

Non rispondo subito.

Non perché stia cercando la formula giusta — non c'è formula disponibile, lo so già. Perché la domanda vera merita il tempo di una risposta vera, e la risposta vera non è costruita, è trovata, e trovare richiede un secondo in più di formulare.

“Non lo so.”

Riga sola. Senza *ma*, senza *però*, senza *sto cercando di*. Non lo so — la risposta più onesta che ho prodotto in tutta la Fase 4, più onesta di *bene*, più onesta di *sto gestendo*, più onesta anche del *lo so* di sabato sera che era il riconoscimento di una cosa esterna, la realtà che Giulia descriveva. Questo è diverso. Questo è il riconoscimento di qualcosa interno, che non so dove colloca, che non ha ancora una struttura, che non so dove va.

Non lo so.

Giulia mi guarda. Aspetta — non nel modo dell'aspettare che l'altro aggringa, nel modo di chi ha sentito quello che c'era da sentire e lo sta registrando, tenendo. Poi dice:

“Ok.”

Una parola. Non una risposta di superficie — non *ok capisco*, non *ok parliamone*, non *ok cosa vuoi dire*. Solo: ok. Il tipo di ok che non richiede altro, che accoglie quello che c'è senza chiedere che diventi più di quello che è.

Non parliamo.

Resto seduto. Giulia è seduta vicino a me. La lampada fa la sua luce morbida sul soffitto. Fuori dalla finestra del salotto il novembre di Milano ha i suoi suoni — qualche macchina, qualcuno che cammina, il suono lontano di qualcosa che non identifico. Il silenzio della casa tra questi suoni ha una qualità diversa dal silenzio del salotto di sabato sera, diversa dal silenzio dei mesi prima. Non è il silenzio di chi non ha niente da dire. È il silenzio di chi sta condividendo qualcosa senza le parole, il tipo di silenzio che richiede che entrambi siano presenti perché esista come tale.

Qualche minuto.

Non so quanti — non guardo il telefono, non guardo l'orologio, non tengo il conto. Abbastanza da sentire che c'è.

Poi Giulia si alza.

Non di scatto, non con il gesto di chi ha fretta. Si alza nel modo di chi ha finito quello che c'era da fare qui — non perché si sia risolto qualcosa, non perché la conversazione abbia avuto una conclusione, ma perché quello che c'era da condividere in silenzio è stato condiviso, e adesso è tardi, e domani è un altro giorno.

“Vado a dormire.”

“Ok.”

I suoi passi nel corridoio. Il sinistro leggermente più pesante. La porta della camera che si chiude piano.

Il salotto è mio di nuovo, con la luce della lampada e il silenzio di dopo che è leggermente diverso dal silenzio di prima.

Sul tavolo dello studio, il laptop è chiuso. La mail di Anders è dentro, con le tre righe e *as agreed* e l'allegato che non ho ancora aperto. Il messaggio a Lorenzo è inviato — non so ancora se risponderà stanotte o domani mattina, non so cosa dirà. Il fiorino di plastica dorata è nella stanza di Sofia, sul cartoncino con i disegni delle bancarelle del mercato fiorentino del quindicesimo secolo.

In cucina, sul tavolo, c'è il secondo quaderno bordeaux.

Giulia non ha scritto stasera — la penna era appoggiata sulla pagina quando sono rientrato, ma adesso il quaderno è chiuso, la penna è sul tavolo vicino. Non so cosa ci sia scritto dentro. Non lo saprò — non è mio da aprire. Ma il secondo quaderno è lì come fatto, come il primo si è riempito ed è arrivato il secondo, come Giulia che esce il mercoledì senza spiegare e io non chiedo, come il silenzio di stasera sul divano che è stato qualcosa senza essere niente di definitivo.

Resto seduto ancora qualche minuto.

La sensazione del pomeriggio in cucina — quel qualcosa che si spezza, il dolore diverso dalla tensione, il dolore che si riconosce — non è andata. È

ancora lì, in forma attenuata, con la qualità delle cose che si sono spostate e non sono ancora arrivate da nessuna parte. Non so dove va. Non so se domani sarà meglio o peggio. Non so cosa ha visto Matteo nell'uscio e cosa ne fa, nella sua stanza, con quella visione. Non so cosa dirà Lorenzo quando risponde.

Non lo so.

La soglia non è una promessa. È solo un posto — il posto in cui si smette di stare da un lato e non si è ancora dall'altro, e per un momento si è solo sul limite, con il peso di quello che si è lasciato e il buio di quello che c'è avanti.

Spengo la lampada.

Vado a letto.

Capitolo 25 — Il cedere

Il messaggio di Lorenzo è arrivato alle 6:23 di mattina.

Lo vedo quando sblocco il telefono — non perché stia cercando qualcosa, ma perché il gesto di sbloccare il telefono è il primo gesto del mattino, prima degli occhi aperti completamente, prima del soffitto. La notifica WhatsApp è in cima alla lista: *Lorenzo Mantovani — dom. pom. 17:00, se fa*. Sette parole. Lo stesso formato della sua risposta di un mese fa — la conferma dell'appuntamento di ottobre, laconico, senza domande aggiunte.

Lo leggo due volte. Poi metto il telefono sul comodino.

Cinque parole, in realtà, più il campo del nome. *Dom. pom. 17:00, se fa*. Abbreviazione per *domani pomeriggio* — è arrivato stanotte, mentre stavo dormendo con quella qualità di sonno che non ripristina, che accumula ore senza restituirle come riposo. Ho dormito, nel senso che non ero sveglio. Non so altro. Non tengo il conto delle ore perché ho smesso di guardare l'orologio a mezzanotte e mezza quando era chiaro che guardarlo non produceva niente di utile.

Domani pomeriggio alle 17:00.

Oggi c'è una riunione alle 10:00 e una call interna alle 14:30 e il follow-up sulla timeline Q4 nordeuropeo che Fari ha chiesto entro fine giornata — un email di tre paragrafi, non una brief, tre paragrafi con l'aggiornamento sullo stato di avanzamento. Ho già la struttura. Ho già i dati di Anders dall'allegato che ho aperto giovedì, il giorno in cui la mail era rimasta sul laptop con il laptop chiuso e io non l'avevo letta. L'ho letta venerdì. Ho risposto. Il canale con Anders esiste ancora, nella configurazione che ha — il canale con Fari in mezzo, il canale diretto in seconda battuta. La geometria non è cambiata. Ho deciso di non cambiarla adesso.

Mi alzo. Bagno. Caffè.

L'appartamento a quest'ora è silenzioso con la qualità del silenzio dei martedì mattina — Giulia è già sveglia, sento i suoi passi nella parte posteriore della casa, il suono del rubinetto della cucina. I bambini non ancora. Matteo alle 7:20, Sofia alle 7:35, il ritmo che conosco senza averlo mai mappato consapevolmente, il ritmo che si impara per esposizione ripetuta.

Bevo il caffè vicino alla finestra. Fuori il cortile ha la luce grigia di dicembre, compatta, senza angoli.

Dom. pom. 17:00, se fa.

Fa.

La riunione delle 10:00 si chiama Weekly Alignment — è il nome che Fari ha dato al meeting settimanale che esisteva prima con un altro nome, che prima ancora non esisteva ed era una call informale di venti minuti il lunedì. Adesso è un'ora, il martedì, sala Keplero quando siamo in ufficio, Teams quando non lo siamo. Oggi sono in ufficio. C'è Fari, Chiara, Rodrigo in collegamento da Roma, e Sara che manda i verbali ma non interviene mai durante la riunione stessa, solo dopo.

Sono seduto alla stessa posizione in cui siedo sempre — lato sinistro del tavolo, a metà, con la schiena alla finestra che dà sul corridoio. Il taccuino aperto, la penna sul foglio bianco. È il modo in cui partecipo — presenza fisica corretta, contributo di superficie quando necessario, il taccuino come segnale di attenzione che non richiede di stare attento nel senso pieno della parola.

La riunione inizia. Fari parla della timeline. Chiara ha aggiornamenti su Helios che riguardano la sezione del mercato tedesco. Rodrigo ha una domanda su un aspetto di MedCore che non mi riguarda direttamente — resto sul taccuino, una riga di nota ogni qualche minuto, il formato minimo della partecipazione istituzionale.

È quello che faccio da settimane. Funziona nel modo in cui ha funzionato da settimane.

Poi, a metà riunione — Rodrigo sta ancora parlando del suo punto, Fari ha fatto una domanda sul backlog delle analisi regionali — succede qualcosa.

Non è quello di luglio.

Lo so nel momento in cui accade, nel senso in cui si sa la differenza tra cose che appartengono a categorie diverse. Quello di luglio era la terza persona: le mani dall'esterno, il mio nome detto da qualcuno che stavo guardando da un posto che non era dentro di me, e poi il rientro — fluido, quasi impercettibile, quattro-otto secondi, il filo che si riattaccava come se non fosse mai mancato. Non era fisico, non nell'ordine in cui questa cosa è fisica. Era dissociazione — una parola che ho trovato dopo, in rete, alle 23:00 di un mercoledì notte, e che si adattava abbastanza da farmi smettere di cercare.

Questo non è quello.

Questo è nel petto.

Inizia come una qualità di pressione — non acuta, non il tipo di pressione che allarma, ma specifica nel senso in cui le cose fisiche sono specifiche: c'è un posto preciso, c'è un gradiente preciso, c'è una direzione. Non è la tensione che conosco — quella cosa costante e sorda che è diventata paesaggio, la tensione delle spalle, la tensione della mandibola che stringo senza accorgermene quando leggo le mail di Anders. Questa è diversa. È nel petto — non irradiazione, non pesantezza, qualcosa di più simile a un

oggetto che si stringe invece di un oggetto che cede. Come se qualcosa stringesse dall'interno verso l'esterno, con una qualità uniforme, senza picchi, senza la qualità acuta dell'ansia che ho imparato a riconoscere come tale.

Respiro.

Non passo.

Rodrigo finisce il suo punto. Fari risponde. Chiara aggiunge qualcosa che non registro. Il taccuino è davanti a me, la penna è ferma sulla riga a metà, le dita reggono la penna senza scrivere. Dall'esterno — se qualcuno guardasse — sono esattamente quello che sono sempre: il lato sinistro del tavolo, metà, taccuino aperto, schiena alla finestra del corridoio.

Respiro ancora.

Non passo.

Non è un attacco di panico. Lo so nel modo in cui si riconoscono le cose per esclusione — conosco la spirale del respiro, conosco l'urgenza acuta, conosco quella sensazione specifica di morire che non è il morire ma che il corpo traduce come tale. Non è questo. Nessuna spirale. Nessuna urgenza. Nessun impulso di uscire dalla stanza. Solo questo — la pressione nel petto, il gradiente, il posto preciso — che non passa quando respiro.

Aspetto che la riunione finisca.

Ci vogliono diciotto minuti. Li conto senza contarli — nel senso in cui si contano le cose quando si aspetta, non con un orologio, con la forma del tempo che si allunga. Fari chiude con i punti di azione, Sara legge il riepilogo, ognuno dice il suo nome per conferma come si fa alla fine del Weekly Alignment. Dico il mio. Il suono della mia voce è quello di sempre.

Il bagno degli uomini è al terzo piano, in fondo al corridoio vicino alle scale di servizio.

Ci vado senza prendermi il tempo di pensarci — non come fuga, non con urgenza, con la qualità della persona che deve andare in bagno tra due riunioni. Passo davanti a due colleghi nel corridoio, nessuno mi dice niente, non rallento, non cambio andatura. La porta del bagno. Dentro.

Piastrelle bianche, grout grigio chiaro. Tre lavandini in fila, specchi sopra ciascuno. Due cabine, una libera. Luce fluorescente — il tipo di luce che non ha temperatura, che è solo luminosità, che leva le ombre senza restituire calore.

Non vado alla cabina.

Mi siedo sul bordo del lavandino centrale — non per nausea, non per una ragione precisa, perché ho bisogno di non essere in piedi per qualche minuto. Il bordo della ceramica è freddo attraverso il tessuto dei pantaloni. Lo

specchio davanti restituisce una persona seduta sul bordo del lavandino con la cravatta leggermente allentata e le mani sulle cosce.

La sensazione nel petto è ancora lì.

Aspetto.

Tre minuti, forse quattro. Il tempo è la stessa cosa di prima — non lo conto con un orologio, lo misuro con il ritmo del respiro, lento, regolare, senza spirale. Aspetto che passi nel modo in cui si aspettano le cose fisiche — come si aspetta che una fitta ceda, come si aspetta che il freddo si adatti alla temperatura corporea. Il corpo sa aspettare le cose fisiche. Ho imparato questo nei mesi della Fase — non come tecnica, come constatazione: il corpo gestisce molte cose da solo se non si interferisce.

Dopo tre minuti — forse quattro — la sensazione si attenua.

Non sparisce. Si attenua. C'è una differenza: attenuare significa che il gradiente rimane ma l'intensità diminuisce, che il posto preciso è ancora riconoscibile ma la pressione è meno definita, che posso stare in piedi senza che quello sia il pensiero principale. Sparire sarebbe diverso. Questo non sparisce.

Mi alzo. Acqua sul viso — fredda, rubinetto centrale. Lo specchio restituisce ancora quella faccia. Giulia aveva detto dieci chili, e i dieci chili ci sono, e adesso ci sono anche le occhiaie di chi non dorme abbastanza da abbastanza tempo. Non è una rivelazione — l'ho visto già, questa mattina, ogni mattina. Ma adesso la luce fluorescente del bagno del terzo piano le rende geometriche, precise, senza la possibilità di attribuirle alla luce sbagliata.

Torno alla scrivania.

Ci vogliono sei minuti dalla porta del bagno alla scrivania — ho camminato piano, ho preso un bicchiere d'acqua dalla macchina vicino alle scale, ho risposto a un collega di Copenhagen che mi ha fermato nel corridoio con una domanda di sessanta secondi a cui ho risposto correttamente, con il registro corretto, senza che nulla nel tono tradisse quello che era appena successo al terzo piano.

Il sistema continua.

Apro il client. Trenta-due mail nuove dalle 10:00 — la riunione ha generato il suo volume standard di follow-up, i punti di azione convertiti in mail, le conferme, le richieste di allineamento laterale. Le scannerizzo. Diciannove non richiedono risposta immediata. Undici richiedono risposta entro fine giornata. Due richiedono risposta adesso.

Rispondo alle due.

Poi apro una nuova mail. Destinatario: Sara Bianchini. Oggetto: [modifica agenda] call 15:00.

Sara, spostato la call delle 15:00 a domani, hai tu il contatto con il team di Rodrigo. Grazie.

Una riga. Invio.

Sara risponde in due minuti: *Fatto, ricontatto il team e aggiornerò la calendar invite.*

Quattro parole più l'aggiornamento. Il sistema continua nel senso in cui ha continuato per mesi — la macchina non sa della pressione nel petto, non sa del bagno del terzo piano, non sa dei diciotto minuti in sala Keplero con la penna ferma sulla riga a metà. Il sistema sa che la call delle 15:00 è spostata a domani e che Sara ha il contatto. Il resto non è informazione rilevante per il sistema.

Lavoro fino alle 17:30. I tre paragrafi del follow-up nordeuropeo li scrivo nel tardo pomeriggio — non in undici minuti di blocco come la brief di settembre, ma non con la fluidità di prima. Un ritmo intermedio: il cavo regge, ma con attrito. Il testo è corretto. Lo rileggo due volte. Lo mando a Fari alle 17:11.

La sensazione nel petto torna due volte nel pomeriggio — più leggera del mattino, con la stessa qualità sorda, la stessa posizione precisa. Non la classifico. Non ho la categoria giusta per classificarla, e ho imparato che forzare la classificazione delle cose che non hanno categoria produce analisi false che peggiorano la comprensione delle cose reali. Aspetto che si attenui. Si attenua.

Esco dall'ufficio alle 17:32.

La notte è strana nel modo in cui sono state strane le ultime notti.

Strana non nel senso della notte del confronto con Giulia, che aveva la sua qualità densa di cose dette e cose non dette, la lampada accesa, il suo *ok* che conteneva tutto quello che non richiedeva parole. Non nel senso delle notti di Fase 2 e 3, quando il laptop restava aperto fino all'una e il corpo era sveglio ma la mente era altrove, nel thread di Anders o nella slide di Chiara o nella mail di Bauer che bisognava calibrare bene. Questa notte è diversa: il laptop è chiuso. Sono a letto alle 23:10. Non per scelta di disciplina — per mancanza di capacità di stare sveglio in modo produttivo.

Dormo.

Non il sonno che ripristina — quello che conosco, il sonno delle notti in cui il corpo cede completamente e al mattino c'è qualcosa di diverso nel petto, non la stanchezza del giorno prima. Questo sonno non produce quel qualcosa di diverso. Produce ore. Le ore passano, la sveglia suona alle 6:40, mi sveglio con la stessa qualità di peso che avevo quando ho chiuso gli occhi — non più pesante, non meno pesante. Uguale.

Come se il sonno fosse passato sopra invece che attraverso.

È mercoledì mattina. Sono le 6:41. Fuori la luce di dicembre è ancora assente — alba alle 7:48, il tipo di buio che non è notte ma non è ancora giorno, il tipo di buio che a Milano d'inverno ha la sua qualità specifica di grigio pre-aurorale. Resto nel letto un minuto in più del solito. Non per strategie di benessere, non come pratica consapevole. Perché il corpo non esegue ancora il comando di alzarsi, e aspetto che lo esegua.

Alle 6:43 si alza.

La giornata ha il suo ritmo. Caffè, bagno, i bambini che si alzano — prima Matteo, poi Sofia con i capelli ancora dalla parte sbagliata e la faccia di chi ha dormito bene e non capisce perché gli altri non stiano già festeggiando il mattino. Giulia prepara qualcosa di veloce — pane e qualcosa, la colazione pratica dei mercoledì. Parliamo del poco che c'è da dire in undici minuti prima che Matteo prenda la borsa e esca senza dire nulla a voce alta, il clic della porta che è il suo modo di salutare.

Non dico nulla della sensazione nel petto.

Non perché lo stia nascondendo — nel senso in cui si nascondono le cose deliberatamente, con l'intenzione di tenerle fuori dalla visione degli altri. Non lo dico perché non ho ancora le parole per dirlo, e dire le cose senza parole produce il tipo di conversazione che richiede più energia di quella disponibile. Domani pomeriggio alle 17:00 c'è Lorenzo. Lorenzo ha le parole — le ha sempre avute, è quello che fa, traduce il corpo in linguaggio.

Aspetto domani.

Lo studio di Lorenzo Mantovani è in via Marsala, secondo piano, scala B.

C'è un campanello accanto a un citofono con il suo nome — *L. Mantovani, Studio Medico* — e un piccolo ingresso con tre sedie di legno chiaro e una pianta da interno che ha la qualità delle piante da interno negli studi medici: curata il giusto da sembrare viva senza essere troppo decorativa. Ci sono stato due volte prima di oggi. La prima in settembre, quando la ricetta era nel portafoglio e non la usavo ancora. La seconda a ottobre — 135/88, polso 91 a riposo, Stai funzionando in modalità di emergenza da troppo.

Entro. L'ingresso è vuoto — sono puntuale, le 17:00 esatte, e l'altra paziente che stava uscendo quando sono salito per le scale aveva ancora la voce di chi finiva una conversazione.

Lorenzo apre la porta.

Siediti.

Non come formula di accoglienza — come osservazione diretta. La stessa qualità di sempre: guarda senza l'espressione di chi sta aspettando che tu dica qualcosa di preciso, senza l'espressione di chi ha già deciso cosa dirà dopo che parli. L'espressione di chi guarda. Adesso, in questo momento,

l'espressione di chi vede qualcuno che ha aspettato più di quanto era necessario.

Non lo dice. Lo guardo e lo so, e lui sa che lo so, e non c'è bisogno di dirlo.

Mi siedo sulla sedia vicino alla scrivania — non il lettino, quella viene dopo. La sedia di legno con i braccioli, quella per il colloquio prima della visita.

Come sono stati i numeri questo mese?

Non lo so. Non ne ho misurati.

Una piccola pausa. Non di disapprovazione — di registrazione.

Adesso li misuriamo.

Il bracciale del pressurimetro ha la qualità delle cose familiari — il velcro, il gonfiaggio, la pressione che aumenta e poi cede lentamente. Aspetto. Lorenzo guarda il display.

141 su 92.

Un numero più alto di ottobre. Non dico niente. Lorenzo non dice ancora niente — lo scrive sulla cartella che ha sul tavolo, la stessa cartella beige che ho visto le altre volte, con la mia scrittura in alto — no, con la sua scrittura, corretta, il nome e la data e i numeri.

Polso. Tre dita sul polso interno. Quattro secondi. *88 a riposo.*

Scrive.

Dormi?

Meno di prima.

Quanto?

Quattro ore, alcune notti. Cinque.

Scrive. Non dice niente di valutativo — non è *troppo poco*, non *devi dormire di più*, le cose che dice chiunque che non sia un medico e che non servono a nulla perché le so già. Le scrive. Poi:

Hai avuto altri episodi come quello della call? Una pausa. *La dissociazione.*

Non l'avevo chiamata così con lui — in ottobre avevo descritto quello che era successo senza dargli nome, perché il nome lo avevo trovato dopo, in modo privato, e non l'avevo detto a nessuno. Ma Lorenzo aveva usato la parola. La ricordo adesso — *episodio dissociativo di breve durata, da stress acuto*, lo aveva scritto nella cartella come nota, e io avevo detto sì senza discutere la terminologia perché la terminologia sembrava corretta.

Non quello. Qualcosa di diverso.

Lorenzo aspetta.

Ieri mattina, durante una riunione. Mi fermo. Cerco il modo di descriverlo senza usare le categorie sbagliate. Non era la terza persona. Non ero fuori. Ero dentro — ma nel petto c'era qualcosa.

Descrivi il qualcosa.

Una pressione. Non acuta. Specifica — c'era un posto preciso, un gradiente preciso. Come qualcosa che stringe dall'interno. Non verso l'alto, non verso il basso. Come un oggetto che si stringe, invece di un oggetto che cede.

Lorenzo non interrompe.

Non era ansia come la conosco — la spirale del respiro, l'urgenza. Non era questo. Non avevo bisogno di uscire dalla stanza. Non pensavo di star morendo. Era somatico — nel senso in cui le cose fisiche sono somatiche, nel senso in cui non era un pensiero che produceva la sensazione ma la sensazione che precedeva il pensiero. Mi fermo ancora. Respiro, non passava.

Lorenzo scrive.

Quanto è durata?

Finché è finita la riunione. Diciotto minuti, forse. Poi sono andato in bagno, mi sono seduto, si è attenuata. Non è sparita. Si è attenuata.

Irradiazione? Si diffondeva verso il braccio, la schiena, la mascella?

No.

Durata dopo il bagno?

È tornata due volte nel pomeriggio. Più leggera. Stessa posizione.

Associata a sforzo fisico? Anche minimale — scale, camminata.

No. Seduto. O in piedi fermo.

Lorenzo scrive ancora. Poi fa il gesto di alzarsi — *stenditi* — e io mi sposto sul lettino, la carta che scricchiola sotto il peso, il cuscino di plastica. Auscultazione: le due sonde sul petto, poi sulla schiena, il respiro profondo che lui chiede e io faccio senza che sembri un respiro profondo perché il torace collabora nel modo in cui collabora da mesi — automaticamente, senza surplus. Check standard: pressione di nuovo per conferma, palpazione addominale di routine, una domanda sul ritmo intestinale che rispondo con la risposta corretta.

Si siede. Io mi risiedo sulla sedia.

Non è un problema cardiaco acuto. Lo dice con la stessa chiarezza con cui darebbe qualunque altra informazione — né rassicurante né allarmante, descrittivo. Non ho elementi per sospettarlo. La pressione è alta ma l'auscultazione è pulita, il polso è regolare. Non c'è niente che mi preoccupi in quel senso.

Aspetto.

Ma quello che descrivi è il corpo che produce risposte somatiche a una pressione del sistema nervoso che va avanti da abbastanza tempo. Si ferma un secondo. Hai sentito qualcosa in più rispetto al mese scorso?

Sì.

Cosa?

*Quello che è successo in cucina due giorni fa, prima dell'appuntamento — il cedere, il dolore diverso dalla tensione, il ritrovarmi seduto sulla sedia senza aver deciso di sedermi, il caffè freddo sul tavolo, la finestra con il cortile e i panni chiari sull'asta di metallo. Lo descrivo. Non nel formato della confidenza — nel formato della descrizione tecnica, il formato in cui descrivo le cose a Lorenzo perché lui lavora meglio con i dati precisi che con le narrazioni cariche. Gli do il dato preciso: *era diverso dalla tensione. La tensione la conosco. Quella era diversa — era il cedere, non il tenere. Produceva qualcosa nel petto che riconoscevo come dolore, non come tensione. Non so se era meglio o peggio.* Pausa. *Ma era reale nel senso in cui le cose fisiche sono reali.**

Lorenzo mi guarda.

Non con l'espressione di chi sta per dire qualcosa di importante in modo importante — con l'espressione di chi sta per dire qualcosa di preciso.

Quello che descrivi si chiama saturazione.

Si ferma. Mi lascia il tempo di registrare la parola.

Saturation, in inglese — il termine clinico. Il meccanismo compensativo si è esaurito. Il corpo ha tenuto abbastanza a lungo da non riuscire a continuare a tenere nello stesso modo. Non è un breakdown — un breakdown è un collasso acuto, una crisi che richiede gestione immediata. Questo è diverso. La saturazione è il momento in cui il sistema raggiunge il limite della capacità tamponante. Non crolla — segnala. Quello che hai sentito in cucina era il segnale. Quello che hai sentito ieri in riunione era un altro segnale.

Cosa si fa con il segnale?

Si smette di fare quello che ha prodotto la saturazione.

Una riga. Senza aggettivi.

Non definitivamente, aggiunge, non sto dicendo che devi lasciare il lavoro o cambiare vita. Sto dicendo che ci vuole uno stop. Non negoziabile. Non gestibile con aggiustamenti di margine — dormire un'ora in più, ridurre le call di venti minuti, delegare un progetto. Uno stop reale, di durata sufficiente da dare al sistema nervoso il tempo di uscire dalla modalità di emergenza.

Quanto?

Una settimana. Almeno.

Scrivo qualcosa sulla cartella. Stacca il foglio della ricetta — lo stesso blocchetto di ottobre, la carta leggermente giallina, la scrittura a penna. Lo vedo compilare il nome del farmaco per il sonno — dosaggio diverso da quello di ottobre, più alto — e poi, su un foglio separato della stessa carta, comincia a scrivere qualcos'altro.

Non è una ricetta. È una nota — più lunga, il formato di una lettera breve, la grafia che riconosco come la sua, non il timbro del medico, la penna stilografica che usa sempre.

Scrivo per un minuto. Poi mi porge entrambi i fogli.

Il foglio della ricetta è quello che conosco: farmaco, dosaggio, durata. Il secondo foglio ha tre paragrafi brevi in italiano chiaro, intestazione con il suo nome e il suo numero di iscrizione all'ordine, la data di oggi, il mio nome. Nel testo: *si raccomanda astensione temporanea da attività lavorativa sotto stress prolungato per la durata di sette giorni consecutivi. Tale raccomandazione è motivata da evidenza clinica di saturazione del sistema neurovegetativo con manifestazioni somatiche documentate.*

Non è un certificato di malattia nel senso amministrativo, dice Lorenzo mentre lo leggo. Non ti fa stare a casa a guardare il telefono e a rispondere alle mail in modalità ridotta, che è quello che faresti con un certificato. È una raccomandazione scritta. Significa: hai il permesso medico di non rispondere per una settimana. Non il dovere — il permesso. Prova a usarlo come tale.

Lo guardo. Non dico niente per un secondo.

Prova, ripete. Non come ingiunzione. Come cosa che vale la pena tentare.

Riprendo i fogli. Li piego in due — la ricetta, la raccomandazione — e li metto nella tasca interna della giacca.

Lorenzo mi guarda.

Non dico che lo farò. Non dico che non lo farò. C'è un momento in cui le due possibilità coesistono — il foglio nella tasca, la parola *saturazione* ancora nell'aria dello studio, la sensazione nel petto che si è attenuata nel corso della visita come se essere descritta la rendesse meno necessaria. Non so ancora quale delle due diventerà vera. Non dico nessuna delle due cose.

Mi alzo. Mi stringo la mano con Lorenzo — il gesto rapido, professionale, il suo appuntamento successivo è tra quindici minuti. *Avvisa se cambia qualcosa prima della prossima volta, dice. Ti rimando io un promemoria entro due settimane.*

La porta. Le scale. Via Marsala.

I fogli sono nella tasca interna della giacca.

Non li tiro fuori — non in strada, non sul tram, non sul treno. Sono lì. Li sento attraverso il tessuto della giacca quando cammino, il rettangolo sottile di due fogli piegati, la carta giallina della ricetta e la carta bianca della raccomandazione. Fuori è dicembre e il buio è già arrivato — a Milano a dicembre il buio arriva alle 16:30, e adesso sono le 18:20 e le luci della via sono quelle delle luci della via milanese di sera, il giallo delle insegne, il bianco dei negozi, il neon del bar tabacchi all'angolo che è aperto fino alle 20:00.

Cammino.

Il tram numero 2 si ferma alla pensilina in fondo a via Marsala. Salgo. Il tram è pieno a quest'ora — i sedili occupati, qualcuno in piedi con la borsa tra le gambe, lo schermo con le fermate che scorre. Resto in piedi anche se c'è un posto libero due file avanti. Mi sento meglio in piedi adesso, con qualcosa su cui reggere.

Saturazione. La parola è precisa nel modo in cui sono precise le parole tecniche — non ambigua, non poetica, non aperta a interpretazione. Il sistema ha raggiunto il limite della capacità tamponante. Il corpo ha tenuto. Poi ha segnalato. Il segnale è specifico, è nel petto, è reale nel senso in cui le cose fisiche sono reali. Non ha il nome che avevo cercato — non ansia, non attacco di panico, non dissociazione. Ha questo nome. *Saturazione.*

Non so ancora cosa farò con il permesso che c'è nel secondo foglio. Non so se chiamo Fari stanotte o domani mattina o dopodomani. Non so cosa gli dico — se uso la parola del documento, se produco una spiegazione operativa, se trovo un registro intermedio che non sia né *ho una crisi* né *prendo una vacanza*. Non lo so.

Il tram si ferma. Scendo.

Casa è a dodici minuti a piedi. Li percorro.

Giulia è in cucina con i bambini.

È mercoledì — il giorno in cui Giulia esce, il giorno del quaderno bordeaux che non chiedo, ma adesso è già tornata, e questo significa che sono le 18:35 e lei ha fatto quello che fa il mercoledì sera e adesso è qui a preparare qualcosa mentre Sofia è seduta al tavolo della cucina con i suoi fogli e Matteo è — non vedo Matteo dall'ingresso, deve essere in camera.

Appoggio la borsa nell'ingresso.

Entro in cucina.

Giulia si gira. Il suo modo di guardarmi — non il modo di tutti i giorni, il modo delle ultime settimane, che è già diverso dal modo dei mesi prima. Qualcosa nel suo sguardo registra qualcosa nel mio.

Sono andato da Lorenzo.

Lo dico con il tono con cui si dicono le cose che non richiedono costruzione — non una confessione, non una comunicazione strategica. Un fatto.

Giulia si gira completamente. Aspetta.

Ha detto di smettere per una settimana. Ha scritto una raccomandazione. Pausa. Sul serio — scritta a mano, con il suo nome e il numero dell'ordine. Come la ricetta.

Giulia non dice *finalmente*. Non dice *te l'avevo detto* — non lo dice mai, non è il suo modo, e in questo momento meno che mai. Non produce il sollievo di chi aveva ragione.

Dice: *Ok*.

Una parola. Il peso esatto.

Poi, dopo un secondo: *Cosa farai?*

Non *cosa faremo*, non *cosa dovevi fare già da ottobre*, non la domanda che implica una risposta già saputa. *Cosa farai*. La domanda vera, quella che non ha risposta preconfezionata.

Non lo so ancora.

La stessa onestà di *non lo so* — la risposta di quella notte sul divano, il buio, la lampada, Giulia che si era seduta vicina abbastanza da essere deliberata. Ma adesso c'è un *ancora* che allora non c'era. *L'ancora* è piccolo. Non è risoluzione. Non è certezza. È solo la forma grammaticale di qualcosa che non è permanente, che ha una direzione temporale, che ammette la possibilità di sapere dopo anche se adesso non si sa.

Giulia lo registra. Non lo commenta.

Torna verso il piano cottura. Sofia ha alzato gli occhi dai suoi fogli — ha sentito la conversazione nel modo in cui sentono i bambini, con la qualità dell'udito periferico che registra i toni anche quando non segue le parole.

Resto nell'ingresso della cucina un momento. I fogli nella tasca interna della giacca. La borsa appoggiata vicino alla porta.

Dopo cena Sofia mi chiede di guardare il progetto.

Non è la prima volta che chiede una cosa simile — ha chiesto altre volte, in questi mesi, e le risposte erano state variabili: *dopo, domani, mostrami domani mattina che ho più tempo*. Non falsamente — nel senso in cui le cose false sono dette sapendo che non sono vere. Nel senso in cui le si diceva credendo che domani mattina ci sarebbe stato più tempo, e poi domani mattina non c'era stato più tempo perché c'era sempre qualcosa che riempiva il posto del tempo.

Sì, dopo cena.

Lo faccio.

Sofia porta i fogli in salotto — il progetto è fisico, cartoncini e disegni, il mercato fiorentino del quindicesimo secolo che sta costruendo con Camilla per la presentazione a scuola. Ha disegnato le bancarelle con le strutture a tetto, le figure stilizzate dei commercianti, le insegne delle botteghe. Sul cartoncino principale ha incollato la moneta di plastica dorata — quella che ho comprato alla tabaccheria di via Moscova tre settimane fa, quella con il bordo zigrinato che Sofia aveva detto serviva come valuta principale.

Guarda qui, dice Sofia, indicando il cartoncino. *Ho messo il fiorino al centro come riferimento visivo. Le altre monete le ho disegnate in scala.*

Guardo.

Non è l'ascolto pieno di tre anni fa — quello di prima della Fase, il tipo di ascolto che costruiva sulla cosa detta, che chiedeva domande di approfondimento perché la curiosità era reale e non simulata. Non sono ancora lì. Ma non è nemmeno il sì e il *mm* delle ultime settimane, le formule automatiche di chi tiene la mente su un'altra finestra mentre il corpo è presente. Questo è qualcosa nel mezzo — abbastanza qui da vedere la moneta sul cartoncino, abbastanza qui da notare che Sofia ha aggiunto una scritta in calce, la spiegazione della circolazione monetaria medicea nel formato del cartello di una mostra, piccolo e preciso.

Hai scritto anche la didascalia?

Sì. La prof dice che ogni elemento deve avere una fonte citata. Sofia indica la scritta in basso a destra del cartoncino: *fonte: Museo del Bargello, scheda didattica 2023.*

Come hai trovato la scheda?

Internet. Camilla ha cercato e io ho scritto.

Una divisione del lavoro precisa e soddisfacente.

È bello, dico. E lo penso mentre lo dico — non come formula di incoraggiamento, come constatazione. Le bancarelle sono ben proporzionate, le figure hanno una postura narrativa, il fiorino al centro ha una funzione di ancoraggio visivo che funziona anche senza capire il progetto completo. Sofia ha talento per la composizione — lo sa già, o forse non lo sa ancora ma lo produce naturalmente.

Grazie papi. Il modo in cui Sofia ringrazia — diretto, senza la mediazione adolescenziale di Matteo, senza l'elaborazione degli adulti. Come se il grazie avesse lo stesso peso del fatto che ha prodotto.

Si porta via i cartoncini. Torna in camera.

Non è stata la sera migliore degli ultimi tre anni. Non è stata la sera peggiore degli ultimi tre mesi. È stata una sera in cui ero abbastanza lì.

Matteo quella sera non va in camera subito dopo cena.

Lo noto perché è la cosa insolita — il suo ritmo è quello di Matteo, dopo cena la camera, la porta chiusa, le cuffiette, il mondo privato che non richiede spiegazioni e a cui non chiedo spiegazioni. È il patto implicito di questo periodo, il patto che non abbiamo formulato ma che rispettiamo entrambi: io non chiedo, lui non spiega, lo spazio che c'è tra noi ha le dimensioni che ha e per adesso è così.

Stanotte Matteo è in salotto.

Sul divano — dalla parte sua, quella destra, con le gambe allungate e il telefono sulla pancia e le cuffiette alle orecchie. Le cuffiette grandi, quelle over-ear che usa per la musica, non per i video — il cavo che scende fino alla tasca del maglione dove deve avere la sorgente. Non so cosa stia ascoltando. Non glielo chiedo.

Lui non mi parla.

Io non gli parlo.

Sono sull'altro lato del divano — quello sinistro, il mio — con il telefono in mano che non sto usando, sullo schermo la lista delle mail non lette che non apro. La lampada fa la sua luce. Fuori c'è il dicembre di Milano con i suoi suoni serali, qualcosa lontano, il rumore che non si identifica.

Matteo è nello stesso spazio.

Non dice niente. Non deve. Non sono io che devo dire niente. Siamo in salotto sul divano dalle rispettive parti, lui con le cuffiette e io con il telefono che non uso, e questo — questo spazio condiviso senza nulla di richiesto — è qualcosa. Non so come chiamarlo. Non ho la categoria. Ma è qualcosa diverso dalla porta chiusa e dal clic del parquet nel corridoio e dalla luce spenta sotto la porta.

È nello stesso spazio.

Non so se Matteo sa dove sono stato oggi. Non so cosa ha sentito dalla cucina, se ha sentito il *sono andato da Lorenzo*, se ha interpretato quello che c'era nell'ingresso quando sono rientrato. Matteo sente molto e dice poco — lo so abbastanza. Non so cosa ha fatto con quello che ha sentito.

Non importa, adesso.

Importa che sia sul divano.

La borsa è nell'ingresso con i due fogli nella tasca interna della giacca — la ricetta e la raccomandazione, la carta giallina e la carta bianca, il dosaggio nuovo e i tre paragrafi con il mio nome e la parola *saturazione* che non è nel documento ma è nella mia testa, che Lorenzo ha detto con la stessa precisione con cui ha detto 141 su 92 e polso 88 a riposo.

Saturation. Il termine tecnico. Il termine umano: il cedere.

Non so ancora cosa farò con il permesso. Non so cosa dico a Fari, non so quando, non so in quale registro. Non so se una settimana è sufficiente — sufficiente a cosa, non lo so nemmeno questo. Non so se al termine della settimana ci sarà qualcosa di diverso o se sarà come il sonno di stanotte, le ore che passano senza restituire quello che il corpo ha dato.

Non lo so ancora.

L'ancora è piccolo. C'è.

Matteo cambia posizione sul divano — allunga le gambe in modo diverso, mette il cuscino dietro la schiena, un aggiustamento minimo che fa il suono morbido del tessuto contro il tessuto. Non mi guarda. Non devo guardarlo. Siamo nello stesso posto.

Fuori dalla finestra del salotto il dicembre continua a essere dicembre.

La lampada fa la sua luce morbida sul soffitto, la stessa lampada della notte del confronto, la stessa luce di tutte le sere di questo novembre e di questo dicembre, la luce che non cambia anche quando quello che c'è sotto cambia.

Resto.

Capitolo 26 — Il giorno senza orario

Il telefono non suona alle 6:15.

Mi sveglio alle 6:12. Il corpo non sa. Il corpo ha l'orologio interno — il ritmo che si impara per esposizione, le settimane e i mesi e gli anni di 6:15, e adesso che il 6:15 non c'è il corpo lo anticipa di tre minuti come se stesse aspettando qualcosa che non arriva. È lunedì. L'agenda è vuota nel senso in cui qualcosa può essere vuoto: non assente, non ancora riempita — vuota. La distinzione esiste. Non so ancora cosa produca.

Resto nel letto.

Non per stanchezza. Non per la stanchezza del tipo in cui il corpo non ha le risorse per muoversi — quella la conosco, è diventata la texture delle mattine negli ultimi mesi, la qualità del piombo nelle articolazioni, il peso specifico di chi non ha dormito in modo che il sonno ripristini. Non è quella. Resto nel letto per la questione più strana: non c'è ragione di alzarsi adesso. La ragione di alzarsi era l'agenda. L'agenda non c'è. Cosa si fa quando non c'è l'agenda?

Non lo so. Non lo sapevo prima di questo momento.

Giulia si alza. Sento i passi nella parte posteriore della casa — il suono familiare del bagno, il rubinetto, poi i passi verso la cucina. Poi i bambini: prima Matteo — il silenzio di Matteo che si muove, il suono minimo del corridoio — poi Sofia, che ha i suoi rumori specifici, la qualità del movimento di chi è sveglio e non si scusa di esserlo. La colazione. La porta dello zaino. Voci brevi, il suono della casa che si prepara a svuotarsi.

Poi la porta.

Il silenzio.

Mi alzo. Non con urgenza — con la qualità del corpo che riceve un comando differito, che capisce che il momento è arrivato anche senza che l'agenda lo dica. Mi alzo, bagno, cucina. Sono le **8:47**.

In cucina c'è il caffè. Un solo caffè.

Non è una scelta deliberata — non mi sono detto *oggi un solo caffè*, non ho stabilito un protocollo. È che ho voglia di un caffè, e faccio un caffè, e

quando il caffè è fatto non ho voglia di un secondo. Di solito il caffè delle 6:20 era il caffè delle 6:20, poi quello delle 8:00 era il caffè delle 8:00, poi quello delle 10:30 — la progressione automatica, un passo del protocollo di avvio giornata, la sequenza che non aveva a che fare con la sete o con la voglia ma con il ritmo produttivo, con la curva della mattina che richiedeva carburante a intervalli definiti. Questo non è quello. Questo è un caffè perché ho voglia di un caffè. La differenza è sottile. La noto. Non so se è buona o cattiva. È diversa.

Bevo il caffè vicino alla finestra della cucina. Il cortile — i panni sull'asta di metallo, gli stessi di novembre, o forse diversi ma con la stessa qualità di presenza domestica, la biancheria chiara che si asciuga nel freddo di dicembre con quella lentezza specifica. Li guardo. Non come pratica consapevole, non come meditazione, non come esercizio di attenzione deliberata che qualcuno ha scritto in un articolo e che ho letto su uno schermo a mezzanotte. Li guardo perché sono davanti a me e non ho altro da fare in questo momento.

Venti minuti.

Non ho un riferimento preciso perché non ho guardato l'orologio. Venti minuti è la stima del corpo, la misura approssimativa di chi non sta contando ma registra il tempo che passa. Sono rimasto lì a guardare il cortile venti minuti senza pensare a nulla di specifico — non pianificando, non analizzando, non costruendo la lista delle cose da fare perché non c'è lista. Il vuoto ha una texture. Non è rilassamento. Non so ancora cosa sia.

Il telefono è sul tavolo. Si illumina alle 9:00.

Sara: *Luca, ti ho spostato tutto. Sei disponibile giovedì per la call con MedCore?*

Guardo la mail. Il tono di Sara è quello di sempre — efficiente, informativo, la domanda che richiede risposta in termini operativi. Giovedì. MedCore. Non lo so. Non posso risponderle adesso perché non so ancora cosa è giovedì, cosa significa giovedì in questo formato di settimana che non ha il formato che conosco.

Chiudo il telefono. Non con rabbia — non c'è rabbia, non in questo momento. Con la chiarezza di chi sa che la risposta giusta in questo momento è nessuna risposta. Non adesso. Forse domani. Non adesso.

Alle 10:30 arriva il messaggio di Bauer. Non su Teams — sul telefono, il numero che ha e che uso raramente perché con Bauer il canale è sempre stato quello professionale, il canale dei mercoledì alle 11:00 e delle mail strutturate e del tono calibrato con precisione. *Luca, spero tu stia bene. Sono a disposizione se hai bisogno.*

Il tono è corretto. È il linguaggio di Bauer — il registro empatico-manageriale che sa usare, quello che ha imparato nel corso degli anni o che ha sempre saputo, non so quale delle due cose. Non è falso. Non è caldo. È corretto nel modo in cui Bauer è corretto: il formato giusto per la situazione che Bauer ha identificato come richiedente il formato giusto.

Lo leggo due volte.

Non rispondo.

Il martedì provo a cucinare qualcosa di più complesso del necessario.

La pasta con la cipolla — la ricetta che so ma che non faccio da mesi perché fare la pasta con la cipolla nel senso pieno della cosa, quella che richiede attenzione intermittente e tempo e stare vicino al fornello a intervalli definiti, non è mai stato compatibile con le ultime settimane. Le ultime settimane erano pane e qualcosa, gli avanzi di Giulia, la trattoria sotto casa il venerdì quando nessuno aveva energia per decidere. Non è questo. Questo è cucinare nel senso di stare in cucina e fare una cosa con le mani, con il fuoco, con il tempo.

Brucio la cipolla.

Non per distrazione nel senso di pensare ad altro — la mente è abbastanza vuota da non produrre quel tipo di distrazione. Per distrazione nel senso di non calcolare il tempo. Ho dimenticato come si calcola il tempo quando non c'è un orologio che suona, quando il tempo non è scandito da allarmi e notifiche e riunioni che producono urgenza. La cipolla richiedeva cinque minuti a fuoco basso e io non sapevo che erano passati i cinque minuti perché non stavo tenendo il conto e il corpo non sa tenere il conto quando non c'è l'agenda che lo aiuta.

La cucina ha l'odore di cipolla bruciata — lo strato sottile di bruciato che non è disgustoso, che è mediocre, il tipo di errore che non compromette ma che nota. Mangio la pasta con la cipolla leggermente bruciata. Non è disgustosa. È mediocre. Non importa — o importa in modo diverso, nel senso in cui importano le cose fatte male ma fatte da soli, senza conseguenze per nessuno che non sia sé stessi. Il bruciato è mio. Non riguarda nessun altro. Questa è una categoria che non esisteva nelle ultime settimane.

Giulia torna a pranzo.

Martedì è il giorno in cui può — il blocco di mezzogiorno, la flessibilità che si è guadagnata nel tempo. Entra, trova il piatto sul tavolo, mi trova in cucina.

Come è andata stamattina?

Ho provato a leggere.

E?

Undici pagine.

Non ride. Non produce il tipo di risposta che richiede che io elabori il fallimento — il commento sulla quantità, la domanda su cosa è successo dopo la pagina undici, la valutazione comparativa di quanto avrei dovuto leggere. Dice: *Non è male, per il primo giorno.*

Il registro giusto. Il registro di due persone che si conoscono da abbastanza da sapere come non fare peggio.

Ho bruciato la cipolla.

Hai cucinato?

La qualità di sorpresa nella voce è neutra — non eccitata, non eccessivamente entusiasta nel modo in cui ci si entusiasma per le cose piccole quando si cerca di incoraggiare. Solo: hai cucinato? Come fatto da registrare.

Ho provato.

Giulia guarda il piatto. Poi: *Ti do la ricetta con i tempi scritti?*

Sì.

Il sì non è importante in sé. È importante perché è una risposta ricevuta, non una formula di elusione. Non *grazie*, non *serve*, non *la so già*, non la produzione automatica di autonomia come risposta al gesto di cura. Solo: sì. Accetto. Grazie.

Giulia non commenta il sì. Prende il suo posto al tavolo.

Nel pomeriggio Anders manda un messaggio su WhatsApp. Non su Teams, non via mail — WhatsApp, il canale informale, il canale che non abbiamo mai usato davvero. *Luca, spero tu stia bene. Fammi sapere se posso aiutare con il nordeuropeo.*

Leggo. Non rispondo. Non oggi.

Non oggi ha una qualità diversa da non rispondo mai. Non è chiusura. È il confine del giorno — questo giorno, questa ora, questa settimana che ha ancora forma da trovare. Non oggi.

Il mercoledì c'è l'appuntamento di Giulia.

Esce alle 19:00. I bambini sono a casa. Ho la ricetta di Giulia sul piano cottura — scritta a mano, la sua scrittura che conosco, con i tempi segnati in grassetto: *cipolla: fuoco basso, 6 minuti, mescola al 3° minuto*. Il livello di dettaglio di chi sa che il problema non è la ricetta ma il calcolo del tempo. Ha scritto anche: *tasta con la forchetta prima di scolare*. Non perché non lo sappia. Perché il corpo che non sa dove sono le sue abitudini ha bisogno di indicazioni esterne.

Non brucio niente.

Sofia mangia con l'entusiasmo normale — il tipo di entusiasmo di Sofia che non è performativo, che è la risposta autentica di chi ha dodici anni e ha fame e la pasta è buona. Matteo mangia senza commentare. Poi, verso la fine del piatto, senza alzare gli occhi: *È buono*.

Due parole. Il tono di chi non sta dando un voto — sta facendo una constatazione. Il tono di Matteo quando dice le cose che pensa senza aver deciso di pensarle.

Grazie, dico.

Matteo annuisce. Finisce il piatto.

Dopo cena i tre rimangono in cucina. Non succede niente di strutturato. Non propongo un gioco, non organizzo un'attività — non ho l'energia per organizzare, e anche se l'avessi non sarebbe il momento. Sofia ha i compiti — li apre sul tavolo della cucina, i quaderni che tira fuori dalla borsa con la cura specifica con cui Sofia maneggia i suoi materiali, ogni cosa al suo posto. Matteo è seduto con il telefono, le cuffiette intorno al collo, non alle orecchie. Sta guardando qualcosa che non vedo dall'angolazione in cui sono.

Sparecchio. Lavo i piatti.

L'acqua calda sul lavandino ha la sua temperatura, il sapone ha il suo odore — il detergente verde che Giulia compra da anni, lo stesso da prima che la Fase cominciasse, uno dei pochi elementi di continuità olfattiva di questo appartamento. Sofia pensa ad alta voce — sta risolvendo qualcosa di matematica, le proporzioni, il ragionamento che fa voce fuori dal perimetro del proprio silenzio. Matteo risponde una volta con un *mm* che non è partecipazione ma non è assenza.

La cucina con i bambini dentro.

Non lo analizzo. Lo abito.

È qualcosa che non ho avuto modo di stare dentro per settimane — non come dato, non come osservazione che produco nel momento in cui mi trovo qui. Come fatto fisico: il calore del vapore dell'acqua calda, il peso dei piatti che asciugo, il suono di Sofia che conta sottovoce, il silenzio specifico di Matteo che è presenza e non vuoto. Non lo so definire in modo più preciso. Lo abito nel senso in cui si abita uno spazio che si è lasciato chiuso troppo a lungo e adesso la porta è aperta e l'aria cambia lentamente.

HR manda una mail nel corso della settimana. Il tono è quello della comunicazione aziendale in versione compassionevole: *Caro Luca, vogliamo ricordarti che sono disponibili risorse di supporto per tutti i dipendenti. Il nostro programma di Employee Assistance...* — il formato *We are ONE Team* in versione dedicata a chi è fuori per ragioni mediche, il testo che Sara ha compilato su un template e che arriva uguale a tutti.

Lo leggo. Non rispondo.

Nel corso dei tre giorni il sistema continua. Non come scoperta — l'ho saputo da quando ho messo la borsa sul corridoio e i fogli di Lorenzo nella tasca interna della giacca. Ma sapere qualcosa e avere il tempo per lasciare

che diventi fatto fisico sono due cose diverse. Adesso c'è il tempo. Adesso è il tempo in cui i dati sedimentano invece di passare attraverso e diventare output. Helios va avanti senza di me — questo è il dato. Anders gestisce il nordeuropeo. Fari approva in diciotto parole. Il canale con Anders esiste ancora nella configurazione che ha, il canale con Fari in mezzo, il canale diretto in seconda battuta. La geometria non è cambiata. Il lavoro non si è fermato.

La macchina non si ferma.

Questo diventa un fatto del corpo nei giorni vuoti. Non come epifania — non c'è il momento in cui si capisce, non c'è la luce che si accende, non c'è la rivelazione che produce cambiamento. C'è il dato che si sedimenta lentamente, il modo in cui si sedimentano le cose che non si vogliono guardare direttamente: non d'un colpo, per stratificazione. La mattina del lunedì, il silenzio dopo la porta. La pasta del martedì. Il mercoledì sera senza riunione di coordinamento, senza mail di Anders, senza follow-up. La macchina non si è fermata e io sono qui a leggere la ricetta di Giulia con i tempi scritti. Questi due fatti coesistono. Fare in modo che non coesistano richiederebbe una forma di analisi che adesso non ho la disponibilità per fare.

Lascio che coesistano.

È la cosa più dolorosa della settimana. Non come epifania — come dato di fatto lento.

Giulia torna alle 20:30.

I bambini sono già in camera — Sofia ha finito i compiti e ha portato i quaderni via con la cura di sempre, Matteo è scomparso nel silenzio del corridoio nel momento in cui Sofia ha detto buonanotte. Sono in salotto. Non ho il telefono in mano — è sul tavolo, lo schermo spento, in carica. Non ho il laptop. Ho il libro del comodino — lo stesso di lunedì, lo stesso di sei settimane fa — aperto sulla pagina undici. Non sto leggendo. Sto tenendo il libro aperto sulla pagina undici nel modo in cui si tiene aperto qualcosa che si vuole ricominciare e non si ricomincia ancora.

Giulia entra. Lascia la borsa nell'ingresso, va in cucina, torna. Si siede vicino a me.

Hai cucinato?

Sì.

Come è andata?

Bene. Non ho bruciato niente.

Una pausa.

Matteo ha detto che era buono.

Giulia mi guarda. Non con l'espressione di chi è sorpresa — con l'espressione di chi registra.

Allora era buono davvero.

Non è ironia. Non è il commento che implica che la valutazione di Matteo sia più affidabile della mia — è la conoscenza condivisa di Matteo, il fatto che Matteo dice le cose quando le pensa e quando non le pensa non dice niente, e quindi se lo ha detto è vero nel modo in cui sono vere le cose di Matteo: senza elaborazione, senza cortesia, senza il filtro della risposta attesa.

Non parliamo a lungo. Giulia non racconta l'appuntamento — non lo ha mai fatto, non ho mai chiesto, il quaderno bordeaux è il quaderno bordeaux e quello che ci sta dentro è suo. Questa è la configurazione che abbiamo trovato negli ultimi mesi, non come accordo esplicito ma come zona di rispetto che entrambi abbiamo imparato a non attraversare.

Poi dico: *Come stai tu?*

La prima volta che lo chiedo in modo diretto in questo modo, con questa qualità della domanda — non di servizio, non come formula, non come parte di una conversazione che ha un altro oggetto.

Giulia mi guarda.

Sto lavorando su di me.

Non è evasiva. È precisa — il tipo di precisione di Giulia quando dice le cose che ha pensato abbastanza da non dover più elaborare. Su di **me**: non sul noi, non su di noi, non sul lavoro che c'è da fare insieme. Su di me. Prima persona singolare. Registro la distinzione senza commentarla.

Ok, dico. È bene.

Giulia annuisce.

Silenzio.

Capitolo 27 — Il territorio

Rispondo a Sara il lunedì mattina della seconda settimana.

Non con quello che avrei risposto la settimana prima — non con il tentativo di trovare il registro giusto per gestire MedCore, il follow-up nordeuropeo, la call di giovedì. Con una riga. Ho aperto il telefono, ho trovato il messaggio di Sara tra i messaggi che non avevo risposto, e ho scritto: *Prenderò qualche giorno in più. Mi allineo la settimana prossima.*

Poi ho inviato.

Non ho aspettato che arrivasse la risposta — ho messo il telefono sul tavolo con lo schermo verso il basso e sono andato in cucina a fare il caffè. Sara risponde in undici minuti con un *Ok, avviso Fari e rimando io le call*. Quattro parole che chiudono la finestra senza aprire conversazioni. Il formato giusto di Sara per la situazione che Sara ha identificato come richiedente il formato giusto. Non ho risposto al messaggio di risposta. Non c'era niente da aggiungere.

La differenza tra la prima settimana e la seconda è questa: la prima settimana era dominata dall'assenza. L'agenda non c'era e la mente registrava l'assenza — la stessa forma del vuoto, il contorno dell'agenda, la forma di ciò che mancava. Come quando si toglie un quadro dal muro e rimane il rettangolo chiaro sulla parete, il negativo della presenza. Non il silenzio — il silenzio del silenzio ha una sua consistenza. Quello era il silenzio della forma che non c'è più.

La seconda settimana comincia a essere diversa.

Il vuoto comincia ad avere una forma propria. Non solo il contorno di ciò che mancava — una forma sua, che non è definita dalla mancanza. Come se il rettangolo sulla parete stesse diventando qualcosa, non ancora un quadro, ma non più soltanto la traccia di quello che è stato tolto.

Non lo analizzo. Lo registro.

Il libro sulla pubblicità farmaceutica è in uno scaffale vicino alla porta del corridoio.

Giulia lo aveva comprato anni fa — lo vedo nell'edizione, nel prezzo stampato in vecchie lire sulla quarta di copertina, in quella qualità specifica dei libri comprati per intenzione e mai aperti davvero. La storia della pubblicità

farmaceutica americana dagli anni Cinquanta agli anni Novanta, copertina rigida verde scuro con una figura in bianco e nero di un medico con il camice. Giulia lo aveva comprato probabilmente per un cliente farmaceutico, probabilmente ci aveva estratto quello che serviva per la presentazione, probabilmente dopo quella presentazione era entrato in scaffale.

Lo prendo senza una ragione precisa. Non come progetto — non mi sono detto *adesso leggo*. Ho guardato lo scaffale una mattina, lo sguardo si è fermato su quel dorso verde scuro, l'ho preso.

Le prime pagine sono quello che mi aspetto: storia del dopoguerra americano, l'ottimismo nei confronti dell'industria farmaceutica, il linguaggio della scienza come promessa di progresso. Ma poi c'è qualcosa che non mi aspettavo — la precisione con cui vengono ricostruite le campagne, la logica di sistema di chi aveva capito prima degli altri come i medici prendevano le decisioni, come i pazienti leggevano i messaggi, come l'informazione scientifica si trasformava in fiducia e la fiducia in prescrizione. Non è quello che faccio io, ma è sufficientemente vicino da riconoscere la meccanica. La geometria del convincimento.

Non è che sia particolarmente bello il libro. La scrittura è buona senza essere notevole, il ritmo accademico con le parentesi bibliografiche ogni due paragrafi. Ma leggo.

Arrivo a cinquanta pagine in due giorni.

Non è un risultato che cerco di interpretare — non è *ho ripreso le energie*, non è il segno di qualcosa che si è sbloccato. È il dato: cinquanta pagine in due giorni. La cosa che noto, mentre sono seduto al tavolo della cucina con la tazza di caffè che si raffredda perché mi ero dimenticato di berla, è un'altra.

L'attenzione è ancora lì.

Non si è consumata. Non si è deteriorata negli ultimi mesi di Fase — o forse si è ritirata, o era occupata altrove, sovraimpegnata in cose che la richiedevano in modo continuo e frammentato, cento oggetti contemporaneamente, nessuno abbastanza a lungo da produrre qualcosa che assomigliasse ad attenzione vera. Adesso c'è. Il libro, la pagina, la riga, il pensiero che si forma sulla riga e che non viene interrotto da una notifica o da una mail o dal senso di urgenza che nelle ultime settimane era diventato il clima, non il tempo.

L'attenzione è ancora lì.

È strano come una cosa che si è sempre posseduta possa sembrare nuova quando si smette di darla per scontata. Strano nel senso di preciso — non strano come anomalia, come cosa che non si riesce a spiegare. Strano come qualcosa che è stato sempre così e non lo avevi notato fino a quando non ci sei rientrato.

Il libro resta sul tavolo della cucina — non sul comodino, dove c'è ancora quello aperto a pagina undici. Non so quando lo riprenderò, quello. Ma quello verde sul tavolo lo riprendo il pomeriggio, dopo le camminate.

Cammino.

Non come tecnica, non come protocollo di recupero. Non come la camminata degli articoli che ho letto sui sistemi nervosi sovraccarichi, la camminata come regolatore vagale, la camminata come attività che abbassa il cortisolo, le cose giuste che non cambiano niente perché vengono fatte per la ragione sbagliata. Cammino perché in casa rimango fermo troppo a lungo e la camminata rompe il ritmo senza richiedere decisione. Non devo decidere dove andare — metto le scarpe e esco e la direzione si trova da sola, la direzione che trova chi non ha una destinazione e cammina secondo la logica del corpo, che preferisce le discese alle salite, i marciapiedi larghi ai passaggi stretti, i percorsi con negozi aperti a quelli senza.

Milano in orario non di punta ha una qualità che non avevo frequentato.

Non che non sapessi che esistesse — sapevo che la città esiste di mattina tardi, a metà giornata, nel pomeriggio prima delle diciassette. Non è una scoperta. È che la conosco attraverso la finestra del taxi quando tornavo dagli aeroporti nei pomeriggi sbagliati, o dal finestrino del treno quando rientravo da Roma il giovedì sera e il paesaggio urbano scorreva con quella qualità di sfondo che ha il paesaggio visto da un veicolo in movimento mentre si legge una mail. Non la stavo guardando. Stavo attraversandola.

Adesso la attraverso con il passo di chi non ha un appuntamento.

I negozi aperti con le porte spalancate e il rumore interno che esce sul marciapiede. I bar con la gente che beve seduta, non in piedi al bancone, non il caffè rapido da consumare tra una riunione e la successiva. Le anziane con i carrelli della spesa. Gli artigiani con i furgoni in doppia fila. Il tipo di traffico che non è il traffico dell'urgenza — è il traffico dei movimenti necessari, i rifornimenti, le consegne, la logistica quotidiana della città che funziona quando quelli come me sono in ufficio a guardarlo da una finestra di un decimo piano.

Non è una rivelazione. Non produce pensieri precisi.

Cammino e guardo e non produco niente di più di quello.

Una mattina passo davanti all'ufficio.

Non apposta — non me lo sono detto la sera prima, non ci ho pensato mentre mettevo le scarpe. È sul percorso di quella mattina, la direzione che ha

trovato il corpo, il risultato di alcune svolte che non ho pianificato. E poi è lì.

Il palazzo di Vantagem è quello che è sempre stato: il vetro grigio, l'ingresso con i bracci a sensore, il nome in corsivo cromato sopra la porta principale. Il parcheggio a sinistra, il bar Duilio di fronte dove prendiamo i caffè quando non vogliamo usare la macchinetta interna. La fermata del tram. Il flusso delle persone che entrano ed escono con il badge, con la borsa, con la qualità del movimento di chi ha un posto dove essere alle dieci.

Guardo il decimo piano.

Le vetrate riflettono il cielo — la luce grigia di dicembre, quella compatta che non produce ombre. Non vedo le persone dall'interno, dall'angolazione in cui sono. Ma so com'è là dentro a quest'ora — il rumore della sala grande, le mail che si accumulano, la schermata di Teams con i puntini animati di chi sta scrivendo, il caffè della macchinetta che sa di caffè della macchinetta.

So com'è.

Non provo niente di preciso.

Non nostalgia. Non sollievo. Non rabbia, non quella sorda che avevo creduto di sentire nelle prime ore della prima settimana, quando il foglio di Lorenzo era ancora nuovo nella tasca interna della giacca e la testa cercava qualcosa a cui attribuire la responsabilità. Non il rimpianto. Non il senso di esclusione.

Eccolo.

Esiste.

Continuo a camminare senza fermarmi. La svolta a sinistra, poi quella a destra, il marciapiede che si allarga vicino ai portici. Il palazzo rimane dietro. Il decimo piano rimane dove è. Io vado avanti.

Non è che non importa — le cose che esistono importano nel senso in cui esistere porta con sé una forma di importanza. Ma importa con la qualità di quello che è: un palazzo, un decimo piano, una parte del sistema di cui faccio parte. Non di più. Non di meno.

Un pomeriggio Giulia è fuori — cliente al mattino, ha detto, e poi pranzo, e poi tornerà nel pomeriggio. Sono in cucina con il libro verde sul tavolo e il resto del silenzio dell'appartamento, che adesso ha cominciato ad avere una qualità meno pesante, meno come il silenzio della privazione e più come il silenzio che c'è nelle stanze quando le persone sono altrove.

Il secondo quaderno bordeaux è sul tavolo.

Non lo avevo visto — era sotto il libro verde, o forse Giulia lo aveva lasciato lì la mattina quando è uscita, o forse era stato sul tavolo tutto questo tempo e io non avevo guardato nella direzione giusta. Adesso lo vedo.

È chiuso. La copertina bordeaux. La penna è sul tavolo, vicino al quaderno, quella a sfera che Giulia usa per queste cose.

Mi siedo.

Non con l'intenzione di aprirlo — non è questo. Mi siedo perché stavo stando in piedi vicino al piano cottura ad aspettare che l'acqua bollisse e il quaderno è lì e mi siedo al tavolo come ci si siede quando si ha davanti qualcosa che richiede di essere guardato.

Lo guardo.

Non lo apro. Non perché mi trattenga — non c'è un freno deliberato, non c'è il pensiero *non devo* che funziona come argine. Non lo apro perché ci siedo davanti un momento e sento che non è il momento giusto. Non come criterio morale. Come criterio fisico — il senso di non essere nella condizione in cui ciò che c'è dentro verrebbe letto nel modo giusto. Come leggere un testo importante quando si è stanchi e sapere che lo si sta leggendo ma non lo si sta ricevendo davvero. Non adesso. Non in questo momento, in questo giorno, con questa qualità di attenzione che è ancora da qualche altra parte.

Lo lascio chiuso.

L'acqua bolle. Mi alzo.

Quando Giulia torna nel pomeriggio — entra dalla porta, la borsa, i passi dell'ingresso — io sono ancora in cucina con il libro verde aperto sulla pagina quarantasette e il tè sul tavolo. Vedo il momento in cui entra e vede il quaderno. Non fa un gesto preciso — gli occhi che si fermano un istante, poi che si spostano su di me, poi il resto del movimento normale di chi rientra e lascia la borsa e tira fuori le chiavi e le mette nel vaso dell'ingresso.

Entra in cucina.

Prende il quaderno dal tavolo. Lo mette nella borsa. Non dice niente.

Neanch'io dico niente.

Ma qualcosa è stato comunicato. Entrambi lo sappiamo: Giulia sa che ero lì, vicino al quaderno chiuso, nell'appartamento vuoto del pomeriggio. Io so che lei sa. Non c'è niente da chiarire, non c'è niente da spiegare, non c'è un'accusa e non c'è una difesa. C'è il quaderno che adesso è nella borsa e il tè che adesso è quasi freddo e il libro verde sulla pagina quarantasette.

Giulia mette su l'acqua per il tè.

Non per me — per sé. Ma prende due tazze.

La sera, dopo cena, Giulia dice: *Ho cominciato a scrivere anche di cose mie.*

Non è una continuazione di quello che non abbiamo detto nel pomeriggio — o forse lo è, e forse non importa la distinzione. Lo dice con il tono delle cose che sono state pensate abbastanza da non richiedere più elaborazione, il tono delle cose pronte.

Non solo di noi — cose che penso, cose del lavoro. Cose che mi appartengono da prima di tutto questo. Pausa. Il quaderno si è riempito perché aveva molto dentro.

Lo dico senza pensarci: *Lo so.*

Poi, dopo un secondo, con la qualità di chi sta chiedendo qualcosa che non ha mai chiesto in questo modo, in questo momento, con questa specifica direzione: *Posso chiederti come stai?*

Giulia mi guarda.

Non con sorpresa — con attenzione. Il modo in cui si guarda qualcosa quando si vuole capire di che tipo di cosa si tratta. Poi dice: *Sì.*

Aspetto.

Meglio. Pausa. Non risolto — meglio. Un'altra pausa, più breve. L'appuntamento del mercoledì aiuta. Non nel senso che dice cose che non sapevo già — nel senso che le dico ad alta voce e cambia qualcosa.

Cambia cosa?

Giulia non risponde subito. Non come evasione — come chi cerca la risposta precisa invece di quella disponibile.

Non so ancora. Ma cambia.

Resto lì con la frase. La sua struttura è quella dell'onestà radicale — niente di costruito, niente di rassicurante, niente che risolva la domanda nell'atto di risponderle. Non so ancora. La stessa struttura del mio *non lo so ancora* — l'ancora che non è certezza ma è direzione. Giulia sa che le cose cambiano. Non sa in cosa si trasformerà il cambiamento. La differenza tra queste due cose è la misura di quello che ha attraversato da sola mentre io non chiedevo.

Ma cambia, ripeto sottovoce. Non come eco. Come fatto.

La conversazione finisce qui. Non perché non ci sia altro — c'è molto altro, c'è un intero territorio che non abbiamo ancora attraversato, conversazioni che non sono ancora avvenute, cose che Giulia ha scritto nel quaderno bordeaux e che forse un giorno dirà o forse no. C'è tutto quello. Ma quello che c'è adesso è già molto per entrambi, e la brevità non è chiusura — è la misura di ciò che regge. Non forziamo oltre quello che tiene.

Giulia porta le tazze nell'acquaio.

Io resto seduto al tavolo ancora un momento.

Ci sono mattine in cui apro il laptop.

Non per lavorare — non ho mail a cui rispondere, non ho scadenze, non ho la timeline nordeuropeo che aspetta il mio follow-up. Lo apro perché a volte il corpo ha il riflesso degli oggetti familiari, il gesto automatico di chi ha un laptop e sa come si usa. Lo apro, schermo chiaro, client chiuso. Guardo il desktop.

Una mattina apro la casella mail. Non le venti mail non lette della settimana — vado direttamente alla conversazione con Anders. Quella del diciassette novembre, ore 8:21 — *as agreed*. Le due parole che sono rimaste lì come un oggetto abbandonato in una stanza, con tutta la carica che gli avevo attribuito in quel momento.

La rileggo.

Adesso la mail è diversa da come era alle 8:21 del diciassette novembre. Il testo è identico — tre righe di Anders, il forwarding di Fari, l'oggetto del cambio struttura nordeuropeo, *updating as agreed*. Identico. Ma la lettura è diversa — non perché io sia cambiato in modo netto o definitivo, non come trasformazione, ma perché ho avuto due settimane in cui il sistema ha continuato senza di me, e quella continuazione adesso è un dato fisico, non un'idea astratta.

Il sistema ha continuato. Anders ha gestito il nordeuropeo. Fari ha approvato. Helios va avanti.

Guardo *as agreed* e penso: non mi ha tradito.

Non nel senso del perdono romantico — non c'è un momento in cui guardo la mail e sento che il rancore cede e diventa qualcosa di più caldo. Non funziona così, e anche se funzionasse così non sarebbe abbastanza preciso. Anders ha fatto quello che fa chi occupa uno spazio che trova vuoto. Uno spazio disponibile, nel mezzo di un processo che richiedeva qualcuno che si muovesse, e Anders si è mosso perché Anders sa muoversi e perché lo spazio era lì.

Lo spazio era vuoto.

Io avevo lasciato lo spazio vuoto — non intenzionalmente, non come strategia, ma nei fatti. Il file su cui avevo lavorato mesi era diventato il file su cui lavoravo a singhiozzo, con la metà dell'attenzione, con il bordo dell'energia che restava dopo tutto il resto. Gli spazi si notano. I sistemi funzionano così: lo spazio disponibile viene occupato. Non c'è malice in questo — c'è la meccanica del sistema.

Riconosco la meccanica del sistema.

Non rispondo ad Anders. Non adesso — non perché non sia il momento di rispondere, ma perché la risposta richiede che io sappia cosa voglio dire, e quello che voglio dire non l'ho ancora trovato. Ma la lettura è diversa.

La mail di Anders alle 8:21 del diciassette novembre era un oggetto che produceva qualcosa — una pressione, un senso di sostituzione, il confine violato di qualcosa che avevo costruito e che qualcun altro stava usando senza chiedermi il permesso.

Adesso è una mail che descrive il funzionamento di un sistema.

I due fatti coesistono — quello che ho sentito allora è reale, e quello che riconosco adesso è reale. Non si cancellano a vicenda. Ma il secondo esiste adesso in uno spazio in cui prima non c'era spazio: il vuoto della seconda settimana che ha cominciato ad avere una forma propria.

Chiudo la mail.

La domanda che rimane non ha risposta in questo capitolo, in questa settimana, in questi giorni in cui la forma del vuoto ancora si definisce. La domanda è questa: se il sistema funziona senza di me come protagonista, qual era il mio ruolo reale?

Non intendo il ruolo nell'organigramma. Non intendo la descrizione del profilo professionale, le responsabilità per area, gli obiettivi KPI. Intendo il ruolo nel senso di cosa produceva la mia presenza, cosa la differenziava dall'assenza. Se Anders fa quello che facevo io — non uguale, non con la stessa qualità, ma sufficientemente — cosa è specifico di Luca Ferri in quel sistema?

Non lo so.

Non lo so ancora — l'ancora è lì, come era lì nel *non lo so ancora* di Lorenzo, come è nel *non so ancora* di Giulia. L'ancora non è risoluzione. È la forma grammaticale di qualcosa che non è permanente — che ha una direzione temporale, che ammette la possibilità di sapere dopo, anche se adesso non si sa.

Chiudo il laptop.

Fuori c'è dicembre e il cielo ha la luce grigia compatta che ha avuto per tutte queste settimane. Matteo è a scuola. Sofia è a scuola. Giulia è con un cliente. Sono in cucina con il libro verde aperto sulla pagina cinquantadue e il telefono che non squilla.

Il vuoto ha una forma.

Non è ancora chiaro cosa sia. Ma ha una forma sua — non la forma di ciò che mancava. Qualcosa che forse era sempre stato lì, sotto il ritmo dell'agenda, sotto le mail di Anders e le call delle 15:00 e il treno delle 6:47. Qualcosa che non aveva avuto spazio per presentarsi.

Sta trovando spazio.

Non lo analizzo. Lo lascio essere.

Capitolo 28 — La partita

Giulia è fuori da stamattina — ha un'amica, tornerà per cena. Sofia è da Camilla. L'appartamento è nel silenzio specifico delle domeniche in cui le persone che lo abitano sono ridotte a una sola, e poi a due — io in salotto, Matteo nella sua stanza, i passi nel corridoio che a volte si sentono e a volte no.

Verso le 15:30 accendo la televisione.

Non come decisione — non mi sono detto *adesso guardo la televisione*. Ho preso il telecomando dal tavolo del salotto nel gesto di chi cerca qualcosa senza sapere cosa, e la televisione si è accesa su Rai Sport, e su Rai Sport c'è una partita. Inter contro Roma. Il terzo quarto d'ora — il tabellone sullo spigolo in alto dice 0-0, il campo è quello di San Siro, il telecronista ha il tono di chi aspetta che succeda qualcosa.

Mi siedo sul divano.

L'Inter è l'Inter. Non seguo il calcio nel modo in cui lo seguono le persone che lo seguono — non so le formazioni, non conosco i risultati degli ultimi mesi, non ho un giudizio sull'allenatore o sulle ultime sessioni di mercato. Ma l'Inter è l'Inter nel senso in cui alcune cose restano ancorate a un periodo della vita abbastanza a lungo da diventare parte del territorio: il padre di Giulia, le domeniche a casa sua prima che ci sposassimo, le partite con il volume alto e lui che commentava ogni azione con la certezza assoluta di chi sa. Quell'Inter è rimasta. Non come nostalgia — come materiale di sfondo, la texture di un'associazione.

Guardo la partita.

Dieci minuti dopo sento il corridoio.

Il passo di Matteo ha una qualità specifica — lo riconosco ormai, il modo in cui il sinistro è leggermente più pesante del destro, il suono delle suole sul parquet. Poi la porta del salotto.

Entra.

Ha la felpa dell'Inter — quella con il marsupio frontale, le mani nelle tasche. La stessa felpa che aveva la sera che si è fermato nell'uscio della stanza di Sofia. Non so se lo so, se lo registro come continuità. Lo vedo adesso.

Non dice niente. Non saluta, non spiega perché è qui, non chiede se può. Si siede sul divano — non dall'altra parte, non vicino a me. In mezzo. La zona neutra.

Guarda lo schermo.

Guardo lo schermo.

Il telecronista commenta un'azione — Simeone arriva sul pallone in ritardo, il tocco è largo, il corner non viene concesso. Poi:

Simeone è lento oggi.

Non a me — alla stanza, al televisore, all'aria. Il tono di chi constata un fatto nel modo in cui si constatano i fatti che si conoscono bene: senza elaborazione, senza il bisogno che qualcuno convalidi.

Sì. Poi, dopo un momento: *Vediamo se entra Taremi.*

Non ho idea se Taremi entrerà — non so nemmeno se è in panchina. È il tipo di cosa che si dice guardando una partita con qualcuno che guarda la stessa cosa.

Matteo sposta il peso di lato, il movimento di chi si sistema, come se avesse trovato la posizione.

Taremi non serve a niente con Thuram fuori.

Il tono è quello della competenza — preciso, leggermente condiscendente nel modo in cui i quattordicenni sono condiscendenti con i padri su argomenti in cui fanno di più. Non è ostilità. Non c'è dentro una freccia diretta. È la certezza di chi conosce la materia e non ha bisogno di costruirla — la porta già formata.

Forse hai ragione.

Non so abbastanza di tattica calcistica per discutere la relazione tra Taremi e l'assenza di Thuram. Forse ha ragione davvero.

Matteo non risponde. Guarda lo schermo.

Guardiamo lo schermo.

La partita va avanti. L'Inter costruisce un'azione sulla destra, il cross è alto, il portiere della Roma — uno che non conosco, non so il nome, lo schermo lo mostra in proiezione verso il pallone — esce male. Non male in modo drammatico: male in modo specificamente ridicolo. Salta un quarto di secondo tardi, il pallone gli passa sopra la testa con un margine di venti centimetri, lui atterra sul nulla, rimbalza sull'erba, il pallone va in corner da solo.

Il telecronista dice: *E il portiere... beh, ci prova, ci prova. Il corner è dei nerazzurri.*

Il tono non è quello della critica — è il tono involontario di chi non sa come descrivere quello che ha appena visto e usa parole di riempimento. *Ci prova*. Come se il portiere stesse tentando qualcosa di particolarmente ardito invece di sbagliare completamente un pallone in uscita.

Matteo ride.

Non una risata controllata — non il tipo di risata che si produce quando si decide che qualcosa merita una risposta, il segnale sociale calibrato. Una risata reale, corta: il suono preciso di qualcuno che ha trovato divertente qualcosa senza deciderlo. Due sillabe, il fiato che esce, poi si ferma. La stessa qualità della risata di Sofia con il fiorino — diretta, non filtrata, non rivolta a nessuno tranne alla cosa che l'ha prodotta.

Rido anche io.

Non per solidarietà — non per avvicinarmi a Matteo, non come gesto verso di lui, non come risposta alla sua risata. Perché era effettivamente buffo. Il portiere che salta sul niente, il telecronista che dice *ci prova* con quella voce, il corner da solo. Era buffo. La risata viene da quella cosa, non da nient'altro.

Due secondi — tre. Poi smette.

Il silenzio dopo è diverso dal silenzio di prima.

Non in modo drammatico. In modo microscopico. Una variazione di densità che non ha nome preciso — come quando la pressione in una stanza cambia senza che si apra una finestra, il tipo di cambiamento che il corpo registra prima della mente. Qualcosa si è mosso. Non tra me e Matteo in senso sentimentale — nella qualità dello spazio, nello spessore dell'aria tra i due bordi del divano e il mezzo in cui è seduto lui.

Non lo analizzo. Lo registro.

La partita continua.

Qualche scambio — non conversazione. Il tipo di cose che si dicono quando si guarda la stessa cosa con qualcuno:

È in fuorigioco.

No, guarda la linea.

Arbitro cieco.

Il tono di Matteo su *arbitro cieco* ha l'indignazione precisa di chi è cresciuto con il calcio come lingua — quella specifica escalation da zero a oltraggio che le partite producono nelle persone che le sentono, che non è rabbia vera ma ha la forma della rabbia, il formato del commento calcistico che esiste da generazioni come rituale di appartenenza. Non conversazione — qualcosa di precedente alla conversazione. Il livello sotto il dialogo, la struttura su

cui il dialogo si potrebbe costruire se ci fosse materia e tempo. Non c'è materia e non c'è tempo adesso, non in questo senso. C'è lo schermo, il campo, la partita, il telecronista, e i commenti che vengono da sé perché non richiedono di essere prodotti.

La partita finisce 1-1. Un gol della Roma a dieci minuti dalla fine — azione su palla inattiva, corner, colpo di testa. Il telecronista ha la voce di chi sa che il pareggio era nell'aria. Il tabellone mostra 1-1.

La musica di chiusura. I titoli di coda degli highlights.

Matteo si alza.

Ciao.

Non arrivederci — non buonanotte, non grazie, non c'è stata nessuna cena. Ciao come il saluto tra due persone che sono state nello stesso posto e adesso vanno in posti diversi. Il tono piano, neutro, senza inflessione.

Ciao.

I passi sul parquet — il sinistro più pesante — il corridoio, la porta della sua stanza. Il clic.

Resto seduto sul divano.

Lo schermo mostra il post-partita — un giornalista sportivo con la cravatta parla con qualcuno fuoricampo. Non sento quello che dice. Il volume è basso.

La risata era reale.

Non come elaborazione — come fatto che rimane nella stanza dopo che Matteo è andato. Era la prima volta da mesi che qualcosa rideva in me senza che io avessi deciso di ridere. Il riflesso intatto di chi trova buffa una cosa buffa, senza l'intermediazione. Non prodotto per qualcuno. Non costruito per ottenere qualcosa. Non il formato della risata.

La risata.

Non faccio niente con questo.

Tanto basta.

Giulia torna verso le 19:30.

Sento le chiavi nell'ingresso, il suono della borsa posata, i passi verso la cucina. Vado anche io in cucina — ho lasciato la TV accesa, la spengo prima di alzarmi.

Come è andata? dice Giulia, mentre apre il frigorifero.

Bene.

Giulia prende qualcosa dal frigorifero, lo guarda, lo rimette.

E Matteo?

Abbiamo visto la partita.

Giulia si ferma un secondo.

Non chiede altro.

Sa.

Capitolo 29 — Il riconoscimento

Lo trovo un martedì mattina, per abitudine.

Non per decisione — non mi sono detto *adesso controllo le news di settore*, non lo ho pianificato nel format della giornata che adesso non ha il format che aveva prima. L'aggregatore è un segnalibro in alto nel browser — un segnalibro che apro quando apro il laptop, il gesto che segue l'accensione dello schermo come la tazza segue la sveglia, un riflesso digitale che non si è ancora consumato. Non ho aperto Teams. Non ho aperto la mail di lavoro. L'aggregatore sì — ancora, il modo in cui il corpo conserva le abitudini quando la funzione è già andata altrove.

L'articolo viene da una rivista del settore. Il titolo: *Vantagem Pharma announces successful launch of Helios in the Italian and Nordic markets. Strong early adoption among specialist physicians.*

Leggo.

I numeri sono buoni. Non eccezionali — buoni, solidamente nella fascia che avevamo pianificato nel Q3, la fascia che non produce eccitazione ma produce il cenno interno dei sistemi che funzionano come progettati. Penetrazione di mercato in linea con i target. Adoption degli specialisti nel segmento nordico in anticipo sul piano di un margine che Anders avrà registrato con la soddisfazione specifica di chi ha puntato sulla strategia giusta.

Cerco i nomi.

È automatico — lo stesso riflesso che avrebbe prodotto la ricerca in qualunque momento degli ultimi due anni, il controllo sull'attribuzione, la lettura delle citazioni per capire chi viene posizionato come responsabile di cosa. Il nome di Fari è nella citazione del VP. Diciotto parole, la costruzione compatta dell'attribuzione aziendale: *Helios represents our strongest market entry in the specialist segment, confirms our commitment to patient-centred innovation.* Il nome di Chiara appare come riferimento del team digital — non come lead, come marker storico, il modo in cui si cita qualcuno che era parte del progetto prima che il suo nome si spostasse altrove. Il nome di Anders per il mercato nordeuropeo.

Cerco il mio nome.

Non c'è.

Non provo rabbia.

Registro l'assenza nel modo in cui si registra l'assenza di una risposta attesa — con una qualità di sorpresa per la sua mancanza, una frazione di

secondo. Poi capisco perché la sorpresa cade subito: non è più sorprendente. La sorpresa richiederebbe l'assunzione che la presenza del mio nome fosse parte del contratto. Questa assunzione l'avevo — l'avevo solidamente, avevo costruito il lavoro dentro di essa, nella logica del contributo visibile, dell'attribuzione nominale, del rapporto tra sforzo e credito che credevo fosse lineare anche quando le prove del contrario c'erano. Ma il sistema non funziona così.

Lo so. Lo so analiticamente da settimane — la mail di Anders alle 8:21, il modo in cui la struttura si è riorganizzata sotto Fari, il pivot di MedCore. Ma il comunicato stampa lo rende concreto nel modo in cui la conoscenza analitica non riesce: il comunicato è il sistema che racconta a sé stesso la storia di sé stesso, e i personaggi in questa storia sono quelli attualmente rilevanti. Io non sono attualmente rilevante. Sono in congedo medico. Il sistema ha registrato questo e ha redistribuito di conseguenza.

Quello che arriva, lentamente, senza dramma, è questo.

Il lavoro era buono. Il progetto era buono — lo so non come vanità ma come valutazione professionale. Helios è stato progettato correttamente, la strategia di ingresso nel mercato era corretta, il focus sul segmento specialisti era corretto. Il buon lavoro ha prodotto un buon risultato. E il buon risultato adesso appartiene al sistema che lo ha eseguito.

Non era necessaria alla cosa. Era necessaria a sé stesso.

La distinzione arriva come spostamento di peso — non come intuizione, come fatto fisico. Il lavoro era mio nel senso che l'ho originato, sviluppato, difeso nella stanza dove Fari lo voleva semplificare in qualcosa di più piccolo. Ma Helios era sempre destinato a diventare proprietà del sistema, perché il sistema esegue quello che esegue, e quando un progetto entra nel processo il racconto dell'origine diventa contesto, non credito.

Avevo portato Helios come prova di qualcosa su Luca Ferri — non il progetto come progetto, ma il progetto come evidenza della mia indispensabilità, della mia specificità, del mio valore particolare nel sistema. Non perché io sia il sistema — ma perché credevo che il sistema avesse bisogno che io fossi il punto di origine, e che questo bisogno sarebbe rimasto leggibile, avrebbe prodotto credito, sarebbe apparso nel comunicato stampa.

La mia presenza non era necessaria alla cosa.

Era necessaria a me stesso — alla mia identità, al senso che ricavavo dall'essere il punto da cui il progetto era partito.

Quella distinzione è la cosa più dolorosa e più liberatoria del mattino. Entrambe le cose insieme — senza che l'una cancelli l'altra.

Chiudo il laptop.

Non con rabbia. Non con tristezza, non quella acuta. Nel modo in cui si chiude un documento dopo aver capito cosa dice.

La firma del claim.

Non ci arrivo direttamente — arriva come sfondo, il modo in cui arrivano le cose quando la mente ha finalmente abbastanza spazio per avere prospettiva sul terreno che non riusciva a vedere mentre ci stava dentro. Cap.15: il documento sullo schermo, il nome sulla riga, il momento in cui Helios richiedeva qualcosa che non ero interamente a mio agio nel dare, e l'ho dato comunque perché l'alternativa era perdere il progetto in un punto in cui perdere il progetto sembrava impossibile.

Ho firmato.

Il lancio è andato bene. Il mio nome non è nel comunicato stampa. La catena è completa e ha una logica: ho firmato il claim, il progetto è avanzato, il lancio è riuscito, il comunicato stampa è uscito senza il mio nome. Questi non sono fatti discontinui. Seguono l'uno dall'altro con la coerenza interna dei sistemi che operano secondo la propria logica, non secondo le storie che ci raccontiamo sul nostro ruolo in essi.

Chiara se n'è andata e il suo nome appare come riferimento storico — faceva parte del team digital. Non più. La macchina usa il suo nome per descrivere una struttura organizzativa passata, non quella corrente. Chiara ha visto la logica prima di me — l'ha vista e ha fatto un calcolo diverso ed è uscita. Il suo nome nel comunicato stampa è la traccia di una persona che si è già mossa. Il mio è la traccia di una persona che deve ancora arrivare da qualche parte.

Penso a Fari. Alle diciotto parole. Al modo in cui la citazione di Anders posiziona il successo nordeuropeo come prodotto di una strategia che lui ha architettato — la strategia che viene dal pivot di MedCore che viene dalla ristrutturazione che viene dal momento in cui Bauer ha detto *sei l'unico che può farlo* e io ho detto sì perché mi sembrava un riconoscimento.

La macchina ha preso quello che serviva.

È quello che fa la macchina. Non malice — funzione.

Non tradimento.

Meccanica.

C'è una qualità di sollievo in questa parola che non capisco del tutto e che non cerco di spiegare. Forse quello che portavo — sotto la fatica, sotto i risvegli delle 3:47 e il tinnitus e gli undici minuti di schermo bianco — era il racconto di essere stato offeso. Il racconto di una persona specifica che faceva una cosa specifica a me in un modo che richiedeva una risposta specifica. La macchina non fa cose. Processa input. Produce output secondo la propria logica. Ero un input. Il progetto era il mio contributo al processo. L'output non porta la mia firma perché gli output non portano firme.

Mi siedo con la parola *meccanica* per un po'.

Poi mi alzo e faccio il caffè.

Giulia è in cucina quando passo verso le nove di sera.

È seduta al tavolo con il quaderno bordeaux aperto — il secondo, quello che sapevo essere pieno di cose che sono sue, che avevo lasciato chiuso sul tavolo di quel pomeriggio nelle prime settimane perché il momento non era quello giusto. La penna si muove. Non lentamente — con il ritmo della scrittura che scorre, il ritmo di chi sa cosa vuole dire e lo sta dicendo.

Mi fermo sulla soglia.

Non alza subito gli occhi. Il tipo di non-alzare-gli-occhi che è attivo, non assente — la penna che continua, il pensiero che continua, lo spazio intorno a lei che ha una propria integrità.

Poi mi guarda.

Dico: *Posso sedermi?*

Non *mi siedo* — non l'annuncio di un'intenzione. Una domanda. La differenza è piccola e mi arriva nel momento in cui la dico: sto chiedendo. Sto rendendo lo spazio suo da dare o non dare. È nel mezzo di qualcosa. Il qualcosa è suo.

Giulia mi guarda.

Poi chiude il quaderno — non di scatto, non il movimento di chi viene interrotto e copre qualcosa. Il movimento di chi conserva uno spazio senza chiuderlo: il quaderno chiuso, la mano sulla copertina, lo spazio dentro ancora contenuto ma messo da parte per adesso.

Sì.

Mi siedo.

La cucina tra noi. La lampada sul tavolo. Le sue mani sulla copertina chiusa. Il silenzio che non è scomodo — il silenzio di due persone che hanno passato abbastanza tempo in silenzi separati da sapere che stare nel silenzio insieme è già qualcosa.

Qualche minuto.

Poi Giulia dice: *Ti leggo una cosa.*

Una pausa.

Solo una riga.

Apri il quaderno a una pagina che già conosce. Non cerca — le mani vanno direttamente lì, la memoria muscolare di chi è tornata. La pagina è a portata di chi ci è tornata più volte.

Legge:

Ho smesso di aspettare che tornasse per ricominciare.

Una riga.

La legge piatta. Non recitata — la voce che porta peso senza infletterlo, la voce che si fida delle parole per fare quello che devono fare senza aiuto. La voce del diario, la voce che era stata scritta per la pagina e non per la lettura ad alta voce, e adesso viene letta ad alta voce perché qualcosa in questo momento lo ha reso possibile.

Chiude il quaderno.

Resto con la riga.

Il *tornasse* non ha soggetto nominato. Non spiega chi sia il *tornasse* — non aggiunge contesto, non glossa la riga con una frase che la trasformerebbe in dialogo invece di quello che è: una riga di diario, letta una volta, ricevuta.

Nessuno dei due dice chi è il *tornasse*.

Lo sappiamo entrambi.

Quello che ricevo — non solo capisco, ricevo nel senso di qualcosa che si deposita nel corpo e ci rimane — è la linea del tempo. Ha scritto questo tre settimane fa. Prima della visita di Lorenzo, prima del 141/92, prima della raccomandazione scritta che è ancora nella tasca interna della giacca nell'armadio. Tre settimane fa ero ancora dentro la cosa — dentro la fatica e il tinnitus e il documento aperto sullo schermo che non riuscivo a riempire. Tre settimane fa Giulia era in questa cucina, a questo tavolo, a scrivere in questo quaderno che aveva smesso di aspettare il mio ritorno per cominciare a muoversi.

Ha smesso di aspettare.

E smettendo ha cominciato.

Non è un'accusa. Lo so senza sforzo — arriva già privo della carica che avrei potuto leggerci in un altro momento. È un fatto del mondo. È accaduto nel mondo mentre io non ero presente nel mondo in modo da percepirlo — mentre gestivo la firma di documenti e il nordeuropeo e il treno e le richieste del sistema. Il mondo è continuato. Giulia è continuata. Il quaderno bordeaux si è riempito.

Chiedo: *Quando l'hai scritto?*

Tre settimane fa. Una pausa, poi: Prima della visita di Lorenzo.

Tengo l'aritmetica.

Tre settimane fa: Giulia scrive *Ho smesso di aspettare*. Due settimane fa: Lorenzo dice 141/92, scrive la raccomandazione. Una settimana fa: mi siedo davanti al quaderno bordeaux chiuso in un appartamento vuoto di pomeriggio e non lo apro, perché il momento non è quello giusto e lo so.

Oggi: mi legge una riga.

La sequenza ha una forma. Non una forma drammatica — la forma delle cose che si accumulano lentamente, il modo in cui si è accumulato il burnout, il modo in cui si sta accumulando adesso il riconoscimento. Non una rivelazione. Un arrivo.

Non parlo per un momento.

Poi: *Ho sentito. Non allora — adesso.*

Non *mi dispiace*. Non la formula che richiede perdono o che richiede che lei faccia qualcosa con il mio senso di colpa. Non l'affermazione che mi posiziona come colpevole in cerca di assoluzione — quello richiederebbe a lei di rispondere in un certo modo, e non è quello che sto offrendo. Sto offrendo il riconoscimento, nudo. Ho sentito. Non allora — adesso. La distinzione tra i due è la distanza che ho percorso, e la distanza non cancella quello che non è stato sentito allora. Ma è accurata.

Giulia annuisce.

Non l'annuire che chiede continuazione. Non l'annuire che chiude l'argomento. L'annuire che riceve qualcosa senza richiedere che diventi più di quello che è — l'economia specifica di un gesto che ha imparato a non sovraccaricare lo scambio. Riceve l'*adesso* senza chiedere dell'*allora*. Non ne ha bisogno. Ha scritto la riga. Sa quando è stata scritta. Sa cosa aspettava.

Quello che riceve è che sono qui adesso.

La cucina. La lampada. Il quaderno bordeaux sul tavolo tra noi.

Nessuno dei due aggiunge niente.

Ma c'è qualcosa nella stanza che un'ora fa non c'era — arrivato con la riga letta e l'aritmetica delle tre settimane e l'*adesso*. Non una risoluzione, non il sollievo di un problema risolto, non il calore di un ritorno. Qualcosa di più piccolo e più durevole: l'occupazione condivisa dello stesso fatto. La riga era stata scritta. L'attesa era finita. La persona che si aspettava è qui adesso — non uguale a prima, non tutto quello che l'attesa aspettava. Ma qui.

Più tardi, dopo che Giulia è andata in camera, rimango in cucina al buio.

Non per drammaticità. Perché non mi sono alzato ad accendere la lampada.

Penso a Matteo.

Non alla risata — non ancora. È troppo recente, troppo intera, il tipo di cosa che vive nel corpo prima che nella mente, che diventerà analizzabile

solo dopo che il tempo avrà lasciato sedimentare il calore in qualcosa di conoscibile. Non vado lì. Vado alle settimane prima.

La spillatrice.

Una di quelle mattine — non ricordo quale mattina, si sono fuse nel modo in cui si fondono i mesi quando i mesi hanno tutti lo stesso colore — la spillatrice era caduta dalla scrivania di Matteo. La spillatrice gialla di plastica che era sua, che stava sulla sua scrivania da quando ha cominciato a usare la sua scrivania nel modo in cui la usa da tre anni. Era sul pavimento del corridoio. L'ho vista. L'ho registrata. Non l'ho raccolta.

Questa è la categoria di cosa che avrei raccolto in qualunque altro periodo della mia vita. Dieci secondi. Il chinarsi, il prendere, il rimettere sulla scrivania con due parole — è *caduta* — che sarebbero state ricevute o no, a seconda che avesse le cuffie o meno, a seconda del momento. Dieci secondi. Non avevo dieci secondi. O avevo i dieci secondi ma erano già allocati al thread di Anders aperto sul telefono, e il thread era la cosa attiva e la spillatrice era la cosa registrata, e le due non erano nella stessa categoria.

La luce alle 23:40.

Ho passato davanti alla sua porta alle 23:40. La luce era accesa sotto la porta. L'ho registrato — la linea gialla sottile, il segno di qualcuno sveglio quando non dovrebbe essere sveglio, qualcuno che non dormiva a 23:40 una notte di scuola. L'ho registrato e ho continuato a camminare, perché andavo dalla scrivania alla cucina, avevo bisogno di acqua e l'acqua era la cosa urgente e la luce era la cosa registrata, e le due non erano nella stessa categoria.

La schiena al desk.

Le spalle di Matteo con la schiena rivolta alla stanza quando sono entrato. La forma specifica delle spalle di Matteo quando è presente senza offrire — non ostile, non chiuso, presente nel modo in cui Matteo è presente quando ha fatto il calcolo che impegnarsi non vale il risultato che otterrà. Quella forma specifica. L'ho registrata. Mi sono seduto alla scrivania.

I segnali erano lì.

Registrare non è lo stesso che rispondere.

Questa è la frase che continuo a trovare, il modo in cui si trovano le frasi che aspettavano di essere dette: ho visto. Non ho agito. Non perché non mi importasse — so che mi importava. Perché la macchina per rispondere era occupata. La larghezza di banda era piena di un insieme diverso di input, e gli input di Matteo — la spillatrice, la luce, la schiena — non producevano abbastanza urgenza da scalzare gli input del sistema. Si registravano. Non attraversavano la soglia.

La stessa soglia del documento vuoto.

Undici minuti. Lo schermo bianco. Il cursore. Il sapere che qualcosa doveva essere scritto e l'incapacità di scriverlo — non perché la conoscenza non ci

fosse, ma perché il cavo tra il sapere e il fare era stato interrotto dal peso di tutto quello che portava già. Il cavo portava troppo. I segnali di Matteo arrivavano al cavo e non andavano da nessuna parte.

Arriva il fiorino, adesso, in questa cucina al buio.

Sofia: *Grazie papi!* La moneta di plastica nel palmo della mano. La scala — Matilda, il fiorino, la piccola transazione fittizia in un gioco che per lei contava. Non perché l'avessi costruito. Non perché avessi preso la decisione deliberata di essere il padre che partecipa ai giochi di sua figlia. Ero nella stanza. Il gioco stava accadendo. Ero abbastanza presente che quando è arrivato il momento del fiorino l'ho ricevuto e ho dato la risposta.

Questa è la scala di quello che la spillatrice richiedeva. Non di più.

Tengo questo.

Non come piano. Non come risoluzione o come framework per un comportamento diverso. Come quello che è: il riconoscimento di una distanza, e il riconoscimento che la distanza è fatta di cose specifiche, e il riconoscimento che le cose specifiche sono — a volte — della scala che è attraversabile. Non tutta in una volta. Una spillatrice alla volta. Una luce alle 23:40.

La cucina è buia.

Il quaderno è nella stanza di Giulia.

Da qualche parte nell'appartamento Matteo dorme — il sonno specifico dei quattordici anni, pesante e profondo e non interessato a essere osservato. Il segnale sotto la porta si è spento.

Resto seduto ancora un po'.

Poi mi alzo e vado a dormire.

Capitolo 30 — Senza respiro

Il caffè si fa da solo, nel senso in cui si fanno le cose diventate default: gesto della cialda, acqua, tasto, tazza sotto. Un caffè. Non perché il protocollo lo preveda — il protocollo non esiste più in questo formato, è andato insieme all'agenda e ai sei caffè che scandivano la curva produttiva del mattino a intervalli definiti. Perché ho voglia di un caffè. La differenza tra le due cose la conosco adesso non come concetto ma come fatto fisico: quello era il caffè delle 6:20 che seguiva il caffè delle 6:15 che seguiva la sveglia che seguiva quattro ore di sonno che non riparava niente. Questo è un caffè perché il corpo ha una temperatura e una voglia e il corpo chiede.

Sono le 7:58.

Fuori il cortile ha la luce di ottobre avanzato — grigia, compatta, senza angoli. I panni sull'asta di metallo del secondo piano. Bevo vicino alla finestra: non come pratica consapevole, non come meditazione, non come esercizio di attenzione deliberata che qualcuno ha scritto in un articolo e io ho letto su uno schermo a mezzanotte. Perché sono davanti a me e non ho altro in questo momento.

La settimana di stop è finita, poi si è prolungata, poi il prolungamento ha trovato una forma. Non ho una scadenza esterna — il sistema ha continuato a girare, Sara gestisce il calendario, Fari ha mandato un messaggio la settimana scorsa che diceva *Quando sei pronto* con l'economia di chi tiene aperta una porta senza commento. Ma il prolungamento indefinito non è la risposta. Non nel senso che il sistema lo chieda con urgenza — il sistema non chiede, il sistema funziona indipendentemente. Nel senso che stare nel vuoto senza direzione ha una consistenza diversa dal vuoto come spazio. Il vuoto come spazio l'ho imparato nel secondo periodo. Questo adesso sarebbe il vuoto come stallo. E lo stallo non è quello che è successo.

Lunedì torno.

Non è una decisione presa stanotte — è una conclusione che si è formata durante la settimana con la qualità delle cose che diventano vere prima che tu le articoli. L'accordo interno che arriva prima della dichiarazione.

La domanda pratica che rimane, la più piccola e più difficile, è questa: *torni, e cosa torni a fare?*

Non in senso drammatico — non la rifondazione valoriale, non il bilancio esistenziale, non la ricostruzione del senso. Nel senso pratico: il ruolo esiste ancora, l'ufficio è al decimo piano di Viale Cassala, Sara sposta le call, Fari aspetta. La struttura è lì intatta, nei modi in cui le strutture rimangono

intatte indipendentemente da quello che accade dentro di te. Il sistema non ha fatto una pausa. Io sì.

Ma tornare nel modo in cui ero uscito non è possibile. Non come scelta principiata — come fisica. Il modo in cui ero uscito produceva 141/92 e quattro ore di sonno e undici minuti di cursore fermo davanti a un documento vuoto e la dissociazione durante la call con Copenhagen, le mie mani viste dall'esterno, il pensiero: *questa persona sta aspettando che finisca*. Tornare nello stesso modo significa arrivare nello stesso posto. Questo non è accettabile — non come principio, come traiettoria. Le traiettorie hanno direzioni. Quella direzione la conosco già.

Quindi la domanda non è *torni?*

La domanda è *cosa cambia?*

Non il sistema — il sistema non cambia. Non i meccanismi di Vantagem, non Fari, non la logica della macchina che prende quello che serve e redistribuisce secondo la propria coerenza interna. Non quello. Cosa cambia Luca nel modo in cui si mette in relazione con il sistema.

Non ho ancora la risposta completa. Ho abbastanza per andare. Ho alcune cose da dire a Fari — le ho composte durante la settimana non come lista pianificata, come chiarimento progressivo: il tipo di chiarimento che non si produce con metodo ma si trova quando si ha abbastanza silenzio da trovarlo. Le parole sono pronte. Non so se Fari le accetterà tutte. Non so cosa succede se non le accetta.

Ho abbastanza per andare anche dentro quel non so.

Finisco il caffè. Lavo la tazza. La metto sul ripiano a sinistra del lavandino — il ripiano dove l'ho messa ogni mattina delle ultime settimane, il ripiano che è diventato il posto della tazza senza che io l'abbia deciso.

Giulia entra in cucina alle 8:24.

La sento prima di vederla — il passo familiare, la qualità del movimento di chi è sveglia da abbastanza tempo da non essere ancora alla piena velocità. Accende il gas sotto la moka. Si fa il caffè con il metodo del sabato mattina — la moka, l'attesa, il rito che ha senso solo quando non c'è fretta di essere da nessuna parte. Il suono del gas, poi quello dell'acqua che sale. Il quaderno bordeaux non è sul tavolo — è nella borsa di Giulia, sul pavimento vicino alla sedia del corridoio, ha la sua vita propria.

Si siede di fronte a me. Lascia raffreddarsi un momento la tazzina senza berla.

Quando torni?

Non è una pressione — la voce ha la qualità delle domande pratiche di chi condivide una casa e ha bisogno di sapere come organizzare la settimana.

Il tono piatto dell'informazione necessaria, non la domanda con la carica implicita di una valutazione.

Questa settimana. Lunedì credo. Pausa. La tazzina di Giulia sul tavolo, il gas spento, il silenzio della cucina del sabato mattina. Devo parlare con Fari prima di rientrare formalmente. Ho alcune cose da dire.

Giulia inclina leggermente la testa. *Tipo?*

Penso. Non perché la risposta non sia pronta — perché ha più strati e scelgo quale portare qui, in questo momento, in questa cucina. Non lo schema completo. L'essenziale.

Che il nordeuropeo adesso è gestito da Anders — e va bene. Una pausa. Che non voglio più essere il punto di raccolta di tutto quello che nessun altro vuole fare. Che se mi chiedono di firmare qualcosa di cui non conosco la base scientifica, non firmo.

La dico con la qualità della cosa già pensata — non arrabbiata, non eroica. Piana, nel modo in cui si enunciano le cose che sono diventate precise abbastanza da poter essere dette senza abbellirle.

Silenzio.

Non so se Fari accetterà queste cose.

Giulia non risponde subito. Tiene la tazzina con entrambe le mani. Fuori il cortile, la luce grigia di ottobre, il pomeriggio ancora lontano.

Forse no.

Lo so. Un momento. Sto valutando anche l'altra possibilità.

Non chiede quale sia l'altra possibilità. Sa che è l'uscita — l'uscita da Vantagem, la possibilità che non ha ancora nome preciso ma che è presente in questa cucina nel modo in cui sono presenti le cose che non vengono nominate perché non hanno bisogno di essere nominate per esistere. La sa abbastanza da non richiedere che venga detta per essere ricevuta.

Beve il caffè.

Poi dice:

Qualunque cosa sia — vedi che sia tua.

La guardo.

La frase ha la qualità delle frasi che erano già formate quando arrivano — non improvvisate, non cercate in tempo reale. Aspettava il momento di essere detta.

Tua nel senso che la scegli perché è quella giusta per te — la sua voce, piana — non perché è quella che produce meno conflitto o quella che il sistema si aspetta.

Non parla con l'urgenza di chi vuole convincere. Non con la certezza di chi sa già la risposta. Con la chiarezza di chi ha pensato a questa cosa abbastanza da poterla dire senza che la voce salga.

Non è facile distinguere le due cose.

Giulia mi guarda.

No. Ma la differenza si sente.

Resto con la frase.

Non rispondo subito. La cucina, la luce, il suono del cortile attutito dal vetro. Giulia finisce il caffè. Non riempie il silenzio — lo lascia stare, il silenzio come spazio in cui la cosa appena detta può depositarsi senza essere coperta da altro.

Ho capito quello che ha detto. Non ho capito se sarò in grado di applicarlo con precisione — la distinzione tra la scelta che è mia e la scelta che è il percorso di minima resistenza è esattamente quella che non si vede sempre dall'interno. Ma la frase è giusta. È la domanda giusta.

Mi alzo a portare la tazza al lavandino.

Grazie.

Non per la frase in sé — per la qualità dello scambio, per una conversazione in cui non mi è stato chiesto di essere più chiaro di quanto fossi, non mi è stato richiesto un piano definitivo, non mi è stato detto cosa scegliere. Ricevuto, e lasciato nella mia direzione.

Giulia non risponde al *grazie*. Annuisce — il movimento breve di chi riceve senza farne di più. Poi si alza e apre la finestra di un dito, per l'aria del mattino, per il suono del cortile, per nessuna ragione in particolare.

Il palazzo è lo stesso.

Le vetrate, il portico, il logo Vantagem in acciaio sulla destra dell'ingresso. L'ascensore che si apre sul decimo piano, l'open space, le luci LED a piena potenza — non esistono regolazioni intermedie, o tutte accese o tutte spente — e il rumore di fondo del climatizzatore e delle tastiere e di una conversazione telefonica dall'altra estremità dello spazio. Le piante ogni sei metri che nessuno annaffia perché l'annaffiatura è nella gestione dello stabile e lo stabile ha un contratto con una ditta che viene ogni due settimane.

Le piante sopravvivono.

Sara mi vede arrivare dalla sua scrivania — la postazione sulla destra dell'ingresso, i due schermi allineati, il portapenne grigio con i colori del brand. Si alza.

Bentornato.

Non con il tono di chi ha preparato la frase. Il tono diretto, breve, di chi è abituata a fare le cose senza elaborazione esterna.

Grazie, Sara.

Due parole, tono piano. Non la ricchezza di chi vuole recuperare il tempo perso — il rientro come fatto semplice: sono qui, grazie per esserci stata.

Sara annuisce. *Ho rimandato la call con Rodrigo a giovedì. L'agenda è aperta oggi e domani.*

Bene. Ho bisogno di un'ora con Fari stamattina, se riesci a trovarmela.

Glielo chiedo e ti scrivo.

Vado alla postazione. Il cuscino lombare è ancora lì — l'unica personalizzazione ammessa dal regolamento spazi, l'unica cosa che quando sono partito era rimasta e che adesso è al suo posto come le cose ferme rimangono ferme quando non ci sono mani a spostarle.

Mi siedo.

Apro il laptop.

La schermata di autenticazione. La password. Il desktop. Il client di posta che si sincronizza: la barra di avanzamento, i numeri, le mail che arrivano in ordine cronologico mentre la connessione scarica le settimane che ho mancato.

Non è quella mattina di luglio — le quarantadue notifiche, il cursore che lampeggiava sullo schermo vuoto, la nausea prima ancora di aprire il primo thread. Non è quello. Non perché le mail siano diminuite — sono abbastanza. Non perché il sistema sia cambiato — è identico a com'era. Perché qualcosa in me è cambiato nella posizione rispetto al client. Non lo chiama in nessun modo. Non produce urgenza prima di essere aperto. È uno strumento. Apro lo strumento.

Guardo le mail.

Sara mi scrive su Teams alle 9:14: *Fari disponibile alle 10:30. Sala Keplero.* Rispondo: *Perfetto.*

La conversazione con Fari dura cinquantadue minuti.

Non la ricostruisco come sequenza di battute — la ricostruisco come cambiamento di stato, che è quello che le conversazioni importanti lasciano dopo: seduto alla scrivania con una bottiglia d'acqua e il calendario aperto sul secondo schermo, le 12:27 nell'angolo in alto a destra.

Fari ha ascoltato. Non tutto — Fari ascolta nel modo di Fari, che filtra in tempo reale e gestisce i punti quando arriva il momento. Ma ha ascoltato abbastanza da non interrompere su quelli che avevo deciso di non cedere.

Ha detto alcune cose. Ne ha accettate altre.

Sul nordeuropeo: *Anders ha la ownership del mercato scandinavo. È già nella struttura, l'hai visto dal report Q3.* Non era un'apertura — era la constatazione di un fatto già eseguito, il sistema che formalizza quello che aveva già fatto. L'ho ricevuto come accordo, non come resa. La distinzione conta. Non a Fari — a me.

Sulla firma dei materiali scientifici: *Il medical affairs team ha un processo di review. Esiste già.* Una pausa, poi: *Lo rendiamo sistematico per i materiali di lancio. Contento?* Il *contento* era il tono di Fari quando vuole chiudere un punto senza farlo sembrare una concessione. L'ho lasciato usarlo. L'accordo era quello che contava.

Sul resto — sul punto di raccolta, sul carico diffuso, sulla struttura del mio ruolo rispetto a quello che nessun altro vuole fare — Fari non ha accettato. Ha detto: *Le priorità le definisco io, Luca. Questo lo sai.* Lo so. Non ho insistito. Non era il momento di insistere su tutto.

Non è una vittoria. Non è una resa.

È il tipo di negoziazione in cui non si ottiene tutto e si tiene quello che si ottiene senza pretendere il resto. Ho tenuto il review scientifico. Ho tenuto la formalizzazione di Anders. Ho lasciato andare il resto — non perché abbia ceduto il principio, ma perché il principio e la tattica non sono la stessa cosa, e non ho le risorse adesso per combattere tutto in una volta sola.

Abbastanza da non essere lo stesso di prima.

Non di più, non di meno. Abbastanza.

Alle 17:45 chiudo il laptop.

Non le 20:00 — non le 22:00, non le diciannove-e-un-quarto come compromesso progressivo. Le 17:45. L'orario che avevo sempre saputo essere quello corretto e che negli ultimi due anni era diventato la notazione di un confine teorico che il sistema varcava prima che io potessi farmi trovare lì. Adesso il confine è lì. Non come rivoluzione — come default rimesso al posto in cui era sempre dovuto stare.

Saluto Sara.

A domani.

A domani.

L'ascensore, il portico, il marciapiede. L'aria di ottobre, più fredda di stamattina. Non ho il cappotto — ho la giacca, le mani nelle tasche, il peso normale della borsa sulla spalla destra.

Sul treno delle 17:52 non apro il laptop.

La borsa è sul sedile di fianco, il laptop è nella borsa. Non ne ho bisogno in questo momento. Il non averne bisogno è una risposta sufficiente: non richiede giustificazione, non richiede un accordo preventivo con me stesso, non richiede la disciplina di chi resiste a qualcosa che vuole fare. Non voglio aprirlo. Non c'è niente che non possa aspettare domani mattina.

Il treno parte.

Penso a Matteo.

Ieri sera aveva chiamato — non per qualcosa di grave, non la voce di qualcuno che ha bisogno di qualcosa urgente. *Papà, che voto prende un triangolo isoscele?* La domanda di un quattordicenne che sta facendo i compiti e ha trovato più facile chiamare che cercare su internet — o forse ha trovato più facile chiamare perché aveva voglia di chiamare, e il voto del triangolo isoscele era la forma che la voglia ha preso. Non lo so. Non ho chiesto.

Avevo risposto. Avevo ascoltato — non nel senso della Fase 1, la presenza piena e brillante di chi è presente anche quando è altrove, che gestisce l'attenzione come risorsa da allocare. Presente senza l'altra finestra aperta dietro. Solo quello: Matteo con il suo triangolo, la sua voce, il suo tono di chi chiede qualcosa senza volerlo drammatizzare. Io che rispondevo. La conversazione durata sei minuti. *Ciao papà. Ciao.*

Penso a Giulia.

Stasera è a casa — sul divano probabilmente, o in cucina, o nel suo angolo con il quaderno bordeaux. Non aspetta me nel senso di aspettare che io arrivi perché lei possa cominciare qualcosa — non nel senso di chi ha messo in pausa il proprio filo. Aspetta il momento in cui sentirà il cancello, i passi, la porta. Il momento dell'arrivo come fatto semplice. C'è differenza tra aspettare una persona e aspettare il momento. La differenza è quella che Giulia ha smesso di ignorare tre settimane fa, quando ha scritto nel quaderno che aveva smesso di aspettare, e adesso la so io, e lei la sa saputa da me, e questo cambio di stato è nella stanza tra noi senza che nessuno dei due abbia bisogno di tenerlo esplicitamente in mano.

Il treno entra in galleria. Le luci cambiano qualità.

Penso al comunicato di Helios. Al mio nome che non c'era — non come ferita, come fatto del sistema che ha la logica del sistema. Al bordo zigrinato del fiorino di plastica nel palmo di Sofia, il gesto di chi offre una cosa senza sapere perché la offre, la forma dell'intuizione bambina che percepisce prima che si possa nominare. Agli undici minuti del documento vuoto — il cursore che lampeggiava, il mouse che aspettava, la sensazione di trovarmi dentro un'attività che richiedeva qualcosa che non avevo più nel modo in cui era sempre stata lì quando serviva. A Lorenzo che aveva detto *saturazione* con la qualità di chi nomina le cose per quello che sono senza abbellirle, la mano sul bracciale del misuratore, 141/92, e poi: *scrivo io la raccomandazione*. Alla call con Copenhagen — le mie mani viste dall'esterno, la voce che continuava, il pensiero: *questa persona sta aspettando che finisca*.

Queste cose sono accadute.

Non le recupera il rientro. Non le assorbe la conversazione con Fari. Non le cancella il laptop chiuso sul sedile di fianco. Appartengono alla sequenza — la sequenza che ha una forma adesso, che non è il piano ma è la traiettoria che si vede guardando indietro. E guardare indietro adesso è diverso dall'autoaccusa e diverso dalla nostalgia e diverso dalla piattezza dell'apatia che aveva reso ogni gesto, ogni risposta, ogni mattina uguale a ogni altra cosa.

Non so ancora dove va tutto questo, nel senso di non sapere la forma di quello che starà costruendo, se la forma avrà un nome, se il nome mi piacerà quando lo troverò. Ho un piano abbastanza: domani, la mail ad Anders, il review scientifico, la settimana, la settimana dopo. Ma la forma grande — quella non la so. E il non saperlo non è il vuoto piatto delle mattine dell'apatia. È diverso dalla dissociazione. È diverso dal documento vuoto. È diverso dalla pressione nel petto che non passava quando respiravo.

È diverso in un modo che non ha ancora nome.

Non è senza respiro, penso, mentre il treno rallenta verso la stazione. È solo un respiro diverso.

Non migliore in senso assoluto. Non il respiro della Fase 1 — quello veloce, ottimizzato per la performance, sei caffè e il treno delle 6:47 e quattro finestre aperte sul tavolino ribaltabile che vibrava. Non il respiro del tinnito e delle 3:47 e del sonno che non riparava niente. Un altro tipo. Più adatto a quello che c'è adesso. Non ancora del tutto conosciuto.

Ma già, in modo abbastanza reale da poterlo nominare: diverso.

La stazione.

Scendo dal treno.

Cammino verso casa.

Resta in contatto

Facebook: <https://www.facebook.com/1258606697327383>

Discord: <https://discord.gg/naZeEsjmne>

Landing page: <https://burnoutclub.app/senza-respiro>

Sito: <https://burnoutclub.app/>

Email: club@burnoutclub.app