

Assumere per valori e cultura: una guida pratica per HR

28 settembre 2026 · Elena Lamperti

Assumere per valori e cultura non significa cercare persone tutte uguali. Significa capire prima come lavorano, cosa si aspettano e se possono costruire un rapporto coerente con l'azienda.

Assumere per valori e cultura è un'espressione che sento usare sempre più spesso nel recruiting. Ma che cosa significa davvero? E soprattutto, come si può trasformare in un criterio utile senza renderlo vago, soggettivo o rischioso per la qualità della selezione?

Dal mio punto di vista, la domanda corretta non riguarda soltanto ciò che una persona sa fare, ma anche il modo in cui lavora, l'ambiente nel quale riesce a dare il meglio e le aspettative che porta con sé. Il CV è un punto di partenza. Ma da solo non racconta abbastanza: non mostra sempre come una persona affronta l'ambiguità, riceve un feedback, collabora con interlocutori diversi o interpreta le responsabilità del ruolo.

In questa guida parto da un problema concreto e propongo un metodo pratico per integrare valori e cultura nel processo di selezione. Non per sostituire competenze ed esperienza, che restano fondamentali, ma per aggiungere informazioni che spesso emergono troppo tardi, quando la selezione è già avanzata oppure la persona è già entrata in azienda.

Che cosa significa assumere per valori e cultura

Assumere per valori e cultura significa considerare, accanto alle competenze tecniche e all'esperienza, il modo in cui una persona interpreta il lavoro e la relazione con gli altri. I valori possono riguardare l'autonomia, la collaborazione, la trasparenza, la responsabilità, l'apprendimento continuo o l'orientamento al cliente, ma non sono etichette da assegnare ai candidati sulla base di una sensazione.

La cultura aziendale riguarda il modo in cui quei valori si traducono nella vita quotidiana dell'organizzazione. Come vengono prese le decisioni quando non c'è accordo? Come si comunica un errore? Quanto spazio esiste per il confronto? Come vengono gestiti feedback, priorità e cambiamento? Sono queste situazioni concrete a rendere comprensibile la cultura, molto più di una frase nella pagina "Chi siamo".

Non basta quindi dichiarare che un'azienda crede nella collaborazione. Bisogna capire come la collaborazione viene praticata nel team e quali comportamenti la rendono possibile. Allo stesso modo, non basta cercare una persona autonoma senza spiegare se l'autonomia consiste nel gestire il lavoro con indipendenza, nel prendere decisioni rapide o nel saper chiedere supporto al momento giusto.

La cultura non è soltanto ciò che un'azienda scrive nella pagina "Chi siamo". È anche ciò che una persona sperimenta quando entra in relazione con il team.

Perché competenze e CV non sono sufficienti

Le competenze restano fondamentali, perché una selezione non può ignorare ciò che serve per svolgere un ruolo e raggiungere gli obiettivi previsti. Il punto è che la competenza tecnica, da sola, non permette sempre di prevedere la qualità della collaborazione, la compatibilità delle aspettative o il modo in cui una persona affronterà il contesto reale.

Due persone possono avere un'esperienza molto simile e reagire in modo diverso davanti a un ambiente con molte ambiguità. Una può cercare un confronto frequente, mentre l'altra può lavorare meglio con grande autonomia; una può considerare il feedback diretto un elemento di crescita, mentre l'altra può aspettarsi una modalità più strutturata. Nessuna di queste caratteristiche è automaticamente giusta o sbagliata: la domanda è se sia coerente con il ruolo, il team e il modo di lavorare dell'azienda.

Quando queste differenze non vengono esplorate, si rischia di scoprire soltanto dopo l'assunzione che le aspettative non coincidevano. La persona può sentirsi in un ambiente poco adatto, mentre l'azienda può interpretare la difficoltà come un problema di motivazione, adattamento o collaborazione. In realtà, il disallineamento può essere nato molto prima, durante una selezione che aveva osservato soprattutto il curriculum e le parole chiave.

Cultura non significa cercare persone uguali

Qui serve una distinzione importante. Assumere per valori e cultura non dovrebbe significare selezionare persone che hanno lo stesso carattere, gli stessi interessi o lo stesso percorso di chi è già nel team. Quando la cultura viene interpretata come "persona con cui mi troverei bene", il criterio diventa fragile e può favorire somiglianze personali invece di valutare la reale coerenza con il lavoro.

Un team efficace non ha bisogno di essere uniforme. Ha bisogno di condividere alcuni principi di lavoro e, allo stesso tempo, di accogliere competenze, esperienze e prospettive differenti. Una persona può avere valori compatibili con l'organizzazione anche se comunica in modo diverso, proviene da un settore differente o porta un punto di vista che il gruppo non possiede ancora.

Per questo preferisco parlare di coerenza con il contesto, non di identità tra persona e azienda. La domanda non dovrebbe essere "È come noi?", perché rischia di trasformarsi in una ricerca di familiarità; è più utile chiedersi se quella persona possa lavorare bene con il team, contribuendo anche con ciò che è diverso e mettendo le proprie competenze al servizio degli obiettivi del ruolo.

Prima di selezionare, chiarisci la cultura reale

Non si può valutare la coerenza culturale se l'azienda non ha chiarito prima che cosa intende per cultura. Questo lavoro viene spesso rimandato perché sembra astratto, ma può partire da situazioni molto concrete che HR, manager e team conoscono già, anche se non le hanno ancora trasformate in criteri condivisi.

Chiediti come si comporta il team quando una scadenza è a rischio, come vengono prese le decisioni quando non c'è accordo e che cosa succede quando una persona fa una domanda o segnala un problema. Osserva quanto

contano la presenza, l'autonomia, la velocità, la precisione o la capacità di sperimentare, distinguendo ciò che l'azienda dichiara di apprezzare da ciò che viene premiato davvero nella quotidianità.

Un valore utile deve essere osservabile. "Innovazione" è una parola ampia: può voler dire proporre idee nuove, sperimentare rapidamente, migliorare un processo esistente oppure accettare di rivedere una decisione. Anche "responsabilità" può significare rispettare gli impegni, comunicare tempestivamente un ostacolo o assumersi le conseguenze di una scelta.

Più l'azienda riesce a descrivere i comportamenti associati ai propri valori, più il confronto con i candidati diventa chiaro e meno dipendente dalle impressioni. Questo passaggio aiuta anche a riconoscere eventuali incoerenze interne, perché costringe l'organizzazione a chiedersi se il comportamento richiesto in selezione sia davvero sostenuto dal modo in cui il lavoro viene gestito.

Collega cultura, team e ruolo

La cultura aziendale non viene vissuta allo stesso modo in ogni ruolo. Un team commerciale può avere ritmi, obiettivi e modalità di relazione diversi da quelli di un gruppo tecnico o amministrativo, e anche all'interno della stessa organizzazione possono esistere differenze tra manager, funzioni e sedi.

Per questo la valutazione dovrebbe tenere insieme tre livelli: l'azienda nel suo complesso, con i suoi principi e le sue aspettative; il team, con il suo modo concreto di collaborare; il ruolo, con le responsabilità e le condizioni operative quotidiane. Limitarsi alla cultura dichiarata dall'organizzazione rischia di lasciare fuori proprio il contesto nel quale la persona lavorerà ogni giorno.

Immaginiamo una posizione che richiede autonomia, ma prevede anche un confronto costante con più interlocutori. Non basta cercare una persona "indipendente": bisogna spiegare che l'autonomia riguarda la gestione del lavoro e delle priorità, mentre la collaborazione è indispensabile per prendere decisioni, condividere informazioni e coordinarsi con gli altri.

Questa precisione aiuta sia l'azienda sia il candidato. L'azienda formula una ricerca più coerente e può valutare le risposte rispetto a situazioni reali, mentre la persona riceve elementi più concreti per capire se l'opportunità è compatibile con il proprio modo di lavorare.

Come valutare valori e cultura durante la selezione

Parti da comportamenti osservabili

Le domande generiche producono spesso risposte generiche. Chiedere "Sei una persona collaborativa?" porta quasi sempre a un sì, perché la domanda invita all'autopresentazione e non permette di comprendere come quella collaborazione si manifesti davvero quando esistono tensioni, priorità diverse o informazioni incomplete.

È più utile chiedere di raccontare una situazione in cui la collaborazione è stata difficile, un momento in cui la persona ha ricevuto un feedback scomodo oppure una decisione presa senza avere tutti gli elementi. Non cerco la

risposta perfetta, ma il modo in cui la persona ragiona, quali criteri utilizza, come interpreta il proprio ruolo e che cosa ha imparato dall'esperienza.

Un episodio concreto non elimina la soggettività della valutazione, ma permette di osservare meglio valori e soft skill rispetto a un'autodescrizione astratta. È importante ascoltare il racconto nella sua complessità, chiedendo quale fosse il contesto, quali alternative fossero disponibili, che cosa sia stato fatto e come la persona giudichi oggi quella scelta.

Racconta il contesto senza abbellirlo

La selezione non dovrebbe essere un esercizio di marketing unidirezionale. Se l'azienda parla soltanto degli aspetti positivi, il candidato non dispone di elementi sufficienti per capire se quella realtà sia adatta a lui o a lei, e il rischio è costruire aspettative che il lavoro quotidiano non riuscirà a sostenere.

È utile spiegare anche le difficoltà del ruolo: se le priorità cambiano spesso, se il processo decisionale è ancora in evoluzione, se il manager offre un confronto frequente oppure si aspetta un'elevata autonomia, e quali momenti di pressione siano prevedibili. Raccontare il contesto con onestà non indebolisce l'employer branding, ma aiuta a costruire aspettative più realistiche e conversazioni più mature.

Ascolta le domande del candidato

Le domande che una persona pone durante il colloquio possono offrire indicazioni importanti sulle sue aspettative. Chi chiede come vengono gestiti i feedback può essere interessato a un ambiente orientato alla crescita, mentre chi vuole capire come vengono definite le priorità può attribuire grande valore alla chiarezza organizzativa.

Non bisogna però trasformare ogni domanda in un giudizio o in una prova definitiva di un valore. Una domanda è un punto di partenza per approfondire, non una conferma automatica di un'impressione già formata; l'ascolto deve restare aperto e rispettoso, considerando anche il momento del processo e le informazioni che l'azienda ha già condiviso.

Usa criteri coerenti per tutte le persone

Se valori e cultura entrano nella selezione, devono essere valutati con una logica il più possibile condivisa. Diversamente, il rischio è affidarsi soltanto alla sensazione del singolo intervistatore, confondendo la coerenza con il contesto con la simpatia, la familiarità o la somiglianza personale.

Un criterio può essere definito collegando ogni valore a comportamenti attesi e a domande pertinenti. Dopo il colloquio, il team dovrebbe confrontarsi sulle evidenze concrete emerse nella conversazione, distinguendole dalle impressioni personali e chiarendo quali elementi siano ancora da verificare. Questo non elimina del tutto la soggettività, ma rende il processo più leggibile, discutibile e migliorabile.

Le domande che aiutano a capire la coerenza

Una buona domanda non serve a verificare se il candidato conosce i valori dichiarati dall'azienda. Serve a capire come quei valori si siano manifestati nelle sue esperienze e quali condizioni consideri importanti per lavorare bene, senza suggerire la risposta che l'intervistatore vorrebbe sentirsi dire.

Si può chiedere di descrivere un ambiente di lavoro nel quale la persona ha dato il meglio e che cosa lo rendesse efficace. Si può esplorare un contesto in cui le aspettative non erano chiare, chiedendo come abbia reagito e che cosa avrebbe avuto bisogno di sapere prima; si può anche domandare quale tipo di feedback aiuti maggiormente a migliorare o quale comportamento renda difficile la collaborazione in un team.

Dal lato azienda, è altrettanto importante chiedere al manager e al team di descrivere la realtà concreta. Quali decisioni dovrà prendere la persona in autonomia? Come si definisce una buona collaborazione in quel ruolo? Quali comportamenti hanno aiutato il gruppo a superare una difficoltà recente? Il valore delle domande non sta nella formula, ma nella qualità dell'ascolto e nella capacità di mettere in relazione le risposte con il lavoro reale.

L'errore di valutare valori non dichiarati

Può capitare che un'azienda cerchi una persona "proattiva", "flessibile" o "con spirito imprenditoriale" senza spiegare che cosa queste parole significhino nel quotidiano. In questo modo si chiede al candidato di indovinare una cultura implicita e si lascia all'intervistatore il compito di decidere, spesso senza criteri condivisi, se la risposta sia abbastanza vicina alle sue aspettative.

Il risultato può essere una selezione poco trasparente: la persona prepara risposte generiche, l'azienda interpreta in modo diverso lo stesso comportamento e il confronto si basa su criteri che non sono stati esplicitati. Rendere visibili le aspettative non significa anticipare ogni dettaglio del lavoro, ma dare abbastanza informazioni perché entrambe le parti possano valutare con maggiore consapevolezza.

Questo vale anche per l'annuncio, che dovrebbe descrivere non soltanto requisiti e responsabilità, ma il contesto nel quale il ruolo si inserisce. Un'opportunità raccontata in modo più preciso consente candidature più coerenti e riduce il rischio che un'informazione importante emerga solo durante il colloquio o, peggio, dopo l'ingresso in azienda.

Da dove partire: una pratica concreta per HR

Se vuoi introdurre questo approccio, non devi riscrivere subito tutto il processo di selezione. Puoi iniziare da una posizione aperta e osservare il percorso con attenzione, coinvolgendo chi conosce davvero il lavoro quotidiano e non soltanto chi ha contribuito alla descrizione formale del ruolo.

Definisci ciò che la persona deve saper fare e separa le competenze tecniche dai comportamenti necessari nel contesto. Descrivi il team e il modo di lavorare con esempi concreti, individua le aspettative che potrebbero generare incomprensioni nei primi mesi, costruisci domande coerenti con queste informazioni e condividi i criteri con chi partecipa ai colloqui.

Alla fine della selezione, chiediti non soltanto chi è stato scelto e perché. Chiediti anche quali informazioni fossero chiare prima del colloquio, quali siano emerse soltanto durante gli incontri e quali non siano state esplorate abbastanza; questo momento di revisione aiuta a migliorare le ricerche successive e a capire dove il processo sta ancora lasciando spazio a interpretazioni troppo soggettive.

Oltre il CV. Oltre l'annuncio.

Quando parlo di matching tra persone e aziende, parto da una convinzione maturata lavorando da entrambi i lati della scrivania: le informazioni importanti spesso ci sono, ma non sempre vengono raccolte nel momento giusto o messe in relazione tra loro. Il CV racconta una parte della persona e l'annuncio racconta una parte dell'opportunità, ma nessuno dei due strumenti può spiegare da solo se quell'incontro abbia condizioni realistiche per funzionare.

Per questo, accanto a competenze ed esperienza, è utile considerare soft skill, valori, aspirazioni, aspettative e cultura aziendale. Non si tratta di cercare la persona perfetta né di affidare la selezione a un'intuizione, ma di portare prima nel processo alcune informazioni che candidati e aziende scoprono troppo spesso dopo.

È il principio che guida anche BridgeWorks: andare oltre il CV e oltre l'annuncio per aiutare persone e aziende a scegliersi meglio. La tecnologia può supportare la raccolta e la valorizzazione delle informazioni, ma la qualità del match dipende dalla chiarezza delle domande, dalla trasparenza del contesto e dalla responsabilità con cui entrambe le parti partecipano alla scelta.

Assumere per valori e cultura, quindi, non significa trovare qualcuno "come noi". Significa capire se una persona e un'organizzazione possono lavorare bene insieme, lasciando spazio anche alle differenze e rendendo visibili, prima possibile, le condizioni che possono sostenere oppure ostacolare quella relazione professionale.