

Letture e visioni

di
Gianfranco Rebora

Favole e controlli

Anche il mondo del giornalismo americano, come quello delle imprese e della politica, ha avuto i suoi scandali e i suoi falsificatori. Una delle vicende di maggiore risonanza è quella di Stephen Glass, talentuoso e giovanissimo giornalista di *The New Republic*, uno dei settimanali politicamente indipendenti più autorevoli e noti d'America. Nel 1998, poco dopo la pubblicazione di *Hack Heaven*, un suo brillante articolo sul mondo degli hackers, fu pubblicamente dimostrato che il contenuto era totalmente inventato e presto un'indagine interna al *magazine* scoprì che la stessa cosa era avvenuta per 27 dei 41 pezzi pubblicati negli ultimi due anni.

La storia di Glass è stata oggetto del film "L'inventore di favole" (*Shattered Glass*), co-prodotto da Tom Cruise e diretto da Billy Ray, sceneggiatore al debutto come regista. E più tardi lo stesso Glass, dopo aver abbandonato il giornalismo ed essersi laureato in legge, ha pubblicato un libro sulla propria vicenda, significativamente intitolato "The Fabulist".

Il film traccia il ritratto di un giovane brillante e sensibile (interpretato da Hayden Christensen), dotato di ironia e di intelligenza emotiva, che riesce a darsi in breve tempo un'immagine vincente, e ne racconta la rapida ascesa e l'improvvisa caduta.

Il giornalista aveva stile e carisma, si era subito inserito nella giovane redazione con un comportamento improntato a una timida sicurezza, capace di affascinare i colleghi abbinando fantasia e concretezza, di acquisire autorevolezza anche nelle riunioni di redazione senza essere per niente aggressivo. Lo vediamo nelle fasi iniziali guadagnarsi la simpatia e la cieca fiducia dei giovani colleghi e del direttore Michael Kelly, che lo apprezza e sostiene apertamente. Quando Kelly viene improvvisamente licenziato dalla proprietà e sostituito da Chuck Lane, che non godeva di altrettanto favore nella redazione, vi è quasi una sol-

levazione dei giovani giornalisti con pieno coinvolgimento emotivo anche di Glass. Tra questi e Chuck Lane non vi è simpatia, ma saranno altri i motivi all'origine della caduta di Glass. Egli aveva un suo metodo nel costruire gli articoli, varcando continuamente la frontiera tra realtà e fantasia, inventando ad arte storie affascinanti, castelli di sabbia che però avevano il supporto di fonti, appunti, nomi, siti web, segreterie telefoniche in gran parte inesistenti e falsificati.

Hack Heaven, l'articolo incriminato, iniziava così: "Ian Restil, un hacker quindicenne che sembra una versione ancor più adolescente di Bill Gates, esplode nella sua collera: "voglio più soldi, voglio una Mazda Miata, voglio un viaggio a Disneyworld. Voglio il n° 1 di X-Man, voglio un abbonamento a vita a Playboy e Penthouse. Fatemi vedere i soldi! Fatemi vedere i soldi!". Dall'altra parte del tavolo, i dirigenti di una software house californiana, la Jukt Micronics, stanno ascoltando e tentano di scusarsi con delicatezza: "scusatemi signore", dice incerto uno degli uomini ben vestiti all'adolescente pieno di foruncoli, "mi scusi se la ho interrotta signore. Noi possiamo procurare più soldi per lei ...".

Si trattava della storia di come questo ragazzo dopo aver violato la sicurezza di un'importante software house era riuscito a farsi assumere a caro prezzo dalla stessa come consulente. Ciò rispondeva a una sorta di leggenda metropolitana sugli hackers diffusa nell'immaginario di molti. Un'indagine di un sito Internet, poi ripresa da Buzz Bissinger su *Vanity Fair*, rivelava però che non esisteva né il ragazzo, né la Jukt Micronics, né i dirigenti. Glass aveva anzi costruito un falso sito della società californiana e una finta documentazione riferita alle persone intervistate.

Sarà poi il nuovo direttore, poco simpatico e non amato, che completerà l'indagine fino a smascherare l'impostura, senza peraltro indulgere a nessun senso di rivincita, o compiacimento, con spirito pratico, senso di responsabilità e del dovere. Riusci-

rà anzi a convincere il resto della redazione che il licenziamento di Glass costava a tutti loro sul piano umano, ma era l'unica via di uscita per recuperare credibilità a una pratica del giornalismo che quel tipo di comportamenti portava a degenerare.

Il film ci porta dentro l'ambiente del giornalismo di punta degli Stati Uniti. Cogliamo il clima sociale della redazione di un giornale che ha novanta anni di storia, ma anche una reputazione per la capacità di scoprire giovani talenti della scrittura; vediamo così in azione una piccola squadra di redattori venticinquenni, altamente motivati ed entusiasti, pieni anche di ideali. I giovani giornalisti sono convinti che i loro articoli, letti dai leader della politica e dell'economia, possono ispirare decisioni importanti per il miglioramento del proprio paese. E la leadership di un giornalista esperto come Kelly, carismatico, impegnato, personalmente credibile e disposto a dedicare tempo alla loro formazione, sa far leva su questi sentimenti. In queste condizioni un'equipe di giovani professionalmente ancora acerbi, poco pagati, ma disponibili a lavorare giorno e notte, a gettare il cuore oltre l'ostacolo, arriva a realizzare un prodotto giornalistico di alta qualità, molto superiore alle proprie forze effettive.

La vicenda di Glass diviene comprensibile in questo contesto. Egli era stato editor del suo giornale studentesco all'Università di Pennsylvania ed entrò nel *New Republic* nel 1995 come assistente editoriale. Egli scriveva cose che entusiasmavano tutti, cose che la gente voleva leggere e in cui voleva credere, perché confermavano quell'immaginario collettivo che traduceva la propria visione del mondo. Sarà lui stesso a spiegare questo processo in un'intervista televisiva: "Io volevo che la gente pensasse che sono un buon giornalista... una buona persona. Volevo che amassero la storia e così amassero anche me." (...) "Mi piaceva l'elettricità della gente che gradiva le mie storie. Mi piaceva andare nella sala riunioni e spiegare ai colleghi come la mia storia si delineava e vedere il gruppo eccitato. Volevo che ogni storia fosse una corsa a casa".

Comprendiamo così la sua motivazione. Cominciò a fabbricare qualche storia e vide che gli articoli erano subito pubblicati; che i direttori amavano quelle storie; “di più, amavano me!” – ricorda Glass nel suo racconto autobiografico. E lo stesso valeva per i colleghi. E più erano le storie fabbricate, più saliva la considerazione, più volte si andava in copertina, più occasioni nascevano di pubblicare anche in altri contesti. Ciò rispondeva quindi a un’esigenza non solo sua, ma alla sensibilità dei lettori e al gusto di capi e colleghi. Un senior della redazione dichiarò che non avrebbe mai sospettato di lui, ma che pensava però “avesse una misteriosa abilità di imbattersi in storie e personaggi troppo buoni per essere veri”. E uno dei personaggi del film riconoscerà come si sia istintivamente portati ad apprezzare chi riesce ad essere divertente, a dare colore alla realtà in un modo che risponde alle aspettative di ciascuno.

Il film contribuisce quindi a chiarire sia la potenza che i limiti dell’organizzazione professionale imperniata sulle risorse e sull’energia di giovani talenti. Il senso di confusione tra realtà e immaginazione che domina la mente di Glass non riguarda solo lui, ma riflette la tensione tra apparenza professionale e competenza sostanziale che caratterizza le moderne organizzazioni del terziario e in generale una società imperniata sui media. Ambienti come quello del *New Republic* si ritrovano anche in altri settori, come la pubblicità, la moda, la ricerca. Qui i giovani talenti vivono opportunità accattivanti, sono ricercati e coccolati, ma anche pressati da richieste sfidanti, competizione sfrenata, eccessi comportamentali di varia natura e provenienza. Si trovano così esposti ai rischi dell’ambizione e della fretta di affermarsi con tutto ciò che ne consegue. *Shattered Glass* ci offre l’occasione per apprezzare la capacità critica e di dissonanza rispetto agli eccessi di entusiasmo e di calore dell’organizzazione di successo imperniata sui giovani talenti. Qui emerge la figura di Chuck Lane (Peter Sarsgaard) il direttore subentrato al più carismatico collega, che appare

l'unico capace di resistere alle tattiche comunicative di Stephen Glass. E non, come sembra all'inizio e come credono molti dei redattori, perché invidioso dei doni naturali di Stephen, ma perché dotato di una più profonda capacità di percezione. Lo spirito critico emerge così in tutta la sua rilevanza, che il contesto dell'organizzazione professionale, con l'elevata densità di *knowledge workers*, con la selezione rigorosa di giovani di talento, con le sue pratiche meritocratiche, non basta da solo ad assicurare. Paradossalmente proprio questo tipo di realtà, costruita sulle risorse dell'intelligenza e del sapere, si rivela forse più esposta ai rischi del conformismo intellettuale, del cedimento al potere dell'affabulazione, del condizionamento a seguire passivamente un "suonatore di piffero" più di quanto avvenisse nel vecchio contesto dell'organizzazione fordista.

Una visione del film (e una lettura del successivo libro) attenta ai riflessi di ordine organizzativo porta a toccare un altro tema importante, quello dei controlli.

Emerge infatti che l'organizzazione del *New Republic* era tutt'altro che disarmata di fronte al rischio di pratiche fraudolente, o comunque di errori, omissioni, leggerezze da parte dei giornalisti. La scelta di affidare ai giovani redattori ampia autonomia, di lasciare libero spazio alla loro iniziativa trovava infatti bilanciamento in una serie di momenti di filtro e verifica di quanto veniva prodotto. Non mancavano infatti sistemi e prassi di controllo, che prevedevano un'attenta verifica di ogni articolo, attraverso il confronto dei testi con gli appunti presi da ogni giornalista, la verifica delle fonti, dei nomi dei personaggi citati e intervistati e in genere di tutti i materiali elaborati. La preoccupazione centrale, in questo, era soprattutto quella di evitare vertenze legali, con i conseguenti effetti in termini di dovere di smentita, risarcimenti danni e perdita di credibilità.

Ma su questo è Stephen Glass stesso a darci, nel suo libro, un'illuminante ricostruzione. Era stato proprio lui, anzi, ad essere incaricato all'inizio di effettuare una verifica delle pro-

cedure di controllo del giornale. Il sistema esistente era considerato molto buono, modellato sullo standard del settore con qualche originalità.

I controlli erano affidati a una signora settantenne di grande esperienza. Costei cominciava col leggere personalmente ogni articolo, segnando tutti i nomi propri con una penna arancione. Poi li confrontava lettera per lettera con gli articoli di altri giornali che trattavano la stessa materia o notizia. Se c'erano discrepanze, come spesso avveniva, segnalava con un memo il problema all'autore. Durante le riunioni sollecitava gli scrittori a rispondere ai suoi memo. Poi affrontava altri problemi sottolineando con una penna blu ogni fatto descritto nell'articolo e numerandoli in verde. Passava quindi a verificare ogni fatto e registrava su un foglio la fonte del fatto in rosso. Per farlo si basava su una lista intitolata "forme accettabili di verifica in ordine di priorità". Si trattava in nuce di un manuale di verifica della qualità e attendibilità delle notizie, che stabiliva un ordine di priorità nei termini della concordanza con le seguenti fonti: 1. New York Times; 2. ogni altro giornale; 3. ogni altro materiale a stampa; 4. appunti del giornalista.

Se una particolare affermazione non era verificabile in una di queste maniere il numero del fatto corrispondente era cerchiato in inchiostro nero e si chiedeva allo scrittore di provare la cosa. Quando ciò avveniva, la prova era registrata accanto al numero in color porpora. Tenere i colori in ordine era ritenuto essenziale al sistema. Gli scrittori e il giornale si sentivano spesso richiamare come la scarsa cura per tale codificazione a colori configurasse uno scivoloso piano inclinato. Un lucente grafico, che spiegava il significato di ogni colore, era periodicamente mostrato a tutti i membri dello staff.

Glass riconosce di aver tratto profitto dall'essere stato incaricato di riesaminare il sistema di controllo per proporre il miglioramento. Riferì che il sistema era più che buono e non richiedeva perfezionamenti e intanto si valse della conoscenza

delle sue debolezze: “io vidi che il sistema di controllo dei fatti era, alla base, progettato per assistere i giornalisti nello scrivere storie accurate. Operava nella ragionevole assunzione che gli scrittori volessero che le loro storie fossero vere. E così io sapevo che tutte le codifiche a colori – e il grado con cui si insisteva su questo – offrivano un falso senso di sicurezza. Il sistema era ancora vulnerabile da parte di scrittori che volessero sovvertirlo. E, diversamente dagli altri scrittori, io avevo proprio bisogno di questo; io sentivo di dover trovare i buchi. Quindi, mentre gli altri scrittori trovavano una seccatura il controllo dei fatti e cercavano di evitarlo, io – ironicamente visto in retrospettiva – mi concentravo sempre sul processo. Facilitavo sempre le cose per Vittoria (la controllora). Invero, più che questo, facevo il lavoro per lei, come se fosse un atto di cortesia. Sottolineavo i fatti supposti in una copia della mia storia in blu, e numeravo ciascuno di questi in verde. Poi fornivo la verifica (in porpora naturalmente) per sostenere ciascuna delle affermazioni sottolineate. E, a ciascun passaggio, frequentemente, falsificavo”. (...) “Gli appunti certo, erano le fondamenta della mia costruzione. Per nasconderla, facevo in modo che fossero formalmente perfetti. Facevo in modo di includere una prima pagina per ogni persona intervistata (reale o finta che fosse) con il nome scritto lettera per lettera in grandi caratteri, separate da lineette, in modo che Vittoria fosse rassicurata che io avevo chiesto all’interessato di scandire bene il suo nome. E aggiungevo sempre il richiesto numero di telefono, sebbene le fonti non dovessero essere chiamate prima di parlare col giornalista”.

Si resta colpiti da questa descrizione, che sintetizza in poche righe il contenuto essenziale di lunghe e complesse ricerche empiriche, alla base della “teoria del fallimento dei controlli”. L’estensione nella nostra società delle pratiche di controllo nei differenti contesti (revisione e certificazione dei bilanci, audit esterni e interni, certificazione di qualità, ecc.), con tut-

to il suo corredo di metodologie, di professionisti, di strutture, e con i conseguenti costi, più che una risposta tecnica reale a problemi di responsabilità e di affidabilità, contribuisce a razionalizzare e rinforzare un'immagine pubblica di controllo. Il teorico della *audit society* Michel Power (il suo libro con questo titolo è uscito nel 1997, mentre Glass era al lavoro per produrre i suoi falsi) conclude che le pratiche formali di controllo possono poco contro gli abusi, ma hanno un prevalente significato dal punto di vista della legittimazione degli organi decisionali. La presentazione del fondamento di queste pratiche in misurazioni o procedure oggettive, fondate su tecniche specialistiche, risponde in pieno a questa esigenza. E invece Glass smonta questi congegni in due battute: mentre i giornalisti onesti consideravano una seccatura le verifiche e cercavano di evitarle, per l'inventore di favole queste erano un'importante risorsa: lui sapeva "che tutte le codifiche a colori offrivano un falso senso di sicurezza" e quindi servivano mirabilmente a coprire le sue falsificazioni.

C'è materiale, quindi, per una filosofia dei controlli, che gli scandali degli ultimi anni rendono quanto mai attuale. Sia le teorie di Power che la cinica consapevolezza di Glass si sono rivelate profetiche in relazione a casi come Enron e Parmalat che hanno così a fondo colpito il mondo del business.

È difficile che gli strumenti formali possano veramente bloccare chi è determinato a giocare contro il sistema. Al contrario, l'intensificazione di queste prassi del controllo genera costi, ostacola proprio gli operatori corretti, viene vissuta con insofferenza, si rivela inutile se aggirata, nociva per la creatività e l'innovazione se presa troppo sul serio. Emerge qui la sfasatura tra il sistema tecnico dei controlli e il contesto sociale cui si sovrappone: qui si aprono i "buchi" che portano al fallimento.

È un problema condiviso da tutte le organizzazioni complesse, che diviene drammatico per l'amministrazione pubblica, dove la scissione tra norme formali e realtà si trova ad essere così radicata.

Risposte adeguate non possono venire solo dal perfezionamento dei meccanismi, inevitabilmente destinato a innescare circoli viziosi ed effetti controintuitivi. Alla fine le menzogne di Glass non sono state scoperte dai controllori, ma da altri giornalisti, che erano positivi verso di lui, gli avevano creduto e volevano approfondire ulteriormente una storia così interessante, e poi da un capo che aveva spirito critico e voleva vederci più chiaro. Un sistema complesso può generare i suoi anticorpi, che lo difendano da aggressioni esterne e interne, ma per questo deve uscire da una logica meccanica, di progettazione di meccanismi asettici. Deve puntare su qualcosa di diverso, su un'intelligenza e capacità critica diffusa, su qualità personali di professionisti che possiedano *esprit de finesse*, su manager capaci di coltivare la fiducia senza per questo "credere ancora alle favole".