



IL RE AVEVA RAGIONE? THEUTH, THAMUS E L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA

Publicato il 23 Luglio 2026 di Martinez Marcello



Categoria: [Miti, Metafore e Modelli Organizzativi. Il Punto del Direttore](#)

«Tu, padre della scrittura, per benevolenza le hai attribuito il contrario di ciò che essa vale. Questa scoperta produrrà dimenticanza nelle anime di coloro che la impareranno: essi cesseranno di esercitare la memoria perché, fidandosi dello scritto, richiederanno le cose alla mente non più dall'interno di se stessi, ma dal di fuori.»

(Platone, Fedro, 275a)

Nella città egizia di Naucrati, racconta Socrate nel Fedro, il dio Theuth si presenta al re Thamus per mostrargli le sue invenzioni: i numeri, il calcolo, la geometria, l'astronomia e, dono supremo, la scrittura. Theuth la vanta come un pharmakon della memoria e della sapienza: renderà gli Egizi più sapienti e più capaci di ricordare. Il re rovescia il vaticinio. La scrittura produrrà l'effetto contrario: dimenticanza, perché gli uomini, fidandosi dei segni esterni, smetteranno di esercitare la memoria interna; e una sapienza apparente, non veritiera, perché i discepoli avranno udito molte cose senza averle apprese, e crederanno di sapere ciò che soltanto possiedono.

Venticinque secoli dopo, negli uffici, nelle aule universitarie e nelle direzioni del personale, la scena si ripete con una simmetria quasi imbarazzante. I nuovi Theuth si presentano ai consigli di amministrazione e ai collegi didattici vantando il dono dell'intelligenza artificiale generativa: renderà tutti più produttivi, più capaci di scrivere, analizzare, argomentare. E in ogni organizzazione siede un Thamus che obietta: non stiamo forse



consegnando ai segni esterni proprio le facoltà che dovremmo esercitare? L'ironia della storia è squisita: l'IA generativa è figlia della scrittura che Thamus temeva, addestrata sull'intero patrimonio testuale che quella invenzione ha reso possibile. Il pharmakon al quadrato.

Conviene prendere sul serio il mito, perché contiene, in forma narrativa, tutti i modelli organizzativi che ci servono.

Il primo insegnamento sta nella parola pharmakon, che in greco significa insieme rimedio e veleno. Ogni protesi cognitiva è ambivalente: potenzia una funzione e, nello stesso gesto, ne autorizza la dismissione. La storia, si dice, ha dato torto a Thamus: la scrittura è diventata l'infrastruttura del pensiero occidentale e delle organizzazioni moderne, dalla contabilità sumerica alle procedure ISO. Ma è una lettura frettolosa. La scrittura è diventata rimedio anziché veleno non per virtù propria, bensì perché intorno ad essa le comunità hanno costruito istituzioni, la scuola, il commento, la disputa, l'esame, che obbligavano a riappropriarsi attivamente di ciò che il segno custodiva. La differenza tra rimedio e veleno non sta mai nella tecnologia: sta nel regime organizzativo d'uso che le si costruisce intorno. È la lezione che gli studi organizzativi ripetono da decenni a proposito di ogni ondata tecnologica, dalla progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione (Butera, 2020) fino alle piattaforme digitali: la tecnologia non determina, la scelta organizzativa sì.

Il secondo insegnamento è nella profezia della sapienza apparente, che descrive con precisione ciò che sta accadendo al valore segnaletico della parola scritta. Per secoli le organizzazioni hanno trattato abilità linguistiche e abilità cognitive come una cosa sola: chi scriveva bene, si assumeva, pensava bene. Il saggio, la relazione, la tesi, la lettera di motivazione hanno funzionato da dispositivi di selezione e valutazione perché il testo era un segnale costoso, nel senso di Spence (1973): difficile da produrre senza possedere la qualità che segnalava. L'IA generativa azzerava il costo di produzione del segnale senza azzerare il costo di acquisizione della qualità segnalata. Testi eccellenti possono ora provenire indifferentemente da autori eccellenti o da autori che, come i discepoli di Thamus, credono di sapere ciò che soltanto possiedono. Il valore informativo dell'artefatto linguistico crolla, e con esso un'intera architettura valutativa: selezioni fondate su elaborati scritti, esami a distanza, progressioni ancorate alla produzione documentale. La fluenza, per la prima volta nella storia, è una commodity.

C'è poi un passaggio del Fedro meno citato e ancora più profetico. Platone rimprovera allo scritto di essere una parola orfana: rotola dovunque, tra chi capisce e chi non ha nulla da farne, e se lo interroghi risponde sempre la stessa cosa, incapace di difendersi da sola, sempre bisognosa del soccorso del padre. Per venticinque secoli questa è stata la differenza tra il testo e il dialogo. L'IA generativa sembra abolirla: è la scrittura che finalmente risponde, che si adatta all'interlocutore, che non ripete mai la stessa cosa. Ma la risposta resta senza padre. Non c'è un soggetto che intenda ciò che dice, che risponda di ciò che afferma, che possa essere chiamato a difendere le proprie tesi. Abbiamo ottenuto il dialogo senza l'interlocutore: fluenza dialogica senza responsabilità epistemica. Ed è esattamente qui che si consuma il disaccoppiamento tra abilità linguistiche e abilità cognitive: la parola non certifica più il pensiero, perché può esistere senza di esso.



La profezia della dimenticanza, infine, riguarda l'apprendimento. Thamus non teme che gli uomini smettano di ricordare: teme che smettano di esercitare la memoria, che è cosa diversa. La calcolatrice esternalizza il calcolo lasciando all'umano la formulazione del problema; l'IA generativa esternalizza la formulazione stessa: la strutturazione dell'argomento, la selezione delle idee, la costruzione del discorso. Ma scrivere non è trascrivere pensieri già formati: è il processo attraverso cui i pensieri si formano (Hyland, 2026). Quando l'operazione delegata coincide con l'esercizio che costruisce la competenza, la delega diventa rinuncia all'apprendimento. Le prime evidenze empiriche sul cognitive offloading segnalano che l'uso intensivo e acritico degli strumenti generativi si associa a una minore attivazione del pensiero critico, con effetti più marcati nelle coorti più giovani (Gerlich, 2025). In termini organizzativi è una variante del dilemma di March (1991) tra exploitation ed exploration: la produttività immediata ottenuta delegando i compiti di formulazione consuma, nel medio periodo, le condizioni dell'apprendimento che rende capaci di usare bene la macchina. Con un corollario insidioso per il disegno delle carriere: l'automazione integrale dei compiti junior, apparentemente efficiente, interrompe la filiera attraverso cui si formano i senior. L'organizzazione che elimina il lavoro dell'apprendista si condanna, una generazione dopo, a non avere maestri.

Che cosa resta, allora, quando la parola fluente diventa abbondante? Resta ciò che alla codificazione sfugge. I Large Language Models sono la forma più compiuta di codificazione mai realizzata, la compressione dell'intero sapere esplicito dell'umanità; e proprio per questo rendono visibile, per contrasto, il perimetro del sapere tacito nel senso di Polanyi (1966): il giudizio contestuale, l'intuizione esperta, la capacità di riconoscere quando una risposta plausibile è sbagliata, di porre la domanda che nessun repertorio suggerirebbe. Se il sapere esplicito è commodity, il sapere tacito è il nuovo capitale. Le evidenze sperimentali sulla jagged frontier (Dell'Acqua et al., 2023) confermano: l'IA appiattisce le differenze di performance sui compiti che ricadono entro la frontiera delle sue capacità, ma le amplifica sui compiti che la eccedono, dove conta il giudizio su quando e quanto fidarsi dell'output. Le abilità cognitive non scompaiono: si ridistribuiscono a monte del testo, nella formulazione del problema, e a valle, nella verifica e nell'integrazione contestuale. Il valore migra dall'esecuzione al discernimento.

Che cosa insegna dunque Thamus alle organizzazioni e alle università che affrontano l'IA generativa? Primo, spostare l'osservazione della competenza dai prodotti ai processi: se il testo non certifica più il pensiero, la valutazione deve tornare situazione, interazione sincrona, argomentazione orale, capacità di porre domande e di difendere scelte; è la vendetta della dialettica socratica sulla parola scritta. Secondo, preservare deliberatamente gli apprendistati cognitivi che l'automazione dei compiti junior tenderebbe a eliminare, perché è lì che si esercita la memoria nel senso di Thamus, cioè si forma il giudizio. Terzo, investire sui dispositivi di socializzazione del sapere tacito, comunità di pratica, affiancamento, prossimità: paradossalmente, l'era della codificazione totale rende più preziose, non meno, le forme pre-digitali della trasmissione della conoscenza. Quarto, orientare la formazione non all'alfabetizzazione tecnica sugli strumenti, destinata a rapida obsolescenza, ma alle metacompetenze che governano la delega cognitiva: sapere che cosa delegare, che cosa trattenere, come verificare, quando diffidare.

Il re aveva ragione, dunque? Aveva ragione a metà, che è il modo in cui hanno ragione i profeti utili. Si sbagliava sulla tecnologia: la scrittura non ha prodotto la decadenza del pensiero, lo ha rifondato. Ma aveva ragione sul



meccanismo: ogni protesi cognitiva produce dimenticanza e sapienza apparente ovunque non si costruiscano le istituzioni che obbligano a riappropriarsi di ciò che si è delegato. Theuth porta il dono e se ne va; il pharmakon resta sul tavolo del re, che è poi il tavolo di chi progetta le organizzazioni. Non è scritto da nessuna parte, nemmeno negli archivi di Naucrati, se l'esternalizzazione della parola diventerà esternalizzazione del pensiero. Lo decideranno, come sempre, le scelte organizzative: i sistemi di valutazione, il disegno dei ruoli, i percorsi di apprendimento che sapremo costruire intorno al dono. La risposta alla domanda del titolo, insomma, non appartiene al mito. Appartiene a noi.

Riferimenti bibliografici

Butera, F. (2020), *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Marsilio, Venezia.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E.R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraye, L., Candelon, F., Lakhani, K.R. (2023), "Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality", Harvard Business School Working Paper 24-013.

Gerlich, M. (2025), "AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking", *Societies*, 15(1), 6.

Hyland, K. (2026), "Writing in the AI era: Rethinking writing, research and teaching", *Journal of Second Language Writing*, 72, 101302.

March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.

Platone, *Fedro*, 274c-275b (trad. it. a cura di R. Velardi, BUR Rizzoli, Milano, 2006).

Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York (trad. it. *La conoscenza inespresa*, Armando, Roma, 1979).

Spence, M. (1973), "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), pp. 355-374.