



# LIBERARE I TALENTI NELLE ORGANIZZAZIONI INCLUSIVE

Posted on 15 Marzo 2024 by Romanelli Mauro e Ferrara Maria



**Category:** [HR management in contemporary times: inclusione, etica, innovazione](#)

## Abstract

Liberare i talenti nelle organizzazioni significa alimentare una visione inclusiva nel coniugare crescita e benessere delle persone, performance e sviluppo delle aziende, migliorando la qualità delle relazioni, nel governare la diversità, valorizzando il capitale umano in organizzazioni che riconoscono le persone impegnate nel creare valore per il successo delle imprese.

## Introduzione

Organizzazioni inclusive investono nelle capacità delle persone al lavoro e liberano i talenti, valorizzano il potenziale ed esaltano la varietà del capitale umano. Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti alimenta la formazione di competenze specifiche, crescita individuale e professionale, favorendo l'emergere di abilità che alimentano buone performance per l'organizzazione (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Sostenere l'inclusione nell'organizzazione contribuisce a fare la differenza nella produzione di valore e benessere, nell'aprire ad opportunità di carriera, al successo organizzativo (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018), traducendosi in politiche *inclusive* di gestione delle risorse umane, che, coerenti con un governo delle relazioni d'impiego orientato allo sviluppo interno del capitale umano, presidiano la dimensione psicologica della relazione tra azienda e dipendenti (van den Groenendaal *et al.*, 2022), nel coniugare dimensione organizzativa e bisogni attesi delle persone, rinforzando il legame tra dipendenti ed identità organizzativa. Le aziende possono



investire nello sviluppo inclusivo dei talenti per conciliare esigenze legate alla performance organizzativa e bisogni di crescita individuale delle persone (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Le aziende devono governare le relazioni con le persone coinvolte negli obiettivi organizzativi, promuovendo l'inclusione nell'organizzazione quale meccanismo che integra diversità e varietà delle persone al lavoro, e sostenere politiche che sappiano combinare potenziale e diversità nel capitale intellettuale delle organizzazioni quali comunità sociali che rafforzano le relazioni, definendo assetti coerenti nel governo delle relazioni di lavoro (Imperatori, 2020).

Nel gestire in via strategica l'inserimento, la formazione, la *retention* e lo sviluppo dei talenti si riscopre la dimensione inclusiva dell'organizzazione che esalta la varietà del capitale umano che genera valore e contribuisce a performances soddisfacenti per l'organizzazione (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Le azioni inclusive sono orientate alla promozione di un ruolo attivo e partecipante delle persone per contribuire al successo dell'organizzazione nel conseguire le performances coerenti con gli obiettivi aziendali e nella formazione delle decisioni. Sviluppare e trattenere i talenti, le persone che generano valore per l'impresa e contribuiscono all'effettiva crescita aziendale significa alimentare la dimensione organizzativa e valorizzare il potenziale delle persone, investendo nel capitale umano. Nella gestione dei talenti si identificano quelle iniziative dirette ad attrarre, motivare e mantenere nell'organizzazione persone che dispongono di risorse di valore che consentano all'impresa di essere competitiva coniugando valorizzazione del capitale umano e attenzione per esigenze e bisogni delle persone (Imperatori, 2020).

Investire nel capitale umano, nello sviluppo e nella *retention* di persone di valore, che contribuiscono all'effettiva crescita dell'impresa significa alimentare la dimensione organizzativa quale leva per valorizzare il potenziale delle persone al lavoro. Riscoprire nelle aziende il ruolo e le pratiche dell'inclusione valorizza il management della diversità, alimenta la varietà culturale nell'organizzazione, e promuove la dimensione collaborativa per l'efficacia organizzativa.

Mentre proliferano gli studi sul *talent management*, non sono molti gli studi nei quali si lega il tema del *talent development* ad una visione inclusiva, nelle organizzazioni, che promuove lo sviluppo delle persone, ed alimenta la crescita del capitale umano per il miglioramento delle performances organizzative. Nel contributo proposto da Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham (2023) il tema dello sviluppo dei talenti nella prospettiva dell'inclusione organizzativa (*inclusive talent development*) emerge come competenza per il conseguimento di vantaggi competitivi e si configura quale approccio chiave al *talent management* e leva di gestione delle risorse umane, *resource-based*, strategica e sostenibile, che alimenta la *employee retention* nell'accompagnare le politiche del personale orientate a trattenere i propri dipendenti, coinvolgendoli e motivandoli nelle finalità e nelle attività dell'organizzazione. Nello scenario attuale, la sfida che le imprese devono affrontare è dover riconoscere e valorizzare il talento delle persone al lavoro, esaltando le diversità e la varietà presente nel capitale umano nel progettare e promuovere soluzioni gestionali ed organizzative orientate all'inclusione, configurando una via *inclusive* che valorizzi il legame tra crescita individuale e sviluppo dell'organizzazione. Gestire la relazione con le persone che hanno talento è il campo d'azione nel quale le aziende esaltano la dimensione organizzativa, identificando politiche e pratiche che consentono di coniugare la gestione della diversità e il governo dell'inclusione quale strumento di integrazione delle differenze e della



varietà (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018).

## Riscoprire l'organizzazione che promuove l'inclusione per governare la diversità

Promuovere una visione inclusiva nell'organizzazione significa liberare il potenziale delle persone e generare opportunità di crescita e sviluppo, contribuendo ad alimentare la sostenibilità aziendale (Cox e Blake, 1991). Organizzazioni inclusive valorizzano il capitale umano, progettando politiche e interventi per l'inclusione quale risposta organizzativa, in una prospettiva sistemica, al bisogno di governare e gestire diversità e varietà della forza lavoro (Dass e Parker, 1999). Nel riscoprire l'organizzazione inclusiva, le aziende definiscono politiche per la gestione strategica e sostenibile delle risorse umane, nell'investire nell'inclusione organizzativa si valorizzano le differenze, integrando la diversità, alimentando la crescita delle persone, e coniugando lo sviluppo individuale con il miglioramento delle performance dell'organizzazione (Kailannan *et al.*, 2023). L'inclusione, *embedded* nel tessuto connettivo dell'organizzazione e riflettersi nel clima interno, nelle politiche e nelle pratiche di gestione delle risorse umane, nel sistema di valori che apre ad eguali opportunità per i partecipanti (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018). Nelle aziende che creano ambienti inclusivi si definiscono pratiche che contribuiscono a valorizzare ed integrare la diversità quale risorsa di valore nell'organizzazione. Nelle organizzazioni *diversity-led* si modificano i ruoli e le funzioni che si configurano ruoli e funzioni per una leadership inclusiva competente nell'integrare le differenze nella partecipazione ai processi decisionali e nel facilitare tra i dipendenti la percezione di inclusione nel *team work*.

Si ha inclusione quando un dipendente si percepisce quale componente, riconosciuto e apprezzato, di un gruppo di lavoro, avendo sperimentato un trattamento che sia giusto, equo e soddisfacente circa i suoi bisogni di appartenenza ed unicità. Nelle organizzazioni *inclusion-oriented* si configurano modelli organizzativi e ambienti di lavoro inclusivi che coniugano le esigenze di rispetto e correttezza verso le persone con la valorizzazione delle differenze nel presidiare il clima interno, le pratiche di gestione, la percezione di inclusione, l'inclusione nel gruppo di lavoro, ruoli e capacità di un leader nel favorire ambienti inclusivo per il confronto e la partecipazione alla gestione delle informazioni ed alla assunzione di decisioni (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018). Le aziende dovrebbero alimentare processi, difensivi e propositivi, che potenzialmente contribuiscono a favorire la percezione di inclusione organizzativa: nell'orientamento alla prevenzione è compito del management monitorare tutte le pratiche potenzialmente *exclusion-led* operanti a vari livelli organizzativi, mentre: nell'orientamento alla promozione il ruolo del management è di assumere comportamenti e delineare azioni coerenti per alimentare la crescita e la realizzazione di un'organizzazione inclusiva che valorizzi la diversità promuovendo ambienti e contesti di lavoro inclusivi (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018).

## Sviluppare e gestire i talenti: alimentare una visione strategica ed



## inclusiva delle persone nell'organizzazione

Lo sviluppo dei talenti si inserisce nell'ambito di un insieme di *policies* e pratiche che orientano la gestione strategica delle risorse umane verso la sostenibilità. Nella gestione dei talenti i datori di lavoro anticipano e soddisfano le proprie esigenze in termini di disponibilità di capitale umano prezioso per lo sviluppo aziendale, nel migliorare il ritorno sugli investimenti in risorse umane e preservare lo sviluppo interno dei dipendenti, nel promuovere lo sviluppo delle risorse umane che esalta capacità e potenziale delle persone che alimentano performance organizzativa e competitività dell'impresa. Lo sviluppo dei talenti o *talent development* rappresenta un'area limitata di ricerca nell'ambito degli studi sul *talent management*. Secondo Dries e Kase (2023) nell'investire in *inclusive talent management* le aziende offrono egual accesso alle opportunità di formazione e promozione per i dipendenti in base a criteri di egualitarismo, riconoscendo i punti di forza di ciascun dipendente per capitalizzarne sviluppo e benessere, preservando condizioni di armonia nell'organizzazione. Sostenere una visione inclusiva nella gestione delle risorse umane contribuisce a migliorare i risultati individuali che si traducono in favorevoli performances organizzative, alimenta la soddisfazione sul lavoro, contribuisce al miglioramento della qualità dei comportamenti dei dipendenti al lavoro, e sostiene una percezione più favorevole dei capi, laddove feedback più positivi spingono i dipendenti nella propensione a far meglio. Nella gestione delle risorse umane il *talent management* dovrebbe assumere una dimensione strategica per esaltare orientare le pratiche ad incrementare *skills* e abilità delle persone influenzando la qualità delle risorse umane. Secondo Boudreau (2013) le aziende dovrebbero gestire lo sviluppo interno dei talenti per coinvolgere tutto il personale e non solo una *elite* investendo in programmi di crescita orientati a formare i dipendenti quali performers che dimostrano il proprio talento per contribuire al miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. Orientare le pratiche di gestione del personale verso lo sviluppo inclusivo dei talenti si traduce in un cambiamento, attraverso il coinvolgimento ed il contributo attivo e volontario delle persone, nella manifestazione di *task* espliciti e taciti.

## Verso lo sviluppo inclusivo dei talenti nelle organizzazioni

Per liberare i talenti, le aziende dovrebbero seguire un approccio inclusivo nella gestione delle persone al lavoro, laddove, nelle scelte di *talent management*, sarebbe preferibile percorrere una via *inclusive* interna che tenga conto delle peculiarità del contesto al fine di allineare politiche e pratiche alla strategia organizzativa. Nella gestione strategica dei talenti si coniugano esigenze organizzative e bisogni delle persone di talento, e si attraggono, trattengono e fanno crescere persone che percepiscono opportunità di carriera ed investono nell'organizzazione per contribuire alla crescita dell'azienda. Nella scia di un approccio *resource-based* orientato alle persone lo sviluppo inclusivo dei talenti emerge quale orientamento e pratica che esalta le possibilità per la crescita individuale coniugandola con il conseguimento della performance organizzativa. L'*inclusive talent development* contribuisce a garantire il fabbisogno di skills a costi ridotti nella ricerca della coerenza tra persona, lavoro ed organizzazione (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023).

Lo sviluppo dei talenti si inserisce in quel percorso di crescita che combina sforzi e impegno di lungo e breve



periodo dei dipendenti con i bisogni dell'organizzazione, e si esprime nell'attivare iniziative per la formazione e per l'addestramento dirette a coinvolgere tutti i dipendenti, a prescindere dalla performance individuale per combinare l'insieme delle abilità richieste. Il *talent development* o sviluppo dei talenti, quale iniziativa *resource-based* per la valorizzazione del capitale umano assume un ruolo centrale nelle politiche di gestione strategica delle risorse umane intraprese dalle aziende per individuare, selezionare, attrarre e sviluppare internamente persone di talento.

Le aziende, che investono nel capitale umano dovrebbero promuovere sviluppo e crescita interne, valorizzando persone con potenzialità di performance e di crescita presenti nell'organizzazione quali drivers che possono configurare vantaggi competitivi (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti alimenta il percorso verso la sostenibilità organizzativa nel tempo. Nelle organizzazioni assumere un orientamento *inclusion-driven* per lo sviluppo e nella gestione dei talenti rinforza le relazioni tra individuo ed organizzazione, nel contribuire al miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione, in termini di soddisfazione e benefici per l'individuo, garantendo, altresì, la crescita nelle performances dell'organizzazione. Nel contributo proposto da Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham (2023) l'attenzione allo sviluppo inclusivo dei talenti (*inclusive talent development*) consente alle aziende di conseguire vantaggi nella competizione, ed emerge come modalità di gestione del personale, sostenibile e strategica, orientata allo sviluppo delle persone, alla ricerca di skills e potenzialità, che rinnova le policies e le azioni per il *talent management*, nell'alimentare la *employee retention*, rinforzando la dimensione psicologica della relazione d'impiego. Mentre lo sviluppo dei talenti in via *exclusive* presenta alcuni rischi in termini di costi da sostenere, mancanza di commitment continuo e lealtà con l'organizzazione lo sviluppo inclusivo dei talenti rappresenta un investimento a lungo termine nel capitale umano e si traduce nel promuovere e trattenere persone con risorse critiche per il successo, e si coniuga con i miglioramenti raggiunti nei risultati conseguiti dall'organizzazione. Nel promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti emerge una visione strategica, di lungo periodo, per migliorare il raggiungimento degli obiettivi e costituire core competences che alimentano vantaggi nel tempo formando capacità di base, formando e trattenendo persone motivate e identificate negli obiettivi aziendali, nel definire politiche del personale che coniugano tensione e impegno verso il conseguimento della performance organizzativa desiderata e contributo alla crescita diffusa e individuale del talento nelle organizzazioni.

Tradizionalmente, lo sviluppo dei talenti era destinato principalmente ai *top players* o dipendenti ad alto potenziale e ad alta performance, mentre si prestava scarsa attenzione agli altri dipendenti. Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti garantisce la piena integrazione delle persone nella cultura organizzativa, impone di individuare e rilevare i potenziali all'interno delle organizzazioni, definendo politiche trasparenti ed attente a governare le pianificazioni di carriera e contribuisce ad alimentare vantaggi competitivi a costi ridotti. Inoltre, i leaders dovrebbero assumere comportamenti proattivi per garantire supporto per lo sviluppo di carriera (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023).

Lo sviluppo inclusivo dei talenti alla sostenibilità dell'organizzazione, diventa elemento critico per formare risorse chiave per generare vantaggi competitivi, e promuovere apprendimento e crescita delle persone. Kaliannan et al. (2023) si domandano quale sia lo spazio dedicato al *talent development* nella più ampia



letteratura riferibile al talent management, e in qual modo il *talent development* possa contribuire al miglioramento della crescita individuale delle persone ed alla performance dell'organizzazione, e, infine, quali siano i limiti emergenti in letteratura nello studio del *talent development*. Le persone devono essere motivate e impegnate a crescere, e mostrarsi leali, nell'organizzazione; un approccio inclusivo allo sviluppo delle persone deve guardare all'identificazione ed al riconoscimento del talento che alimenta la crescita;

Nell'analisi emerge chiaramente la mancanza di studi e ricerche sulla relazione tra *talent management* e *talent development* e sul legame tra *talent development* e inclusive talent development. Nella relazione favorevole generata dall'*inclusive talent development* tra crescita personale del talento e performance organizzativa emergono, in letteratura, alcuni elementi: la consapevolezza ed il coinvolgimento tra i managers per coltivare la crescita di talenti; il contributo dei consulenti nel supportare i manager a valutare le strategie di talent development coerenti con percorsi di crescita organizzativa; strategie per coniugare crescita organizzativa e competizione per l'acquisizione dei talenti; un approccio alla diversità per miglior talenti e performances; un approccio olistico su un talent development globale per una efficace performance dell'organizzazione; il ruolo del capitale umano e del capitale sociale quali componenti del talento che alimentano la crescita dell'organizzazione; l'esigenza di un sostegno forte della leadership; progettare iniziative di talent development che possano migliorare la performance. Lo sviluppo inclusivo rientra nell'ambito delle strategie di talent management che le aziende pongono in essere per affrontare sia la scarsità nell'offerta di talenti sia la competizione o *guerra* per i talenti a dimensione globale. L'*inclusive talent development*, accompagnato da strategie coerenti con il sostegno alla performance organizzativa, alimenta la crescita individuale e contribuisce a responsabilizzare il dipendente rendendolo *dominus* del proprio destino nella pianificazione di carriera, ed orienta chi esercita ruoli di leadership a coltivare il talento nell'organizzazione, a rinforzare e sostenere i percorsi di crescita individuale.

## Sostenere lo sviluppo inclusivo delle persone nell'organizzazione

Investire nello sviluppo inclusivo dei talenti alimenta vantaggi nel tempo e contribuisce al benessere organizzativo e al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si può competere facendo leva sulla rivelazione e sulla ricerca di talenti, privilegiando una via *inclusive* che valorizzi il capitale umano, abbandonando una via *elitaria* o *exclusive* che sacrifica la ricerca di fiducia, lealtà e l'instaurarsi di buone relazioni e coesione interna. Curare lo sviluppo dei talenti seguendo una visione inclusiva nella gestione strategica delle persone in azienda rivitalizza il ruolo dell'organizzazione, competente nel proteggere il capitale umano, ed inclusiva nell'integrare la diversità, nel valorizzare le persone in skills, comportamenti e capacità, rinforzando la qualità delle relazioni, allineando gli obiettivi individuali agli scopi organizzativi, ed alimentando il *commitment* e il coinvolgimento dei dipendenti.

Nello sviluppo inclusivo dei talenti si afferma una visione strategica nella gestione sostenibile delle risorse umane che garantisce quel ponte che lega i benefici per l'individuo con la crescita e lo sviluppo per l'organizzazione. Non sussiste una efficace gestione della diversità senza politiche ed iniziative orientate



all'inclusione sociale ed organizzativa. Nelle organizzazioni inclusive si coltivano e maturano i talenti, e si alimenta la crescita di persone al lavoro che sappiano tradurre comportamenti in produzione di risultati e creazione di valore, e promuovere coesione sociale.

Nel privilegiare una via inclusiva alla crescita di persone ed organizzazioni, si configurano contesti di lavoro e si definiscono politiche di sviluppo del capitale umano che favoriscano l'emergere di talenti, riscoprendo la dimensione organizzativa e collaborativa delle aziende che fondano il successo e la competitività, proteggendo e promuovendo il capitale umano. In tal senso, assumere una visione inclusiva nello sviluppo dei talenti contribuisce a migliorare la qualità delle competenze, ed a rinforzare il legame con i dipendenti.

Promuovere un approccio inclusivo per lo sviluppo dei talenti significa rivitalizzare le competenze dell'organizzazione nel gestire il rapporto con i propri dipendenti, e nell'orientare l'azienda, il management e la leadership a mobilitare e qualificare le risorse umane, investendo nel miglioramento delle persone al lavoro. Le aziende, quali organizzazioni che promuovono il valore del capitale umano e lo sviluppo inclusivo dei talenti quale visione strategica e sostenibile nella gestione delle risorse umane, dimostrano di essere attente a presidiare il governo e la gestione della diversità, e sensibili verso la protezione del capitale umano, configurando sistemi di gestione del personale ed ambienti di lavoro che aprono all'inclusione sociale nell'organizzazione, dispiegando un monitoraggio costante in termini di attenzione al potenziale che le persone al lavoro possono manifestare e tradurre in competenze ed azione. Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti alimenta l'efficacia organizzativa delle aziende e contribuisce al benessere ed alla formazione delle persone.

La gestione dei talenti o *talent management* si riferisce al processo orientato ad attrarre, identificare, sviluppare, trattenere e impiegare persone detentrici di abilità eccellenti o persone chiave, e ad elevato potenziale, capaci di conferire valore e contribuire in maniera peculiare alla creazione di valore nelle organizzazioni. Nel percorso di transizione verso un approccio *inclusive* orientato allo sviluppo delle persone nella gestione dei talenti si esalta la dimensione organizzativa nelle aziende che promuovono ambienti cooperativi e inclusivi, aperti al confronto ed alla condivisione di informazioni e conoscenze, e favoriscono la partecipazione ai processi decisionali, alle scelte operative delle persone al lavoro. Promuovere lo sviluppo inclusivo di persone e talenti, alimenta il miglioramento e la qualità delle risorse umane, aiuta a valorizzare la dimensione umana e comportamentale dell'agire organizzativo. Organizzazioni inclusive rendono coerenti il progetto di sviluppo dell'impresa con la vita ed il futuro di persone a lavoro. Promuovere l'inclusione organizzativa significa anche formare competenze specifiche all'impresa e contribuire ad esaltare la ricerca di soluzioni innovative ed idee nuove che emerge nella sperimentazione. Ripensare una via *inclusive* nell'organizzazione del lavoro serve ad alimentare la ricerca di flessibilità, autonomia, responsabilità, *smartness* e motivazione nell'integrare i contributi, sostiene il percorso individuale che coniuga benessere e soddisfazione individuale con la crescita ed il valore generato dall'impresa, rinforzando il legame tra finalità d'azienda e prospettiva dell'individuo nell'organizzazione competente a promuovere l'allineamento nei valori e negli obiettivi d'impresa nelle persone motivate a liberare il talento



L'organizzazione che investe nel capitale umano identifica nelle persone quel potenziale di competenze ed abilità che deve emergere per garantire performance soddisfacenti e produrre valore e benessere. Orientare lo sviluppo dei talenti nella visione inclusiva dell'organizzazione consente di ridisegnare le relazioni tra individui ed aziende nella prospettiva della valorizzazione dello scambio e della coesione sociale. In particolare, investire in capitale umano e relazionale significa contribuire alla formazione di competenze specifiche all'impresa per sostenere ed alimentare il *commitment* e la motivazione di persone che assumono comportamenti coerenti con l'impegno nell'organizzazione.

### Riferimenti bibliografici

Boudreau, J. W. (2013). Appreciating and 'retooling' diversity in talent management conceptual models: A commentary on "the psychology of talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 23(4), 286-289.

Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68-80.

Dries, N., & Kaše, R. (2023). Do employees find inclusive talent management fairer? It depends. Contrasting self-interest and principle. *Human Resource Management Journal*.

Imperatori, B. (2020). La gestione dei talenti: persone al centro e soluzioni sostenibili. *Il Sole24Ore*, 8 gennaio 2020.

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 100926.

Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-179.

van den Groenendaal, S.M.E., Freese, C., Poell, R.F., & Kooij, D.T. (2022). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 224-240.