

ANNAMARIA D'URSI
GIOVANNA TAGLIASCO
MARIANNA TAGLIASCO

La parola lievito, senza troppo profanare i sacri territori delle tecnologie e delle arti alimentari, appare tridimensionale, un soffice ribollire in espansione; parola che in lontananza si apparenta con la più ascetica levità della levitazione, che richiama la leggerezza, la tensione verso l'alto, ma senza quel tipico gonfiarsi di bolle gassose e crescere di volume, della lievitazione. Quindi, seppure più prosaica, la parola lievito ha un certo sapore mistico che viene da un'antichità profonda, mitica, di pane, di vino, o anche di birra, un'antichità avvolta nello stupore. Il lievito è detto anche fermento, da una radice di origine biblica, che si allarga a significati di fervore e di inquietudine, di movimento, indica effervescenza, spirito di rivolta, capacità di sviluppi, ma soprattutto di movimento e tensione verso l'accrescimento. Perciò, se in cucina il lievito è qualsiasi cosa che faccia gonfiare un impasto per incorporazione di bolle gassose, in senso figurato il lievito è ciò che induce un sentimento o causa di agitazione. Il primo significato della parola fa riferimento a un fungo che si nutre di zucchero, una forza propulsiva all'interno di un termine che in fondo alla sua sfera semantica finisce per indicare un tipo morbido e glassato di brioche.

Il lievito è un soggetto attivatore di un processo di trasformazione, la fermentazione: mentre assimila lo zucchero (carburante da maratoneti o sognatori) dalla mistura in cui è inoculato, produce bolle di anidride carbonica che fremono. L'agente attivatore del processo a sua volta cresce, si moltiplica, può proliferare fino a far debordare o ammalorare il prodotto. L'attivatore è come il motore di un servizio[¶], in cui elementi che prima erano separati si mescolano, si congiungono e si trasformano in un prodotto nuovo, dinamico. Tutta la sua efficacia dipende dal suo dinamismo, da come gli attivatori si mettono "in fermento" per far funzionare il servizio. Affinché un servizio funzioni correttamente, nel progetto devono essere misurati e valutati tutti i parametri e i fattori di crescita. Il processo progettuale è un ambiente di laboratorio dove si conosce e si predispone come gli attivatori devono avere controllo e movimentare tutte le componenti del sistema. Affinché un servizio si attivi, il progettista sa bene quanto "lievito" deve essere inoculato nel sistema.

Il lievito diventa quindi metafora di una nuova ma allo stesso tempo antica forma di fermentazione: il mondo dei servizi. Lo spettro semantico di questa parola, come modello di lettura, sembra richiamare la struttura su cui si progetta un servizio. Fin dall'antichità i servizi si contraddistinguono come forme immateriali di scambio o prestazione. All'interno di questo mondo le necessità e le mancanze vengono trasformate in modi di agire, attraverso la produzione di nuove energie, consapevolezze di nuove possibilità.

Negli ultimi anni questa “fermentazione” è stata possibile attraverso l’impulso dato dalla digitalizzazione che ha creato gli strumenti per una maggior diffusione e una più facile accessibilità. Più connessioni, più conoscenza, più utenti, più crescita. Ma è la crescita lo snodo più problematico nello sviluppo di un servizio.

Lievito è una parola che contiene una promessa che si avvale della precisione della scienza per addomesticare e asservire il miceto prescelto, allevato e riprodotto in colture strettamente controllate, che danno origine ai pacchetti di lievito di birra fresco. Il laboratorio sterile, scientificamente controllato, garantisce la riuscita certa del pane quotidiano. Il fungo è allevato in modo tale che si moltiplichi e cresca nella quantità desiderata, misurando tutti i parametri necessari, e, nel suo brodo di coltura, messo a riposo in cubetti di peso preciso, tale che faccia lievitare/fermentare una precisa quantità di impasto. Tutto è nella precisione, quasi nulli gli eventi imprevisi. La virtù del lievito di birra è che il miceto è perfettamente protetto da ogni forma di contaminazione, tutto è sotto controllo.

Se si volesse procedere nella metafora sarebbe possibile dire che il servizio è quell’impasto in cui è stato inoculato, nelle dovute proporzioni, un cubetto di lievito di birra, composto di attivatori adeguati a mettere in fermento il servizio e che produca gli effetti desiderati, come un pane che sia ben riuscito. Ma appena il servizio, finita la sua fase di progettazione in laboratorio, viene messo in circolo, viene messo in funzione, attivato, affinché permanga nel suo stato di efficienza e non collassi o produca effetti indesiderati, necessita di attenzioni sui parametri messi in gioco.

Per metonimia la parola lievito si accresce del significato del *working in progress* di una massa pastosa che attraversa gradi di maturazione e di accrescimento che tende all’infinito, che non può essere interrotto, come una catena di Sant’Antonio: si fraziona e si offre in dono, lievito madre. Questa accezione materna del lievito nasconde un compromesso tra il naturale e l’artificiale: l’impasto di farina e acqua si lascia contaminare da funghi e batteri, una microflora di microrganismi in competizione nutrizionale tra loro, che si contendono zuccheri, a una temperatura controllata. Attraverso successivi “rinfreschi”, reimpasti periodici con aggiunta di nuova farina e acqua, rivitalizzano, riattivano, per esempio, la primigenia famiglia di saccaromiceti e lactobacilli, affinché proliferi senza pericolose esposizioni a nuove contaminazioni. Il tutto attraverso la dedizione dei cultori del lievito madre, forma che nasce naturalmente, ma che sopravvive riposto al fresco e all’oscuro in attesa del periodico rinfresco. La crescita demografica controllata dei funghi, impacchettati nei cubetti di lievito di bir-

ra, lascia il posto alla proliferazione “guidata” di funghi e batteri che lottano per la sopravvivenza. Così nel servizio, che è come un organismo che non è fatto e finito, ma che deve essere mantenuto e curato nel tempo, l’ordine dello sviluppo previsto nel processo progettuale può essere sovvertito da una crescita imprevedibile che si trasforma in proliferazione. Il termine proliferare è caratterizzato da un senso di rapidità, di anormalità che rende il fenomeno della proliferazione, se soggetto a condizioni di eccezionalità, infestante; in definitiva rileva l’emergenza di qualcosa di invasivo, che sfugge al controllo e che richiede di essere riportato alla misura o all’integrazione ordinata nel sistema in cui si diffonde.

Il lievito madre viene anche considerato come *lievito selvatico* o *selvaggio*, che indica una banda di funghi, tra cui il *Saccharomyces cerevisiae*, e batteri che spontaneamente si lasciano attrarre a contaminare miscele di acqua e farina o le fermentazioni di orzo o quelle di uva, e proliferano indiscriminatamente; i funghi si aggirano nell’atmosfera in forma di spore, pervasivi e onnipresenti, vagabondano nell’aria, si appoggiano ai vestiti, alla buccia degli acini d’uva, ai macchinari, si lasciano trasportare dagli abiti o sulla pelle delle persone, per caso e per necessità, finché approdano lì dove possono nutrirsi e moltiplicarsi. A volte possono produrre inaspettati effetti che migliorano i prodotti, a volte la proliferazione fa male alla fermentazione e i prodotti si deteriorano e il buono diventa cattivo, addirittura tossico.

La logica di tale processo è del tutto razionale, anzi naturale: forme di vita in cerca di nutrimento per proseguire il proprio percorso biologico. Il processo è magnifico, potente, stupefacente, necessario: la crescita non controllata ci pone di fronte allo spettacolo eversivo dell’imprevedibile; la proliferazione di fronte ad una forza da addomesticare. Nell’immaginario degli esseri umani, divenuti scienziati e tecnologi, la crescita, la contaminazione e la proliferazione permangono come agenti necessari e auspicabili per l’evoluzione, ma in grado di suscitare ansie ancestrali, la perdita del controllo, l’ordine che ritorna caos. L’immagine positiva e rassicurante del lievito madre contiene la prorompente della crescita non controllata e della proliferazione e vuole mostrare come madre natura può essere riportata a uno stato dove ciò che è selvatico può essere addomesticato con un atteggiamento di cura materno, in cui si lascia che la libertà dei microrganismi non sia sottoposta a controllo coercitivo, che possano crescere e svilupparsi tra un rinfresco e l’altro; il surplus, che cresce con misura, è distribuito agli adepti della riproduzione del lievito madre, e l’etica è fatta salva.

Cosa succede nel mondo reale in cui gli organismi detti “servizi” cominciano a funzionare nei sistemi sociali in cui vengono innestati?

Per continuare sulla falsariga della metafora, il servizio è un impasto in fermentazione, progettato per risolvere problemi o mancanze e che produce vantaggi economici e sociali di diverso tipo. Questo avviene se l'organismo mantiene, entro certi limiti, una data complessità e una data dimensione, parametri difficili da prevedere e controllare.

Se l'azione del lievito permette di fondere gli altri ingredienti e permette la composizione di nuovi prodotti, essa ha una funzione creativa, migliorativa, innovatrice; allo stesso modo nel mondo dei servizi si fondono diverse discipline, che indicano diversi agenti, ed è uno degli elementi alla base del processo. La complessità di questi sistemi necessita di una multidisciplinarietà disciplinata, di una crescita che deve essere governata, perché, come per la crescita dei lieviti, la crescita non controllata può condurre alla degenerazione del sistema e produrre tossicità.

Dato di fatto è che la nascita di servizi, attraverso la fusione di settori economici, ha portato alla positiva creazione di nuove opportunità di lavoro e alla maturazione di molte nuove competenze professionali, che necessariamente tendono a diffondersi su impulso delle richieste del mercato, ma in misura imprevedibile. Esiste uno stretto legame tra crescita e proliferazione nei lieviti e nei Servizi. La capacità di individuare, nella progettazione dei servizi, di metodi per la gestione disciplinata di crescita e proliferazione, assume un rilievo di grande importanza, non solo per garantire uno sviluppo organico del servizio, ma soprattutto per evitare che il deterioramento di questo procuri grossi danni al territorio e alla popolazione su cui questo impatta. Negli ultimi anni si è assistito, su diversi contesti, a fenomeni di proliferazione che stanno avendo un impatto rilevante sulle società, così come sulle città, e che si sono verificati proprio con la specializzazione di nuovi ruoli, legati allo sviluppo di nuovi servizi a supporto delle nuove economie, come le economie del consumo collaborativo, ad esempio modelli di business *peer-to-peer* o piattaforme di *crowdfunding*¹. Ruoli, o meglio attori, come corrieri, rider, host, superhost, rappresentano il motore su cui si muovono alcuni servizi. In poco tempo tali figure hanno proliferato in modo straordinario e imprevedibile, data l'utilità dei servizi a cui fanno riferimento: servizi di co-housing, di consegna a domicilio, car sharing, ecc. La presenza sul territorio cittadino di queste figure ha comportato una vera e propria mutazione, anche estetica. La proliferazione di tali attori può essere vista attraverso una dialettica tra attori più visibili e altri meno, ma che in un modo o nell'altro cambiano l'aspetto delle città². Da una parte rider, fattorini e corrieri con le loro divise brandizzate riempiono soprattutto le grandi città invadendole temporaneamente per poi ritornare nei

loro domicili collocati in periferie o in provincia. Ancora più visibilmente, durante la pandemia di Covid-19, sono stati i pochi a potersi aggirare tra le strade quasi completamente deserte. Altri, come gli host o superhost affollano le città con le loro proposte di accoglienza temporanea, provocando, a volte, fenomeni contrari come lo svuotamento delle città dai residenti tradizionali (come evidenziato da diversi media). In entrambi i casi, con la persistente proliferazione di tali attori, non possiamo sottrarci alla necessità di registrare l'insorgenza di nuove tribù di esseri umani che si intersecano nelle dinamiche cittadine e costituiscono dei flussi di persone, attratti verso la città per varie motivazioni; flussi che modificano gli assetti urbani e che hanno provocato un fenomeno di trasformazione a molti livelli, soprattutto economico e sociale. Le figure del rider o del corriere o dell'host non sono figure nuove ma l'evoluzione di figure già esistenti da tempi immemori. Ciò che rappresenta la novità è proprio la proliferazione attraverso la sistematizzazione di tali figure in servizi ben organizzati, ma che possono crescere in maniera imprevedibile. Oggi questi servizi hanno a che fare con un processo di "inselvaticimento", qualcosa che stravolge l'assetto consueto del contesto, da più punti di vista, creando esiti che necessitano di interventi di riorganizzazione, per evitare un fenomeno che più di altri richiede attenzione.

L'azione della lievitazione quale proliferazione comporta un grosso fenomeno di mobilità sociale, con un conseguente sbilanciamento delle risorse a causa della crescita incontrollata del servizio; ciò comporta la necessità di rivedere i parametri strutturali del servizio affinché possa essere ricondotto a una misura che consenta l'integrazione ordinata nel sistema in cui si diffonde. Prioritariamente a tutela delle persone, che nei diversi ruoli di agenti, vengono attratti nella crescita del servizio, a tutela della loro stabilità e continuità professionale, sia in termini di qualità della vita che in termini di retribuzione. Per il *Service Designer*³, all'interno del processo di progettazione, si è reso necessario individuare strategie e metodi in grado di fare previsioni e misurare gli effetti della crescita e diffusione del servizio nel breve e lungo periodo. Si è reso prioritario approntare modelli per il controllo e il reindirizzamento del sistema, quando questo comincia a essere causa di disagio per gli attori e per il territorio su cui insiste.

Lo scenario del lievito madre contiene fenomeni come la crescita, la fermentazione, la contaminazione, la proliferazione, ma anche la competizione nutrizionale e la lotta per la sopravvivenza, fatti indispensabili per l'evoluzione di processi che sono per natura creativi, che comportano spontaneamente l'insorgere di nuove e imprevedibili creazioni. Quando ci riferiamo a

creazioni umane, come i servizi, che possono comportarsi con la stessa spinta evolutiva del lievito madre e la stessa tendenza all'inselvaticimento, alla perdita di equilibrio, fatti creativi come la crescita o la contaminazione o la proliferazione devono essere guardati con attenzione. L'intelligenza progettuale deve essere in grado di creare un organismo dinamico che sappia rilevare e sviluppare gli spunti creativi che vengono dall'incontro di realtà diverse che si contaminano, attraverso l'integrazione e l'inclusione; che sappia valorizzare la crescita a favore dell'intero ecosistema su cui insiste, e per tutelarla da proliferazioni che producano squilibri a svantaggio delle categorie più fragili comprese nel sistema. L'avvertenza ormai costante, anche nel mondo dei servizi, a tenere prioritariamente conto della sostenibilità, risulta per l'intelligenza progettuale, quel limite che costringe a tenere più attenzione per la creatività che sviluppano proprio le interazioni che maggiormente vanno verso il rispetto delle differenze, l'integrazione e i modelli inclusivi di cura e di collaborazione.

✠ In tutto l'articolo si fa riferimento ai servizi intesi come processi immateriali che mettono in relazione attori e artefatti attraverso diverse modalità di scambio e condivisione. Cfr. R. Siagri, *La servitizzazione. Dal prodotto al servizio per un futuro sostenibile senza limiti alla crescita*, Guerini Associati, Milano 2021.

∞ Cfr. J. Rifkin, *The age of access. The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-For Experience*, Penguin, London 2000.

⇓ Cfr. M. Gobbetti, *The Sourdough Microflora. Interactions of Lactic Acid Bacteria and Yeasts*, in "Trends in Food Science and Technology", 9, 1998, pp. 267-274.

⚙ Cfr. R. Botsman, R. Rogers, *What's Mine is Yours. The Rise Collaborative Consumption*, HarperCollins, New York 2011; tr. it, *Il consumo collaborativo ovvero quello che è mio è anche tuo*, FrancoAngeli, Milano 2017.

└ Cfr. E. Manzini, *Abitare la prossimità. Idee per la città dei 15 minuti*, Egea, Milano 2021.

└ Sul servizio legato al design e alla figura del service designer cfr. R. Tassi, *#Service Designer, il progettista alle prese con sistemi complessi*, FrancoAngeli, Milano 2019.