

Spunti per la ricostruzione di una storia aziendale.

Metodi, Milano, 3 giugno 2010

Domenico Lipari

1. Introduzione

Nella convinzione del fatto che la storia di un'organizzazione sia innanzitutto la storia dei soggetti che ne hanno condiviso le vicende fondamentali, ma, al tempo stesso, anche la storia dell'intreccio delle loro storie, ho provato, su sollecitazione dei miei amici di METODI, a svolgere un piccolo esercizio orientato a ricostruire le linee essenziali della storia di questo gruppo professionale partendo dal recupero di qualche frammento di memoria che ciascuno dei cinque soci fondatori conserva dell'esperienza accumulata in questi anni.

Sarebbe stato (e sarebbe) certamente interessante esplorare in profondità le innumerevoli vicende specifiche che hanno contribuito a costruire e determinare una storia "collettiva" di indubbio interesse coinvolgendo, oltre ai soci fondatori molti altri protagonisti che con altri ruoli hanno contribuito a questa storia. Ma le esigenze di rapidità di realizzazione associate all'imminenza della manifestazione del 3 giugno ("Tracce di comunità") per la quale era previsto questo mio contributo, hanno in qualche modo imposto un'accelerazione al lavoro e l'assunzione di un approccio che definirei di tipo impressivo, e un po' estemporaneo.

Proprio a causa di questo vincolo (essenzialmente temporale e di insufficienza di dati), almeno per il momento, ci si deve dunque limitare all'individuazione di qualche traccia - in sintonia involontaria con l'etichetta attribuita alla manifestazione celebrativa del 3 giugno - che aiuti ad elaborare una prima interpretazione che è frutto delle impressioni ricavate dalle brevi risposte a tre semplici domande da me formulate ai cinque soci fondatori di METODI.

La prima sollecita ciascuno dei cinque a tratteggiare brevemente la sua storia professionale avendo cura di rievocarla soprattutto in rapporto all'incontro con i colleghi/amici con cui ancora oggi condivide un'esperienza organizzativa e di lavoro piuttosto importante.

La seconda va direttamente a toccare un nodo cruciale dell'esperienza vissuta: da che cosa il gruppo è tenuto insieme oggi dopo tanti anni di lavoro in comune?

La terza chiede di rievocare e raccontare un evento critico tra quelli che hanno segnato l'esperienza del gruppo determinando cambiamenti importanti (per i singoli e per l'insieme).

(Ho ricevuto le risposte su supporto audiovisivo: questa modalità per me inedita di raccogliere le informazioni, nonostante il limite di non consentirmi alcuna possibilità di interazione diretta con i "rispondenti", ha avuto un vantaggio: mi ha permesso di ascoltare più volte le parole dei miei interlocutori indiretti e proprio per questo ho potuto cogliere molte sfumature dei loro discorsi e affinare progressivamente la mia comprensione di METODI e del suo gruppo dirigente.)

2. Il gruppo e sua origine

I cinque soci fondatori di METODI provengono tutti da esperienze di impegno educativo di base variamente declinate (dalle 150 ore e dall'EDA, alla formazione professionale e aziendale, dall'intervento educativo in ambiti del volontariato internazionale, alla formazione orientata dalla psicologia del lavoro). Ognuno di loro ha coltivato nel tempo un suo campo specialistico contribuendo a caratterizzare - proprio in virtù del contributo specialistico - i tratti identitari delle due organizzazioni che nel 2000 hanno dato vita a METODI: da un lato la prospettiva dell'intervento finalizzato allo sviluppo di comunità che, insieme al lavoro in campo formativo con un particolare approccio basato sullo psicodramma, è l'attività prevalente dell'ASSCOM; dall'altro, la pratica formativa caratterizzata da approcci particolari (il metodo Feuerstein, tra gli altri) come esperienza distintiva del gruppo ALEPH.

Fino alla fine degli anni 90 del secolo scorso i due gruppi hanno sviluppato un'attività distintiva e caratterizzante, che, proprio in virtù della loro differenziazione specialistica che consentiva di strutturare un'offerta più ampia e articolata, li ha portati ad incontrarsi e a fondersi in un'unica società. Naturalmente la scelta di unificarsi non può essere ricondotta unicamente alle "affinità" intellettuali e professionali, anche se esse non sono indifferenti (in definitiva, in questa decisione, trattandosi dell'incontro tra piccole società, è molto importante la dimensione umana, relazionale e di stima professionale).

La ragione principale che ha portato all'unificazione in METODI delle due realtà rappresentate da ASSCOM e ALEPH è quella della necessità di fronteggiare meglio le sfide del mercato: due piccole società unite sono in grado di fare meno fatica, grazie alla possibilità di unire le forze e di proporre un "ventaglio" più ampio di offerte e grazie anche alla possibilità di realizzare economie di scala sia sul piano della gestione aziendale, sia su quello della proposta di "prodotti" e servizi.

In definitiva il fatto che tutti si conoscessero da molti anni per aver lavorato insieme in varie occasioni ha facilitato non poco il passo che ha condotto alla costituzione di METODI.

Non è stato certo un passaggio semplice da gestire perchè in entrambe le società originarie la decisione di affrontare le incognite di una fusione ha incontrato forti resistenze. E stata la tenacia persuasiva del presidente di ASSCOM e di Piergiorgio, allora partner influente di ALEPH, che alla fine è riuscita ad aver la meglio sulle incertezze e le indecisioni.

METODI è nata nel 2000.

Nella nuova organizzazione sono dunque confluiti due tronconi di esperienze professionali che in vario modo, e seguendo approcci diversi, trovavano (e trovano) il loro fondamento nell'azione sociale intesa sia nel senso dell'intervento di aiuto/sostegno dei processi di sviluppo locale, sia nel senso della formazione e della facilitazione di processi di apprendimento.

3. Conflitto e cambiamento

Fondere insieme due società diverse in un'unica realtà organizzativa è un'operazione relativamente semplice sul piano formale e su quello degli accordi astratti. Bisognava però realizzare l'unificazione sul terreno concreto della pratica, della coesistenza quotidiana negli stessi spazi fisici avendo ognuno consuetudini e modi di fare radicati nell'esperienza di molti anni. Da questo punto di vista, il problema più acuto era quello di trovare un equilibrio che non poteva essere imposto per decreto o auto-imposto volontariamente, né poteva determinarsi automaticamente e spontaneamente in virtù del fatto di essere diventati un'entità unica. Nel caso di METODI - come in molti casi analoghi - si trattava con tutta evidenza di trovare punti di equilibrio condivisi, esito di accordi tacitamente negoziati e stipulati, tra abitudini gestionali, culture di lavoro e stili professionali strutturati in ciascuna delle società originarie da pratiche consolidate e radicate lungo archi temporali relativamente ampi.

Ecco perché la fusione non è stata, né avrebbe potuto essere una passeggiata trionfale. Quasi subito infatti hanno cominciato ad emergere i problemi e con essi i conflitti.

Il problema più serio era proprio quello delle compatibilità culturali tra alcuni dei soci. Hanno pesato, facendosi subito sentire, le differenze sul terreno delle consuetudini gestionali e delle culture delle organizzazioni di origine: da un lato quelle prevalenti in ASSCOM, caratterizzate e fortemente influenzate da una leadership forte e legittimata dal consenso interno; dall'altro quelle di ALEPH più improntate a stili collaborativi in cui prevalevano tutto sommato leadership leggere, contingenti (ossia temporanee, situazionali, legate a temi specifici) e fundamentalmente basate sull'impegno (in fondo è comprensibile in una situazione in cui i soci erano solo tre e di loro uno lavorava fuori dal gruppo).

Quello della costituzione della nuova società non deve essere stato certamente un passaggio facile, come del resto non lo sono quasi mai i processi di cambiamento. Investimenti emotivi e professionali di anni messi a rischio da situazioni nuove e dense di incertezze. Le sicurezze delle routine di lavoro consolidate e costruite in tanti anni di vita professionale che devono confrontarsi in un'arena relazionale del tutto sconosciuta. Eppure tutti hanno accettato la sfida e si sono messi in gioco (e qualcuno lo ha fatto trovandosi nella condizione di dover affrontare cambiamenti densi di spessore emotivo che in qualche caso si intrecciavano con vicende della sfera privata - qui penso a Piergiorgio che parla della svolta del 2000 come del momento in cui,

insieme alla nuova avventura professionale, ha dovuto affrontare la dolorosa separazione da sua moglie).

Il conflitto si è manifestato molto rapidamente attorno a due poste in gioco decisive: quella della leadership e del potere, da un lato, e quella gestionale, dall'altro. Il presidente della nuova società (Raffaello), già presidente leader indiscusso di ASSCOM pensava di poter riprodurre sic et simpliciter in METODI le modalità di leadership e gestionali con cui aveva governato la società di provenienza. Ma questa attitudine non era affatto condivisa, anzi era fermamente avversata da Piergiorgio, diventato l'Amministratore Delegato di METODI. Su questo contrasto si è polarizzata la fase iniziale della nuova organizzazione con conseguenze particolarmente pesanti sul piano delle relazioni tra partner che hanno interessato con particolare intensità (e drammaticità bisogna aggiungere) soprattutto il gruppo di provenienza ASSCOM.

Il conflitto, dopo una fase di forti tensioni, alla fine si è risolto con l'uscita da METODI di tre persone, tra le quali il Presidente.

Nessuno degli amici che ho intervistato parla volentieri del conflitto. Non che lo abbiano rimosso, ma preferiscono considerarlo come un evento del passato remoto dal quale tuttavia - come sottolinea qualcuno - la nuova società è riuscita a venir fuori rafforzata e molto unita.

Piergiorgio - che provenendo da ALEPH ed essendosi speso moltissimo per convincere i suoi colleghi ad accettare la fusione - lo rievoca come un evento doloroso tanto più che lo ha visto protagonista principale insieme all'antagonista Raffaello, che, esattamente come lui, si era impegnato con altrettanto vigore per vincere le resistenze di alcuni suoi colleghi contrari alla nuova società.

Davide ricorda quella fase come il vero evento critico che la nuova società ha dovuto affrontare. E ricorda la "drammatica" assemblea che ha determinato la rottura irreparabile nella quale dice di aver cominciato a conoscere e apprezzare Ennio e Mario che conosceva poco. In quella occasione sono venute alla luce le divaricazioni inconciliabili sul modo di governare/gestire la società e sul modo di concepire il futuro. Visioni strategiche irriducibilmente divaricanti dunque. "E' stato un momento critico - conclude Davide - perché non sapevamo se avremmo continuato ad esistere come società. E invece no. Ce l'abbiamo fatta brillantemente. Fu una giornata importante quella dell'assemblea. Importante e intensa e la ricordo bene: era una domenica d'estate".

Mario che insieme agli ex-ASSCOM ha vissuto con maggiore difficoltà il conflitto, lo rievoca come "una grossa spaccatura causata da visioni strategiche e obiettivi diversi sul lavoro. Le persone avevano idee diverse di prospettiva e di gestione. Questo ha creato il conflitto e poi la scissione. Una ferita profonda, difficile da rimarginare, ma che oggi grazie all'unità del gruppo è stata risanata con la capacità e l'abilità di quelli che oggi gestiscono la società di chiudere questa vicenda e di guardare al futuro".

Ennio ne parla come di una separazione tanto più drammatica quanto più vicina - proprio per l'allontanamento del leader storico del gruppo degli ex-ASSCOM - a qualcosa di simile alla "perdita del padre".

Anche Elena ricorda quella fase come un momento davvero traumatico soprattutto per i colleghi provenienti da ASSCOM. "Per me che li conoscevo poco - dice - non è stato particolarmente doloroso, ma ho vissuto di riflesso tutta la situazione, molto pesante specie per chi, venendo da ASSCOM ha dovuto sciogliere dei legami fortissimi con una parte di soci e amici. Questo ha influito molto sul clima e sulla capacità di reagire da parte di tutti che ha avuto tempi diversi".

4. Interesse, solidarietà organizzativa, "unità nella diversità", eterarchia: gli elementi di un amalgama ben riuscito

Insomma quel passaggio traumatico è stata una severa lezione di vita organizzativa per tutti. Almeno così sembra alla luce di quanto raccontano i cinque soci superstiti che oggi reggono le sorti della società (nel frattempo la ristrutturazione e la redistribuzione dei ruoli vede Ennio Presidente e Davide Amministratore delegato, mentre Elena è amministratore unico dell'Istituto Italiano di Valutazione costituito nel 2001 nell'ambito di METODI e Piergiorgio è il Direttore scientifico dello stesso Istituto). E che tutti abbiano tratto insegnamenti importanti è testimoniato non solo dalle parole di alcuni di loro, ma anche e soprattutto dalla percezione di quanto in profondità quelle dinamiche abbiano inciso (ri)strutturando i campi relazionali interni e ridisegnando, come cercherò di mostrare più avanti, una mappa reticolare dalla quale - almeno nel gruppo dei soci "fondatori" - sono del tutto scomparse eventuali tracce di gerarchia.

Uscire dal conflitto avendo elaborato il lutto della separazione traumatica ha comportato un processo riflessivo e di maturazione piuttosto importante per tutti. La combinazione di sofferenza e di rinnovato entusiasmo per la costruzione della nuova realtà organizzativa e aziendale ha fatto emergere energie insospettite e una disposizione di tutti all'ascolto reciproco che, coltivato con saggezza, ha saputo trasformare semplici relazioni professionali in relazioni amicali. In fondo questa è stata - nella percezione degli amici che ho intervistato - la leva che ha reso possibile il superamento di una crisi potenzialmente catastrofica. Il dolore per la perdita e l'entusiasmo per la costruzione, che hanno caratterizzato quella fase, fanno parte - come sottolinea Piergiorgio - della ricchezza di oggi: "Non saremmo questi se non fossimo passati per quella esperienza". Analoga la lettura di Ennio: "L'aver attraversato tutte quelle difficoltà ha reso il gruppo coeso e compatto e capace di mostrare una certa resilienza". "Il legame dell'amicizia - aggiunge Mario - ha fatto la differenza". "Ci si è conosciuti meglio - dice Davide - e si è aggiunta alla semplice conoscenza la stima e l'amicizia".

Una lettura più pragmatica - che mostra fino in fondo come il gruppo abbia saputo trarre profitti dalla difficile esperienza della scissione - è quella fornita dalla riflessione di Elena: "Voglio essere concreta: in fondo ci siamo resi conto che abbiamo bisogno gli uni degli altri. Questa società è la nostra proprietà, il nostro valore aggiunto. Ci è costata fatica. Diventa importante fare in modo che diventi più produttiva di prima. Sciogliersi sarebbe un danno e per questo bisogna fare degli sforzi per stare insieme. Stimolo molto i miei soci e so che insieme si può fare molto di più che singolarmente".

Questa interpretazione mi pare descriva in modo appropriato il senso profondo dello "stare insieme" oggi: dà conto, in fondo, di ciò che, in ultima analisi e al di là di ogni enfasi sul legame professionale e amicale, tiene unito il gruppo. D'altra parte non può che essere così in un gruppo che si è tirato fuori con fatica da una situazione difficile. Se è possibile usare una metafora piuttosto forte, hanno dovuto affrontare il loro piccolo "dopoguerra" e lo hanno fatto con tutta evidenza in modo saggio e lungimirante, per di più in una situazione che ha dovuto fronteggiare ad ondate successive nuovi abbandoni - questa volta non conflittuali (trasferimenti, bisogno di lavori più sicuri, ecc.), ma non per questo poco problematici (hanno comportato la necessità di continue ristrutturazioni, come ricorda Ennio).

Ma se il *primum vivere* implicito nel ragionamento di Elena è la ragione principale della tenuta dell'insieme, non si deve trascurare affatto il peso e la rilevanza di altri fattori coesivi (che un tempo avremmo definito di tipo "sovrastutturale") riconducibili alla sfera dei valori condivisi sia sul piano del senso di responsabilità sociale del proprio ruolo e quindi di uno specifico ethos della professione, sia su quello di un'idea di formazione poco incline ad essere un mero intervento di facciata ("formazione apparente" per rievocare la fortunata espressione di Bruno Maggi degli anni 70 del secolo scorso). Ed è sulla base della condivisione di valori professionali forti, unitamente all'imperativo del *primum vivere* appena evocato, che nel tempo il gruppo è riuscito anche a costruire anche un solido reticolo amicale.

Tutti insistono molto sulla condivisione di un ethos professionale e civile legato alla concezione del lavoro che costituisce un elemento coesivo importante. Piergiorgio ritiene che il gruppo sia tenuto insieme da un sistema molto concreto di valori: "da un lato un senso di responsabilità sociale e politico legato al fatto che, occupandosi di sviluppo nelle comunità locali si svolge certo attività professionale ma con una responsabilità politica molto forte perché ci si occupa della qualità della e delle modalità di convivenza democratica vita delle persone; dall'altro, una concezione della formazione molto lontana per quegli interventi superficiali e intrisi di retorica che non aiutano a cambiare".

Molte le affinità tra le considerazioni di Piergiorgio e quelle di Ennio: "Ci tiene insieme una serie di cose compreso il fatto che tra noi ormai c'è un rapporto di amicizia. Metodi è una società, ma anche un gruppo di amici, di persone appassionate che condividono dei valori. Tutti questi anni sono stati una scommessa a tenere insieme il

lavoro, la passione civile, l'amicizia, un certo modo di concepire anche l'impegno professionale e personale. C'è poi la passione per l'apprendimento, per la formazione, per i gruppi e per il lavoro di comunità. Ma in definitiva il collante è una miscela di queste dimensioni".

Insomma, ciò che emerge per descrivere gli elementi coesivi è sicuramente una forte tensione etica, ma anche una grande passione per il lavoro (Mario, ad esempio, citando De Filippo dice che quello che fa è faticoso, ma "è pur sempre meglio che lavorare"), una certa dose di ideologia, ma al tempo stesso capacità pragmatica di adesione alla realtà.

Ma c'è qualcosa di "altro" che a me pare rilevante per spiegare il fatto che nel caso di METODI *l'amalgama sembrerebbe ben riuscito*. E questa volta non si tratta tanto di una dimensione soggettivamente (e programmaticamente) esplicitabile e perseguibile, quanto piuttosto di una fortunata coincidenza: la fortuna del gruppo, a mio modo di vedere, è racchiusa nella sua composizione professionale: pur trattandosi di persone che provengono da un retroterra molto simile di esperienze intellettuali e professionali (il lavoro educativo e la formazione variamente declinati sul campo), hanno avuto modo di sviluppare - per dirla con Piergiorgio - "specificità per temi" molto accentuate. C'è dunque tra i soci di METODI un livello di specializzazione professionale talmente forte da garantire a ciascuno - e con reciproco riconoscimento - un grado pressoché totale di autonomia nel lavoro e di visibilità esterna.

Ma non è solo questa diversità professionale (che già di per sé facilita i processi di governo unitario delle attività nella misura in cui è proprio questa casuale e spontanea divisione specializzata del lavoro a determinare aree di influenza professionale indipendenti) a favorire i processi coesivi, perché ad essa corrisponde un altro livello di differenziazione (in qualche modo determinato come esito di accordi formali), quello di tipo funzionale corrispondente alla distribuzione di ruoli ufficiali di cui ciascuno è titolare: tranne Mario la cui specializzazione è talmente particolare da rappresentare una nicchia professionale di assoluta visibilità, gli altri soci hanno tutti un incarico ufficiale (Ennio e Davide sono rispettivamente presidente e amministratore delegato di METODI, Elena e Piergiorgio sono amministratore unico e direttore scientifico dell'Istituto Italiano di Valutazione).

Allo scopo di comprendere meglio la fenomenologia che rende possibile un equilibrio relazionale che nel tempo si è assestato fino a consolidarsi nella forma attuale, all'articolazione specialistica e alla differenziazione per funzioni e ruoli ufficiali fin qui descritte, bisogna aggiungere altre due dimensioni, tipicamente organizzative:

- 1) la prima è costituita dalle pratiche di coordinamento per adattamento reciproco;
- 2) la seconda corrisponde alla configurazione del gruppo che, a mio modo di vedere, esibisce - sia pure nella realtà di una struttura molto piccola - i tratti tipici delle eterarchie.

Quanto all'adattamento reciproco, esso si manifesta nei termini di accordi e convergenze per lo più di tipo informale che si verificano spontaneamente tra tutti gli attori in gioco tutte le volte in cui ciò si renda necessario. Si realizzano in tal modo forme di coordinamento lasco ed orizzontale che sono l'esatto contrario e della gerarchia e della cosiddetta "integrazione" (un termine che evoca unità incondizionata e assoluta mentre le organizzazioni sono insieme che ontologicamente mal sopportano riduzioni di questo tipo). In un certo senso l'adattamento reciproco che vedo operante METODI è molto vicino, alle forme di funzionamento tipiche dei sistemi a legame debole descritti da Weick per spiegare l'autonomia di parti della stessa organizzazione che sono in grado di svolgere i loro compiti indipendentemente dalle altre parti che la compongono.

Quanto ai tratti eterarchici, essi rinviano alla configurazione reticolare caratterizzata da assenza di gerarchia e dall'autonomia dei nodi della rete che sono in grado di interagire tra loro e di coordinarsi efficacemente (anche se spesso faticosamente) attraverso gli accordi di volta in volta necessari al funzionamento equilibrato dell'insieme.

Deriva da questo *policentrismo cooperante* un vantaggio prezioso che forse è il vero segreto dell'equilibrio organizzativo di METODI: non ci sono più - perché inutili e non necessari - contrasti per la leadership e dunque, proprio per questa ragione, non c'è il rischio di prevaricazioni di qualcuno sugli altri. Per contro c'è la faticosa condivisione del peso decisionale che tutti in definitiva assumono volentieri come prezzo necessario alla coesistenza e all'equilibrio.

In sintesi, le componenti che hanno reso possibile questa configurazione policentrica in equilibrio costante che probabilmente è emersa spontaneamente come esito non deliberato (e nemmeno scontato) del conflitto sono:

- 1) l'*interesse* (sia nel senso utilitaristico del termine: siamo insieme così perché conviene a tutti; sia nel senso letterale di *inter-esse*, ovvero di essere implicati e coinvolti dentro un processo d'azione condiviso;
- 2) la tensione allo *specialismo professionale* che ha garantito a tutti uno spazio vitale autonomo tenuto conto del fatto che per tutti la fonte di maggior gratificazione lavorativa è proprio la soddisfazione per i risultati conseguiti sul terreno del professionalismo;
- 3) la *differenziazione funzionale* dei ruoli formali vista più come il necessario contributo al funzionamento "burocratico" e amministrativo della società che come attribuzione di incarichi di prestigio;
- 4) l'*adattamento reciproco* come forma prevalente di coordinamento dell'insieme;
- 5) la *configurazione eterarchica* (o reticolare) che consente di andare oltre la gerarchia e le insidie del leaderismo;
- 6) la *solidarietà organizzativa* che si manifesta nei termini della stima professionale e personale e infine dell'amicizia;

7) la condivisione di un *insieme di valori* riconducibile in larga misura alle storie professionali e personali di tutti i soci.

5. Concludendo

Nella gran parte dei casi a me noti, la storia delle piccole organizzazioni coincide quasi sempre con quella del fondatore e, nel caso - piuttosto frequente nel terziario - in cui i fondatori siano un gruppo di colleghi o di amici, essa coincide con la storia del leader che nel gruppo è riuscito ad emergere come figura dominante.

Anche se effettivamente la storia del fondatore e leader emergente si intreccia con quella dei suoi collaboratori e colleghi con i quali inevitabilmente condivide/ha condiviso per un periodo relativamente lungo (almeno fino al superamento di una certa soglia dimensionale), le vicende quotidiane della vita organizzativa, non c'è dubbio sul fatto che il peso del suo potere (inteso nel senso tecnico e relazionale di capacità di azione e di influenza sull'azione degli altri) imprime al funzionamento dell'insieme e ai suoi orientamenti di fondo un segno indelebile.

E' certamente questa la vicenda di "Etera", l'azienda del terziario avanzato della quale mi sono occupato recentemente descrivendone le dinamiche relazionali e la storia in un resoconto etnografico dai tratti marcatamente narrativi che gli amici di METODI conoscono. Immagino che molte organizzazioni dotate delle medesime caratteristiche e che hanno la stessa origine esibiscano caratteristiche analoghe a quelle da me studiate.

Invece, come ho cercato di mostrare, la vicenda di METODI è profondamente diversa. Pur essendosi mossa nella sua fase iniziale secondo modalità tipiche delle organizzazioni "imprenditoriali" o di quelle caratterizzate dalla dominanza di un leader che si impone agli altri, ha tratto le logiche conseguenze dalle tensioni conflittuali che sono subito emerse proprio attorno al tema della leadership e del potere e che hanno portato alla scissione del gruppo. Da allora tutto è cambiato e da questo punto di vista si può dire che la storia dell'organizzazione è davvero la storia del gruppo che l'ha fondata. E lo è anche nel senso radicale ed etimologico della *con-fusione*, ossia dell'intreccio e della fusione delle storie professionali e in parte personali di quanti hanno dato vita all'insieme.