

## Sostenibilità come mito istituzionale?

### I miti istituzionali secondo Meyer e Rowan

I due studiosi hanno dato una definizione abbastanza chiara di quello che si può definire un mito istituzionale. In sostanza, si tratta di regole istituzionalizzate che ricoprono il ruolo di miti, con lo scopo di costruire e mantenere legittimità.

Secondo Meyer e Rowan, il contesto in cui nascono e crescono le organizzazioni è altamente istituzionalizzato e le induce a “incorporare i comportamenti e le procedure definiti dai concetti prevalenti di lavoro organizzativo istituzionalizzati nella società”<sup>1</sup>. Questo significa che si tende a fare proprie una serie di linee guida e di regole generalizzate, con lo scopo di allinearsi a un agire comune e aumentare, così, la propria legittimità:

Le organizzazioni che agiscono così aumentano la loro legittimità e le loro prospettive di sopravvivenza indipendentemente dall'efficacia immediata delle norme di comportamento e delle procedure acquisite. I prodotti, i servizi, le tecniche, le politiche e i programmi istituzionalizzati funzionano da possenti miti, e molte organizzazioni li adottano cerimonialmente<sup>2</sup>.

Secondo questa visione, quindi, guidate dallo spirito di sopravvivenza, le organizzazioni sarebbero in grado di individuare e di seguire quelle regole che sono emerse nel contesto in cui si trovano ad operare, che le aiuterebbero a migliorare e confermare il proprio status sociale e a modificare – si presuppone in meglio – l'immagine trasmessa all'esterno.

Tali regole offrono una modalità di gestione delle relazioni, spesso caratterizzate da un alto grado di complessità. L'identificazione di linee guida comuni, condivise e riconoscibili permette, infatti, di orientarsi con più facilità in un panorama tanto ricco e difficile e di trovare delle vie per riconoscere e riconoscersi nel proprio rapporto con gli altri soggetti. Ecco, quindi, nascere i miti istituzionali. La domanda che forse non sorge spontanea, ma che Meyer e Rowan si sono posti, è: quante di queste regole, sposate su un piano ufficiale e usate come strumento di legittimazione, vengono poi realmente inserite nelle pratiche quotidiane. Secondo l'analisi dei due autori, il flusso organizzativo non sembra recepire appieno le indicazioni o, quando questo accade, non si riescono a prevederne le

---

<sup>1</sup> Meyer, Rowan in Gagliardi 1986, 238.

<sup>2</sup> Ivi.

conseguenze e gli effettivi risultati. Ci sarebbe, secondo loro, un forte scollamento fra ciò che le strutture istituzionalizzate predicano e ciò che viene invece realmente implementato nei flussi di lavoro. Questo perché tali regole generali non sempre sono generate secondo principi di efficienza utili alla gestione delle pratiche quotidiane.

Tornando alle caratteristiche dei miti, è possibile ampliare ulteriormente la definizione aggiungendo due proprietà chiave. Innanzi tutto, si tratta di “prescrizioni razionalizzate e impersonali che identificano come tecnici vari scopi sociali e specificano sotto forma di regole i mezzi adatti”<sup>3</sup> per perseguire tali scopi.

La seconda proprietà consiste nell’essere fortemente istituzionalizzati e, di conseguenza, autonomi rispetto alle volontà dei singoli individui e delle singole organizzazioni. Questo significa che tali regole sono emergenti nella società senza una volontà o un controllo diretto delle persone. E le organizzazioni vi si adattano. Come sottolineano Meyer e Rowan:

Le organizzazioni vengono indotte a incorporare i comportamenti e le procedure definiti da concetti prevalenti di lavoro organizzativo istituzionalizzati nella società.<sup>4</sup>

Se è abbastanza chiaro cosa porti le organizzazioni a identificarsi in una serie di miti istituzionali – ricerca di legittimità, definizione di uno status, ecc. – ai fini di questa riflessione è fondamentale domandarsi se e come si inserisce il concetto di sostenibilità in queste dinamiche. È possibile dire che la sostenibilità è un mito istituzionale emergente?

Innanzi tutto, si può osservare la diffusione che il termine “sostenibilità” ha avuto di recente. Una semplice ricerca su Google restituisce 1.690.000 risultati e scorrendo le prime pagine ci si accorge che sono legati ai settori più disparati: dall’educazione ai bilanci aziendali, dalle fiere alle modalità di acquisto, senza tralasciare trasporti, energie, architettura, design. E la lista è ben più lunga. Tutti sembrano voler parlare di sostenibilità. Ma si tratta di un volere o di un dovere?

La domanda è lecita soprattutto perché, data l’enorme diffusione, l’utilizzo del termine rischia di ricoprire il ruolo di *passpartout*, come una parola chiave alla quale affidare il ruolo di abbassare le difese dei clienti, e più in generale dell’opinione pubblica, e creare così un ponte per comunicare in maniera positiva l’immagine della propria organizzazione. Come si è visto, i miti istituzionali servono a dare legittimità alle organizzazioni e la sostenibilità sembra avere – di questi tempi – proprio questo ruolo. Come è capitato in passato per la qualità, tutti sembrano rincorrere uno *status* “sostenibile”.

---

<sup>3</sup> Meyer, Rowan in Gagliardi 1986, 242.

<sup>4</sup> Ibidem.

A dare prova di questa tendenza ci sono le sempre più numerose certificazioni di sostenibilità, che vengono create per ufficializzare – ma forse sarebbe più corretto dire razionalizzare – gli scopi sociali, proprio come affermano Meyer e Rowan. Anche un occhio distratto può notare, semplicemente ascoltando gli annunci pubblicitari o le comunicazioni ufficiali di imprese, enti, ecc., che l'essere sostenibili sembra essere diventato uno dei principali obiettivi da raggiungere. O, meglio, uno dei più importanti contenuti dei piani comunicativi e di marketing.

Un mito istituzionale, dunque, che detta le regole di comportamento e porta tutti ad allinearsi al modello emergente e a fare proprie tutte quelle dinamiche – in primis la richiesta di certificazioni – che saranno poi parte integrante dell'identità sociale delle singole organizzazioni. Una sorta di punto di partenza imprescindibile, senza il quale si rischia di rimanere esclusi dai giochi, un passo indietro rispetto a chi si è già adeguato.

Questa forza organizzativa è imponente e mostra grandi capacità di condizionamento. Una spiegazione è data dal concetto di isomorfismo, già affrontato da numerosi studiosi in passato. In questo caso, può essere utile per capire in che modo l'ambiente condiziona le singole organizzazioni e, quindi, per dare una spiegazione della diffusione di queste forme di razionalizzazione. In breve, si può dire che le organizzazioni debbano fronteggiare delle esigenze relazionali nei confronti dell'esterno, esigenze rese più facilmente gestibili dall'implementazione di regole strutturali ampiamente condivise. In realtà Meyer e Rowan sottolineano anche un'altra spiegazione: le organizzazioni sarebbero un riflesso della realtà socialmente condivisa, come affermavano anche Berger e Luckmann. Le organizzazioni sarebbero come “realizzazioni dei miti razionalizzati che pervadono le società moderne, più che come unità implicate nello scambio, sia pure complesso, con l'ambiente che le circonda”<sup>5</sup>.

Andando un po' oltre quanto espresso nell'articolo di Meyer e Rowan<sup>6</sup>, è possibile vedere questa tendenza anche attraverso la lente della teoria della società luhmanniana, pensando alle organizzazioni come a sistemi che vengono in qualche modo irritati e condizionati dall'ambiente, qui inteso come società e come l'insieme delle altre organizzazioni. Il risultato è, come abbiamo visto, la scelta e il perseguimento di date regole utili per la sopravvivenza del sistema stesso. Ciò che è importante è tenere a mente che si tratta di perturbazioni dell'ambiente e che, se concepiamo le organizzazioni come sistemi chiusi, ognuna di esse implementerà tali regole secondo modalità differenti, adattandole alle proprie specificità.

---

<sup>5</sup> Ibidem, 246.

<sup>6</sup> Nell'articolo si fa riferimento alla teoria dei sistemi aperti di Parsons.

Cambiano i programmi, i linguaggi, le procedure, tutto in funzione di prescrizioni istituzionalizzate, al fine di dare legittimità alle organizzazioni.

“L’impatto di questi elementi istituzionali razionalizzati sulle organizzazioni e sul modo di organizzare le situazioni è enorme. Queste regole definiscono nuovi problemi organizzativi, danno una nuova definizione a quelli già esistenti e specificano i mezzi per farvi fronte in modo razionale”<sup>7</sup>.

Quali sono questi mezzi a cui fanno accenno i due fautori della teoria legata ai miti istituzionali? Per poter sostenere il percorso di acquisizione delle regole, c’è bisogno di sistemi di controllo. Come viene specificato in un passaggio dell’articolo<sup>8</sup>, le organizzazioni utilizzano sistemi di valutazione esterni per poter testimoniare la propria aderenza a quanto prescritto. Ecco quindi proliferare certificazioni rilasciate da specifici organi, indispensabili per poter far parte di coloro che “seguono la regola” senza rischiare di incappare in situazioni ambigue e non conformi alle pratiche condivise. Ma non solo. Aumenta anche la presenza di specifici settori interni – si pensi ad esempio al reparto pubblicità sempre più frequente nelle aziende – e, soprattutto, alle modalità e ai criteri cerimoniali che portano a queste modificazioni. E con l’avvento di queste strutture istituzionali razionalizzate aumentano anche, inevitabilmente, nuove professioni.

Quali sono i risultati di questo processo? Per provare a dare una risposta, vale la pena continuare a seguire il ragionamento di Meyer e Rowan, che osservano come queste regole dettate dall’esterno incontrino spesso delle difficoltà nel venire implementate correttamente nei flussi organizzativi delle singole realtà. Il motivo, secondo loro, è legato al fatto che le indicazioni vengono create senza partire da criteri di efficienza fondamentali per la sopravvivenza delle organizzazioni. Si possono riscontrare, quindi, delle incongruenze, ossia un conflitto fra queste regole categoriche e la logica dell’efficienza. La richiesta di legittimità attraverso valutazioni esterne comporta un orientamento delle pratiche che mette le reali esigenze organizzative e tecniche in secondo piano. Può quindi capitare che gli obiettivi derivanti dall’adattamento ai miti istituzionali non corrispondano a quanto invece servirebbe alle pratiche interne per scorrere al meglio e portare dei risultati efficienti. In realtà il discorso è controverso, se si pensa che il conformarsi è esso stesso una modalità di sopravvivenza e un modo per ottenere legittimità e risorse necessarie. Il conflitto fra regole categoriche ed efficienza non va però sottovalutato. Fra i problemi principali, Meyer e Rowan

---

<sup>7</sup> Meyer, Rowan in Gagliardi 1986, 243.

<sup>8</sup> Meyer, Rowan in Gagliardi 1986.

ricordano quelli causati dalla generalizzazione, che non tiene conto delle variazioni delle attività tecniche in funzioni di condizioni specifiche, ma anche alla possibilità che dall'ambiente arrivino miti discordanti fra loro.

Inoltre, si può riscontrare un'eccessiva burocratizzazione dei processi, data dalla serie di passaggi necessari al conseguimento dello status. Per comprendere meglio questo punto, è utile ricordare che i miti "diffusi attraverso le reti di relazione hanno una legittimità basata sul presupposto che essi sono razionalmente efficaci"<sup>9</sup>, ma anche che, in molti casi, la legittimità ufficiale di alcuni miti è basata su mandati legali. Questo significa che esistono organismi deputati al conferimento di legittimità attraverso la specificazione di regole procedurali. È qui che prendono forma le certificazioni, sistemi di legittimazione basati su valutazioni puntuali e pre-ordinate e gestiti da specifici organi di legittimazione.

Un esempio classico è quello legato alla qualità: perseguire tale obiettivo secondo principi esterni, seguendo regole razionalizzate, porta – abbastanza banalmente - a un aumento di moduli e questionari da compilare, spesso l'unico modo per ottenere la certificazione di qualità. Le applicazioni pratiche, però sono discutibili e, si sa, non sempre corrispondono a un effettivo aumento della qualità all'interno dell'organizzazione.

A questo punto, non è difficile fare un piccolo salto e vedere il fenomeno di diffusione del concetto di sostenibilità secondo quanto scritto finora. Innanzi tutto, si può osservare la sua diffusione imponente in tutti i settori di attività. Nel corso degli ultimi anni, inoltre, l'elezione della sostenibilità a tema di rilevante importanza in tutto il mondo ha seguito un'accelerazione evidente, pervadendo anche ambiti insospettabili.

La teoria di Meyer e Rowan spiegherebbe il perché di questo fenomeno. La sostenibilità come mito istituzionale sarebbe infatti un modo per dare legittimità alle organizzazioni più diverse attraverso l'acquisizione di certificazioni create ad hoc per i diversi campi di attività e produzione. Questa corsa, il continuo parlare di impatto ambientale, la scelta di usare il termine "sostenibilità" come motore di campagne di comunicazione, l'importanza di coltivare un'immagine di organizzazione attenta all'ambiente sono tutti segnali importanti – e sempre più diffusi – di questo processo. Come si è visto, però, i miti istituzionali possono avere delle controindicazioni. L'acquisizione di attestati formali è sì legittimante, ma non sempre connessa a reali principi di efficienza. Si può quindi incappare in situazioni paradossali, che vedono organizzazioni già attente ai principi di sostenibilità modificarsi – magari in peggio - per corrispondere a quanto prescritto dalle regole razionalizzate.

---

<sup>9</sup> Meyer, Rowan in Gagliardi 1986, 246.

Inoltre, non va sottovalutato il fatto che un passo falso in questo specifico ambito di azione comporta dei rischi maggiori, che è possibile concentrare, per maggior chiarezza, sotto l'ombrello chiamato *greenwashing*. Questo include sempre più la disparità fra ciò che viene comunicato tramite gli attestati e le azioni concrete; non è inusuale trovarsi di fronte a realtà che da un punto di vista formale sono ineccepibili, e quindi perfettamente aderenti all'immagine promossa dal mito istituzionalizzato, ma che tralasciano lungo il percorso una serie di pratiche, naturalmente legate alla sostenibilità ambientale e alla diminuzione dell'impatto, in vario modo implementabili nel proprio flusso organizzativo.

Infine, vale la pena osservare come il mito della sostenibilità sia cresciuto soprattutto attorno al tema ambientale, lasciando in secondo piano il resto.