

# PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

Posti italiani Spa - Sped. in abb. Post. (D.L. 352/2003) (conv. in L. 27/02/04 n. 46) - art. 1, comma 1, DCB Milano

ECCO UN FUTURO  
DISOCCUPATO

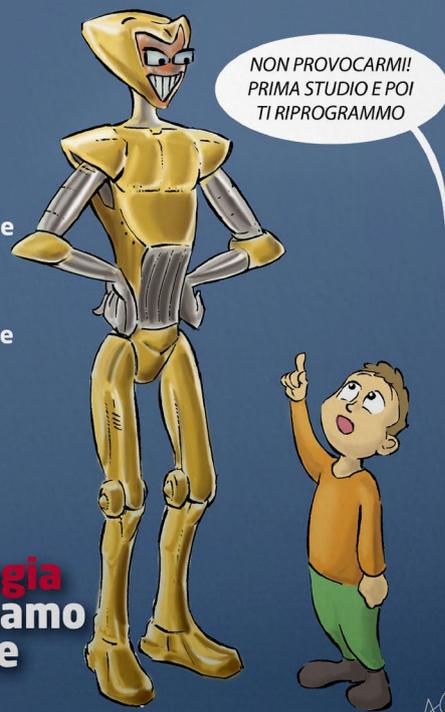
NON PROVOCARMI!  
PRIMA STUDIO E POI  
TI RIPROGRAMMO

> RIFLESSIONI  
**Riscoprire il tempo per la formazione**  
**Elogio dell'apprendimento lento**

> L'ITALIA AL LAVORO  
**Conservare la memoria delle aziende**  
**Storia e cultura nelle monografie**

> SERVIZIO SPECIALE  
**Dalla selezione al benessere**  
**come cambiano i processi HR**

**Governare la tecnologia**  
**Keep calm e sviluppiamo**  
**le nostre competenze**



**ESTE**  
Cultura d'impresa

Marzo 2019 - Numero 135



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

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

## Da giacca e cravatta a felpa e sneaker Il valore del dress code aziendale

Giorgia Pacino

*Anche i settori economici più tradizionali si stanno aprendo a un nuovo codice di abbigliamento per i dipendenti. Lasciare a casa l'abito scuro non è più un tabù e sempre più aziende hanno introdotto la regola del casual Friday. È anche l'effetto dell'ingresso in azienda dei Millennial, giovani preparati, ma con la tendenza a un look informale. Se in alcune imprese la divisa è rimasta un fattore aggregante, in altre si lascia libertà di scelta al lavoratore. In Italia vince ancora il capo ricercato, ma occhio a non esagerare: le nuove regole di stile richiedono sobrietà e attenzione al cliente*

In certi ambienti dev'essere classico, meglio se sartoriale. In altri l'importante è che sia contemporaneo e al passo con i tempi. C'è chi lo usa per esprimere personalità e chi lo vuole uguale per tutti, come un marchio distintivo. Alcuni prediligono l'eleganza, altri scelgono la praticità. L'abito di certo non fa il monaco, ma da qualche tempo neppure il lavoratore.

A far cadere l'ultimo tabù sull'abbigliamento da ufficio ci ha pensato Goldman Sachs. D'ora in poi nella sede di una delle più importanti banche d'affari al mondo non sarà più necessario indossare la cravatta. La rigida divisa di Wall Street – che, oltre all'immane nodo al collo, prevede abito scuro e camicia chiara, stringate nere o mocassini – non è più obbligatoria. Persino l'alta finanza, una delle ultime roccaforti dell'abito da lavoro, ha ceduto il passo e aperto le porte a jeans, bluse e t-shirt. L'ordine di servizio destinato ai 36mila dipendenti della banca porta la firma di David Solomon, da cinque mesi a capo dell'istituto. Il manager, che da sette anni veste i panni di dj nei locali di New York e Miami, ha scelto anche sul posto di lavoro un abbigliamento più rilassato. Una strategia, secondo alcuni, per fronteggiare la concorrenza della Silicon Valley e accaparrarsi i migliori talenti freschi di università. E di certo poco inclini all'abito scuro.

### Un nuovo stile, il *business casual*

La nuova divisa del manager di successo sembra fatta di maglioni, jeans e sneaker. La parola d'ordine è comodità. Qualcuno ha trovato un nome per il nuovo trend: *business casual* è stato definito lo stile che reinterpreta il classico look da ufficio per adattarsi a un modello di vita sempre più smart e multitasking. Il vestiario deve consentire ampia libertà nei movimenti o permettere di stare seduti per ore davanti al pc senza il fastidio di indumenti scomodi. L'idea che vi sta dietro è chiara: se il lavoratore è a suo agio nei panni che indossa, anche il suo rendimento sarà migliore.

La conferma sembra arrivare da uno studio condotto nel 2018 da Stormline, storica azienda inglese specializzata nella produzione di abbigliamento tecnico impermeabile. L'analisi ha rivelato che il 61% dei dipendenti è più produttivo se ha la possibilità di vestire in modo casual.

“Eppure avviene anche il contrario: una persona che si veste bene, si sente anche molto bene in azienda. Vestire in modo più curato genera un effetto positivo sia sulla persona sia sui colleghi che le stanno attorno”. **Marc Buisson, Presidente e Amministratore Delegato di Day**, è alla guida della filiale italiana del gruppo Up dal 2011. Nell'organizzazione ha visto convivere vecchie generazioni, fedeli alla cravatta, e i cosiddetti Millennial, i nati dopo il 1980, più propensi a uno stile casual. “Essendo un'azienda di servizi, siamo in contatto con clienti e fornitori. Non abbiamo mai imposto un *dress code*, ma i commerciali devono vestire in modo professionale visto che rappresentano la società all'esterno. All'interno dipende molto dal lavoro che si fa: gli uffici più creativi, marketing e comunicazione, hanno piena libertà e adottano spesso look



Marc Buisson,  
Presidente e  
Amministratore  
Delegato di Day



molto più casual. Tutti i quadri e i dirigenti sono quasi sempre in abito scuro, con o senza cravatta, perché si rapportano con altri”.

### Il modello italiano: ricercatezza e sobrietà

Da anni in Italia, Buisson nota anche una differenza di stile rispetto alla sua terra d'origine, la Francia. Una distanza che è un po' quella tra l'*haute couture* parigina e il *prêt-à-porter* milanese. “È difficile definire lo stile italiano: per esempio, a Roma non ci si veste come a Bologna. Se prendiamo in considerazione città di business come Parigi e Milano, una differenza però c'è: in Francia lo stile è classico, in Italia più ricercato. Entrambi molto eleganti, ma agli abiti italiani si dedica una cura e un'attenzione maggiore”.

Occhio, però, a non esagerare: i gusti personali devono fare i conti con le esigenze di lavoro e soprattutto con le opinioni dei superiori. Secondo un'altra ricerca, condotta dall'azienda produttrice di divise da lavoro Simon Jersey, il 37% dei dirigenti sceglierebbe di non promuovere chi si veste in modo inadeguato. Ben il 65% dei dipendenti intervistati sospetta di non essere avanzato di carriera proprio a causa di uno stile troppo disinvolto. “La prima impressione conta ancora molto, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda”, sottolinea l'AD di Day. “Oggi le nuove generazioni hanno le competenze per accedere a ruoli di responsabilità, ma spesso un giovane che non si veste in modo professionale non viene considerato nella posizione giusta. Ecco perché consigliamo a chi viene promosso un percorso che insegni come presentarsi, come relazionarsi con gli altri e pure come vestirsi. Anche per segnare una distanza tra la posizione precedente e il nuovo incarico di responsabilità.

Lo stile e l'abbigliamento aiutano molto l'autorevolezza della persona”. Anche se casual, insomma, il vestito va scelto con cura. L'ideale è che rispecchi le attitudini che l'azienda cerca in un manager: agilità, versatilità, modernità. E, perché no, capacità di pensare fuori dagli schemi.

### I Millennial e il venerdì libero dalla cravatta

La spinta verso un *dress code* meno rigido arriva dagli Stati Uniti, ma si è presto imposta anche in Europa fino a diventare vera e propria tendenza. Ne è un esempio il *casual Friday*, l'usanza che permette di presentarsi al lavoro senza giacca e cravatta il venerdì,



© Axel Scapin, Scuola del Fumetto di Milano

in vista del weekend. Negli Usa è diventata una consuetudine a partire dagli Anni 80 e nell'ultimo periodo ha preso piede anche in Italia. A Varese, nei locali di BTicino, il venerdì casual è ormai la regola. Da un anno i dipendenti dell'azienda specializzata in infrastrutture elettriche e digitali per edifici possono abbandonare tailleur, giacca e cravatta e indossare abiti più informali. “Il venerdì si percepisce una maggior distensione nelle relazioni. E non solo perché è l'ultimo giorno di lavoro della settimana”, spiega **Lucio Tubaro, Direttore Risorse Umane di BTicino**. “Un abbigliamento più rilassato facilita i rapporti informali tra le persone”.

Fondamentale resta il contesto di riferimento: lo stile adottato nel vestiario, anche se casual, deve adattarsi al posto di lavoro. “Siamo un'azienda industriale, di grosse dimensioni, con una forte patina storica e con sedi per lo più in aree di provincia”, precisa Tubaro. “Tradizionalmente l'approccio era piuttosto formale per i manager: giacca e cravatta per gli uomini e tailleur per le donne. Non c'è mai stato un *dress code* formalizzato, ma una certa tendenza culturale



Lucio Tubaro,  
Direttore Risorse  
Umane di BTicino



al formalismo sì”. La regola non scritta era di propendere per un’eleganza pur sobria ma formale. Almeno fino all’avvento delle nuove generazioni. “Quando sono entrati in azienda i Millennial abbiamo cominciato a notare un cambiamento di attitudine. Anche il collegamento dell’azienda alle filiali del gruppo internazionale di cui facciamo parte ci ha aperto a un maggiore informalismo. Guardando alle tendenze del mercato, alla voglia di attirare nuove generazioni e di abbassare l’età media del personale dopo gli anni di crisi, abbiamo pensato a iniziative per rendere l’approccio e il clima interno più informale, un po’ più moderno”.

Una di queste iniziative è stata proprio il *casual Friday*. A differenza del passato, l’azienda ha deciso questa volta di formalizzare il nuovo *dress code*, annunciandolo al management meeting annuale e diffondendo un comunicato interno. “L’apporto dei giovani è fondamentale per cambiare i costumi di un’azienda. Non mi aspettavo un riscontro particolare da parte della fascia di età medio-alta, invece c’è stata una risposta molto positiva”, continua Tubaro. “A parte qualche rara eccezione, su un totale di circa 1.400 dipendenti tra impiegati e manager molte persone anche senior, sia come posizione sia come anagrafica, hanno accolto con piacere questa novità e si sono subito adeguate”.



Daniela Colantropo  
è HR Manager del  
Gruppo Rold

### Il look come biglietto da visita

La vera rivoluzione, più che sartoriale, sembra dunque generazionale. L’ingresso nelle

società di giovani neolaureati ha scardinato i vecchi canoni dell’abbigliamento business. La stessa Goldman Sachs, che oggi guida il nuovo corso per i manager, già da anni aveva autorizzato i 6mila addetti alla gestione dei sistemi digitali a presentarsi al lavoro vestiti come in qualunque altra azienda tecnologica. D’altronde, ormai il 75% del personale della banca è nato dopo il 1981. E anche gli stessi dipendenti incaricati di fare affari con investitori californiani o imprese digitali vengono invitati da tempo a indossare felpe grigie con il cappuccio, in pieno stile Mark Zuckerberg. Il mondo del digitale è guidato spesso da personaggi non convenzionali e anche l’abbigliamento riprende il loro stile manageriale.

Nelle imprese in cui sopravvivono costrizioni legate al *dress code*, invece, le regole discendono da ragioni gerarchiche e tendono a sottolineare le distinzioni tra dirigenti e sottoposti. Spesso, infatti, a fare la differenza nel look è proprio il settore di riferimento: le aziende legate all’Information Technology, alla comunicazione, alla grande distribuzione e al marketing sono quelle in cui il passaggio dai vecchi ai nuovi codici di comportamento è più evidente. Nel mondo della finanza, invece, così come negli studi legali, esistono ancora forti resistenze ad abbandonare gli schemi più tradizionali.

Un ruolo importante lo gioca anche il tipo di clientela. “In Rold la scelta del proprio abbigliamento è personale e ognuno riesce a interpretare l’immagine aziendale e il suo ruolo anche attraverso il proprio *style*. Può capitare che si tenda a seguire il *mood* dell’interlocutore con cui ci si interfaccia”. Daniela Colantropo, HR Manager del Gruppo Rold, racconta la scelta di non adottare un *dress code* rigido o ingessato in azienda. Rold, da poco nominata Lighthouse Plant 2019 dal WEF, è specializzata nella progettazione e produzione di componenti elettromeccanici per il settore Appliances con una nuova anima digital e ha deciso di non imporre un codice di abbigliamento ai propri collaboratori. “Per scelta non abbiamo dato ai dipendenti alcuna indicazione e ognuno può scegliere il miglior modo per esprimere la propria professionalità, che di certo non passa per cosa si indossa. È altresì naturale adeguarsi e seguire un determinato stile in occasione di incontri formali con clienti o fornitori. Una distinzione, invece, va fatta per il persona-



Una scena de ‘Il diavolo veste Prada’ film del 2006 diretto da David Frankel. Meryl Streep è Miranda Priestly, influente e tirannica direttrice della rivista di moda ‘Runway’



Ne 'Il filo nascosto' Daniel Day-Lewis è Reynolds Woodcock, un rinomato stilista che domina la scena della moda britannica

le di produzione a cui abbiamo consegnato la divisa aziendale con logo Rold, idonea al lavoro in produzione. La divisa è stata scelta con cura e facendo attenzione ad adottare un abbigliamento che potesse far sentire ogni operatore a proprio agio. Per il resto, massima libertà nella scelta del vestiario". Da giovane manager, Colantropo aggiunge: "Noi Millennial, mi ci metto dentro anch'io, tendiamo a preferire un abbigliamento informale, ma sappiamo scegliere cosa indossare con cura a seconda delle occasioni".

### La divisa per fare squadra

C'è, infine, chi ha fatto dell'abito da lavoro un segno distintivo dell'azienda. In Unox, impresa produttrice di forni e sistemi di cottura professionali con sede nel padovano, la divisa aziendale è indossata da tutti. Dal CEO all'operatore di linea. "Crediamo che il primo comportamento che un leader debba adottare sia sempre guidare con l'esempio. Una delle regole che ci siamo dati è non chiedere mai a un nostro collaboratore qualcosa che noi per primi non siamo disposti a fare". **Nicola Michelin, CEO di Unox**, ha le idee chiare in proposito. Così, quando nel 2009 i responsabili commerciali hanno chiesto di introdurre camicie e maglioni per i venditori, perché i loro vestiti fossero sempre appropriati negli incontri con i clienti, la richiesta è stata accordata. In un meeting successivo si è deciso che anche il manage-

ment team avrebbe dovuto fare lo stesso, per dare l'esempio. E tutti i manager hanno adottato l'abbigliamento aziendale. "Da allora abbiamo cominciato a ricevere richieste da parte di tutto il personale e quindi abbiamo formalizzato questo *dress code*, lasciando al contempo libertà di scelta a chi non ne fa richiesta", continua Michelin.

Oggi in Unox tutti i leader, top manager e middle manager, e tutti i venditori devono rispettare lo stile di abbigliamento aziendale. I collaboratori possono scegliere: se optano per il set di abbigliamento pagato dall'azienda, allora si impegnano a indossarlo; altrimenti restano liberi di vestirsi come preferiscono. "Ormai circa il 90% della popolazione aziendale usa la divisa. Ed è nato tutto da una scelta spontanea del personale". La divisa prevede polo, camicia e maglione, declinati in base alle stagioni. Per i manager e i commerciali, in occasione di fiere e visite dei clienti, è prevista anche la cravatta. Per il resto, non c'è alcuna differenza di ruoli o mansioni. "Siamo tutti parte della stessa squadra: dall'Amministratore Delegato al neoassunto e ci vestiamo tutti allo stesso modo", conclude Michelin. "La divisa è stata introdotta per chi era già venditore, ma oggi per tanti arrivare a indossarla è una soddisfazione: le nuove reclute aspirano a superare il periodo di prova per avere accesso alla divisa.

È un bel modo per sentirsi parte della squadra".



Nicola Michelin,  
CEO di Unox

# DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,  
Sviluppo&Organizzazione  
e Persone&Conoscenze  
sono da sempre un punto di riferimento  
per l'aggiornamento professionale  
di manager e imprenditori.



## ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

### Sviluppo & Organizzazione

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>130€</b>
Digitale	<b>65€</b>
Carta + Digitale	<b>160€</b>

### PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>150€</b>
Digitale	<b>75€</b>
Carta + Digitale	<b>180€</b>

### SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>170€</b>
Digitale	<b>85€</b>
Carta + Digitale	<b>200€</b>



#### ABBONATI ONLINE SU [WWW.ESTE.IT](http://WWW.ESTE.IT)

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 - [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

**ESTE**  
Cultura d'impresa