



Il Metodo Walkman

Antonino Fischetti

Prefazione

Cento anni fa un fisico tedesco dimostrò che non si può conoscere, nello stesso istante, dove si trova un corpo e quanto velocemente si muove. Più si misura l'uno, più sfugge l'altro.

Nessuno, allora, pensò che quella legge riguardasse anche le imprese di famiglia. Eppure è la stessa legge che tiene sveglio chi guida un'azienda alle tre del mattino: più insegue la velocità del mercato, più perde di vista dove si trova davvero. Più si aggrappa a dove si trova, più resta indietro.

Nella vita di ogni impresa, come nella vita di ogni persona, arriva un momento in cui le cose che l'hanno fatta nascere smettono di bastare. Non accade per un errore. Accade perché il mondo intorno si è mosso, e ciò che era una forza è diventata semplicemente ciò che si è sempre fatto. Chi la guida se ne avvede tardi, e quasi sempre cerca fuori la ragione: un concorrente, una regola, un cliente che se ne va. Cercare fuori è umano e

non serve a nulla. Nessuna di quelle ragioni dice che cosa fare lunedì mattina.

C'è un modo per uscirne, più antico della fisica che lo descrive. Non è un metodo. È un ordine: tre domande che si presentano sempre nella stessa sequenza, a chi ha la pazienza di aspettarle, e che nessun cruscotto aziendale ha mai saputo porre nel momento giusto.

Questo libro pone la prima.

Chiamatela, se volete, Oriented Growth. Ma il nome conta meno dell'ordine, perché la seconda domanda e la terza esistono già, scritte, in attesa: chi arriverà alla fine di queste pagine capirà perché non potevano essere poste prima di questa.

«Alta Fedeltà» è il punto da cui si parte sempre: il baricentro, la forza che tiene un'impresa ancorata alla propria identità mentre tutto il resto accelera. Il suo strumento è un oggetto piccolo, apparentemente ingenuo, che qualcuno negli anni Settanta ebbe l'idea di togliere da una stanza e mettere in una tasca. Cinque gesti che sapeva compiere chiunque abbia avuto in tasca un lettore di cassette: tornare indietro, mandare avanti, eseguire, sospendere, chiudere. Vedrete presto perché quella sottrazione, e non un'aggiunta, è il primo passo di ogni crescita vera.

Questo libro racconta un anno di quel momento. Una donna con ottanta persone da pagare e una decisione da prendere entro marzo. Un consulente che entra, ascolta,

e non promette di sapere come andrà a finire.

Non c'è nulla da studiare. Ci sono poco più di cento pagine, che sono un pomeriggio o due sere: abbastanza perché qualcosa si muova, troppo poco perché diventi un corso.

E c'è una sola idea sotto tutte le altre. Un'impresa che dura cinquant'anni ha radici che reggono ancora, intatte, lì sotto. A mutare non sono le radici: è il frutto, perché nessun albero dà lo stesso frutto per cinquant'anni, e nessuno glielo chiede.

Dove porta questa rotta, che cosa si armonizza dopo, quale mare si apra una volta che il centro tiene: lo lascio scoprire a chi legge, una collana alla volta, come si è sempre fatto con le cose che vale la pena capire fino in fondo.

Questa edizione nasce oggi. Non è la revisione di qualcosa che esisteva già: è la prima volta che questa storia viene raccontata come dev'essere raccontata.

Alla fine, la nuova generazione riceve un dono.

Antonino Fischetti

7

Capitolo 1

Mapi arrivò a Parigi con una valigia troppo piccola per tre settimane e un cappotto che sua madre considerava troppo leggero per novembre.

Aveva vent'anni e nessuna fretta di sapere cosa sarebbe diventata.

Sua madre, al contrario, sembrava avere sempre una risposta pronta per le cose importanti: il cappotto giusto per un novembre francese, il tempo esatto perché una tortilla restasse morbida dentro, il momento in cui una conversazione andava interrotta e quello in cui bisognava lasciarla proseguire da sola.

A Getafe, nel capannone che i suoi genitori avevano preso in affitto nel millenovecentosessantaquattro, quella competenza aveva un nome che nessuno pronunciava mai.

Lo avevano preso per una ragione semplice. Poco più a nord, oltre il confine del comune, avevano cominciato a montare motori, e i motori hanno bisogno di pezzi. Suo padre lo raccontava senza nessuna enfasi, come si racconta il tempo che fa: c'era una fabbrica che chiamava, e loro risposero. Suo padre chiamava la macchina un motore con quattro ruote intorno, e in quel modo di dirlo c'era tutta la sua idea del mestiere.

Il padre aveva le mani. La madre aveva l'orecchio. Chi cercava lavoro parlava con lui. Chi cercava denaro parlava con lei. Non era una divisione scritta da nessuna parte, e proprio per questo aveva retto trent'anni.

Una sera, quando aveva quindici anni, Mapi le aveva chiesto come facesse a capire prima di tutti quali commesse sarebbero andate male.

«Ascolto», rispose sua madre.

Una parola sola.

Come se bastasse.

Da bambina, il sabato, Mapi entrava in officina con lei. Era un posto rumoroso e ordinato. Le presse davano il tempo con colpi profondi, regolari, quasi musicali; i carrelli attraversavano le corsie; i compressori tenevano sotto tutto un fondo continuo che dopo dieci minuti non si sentiva più. Gli uomini parlavano poco e a voce alta, e riconoscevano una macchina che stava per guastarsi avvicinando l'orecchio al motore, prima che qualunque strumento se ne accorgesse.

Quelle presse avevano pagato cose molto concrete. La casa in cui Mapi dormiva, i libri della sua scuola, la lavatrice arrivata prima che in mezzo quartiere, l'operazione al ginocchio di un uomo che si chiamava Paco e che a Natale portava ancora il torrone. Nessuno in officina avrebbe usato la parola benessere. Lo chiamavano semplicemente lavoro, e sapevano perfettamente che era la stessa cosa.

Sua madre attraversava quel rumore senza alzare la voce, e tutti la sentivano lo stesso.

Mapi ci avrebbe messo trent'anni a capire che non era una questione di volume.

Parigi, invece, sembrava non ascoltare nessuno.

La città si muoveva. I taxi attraversavano boulevard lucidi di pioggia e ripartivano prima che il semaforo finisse di essere verde. Le porte dei bistrot si aprivano e lasciavano uscire fumo, voci, odore di burro e di vino, e poi si richiudevano di scatto come se dentro ci fosse qualcosa da custodire. I camerieri correvano tra tavoli troppo vicini reggendo vassoi che non avrebbero dovuto stare in equilibrio. Le persone camminavano come se avessero tutte, senza eccezione, un appuntamento importante.

Mapi era arrivata per un corso di lingua di tre settimane, che era il modo elegante in cui suo padre aveva accettato l'idea che sua figlia avesse voglia di stare lontana da Getafe. La ospitava la famiglia di Béatrice, conosciuta l'estate prima a Santander, in una casa dal riscaldamento incerto vicino a Denfert. La prima notte aveva dormito con il cappotto sul letto, sopra le coperte, e non lo aveva scritto a casa.

Quell'anno la città si fermò. Alla fine di novembre il metrò smise di funzionare, gli autobus pure, e Parigi si riempì di gente che camminava. Le strade erano piene e i marciapiedi lenti, e per la prima volta da quando era arrivata Mapi ebbe l'impressione che quella città potesse essere attraversata a piedi da chiunque.

Un venerdì sera Béatrice la portò a una festa.

L'appartamento era al quinto piano di un edificio vicino a Saint-Germain, di quelli con la scala di legno che geme sotto il peso di chiunque salga e il pianerottolo che odora

di cera. I mobili erano stati spostati contro le pareti. Sul pavimento c'erano bicchieri, borse, giacche, una sciarpa che qualcuno avrebbe cercato invano per settimane. Nel corridoio, due ragazzi discutevano di politica con la serietà di chi non ha ancora nulla da perdere.

Un grande impianto stereo occupava quasi un mobile intero. Amplificatore, lettore di compact disc, una fila di manopole che nella penombra sembravano strumenti di bordo. Il proprietario di casa lo sorvegliava come si sorveglia un animale costoso: si avvicinava, cambiava disco, controllava che nessuno appoggiasse un bicchiere sul coperchio, tornava indietro.

Due casse ai lati della stanza facevano vibrare il pavimento.

Mapi si accorse di una cosa curiosa. Per parlare bisognava avvicinare la bocca all'orecchio dell'altro, e allora nessuno parlava davvero: si scambiavano frasi corte, già decise, che non richiedevano risposta. La musica era altissima, era bellissima, ed era di tutti.

E proprio per questo, pensò, non era veramente di nessuno.

Fu allora che vide una ragazza seduta sul pavimento, con la schiena contro uno scaffale, le ginocchia raccolte e gli occhi chiusi. Intorno a lei la festa continuava esattamente come prima. Lei era altrove.

Aveva due piccole cuffie sulle orecchie, unite da un archetto sottile, e un filo che scendeva verso

l'apparecchio appoggiato sulle gambe.

Mapi rimase a guardarla più a lungo di quanto fosse educato.

La ragazza aprì gli occhi e sorrise. Si tolse una cuffia.

«Vuoi provare?»

Mapi indicò l'apparecchio.

«Cosa stai ascoltando?»

«Provalo.»

Un Walkman lo aveva visto mille volte. Ne portavano uno metà dei ragazzi di Getafe, nell'autobus, sul muretto davanti alla parrocchia. Semplicemente, non lo aveva mai avuto: a casa la musica era quella dell'impianto di sua madre, e in officina la musica erano le presse.

Si sedette sul pavimento, accanto alla sconosciuta, con la schiena contro lo stesso scaffale. La ragazza le passò le cuffie senza spiegare niente, come si passa un bicchiere.

Mapi le indossò.

E accadde qualcosa.

La festa non scomparve. Era ancora tutta lì. Vedeva le braccia alzate, la bocca di Béatrice che rideva a due metri da lei, il fumo che saliva verso il soffitto, il proprietario di casa che si chinava di nuovo sull'impianto. Il caos continuava, identico, e non le apparteneva più.

Perché adesso, dentro quel caos, c'era uno spazio suo.

La musica era vicinissima. Non arrivava più dalla stanza, non doveva attraversare l'aria, i corpi, il fumo, le voci. Arrivava a lei. Sentiva il fiato di chi cantava, il respiro preso prima di una frase, il rumore minuscolo delle dita che cambiavano posizione sulla corda. Erano dettagli che esistevano da sempre e che nessun impianto potente le aveva mai fatto sentire, perché un impianto potente riempie una stanza e una stanza è già piena di tutto il resto.

Guardò l'oggetto sulle gambe della ragazza. Era più piccolo di un libro. Aveva una fila di tasti larghi, rettangolari, che si abbassavano con un rumore secco e soddisfacente.

Abbassò il volume. La festa tornò dentro. Lo rialzò. La festa uscì.

Premette un tasto e la musica si fermò a metà di una parola. Ne premette un altro e ripartì esattamente da lì, come se avesse aspettato lei.

Sentì una cosa che non avrebbe saputo dire a vent'anni, e che avrebbe saputo dire soltanto molto più tardi: non stava scegliendo la musica. Stava scegliendo dove stare.

«Ti piace?»

Mapi annuì.

«Molto.»

«Perché?»

Guardò ancora la stanza: le braccia alzate, il fumo, i bicchieri sul pavimento, Béatrice che rideva.

«Perché la festa continua.»

Poi si tolse le cuffie.

Il rumore le tornò addosso tutto insieme, e fu quasi violento: le voci, le casse, il pavimento che vibrava, qualcuno che urlava una frase a due passi da lei. Era esattamente lo stesso rumore di prima. Era diventato insopportabile soltanto perché per quattro minuti aveva saputo che si poteva stare altrove senza andarsene.

Molti anni dopo Mapi avrebbe riconosciuto in quel fastidio la parte scomoda della storia. Le cuffie non tolgono niente a nessuno. Restituiscono la misura di ciò dentro cui si viveva senza accorgersene.

La ragazza rise, prese le cuffie e se le rimise, e questo fu tutto. Non si scambiarono i nomi.

Mezz'ora dopo Mapi la cercò con lo sguardo e non c'era più.

Tornarono a piedi, perché il metrò era fermo e perché a vent'anni si torna a piedi comunque. Le strade erano bagnate e vuote, e il rumore della città si era ridotto a un motore lontano e a una saracinesca che qualcuno tirava giù.

Béatrice parlava. Mapi camminava e pensava a un pensiero che non riusciva a chiudere.

Suo padre, a Getafe, sarebbe stato affascinato dalla meccanica di quell'oggetto: le testine, la cinghia, la precisione di un motore che sta in una mano. Sua madre no. Sua madre avrebbe capito subito l'altra cosa, quella che riguardava lei e non l'apparecchio, e l'avrebbe detta con una parola sola.

Tornata a Getafe raccontò della torre Eiffel, del corso di lingua, del freddo, e di una festa vicino a Saint-Germain dove si ballava fino alle tre. Del resto non disse niente, perché non avrebbe saputo come dirlo.

Non comprò mai un Walkman, né allora né dopo. Ne aveva visti addosso a mezza Spagna per anni, e forse è proprio per questo che non le venne in mente di volerne uno: era un oggetto, e l'oggetto non era mai stato il punto.

A vent'anni, del resto, certe intuizioni non si capiscono.

Si mettono da parte.

E tornano a cercarti molti anni dopo, quando ne hai davvero bisogno.

Indice

Parte prima. La festa e le cuffie · Parigi

1. Parigi, 1995
2. Getafe, trentun anni dopo
3. Dall'Hi-Fi al Walkman
4. Passare di mano

Parte seconda. I comandi · Madrid

5. Rewind
6. Forward
7. Play, Pausa, Stop
8. Il verbale
9. Alta fedeltà

Parte terza. La fioritura · Roma

10. Sessanta alberi in quattordici mesi
11. La sedia occupata
12. Via dei Condotti

In chiusura

Epilogo

Il nastro di Mapi

Appendice. Il primo colloquio

Nota dell'autore

Estratto gratuito — il libro completo è disponibile su Amazon.