

## Il dominio complesso

Il dominio Complesso rappresenta l'habitat delle "incognite sconosciute" (*unknown unknowns*), un ambito in cui la relazione tra causa ed effetto non è determinabile in anticipo, ma diventa percepibile solo a posteriori, attraverso un'analisi retrospettiva. Nell'ambito della promozione della salute è fondamentale riconoscere che la salute non è un problema tecnico o meccanico, ma un sistema complesso che non può essere "aggiustato" tramite istruzioni lineari. Mentre una Ferrari è un sistema complicato che un meccanico può smontare e rimontare con certezza, la salute di una comunità è paragonabile a una foresta pluviale: un sistema dinamico in costante mutamento, dove il tutto è molto più della somma delle sue parti e dove ogni intervento cambia la situazione in molti imprevedibili modi.

### La Salute come Problema Complesso

Affrontare la salute esclusivamente nei domini ordinati (Semplice o Complicato) è un errore frequente che porta al fallimento delle politiche pubbliche. Se la medicina acuta può spesso operare nel dominio complicato (analisi di esperti per una diagnosi), la **promozione della salute** e la prevenzione si scontrano con variabili sociali, comportamentali e ambientali che interagiscono tra loro in modi non lineari. Problemi come la solitudine, l'obesità o la resilienza comunitaria hanno troppe incognite e cause multiple intrecciate per essere risolti con un approccio riduzionista. Per questo motivo, la salute deve essere trattata come un problema complesso: richiede una mentalità che accetti l'imprevedibilità e che rinunci al desiderio di controllo totale tipico dei modelli "comando e controllo".

### Caratteristiche del Dominio Complesso nella Promozione della Salute

Il dominio complesso è caratterizzato dall'**emergenza**: le soluzioni non sono predefinite (come le "migliori pratiche") ma emergono dall'interazione con il sistema. Ad esempio in un contesto della prescrizione sociale, ciò significa che non esiste un programma standardizzato che funzioni identico in ogni quartiere; ciò che "affronta" la solitudine, l'inattività fisica o il non stare all'aperto nella natura, in un contesto potrebbe non funzionare in un altro a causa di pattern culturali o sociali differenti.

#### 1. L'Approccio Operativo: Sonda–Percepisci–Rispondi

Invece di tentare di imporre una linea d'azione basata su analisi teoriche (approccio complicato), il leader della salute deve **sondare** il sistema attraverso piccoli esperimenti. Questi interventi, chiamati **esperimenti "safe-to-fail"** (sicuri per il fallimento), sono progettati per testare ipotesi senza rischiare di danneggiare l'intero sistema in caso di insuccesso.

- **Sonda:** Si avvia un piccolo progetto pilota di prescrizione sociale (es. un gruppo di giardinaggio comunitario gestito da volontari).
- **Percepisci:** Si osservano i risultati e si cercano degli schemi o modelli (*pattern*) istruttivi.
- **Rispondi:** Se l'esperimento mostra segni di successo (aumento del benessere, partecipazione), lo si amplifica; se genera resistenza o noia, lo si smorza e si cambia rotta.

#### 2. Il Ruolo della Collaborazione e della Diversità di Pensiero

I problemi complessi sono adatti a soluzioni collaborative perché richiedono **molteplici prospettive** per identificare i "punti ciechi" di ogni singolo settore. In un programma di prescrizione sociale, è insufficiente affidarsi solo al medico di base (esperto tecnico); è necessario coinvolgere attori dei servizi sociali, delle associazioni di volontariato e dei commercianti locali. In questo dominio, la voce degli **"esperti di contesto"** — persone con esperienza vissuta del problema — è vitale.

Essendo i più vicini alla sfida (ad esempio, anziani che vivono la solitudine, o cardiopatici che sono sedentari), essi portano un "controllo di realtà" che assicura che le soluzioni proposte siano praticabili e realmente utilizzabili nella vita quotidiana.

### 3. Il Passaggio dal Deficit alle Potenzialità (Salutogenesi)

Un approccio complesso alla salute richiede un cambiamento di mentalità radicale rispetto ai modelli tradizionali basati sulla risoluzione di problemi tecnici. Invece di concentrarsi sulle carenze delle persone (malattie, mancanze) o dei problemi del quartiere, il servizio è opportuno si focalizza anche sulle loro **potenzialità e risorse così come usi le opportunità e le competenze di cui la comunità dispone**. Il residente non è più visto come un "cliente" passivo di cure, ma come un **cittadino attivo** e corresponsabile della generazione di salute nella propria comunità. Questo approccio salutogenico riconosce che la salute emerge dalla ricchezza di opportunità presenti nell'habitat fisico, sociale ed emotivo. Lo scopo della promozione della salute è quindi anche quello di generare nuova salute accrescendo le risorse e l'empowerment degli individui e della comunità oltre che nell'affrontare le "cause delle cause" delle malattie.

### Strumenti per Navigare la Complessità

Per guidare in contesti dove la via d'uscita non è chiara, i leader della salute devono utilizzare strumenti narrativi e deliberativi che favoriscano l'allineamento e la comprensione collettiva.

- **Reframing (Rifrangenza):** Cambiare il modo in cui una sfida viene interpretata. Ad esempio, passare dall'obiettivo di "evitare la depressione nell'anziano" all'aspirazione di "mantenere gli anziani pronti per la vita e connessi alla loro comunità" apre spazi di soluzione completamente nuovi.
- **Storytelling (Narrazione Potente):** Le storie aiutano le persone a dare senso alla complessità in un modo che i dati da soli non possono fare.
  - **La Storia come Luce:** illumina possibili visioni future in cui la salute è un bene comune.
  - **La Storia come Colla:** connette attori diversi (es. medici e artisti locali) trovando una base comune.
  - **La Storia come Rete:** aiuta la comunità a cambiare la percezione di sé, passando da "quartiere problematico" a "habitat resiliente".
- **Riconoscimento di Pattern:** Sebbene imprevedibile, la complessità mostra pattern (modelli) identificabili (ostacoli, acceleratori, facilitatori). Gli operatori devono saper discernere questi schemi tra eventi apparentemente casuali, rendendo le proprie azioni più deliberate e intenzionali.
- **Il Parlamento degli Attanti:** In sanità, la complessità richiede spazi deliberativi dove non solo le persone, ma anche i dati, i vincoli normativi e le tecnologie hanno "diritto di parola". Questo garantisce che ogni decisione sia tracciabile, trasparente e basata su una mediazione informata tra diversi interessi e possibilità.

### La Leadership nell'Incertezza

Poiché la salute è un sistema in cui causa ed effetto sono intrecciati in modo inestricabile, l'unica strategia efficace è **interagire con il sistema per comprenderlo**. Non si può risolvere la solitudine o il bullismo raccogliendo più dati o sviluppando teorie migliori a tavolino; bisogna "colorarsi" le mani con la realtà vissuta. L'operatore non può, quindi, agire con interventi o proposte top-down imponendo il proprio potere tecnico al cittadino (potere-su) ma deve cambiare posizione e postura

ed affiancarsi ai cittadini ed alle comunità (potere-con) per aiutarli a migliorare essi stessi la loro salute preparando il terreno affinché la soluzione si riveli da sola attraverso l'auto-organizzazione della comunità.