



Professore ordinario di Organizzazione e Gestione delle risorse umane all'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Luce nell'ombra del potere

Il caso Spotlight

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

La città di Boston. La più europea degli USA. Sede di università tra le più prestigiose al mondo. Emblema della modernità e del dominio della ragione. Eppure anche qui, all'alba del nuovo millennio, si è scoperta una realtà sotterranea e nascosta, difficile da credere, dura da accettare, terribilmente vera. E anche incredibilmente estesa. L'inchiesta dell'équipe di giornalismo investigativo del *Boston Globe* dimostrò all'inizio del 2002 che la storia di un sacerdote accusato di molestie sui minori non era un caso isolato, ma una prassi diffusa e radicata, colpevolmente tollerata dalle stesse autorità della Chiesa cattolica e in particolare dal potente Cardinale preposto alla dio-

cesi di Boston, che dovette alla fine dell'anno dimettersi.

Il *Globe* pubblicò, in seguito alle tantissime comunicazioni di lettori ricevute dopo la prima uscita dell'inchiesta, oltre seicento articoli sugli abusi sessuali perpetrati da membri del clero. L'indagine, diffusa anche da un libro, *Tradimento*, valse il Premio Pulitzer al quotidiano nel 2003. Il trauma generato dall'intenso fascio di luce proiettato su un fenomeno per molto tempo ignorato determinò anche una svolta nel modo di trattare questo problema da parte delle autorità ecclesiastiche.

La vicenda ha però ottenuto la massima visibilità quando *Il caso Spotlight* ha vinto il premio Oscar 2016 come mi-

glior film e miglior sceneggiatura originale. Il regista Tom McCarthy e lo sceneggiatore Josh Singer hanno compiuto una scelta di fondo interessante: mettere al centro della narrazione non tanto e non solo gli episodi di pedofilia, ma l'azione del team investigativo del *Globe* e la sua lotta per rompere l'inerzia del sistema di potere stabilito nella città di Boston.

Scrivendo una prefazione alla nuova edizione del libro (ora pubblicato anche in Italia con il titolo *Tradimento*, Piemme, 2016), McCarty e Singer illustrano con chiarezza il significato del film (si veda box sopra nella pagina accanto).

L'équipe investigativa del *Globe* esiste dagli Anni 70 e ha un passato glorioso. Come avviene anche in altri giornali, si tratta di una task force che per prassi consolidata lavora alle inchieste affidate in tempi lunghi, svolgendo indagini minuziose, sul campo, con una tensione a documentare quanto scoperto in modo inoppugnabile.

È un piccolo nucleo (si veda box sotto) che comprende due reporter giovani (Sacha e Mike), uno specialista dei database (Matty) e un giornalista più anziano (Robby), che ha un ruolo di responsabile: il team fa riferimento a



Una scena del film "Il caso Spotlight" (2016)



La visione degli autori del film

(Prefazione di Tom McCarthy e Josh Singer a *Tradimento*, ed. it., 2016)

Le pagine di questo libro contengono quanto scoperto dallo Spotlight Team del *Boston Globe*: la dura realtà dei fatti e le vicende ancora più impressionanti di preti, avvocati e superstiti rimaste occultate per decenni. Insieme, compongono una vasta narrazione di corruzione e insabbiamento, la storia di uno scandalo al cuore dell'arcidiocesi di Boston, una delle più potenti istituzioni del New England. Sono state queste scoperte a sollecitare le inchieste analoghe che in svariate città statunitensi e in tutto il mondo hanno fatto luce sull'entità degli abusi sessuali commessi dal clero e sulla complicità delle istituzioni che ne hanno consentito il proseguimento, un problema scottante ancora oggi. L'inchiesta riproposta in queste pagine ha davvero scosso il mondo. Niente potrebbe aumentarne l'impatto, tuttavia il contesto è uno strumento prezioso. Vedendo in che modo il team composto da quattro giornalisti e due caporedattori ha messo a nudo la vicenda, i lettori potrebbero apprezzarne maggiormente il lavoro e rendersi conto di quanto ancora ci sia bisogno del giornalismo investigativo tradizionale.

Per questo abbiamo deciso di occuparci della storia dello Spotlight Team. Il libro non ne parla, quindi abbiamo dovuto a nostra volta condurre un'inchiesta, studiando e approfondendo l'indagine del *Globe*, un processo che ci ha permesso di capire più a fondo il loro lavoro. E, inoltre, scoprire quanto sia stato minuzioso e arduo il loro compito ha reso ancora più potente l'effetto del reportage.

un capo redattore (Ben) e al direttore del giornale (Marty Baron).

Il film è, in effetti, tutto incentrato sul team dei giornalisti, scava sul suo funzionamento, ne rappresenta il gioco di squadra, la tensione emotiva, i diversi ruoli e la loro fusione nel perseguire un obiettivo comune. All'inizio, tuttavia, si coglie un clima quasi depressivo; siamo nel 2001, la stampa quotidiana inizia a essere insidiata da Internet; i servizi molto approfonditi sono nel mirino dei razionalizzatori per i loro costi; così, quando arriva il nuovo Direttore, Robby si preoccupa, mette le mani avanti e gli chiede se prevede "tagli".

Marty Baron non esclude la cosa, ma ha avuto notizia del caso di un prete pedofilo che si trascina da anni, con spostamenti frequenti in diverse parrocchie e chiede al team di occuparsi di questo. È l'avvio di un lavoro di mesi, che parte un po' in sordina; casi del genere erano già emersi in passato, ma non avevano destato grande interesse. Poco più tardi, l'ombra

dell'11 settembre graverà anche su questo progetto, distogliendo energie all'interno del giornale e attenzione sulla scena della comunicazione mediatica. Tuttavia, la determinazione del piccolo gruppo e la perseveranza del direttore porteranno, all'inizio del 2002, a fare piena luce sullo scandalo, liberando le energie represses delle persone offese che troveranno il coraggio di uscire allo scoperto per far valere i propri diritti.

La figura di Baron è interpretata in modo magistrale da Liev Schreiber; è un uomo che viene da fuori, ebreo in una città cattolica dove non conosce nessuno; appare spaesato negli incontri ufficiali; nella prima riunione con i giornalisti parla poco, in tono dimesso, e lascia perplessi i convenuti. È una figura di leader minimalista, riflessivo e non centrato su di sé, che costruisce con pazienza il suo carisma a partire dall'assenza di quello che ci si attende da un capo trascinatore.

Tuttavia, Baron ha le idee chiare; le

esprime con poche parole all'Amministratore del *Globe*, ottenendo l'avallo dell'inchiesta; quando arrivano le prime notizie sulla diffusione dei casi di molestie orienta con grande chiarezza i suoi reporter: "Dobbiamo concentrarci sulle istituzioni non sui singoli preti"; per lui non si tratta di un problema di singoli, di "mele marce" da individuare e reprimere; il problema è sistemico e si manifesta dall'alto al basso; ma non si tratta di "dare la caccia al cardinale-arcivescovo", piuttosto di "dare la caccia al sistema".

Da qui inizia un percorso complicato, che procede attraverso le inerzie e la miopia non solo dell'arcivescovo, ma di tutta una serie di personaggi e di ambienti che privilegiano la difesa della reputazione della Chiesa rispetto alla tutela dei diritti dei minori che hanno continuato a subire abusi.

Ci sono più livelli e circuiti di complicità che si sovrappongono, creando barriere di opacità: quelli degli amici della Chiesa, coinvolti in un tessuto di relazioni privilegiate; quelli delle istituzioni e delle autorità pubbliche condizionate dalla maggioranza degli elettori cattolici e dalla personale appartenenza alla comunità; quelli della stampa locale e nazionale che confina in spazi marginali le notizie sui casi che coinvolgono ecclesiastici; quelli degli avvocati che, assistendo le vittime, hanno una convenienza a con-

Il team di Spotlight

Marty Baron (Liev Schreiber), è il nuovo direttore del *Boston Globe*, viene da Miami, è ebreo e del tutto estraneo alla città di Boston e al suo "establishment".

Walter "Robby" Robinson (Michael Keaton), Editor del *Boston Globe* e capo dello Spotlight Team; si considera un coach del gruppo.

Michael Rezendes (Mark Ruffalo) e **Sacha Pfeiffer** (Rachel McAdams), reporter investigativi.

Matty Carroll (Brian d'Arcy James), specialist dei database.

Ben Bradley Jr. (John Slattery), Caporedattore del *Globe*, a cui risponde lo Spotlight Team.



vincerle ad accettare un risarcimento previo impegno a non dare pubblicità all'accaduto; così, le stesse famiglie dei bambini violati sono avvolte in questa rete di segreto e illusi di salvaguardare in qualche modo anche i propri cari.

È questo il "sistema" che Baron vuole attaccare: la "banalità del male", l'intreccio di comportamenti difensivi, miopi, ignavi, opportunistici, che alla fine imprigiona un'intera collettività, e le "brave persone che fanno un gran bene per la città", in schemi cognitivi che oscurano la stessa percezione di un problema che si va allargando.

Questa storia lancia un messaggio inquietante per tutte le grandi organizzazioni del nostro tempo, che travalica largamente la problematica specifica e che non riguarda certo solo la Chiesa. Quando vediamo e sentiamo il Cardinale di Boston, all'inizio del film, dichiarare pubblicamente la sua convinzione "che la città prosperi quando le grandi istituzioni collaborano", cogliamo la grande forza strutturale dell'inerzia, miopia e forse cecità che affligge i vertici, i responsabili e i decisori ultimi nel considerare le conseguenze allargate e di lungo periodo delle scelte che vengono prese.

La miopia conservativa persiste, anche quando vi è contraddizione con la missione e i valori che costituiscono la ragion d'essere di un'istituzione.

Se preoccuparsi per la città, vuol dire oscurare le notizie sfavorevoli e non correggere i comportamenti perversi, significa che anche le organizzazioni migliori sono deboli da questo punto di vista.

L'ombra del potere (il tema trattato dall'European Group of Organization Studies nella conferenza di Napoli 2016) corrode inevitabilmente le organizzazioni, se non si attivano fattori controbilancianti. Così, il grande problema della corruzione viene occultato in ambito aziendale in tanti Paesi del mondo.

Le organizzazioni hanno bisogno di

stimoli esterni, di una dialettica indotta dal di fuori. Questo al *Boston Globe* l'avevano capito; in una fase difficile per i quotidiani, hanno compreso che il proprio futuro era legato alla capacità di rompere l'opacità di istituzioni e organizzazioni; per questo hanno chiamato un direttore estraneo alla città, l'hanno lasciato operare anche correndo il rischio di alienarsi il favore della maggioranza degli abbonati.

Se il potere è una risorsa necessaria, per la vitalità, il benessere e il rinnovamento delle organizzazioni, è inevitabile che esso proietti delle ombre, che occorre considerare e gestire.

In positivo, invece, il film ci offre un'evidenza interessante dell'importanza di alcune delle virtù manageriali tratteggiate da Pier Luigi Celli (nel suo recente libro di cui alla rubrica "Letture" in questo stesso numero di S&O). Rispetto, generosità, cura, coraggio, equità, ma anche il buon umore mantenuto nei momenti di tensione, quando ad esempio qualcuno constata: "Sembra che tutti conoscessero questa storia, eccetto noi che ci stiamo lavorando adesso".

C'è il rispetto del nuovo Direttore per la professionalità e l'esperienza dei giornalisti che incontra e che coinvolge in un progetto senza proiettarvi il suo ego; c'è la generosità, che comprende la lungimiranza di accettare il "tempo lungo" proprio del giornalismo investigativo; c'è il coraggio, indubbiamente, di credere che le persone religiose saranno le prime, una volta rivelata la verità, a chiedere una svolta.

Molti commentatori hanno sottolineato l'assenza di profili eroici nel team di giornalisti; non solo il Direttore è riflessivo, fa dell'assenza di carisma appariscente il suo carisma, ma le diverse personalità nel gruppo non lottano per il primato, rafforzano invece la propria motivazione lungo il percorso perché sentono il grande valore sociale del risultato che stanno per ottenere; li stimola il senso di battersi contro for-

ze ostili e anche l'obiettivo di arrivare prima della concorrenza; sono spinti dalla reazione contro l'incipiente crisi della carta stampata e contro il rischio di declino di una professione, quella del giornalismo investigativo, di cui la società non pare in grado di apprezzare tutta l'importanza.

Le due figure di capi intermedi, in particolare, offrono esempi significativi di comportamenti nel segno dell'equità, che per Celli significa "interpretare i ruoli organizzativi in maniera pluridimensionale", "recuperando anche le ragioni che distorcono i processi, scavando più in profondità intorno alle performance, esplorando i territori sociali della vita professionale": in questo senso entrambi sono proattivi nel ruolo, ma evitano di ergersi a protagonisti, lasciando spazio ai reporter. Ben collabora attivamente dopo aver messo da parte i suoi malumori per il fatto che l'esterno Baron gli è stato preferito come nuovo Direttore; Robby svolge un ruolo fondamentale per il successo del gruppo, ma riconosce onestamente l'ombra di avere avallato in passato l'accantonamento delle prime denunce e dell'elenco di 20 nomi.

Indirettamente, viene così evocato un altro tema fondamentale che dovrebbe preoccupare tutti i responsabili di entità organizzate; i rischi si affrontano e le opportunità si colgono attraverso l'ascolto e l'attenzione a voci e situazioni che emergono nelle periferie; nel caso Spotlight vi sono stati diversi segnali non colti, come la relazione di un Vescovo ausiliario, i referti di uno psichiatra, le denunce di un ex sacerdote, la richiesta d'aiuto di un avvocato. La capacità di selezione intelligente, di ascolto critico, di attenzione vigile verso fonti informative anche non convenzionali sono qualità non solo del buon giornalista, ma anche del manager e di tutte le persone che vogliono contribuire al miglioramento delle organizzazioni.