

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

# Sviluppo & Organizzazione

n.323  
Inverno 25  
Gennaio/Febbraio 26



## LA FORZA DELL' ORGANIZZAZIONE

### IL RUOLO STRATEGICO DELL'INTELLIGENZA COLLETTIVA

Stimolare la  
moltiplicazione  
delle competenze  
dei singoli

### LA BALANCED SCORECARD NELLE SOCIETÀ BENEFIT

Come strutturare  
(e attuare)  
le strategie  
di sostenibilità

### STAKEHOLDER ENGAGEMENT PER GENERARE VALORE

Superare  
i limiti  
delle pratiche  
tradizionali



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

# IL RUOLO STRATEGICO DELL'INTELLIGENZA COLLETTIVA IN AZIENDA

In questa sezione, accreditata AIDEA, trovano spazio articoli accademici la cui pubblicazione è subordinata a un processo di double blind review affidato a un gruppo di referee esperti della materia.

## AUTORI

### **Ilenia Bua**

Post-Doc Researcher presso Liuc – Università Cattaneo

### **Eliana Alessandra Minelli**

Professore Associato, Liuc – Università Cattaneo

### **Andrea Pontiggia**

Professore Ordinario presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari

**Ricevuto:** 4/04/2025

**Revisionato:** 7/07/2025

**Accettato:** 3/09/2025

**Per interpretare i cambiamenti organizzativi abbiamo un crescente bisogno di categorie e di concetti. L'obiettivo di questo articolo è chiarire il concetto di Intelligenza collettiva e offrire una nuova definizione che ne evidenzia tutte le componenti attraverso una Revisione sistematica della letteratura. La ricerca empirica presenta un panorama eterogeneo e, nel corso del tempo, il termine è stato associato a una molteplicità di accezioni e sinonimi. Inoltre, il costrutto appare fortemente interdisciplinare e non si colloca in maniera netta all'interno delle discipline tradizionali del Business, del Management o delle Scienze Sociali. Nel complesso, l'Intelligenza collettiva sembra essere un fenomeno intrinsecamente complesso e difficile da definire. Sebbene il termine sia ampiamente utilizzato in varie discipline, dagli studi organizzativi all'Intelligenza Artificiale, manca ancora un consenso sulla sua definizione precisa.**

In order to interpret organisational changes, we have a growing need for categories and concepts. The aim of this article is to clarify the concept of Collective Intelligence and offer a new definition that highlights all its components through a systematic review of the literature. Empirical research presents a heterogeneous picture and, over time, the term has been associated with a multitude of meanings and synonyms. Furthermore, the construct appears to be highly interdisciplinary and does not fit neatly within the traditional disciplines of Business, Management or Social Sciences. Overall, CI seems to be an inherently complex phenomenon that is difficult to define. Although the term is widely used in various disciplines, from organisational studies to Artificial Intelligence, there is still no consensus on its precise definition.

**C**aduta l'ipotesi di Sapir-Whorf, che sosteneva che la struttura della nostra lingua influenza il modo in cui percepiamo e pensiamo il mondo, sopravvive il problema di definire e di misurare la capacità di ragionare, comprendere e giudicare per risolvere problemi in un'ampia varietà di contesti. È facile farsi sopraffare da un'inquietudine ontologica, quindi ci siamo domandati: ma quali sono le 'intelligenze' che rendono le organizzazioni, intese come combinazioni intenzionali di persone e risorse, capaci di raggiungere obiettivi? E come si manifestano e operano?

L'organizzazione può essere intesa come concetto collettivo che comprende persone diverse (al netto di altre risorse) che interagiscono per conseguire un fine: dunque è lecito invocare l'intelligenza individuale, fondamento della capacità di conseguire intenzionalmente risultati rilevanti per l'organizzazione. Ma è altrettanto lecito chiedersi se la sommatoria di intelligenze individuali sia davvero la condizione necessaria e sufficiente a garantire l'efficacia dell'azione organizzativa. Forse un antecedente, sicuramente non un fattore risolutivo.

La letteratura si è allora occupata di intelligenza organizzativa come capacità di un'organizzazione di generare conoscenza e di utilizzarla strategicamente per adattarsi al proprio ambiente (Halal, 1997), in una prospettiva rivolta all'interno dove sono rilevanti i confini organizzativi e il vantaggio competitivo si costruisce con le risorse interne (Barney, 1991). Tuttavia, oggi il confine è diventato un limite e non è più una protezione, perché nell'attuale fase di ipercompetizione globale, caratterizzata dall'incorporazione delle tecnologie digitali nei prodotti e nei servizi, la costruzione del vantaggio competitivo avviene plasmando l'ambiente digitale attraverso la co-creazione di valore in un network di aziende interconnesse (Kock e Windsperger, 2017).

Anche la definizione di intelligenza sociale, costruito di lunga tradizione (Thorndike, 1920), rappresenta una visione parziale dell'intelligenza che le organizzazioni sviluppano per raggiungere le proprie finalità, concentrandosi solo sulle relazioni umane. Sorge il dubbio che l'unica intelligenza sia quella individuale.

Dunque, questi modelli di intelligenza non rispondono all'esigenza di presidiare la crescente complessità ambientale in cui operano le organizzazioni, né affrontare le difficoltà della relazione uomo-macchina, in un contesto competitivo in cui l'innovazione, in tutte le accezioni, è frutto di una co-creazione all'interno di un network di organizzazioni che si caratterizzano per le risorse di cui dispongono.

In questo scenario, l'Intelligenza collettiva (Ic) assume importanza per la sua capacità di travalicare confini rigidamente definiti e aprirsi a relazioni mediate dalle tecnologie digitali. La popolarità dell'area di ricerca dell'Ic è aumentata significativamente, soprattutto considerando la digitalizzazione dei processi produttivi e, più recentemente, l'avvento dell'Intelligenza Artificiale (AI) (Berditchevskaia *et al.*, 2022; Cui e Yasserli, 2024).

Un modello di business basato su piattaforma digitale è un esempio di come l'Ic sia catturata e alimentata per produrre un effetto moltiplicativo delle capacità di innovazione dei suoi partecipanti, attraverso regole e standard di progettazione della piattaforma che si sono evoluti nel tempo per supportare l'espansione delle funzionalità di base della piattaforma (Tiwana, 2014). In un contesto destrutturato e dai confini indefiniti come quello di una piattaforma digitale, in cui una pluralità di individui, pur non conoscendosi tra loro, sono chiamati a collaborare, risulta particolarmente rilevante introdurre il concetto di Ic. Questo termine assume un ruolo centrale quando, in assenza di una struttura organizzativa formale, si rende necessario mettere in rete persone con competenze e caratteristiche eterogenee, al fine di perseguire un obiettivo condiviso.

L'analisi della letteratura ha permesso di affinare la definizione di Ic e di evidenziare un livello spesso trascurato nella ricerca organizzativa: quello tra gruppi. L'Ic non riguarda solo le dinamiche interne (intra-group), ma anche le interazioni tra gruppi (inter-group), con rilevanti implicazioni operative per valutare la qualità della collaborazione intergruppo.



Il nostro studio esplora il concetto di Ic attraverso una revisione sistematica della letteratura. In primo luogo, intendiamo chiarirne i confini concettuali, ovvero definire le componenti fondamentali che ne attivano il funzionamento. In secondo luogo, lo studio fornisce le basi per rendere operativo il concetto, per rafforzare la capacità delle organizzazioni di affrontare la complessità dell'ambiente competitivo. Da ultimo, lo studio contribuisce al dibattito attuale tra i differenti livelli e tipi di intelligenze, proponendo una definizione operativa di Ic. È un passo per progettare la relazione con 'agenti non umani' (Agentic AI) all'interno delle organizzazioni.

### CHE COS'È L'INTELLIGENZA COLLETTIVA?

Il termine Ic è stato introdotto da Charles Spearman nel 1904 a partire dal concetto di intelligenza generale e ripreso successivamente da Woolley *et al.* (2010), che lo hanno trasposto da una dimensione individuale a una dimensione collettiva. Da quel momento, le varie applicazioni dell'Ic si sono estese a un'ampia gamma di ambiti di ricerca, tra cui sociologia, psicologia, biologia, management, economia e informatica (Malone e Bernstein, 2015). La ridefinizione del concetto di Ic operata da Woolley *et al.* (2010) rappresenta un cambiamento di prospettiva fondamentale, in quanto si allontana dalla precedente interpretazione dell'Ic come risultato della combinazione di diverse intelligenze individuali, per affermare l'Ic come una proprietà emergente a livello di gruppo, attribuendo così alla dimensione individuale un ruolo secondario.

Un primo aspetto rilevante che emerge dall'analisi della letteratura riguarda la persistente mancanza di chiarezza concettuale su cosa si intenda effettivamente per Ic. Il concetto stesso di intelligenza risulta, infatti, ancora in parte ambiguo. La letteratura concorda nel definire l'intelligenza come una "capacità cognitiva generale", con particolare riferimento alla capacità di elaborare informazioni e di adattarsi all'ambiente (Schlinger, 2003).

Un secondo aspetto da evidenziare è che, nel corso degli anni, il concetto di Ic è stato frequentemente affiancato, se non sovrapposto, ad altri costrutti affini quali l'intelligenza organizzativa, la gestione della conoscenza, l'intelligenza sociale e simili. Tale sovrapposizione ha contribuito a generare una certa ambiguità teorica, rendendo i confini del costrutto di Ic meno definiti e favorendo una commistione concettuale con altre aree di studio.

Il concetto di Ic che adottiamo in questa sede si configura come un processo dinamico che implica la capacità degli

individui di adattarsi in modo adeguato e flessibile a una varietà di routine, superando con successo le sfide poste dal contesto (Wechsler, 1971; Woolley *et al.*, 2010).

Secondo la definizione qui adottata, l'Ic non può essere intesa come una mera somma delle competenze individuali, bensì come una forza di natura moltiplicativa: l'interazione tra i membri di un gruppo può infatti generare effetti sinergici, dando luogo a risultati che difficilmente sarebbero conseguibili qualora gli individui operassero in modo isolato. In tale prospettiva, l'integrazione di strumenti basati sull'AI è in grado di amplificare ulteriormente tali dinamiche, contribuendo in maniera significativa all'elaborazione e alla condivisione delle informazioni, al supporto nei processi decisionali e all'analisi predittiva.

All'interno dei contesti collaborativi, l'AI assume così il ruolo di catalizzatore dell'Ic, favorendo la costruzione di ambienti di lavoro più dinamici, efficienti e adattivi. Il suo impiego non si configura come sostitutivo delle competenze umane, bensì come complementare e potenziante. Nello specifico, il contributo dell'AI si articola lungo tre direttrici principali: la facilitazione dell'elaborazione e della condivisione della conoscenza, il rafforzamento del processo decisionale attraverso strumenti analitici avanzati e, infine, l'ottimizzazione dei meccanismi di coordinamento e collaborazione tra i membri del gruppo.

Di conseguenza, proprio in virtù dell'effetto moltiplicativo generato dall'Ic, il gruppo deve essere in grado di valorizzare le differenze individuali e di gestire opinioni divergenti e potenziali conflitti. La capacità di collaborare in modo produttivo richiede competenze di comunicazione, cooperazione e risoluzione dei conflitti, nonché una cultura organizzativa che promuova la fiducia reciproca e il mutuo rispetto. In questa formulazione si vedono chiaramente i possibili ambiti di applicazione dell'Ic nello specifico della progettazione delle soluzioni organizzative.

### IL PERCORSO DI ANALISI TRAMITE SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

È stata scelta una Systematic literature review poiché, rispetto a una revisione narrativa della letteratura, questa metodologia rappresenta un processo più imparziale, trasparente e affidabile per pianificare, condurre e riportare una revisione della letteratura. L'intento principale di questo articolo è analizzare lo stato dell'arte riguardo ai temi dell'Ic. Guidato dall'esigenza di definire l'Ic, lo studio si basa sulla domanda di ricerca "Come possiamo definire

l'Intelligenza collettiva nelle discipline organizzative?" e si propone di esplorare l'ambito e la profondità del dibattito accademico in corso. In primo luogo, è stato utilizzato Google Scholar, attualmente il più ampio database di letteratura scientifica, in quanto restituisce esclusivamente risultati di natura accademica; ciò garantisce l'affidabilità delle fonti individuate. Google Scholar analizza e rende disponibili articoli, libri, abstract e altre fonti di informazione accademica. Inoltre, offre strumenti di analisi che consentono di monitorare la frequenza con cui un determinato articolo viene citato da altri motori di ricerca.

A integrazione, è stata effettuata una ricerca per stringa di parole chiave all'interno del campo "Titolo" della banca dati Web of Science, al fine di selezionare gli articoli che presentassero "Intelligenza collettiva" o sinonimi come oggetto principale di indagine. Le parole chiave

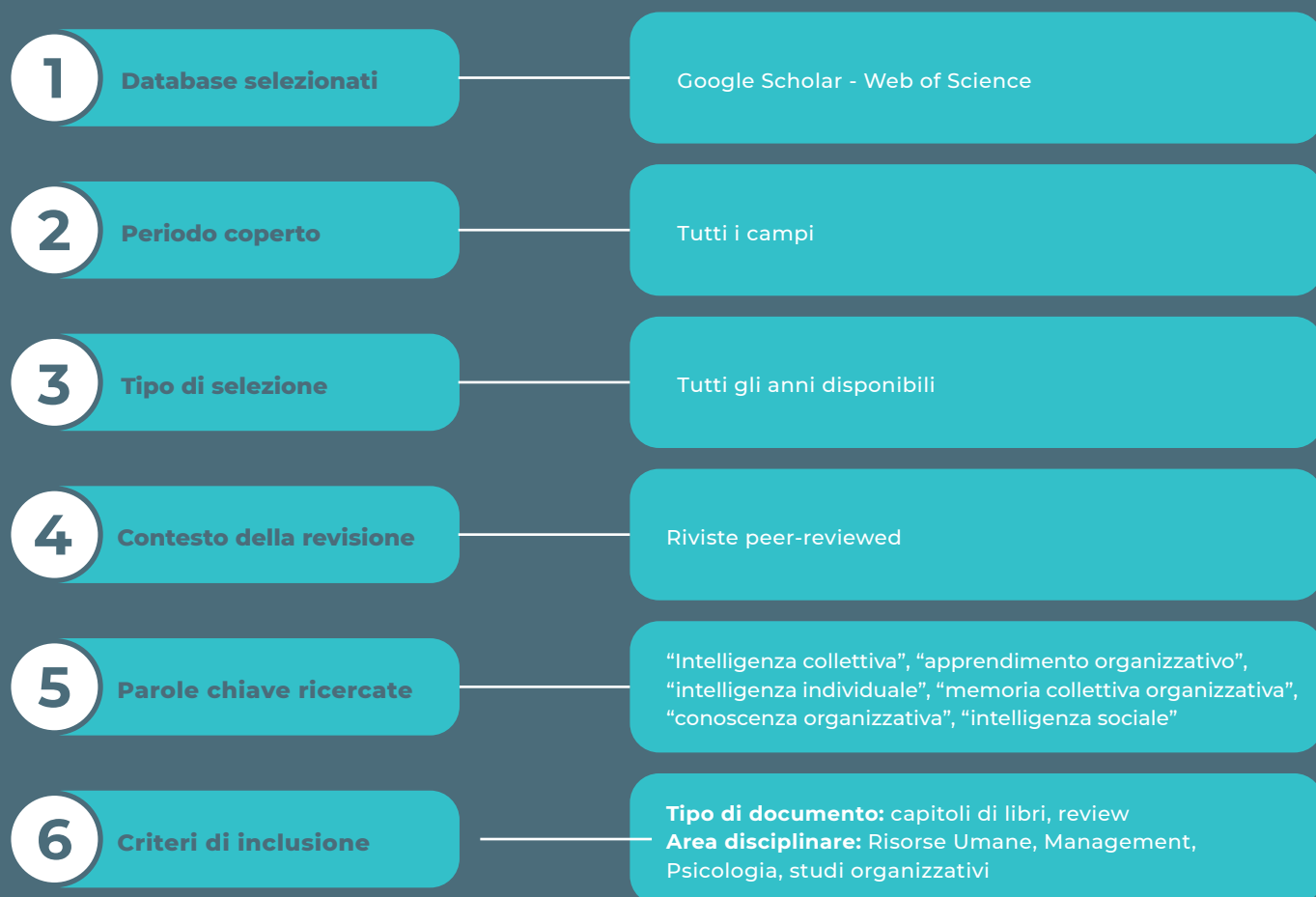
utilizzate sono: "Collective intelligence", "organizational learning", "individual intelligence", "organizational collective memory", "organizational knowledge" oppure "social intelligence". Al fine di garantire la replicabilità dell'analisi, tutte le fasi del processo sono illustrate nella Figura 1.

Sono stati identificati gli articoli più influenti all'interno di questo filone di ricerca, i quali sono stati ulteriormente classificati per stream di ricerca, come riportato nella Tabella 1 (disponibile tra i contenuti online della rivista).

Parallelamente, è stata condotta una ricerca mirata di articoli di revisione della letteratura nelle riviste *Journal of management* e *Academy of management annals*, due tra le più autorevoli pubblicazioni nell'ambito del management.

## Le fasi del processo di analisi

Figura 1



## I TRE FILONI DI RICERCA

È possibile affermare che l'Ic sia stata analizzata secondo tre principali filoni di ricerca.

Il primo è quello psicologico e sociologico, avviato con gli studi di Glynn (1996), che considerava l'intelligenza organizzativa (all'epoca studiata come sinonimo di Ic) un fenomeno analogo all'intelligenza individuale. Glynn (1996) definisce l'intelligenza organizzativa come un "risultato sociale, legato all'intelligenza individuale tramite meccanismi di aggregazione e distribuzione". Successivamente, ulteriori sviluppi sono stati proposti da Shankar e Tewari (2021), che mettono in relazione l'Ic con l'intelligenza emotiva collettiva, concentrandosi non tanto sul processo di raccolta e utilizzo delle informazioni per raggiungere un obiettivo, quanto sulle emozioni che emergono durante l'interazione tra le persone.

Il secondo filone di ricerca è quello delle scienze informatiche. Szuba (2001), seguito da Bonabeau (2009), è stato tra i primi a esplorare il concetto di Ic in questo ambito, definendo la presa di decisioni come un processo articolato in due compiti distinti: la generazione di soluzioni potenziali e la loro valutazione, entrambi potenzialmente influenzati da pregiudizi umani.

Il terzo e ultimo filone è quello organizzativo, che presenta le maggiori sovrapposizioni tra l'Ic e altri costrutti, come la gestione della conoscenza (Boder, 2006) e l'apprendimento/intelligenza organizzativa (concetti anch'essi derivati dalla psicologia). In questo ambito, autori come Riedl e Woolley (Riedl e Woolley, 2017; Woolley et al., 2023) meritano particolare attenzione. Woolley, in particolare, si concentra non solo sull'intelligenza individuale, ma sull'intelligenza di gruppo, ossia sull'Ic, che viene definita come "la capacità del team di lavorare insieme su un'ampia gamma di compiti, che può variare significativamente tra i team" (Woolley et al., 2010). Per approfondire gli aspetti legati al team, viene analizzato come la struttura del gruppo possa portare a diverse manifestazioni comportamentali di attenzione collettiva.

In effetti, si osserva una crescente convergenza tra questi tre filoni. Per esempio, Tomprou et al. (2021) hanno cercato di connettere Ic e internet, focalizzandosi sull'importanza e sulle possibili conseguenze derivanti dalla perdita degli aspetti non verbali durante le interazioni di gruppo online.

Come anticipato, nonostante l'interesse crescente verso il concetto di Ic, persistono alcune zone d'ombra. Il termine viene spesso sovrapposto a quello

di intelligenza organizzativa, intesa come la capacità di un'organizzazione di generare conoscenza e utilizzarla strategicamente per adattarsi al proprio ambiente (Halal, 1997). In un contributo pionieristico, McMaster (1996) definisce l'intelligenza organizzativa come "la capacità di raccogliere informazioni dall'esterno dell'organizzazione per generare diversi scenari di mercato e tecnologici, per interpretare i segnali ambientali, per trasferire le necessità dei clienti nei risultati del design del prodotto" (McMaster, 1996).

L'intelligenza organizzativa è quindi descritta come un costrutto articolato in diversi componenti: percezione, cognizione, memoria, apprendimento, comunicazione, ragionamento, cultura, elaborazione delle informazioni e flessibilità comportamentale, che la letteratura propone come sue dimensioni costitutive (Halal, 1997; Erçetin, 2002).

## NON SOLO INTELLIGENZA COLLETTIVA

In questa prospettiva, l'Ic si interseca anche con i processi di Knowledge management, di cui rappresenta un pilastro fondamentale (Boder, 2006), configurandosi come una risorsa strategica per la generazione, diffusione e integrazione del sapere nelle organizzazioni. In tale contesto, la condivisione di idee tra i membri può fungere da catalizzatore per la nascita di nuove intuizioni, che sono poi perfezionate, validate e sviluppate attraverso ricorrenti processi di interazione e confronto, conducendo così alla produzione di nuova conoscenza organizzativa. Tra i fattori che favoriscono la generazione di soluzioni innovative si annoverano: gli individui, che forniscono competenze e agiscono come agenti del cambiamento; le reti formali e informali; i metodi di comunicazione; le norme organizzative; le pratiche culturali implicite; e la conoscenza che l'organizzazione possiede sui propri clienti e fornitori. L'Ic racchiude il processo che connette e ottimizza questi elementi per generare conoscenza preziosa (Boder, 2006), rappresentando così un fattore abilitante del Knowledge management.

Un altro concetto spesso sovrapposto all'Ic è l'intelligenza sociale. Quest'ultima era già presente negli Anni 70, agli albori degli studi sull'intelligenza nel contesto aziendale. Il termine fu usato per la prima volta da Dewey (1909), ma il concetto moderno risale alla tripartizione dell'intelligenza proposta da Thorndike (1920), che distingueva tra intelligenza astratta (idee), meccanica (oggetti) e sociale (persone). Nella formulazione classica di Thorndike: "Per intelligenza sociale si intende la capacità di comprendere e gestire uomini e donne, ragazzi e ragazze – agire saggiamente nelle relazioni umane".

Ciò che distingue l'intelligenza sociale dall'Ic è l'azione: mentre la prima si concentra sulle relazioni e sulla convivenza, l'Ic, secondo Woolley *et al.* (2010), è definita come "la capacità generale del gruppo di svolgere una vasta gamma di compiti".

Anche il concetto di team efficace è contiguo a quello di Ic. Gli studiosi di Psicologia Industriale e Organizzativa hanno a lungo indagato le caratteristiche dei team efficaci, per aiutare le organizzazioni a massimizzare i vantaggi cognitivi e prestazionali offerti dai gruppi, spesso indicati come espressioni di Intelligenza collettiva (Kurvers *et al.*, 2015). Le prestazioni di un team sono ritenute influenzate sia dalle caratteristiche individuali dei suoi membri sia dalla qualità dei processi interni. Diversi studi hanno analizzato come l'intelligenza, l'intelligenza emotiva e la personalità, insieme a processi come comunicazione e coordinazione, influenzino l'Ic e le performance del team (Ostrowski *et al.*, 2022). In generale, si ritiene che l'Ic sia potenziata da membri dotati di alti livelli di intelligenza o di diversità cognitiva, poiché queste caratteristiche ampliano le risorse cognitive disponibili al gruppo.

Burton *et al.* (2023) sottolineano l'importanza del gruppo nel raggiungere risultati che superano le capacità individuali. La ricerca continua a esplorare i fattori che determinano un livello più elevato di Ic in alcuni team rispetto ad altri. Studi recenti suggeriscono che uno di

questi fattori sia il livello di attenzione collettiva del team (Mayo e Woolley, 2021). Insieme alla memoria collettiva e al ragionamento, l'attenzione collettiva è considerata una delle funzioni cognitive chiave che sostengono lo sviluppo dell'Ic (Gupta e Woolley, 2021).

### LA NOSTRA DEFINIZIONE DI INTELLIGENZA COLLETTIVA

Alla luce di un'attenta analisi della letteratura, abbiamo deciso di proporre una nostra definizione di Ic, poiché tutte le concettualizzazioni precedenti non tengono conto degli sviluppi recenti nel campo né riflettono i cambiamenti nelle dinamiche sociali, tecnologiche e culturali che hanno influenzato la sua applicazione pratica. La definizione proposta in questo articolo considera tali sviluppi, offrendo una visione più aggiornata e contestualizzata del concetto.

Pertanto, l'Ic può essere definita come un'abilità collettiva che si manifesta quando gli individui, inseriti in una dimensione di gruppo, sono in grado di apprendere e/o adattare routine, il che implica il superamento dei limiti individuali attraverso l'integrazione delle varie competenze e conoscenze presenti all'interno del gruppo. Ne deriva che l'Ic è un processo moltiplicativo delle capacità individuali, anziché semplicemente additivo. Essa rappresenta un cambiamento nel modo in cui ciascun membro





si relaziona con il gruppo. Il focus si evolve gradualmente da obiettivi individuali, desideri e necessità a una coscienza collettiva, dove il gruppo nel suo complesso diventa il punto di riferimento centrale.

Questa trasformazione non riguarda semplicemente la collaborazione, ma implica una riconsiderazione fondamentale dell'identità. I membri non si vedono più esclusivamente come individui che perseguono obiettivi separati, ma come parti integranti di una realtà più ampia e coesa, orientata a fini comuni, che riflettono necessità e aspirazioni collettive. La forza del collettivo, tuttavia, non risiede solo nella somma delle competenze individuali, ma nella qualità delle interazioni tra i membri e tra i gruppi stessi. L'analisi della letteratura sull'Ic ha infatti evidenziato che essa non si limita solo alle dinamiche interne ai gruppi, ma include anche le relazioni tra gruppi, un livello essenziale per comprendere come le organizzazioni possano davvero funzionare come sistemi intelligenti e interconnessi.

#### UN MESSAGGIO PER IL MANAGEMENT

Il contributo fondamentale di questo articolo non è solo quello di cercare di mettere ordine nella letteratura sull'Ic, ma anche quello di fornire una definizione che sintetizzi le componenti emerse nella ricerca scientifica e di aprire la strada all'operationalizzazione del costrutto stesso. Il valore del concetto, sia per i ricercatori sia per i praticanti, dipende in larga misura dalla misurabilità dei suoi componenti.

Questo studio sottolinea la necessità di continuare ad approfondire la comprensione delle componenti che contribuiscono all'Ic. Solo recentemente abbiamo riconosciuto l'Ic come una caratteristica distintiva dei gruppi, riflettendo la loro capacità di affrontare un ampio ventaglio di compiti. L'Ic si manifesta nel fatto che un team di agenti che collaborano può risolvere problemi in modo più efficace rispetto a quando tali agenti lavorano in modo indipendente. Tuttavia, affinché la collaborazione aumenti l'efficacia, è necessario che siano soddisfatte alcune condizioni.

Se consideriamo la sua manifestazione nelle organizzazioni, è cruciale che i dipendenti si sentano liberi di esprimersi apertamente, gratificati dal riconoscimento del loro apporto. Questo rappresenta una sfida per i leader che guidano team, gruppi o intere organizzazioni. Essi devono creare un ambiente che favorisca la coesione del gruppo e la somiglianza affettiva, portando infine a uno spazio psicologicamente sicuro, dove gli individui si sentano a proprio agio nel condividere le proprie idee e prospettive senza timore di giudizio o di conseguenze negative. Questo aspetto chiama in causa la formazione manageriale, storicamente focalizzata sul rafforzamento delle doti individuali, richiedendo un cambiamento radicale nell'impostazione di obiettivi e strumenti formativi: formare i manager perché non promuovano se stessi ma facciano crescere l'Ic dei team che sono loro affidati. Le implicazioni di una reale presa di coscienza del valore dell'Ic come risorsa intangibile, nonché fonte di vantaggio

competitivo sostenibile, sono dirompenti e richiedono un ripensamento del modello di performance management e, forse più importante, del modello di competenze su cui costruire i ruoli manageriali.

In questo senso, valutare e sviluppare l'Ic a livello intergruppo può rafforzare la collaborazione trasversale e migliorare la capacità dell'organizzazione di affrontare contesti complessi e interconnessi.

#### IL PROBLEMA DELLA DIMENSIONE SEMANTICA

Un aspetto cruciale riguarda la dimensione semantica, ossia la definizione e il significato attribuito ai termini “collettivo” e “intelligenza”. Nonostante i concetti di collettivo e di gruppo siano considerati quasi sinonimi, è essenziale e utile distinguere con precisione tra i due: senza una definizione chiara di cosa si intenda per collettivo, risulta difficile – se non impossibile – delineare con rigore come debba intendersi la relazione dell'Ic con l'AI.

La questione centrale diventa, quindi, quale definizione di “collettivo” sia più adeguata a consentire il funzionamento efficace di un sistema ibrido uomo-macchina basato sull'AI. Solo a partire da tale chiarimento concettuale è possibile introdurre una prospettiva innovativa: quella in cui l'Ic non si limita a coesistere con l'AI, ma tende progressivamente a combinarsi con essa, aprendo così scenari inediti di collaborazione tra agenti umani e artificiali.

Si potrebbe dunque sostenere che la tecnologia e l'Ic si rafforzino reciprocamente (Malone *et al.*, 2010). Gli strumenti basati sui Large language model, per esempio, possono accelerare la generazione di idee, nonché migliorare le relazioni di interdipendenza all'interno del gruppo contribuendo all'aggregazione e alla sintesi delle informazioni raccolte.

La seconda questione riguarda l'intelligenza. Come emerge dalla letteratura, la nozione di intelligenza delle persone è fuorviante e, quindi, poco chiara.

L'Ic ha origine da una dimensione individuale, ma il suo pieno potenziale si realizza nell'interazione. In altre parole, ogni individuo, con la propria esperienza e abilità, contribuisce a un effetto esponenziale che non potrebbe essere raggiunto attraverso contributi individuali isolati.

Si potrebbe ipotizzare che l'Ic segua un processo di evoluzione che si sviluppa in tre fasi fondamentali (Lévy, 1997). La prima è quella della dimensione individuale: ogni membro

del gruppo porta con sé le proprie esperienze, competenze e conoscenze. In questa fase, la capacità di ciascun individuo di apprendere e adattarsi è cruciale, poiché prepara il terreno per il passaggio alla dimensione collettiva.

La seconda, è quella dell'apprendimento, adattamento e trasformazione: gli individui non si limitano a portare le proprie competenze al tavolo, ma sono anche pronti a evolverle attraverso l'interazione con gli altri membri. In questa fase, l'apprendimento collettivo è alimentato dalla condivisione di idee e dalla complementarità delle esperienze, creando un ambiente in cui le competenze individuali sono amplificate dalla collaborazione. Basti pensare oggi ai sistemi ibridi uomo-AI; infatti, le piattaforme di collaborazione (come i sistemi di knowledge management, co-design AI-based, ecc.) possono amplificare l'Ic attraverso suggerimenti, analisi predittive o generazione automatica di insight.

Infine, la fase del comportamento individuale in relazione agli altri, il che implica la piena manifestazione dell'Ic. È in questo momento che l'individuo, arricchito dalle interazioni con i pari, agisce in modo diverso rispetto a come farebbe da solo, contribuendo a realizzare un risultato che supera la somma dei contributi individuali. Questo comportamento collettivo è un indicatore chiave dell'Ic, poiché evidenzia il potere della collaborazione e dell'interdipendenza. Invece di sommare semplicemente i contributi individuali, le azioni combinate del gruppo superano la somma delle singole parti, dimostrando come la natura dinamica dell'Ic favorisca l'innovazione, la risoluzione dei problemi e il miglioramento del processo decisionale. In sostanza, questa fase illustra l'Ic non come una caratteristica statica, ma come una competenza evolutiva e adattiva che prospera in contesti cooperativi.

#### L'INTELLIGENZA COLLETTIVA ALL'INTERNO DEI DIVERSI PARADIGMI ORGANIZZATIVI

Poiché l'Ic non è semplicemente la somma delle competenze, non si manifesta in un momento preciso in cui avviene l'amplificazione, ma si rende visibile all'interno di diversi paradigmi organizzativi.

Nel paradigma orientato alla certezza e alla sicurezza, la standardizzazione e l'omogeneità sono predominanti. Questo tipo di approccio è il risultato di un processo additivo, dove il contributo di ciascun membro si somma a quello degli altri senza innescare dinamiche di interazione che possano amplificare o trasformare il risultato complessivo. In questi casi, le organizzazioni

tendono a essere più strutturate e rigide, e il risultato derivante dalle interazioni di gruppo è relativamente prevedibile.

Nel paradigma orientato all'incertezza e al dinamismo, invece, vediamo esprimersi l'Ic e il suo processo moltiplicativo. Qui, la diversità di idee, esperienze e competenze tra i membri del gruppo non si somma semplicemente, ma si combina in modi imprevedibili, generando risultati più complessi e difficili da anticipare. Le organizzazioni che operano in questo paradigma devono fornire le condizioni per raggiungere agilità, flessibilità e per adattarsi rapidamente alle situazioni in cambiamento.

Il passaggio al paradigma moltiplicativo introduce anche quello che può essere definito il "lato oscuro" dell'Ic: la necessità, per i leader, di confrontarsi con un livello di rischio significativamente più elevato. In un sistema in cui l'Ic opera come processo moltiplicativo, l'esito delle interazioni tra i membri del gruppo non è più facilmente prevedibile o controllabile come avviene nel paradigma additivo, dove le competenze e i contributi individuali si sommano linearmente. Per contro, l'interazione tra diverse prospettive, conoscenze ed esperienze può generare effetti emergenti, talvolta inaspettati, che rendono più complesso il compito di pianificazione e direzione.

In questo scenario, ai leader è richiesto di abbracciare un nuovo stile di gestione, fondato non più solo sul controllo e sulla riduzione dell'incertezza, ma sulla capacità di navigare in contesti dinamici, promuovendo l'esplorazione, la sperimentazione e l'apprendimento continuo. Devono essere disposti a lasciare spazio all'imprevedibilità, accettando che i risultati delle interazioni collettive possano sfuggire a logiche tradizionali di causa-effetto. È una leadership che richiede visione, fiducia nel potenziale del gruppo e una forte propensione a creare ambienti psicologicamente sicuri, dove l'errore non è visto come fallimento, ma, al contrario, diventa parte integrante del processo di innovazione.

Sebbene più rischioso, questo paradigma offre ricompense significative. Il potenziale trasformativo dell'Ic moltiplicativo risiede nella sua capacità di generare soluzioni radicali, scoperte inattese e modalità di azione che nessun individuo, da solo, sarebbe stato in grado di concepire. In questo senso, il rischio è ampiamente compensato dalla possibilità di accedere a nuove opportunità, di affrontare la complessità in modo più efficace e di spingere l'organizzazione verso traguardi più ambiziosi, sostenibili e competitivi nel lungo periodo.

Da ultimo, il momento attuale vede insieme ricercatori e management impegnati a comprendere la portata delle applicazioni di AI (per esempio l'uso crescente di agenti digitali intelligenti). Rielaborare e riflettere sul rapporto che lega l'Intelligenza collettiva e quella Artificiale nelle diverse forme è un passo ineludibile. Ma per procedere è necessario chiarire il significato dei concetti: non ci si può limitare ad accettare passivamente tali definizioni; è infatti necessario approfondire e comprendere quali siano le dimensioni fondamentali per incentivare la partecipazione e il contributo individuale all'interno di organizzazioni non strutturate, come per esempio le piattaforme digitali.

Ed è proprio in questo contesto che l'AI assume un ruolo strategico, offrendo strumenti capaci di facilitare il coordinamento, valorizzare le competenze distribuite e ottimizzare i processi collaborativi. Infine, per il management impegnato a dare un significato alle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale, riflettere sull'Ic – e, a un livello ancora più aggregato, sull'intelligenza organizzativa – è un compito non procrastinabile o, peggio, non delegabile ad altri.

---

## **CONTENUTI ONLINE**

Per motivi di spazio alcuni contenuti dell'articolo sono stati inseriti online. È possibile consultarli tramite il QrCode pubblicato nel sommario.



# Sviluppo & Organizzazione

Da 50 anni il futuro delle organizzazioni



*Sviluppo&Organizzazione* è la più longeva e prestigiosa rivista scientifica italiana di Organizzazione Aziendale e Risorse Umane.

Lo spazio di dibattito più autorevole tra la teoria dell'organizzazione aziendale e la sua effettiva implementazione in azienda.

**ABBONATI ORA!**

**Formato  
Carta + Digitale**

Euro 160/anno  
(iva assolta dall'editore)



**Formato  
Digitale**

a partire da  
Euro 9/trimestre

