Rotary Club Bisceglie

La Leadership nell'era della complessità e il Rotary

di Pasquale Preziosa

11 novembre 2026

La qualità della leadership si misura nella capacità di comprendere le trasformazioni dell'ambiente operativo e di orientare persone e organizzazioni verso gli obiettivi da raggiungere. Il cambiamento richiede di adeguare l'azione e, insieme, di preparare le condizioni per governarne gli sviluppi.
L'era digitale ha esteso la connettività su scala globale, moltiplicando relazioni e interdipendenze. L'intelligenza artificiale ha il potenziale di riscrivere i processi di civilizzazione, incidendo sul modo in cui produciamo e trasmettiamo conoscenza, organizziamo il lavoro e assumiamo decisioni. Il leader deve cogliere i segnali di questa trasformazione, intuirne le possibili evoluzioni e preparare l'organizzazione a operare in condizioni diverse da quelle del passato.
L'intelligenza artificiale si configura come una nuova infrastruttura del potere imprenditoriale. L'analogia con l'elettricità riguarda la sua capacità di trasformare trasversalmente le attività produttive e organizzative. La specificità dell'IA risiede nel contributo alle funzioni cognitive, attraverso l'elaborazione delle informazioni, la generazione di contenuti e il supporto alle decisioni.
Il leader deve quindi sviluppare le competenze del personale dipendente e accompagnarle nella trasformazione del lavoro, affinché possano operare in un ambiente che integra automazione, robotica e intelligenza artificiale generativa e agentica. Deve mantenerle orientate verso una meta condivisa, mentre cambiano le condizioni per raggiungerla. Il suo compito essenziale è preservare la qualità del giudizio sotto pressione, riconoscere i limiti della conoscenza disponibile e adattare continuamente il percorso. L'intelligenza artificiale amplia le possibilità di analisi e di azione. La responsabilità di definire lo scopo, valutare le conseguenze e proteggere il progetto rimane del leader. Questa responsabilità si esercita nella complessità, dove le relazioni fra le parti e le loro influenze reciproche possono produrre effetti difficili da prevedere. Una decisione può modificare il contesto che l'ha resa necessaria e generare conseguenze oltre l'ambito previsto. Il richiamo di Edgar Morin a collegare le conoscenze e a comprenderle nel loro contesto indica una competenza decisiva per il leader: leggere insieme persone, tecnologie, interessi e dipendenze.[1]

Distinguere rischio e incertezza

Prima di scegliere, il leader deve valutare la qualità delle informazioni e delle ipotesi sulle quali fonda la decisione. Nella distinzione proposta da Frank Knight, il rischio riguarda situazioni nelle quali è possibile stimare le probabilità degli esiti su basi sufficientemente affidabili, nell'incertezza, invece, queste probabilità non sono determinabili in modo attendibile.[2] In termini operativi, occorre riconoscere quando dati insufficienti, scenari incompleti o cambiamenti del contesto rendono fragili le stime. L'incertezza può derivare anche dalle interazioni non lineari fra le variabili e persistere quando la conoscenza delle singole componenti è approfondita. Occorre, insieme, ridurre l'ignoranza prodotta dall'organizzazione: informazioni disponibili ma disperse,

[1] E. Morin, «Edgar Morin : enseigner la complexité», UNESCO, 19 dicembre 2016, estratto della conferenza dell'8 dicembre 2016.

[2] F. H. Knight, Risk, Uncertainty, and Profit, Houghton Mifflin, 1921, parte III, cap. VII, «The Meaning of Risk and Uncertainty»

dipendenze non esaminate e segnali che non raggiungono chi decide. Riconoscere i limiti della previsione richiede anche un lavoro rigoroso su ciò che può essere conosciuto.[3]
Rischio e incertezza possono convivere nello stesso progetto. Si può stimare la frequenza di un guasto ricorrente e, contemporaneamente, non disporre di basi affidabili per prevedere gli effetti di un attacco inedito contro più dipendenze interconnesse. L'attendibilità di una stima dipende dalla qualità delle informazioni e dalla validità delle ipotesi che la sostengono. Nel rischio si confrontano probabilità, impatti e misure di mitigazione. Nell'incertezza acquistano maggiore peso scenari alternativi, sperimentazioni circoscritte e decisioni per quanto possibile reversibili. Occorre limitare le perdite irreparabili, conservare riserve e stabilire quali segnali richiederanno una revisione del percorso. L'incertezza richiede comunque di decidere, riconoscendo i limiti della conoscenza disponibile e preservando la capacità di correggere l'azione. Il riesame deve considerare anche l'effetto cumulativo delle decisioni: scelte singolarmente accettabili possono, nel tempo, concentrare dipendenze, assorbire riserve e ridurre la libertà d'azione. Una valutazione iniziale favorevole va aggiornata quando cambia l'esposizione complessiva del progetto.

Custodire la meta e adattare il percorso
La meta deve essere espressa come un risultato comprensibile e condiviso, chiarendo le ragioni che lo rendono importante, le priorità e i criteri di successo. Il leader rende espliciti lo scopo e i vincoli essenziali e attribuisce ai collaboratori l'autonomia necessaria per decidere e agire quando le circostanze cambiano. L'autonomia richiede flussi informativi che consentano di comprendere gli effetti complessivi delle iniziative e di intervenire quando vengono superati i limiti assegnati.
Nella complessità, il percorso prende forma anche attraverso l'esperienza. La strategia deve incorporare ciò che l'organizzazione apprende, confrontando le ipotesi iniziali con gli effetti osservati e con le trasformazioni del contesto. Servono analisi rigorose, interpretazioni alternative, sperimentazioni circoscritte e criteri per riconoscere quando una soluzione debba essere corretta, sostituita o abbandonata.
La possibilità di adattarsi dipende dalle alternative concretamente disponibili. Occorre sviluppare competenze e capacità versatili, conservare risorse e preparare percorsi diversi prima che diventino necessari. La libertà di scelta futura si costruisce attraverso le decisioni del presente. Questo richiede pazienza strategica, per dare tempo all'apprendimento e valutare gli effetti delle azioni, insieme alla prontezza di intervenire con decisione quando la situazione lo impone. Il leader esercita inoltre la propria iniziativa cercando di creare condizioni favorevoli alla meta, attraverso innovazione, relazioni e cooperazione. Il criterio di giudizio resta il contributo delle scelte al risultato da raggiungere e la loro sostenibilità nel tempo. Il riesame deve riguardare anche i presupposti della meta: un cambiamento radicale della sua fattibilità o legittimità richiede una revisione esplicita e condivisa. Custodire la meta significa preservarne il senso, mantenendo la lucidità necessaria per scegliere come perseguirla e riconoscere quando le sue premesse devono essere riconsiderate.

Mantenere la lucidità sotto pressione
La lucidità è la capacità di preservare la qualità del giudizio e decidere con informazioni incomplete, senza perdere di vista ciò che conta e ciò che ancora non si sa. Sotto pressione, il leader deve distinguere i fatti verificati dalle interpretazioni, riconoscere le proprie reazioni emotive ed evitare che l'urgenza concentri tutta l'attenzione sul problema immediato. Ogni risposta alla crisi va valutata anche per le possibilità che lascia aperte verso la meta.

[3] M. J. Mazarr, Rethinking Risk in National Security: Lessons of the Financial Crisis for Risk Management, Palgrave Macmillan, New York, 2016. Cap. 9, «What You Don't Know Can Destroy You: Ignorance and Correlated Risk», pp. 113–123; cap. 14, «Managing Uncertainty», pp. 189–206.

Occorre individuare le decisioni che non possono attendere, chiarire chi le assume e stabilire quando riesaminarle. Quando la situazione evolve troppo rapidamente, può essere necessario stabilizzare prima le funzioni essenziali e guadagnare tempo per comprendere meglio. Una scelta provvisoria deve avere limiti espliciti e condizioni di revisione. Le condizioni per decidere con lucidità si costruiscono prima della crisi, attraverso esercitazioni, ruoli chiari, canali informativi affidabili e turnazioni sostenibili. Il leader deve proteggere il confronto critico, affinché segnali scomodi e valutazioni divergenti raggiungano chi decide. La supervisione richiede una comprensione delle attività sufficiente a porre domande pertinenti e a riconoscere presupposti fragili.[3] Esperienza e intuizione aiutano a individuare ciò che merita attenzione, il confronto con evidenze e competenze diverse serve a mettere alla prova le prime valutazioni.
Comunicare che cosa è noto, che cosa resta incerto e quale azione è stata decisa offre al gruppo un orientamento concreto. La fiducia cresce quando le correzioni vengono spiegate e le responsabilità restano riconoscibili.

Governare i sistemi di intelligenza artificiale
L'IA generativa può sintetizzare documenti, formulare ipotesi e confrontare alternative, contribuendo alla preparazione della decisione. Può tuttavia produrre contenuti plausibili ma errati e favorire un affidamento eccessivo sulle proprie risposte.[4] Il leader deve impiegarla anche per cercare obiezioni, esplicitare i presupposti e individuare informazioni mancanti, verificando attraverso fonti attendibili e riscontri indipendenti gli elementi da cui dipendono le scelte.
Nei sistemi agentici, l'IA può organizzare ed eseguire sequenze di azioni verso un obiettivo, utilizzando strumenti con un grado di autonomia che deve essere definito e controllato. Le capacità generative e agentiche possono integrarsi: un agente può impiegare un modello generativo. Alla valutazione dei contenuti si aggiunge così il governo delle azioni e dei loro effetti. Istruzioni ostili inserite nei documenti o nelle pagine consultate possono deviare il comportamento dell'agente.[5]
La delega deve precisare obiettivi, dati e risorse accessibili, azioni consentite e condizioni di arresto. I permessi vanno limitati a quanto necessario per il compito e applicati mediante controlli tecnici; le operazioni devono essere tracciabili e le verifiche proporzionate alle conseguenze. Per le azioni critiche o difficilmente reversibili occorre stabilire preventivamente i limiti di autonomia e i passaggi che richiedono verifica e autorizzazione umana. Le persone incaricate del controllo devono disporre di competenze, informazioni, tempo e autorità per valutare, correggere o interrompere l'esecuzione.
La supervisione deve considerare anche gli effetti cumulativi delle azioni e le interazioni fra sistemi automatici. È quindi opportuno verificare se risposte coerenti con i singoli compiti possano amplificarsi reciprocamente e compromettere il risultato complessivo. Anche questa valutazione contribuisce a mantenere l'automazione coerente con lo scopo del progetto.
Il leader deve inoltre mantenere competenze e procedure alternative per assicurare le funzioni essenziali quando il sistema diventa indisponibile o inaffidabile. La responsabilità per le scelte, le deleghe e i controlli deve restare attribuita a persone e ruoli identificabili.

Costruire resilienza adattiva
La resilienza adattiva è la capacità di assorbire una perturbazione, mantenere le funzioni essenziali e riorganizzarsi secondo le nuove condizioni. Il NIST collega la resilienza cibernetica

[4] NIST, Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile, NIST AI 600-1, luglio 2024, §§ 2.2 e 2.7.

[5] NIST, «Technical Blog: Strengthening AI Agent Hijacking Evaluations», 17 gennaio 2025.

alle capacità di anticipare, resistere, recuperare e adattarsi.[6] Questa impostazione offre un criterio utile anche alla leadership: preparare l'organizzazione a proseguire la missione mentre cambiano le modalità con cui viene svolta.
Occorre individuare le dipendenze decisive e predisporre alternative concretamente utilizzabili. La diversificazione di fornitori, tecnologie e competenze è efficace se riduce l'esposizione a cause comuni di fallimento. La ridondanza offre capacità sostitutive; la modularità aiuta a isolare le parti compromesse e a contenere la propagazione del danno. Queste scelte richiedono verifiche: due sistemi dipendenti dalla stessa alimentazione o dallo stesso servizio possono interrompersi insieme. Le riserve devono riguardare anche tempo, persone e capacità di decisione. Le conoscenze critiche vanno trasmesse e distribuite, così che restino disponibili anche quando cambiano le persone.
Il leader deve bilanciare l'efficienza immediata con i margini necessari ad affrontare gli imprevisti. Esercitazioni e analisi degli incidenti devono tradursi in modifiche verificabili a procedure, competenze e architetture. La resilienza si valuta attraverso la capacità di preservare le funzioni prioritarie e apprendere abbastanza rapidamente da mantenere il progetto praticabile nel contesto mutato.

Proteggere il progetto attraverso la sicurezza continua
La difesa del progetto deve integrare sicurezza fisica e digitale. Persone, impianti, sistemi digitali e dati sono legati da una rete di dipendenze: la compromissione di un elemento può propagarsi agli altri e mettere a rischio la continuità dell'azione. Occorre proteggere l'integrità delle informazioni e verificarne l'attendibilità, perché dati manipolati, errati o non aggiornati possono compromettere il giudizio umano e il comportamento dei sistemi automatici.
La sicurezza va incorporata nella progettazione e governata lungo l'intero ciclo di vita del progetto. Il leader deve conoscere le dipendenze critiche, assegnare responsabilità chiare e assicurare protezioni fisiche e digitali aggiornate, rilevamento delle anomalie e capacità di contenimento e risposta. L'efficacia di queste misure deve essere verificata rispetto all'evoluzione delle minacce e delle condizioni operative.
Il ripristino va provato, verificando l'integrità delle copie dei dati e le condizioni di sicurezza dei sistemi prima della rimessa in servizio. Anche le comunicazioni alternative e le procedure di emergenza devono essere concretamente utilizzabili. Incidenti, esercitazioni e cambiamenti rilevanti, tecnologici e organizzativi, devono alimentare il riesame delle vulnerabilità, delle misure di protezione e delle priorità.[7]
La sicurezza è un processo continuo di adattamento. Il suo valore si misura nella capacità di proteggere le persone, mantenere le funzioni essenziali e preservare la libertà d'azione necessaria a raggiungere la meta. La leadership digitale sostiene questa continuità attraverso giudizio lucido, apprendimento e responsabilità, adattando il percorso senza smarrire lo scopo che gli dà significato.

Profili rotariani della leadership nell'era della complessità
Nel Rotary la leadership è uno dei valori fondamentali e si può sinteticamente definire come la capacità di mettere le proprie competenze professionali, la propria etica e la propria visione al servizio della comunità, guidando attraverso l'esempio e la collaborazione piuttosto che attraverso il potere gerarchico.

---

[6] NIST, Developing Cyber-Resilient Systems: A Systems Security Engineering Approach, SP 800-160, vol. 2, rev. 1, dicembre 2021.

[7] NIST, The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0, CSWP 29, 26 febbraio 2024, in particolare PR.DS-11, RC.RP-03 e RC.RP-05.

A differenza dei contesti aziendali o tradizionali, l**a leadership rotariana si fonda su un modello di servizio (servant leadership**), dove l'autorevolezza nasce dalla credibilità morale e dall'impegno concreto verso il bene comune.
Nel contesto associativo e di servizio,come quello proprio del Rotary, governare la complessità assume un significato ancora più impegnativo e profondo.
Quì la leadership non si esercita tramite la gerarchia aziendale, ma attraverso l'autorevolezza, l'ascolto e la capacità di mobilitare competenze professionali diverse verso il bene comune.
Il motto "Servire al di sopra di ogni interesse personale" trova nella gestione dell'era della complessità, del digitale e dell'intelligenza artificiale un banco di prova decisivo: la tecnologia diventa uno strumento potente ed efficace, in relazione alle finalità del Rotary, solo se guidata da una bussola etica condivisa.
Per un leader rotariano, **custodire la meta**,significa orientare le persone verso una meta condivisa, mantenendo saldi i valori dell'integrità morale,dell'amicizia e del servizio alle comunità, adattando nel contempo gli strumenti di azione alle sfide contemporanee. Nel Rotary questo avviene alla pari, poichè la guida si fonda sull'esempio, sull'ispirazione e sulla condivisione degli obiettivi.
Come già detto, la responsabilità di definire gli scopi e verificare l'attendibilità delle informazioni utilizzate resta dell'uomo: questo principio rispecchia la rotariana "Prova delle quattro domande", che impone di verificare sempre la verità, la correttezza e il beneficio per tutti prima di agire.
Altro valore intrinseco del concetto rotariano di leadership è la **connessione delle conoscenze** e la diversità sinergica professionale.
Il richiamo del già citato Edgar Morin a collegare le conoscenze nel loro contesto si coniuga perfettamente con la natura stessa dei Club Rotary, basati sulla rappresentanza di diverse categorie professionali, che uniscono competenze eterogenee per risolvere problemi complessi.
Il Rotary rifiuta l'idea del "leader solitario" a favore di una **leadership diffusa e partecipativa.**
Poichè ogni socio è già un punto qualificato di riferimento nel proprio ambito professionale, il compito del leader rotariano è ascoltare, valorizzare le diversità e creare consenso intorno a obiettivi comuni e mete condivise.
Nel Rotary la rotazione delle cariche e gli incarichi dirigenziali, di durata breve e annuale, impongono che il buon leader debba lavorare non solo per il proprio anno di mandato, ma debba pianificare progetti e mete in sinergia con chi lo ha preceduto e con chi gli succederà.
La leadership di servizio, infine, si esprime anche attraverso l'organizzazione rotariana di specifici percorsi formativi per i leader di oggi e di domani, come il Rotary Leadership Institute (RLI),i seminari distrettuali e i programmi giovanili (Rotaract, Interact, Ryla).
Il concetto di **resilienza adattiva** e di trasmissione delle conoscenze critiche riflette la struttura stessa della leadership rotariana, che prevede il ricambio annuale delle cariche, garantendo al contempo la continuità strategica dei progetti pluriennali.
Resilienza adattiva e capacità di distinguere fra rischio e incertezza si traducono, con riferimento alla leadership rotariana, nella virtuosa progettazione di interventi umanitari e sociali duraturi, capaci di generare impatto reale anche in scenari complessi e mutevoli.
In conclusione va ribadito che, così come le recenti innovazioni, e in ultimo l'intelligenza artificiale, richiedono la supervisione umana e la responsabilità individuale, anche per la leadership nel Rotary deve riaffermarsi l'ineludibile **primato della persona**: le macchine possono elaborare dati e accelerare processi, ma solo la visione ideale, l'empatia, il senso del dovere e di eticità dei soci possono trasformare conoscenza in servizio concreto ed efficace per la collettività.

Pasquale Preziosa
Presidente Gruppo Distrettuale di Supporto Pace e Prevenzione dei Conflitti a.r. 2026-2027
Socio e Componente Commissione Legalità a.r. 2026-2027 del Rotary Club Bisceglie