

ANALISI DEL DOCUMENTO CONGRESSUALE DEL CANDIDATO MATTEO RENZI PER LE PRIMARIE DEL PARTITO DEMOCRATICO ALLA LUCE DELLE DIMENSIONI CULTURALI DI HOFSTEDE

di Edoardo Natale

ABSTRACT

L'articolo intende analizzare il concetto di "dimensione culturale" proveniente dal quadro di riferimento della comunicazione interculturale con il lavoro del teorico Geert Hofstede.

L'articolo vuole analizzare il documento congressuale del candidato Matteo Renzi per esplicitare quali siano le dimensioni culturali chiamate in causa per compiere le riforme e il cambiamento richiesto al paese. L'originalità di questo lavoro consiste nell'utilizzo di un metodo di analisi utilizzato in chiave sociologica applicato ad un testo scritto ricco di elementi culturali. In conclusione, questo articolo ha voluto offrire uno strumento interpretativo utile per descrivere dei comportamenti molto diffusi nella società contemporanea italiana con l'intento di analizzarli dal punto di vista della nozione di "dimensioni culturali" e per capire come raggiungere altri livelli di preferenze nella realizzazione delle azioni quotidiane degli italiani.

1. QUADRO DI RIFERIMENTO DELLE DIMENSIONI CULTURALI IN HOFSTEDE

Questo documento presentato da Renzi nell'ambito della campagna per le primarie del partito Democratico del 8 dicembre 2013 ci consentirà di impiegare il quadro teorico di Hofstede (2005, 2011) per analizzare la presenza delle dimensioni culturali introdotte dal quadro di riferimento di Hofstede. Il concetto di "**dimensione culturale**" viene definito nei lavori di Hofstede come ambito antropologico problematico dove le varie società gestiscono in modo differente questi ambiti antropologici problematici. Queste dimensioni culturali vengono identificate con l'elaborazione di sei dimensioni utili: forte o debole indice di distanza sociale dal potere, forte o debole evitamento dell'incertezza, individualismo vs collettivismo, mascolinità vs femminilità, orientamento a lungo termine o breve termine. L'ultima dimensione viene definita da Hofstede di tipo "indulgence" vs "restraint". Per questa dimensione ho optato per il contesto della società italiana per le nozioni di "soddisfazione, appagamento" e

"*restrizioni, vincoli*". Questo concetto di dimensione culturale è da intendersi come una preferenza verso una dimensione piuttosto che un'altra durante il nostro agire quotidiano in termini di valori. Ogni dimensione possiede al suo interno vari elementi di analisi per meglio identificare la dimensione in questione.

1.1 "ALTO INDICE DI DISTANZA SOCIALE DAL POTERE" COME DIMENSIONE CULTURALE

La prima dimensione culturale denominata come "*indice di distanza sociale dal potere*" prova ad analizzare il tasso di distanza sociale dal potere individuando come parametri operativi da una parte una società a basso indice di distanza sociale dal potere e al suo opposto abbiamo una società con elevato indice di distanza sociale dal potere.

I parametri che caratterizzano una società a basso indice di distanza sociale sono nel quadro di riferimento di Hofstede:

- un utilizzo del potere che dovrebbe essere legittimato ed è soggetto ai criteri di bene o male
- i genitori trattano i figli come pari
- le persone anziane non sono né rispettate né temute
- l'istruzione viene incentrata sullo studente
- la gerarchia significa un'ineguaglianza dei ruoli ed è stabilita per convenienza
- gli impiegati o subalterni si attendono di essere consultati
- i governi sono di tipo pluralistici e tendono a cambiare in modo pacifico
- la corruzione è rara e gli scandali portano alla fine della carriera politica
- la redistribuzione delle tasse è piuttosto elevata
- la religione enfatizza l'uguaglianza dei credenti

I parametri che caratterizzano una società ad alto indice di distanza sociale sono:

- il potere costituisce un fatto basilico della società ed è antecedente ai criteri di bene o male. La sua legittimità è irrilevante
- i genitori insegnano l'obbedienza ai figli
- gli anziani vengono rispettati e temuti
- l'istruzione è centrata sul ruolo del docente
- la gerarchia equivale a ineguaglianza esistenziale
- i dipendenti si aspettano che gli venga detto quello che devono fare
- i governi sono autocratici e si fondano sulla cooptazione e vengono rimossi tramite drastici cambiamenti o rivoluzioni
- la corruzione è frequente e gli scandali vengono coperti
- la redistribuzione delle tasse è molto debole
- la religione è costituita da una gerarchia di preti

1.2. LA DIMENSIONE CULTURALE DETTA COME " FORTE O BASSO EVITAMENTO DELL'INCERTEZZA"

La seconda dimensione culturale presente nel quadro di riferimento di Hofstede si definisce con il nome di "*debole o forte senso di evitamento dell'incertezza*".

I parametri per analizzare una società a *debole evitamento dell'incertezza* sono i seguenti:

- l'inerente incertezza della vita viene accettata ed ogni giorno viene preso così come viene
- le persone sono tranquille, poco stress, controllo di sé e bassa ansietà
- tendenza al benessere personale e allo star bene
- tolleranza verso le persone e le idee divergenti, la differenza è curiosa
- a proprio agio con ambiguità e caos
- gli insegnanti possono dire " non lo so"
- cambiare lavoro non è un problema
- non si apprezzano le regole scritte o non scritte
- nella politica, i cittadini sono visti come competenti agli occhi delle autorità
- nella religione, la filosofia sono preponderanti il relativismo e lo spirito empirico
-

I parametri per analizzare una società a *forte evitamento dell'incertezza* sono i seguenti:

- l'incertezza della vita viene sentita come una permanente minaccia che va combattuta
- presenza elevata di stress, emozioni, ansietà e nevroticismo
- poca considerazione per il proprio benessere e lo star bene
- intolleranza verso persone ed idee divergenti, la differenza è pericolosa
- forte bisogno di chiarezza e strutture
- gli insegnanti possiedono tutte le risposte
- conservare il lavoro anche se non ti piace
- bisogno emotivo di regole anche se non sempre rispettate
- in politica, i cittadini sono visti come incompetenti dalle autorità
- nella religione e nella filosofia si crede nella verità e nelle grandi teorie

1.3. DIMENSIONE CULTURALE DI TIPO " INDIVIDUALISMO" O " COLLETTIVISMO"

Un'altra dimensione riguarda la differenza tra società con dimensioni culturali di tipo

"collettivismo" da quelle di tipo "individualismo".

I parametri per analizzare la dimensione di tipo "individualismo" sono i seguenti:

- tutti sono tenuti a badare a se stessi e ai membri stretti di famiglia
- "Io" di tipo coscienzioso
- diritto alla privacy
- parlare per sé è cosa buona
- gli altri sono considerati come individui
- opinioni personali ricercata: una persona un voto
- la trasgressione delle norme genera sentimenti di colpevolezza
- **Io** è una parola indispensabile nel nostro linguaggio
- lo scopo dell'istruzione è imparare ad imparare
- i compiti sono più importanti delle relazioni

I parametri per analizzare la dimensione del "collettivismo" sono così elencati:

- le persone aderiscono a famiglie o clan allargati che offrono protezione in cambio di lealtà
- "Noi" di tipo coscienzioso
- enfaticizzazione dell'appartenenza
- il mantenimento dell'armonia è prevalente
- gli altri percepiti come membri "in-group" o "out-group"
- opinioni e votazioni sono dettate dall'appartenenza al proprio "in-group" di riferimento
- trasgredire le regole porta a sentimenti di vergogna
- "Io" è una parola a sentimenti di vergogna
- lo scopo dell'istruzione è quello di imparare come fare le cose
- le relazioni sono più importanti dei compiti

1.4. DIMENSIONE CULTURALE DI TIPO " FEMMINILITÀ" VERSUS " MASCOLINITÀ"

Un'altra dimensione culturale presente nei lavori di Hofstede riguarda la differenza tra società di tipo "femminili" o di tipo "maschili".

I parametri per analizzare la dimensione della " **femminilità**" sono:

- differenza di genere bassa in termini sociali ed emozionali
- gli uomini e le donne devono apparire modesti ed intenzionati
- equilibrio tra vita di famiglia e lavoro
- il padre e la madre gestiscono i fatti e le emozioni
- uomini e donne possono piangere ma entrambi devono combattere

- le madri decidono il numero di figli
- molte donne partecipano alla vita politica
- la religione si concentra sugli esseri umani
- la sessualità è un dato di fatto ed un modo di comunicazione

I parametri per analizzare la dimensione della "**mascolinità**" sono:

- differenza di genere elevata in termini di ruoli sociali ed emozionali
- gli uomini devono essere assertivi ed ambiziosi mentre le donne potrebbero esserlo
- il lavoro prevale sulla famiglia
- il padre gestisce i fatti e la madre gestisce le emozioni
- le donne piangono, gli uomini non possono; gli uomini devono lottare mentre le donne non dovrebbero. Il padre decide la taglia della propria famiglia.
- poche donne partecipano alla vita politica
- la religione si concentra su Dio
- attitudine moralistica verso la sessualità; il sesso è visto come un atto performativo

1.5. DIMENSIONE CULTURALE CON ORIENTAMENTO TEMPORALE "A BREVE TERMINE" OPPURE A " LUNGO TERMINE"

Un'altra dimensione riguarda la differenza tra società ad *orientamento temporale di breve termine* oppure società caratterizzate per un rapporto con il tempo fondato su di un *orientamento di lungo termine*.

I parametri per analizzare la dimensione *dell'orientamento a breve termine* sono:

- i fatti più importanti della vita sono avvenuti nel passato o in questo momento
- la stabilità della persona intesa come sempre uguale a se stessa
- ci sono delle linee universali a proposito di ciò che è bene o male nelle situazioni
- le tradizioni sono sacrosante
- la vita familiare è guidata da imperativi
- essere orgogliosi del proprio paese
- essere al servizio degli altri è importante
- spendere soldi per la vita sociale e il consumo
- studenti attribuiscono il successo e il fallimento alla fortuna
- bassa crescita per i paesi poveri

I parametri per analizzare la dimensione *dell'orientamento a lungo termine* sono:

- i fatti più importanti della vita devono succedere nel futuro

- una persona brava si adatta alle circostanze
- il bene o il male dipende dalle circostanze
- le tradizioni sono modificabili al cambiamento
- la vita familiare viene guidata da compiti condivisi
- cercare di imparare dagli altri paesi è cosa buona
- il risparmio e la perseveranza sono obiettivi veri
- attitudine al risparmio e soldi disponibili in caso di investimento da compiere
- studenti attribuiscono il successo allo sforzo e il fallimento alla mancanza di sforzo
- crescita elevata per i paesi con un certo livello di prosperità

1.6. DIMENSIONE CULTURALE PRESENTE TRA SOCIETÀ DI TIPO "SODDISFATTE\APPAGATE" O DI TIPO "VINCOLATE"

L'ultima dimensione viene definita da Hofstede nei suoi lavori come di tipo "*indulgence*" vs "*restraint*". Per questa dimensione ho optato per il contesto della società italiana per le nozioni di "*soddisfazione, appagamento*" e "*restrizioni, vincoli*" che mi sembrano dei lessemi maggiormente in consonanza con il contesto culturale dove un termine come "*indulgente*" per parlare di una dimensione culturale comporta un maggiore grado di difficoltà interpretativo.

In questo lavoro, i parametri per analizzare la dimensione di una società del tipo "*soddisfatte\appagate*" sono i seguenti:

- molte persone si dichiarano felici
- una sensazione di controllo della propria vita
- la libertà di parola sembra un fatto importante
- tendenza a ricordare le emozioni positive
- elevato tasso di nascita nei paesi molto istruiti
- elevato numero di persone obese in paesi ricchi
- tolleranza verso i comportamenti sessuali
- la sicurezza della nazione non rappresenta una priorità importante

I parametri per analizzare la dimensione di una società di tipo "*vincolata*" sono i seguenti:

- poche persone si dicono felici
- un sentimento di abbandono nelle persone: le cose non dipendono dal mio volere
- la libertà di parola non è di prima necessità
- poca importanza al tempo libero
- meno propensi a ricordare le emozioni positive
- basso tasso di nascita nei paesi ricchi

- poche persone fanno sport
- poche persone obese nei paesi ricchi
- rispetto delle norme sessualità
- numero elevato di forze di polizia per il numero di abitanti

2. ANALISI DEL DOCUMENTO CONGRESSUALE DI MATTEO RENZI PER LE PRIMARIE DEL PD

La scelta di tale documento è avvenuta alla luce dell'importanza politica della candidatura di Matteo Renzi come portatore di nuovi orizzonti politici all'interno della scena politica italiana. Il documento congressuale presentato dall'aspirante candidato alla segreteria del Partito Democratico Matteo Renzi rappresenta una fotografia puntuale e sintetica allo stesso tempo sulle tante realtà in sofferenza in questo momento di profonda crisi sociale ed economica per l'Italia.

2.1 ALLA RICERCA DEL "FUTURO" COME DIMENSIONE CULTURALE DI UN ORIENTAMENTO TEMPORALE A LUNGO TERMINE

Nella citazione inaugurale di Dietrich Bonhoeffer¹ collocata nel discorso di Renzi possiamo osservare il tentativo di transitare sul piano delle dimensioni culturali dall'orientamento temporale di breve termine, in cui i fatti più importanti sono già avvenuti e si tenta di vedere nel futuro un nuovo orientamento temporale di lungo termine per non sentire il peso di aver perso il proprio tempo come una minaccia troppo forte per il nostro bisogno di faccia positiva.

Renzi afferma nel suo documento congressuale che "*l'Italia è stanca, impaurita e rassegnata*"² collocando con questa catena aggettivale il paese in un classico orientamento temporale di tipo breve perché le cause dei nostri problemi sono tutte collocate nel passato. Tale enunciato disegna come impossibile l'uscita da una cultura di tipo "*vincolata*" dato il profondo sentimento di abbandono presente in molti strati della popolazione.

Il tempo preferito dall'Italia sembra il passato perché la maggioranza della popolazione italiana vede i fatti più importanti della propria vita come eventi già avvenuti. Il cambiamento richiesto da Renzi al partito e al paese è proprio quello di trasformare la società italiana da una società con un *orientamento temporale di tipo breve* ad un paese con un *orientamento temporale di lungo termine*, rivolto al futuro come luogo dei fatti da costruire. Dalle parole di Renzi trapela come la presenza di altre dimensioni culturali come quelle di tipo "collettivismo" siano per il gruppo sociale al comando in Italia un impedimento per compiere un vero cambiamento del paese.

Renzi afferma nel suo documento congressuale che "*ci meritiamo di più*"³ implicando un altro cambio di dimensione culturale, in altre parole occorre passare dalla dimensione culturale detta

"*restrittiva*" ad una cultura dell'*appagamento* per ottenere un maggiore controllo della propria vita. In altri termini, per ottenere il cambiamento servono delle qualità secondo il documento di Renzi che si caratterizzano con i seguenti lessemi: coraggio, entusiasmo e tenacia.

Per *coraggio* si può intendere la capacità di affrontare i tanti gruppi corporativi del paese tramite una forte riduzione del *grado o indice di distanza sociale* con i vari gruppi di potere che non sentono il bisogno di legittimare il loro potere. Allo stesso tempo occorre abbracciare una dimensione *temporale di lungo termine* dato che le tradizioni economiche del paese vanno *modificate* mentre sinora sono sembrate tutte legate alla dimensione di *tradizioni sacrosante*.

Il coraggio introduce anche una dimensione di "*individualismo*" dato che occorre potenziare il ruolo dell' "*io come coscienzioso*" come dimensione culturale legata al cosiddetto *individualismo*.

L'entusiasmo come nozione spinge a diventare una società più *soddisfatta* come dimensione culturale perché si tende a ricordare le emozioni positive della vita e a ricercare la felicità nella società. Questi sono tutti elementi che fanno parte della dimensione culturale delle società di tipo "soddisfatte" secondo l'approccio adottato da Hofstede mentre l'Italia sembra aderire ad una società di tipo *restrittiva*.

La *tenacia* è un altro valore che spinge il paese verso un *orientamento temporale di lungo termine* perché i fatti rilevanti dovranno succedere nel futuro. La tenacia significa anche adattarsi alle circostanze così come accettar il bene e il male in funzione delle situazioni sociali. Inoltre la tenacia implica anche la capacità di imparare dalle esperienze degli altri dato che il nostro orientamento verso il tempo è a lungo termine.

Renzi vorrebbe utilizzare questa crisi di sistema in Italia per cambiare le dimensioni culturali presenti nel paese ed introdurre un orientamento temporale di lungo termine come quello del "futuro" in un paese dove l'orientamento temporale di breve termine sembra essere la dimensione più frequentata dagli italiani.

Il futuro deve diventare per il partito il motore per raggiungere questa dimensione dell'orientamento temporale di lungo termine come unica dimensione utile per la costruzione della realtà sociale e culturale del paese. Le sconfitte del partito sono pervenute perché il partito ha valorizzato soltanto l'orizzonte temporale di tipo "breve" come unica modalità di azione politica. Questo tipo di rapporto con il tempo concede sempre l'arrivo di sorprese nel proprio utilizzo del potere con la possibilità di invocare una propria "deresponsabilizzazione".

Per Renzi il ruolo del partito democratico rappresenta un onore, ossia un elemento di appartenenza alla storia del paese e questo costituisce sicuramente una dimensione di tipo "collettivismo" mentre il PDL e il Movimento 5 Stelle costituiscono nella rappresentazione del candidato Renzi delle minacce per il bene dell'Italia perché rappresentano delle forze politiche portatrici di una visione "privata" della politica.

In questo documento congressuale per le primarie del PD, Renzi introduce la nozione di *curiosità*, in termini di dimensione culturale potremmo dire che viene rimesso l'accento sul bisogno di un **orientamento temporale di lungo termine** perché la *curiosità* implica la possibilità di imparare dagli altri, di adattarsi agli altri, di investire sulle proprie competenze e di conseguenza sul futuro di se stesso e del paese.

La *curiosità* implica anche la modestia e le buone intenzioni nei riguardi degli altri, tratti presenti soprattutto all'interno delle società con un **orientamento di tipo femminile**. Una maggiore curiosità significa anche spingere la società verso una dimensione culturale di tipo più "soddisfatta".

I valori come la *nostalgia* sono tipici di una società che ha un **orientamento temporale a breve termine** perché i fatti importanti sono già accaduti e la situazione culturale del paese non cambia perché di fondo gli uomini rimangono sempre uguali a se stessi. La discussione e il litigio sono valori presenti dove le idee non coincidono in modo diretto con le persone, dove la dimensione dell'**individualismo** inteso come opinione personale ricercata è importante. I cittadini sono visti come competenti nel sistema con **debole evitamento dell'incertezza** perché esiste una tolleranza per le idee e per le persone. Di solito, si potrebbe dire che in Italia si tende all'intolleranza per le idee degli altri perché la natura del sistema culturale italiano tende ad un **forte evitamento dell'incertezza**, invece un **debole evitamento dell'incertezza** avviene più semplicemente quando si accettano le idee divergenti.

Il valore della **partecipazione** può sembrare prettamente un valore di tipo "collettivismo" mentre le caratteristiche della partecipazione sono tipiche delle società dove il valore dell'opinione personale è importante, la parola "io" è importante, i compiti sono più importanti delle relazioni. In sostanza, la partecipazione mette in crisi il sistema di appartenenza precostituite del tipo "in-group" vs "out-group", i quali sono gruppi di protezione che richiedono senso di lealtà e scarso valore alla libertà di parola. La lealtà sembra il valore massimo nel sistema politico in consonanza con la dimensione del *collettivismo* sacrificando la competenza e l'autonomia di giudizio.

Quando Renzi afferma di volere cambiare il PD mette in rilievo la presenza di dirigenti che aderiscono ad altre dimensioni culturali come ad esempio un **orientamento temporale di tipo breve** poiché hanno un senso di appartenenza al passato e quindi ostacolano il futuro come nuovo orientamento del partito.

Il partito democratico perdendo iscritti e voti ha aumentato *de facto* la dimensione del **collettivismo** dato che è aumentata la nozione di "in-group" e di appartenenza ristretta con la conseguenza che si è mantenuto vivo *l'orientamento temporale di breve termine*. Gli iscritti al partito sono andati via perché si sono sentiti soli, vale a dire hanno vissuto il sentimento di abbandono tipico di chi vive in una società con delle dimensioni culturali di tipo "**restrittive o vincolate**". Inoltre, i cittadini sono visti come incompetenti dalla politica e quindi il partito ha mantenuto un forte

evitamento dell'incertezza tenendo a distanza l'elettorato così come i membri del partito portatori di idee divergenti. Il *sentimento di abbandono* come parametro presente all'interno di una società di tipo "vincolata" significa anche un notevole grado di distanza sociale tra dirigenza e elettorato perché il potere rimane sempre troppo lontano dalla gente e non sente neppure il bisogno di legittimare il suo ruolo.

Il desiderio di Renzi è quello di un partito capace di "*convincere e coinvolgere*" diventando un partito capace di diminuire la distanza sociale tra la sua dirigenza e il suo elettorato. L'intento di Renzi è di utilizzare le forze individuali presenti nel paese con un aumento della dimensione di tipo "*individualismo*" e spingere ad un "*orientamento temporale di tipo lungo*" per ritornare a credere nel futuro delle persone e di conseguenza in quello del paese. Per molti italiani, adoperando una terminologia da cortesia linguistica, potremmo dire che il partito democratico è stato percepito come una grossa minaccia per il bisogno di faccia negativa degli italiani. In altre parole, gli italiani volevano affidarsi ad un partito tradizionalmente affidabile ma si è rivelato non essere capace di ridurre il *forte bisogno di evitare l'incertezza* presente in Italia.

Per il candidato alla segreteria del PD Matteo Renzi, Grillo rappresenta la prova che gli italiani vogliono il cambiamento attraverso delle dimensioni culturali che avviano ad una *riduzione della distanza sociale* tra la politica e la cittadinanza, con un aumento benefico dell'incertezza, visto la volontà di partecipazione dei cittadini, nel quadro politico italiano. Il voto per Grillo sottintende una richiesta di cambiamento profondo e radicale della società politica italiana con l'introduzione di una forte riduzione della distanza sociale tra il potere politico e la cittadinanza, così come una forte lotta contro le ineguaglianze dei ruoli in termini di gerarchie.

Un vero cambiamento nel paese potrebbe avvenire secondo il movimento 5 Stelle quando i fenomeni di corruzione diventeranno di tipo raro e gli scandali non rimarranno impuniti o coperti. In sostanza viene fatta una richiesta di un forte impulso verso una dimensione culturale di tipo "*individualismo*" nella società italiana. In aggiunta, possiamo dire che il cittadino vuole essere percepito come competente quando si confronta con il mondo politico.

La richiesta di trasparenza rappresenta un modo per conferire faccia positiva alla popolazione e allo stesso tempo in termini di dimensione culturale di ridurre drasticamente il grado di distanza sociale tra la politica e la cittadinanza.

La richiesta di ampliare i consensi compiuta da Renzi indica un tentativo di ridurre la distanza sociale tra la politica e la società civile e allo stesso tempo è un modo per cercare di legittimare il potere all'esterno del proprio "in-group" di riferimento e di chiedere l'opinione dei membri "out-group" del partito di riferimento.

L'ampliamento dei voti rappresenta anche un modo per affermare un **debole evitamento dell'incertezza** poiché la nuova dirigenza intende essere tollerante verso persone e idee divergenti. La differenza costituisce idealmente un fatto positivo nelle dimensioni culturali di Renzi perché significa che i fatti importanti per il paese devono ancora accadere. Quindi la nozione di *futuro* e di *curiosità* sono legati in

termini di dimensione culturale dato che introducono un **debole evitamento dell'incertezza** nel quadro politico italiano dove vige un forte senso di evitamento dell'incertezza.

Quando Renzi dice che " *il PD è bravo a farsi del male*" significa che il partito trova più interessante i costi della sconfitta piuttosto che i benefici dell'apertura alla società civile. Questa espressione di Renzi mette in luce come il cambiamento rappresenti una minaccia insostenibile per i membri della dirigenza, i quali hanno fatto dell'alto tasso di distanza sociale la dimensione culturale da custodire dentro al partito escludendo ogni elemento della società. Quando Renzi sostiene l'idea del coinvolgimento intende ridurre in un certo senso la distanza sociale tra dirigenza e il suo elettorato.

Un altro elemento culturale presente è la nozione di **formazione** intesa come modo per eliminare la logica dell'orientamento a breve termine ed indirizzarsi verso un orientamento di lungo termine.

Imparare dagli altri è solitamente visto come una minaccia da parte degli uomini politici perché le idee degli altri sono pericolose per il mio "in-group" di appartenenza, al contrario secondo Renzi, un partito senza formazione è un partito incapace di accettare le idee divergenti, di vedere i cittadini come competenti dato che forniscono formazione alla classe politica. *L'ambito della formazione significa che i compiti sono più importanti delle relazioni*. La formazione spinge le persone ad essere più *modesti ed intenzionati* dato che si aumenta l'incertezza del proprio sapere e tale comportamento vale per gli uomini così come per le donne. Questo parametro viene solitamente rinvenuto all'interno delle società con una dimensione di tipo "femminile". La formazione offre una sensazione di controllo della propria vita e serve anche come strumento per potenziare un "io coscienzioso" in un dato contesto culturale. La formazione è una forma di adesione ad una società di tipo " *appagata*".

2.2. SUPERARE LA DIMENSIONE DI "COLLETTIVISMO" DI RIFERIMENTO PER AUMENTARE IL SENSO DI "INDIVIDUALISMO"

Quando Renzi si riferisce alle categorie di riferimento intende adoperare la dimensione culturale del " *collettivismo*" presente in un partito, ossia rivolgersi a tutti i gruppi sociali percepiti come proprio "in-group". Ad esempio Il pubblico impiego può essere inteso come il modo del partito di proteggere certi gruppi sociali in cambio di lealtà politica ed elettorale. I pensionati, ad esempio, fanno parte dei reduci degli anni passati dove il partito rappresentava una identità per lottare contro l'incertezza del vivere quotidiano. Gli studenti possono intravedere nel PD un orientamento per il futuro, vale a dire una dimensione temporale a lungo termine. Lo scopo di Renzi è di porre insieme categorie sociali così diverse come strategia per ampliare l'orientamento temporale del partito verso il futuro.

Il conservatorismo è legato in modo stretto alle appartenenze ristrette come unico luogo di riferimento e questo va superato tramite una riduzione dell'enfatizzazione

dell'appartenenza per mobilitare le energie degli altri individui. In altre parole occorre ridurre un prevalente orientamento al "collettivismo" all'interno del PD. Renzi adopera il verbo "vivacchiare" per designare l'assenza del bisogno di legittimare il proprio operato da parte della dirigenza poiché il mio "in-group" è già noto e consolidato.

Renzi introduce la nozione di "autorevolezza" per il ruolo del docente per segnalare un ripristino di un certo *indice di distanza sociale* tra docenti e studenti così come tra docenti e genitori. Allo stesso tempo significa reintrodurre *l'obbedienza* come parametro tipico di una società con distanza sociale dal potere molto elevata. In pratica il lavoro del docente necessita di un ritorno di distanza sociale per ridare "senso" al suo ambito professionale. Nell'ambito educativo spingere verso un ritorno della dimensione culturale della distanza sociale potrebbe esser un modo per ottenere dei consensi da parte di membri "out-group" e quindi aumentare la dimensione di "individualismo".

Tuttavia, occorre sottolineare che gli stipendi dei docenti sono bassi quando il ruolo della formazione per dare qualità alla propria vita è basso. Nel passato, gli insegnanti avevano tutte le risposte e questo dava sicurezza e certezza alle persone e conferiva un ruolo certo per i docenti.

I membri "in-group" del PD come i docenti si sentono *abbandonati* dallo stesso partito, il quale ha aumentato la *distanza sociale* con le sue stesse categorie di riferimento. La frustrazione dei docenti è un sentimento collegato all'impossibilità per loro di ridurre tale distanza sociale e di aver un senso di controllo della propria vita per diventare attori sociali presenti in una società di tipo "appagata".

La scuola è un ambito che permette di modificare alcune dimensioni culturali passando dall'orientamento temporale di breve termine ad un orientamento di lungo termine.

Il coinvolgimento dei docenti introduce anche una **dimensione di maggiore incertezza e di individualismo** all'interno del partito e della società perché si vuol superare la nozione di gruppo di riferimento di tipo "in-group" o "out-group" è andare verso un maggiore grado di **individualismo**.

Nel documento congressuale di Matteo Renzi vediamo come il tema del lavoro rappresenta il modo di ristabilire un forte evitamento dell'incertezza nella vita delle persone, portando maggiore *benessere personale e un sentimento di controllo della propria vita* perché il lavoro sembra l'unico modo per definirsi "appagati" nel contesto allargato italiano. Il lavoro è un tema che consente di ridare "un orientamento a breve termine" al partito poiché rappresenta un tema universale che non può subire modifiche in funzione delle circostanze.

Introdurre il tema della *discussione* all'interno di un partito significa tentare di ridurre il *grado di distanza sociale dal potere*, un *maggiore orientamento temporale a lungo termine*, un superamento dei propri gruppi di riferimento per andare verso una dimensione che vede il peso dell'individuo e il suo diritto alla libertà di parola come elementi importanti nella dimensione culturale definita come "individualismo". In pratica, il tema del lavoro e le assicurazioni rappresentano dei modi per rinsaldare le gerarchie, aumentando di fatto un *forte evitamento dell'incertezza* per sfuggire alle

divergenze.

Un altro tema posto in rilievo dal documento congressuale dal candidato Renzi riguarda la costituzione. Questo tema introduce una dimensione culturale con un *forte evitamento dell'incertezza* tramite un *bisogno di struttura e chiarezza* che spinge ad un *bisogno emotivo di regole anche se non sempre rispettate* da parte di coloro che invocano la costituzione.

La Costituzione rappresenta la presenza della "verità" in ambito giuridico e permette **un forte evitamento dell'incertezza e un alto indice di distanza sociale**. La costituzione rappresenta anche la coscienza di un "noi" come dimensione di tipo "collettivismo" ma permette allo stesso tempo di fissare delle linee universali su quello che rappresenta il bene o il male come parametro tipico di un *orientamento temporale di breve termine* ma anche un *orientamento di lungo termine* perché costituisce un elemento della tradizione giuridica del paese ed è di tipo sacrosanta. Inoltre, la carta costituzionale permette un sentimento di controllo nella propria vita e quindi consente di aderire ad una società più "appagata".

Un altro tema molto controverso in termini di dimensione culturale è sicuramente quello della raccomandazione: tale pratica consente in termini di dimensione culturale **l'accettazione di gerarchie come fatto esistenziale e quindi si accetta di fatto un alto indice di distanza sociale**. La raccomandazione porta a frequenti fenomeni di corruzione tollerati perché consente di lottare contro l'incertezza sentita da molti italiani come una permanente minaccia che va combattuta dato il prevalente *orientamento ad un forte evitamento dell'incertezza* nel contesto italiano.

La raccomandazione consente di fare parte di famiglie allargate pagando come contropartita il costo della lealtà, ossia un elemento tipico della dimensione del **collettivismo**.

Un altro ambito toccato dal discorso di Renzi è il sindacato, il quale rappresenta in termini di dimensione culturale un'assenza di giustificazione della sua legittimità dato il *tasso elevato di distanza sociale* tra sindacalisti e il mondo degli operai.

In aggiunta, il sindacato permette ai dipendenti di aspettarsi che gli *venga detto quello che devono o non devono fare*. Il sindacato permette di conservare il *proprio lavoro anche se non ti piace* e pertanto aderisce alla dimensione culturale **dell'evitamento dell'incertezza**. Il sindacato consente di sentirsi emotivamente protetti in termini di appartenenza ad un "in-group" dato che conosce le regole per le persone che appartengono al sindacato.

Questo tratto è prevalente in questa organizzazione sociale dato che sono enfatizzate le relazioni piuttosto che la valorizzazione dei reciproci compiti.

Per Renzi il sindacato ha creato un sentimento di abbandono nei lavoratori spingendo i lavoratori a vivere in una società di tipo "vincolata". Quindi il sindacato ha portato i lavoratori ad una dimensione culturale di tipo restrittiva piuttosto che rappresentare una dimensione culturale di tipo "appagata".

2.3. CAMBIARE UN PARTITO SIGNIFICA CAMBIARE LE SUE DIMENSIONI CULTURALI DI RIFERIMENTO

Gli amministratori, i circoli e i parlamentari rappresentano delle categorie sociali che fanno parte della dimensione di tipo "collettivismo" dove il valore della lealtà e delle relazioni sono prevalenti a discapito del merito e della libertà di parola. I circoli come luoghi aperti e entusiasti sono valori desiderabili ma non sempre aggiornati all'interno dei circoli del PD. I militanti servono per ridurre la distanza sociale tra la dirigenza e la base elettorale, in altri termini il territorio rappresenta un modo per ridurre la distanza dalle decisioni. Il territorio significa in termini culturali una riduzione della distanza sociale perché l'avvicinamento della politica al territorio porta con sé nuove forme di legittimità di potere maggiormente in linea con le nozioni di bene e di male. Con la nozione di territorio si aumenta un *debole evitamento dell'incertezza* come dimensione culturale perché i cittadini sono visti come competenti dai politici che prediligono il territorio.

Con il territorio occorre abbandonare le lotte ideologiche ed investire in uno spirito più empirico perché la dimensione "individualismo" è più importante perché gli altri sono considerati come individui competenti. Allo stesso tempo, nel territorio, le relazioni sono molto importanti per mantenere una certa armonia tra i vari gruppi sociali.

Il territorio spinge ad un *orientamento temporale di lungo termine* dato che bisogna adattarsi alle circostanze, bisogna imparare dagli altri e i compiti possono essere maggiormente condivisi.

I dipartimenti centrali del PD ricoprono la dimensione culturale di forte aumento della distanza sociale tra politica e cittadini in quanto non si sente il bisogno di legittimare la propria azione politica. Sarebbe un atto del tutto irrilevante. I dirigenti centrali pretendono un senso di obbedienza da parte dei membri del partito e quindi riscontriamo un senso di gerarchia molto forte con i dipartimenti centrali. La dirigenza nel partito si fonda sulla cooptazione e tale pratica porta con sé spesso fenomeni di natura "corruttiva" perché all'interno del partito si tende a nascondere questi fatti.

La dirigenza centrale ha un orientamento forte nell'evitamento dell'incertezza con una forte intolleranza verso persone ed idee divergenti in quanto la differenza è pericolosa per i dipartimenti centrali.

Per i dipartimenti centrali del partito, i cittadini sono considerati come incompetenti perché si aderisce a valori appartenenti alla dimensione detta "collettivismo" in cui l'appartenenza ad un gruppo, il mantenimento dell'armonia, vedere gli individui come membri "in-group" o "out-group", porre le relazioni come più importanti dei propri compiti sono elementi che caratterizzano l'agire quotidiano. Per i dipartimenti centrali, i fatti più rilevanti sono tutti collocati nel passato, la vita del partito dovrebbe essere guidata da imperativi e la libertà di parola non è importante.

Il capitano e la squadra invocati da Renzi sono due termini che sembrano essere in contrasto tra di loro. Il capitano aumenta la distanza sociale tra la base del partito e il

vertice del partito.

La squadra invece è un modo per ridurre il peso delle decisioni dato che le responsabilità sono condivise. Il capitano introduce anche la nozione di squadra è rappresenta un modo per rendere la gerarchia soltanto come un fatto di convenienza e non come una ineguaglianza esistenziale.

Il capitano nel partito serve per lottare contro l'incertezza della vita partitica come elemento da combattere. Inoltre, il capitano introduce elementi di chiarezza e di struttura nel partito. Allo stesso tempo permette a tanti cittadini e politici di rimanere incompetenti e orientati alle relazioni piuttosto che ai compiti dato che le responsabilità principali vengono tutte prese dal capitano come avviene in un contesto con un forte orientamento di tipo "**collettivismo**".

Il *capitano* rafforza numerose dimensioni culturali presenti nel **collettivismo**: appartenenza alla squadra o al clan, essere percepiti come "in-group", la parola "io" diventa una parola con poca importanza nel proprio lessico.

Un'innovazione in termini di dimensione culturale con il concetto di *capitano e squadra* sarebbe quello di spostare l'orientamento temporale da breve a lungo perché la squadra dovrebbe occuparsi del futuro, adattarsi alle circostanze, imparare dalle esperienze degli altri per diventare a sua volta un modello per gli altri membri del partito. Aver un capitano significa aver un maggiore controllo della propria vita e quindi aderire ad una cultura maggiormente "**soddisfatta**" ma allo stesso tempo implica una perdita della libertà di parola, vale a dire aderire ad una società con "**vincoli**".

In pratica, la nozione di "capitano" introduce nel panorama italiano elementi provenienti da contrapposte dimensioni culturali.

Il leader deve eliminare le minacce dell'incertezza nella vita delle persone e questo elemento è tragicamente mancato nella politica del PD mentre nel campo politico avverso Berlusconi ha rappresentato un elemento di difesa del suo elettorato di fronte a qualsiasi minaccia di ordine fiscale o di redistribuzione della ricchezza intesi come elementi per ridurre la distanza sociale tra i vari gruppi sociali.

Renzi parla anche del PD come custode del bipolarismo, ovverosia il partito diventa depositario di una società di tipo "collettivismo" poiché i due partiti principali riescono ad occupare tutta la scena politica tramite la lealtà a questo sistema politico di tipo bipolare. Questo bipolarismo crea una *coscienza di appartenenza* a questi due schieramenti che vedono nel mantenimento dell'armonia una dimensione di collettivismo dove i gruppi politici esterni al bipolarismo sono percepiti come gruppi di natura "out-group". Il bipolarismo serve per custodire un sistema politico ad orientamento temporale di tipo lungo. La gentilezza nel confronto tra i partiti politici aderenti al bipolarismo si traduce con maggiore armonia ed enfaticizzazione dell'appartenenza in termini di dimensione culturale. Questo bipolarismo serve ai politici per creare un senso di **soddisfazione** in termini di dimensione culturale.

Il candidato Renzi intende introdurre i concetti di gentilezza e nettezza per portare un forte evitamento dell'incertezza nel campo politico tramite la chiarezza della proposta elettorale del PD. La nuova legge elettorale ha il compito di introdurre un forte senso

di evitamento dell'incertezza per coinvolgere maggiormente la popolazione ma allo stesso tempo un maggiore coinvolgimento implica di fatto un debole evitamento dell'incertezza dato che i cittadini vengono percepiti come competenti. Questa dimensione forse spiega bene il motivo per cui non c'è stata nessuna nuova legge elettorale in Italia.

Un tema molto importante per il candidato Renzi è la comunicazione intesa come dimensione culturale utile per *ridurre la distanza sociale dal potere* ma allo stesso tempo deve consentire una *maggiore tolleranza verso idee e persone divergenti*. Ad esempio, Renzi vorrebbe che le realtà editoriali vicine al partito fossero maggiormente orientate alla realizzazione del loro compito piuttosto che riferirsi al loro senso di appartenenza fondato sulle relazioni. La comunicazione crea una dimensione di soddisfazione mentre il PD ha visto la comunicazione come una minaccia da evitare dato che la libertà di parola per la dirigenza, fondata sulla nozione di "in-group" non è un elemento importante.

La nozione di trasparenza indica l'inserimento di un altro elemento per ridurre la distanza sociale con l'elettorato. La trasparenza implica una ricerca di legittimazione del proprio operato e pertanto implica una maggiore consultazione con i membri del PD, i quali si attendono di essere consultati su tutto quello che non va come nelle società con basso indice di distanza sociale dal potere.

La trasparenza serve per portare alla luce corruzione e scandali piuttosto che nasconderli dentro al partito. Inoltre è utile per aumentare una maggiore redistribuzione delle ricchezze del partito. La trasparenza implica un bisogno di chiarezza e struttura delle regole del gioco anche se queste regole non vengono sempre rispettate. Il cittadino diventa sempre più competente dove vige la trasparenza perché significa dover badare maggiormente alle proprie azioni e anche a quelle dei membri stretti del proprio gruppo di lavoro come parametro della dimensione "*individualismo*" a discapito della lealtà del clan. La trasgressione di queste regole dovrebbe portare un senso di colpevolezza e non di vergogna. La trasparenza porta ad un aumento della nozione di compito nei confronti delle relazioni. Sempre la trasparenza comporta anche un bisogno di essere più modesti ed intenzionati nel proprio agire quotidiano come parametro della dimensione "femminilità" e allo stesso tempo significa che possiamo modificare alcune tradizioni come avviene con la dimensione culturale con un orientamento temporale a lungo termine. La trasparenza significa che la vita di partito viene guidata da compiti condivisi e non da imperativi calati dall'alto. Tale concetto porta con sé un senso di controllo nella propria vita.

L'enunciato il "*PD non è l'obiettivo ma è lo strumento*" mette in luce la contrapposizione tra un forte orientamento all'evitamento dell'incertezza quando si sostiene che il PD è l'obiettivo mentre esiste *un orientamento a lungo termine* quando si vede il partito come strumento per il cambiamento delle dimensioni culturali presenti nel contesto allargato dell'Italia.

2.4. LE DIMENSIONI CULTURALI UTILI PER CAMBIARE L'ITALIA: "ORIENTAMENTO TEMPORALE DI LUNGO TERMINE" E UNA FORTE RIDUZIONE DELLA DISTANZA SOCIALE DAL POTERE

Tutti devono cambiare significa che introduciamo una nozione di coraggio che rientra nella dimensione detta "individualismo" attraverso il parametro di un "io" più coscienzioso.

Il paese deve superare l'orientamento di breve termine per andare verso un orientamento temporale di lungo termine. Lo "status quo" significa che i fatti importanti sono tutti accaduti nel passato e che le cose vanno bene così come sono. Molti politici credono che la stabilità in crisi sia un valore mentre Renzi crede che ciò che *bene o male dipende dalle circostanze*. La semplicità come nozione in politica significa lottare contro una dimensione culturale ad *alto indice di distanza sociale* molto forte in Italia poiché i discorsi complessi non sentono il bisogno di legittimare le loro opinioni. Nello stesso momento, la semplicità introduce l'idea che il cittadino è competente e pertanto si spinge ad un debole evitamento dell'incertezza.

La semplicità permette di percepire l'elettorato come competente perché ha bisogno di chiarezza, semplicità e trasparenza. Questi valori sono portatori di nuove dimensioni culturali nel partito e nel paese. Secondo il documento congressuale di Renzi, questi cambiamenti sono possibili soltanto con il cambiamento di mentalità da parte dei dirigenti pubblici italiani. Il tema della trasparenza consente anche un maggiore controllo e quindi un modo per lottare efficacemente contro l'incertezza che viene combattuta in ogni modo da questi gruppi al potere. Tutte le riforme partono dal principio di lasciare "libero" il cittadino, in altre parole si tende alla dimensione dell'individualismo dove il cittadino è competente, coscienzioso e ha diritto alla sua privacy.

Il cittadino viene considerato come un individuo e non come un appartenente ad un gruppo vicino o distante dalla mia appartenenza politica o professionale.

Oggi sembra avere forza nel contesto politico italiano il concetto di "confusione", ovvero l'ambiguità e il caos come dimensioni utilizzate dal pubblico impiego per mantenere alta la distanza sociale nonostante il clima di profonda sfiducia nei loro confronti. Lo Stato e i suoi impiegati spesso sono portatori di incertezza che viene sentita come insopportabile dalla società mentre l'impiegato sembra aver poca considerazione per il bisogno di chiarezza del cittadino. Le richieste sono portatrici di valori in antitesi tra di loro perché l'ambiguità consente di gestire gli affari in un certo modo mentre la chiarezza rende il procedimento molto trasparente e quindi rende competente il cittadino.

La confusione spinge a dare maggiore importanza alle relazioni piuttosto che ai compiti. Tuttavia si potrebbe cogliere nella confusione dell'apparato amministrativo un orientamento di lungo termine dato che il sistema deve adattarsi alle varie circostanze.

Il ruolo delle tasse dovrebbe essere quello di ridurre il grado di distanza sociale tra le persone tramite una redistribuzione delle ricchezze all'interno della società. Il PD non vuole mostrarsi come il partito delle tasse perché sarebbe un modo per allontanare potenziali membri "out-group" ad aderire al loro partito. Le tasse sono percepite come una minaccia da molti italiani perché servono per mantenere immobili i vari gruppi di appartenenza in termini di "collettivismo" nel paese e non per ridurre l'alto indice di distanza sociale tra ricchi e poveri.

In pratica abbiamo la possibilità di ridurre le tasse oppure di aumentare la spesa pubblica, la quale rappresenta la soluzione adottata più frequentemente per aumentare il senso di collettivismo all'interno di una data comunità.

Tuttavia, l'aumento della spesa significa un forte orientamento a breve termine dato che il futuro viene compromesso dal debito e quindi viene compromessa la nozione di orientamento a lungo termine.

Un tema definito come tabù da Renzi è quello dell'uguaglianza perché le banche stabiliscono delle gerarchie tra le persone concedendo o meno dei soldi in funzione delle loro relazioni o delle appartenenze da parte dei richiedenti. Le banche in Italia hanno un forte senso di **collettivismo** dato che enfatizzano l'appartenenza, la nozione di "in-group" mentre le persone intese come portatori di "privacy" come le famiglie o artigiani, i soldi vengono difficilmente erogati perché sono persone intese come "out-group" dal sistema bancario italiano. In pratica, le banche aiutano i gruppi industriali legati al mondo della politica con operazioni bancarie di tipo sistemiche, vale a dire di tipo "in-group".

Parlare di un partito dei diritti per Renzi significa volere ridurre l'indice di distanza sociale presente tra cittadini e il potere politico. I diritti servono per avere maggiore evitamento dell'incertezza presente nella vita sentita come una minaccia che va combattuta. Nello stesso momento sono portatori di un maggiore benessere personale e di uno star bene. I diritti creano una società di tipo "**appagata**" dove le persone hanno un controllo della propria vita, dove la libertà di parola è importante.

Il talento come valore mette in rilievo la dimensione del compito su quella della relazione portandosi con sé la dimensione detta "individualismo" intesa come capacità di badare a se stesso e ai membri stretti della propria famiglia.

I diritti permettono un grado di privacy maggiore e rappresentano una protezione contro le minacce del vivere quotidiano. I diritti possono avere la funzione di aumentare la dimensione di collettivismo in una società come quella italiana, introducendo maggiore armonia tra persone con diritti e persone con pochi diritti. Solitamente una società con più diritti risulta aver un numero maggiore di persone che si dichiarano "soddisfatte".

Renzi afferma che "*l'Italia deve costruire una cultura dell'inclusione*". Questa affermazione si potrebbe spiegare come il tentativo di realizzare una riduzione delle distanze sociali con una maggiore capacità di superare le appartenenze, di considerare gli altri come individui e non solo come membri di tipo "in-group" o "out-group". È

molto significativo vedere come il tema della violenza sulle donne sia stato trattato marginalmente mentre in ambito della comunicazione mediatica sembra il tema più rilevante. Alla luce delle dimensioni culturali di Hofstede si potrebbe analizzare la violenza sulle donne come la presenza di una forte distanza di ruoli sociali ed emozionali in cui l'uomo sente forte il senso di abbandono e pertanto vorrebbe potere decidere la durata dell'*appartenenza* con questa persona. Il ruolo emozionale della donna, all'interno del problema della violenza sulla donna, dovrebbe essere quello di seguire una serie di imperativi nella vita di famiglia dato che il rapporto di coppia serve per ridurre l'incertezza nella propria vita come dimensione culturale. La mascolinità viene espressa attraverso il tentativo di gestione dei fatti della coppia mentre alla donna è lasciato al massimo la gestione dell'emozione presente dentro al rapporto con l'uomo. Rimanere insieme sembra essere l'imperativo che guida molte persone visto che l'orientamento temporale nel paese è quello di breve termine. Il sentimento di abbandono rende le persone ancora più legate alla dimensione culturale detta "*vincolata*" perché si tende a non ricordare più le emozioni positive vissute con quella data persona o in quel dato contesto.

Dopo questa breve parentesi rivolta ad un tema sociale di notevole importanza ma che tocca soltanto marginalmente il documento congressuale si riparte con l'idea di un partito che sappia anche valorizza la nozione di doveri, in altri termini occorre introdurre degli elementi provenienti dalla dimensione culturale "*individualismo*" perché tutte le persone sono chiamate a badare a se stessi. In consonanza con i parametri di questa dimensione culturale, la persona deve diventare più coscienziosa, deve parlare per il proprio conto e deve pensare che la trasgressione delle norme genera sentimenti di colpevolezza. I doveri collocano i compiti tra gli elementi più importanti delle relazioni e nello stesso tempo fanno capire che ci sono delle linee universali da seguire a proposito di ciò che è bene o male nelle varie circostanze.

Quando Renzi affronta il tema della legalità significa che ci sono delle linee universali su ciò che sia bene o male da rispettare per combattere la criminalità e per ridurre al minimo l'incertezza e allo stesso tempo per ridurre la distanza sociale tra chi possiede protezione sociale e chi non la possiede. Inoltre, la legalità permette di avere un orientamento temporale di lungo termine e i cittadini vengono percepiti come competenti e coscienti delle loro azioni.

2.5. LE RIFORME COME DIMENSIONE CULTURALE

Il tentativo di riformare il paese da parte di Renzi serve per introdurre un forte senso di evitamento dell'incertezza così come maggiori parametri legati all'"*individualismo*", ossia una capacità di sapere badare a se stesso, vedere gli altri come individui e lottare contro una netta tendenza ad un orientamento temporale a breve termine. Le riforme sottendono che le tradizioni sono modificabili ed imparare dagli altri paesi è

cosa buona. In pratica, le riforme servono per dare un maggiore controllo della propria vita individuale e collettiva.

Il tema del carcere emerso nel documento di Renzi come ambito da riformare si caratterizza in termini di dimensione culturale in Italia come un luogo a forte evitamento dell'incertezza tramite il parametro dell'intolleranza verso le persone divergenti socialmente e marginalizzate per motivi sociali, economici e linguistici. Il carcere in Italia raccoglie tutte le più *profonde incompetenze* della società italiana cercando di mantenere un forte senso di armonia nello spazio pubblico, in altre parole il mantenimento di un alto tasso di distanza sociale con le persone percepite come "out-group". Con il carcere si identificano le persone come membri "out-group" e non vengono più visti come individui in quanto si fa strada l'idea che le persone sono sempre uguali a se stesse e quindi è inutile investire risorse per recuperare le persone in termini di riduzione della *distanza sociale così come in termini di "collettivismo"*. In definitiva, possiamo definire l'ambito carcerale caratterizzato da un orientamento temporale di tipo breve.

Per quel che riguarda invece la spesa pubblica in termini di dimensioni culturali si può notare il tentativo di ridurre un certo grado di distanza sociale con le altre persone e allo stesso tempo un maggiore controllo della propria vita per gruppi come la famiglia. Quindi la spesa pubblica entra nella dimensione di tipo "collettivismo" mentre per riformare il paese secondo Renzi servirebbe un approccio con maggiori parametri provenienti dalla dimensione "individualismo" alla spesa pubblica, in cui le persone sono viste come individui e non soltanto come membri di famiglie allargate. In questo modo, il welfare italiano inteso come "collettivismo" predilige mantenere la dimensione di famiglia allargata e il mantenimento di una presunta armonia a discapito di soggetti sociali più deboli percepiti come "out-group" da parte dei vari partiti politici.

2.6. IL TERRITORIO COME STRUMENTO DI RIDUZIONE DELLA DISTANZA SOCIALE DAL POTERE

Il territorio è un tema importante nel discorso di Renzi perché è il luogo delle vocazioni dell'Italia. In altri termini il territorio rappresenta un modo per ridurre la distanza sociale tra il potere e i cittadini. Il territorio viene descritto da Renzi nel suo documento come: " *la bellezza delle città e del paesaggio, un ricco sistema locale, spirito di impresa e di creatività.*"

Il tema della bellezza delle città porta con sé sul piano delle dimensioni culturali ad un debole evitamento dell'incertezza, ad una tendenza al benessere, una maggiore tolleranza verso le persone differenti, a vivere con poco stress e ansietà.

La promozione del territorio rappresenta un aspetto della dimensione di "collettivismo" con l'enfaticizzazione dell'appartenenza mentre la tutela del territorio si rifà alla dimensione di "individualismo" dove le persone hanno un "io" coscienzioso delle loro azioni e la trasgressione delle regole porta a sentimenti di colpevolezza. Nel contesto

italiano, in molte circostanze, le persone non sentono sentimenti di vergogna e di colpevolezza per il non rispetto del territorio.

Le imprese locali rappresentano un modo per aver *un forte evitamento dell'incertezza* perché le decisioni si devono prendere nello stesso spazio territoriale e quindi viene ridotta una certa distanza sociale tra decisioni e i responsabili di tali decisioni. Consente anche un maggiore senso di controllo della propria vita ma allo stesso tempo occorre legittimare di più le proprie scelte.

Le imprese locali hanno bisogno di chiarezza e struttura come parametri appartenenti alla dimensione di un forte evitamento dell'incertezza mentre le grosse aziende di Stato sono a proprio agio nell'ambiguità e caos. Le imprese locali fanno leva sulla dimensione del "collettivismo" in quanto si vedono come famiglie allargate, esiste un senso di "noi", un senso di appartenenza al territorio come motivo di orgoglio delle persone e dell'impresa. Le imprese locali sanno modificarsi in funzione del cambiamento e si adattano alle circostanze. L'impresa locale è guidata da compiti condivisi dove il risparmio e la perseveranza sono obiettivi veri. Anche l'impresa locale è legata ad una sensazione di controllo della propria vita ma la libertà di parola così come il tempo libero hanno poca importanza perché conta una coscienza di tipo "noi". Nelle imprese locali si ricorre più spesso alle emozioni positive ma anche al passato con la sua tradizione come elementi che conferiscono spesso un orientamento temporale a lungo termine piuttosto che di tipo breve come invece viene riferito nel modello di Hofstede. Un altro parametro presente nell'impresa locale è la scarsa attitudine all'investimento per via di una dimensione ridotta dell'impresa. In questo caso, il passato come ricordo positivo potrebbe rappresentare il motore dell'azione per affrontare i fatti del "futuro".

Lo spirito di impresa come dimensione culturale si rifà ad un debole evitamento dell'incertezza perché si accettano le sfide della vita così come si presentano. Il controllo di sé e la bassa ansietà sono caratteristiche presenti nello spirito di impresa. Allo stesso modo esiste una forte presenza di tolleranza verso la differenza e una capacità di essere ad agio nell'ambiguità e caos. Al contrario, non si apprezzano le regole scritte o non scritte. Il pronome personale "Io" diventa una parola importante nella mia vita e gli altri sono percepiti come individui in funzione dei miei obiettivi, quindi la nozione di "out-group" e "in-group" rimangono nozioni utili per categorizzare la realtà. Le opinioni personali vengono ricercate per accumulare informazioni. I compiti e le relazioni ricoprono la stessa importanza. L'orientamento è a lungo termine perché i fatti più importanti devono succedere nel futuro, una persona brava si adatta alle circostanze, le quali dettano anche il bene e il male. Le tradizioni si possono modificare in funzione del cambiamento. Cercare di imparare dagli altri e dagli altri paesi è una cosa buona. Inoltre è una cosa buona spendere soldi per la vita sociale e il consumo. Si tende a volersi dichiarare "appagati", ad aver un sentimento di controllo della propria esistenza, di ricordare le emozioni positive. La libertà di parola non è importante così come il tempo libero.

La creatività come valore accetta in modo individuale l'incertezza della vita con poco stress ed è portatrice di tolleranza verso le idee divergenti, la differenza viene vista come curiosità e non come pericolosità. La creatività si trova a suo agio con ambiguità e caos come parametri presenti nella dimensione culturale a debole evitamento dell'incertezza evitare. I compiti sono più importanti delle relazioni così come la capacità di adattarsi alle circostanze e di modificare le tradizioni in funzione del cambiamento richiesto. Le persone dotate di creatività cercano frequentemente di imparare dagli altri, tendono a volersi dichiara come "appagati", la libertà di parola ricopre un ruolo importante e si prova ad avere una sensazione di controllo della propria vita.

2.7. IL SUD OSSIA COME AVERE UN ORIENTAMENTO DI LUNGO TERMINE CON ELEMENTI APPARTENENTI ALL'ORIENTAMENTO DI TIPO BREVE

Nel documento congressuale presentato dal candidato Matteo Renzi, il sud rappresenta il contesto geografico dove un orientamento a lungo termine piuttosto che di tipo breve come è stato per troppi anni potrebbe portare alla crescita economica del territorio. Al sud è sembrato prevalente un approccio dove tutto fosse modificabile come se la dimensione culturale principale aderisse ad un orientamento temporale di tipo lungo e con un debole evitamento dell'incertezza. Invece nel documento presentato da Renzi sembra che la ripartenza del sud debba fare ricorso a delle linee universali da seguire a proposito di quello che è bene o male nelle situazioni. La capacità di adattarsi è stata utile solo al mantenimento di un *forte indice di distanza sociale* dal potere presente tra membri "in-group" vicini alle strutture dello Stato e i membri esterni dello stato percepiti come "out-group".

La riduzione della distanza sociale dal potere e un aumento della dimensione a forte evitamento dell'incertezza sarebbero il modo migliore per ridurre la grossa distanza sociale presente nel paese. Nel documento congressuale di Matteo Renzi possiamo intendere che il sud per cambiare deve percepire il cittadino come competente e quindi serve potenziare i settori come istruzione e ricerca, i quali portano a maggiori elementi di *individualismo* a discapito di un forte senso di "collettivismo" presente nel mezzogiorno del paese. Le dimensioni utili sono quelle di un "io" coscienzioso, il diritto di essere considerati come individui sono le dimensioni culturali utili per permettere di instaurare un vero orientamento a lungo termine nel mezzogiorno.

2.8. L'EUROPA, OSSIA COME PASSARE DALLA DIMENSIONE DI "INDIVIDUALISMO" VERSUS IL "COLLETTIVISMO"

L'Europa rappresenta un progetto politico in cui l'istituzione europea dovrebbe portare una maggiore dimensione culturale di "collettivismo" nella vita dei cittadini europei

affinché diventi una famiglia allargata, offrendo appartenenza e protezione in cambio di lealtà al progetto europeo. Questa visione è chiaramente in dissonanza con l'idea di Europa presente nei paesi del nord dove la nozione di *individualismo* per il progetto europeo è essenziale. Nel documento congressuale di Renzi si accenna all'idea di creare gli Stati-Uniti d'Europa per evocare il massimo grado di *collettivismo* possibile nella visione politica di Renzi e della politica italiana poiché si vuole un'Europa per ottenere un forte evitamento dell'incertezza, soprattutto in un ambito come l'immigrazione intesa come immissione di gruppi percepiti fortemente "out-group" nei paesi del sud dell'Europa mentre il nord del continente vive questo fenomeno come un parametro con minore impatto dal punto di vista dell'evitamento dell'incertezza. L'introduzione di un esercito europeo così come di una diplomazia europea sono strumenti che rientrano in una dimensione di forte evitamento dell'incertezza e allo stesso tempo introducono un aumento di *collettivismo* all'interno del progetto europeo. L'Europa dovrebbe rappresentare un bisogno di chiarezza e struttura per la cittadinanza mentre appare spesso come un luogo dove vige un debole evitamento dell'incertezza come dimensione culturale prevalente dell'agire politico. In sostanza esiste un forte bisogno emotivo di Europa ma non il bisogno di rispettare sempre le sue regole quando sono troppo stringente per la popolazione o per il ceto politico al potere. Più Europa significa maggiore orientamento temporale di lungo termine, mentre maggiore potere per il parlamento europeo significa vedere il cittadino come competente, offrire un maggiore senso di appartenenza, una riduzione della distanza sociale tra potere e cittadinanza tramite una maggiore legittimità del potere. In molte occasioni, l'Europa come istituzione vuole che ogni membro della famiglia badi a se stesso mentre gli altri stati, collocati spesso al sud, vogliono un'Europa come una famiglia allargata dove in cambio di lealtà verso l'Europa si ottiene protezione.

Renzi sostiene che " *le cose che dobbiamo fare le vogliamo fare per noi, non per i burocrati di Bruxelles*". In altri termini Renzi sostiene che introdurre elementi della dimensione culturale " *individualismo*" nella politica e società italiana sia una cosa utile per noi e per la nostra crescita.

Ad esempio, l'elezione diretta del presidente europeo porterebbe maggiore *individualismo* perché significa che ogni opinione è ricercata. Dal punto di vista delle istituzioni europee, questa proposta contiene il rischio di rendere legittime tutte le opinioni come tutte uguali ed accettabili.

La possibilità di dare il potere esecutivo alla commissione significa perdita di sovranità nazionale e quindi perdita del proprio senso di appartenenza e pertanto una minaccia in termini sia di ***collettivismo così come di debole evitamento dell'incertezza***.

Un debole evitamento dell'incertezza non viene accettato in alcuni paesi come la Francia dove il tentativo di riduzione dell'incertezza avviene con gli strumenti della politica nazionale o regionale mentre l'Italia vorrebbe ottenere delle risposte da parte di istituzioni sempre molto distanti e quindi il rischio di aumento dell'incertezza aumenta notevolmente. Per paesi con forte spirito nazionale, una commissione europea con maggiori poteri significa un'Europa che non deve legittimare il suo potere

e questo viene percepito come un'*ineguaglianza esistenziale* insopportabile in termini d'indice di distanza sociale nel caso francese. L'Europa è vista come un'istituzione di ultimo riferimento per alcuni paesi mentre per l'Italia vuol fare ricorso all'Europa in modo prevalente come luogo di risoluzione dei problemi interni.

Questo comportamento potrebbe interpretarsi come la presenza di un alto indice di distanza sociale presente tra i vari gruppi di tipo "*in-group*" o "*out-group*" nella società italiana e allo stesso tempo esiste probabilmente la necessità di mantenere il sistema in armonia proponendo delle risposte venute dall'Europa. Quando la redistribuzione delle tasse è molto elevata, le risposte ai problemi sono molto vicine mentre in un paese dove la redistribuzione delle tasse esiste soltanto per il mantenimento dello Stato come membro "*out-group*" significa che il tasso di distanza sociale dal potere è molto elevata. L'Europa politica dovrebbe essere un luogo di protezione ed aderire alla dimensione culturale detta come *collettivismo* mentre l'Europa odierna è legata alla dimensione di tipo *individualismo* perché i problemi europei sono tutti collocati alla periferia dell'Europa.

L'Europa può diventare il futuro se sarà capace di adattarsi alle circostanze e di modificare alcune tradizioni, come ad esempio il ruolo della Banca Centrale Europea.

La vita economica dell'Europa deve essere guidata da compiti condivisi e non da imperativi da seguire in termini di parametri da utilizzare nella dimensione dell'evitamento dell'incertezza.

La burocrazia europea è vista come una minaccia per i politici mentre l'Europa come istituzione ha come progetto iniziale di proteggere il continente da politici di tipo populistici o troppo nazionalistici considerandoli come "*out-group*" del progetto politico europeo.

Quindi in sostanza, l'idea che veicola la burocrazia è quella di non fidarsi dei popoli europei in termini di *enfaticizzazione dell'appartenenza* come dimensione di "*collettivismo*". Esulando in modo digressivo si potrebbe riprendere il motto illuministico: "tutto per il popolo senza il popolo".

La sfida del candidato Renzi e del partito democratico è quella di aumentare sempre di più la portata della *dimensione temporale a lungo termine* così come una maggiore adesione alla dimensione di "*collettivismo*" nel progetto europeo.

Avere una "voce unitaria in politica estera" significa a sua volta maggiore *collettivismo*, una richiesta di maggiore attenzione alle crisi nel mondo sono modi per aver un *orientamento di lungo termine* in cui i fatti più importanti per l'Europa sono tutti da collocare nel futuro. L'integrazione del mediterraneo nella politica europea rappresenta l'introduzione di un maggiore senso di *collettivismo* mentre la sua esclusione rappresenta a breve termine una riduzione dell'incertezza per alcuni paesi del nord. Inoltre sono tutte sfide che vanno in collisione con la dimensione di individualismo dove ogni paese deve badare ai propri interessi. Tutte queste azioni necessitano di una politica capace di veder il cittadino come competente e non di aver paura delle nuove forme di incertezze presenti nel contesto europeo.

La tecnocrazia è percepita come una nozione in colleganza con una dimensione

culturale ad alto indice di distanza sociale tra il potere politico e la cittadinanza. L'Europa è centrata sul ruolo del tecnocrate, i quali si aspettano di essere consultati da parte dei politici. La tecnocrazia è intollerante verso le idee divergenti poiché la differenza è pericolosa per le istituzioni europee. I tecnocrati possiedono idealmente tutte le risposte e i cittadini sono percepiti come incompetenti dalla autorità europee. Nella realtà delle tecnocrazie, i compiti sono più importanti delle relazioni. L'Europa intesa come istituzione prettamente economica e piena di vincoli non gode di buona fama perché crea un forte evitamento dell'incertezza insostenibile per molti paesi come l'Italia. Per i popoli d'Europa del sud, l'Europa sembra un'istituzione che ha creato un forte sentimento di abbandono. Le politiche di euro-austerità hanno un orientamento a breve termine dato che sono fondate sull'idea della stabilità economica del continente come sempre uguale a se stesso e abbiamo come delle linee universali da rispettare nell'affrontare queste situazioni. Insomma ci sono molti imperativi a breve termine mentre la ripartenza dell'Europa dovrebbe essere compiuta con un orientamento temporale di lungo termine. Rimettere i conti in ordine del paese serve per aver un orientamento a lungo termine perché permette al futuro di diventare il luogo dei fatti, le tradizioni devono essere modificate, il potere economico serve per compiere investimenti per il futuro e non soltanto per il mantenimento della spesa pubblica e il consumo.

Passare dal breve orientamento temporale verso un orientamento temporale di tipo lungo si palesa come la dimensione da introdurre in Europa. L'Europa di oggi è di tipo *vincolata* nell'ambito dell'economia e quindi esiste una scarsa propensione a ricordare le emozioni positive provenienti dall'Europa. L'Europa è percepita come un attore politico ad alto indice di distanza sociale mentre la storia dell'Europa di oggi avrebbe bisogno di un indice basso di distanza sociale. Tutte le dimensioni dell'Europa sono di natura economica mentre il continente europeo è essenzialmente un continente fatto di diversità culturale, vale a dire dove le dimensioni culturali come quelle di individualismo e collettivismo sono certamente al cuore delle differenze culturali presenti tra l'Europa del nord e l'Europa del sud.

3. CONCLUSIONE

Dopo avere adoperato la "*dimensione culturale*" proveniente dai lavori di Hofstede, possiamo provare ad elencare alcuni parametri ricorrenti o di tipo innovativi presenti all'interno del documento congressuale di Matteo Renzi. La dimensione culturale collegata con il bisogno di cambiamento è quella di un *forte orientamento temporale di lungo termine* con l'introduzione della parola "*futuro*" nel lessico della società italiana. Questa dimensione è contrastata da parte dei parametri aderenti alla dimensione detta "*collettivismo*" presenti in Italia come ad esempio le corporazioni professionali, le banche, gli ordini professionali, i sindacati, ecc.

Sempre a proposito della nozione di "*futuro*" occorre ribadire che il futuro rappresenta anche la dimensione culturale dove l'incertezza della vita non viene sentita come una

minaccia ma piuttosto come un'opportunità. Per compiere un tale cambiamento di tipo culturale occorre sconfiggere un forte orientamento temporale di breve termine presente all'interno della società italiana dove tutti i fatti salienti risalgono al passato. Un'altra dimensione culturale di rilievo per il cambiamento evocato da Renzi è il bisogno di riduzione della distanza sociale tra il potere e la cittadinanza. Questa dimensione è realizzabile con l'avvio di nuovi parametri come quelli di vedere il cittadino come competente, legittimare il proprio potere politico, aderire alla trasparenza, ridare peso alla formazione e ai territori. Tuttavia nel campo della formazione sono presenti anche parametri della dimensione culturale dove l'aumento della distanza sociale potrebbe essere un fattore positivo per ridare un ruolo sociale alla figura del docente. Così come un maggiore numero di diritti e doveri sono tutti elementi che permetterebbero una forte riduzione della distanza sociale tra il mondo della politica e la cittadinanza.

Per quanto riguarda il contesto allargato all'Europa, notiamo come il documento di Renzi chiede un superamento della dimensione culturale di tipo "individualismo" dell'Europa, ossia dove tutti i membri della famiglia europea sono tenuti a badare a se stessi per ottenere una dimensione di tipo "collettivismo". In altre parole, si cerca una forma di protezione da parte dell'Europa, soprattutto per aumentare un senso di "ingroup" e di appartenenza ad una famiglia allargata in cambio di lealtà al progetto europeo. Nello stesso tempo, l'Italia vorrebbe un'Europa con un maggiore evitamento dell'incertezza per evitare di vivere l'Europa come una minaccia permanente per la cittadinanza spingendo la società italiana ad essere sempre più una società di tipo "vincolata" mentre l'obiettivo è quello di tendere ad una società di tipo "appagata" attraverso l'adesione all'Europa.

BIBLIOGRAFIA

- RENZI, M., 2014, Documento congressuale presentato nell'ambito delle primarie, 8 dicembre 2014.
<http://www.matteorenzi.it/wp-content/uploads/2013/10/renzi-documentocongressuale.pdf>
- HOFSTEDE, G. & HOFSTEDE, G. J., 2005², *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G., 2011, "Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>

NOTE

1 Dietrich Bonhoeffer, tratto da *Resistenza e resa*, Queriniana, Brescia 2002: "Essendo il tempo il bene più prezioso che ci sia dato, perché il meno recuperabile, ogni volta che ci voltiamo indietro a guardare ci rende inquieti l'idea del tempo eventualmente perduto. Perduto sarebbe il tempo in cui non avessimo vissuto da uomini, non avessimo fatto esperienze, imparato, operato, goduto e sofferto. Tempo perduto è il tempo non riempito, vuoto.

2. Renzi, Matteo, alla pagina 4 del documento congressuale presentato nell'ambito delle primarie del 8 Dicembre 2014,

<http://www.matteorenzi.it/wp-content/uploads/2013/10/renzi-documentocongressuale.pdf>

3. *Ibidem*.