

# **Cognitive-less company. Perché usare ChatGPT per scrivere indebolisce le basi decisionali e la capacità innovativa dell'organizzazione**

di Junio Caselli

## **Abstract**

This article examines a largely invisible systemic risk of widespread reliance on generative AI for organizational writing: the gradual erosion of organizational memory, situated decision-making, and innovative capacity. Delegating writing to AI delivers immediate efficiency gains but disrupts the cognitive processes through which organizations generate meaning, judgment, and shared knowledge. Writing is not merely a communication output; it is thinking in action, activating tacit memory, contextual awareness, and decision responsibility. When text is produced through prompts rather than human elaboration, many decisions fail to sediment and do not become part of the collective cognitive fabric. The article identifies a double cognitive loss – at the prompt formulation stage and during the assimilation of AI-generated output – which, when repeated at scale, becomes systemic, following a dynamic akin to the tragedy of the commons.

Drawing on philosophy of mind, cognitive science, and recent empirical studies, the paper proposes concrete criteria for governing generative AI in ways that preserve organizational intelligence over time.

## **Keywords**

Generative AI, Organizational cognition, Decision-making, Knowledge work, Organizational memory.

I write to find out what I think.

L. Flower

Durante una riunione, il CMO chiede al Product Marketing Manager perché, nella campagna di comunicazione abbia usato una specifica parola. “Mi sembrava efficace”, risponde, ma non sa spiegare perché. In realtà, non era stata una sua scelta. Aveva ricevuto da ChatGPT una proposta che gli era sembrata elegante, e l’aveva inserita direttamente nel testo. La decisione era passata dal prompt all’output senza elaborazione intermedia.

Il pensiero non generato, che sarebbe emerso scrivendo, non si è potuto trasformare in memoria e senso per l'organizzazione che, così, ha perso un'unità di significato. Questa perdita, moltiplicata per ogni decisione automatica, si trasformerà in indebolimento del valore cognitivo dell'organizzazione.

### **Scrivere con il GPS**

Esistono molte evidenze del fatto che usare intelligenze artificiali generative perché ci sostituiscano nella scrittura riduce la memorizzazione e il senso di ownership del testo prodotto. Le useremo come appoggio per delineare il rischio per il sistema. Il concetto di debito cognitivo è emerso già da tempo nella discussione sulle IA generative: si ottiene un vantaggio immediato in termini di velocità, ma si accumula un debito che dovremo pagare. Nel caso del debito cognitivo si crede che le persone perderanno la profondità del pensiero, dell'apprendimento e della comprensione: cioè, un generale indebolimento delle funzioni cognitive.

Larry Dignan scrive che “si svuoterà il vivaio dei lavoratori competenti”: «If you hollow out critical thinking with AI then you'll have a bunch of know-nothings in the future. You may be trading productivity today for dumbasses in the future». (Dignan, 2025). È importante chiarire che in questo articolo non intendiamo parlare della perdita delle capacità individuali e del debito cognitivo, pur essendone esplicitamente consapevoli. Ci interessa evidenziare che quando le persone all'interno di un'organizzazione si affidano per scrivere sistematicamente a un'IA generativa basata su LLM, tipo ChatGPT, si riduce la costruzione della memoria contestuale dell'organizzazione con conseguente perdita cognitiva. Questa perdita si manifesta, per esempio, in minore capacità di innovare e di prendere decisioni situate.

Ipotizziamo una flotta di taxi in cui tutti gli autisti usano sempre il GPS. Nessuno perde la capacità di orientarsi o comprendere i cartelli. Ma, nel tempo, tutti memorizzano una quantità minore di strade e percorsi alternativi. Se lo scopo fosse solamente arrivare a destinazione non ci sarebbero problemi, ma se invece fosse quello di disegnare una mappa della città, allora quella flotta avrebbe perso valore cognitivo perché probabilmente ricorderebbe solo le direttrici maggiori.

Se trasliamo il modello sulle organizzazioni, e consideriamo ChatGPT

come il GPS della scrittura aziendale, nasce il problema che, a differenza dei tassisti, i membri di un'organizzazione devono sapere dove sono già passati, tutto quello che hanno fatto prima, e perché. Cioè, devono saper orientarsi nella città cognitiva che è l'organizzazione.

### **ChatGPT tra pratica individuale e policy assente**

Le AI sono molto utili alle organizzazioni: nelle analisi, nelle ottimizzazioni, o nel supporto alla ricerca, per esempio. E possono anche agire come strumenti cognitivi stimolando connessioni inedite, coprendo vuoti concettuali o generando ipotesi.

Se chi sta usando ChatGPT ha un'intenzione chiara, confrontandosi con la macchina può anche apprendere tramite il *cyber-human learning loop*, il circuito interattivo in cui il pensiero dell'uomo, unendosi agli stimoli della macchina, rinforza le competenze della macchina e ne esce personalmente potenziato. Con Andy Clark (2003), si può dire che gli esseri umani rendono il mondo più intelligente per non dover fare la fatica di essere più intelligenti personalmente. Ma in questo processo trovano sempre nuovi modi di essere intelligenti.

Purtroppo, il fatto è che in una grandissima parte dei casi questo circuito non si attiva, e questi comportamenti intenzionali virtuosi non si realizzano, perché viene privilegiata la comodità di non scrivere grazie all'IA. L'uso di un ChatGPT, e simili, infatti, è diffuso più di quanto le aziende immaginano. In moltissimi casi i dipendenti usano IA generative per scrivere e-mail, analisi o report, senza informarne l'organizzazione. Secondo una ricerca Deloitte, (Corduneanu & Winters, 2024) su 30.000 lavoratori in 11 paesi europei, infatti, il 63% utilizza strumenti generativi, di questi il 56% senza esplicita autorizzazione, e il 25% lo fa addirittura con account personali a pagamento. Lo riprende anche Sam Joiner (2025) in un articolo sul Financial Times, spiegando anche che molte grandi organizzazioni, come lo stesso Financial Times per i contenuti editoriali, hanno già imposto limiti espliciti. Ma nel flusso quotidiano di scrittura aziendale questo confine è costantemente ignorato.

## I due momenti della perdita cognitiva

Sono due i momenti individuali in cui si generano quelle perdite cognitive destinate a diventare sistemiche.

Il primo, quando scriviamo il prompt. Scrivere un prompt non è scrivere un testo: è formulare una richiesta sintetica, e per questo non ci possono venire in mente tutti i pensieri che avremmo avuto scrivendo un testo, come, per esempio, la competenza nascosta di un collega o la predilezione di un canale di comunicazione secondario ma identitario. Si tratta di elementi che non possono affiorare durante il prompt, ma solamente durante la scrittura intenzionale, quando la mente evoca la memoria per orientare il presente.

Nel confronto con la scrittura umana, l'intelligenza artificiale dunque parte svantaggiata: scrive a partire da istruzioni di una mente che non sta esprimendo tutti i potenziali pensieri utili.

Il secondo momento di perdita cognitiva si verifica quando leggiamo l'output. Il testo ha la forma giusta e un vocabolario plausibile. Ma non sappiamo come ci si è arrivati. L'IA ha preso decisioni senza condividere i passaggi. E noi non li possiamo certo ricostruire tutti, altrimenti avremmo scritto personalmente quello che abbiamo chiesto di scrivere. E così, certe cose non le sappiamo perché ChatGPT non ce le ha dette; e altre le ricordiamo meno, perché le ha generate l'LLM e non noi. Così, se qualcuno ci chiede di spiegarle, non sappiamo rispondere: come il nostro Product Marketing Manager.

Questa doppia perdita cognitiva, se capitasse una volta potrebbe essere trascurabile, ma se accade nella maggior parte dei casi e per quasi tutti i dipendenti, deve essere considerata seriamente.

Usare l'AI rimuove la fatica riflessiva: offre vantaggi immediati e irresistibili al singolo, a fronte di un output specifico apparentemente equivalente.

Ma proprio per questo, l'uso di IA generativa segue la dinamica della *tragedy of the commons*. Ciascuno delega all'IA per scelta razionale individuale e un po' egoistica ma questo produce un effetto negativo su tutto il sistema. È l'esatto contrario del principio della *mano invisibile* di Adam Smith, secondo cui la somma degli interessi individuali produce, senza intenzione, il bene collettivo.

## Scrivere è pensare

Scrivere, tra le altre cose, serve a formare giudizi, a sedimentare memoria, e a prendere decisioni: è un mezzo per pensare prima ancora che per comunicare. Clark e Chalmers (1998), nella *teoria della mente estesa*, lo hanno spiegato bene: la scrittura è un'estensione funzionale del pensiero. Se manca la scrittura, molti pensieri resteranno pre-riflessivi. Ed è proprio la perdita di questi pensieri mai emersi che assottiglia il patrimonio cognitivo dell'organizzazione.

Un'indicazione concreta per comprendere anticipatamente l'indebolimento cognitivo viene dal report Atlassian, condotto su oltre 3.500 tra sviluppatori e manager. Descrive un *paradosso inatteso*: le efficienze ottenute grazie all'AI nella scrittura di codice sono erose dalla debolezza nella memoria contestuale dei progetti. La delega all'IA ha ridotto la condivisione di senso comune del singolo lavoro.

Superficialmente può sembrare che rileggere un testo generato da ChatGPT dopo un prompt completo, o scriverlo personalmente, sia equivalente. Ma non è così: perché la scrittura si fonda su un processo cognitivo più profondo. Tra il prompt e l'output, quando a scrivere è la persona, si genera pensiero: si prendono decisioni, si formulano ipotesi e si attivano connessioni con la memoria tacita. Rileggere, invece, è un'attività di controllo formale: ci si concentra sulla coerenza e sulla plausibilità. Non si ripercorrono le scelte implicite e non si lavora finemente sul senso.

La distinzione è ben descritta da Donald Schön (1983), che oppone *reflection-in-action* a *reflection-on-action*. Scrivere è un esempio emblematico *in-action*: è nell'atto stesso di scrivere che si genera pensiero. È pensiero *in azione*. Rileggere, invece, è riflessione *on-action*, successiva e valutativa.

Linda Flower e John Hayes (1981) hanno illustrato in modo rivelatore la funzione cognitiva della scrittura intenzionale e riflessiva arrivando a sostenere che *il senso di scrivere è scoprire cosa si pensa*. Un'evidenza sperimentale molto rilevante proviene dallo studio neuroscientifico *Your Brain on ChatGPT*, condotto dal MIT Media Lab (Kosmyna *et al.*, 2025), che ha analizzato l'attività cerebrale di 54 partecipanti impegnati in compiti di scrittura in tre modalità: senza strumenti (*brain-only*), con motori di ricerca e con assistenti LLM.

L'uso dell'IA ha avuto come effetto una significativa riduzione della connettività cerebrale, con un'attivazione inferiore non solo rispetto al

gruppo *brain-only*, ma anche a chi ha usato i motori di ricerca. Ancor più rilevante è il dopo IA: i partecipanti hanno mostrato difficoltà a riattivare le risorse cognitive, minore ownership sui testi prodotti, e difficoltà nel ricordarne i contenuti. Dunque, la delega cognitiva all'AI non solo riduce l'attivazione neurale durante il compito, ma riduce anche la capacità di integrare nel flusso della propria identità cognitiva ciò che si è prodotto. Sebbene su scala individuale, questi effetti sono precursori dell'assottigliamento della memoria sistemica.

Tenere sotto controllo questi meccanismi di senso è importantissimo. Ne troviamo conferma anche in Karl Weick che, in *Sensemaking in Organizations* (1995), descrive l'organizzazione proprio come un sistema che costruisce attivamente senso come processo narrativo retroattivo, per cui le organizzazioni non solo ricordano per poter agire, ma *agiscono per poter ricordare*. E possiamo derivarne facilmente che quando delegano la scrittura non stanno agendo per ricordare.

### **Pensare dentro il contesto**

Questi risultati non sorprendono: è noto che compiti differenti attivano modalità cognitive diverse. Henri Bergson (1896), distingueva due forme di memoria: la memoria automatica, fatta di ripetizioni e riflessi; e la memoria pura, che *riattiva consapevolmente il passato per orientare il presente*.

Successivamente, Daniel Kahneman (2011) ha ripreso questa distinzione in termini cognitivi: il cervello funziona con il *Sistema 1*, automatico, rapido e associativo e il *Sistema 2*, lento e riflessivo. È proprio questo secondo Sistema che fonda la coscienza e la capacità di orientarsi nel contesto. Scrivere è un'attività del *Sistema 2*. Delegarla all'IA significa ridurre il pensiero organizzativo a risposte da *Sistema 1*: rapide e plausibili, ma povere di giudizio contestuale.

Usando l'IA le persone non perdono la capacità di scrivere un documento: si riduce la loro capacità di scriverlo per il contesto specifico dell'organizzazione. La conferma di questo *shift* tra Sistemi e della riduzione del legame tra esperienza, interpretazione e memoria, viene dallo studio *The Impact of Generative AI on Critical Thinking* (Lee et al., 2025), pubblicato da *Microsoft Research*. Analizzando oltre 900 esempi d'uso quotidiano di AI generativa, i ricercatori mostrano che la fiducia

nell'output dell'AI è inversamente proporzionale all'attivazione del pensiero critico. Dal punto di vista qualitativo, lo studio evidenzia che l'IA non elimina il pensiero critico, ma ne trasforma la natura: da processo autonomo e generativo, a sorveglianza reattiva, frammentaria, e a media intensità. Sul breve periodo le abilità formali restano in pratica intatte, ma si riduce la capacità di impiegarle in modo specifico, cioè: per la nostra organizzazione in questo particolare momento.

### **La rete concettuale**

Il vuoto cognitivo che si genera tra prompt e output indebolisce il ciclo della conoscenza. Come mostrano Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995), la scrittura intenzionale è il momento in cui il sapere personale si articola e si condivide, trasformandosi in memoria collettiva. Quando questo passaggio viene saltato, l'organizzazione pensa meno e genera meno unità concettuali.

Quanto più ricca e articolata è la rete di unità concettuali, tanto maggiori saranno le possibilità che si generi una consapevolezza o un'intuizione innovativa. A conferma possiamo citare Liane Gabora, psicologa cognitiva e teorica della creatività, che ha studiato sia individualmente (2010, 2013) che in collaborazione con Sowden *et al.* (2014) come le idee emergano da un campo semantico esteso, la "rete concettuale", in cui la creatività che porta a soluzioni intelligenti, innovazioni o ottimizzazioni, è funzione della quantità cognitiva disponibile.

Ogni indebolimento di questa densità, cioè ogni riduzione della memoria implicita attivabile o delle unità concettuali disponibili, diminuisce le probabilità che avvenga una collisione fertile tra elementi latenti e elementi riflessivi, riducendo quindi la possibilità di produrre pensieri solutivi o innovativi.

A causa della scarsa profondità di chi utilizza ChatGPT senza particolare intenzione cognitiva, si hanno unità concettuali a più basso valore. Possiamo confermare questa intuizione con i risultati dello studio di Dell'Acqua *et al.* (2023) in collaborazione con Boston Consulting Group, che ha messo a disposizione 758 consulenti, cioè il 7% dei propri contributor globali. Nei risultati si vede che l'AI ha migliorato soprattutto i consulenti con performance iniziali più basse, che le idee prodotte sono state poco variabili e che la performance complessiva è peggiorata del

19% rispetto al gruppo di controllo. Questo anche perché l'IA forniva risposte errate ma convincenti che i partecipanti spesso accettavano senza verificare.

### **Effetti e rimedi**

Nessuna organizzazione è finora mai “fallita” per aver delegato troppa scrittura all'IA, né è probabile che accada. Il rischio è un lento assottigliamento della capacità distintiva, la progressiva perdita di accesso a opportunità di aumento dell'efficienza e di innovazione, e una forma di graduale banalizzazione cognitiva: tutti processi degenerativi che meritano attenzione. Si tratta di effetti lenti, cumulativi e poco visibili nel breve termine, è vero, ma è proprio per questo che diventa essenziale riconoscerli anticipatamente per intervenire subito.

Le organizzazioni con una forte cultura del pensiero scritto conoscono bene la differenza tra scrittura come output e scrittura come processo cognitivo, e sapranno provvedere con strumenti che già hanno. Quelle che non hanno mai sviluppato un senso riflessivo della propria identità non avranno perdite perché sono già imprese con un livello cognitivo limitato. Le organizzazioni più a rischio sono quelle con una buona cultura diffusa, ma fragile e non formalizzata. Imprese che adottano ChatGPT per l'efficienza, ma senza strumenti di protezione cognitiva.

I rimedi operano su due livelli. Sul piano strategico, è necessario agire sul mindset organizzativo, come indicano Leonardi e Neeley (2022), costruendo una cultura aperta al cambiamento e non nostalgica di una stabilità che non tornerà. Occorre prendere atto che non esistono più fasi stabili, ma soltanto processi di transizione continua.

A livello pratico, la relazione tra scrittura, pensiero e memoria può essere ristabilita solo attraverso scelte consapevoli: anche le decisioni più semplici devono rimanere umane. ChatGPT dovrebbe essere impiegato esclusivamente per compiti procedurali, di analisi o di ricerca, ma mai per prendere decisioni, nemmeno quelle operative. Quando è previsto un momento decisionale – una scelta, una proposta o una valutazione – l'IA può intervenire solo refinendo la prima stesura scritta dalla persona.

Ogni prompt deve sempre essere trattato come un atto cognitivo: non chiedersi solo *cosa far scrivere*, ma *quale decisione umana* si vuole che ChatGPT traduca in linguaggio generato. Le decisioni devono essere esplici-

tate nel prompt attraverso narrazioni, definendo il contesto, le alternative e le ipotesi scartate. Si tratta di trasferire in modo sintetico a ChatGPT un ragionamento umano completo, la cui sintesi non può essere a perdita di valore cognitivo e informativo.

Questo richiede lo sforzo di scrivere prompt densi e impegnativi, ma è il minimo necessario per garantire la completa e ottimale condizione di sopravvivenza cognitiva dell'organizzazione nel tempo.

## Bibliografia

- Atlassian, *State of Developer Experience 2025*, Atlassian, 2025: <https://bit.ly/3Yy-ij32>.
- Bergson H., *Matière et mémoire*, Alcan, Parigi, 1896.
- Clark A., *Natural-born cyborgs: Minds, technologies, and the future of human intelligence*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- Clark A., Chalmers D., *The extended mind*, “Analysis”, vol. 58, n. 1, 1998.
- Corduneanu R., Winters S., *Europeans are optimistic about generative AI but there is more to do to close the trust gap*, “Deloitte Insights”, 2024: <https://bit.ly/49wJT5I>.
- Dell’Acqua F., McFowland E. III, Mollick E., Lifshitz-Assaf H., Kellogg K.C., et al., *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality*, Harvard Business School – Digital Data Design Institute, Boston, 2023: <https://bit.ly/3Z3k6xd>.
- Dignan L., *What GenAI cognitive debt will mean for enterprises and the future workforce*, Constellation Research, 2025: <https://bit.ly/4r6JgY3>.
- Flower L., Hayes J.R., *A cognitive process theory of writing*, «College Composition and Communication», vol. 32, n. 4, 1981.
- Gabora L., *Revenge of the “neurds”: Characterizing creative thought in terms of the structure and dynamics of human memory*, “Creativity Research Journal”, vol. 22, n. 1, 2010.
- Gabora L., *Cognitive mechanisms underlying the creative process*, arXiv, 2013: [arxiv.org/abs/1310.1678](https://arxiv.org/abs/1310.1678)
- Joiner S., *At work, a quiet AI revolution is under way*, «Financial Times», 11 febbraio 2025: <https://bit.ly/4qSoICt>.
- Kahneman D., *Thinking, fast and slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011.
- Kosmyna N., Sanchez C.A., Maes P., *Your brain on ChatGPT: Accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing tasks*, arXiv, 2025: [arxiv.org/abs/2506.08872](https://arxiv.org/abs/2506.08872)
- Lee T., Johnson C., Ahmed S., Yin M., *The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers*, Microsoft Research, 2025: <https://bit.ly/4qRbQMW>.
- Leonardi P.M., Neeley T., *The digital mindset: What it really takes to thrive in the age of data, algorithms, and AI*, Harvard Business Review Press, Boston (MA), 2022.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Schön D.A., *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic Books, New York, 1983.

- Sowden P.T., Pringle A., Gabora L., *The shifting sands of creative thinking: Connections to dual-process theory*, "Thinking & Reasoning", vol. 21, n. 1, 2015.
- Weick K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 1995.