

Promoure valors personals: la qualitat del treball amb suport gràcies a la planificació centrada en la persona

Ernesto Sanchez i Francesc Serra

Resum: Actualment la planificació centrada en la persona (PCP) sembla que és una pràctica comuna en els serveis d'atenció a les persones amb discapacitat dins de la comunitat internacional, a més d'altres sectors de població on també es du a terme la pràctica social. Els valors que configuren la PCP són específics, és a dir, suposen crear plans dirigits per persones amb discapacitat que identifiquen els suports, cosa que els permet portar a terme accions satisfactòries per aconseguir la inclusió social plena. Tota PCP té un propòsit, uns procediments i una pràctica que la caracteritza. Ara bé, l'aplicació d'aquest enfocament suposa un repte per als serveis de treball amb suport (TAS), ja que insisteix en l'extensió dels suports i emfatitza que un dels objectius és permetre que la persona amb discapacitat pugui construir relacions socials significatives amb els companys i augmentar així la seva inclusió, i així pugui continuar creant il·lusions de futur.

Abstract: These days person centered planning (PCP) is a common practice in disability circles, as well as in social service systems across many parts of the world. Values central to PCP are choice, person-directed planning, identification of supports and best practices for inclusion. All have found purpose and are mainstays in agencies' practices and procedures. Now then, this model's application supposes a challenge of quality in the intervention in the supported employment because it insists on to increase the natural supports and to emphasize that the ultimate goal of building natural supports in the workplace is to allow the person with disability to build relationships with coworkers; thus enhancing workplace inclusion and building future illusions.

Descriptors: Treball amb suport. Planificació centrada en la persona. Persones amb discapacitat.

1. Introducció

Actualment, amb l'aplicació del model de *supported employment*, és a dir, del treball amb suport (TAS), es fa imprescindible un canvi de mentalitat sobre com, quan i on es presten aquests serveis. Els entorns varien contínuament, la intensitat dels suports augmenta inicialment (ràtio 1/1) i després disminueix. Cada procés d'inclusió duu implícit una formació *in situ* i, paral·lelament, cerca la col·laboració dels suports naturals dins de l'empresa, ja que d'una forma indirecta substitueixen i assumeixen el suport tècnic que el preparador laboral (PL) o el tècnic d'inclusió laboral proporciona. No podem pensar, per excel·lents professionals que siguin, que els únics protagonistes rellevants en la prestació de suports siguin els PL o els tècnics d'ocupació. És inqüestionable el paper que fan els suports naturals en els processos d'inserció (empleats, supervisors, encarregats, etc.). Una tasca eficaç denota la qualitat d'un servei d'ocupació, com pot ser el de TAS. Els PL o els altres tècnics identifiquen i fan extensibles els suports naturals dins dels

entorns laborals, ja que són elements essencials per facilitar l'adaptació del treballador i generar insercions amb resultats satisfactoris.

A més, entre els indicadors de qualitat més importants en matèria d'intervenció amb persones amb discapacitats significatives, independentment de quin sigui l'àmbit d'intervenció, és el protagonisme que assumeix el treballador amb necessitats de suport en el transcurs del seu procés d'inclusió sociolaboral. Es recomana elaborar plans d'actuació centrats en la persona, que fomentin la participació activa dels treballadors i que sàpiguen en tot moment les accions que s'han de dur a terme amb la finalitat d'aconseguir unes metes acordades i traçades conjuntament. No es tracta només que els treballadors amb discapacitats rebin suports; es tracta d'aconseguir que executin accions que fomentin la seva autodeterminació, que siguin ells els protagonistes del seu creixement personal i que els reporti valors en la seva construcció d'expectatives de futur. Per concretar aquest tipus de disseny, es poden efectuar plans segons línies concretes d'intervenció: en orientació laboral, en recerca

d'ocupació normalitzada, en l'adaptació i entrenament al lloc de treball, etc. Però tots aquests dissenys poden estar perfectament enfocats sota la planificació centrada en la persona (PCP) aglutinant la globalitat del treballador amb necessitats de suport.

2. Prestació de serveis. El treball amb suport

La metodologia del TAS té a veure amb la filosofia del suport, concepte que és aplicable a qualsevol àmbit d'atenció i disseny de serveis (educatius, rehabilitadors, residencials, laborals, etc.) amb la finalitat d'afavorir que les persones amb discapacitat desenvolupin al màxim les seves capacitats i puguin gaudir d'una vida tan independent com sigui possible, rica en interaccions socials i en experiències personals. En els processos d'inserció laboral, el suport intenta disminuir la distància que hi ha entre la persona amb discapacitat i el mercat laboral normalitzat. El suport acompanya el treballador en la presa de decisions, i durant el transcurs de tot aquest procés d'inclusió sociolaboral s'intenta estimular en la mesura que sigui possible les capacitats latents de la persona, recalcant-les i, minvant-ne les limitacions.

Recordem que l'aplicació d'aquest model suposa assumir com a principals corol·laris tot un conjunt d'eixos troncats que fan del TAS tota una filosofia d'intervenció que pretén la millora de la qualitat de vida, on l'accés i el manteniment d'una feina normalitzada és la clau per a la consecució d'aquest objectiu. Així doncs, la individualitat, la capacitat d'opció i d'elecció, la realització d'activitats apropiades a l'edat, la participació, la competència, la formació en el mateix entorn laboral, el rebuig zero, l'obtenció i el manteniment d'un lloc de treball remunerat, la necessitat i la flexibilitat del suport, la promoció en la seva carrera professional i personal, la inclusió laboral, la planificació centrada en la persona, la continuïtat, el seguiment i l'extensió dels suports (DILEO, McDONALD i KILLAN, 1996), emmarquen els aspectes qualitius del model de TAS.

L'enfocament actual dels suports que es proporcionen a les persones amb discapacitats significatives, es relaciona directament amb la incorporació de la perspectiva de la *Planificació Centrada en la Persona (PCP)*,* que és una característica inherent a la metodologia del TAS. Aquesta òptica suposa una millora en l'atenció a les persones amb necessitats de suport com a conseqüència del seu grau d'individualització i de la concreció dels objec-

tius que es pretenen aconseguir; suposa un canvi en el disseny d'estratègies d'aprenentatge per tal d'augmentar la competència, la capacitació i possibilitar el control de les vides de cada una de les persones amb discapacitat, és a dir, traçant les coordenades de l'autodeterminació de les persones per aconseguir una pertinença comunitària més gran.

Per tant, en la mesura en què emfatitzem el desenvolupament dels enfocaments centrats en la persona per planificar i reorientar els nostres programes d'intervenció, podem parlar de la participació activa dels treballadors amb discapacitat en el disseny dels processos d'inclusió social (DILEO, 1994; GARNER i DIETZ, 1996; ROGAN, BANKS i HOWARD, 1999; MANK, 1996; JENARO, 1999; O'BRIEN i O'BRIEN, 2000; SCHARMER, 2007). Tal com descriu Leach (2002, 14), de manera simple i senzilla, la PCP és «un procés que inclou un individu i les persones que es preocupen per ell, explora les experiències personals, comprèn les creences internes de la persona, descobreix les seves capacitats, facilita l'escolta i valora els somnis i les expectatives de futur, plasmades en un pla d'acció per tal de fer realitat aquests somnis».

2.1. El suport natural

En el marc de la inclusió laboral hi ha hagut molts intents de mesurar el nivell d'inclusió social i la qualitat de vida a la feina, tot i que hi ha una gran dificultat per analitzar i obtenir dades sobre el seguiment i la naturalesa de les relacions socials entre els treballadors amb discapacitats i els seus companys de feina (DILEO, LUEKING i HATHAWAY, 1995). Cada cop més, als programes de TAS s'exigeix als PL un canvi de rol en les seves funcions, en què l'aspecte essencial ja no és només l'entrenament de les habilitats necessàries que ha de desenvolupar el treballador amb discapacitats significatives per tal de fer la feina en qüestió, sinó que darrere d'aquest entrenament i supervisió hi ha la necessitat d'incrementar les relacions i interaccions socials en l'entorn laboral i de proximitat on viu i conviu.

Aquest aspecte ens introdueix de ple en la consideració dels suports naturals, en la mesura que condicionen i incideixen directament en el procés d'inclusió sociolaboral dels treballadors amb discapacitat. Tal com afirmen Storey i Certo (1996, 63), «els suports naturals són persones que no pertanyen al servei d'atenció al discapacitat però que proporcionen l'assistència, *feedback*, el contacte o les relacions entre companys per permetre a

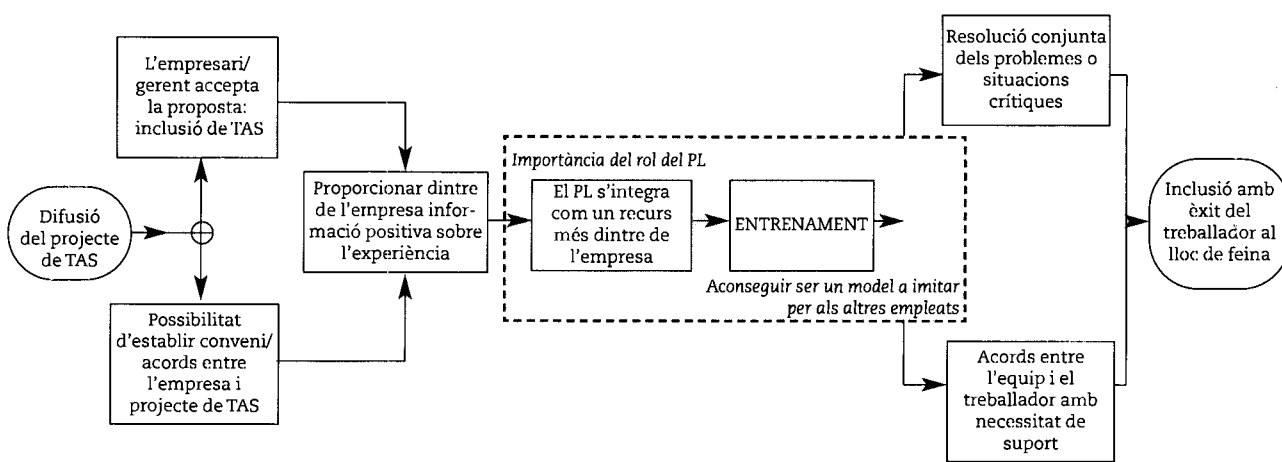
* Malgrat tot, no podem oblidar, tal com descriuen els autors O'Brien i O'Brien (2000), que les actuals propostes i models centrats en la persona ja tingueren el primer antecedent en el programa dissenyat per Wolfensberger i Glenn (1972), el PASS (*Program Analysis of Service Systems*): un intent per sistematitzar i operativitzar els serveis i pautes d'intervenció fonamentats en el principi de la normalització. D'altra banda, no cal oblidar els esforços que John O'Brien, Beth Mount i Michael Smull feren per tal de desenvolupar idees, crear prototips i millorar aquests models entre els anys 1973 i 1987, i que avui coneixem com a PCP.

les persones amb discapacitat participar independentment, o de forma parcial, en el lloc de treball integrat o en altres àmbits comunitaris. Les persones que ofereixen suport natural són, de fet, endèmiques a la feina, en un medi comunitari o en una activitat comunitària».

És evident que alguns suports es poden considerar més naturals que altres. Així, el suport que rep el treballador amb discapacitat dels companys de feina és més natural que el proporcionat per part dels professionals especialitzats. Per tant, a l'hora d'emprar suports, especialment quan aquests són menys normalitzats o típics,

és important trobar un equilibri òptim entre suport i resultats, donat que una elevada intensitat de suports poc normalitzats es pot relacionar amb resultats inferiors i implicar un inadequat procés d'inclusió sociolaboral. Tal com s'observa a l'Esquema 1, el procés d'inclusió no sols afecta el treballador amb discapacitat sinó també el PL, ja que aquest també desenvolupa la seva tasca dins d'un context laboral que influeix en la manera de dissenyar les estratègies per dur a terme les seves intervencions, ja siguin les adreçades directament al treballador o als altres empleats de l'empresa.

ESQUEMA 1. El rol del PL com a facilitador dels suports naturals



Adaptació de Bellver (1997).

Des d'aquesta perspectiva, és important considerar el paper del PL, ja que és aquest professional qui identifica i facilita l'accés del suport natural. Comptar amb el suport natural implica, com ja hem dit anteriorment, que el PL no és l'únic agent d'intervenció que proporciona suport als treballadors, que el suport no és, ni hauria de ser, una tasca exclusiva d'aquest professional. Si observem la Gràfica 1. Amplitud de funcions de PL (SERRA, 2004), es veu la diversitat de funcions que aquests professionals desenvolupaven, que fluctua segons la seva disponibilitat i la intensitat de suport que cada un dels treballadors requereix, i determina un radi d'acció com el que es descriu a la gràfica (línia discontinua).

Aquesta variabilitat de funcions que fan els PL en els seus respectius serveis és complexa, ja que el procés d'inclusió laboral també afecta els diferents àmbits de la vida dels treballadors amb discapacitat. Recordem que la feina, en definitiva, és un mitjà i no una finalitat, un mitjà per possibilitar una millora en la qualitat de vida del treballador amb discapacitat i, en aquesta millora la tasca del PL no deixa de ser rellevant. Per afavorir una inclusió social plena cal desenvolupar accions dins de la comuni-

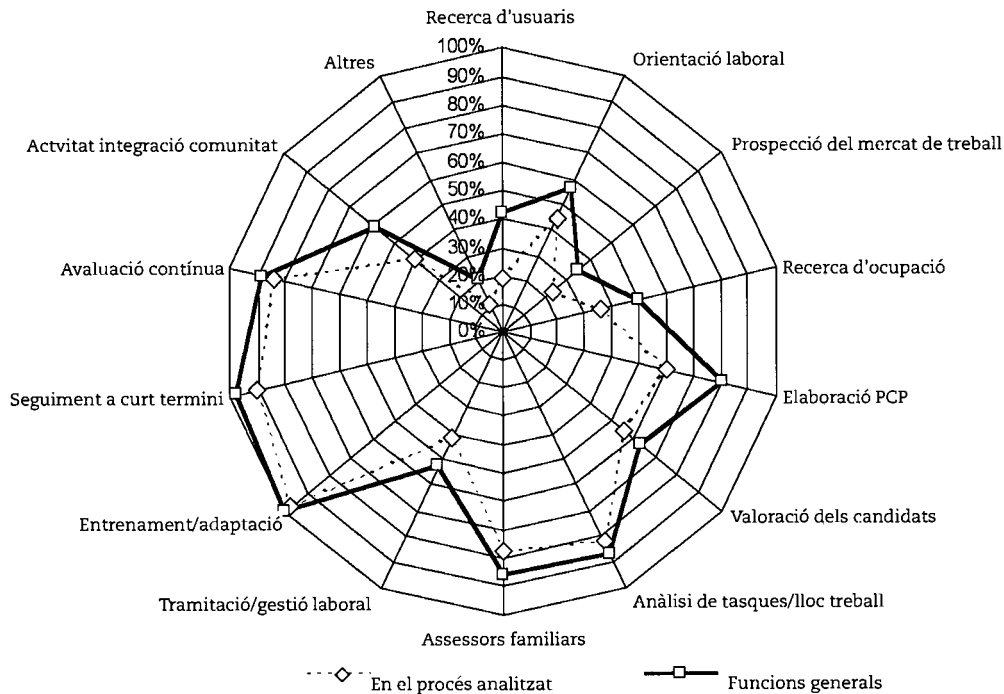
tat, malgrat que inicialment la tasca essencial sigui la seva adaptació a l'entorn laboral.

2. Ampliant els suports

Totes les persones amb o sense discapacitat anhelan poder triar i tenir control damunt les seves vides, volen tenir dret a una feina estable i remunerada, desitgen augmentar la seva qualitat de vida, encara que, de fet, les oportunitats no són les mateixes per a les unes i per a les altres. La persona amb discapacitat exigeix que se li proporcioni suport, demana que els esforços dels professionals estiguin centrats en ella mateixa i no en els serveis, demana que les seves demandes siguin ateses i que es donin les accions concretes en funció de les seves necessitats personals; a més, vol suports consistents i continus que facilitin la seva inclusió en la comunitat des de tots els seus àmbits, i això només pot ser possible partint de la PCP (BELLVER i SERRA, 2002).

Amb el que hem exposat fins ara és evident que la presència del suport natural és de fet un element indis-

GRÀFIC 1. Amplitud de les funcions del PL en la metodologia de Treball amb Suport (SERRA, 2004)



pensable en aquest procés d'inclusió sociolaboral, atès que aquest agent implicat representa un valor significatiu per al treballador amb discapacitat. No tenir present aquesta dimensió ens demostra la dificultat per aconseguir processos d'inclusió satisfactoris, i implica a curt termini no assolir els objectius d'ocupació proposats. La inclusió sociolaboral, per desenvolupar-se en totes les seves dimensions, s'ha d'entendre com un autèntic repte dirigit pel canvi, per la flexibilitat i per la innovació, producte d'un plantejament realitzat des d'una vessant ecològica. En definitiva, estem parlant de l'atenció a les necessitats del treballador amb discapacitat, i del dret a aconseguir una millora en la seva qualitat de vida mitjançant la seva participació activa.

Un exemple de l'amplitud que suposa l'aplicació del model de la PCP, es pot extreure de les situacions aportades per Snow (2001), O'Brien i O'Brien (2000) i, Sanchez (1996), entre altres. Ara bé, dins de les experiències més properes i, pel que fa a la PCP en el TAS, són importants algunes de les conclusions elaborades des de la investigació a la qual anteriorment hem fet referència, a saber: (a) la implicació dels agents de suport (els companys de feina, els supervisors) que col·laboraven en accions emmarcades en la PCP es configurava com un element clau dels processos d'inclusió sociolaboral, en la mesura que aquests agents proposaven alternatives i estratègies al PL per facilitar l'adaptació dels treballadors amb discapacitats, a l'entorn laboral; (b) es va observar una relació

significativa entre els processos on s'havien portat a terme accions de PCP de manera conjunta (PL / companys de feina / treballador) i el tipus d'estratègia que el PL aplicava, ja sigui adreçada a la realització de la tasca o a la integració laboral; i (c) la *continuitat* i el *desenvolupament* dels processos d'inclusió mitjançant el model de TAS tendeix a proporcionar consistència i estabilitat a les intervencions, a més de ressaltar el protagonisme dels treballadors amb discapacitat.

2.1. Característiques de la planificació centrada en la persona

La PCP representa no sols una metodologia diferent de planificació, sinó, almenys, un possible desafiament a les relacions existents entre client/professional i consumidor/agència (O'BRIEN i LOVETT, 1993; MCKINGHT, 1993), o per entendre'ns, treballador amb discapacitat/PL i persona amb necessitats de suport/servei específic d'inclusió sociolaboral. De fet, però, una planificació adequada és particularment important ja des del període de transició de l'ensenyament secundari a l'edat adulta. Els estudis descriptius recents sobre el procés de transició confirmen que el nivell actual d'implicació de les famílies i amics en el procés no és satisfactori. S'ha recomanat que es pari més atenció en la implicació d'aquestes fonts naturals de suport i al fet d'aconseguir uns resultats més complets després de l'etapa educativa (O'BRIEN [et al.], 1997; O'BRIEN, J., 2003; GALLIVAN-FENLON, 1994).

Metodològicament, la PCP es dissenya per adaptar-se o fluctuar segons les circumstàncies implícites. Contínuament va canviant, per la qual cosa podem afirmar que no hi ha dues reunions iguals; els punts de vista van experimentant canvis i les alternatives proposades estan en relació directa amb el nombre de membres que componen el grup, és a dir, els cercles de suport, (SNOW, 1994) sense oblidar-nos de la persona amb discapacitat.

Defensar la PCP implica un *compromís*, un compromís clar a llarg termini dels membres del grup de suport i que aquest grup actuï d'acord amb uns criteris establerts i en funció d'uns objectius escollits pel mateix treballador amb discapacitat. Així, doncs, la PCP:

- Se centra en les possibilitats, en les capacitats i habilitats de la persona amb discapacitats significatives.
- És un procés conduït per unes metes triades pel mateix protagonista o pels seus suports.
- Es caracteritza per la presència de la persona amb discapacitat en els entorns comunitaris i integrats.
- Requereix la participació de la mateixa persona amb discapacitat i de tots els suports implicats.
- Reafirma la importància de l'opció (aprendre a triar), del respecte (en funció de la decisió) i de la competència (en funció de les seves possibilitats i potencialitats).

Allò que cal considerar a l'hora d'iniciar la PCP per a una persona amb discapacitat en particular, és intentar donar resposta als interrogants que aquest usuari ens plantejarà, la qual cosa ens podrà emmarcar el desenvolupament del disseny de la planificació (MOUNT i ZWERNIK, 1988). Perquè un projecte basat en la PCP sigui efectiu cal partir de la globalitat de la persona amb discapacitat perquè, en la mesura de les seves capacitats i potencialitats, aprengui a assumir la direcció del seu futur personal. I perquè això es faci evident, cal que el professional:

- Escolti les persones amb discapacitat, i deixi que elles mateixes dirigeixin les seves pròpies accions, així com les propostes de canvi en l'organització,
- Ajudi el personal a crear contactes i a desenvolupar suport informal a la comunitat,
- Exerceixi la seva influència en els suports formals perquè arribin a ser més sensibles a les necessitats de suport de les persones amb discapacitat,
- Impliqui un nombre creixent de persones significatives en el procés de crear canvis i millora en la qualitat de vida de la persona amb discapacitat.

Els valors bàsics que se'n deriven per fomentar els plantejaments basats en la PCP són:

1. *Habilitat d'escoltar*: deixar que la persona amb discapacitat ens dirigeixi.

2. *Creativitat*: reconèixer les possibilitats dels desitjos, somnis, etc., i de dur-se a terme dins d'un entorn social.
3. *Compromís*: formar relacions amistoses a llarg termini.
4. *Descobriments*: recerca d'habilitats i d'oportunitats.
5. *Comunitat*: crear comunitat en el procés de canvi.
6. *Participació*: fomentar accions concretes a dur a terme pel grup i comprensibles per a la persona amb discapacitat

Insistir en els *cercles de suport* (terme emprat per Snow, als inicis dels 80) implica considerar que el creixement d'una persona (l'accés a una feina normalitzada, l'increment de les seves interaccions socials, la millora de la seva qualitat de vida, l'augment del nivell d'*empowerment* que pugui aconseguir, etc.) està en relació directa amb el nombre de persones significatives que integren aquests cercles.

Posar en pràctica el procés de la PCP és un repte per diverses qüestions. En primer lloc, és difícil establir-ne la rèplica a causa de la seva especificitat i del continu *feedback* que facilita l'ajustament del procés (HOLBURN, 2003). En segon lloc, determinar el grau d'adherència de la PCP implica no alterar el procés iniciat, la qual cosa és difícil a causa del dinamisme que s'imprimeix. Per una altra part, si volem precisar i estandarditzar el procediment, menys probabilitat hi haurà que la intervenció es desviï del procés establert inicialment.

Si tenim present que les PCP, traduïdes en els projectes individuals de futur, generen processos d'intervenció que fluctuen segons les accions dutes a terme i segons les persones implicades, no podem oblidar els desajustaments que es poden observar i que poden dificultar la consecució dels objectius o la continuïtat del procés. Per aquest motiu i davant la diversitat de causes que poden incidir negativament en el manteniment d'una PCP, el més adient és tractar cada *projecte de futur personal* de manera particular i única, analitzant detingudament les variables que afecten la consolidació de la seva dinàmica des d'una vessant plenament ecològica.

Es tracta de preveure les contingències negatives que es poden presentar, però, sobretot, no s'ha d'oblidar que la raó principal de dur a terme una PCP és la millora de la qualitat de vida de la persona amb discapacitat intel·lectual mitjançant la construcció de ponts que li facilitin dirigir i ser protagonista del seu projecte de futur personal.

3. Conclusions

Considerem, per tant, que els serveis de TAS en general, i el PL en particular, com a professional implicat en un procés com és el de la inclusió sociolaboral, han de

continuar millorant la seva intervenció centrant-se en les necessitats de suport que cada un dels possibles treballadors, destinats a ocupar un lloc de treball en el mercat laboral ordinari pugui presentar, i això només es pot aconseguir mitjançant l'aplicació de models eficaços autoreforçadors d'aquests processos d'inclusió, com és ara la PCP, i que permetin la flexibilitat d'enriquir-se mitjançant les pròpies variables que la condicionen: *les que configuren cada context d'intervenció i dels suports inherents a aquests entorns.*

La diversitat de models centrats en la PCP pot ser tan diversa com la creativitat dels professionals i/o persones que les duen a terme. El que és important és detallar el pla a la mesura de la persona amb necessitat de suport, conèixer el que es pretén per possibilitar a més de la millora de la seva qualitat de vida, la seva inclusió plena en la comunitat. Per aquest motiu es tracta de plantejar plans d'acció en què la xarxa de suports i recursos de la comunitat sigui una premissa essencial; es tracta d'aconseguir la inclusió des d'una perspectiva global: no sols s'integra la persona amb discapacitat sinó totes les persones implicades.

Referències bibliogràfiques

- BELLVER, F.; SERRA, F. (2002). «El empleo con apoyo, la planificación centrada en la persona y las redes de apoyo». *Siglo Cero*, 33(1), p. 5-14.
- DILEO, D. (1994). *Reach for the dream. Developing individual service plans for persons with disabilities*. Florida: Training Resource Network, Inc., St. Augustine.
- DILEO, D.; LUEKING, R.; HATHAWAY, S. (1995). *Natural supports in action: strategies to facilitate employer supports of workers with disabilities*. Florida: Training Resource Network, Inc.
- DILEO, D.; McDONALD, R.; KILLAN, S. (1996). «Association for persons in supported employment ethical guidelines for professionals in supported employment». [En línia] APSE, Association for Persons in Supported Employment, <<http://www.apse.org/ethics.html>> (Consulta 23/10/2000)
- GALLIVAN-FENLON, A. (1994). «Their senior year: Family and service provider perspectives on the transition from school to adult life for young adults with disabilities». *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 19, 11-23.
- GARNER, H.; DIETZ, L. (1996). «Person-Centered Planning: Maps and Paths to the Future». *Severe Disabilities Technical Assistance Center*. Virginia Commonwealth University, vol. 11 (2), p. 1-2.
- HOLBURN, S. (2003). «Cómo puede la ciencia evaluar y mejorar la planificación centrada en la persona». *Siglo Cero*, 34 (4), núm. 208, p. 48-64.
- JENARO, C. (1999). «La transición a la vida adulta en jóvenes con discapacidad: necesidades y demandas». *Actas III Jornadas Científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad*. [En línia]. Salamanca. INICO. <<http://inico.usal.es/publicaciones/pdf/transicion.pdf>> (Consulta: 30/04/2001)
- LEACH, S. (2002). «Empleo con apoyo: buenas prácticas basadas en principios claros». A M. A. VERDUGO i B. JORDÁN DE URRÍES. (coords.). *Hacia la integración plena mediante el empleo*. *Actas IV Simposio Internacional de Empleo con Apoyo*. INICO. Salamanca.
- MANK, D. (1996). «Valores y empleo para personas con discapacidad». *Siglo Cero*, 29 (4), p. 5-10 (Trad. original per C. JENARO, D. MANK (1996). *Values and employment for people with disabilities*. Cheshire Training Course on Supported Employment. Cheshire, Dublin, England.
- McKNIGHT, J. L. (1993). *Building communities from inside out: a path toward finding and mobilizing community's assets*. Evanston, Illinois. Institute for Policy Research.
- MOUNT, B.; ZWERNIK, K. (1988). *It's never too early. It's never too late. A booklet about personal futures planning*. Minnesota: Metropolitan Council, n. 421.
- O'BRIEN, J.; O'BRIEN, L. C. (2000). «The Origins of Person Centered Planning: A Community of Practice Perspective». [En línia]. Syracuse University for the Research and Training Center on Community Living. <http://soeweb.syr.edu/thechp/PCP_History.pdf> (Consulta: 17/03/2005)
- O'BRIEN, J. (2003). «La planificación centrada en la persona como factor de contribución en el cambio organizacional y social». *Siglo Cero*, 34 (4), n. 208, p. 65-690.
- O'BRIEN, C. L.; O'BRIEN, J.; MOUNT, B. (1997). «Person-centered planning has arrived . . . or has it?». *Mental Retardation*, 35, 480-484.
- O'BRIEN, J.; LOVETT, H. (1993). *Finding a way toward everyday lives: The contribution of person centered planning*. Harrisburg: Pennsylvania Office of Mental Retardation.
- O'BRIEN, J.; PEARPOINT, J.; FOREST, M. (2003). *Person-Centered Planning with MAPS and PATH. A Workbook for Facilitators*. Toronto. Ontario. Inclusion Press.
- ROGAN, P.; BANKS, B.; HOWARD, M. (1999). «Workplace supports in practice». A G. REVELL, K. I. INGE, D. MANK i P. WHEMAN (eds.). *The impact of supported employment for people with significant disabilities: preliminary findings from the National Supported Employment Consortium*. Richmond, Supported Employment Consortium (SEC), p. 197-214.
- SANCHEZ, E. (1996). «La planificación de futuros personales i cercles de suports. Documentació del Seminari en el marc del Projecte HORIZON "Inclusió-Mallorca"». Palma de Mallorca. Consell Insular de Mallorca, Conselleria de Benestar Social. (En premsa).
- SERRA, F. (2004). *La presència del suport natural en els processos d'inclusió laboral mitjançant el model de treball amb*

- suport (*supported employment*). Tesi doctoral. Universitat de les Illes Balears. No publ.
- SCHARMER, C. O. (2007). *Adressing the blind spot of our time. An executive summary of his new book Theory U: leading from the future as it emerges*. Cambridge, Massachusetts.
- SNOW, J. A. (1994). *What's really worth doing and how to do it. A book for people who love someone labeled disabled*. Toronto. Inclusion Press. Centred for Integrated Education and Community.
- SNOW, J. A. (2001). *Centering Our Planning On People*. Inclusion and Social Justice Articles (www.isja.org.uk). [En línia] <http://www.isja.org.uk/articles_10_PerCtrPlng.html> (Consulta: 14/06/2007)
- STOREY, K.; CRTO, N.J. (1996). «Natural supports for increasing integration in the workplace for people with disabilities: a review of the literature and guidelines for implementation». *Rehabilitation Counselling Bulletin*, 40 (1), 62-76.
-
- Ernesto Sanchez** és psicòleg del Protection and Advocacy for Persons with Disabilities (P&D) a San Antonio, Texas. **Francesc Serra** és professor assessor del Departament de Pedagogia Aplicada de la Universitat de les Illes Balears (UIB), coordinador del Programa ERGON de l'Institut de Serveis Socials del Consell de Mallorca i vicepresident de l'Associació Espanyola de Treball amb Suport (AESE).
-