

L'inclusione scolastica e lavorativa nella prospettiva della teoria trasformativa. Strumenti e pratiche per il *disability management*

di *Alessandra Romano*[°]

Riassunto

Il contributo esplora le pratiche di *disability management* e le metodologie a supporto dell'inclusione lavorativa di persone in condizione di disabilità, a partire da una ricerca collaborativa triennale che ha visto la partecipazione di un *team* di ricercatori/rici universitari e un *network* interistituzionale composto da aziende, cooperative del settore educativo, centri per l'impiego, Ufficio Scolastico Regionale, scuole secondarie e associazioni di familiari di persone con sindromi dello spettro autistico. Nello specifico, si articolano il percorso metodologico e i risultati emergenti della ricerca, che ha intercettato pratiche formative e dispositivi organizzativi in grado di sostenere processi di inserimento (e reinserimento) lavorativo di persone adulte in condizione di disabilità, quali le metodologie del *Disability Tool* e della *Consulenza Collaborativa Organizzativa*. Nel paragrafo conclusivo si discutono le implicazioni dei risultati per l'inclusione scolastica e le azioni a sostegno dello sviluppo della professionalità docente.

Parole chiave: *disability management*; inclusione; disabilità; consulenza; progetto di vita.

School and work inclusion in the perspective of transformative theory. Tools and practices for disability management

Abstract

The article explores the practices of disability management and the methodologies to support the employment of people with disabilities, starting from a three-year collaborative research that saw the participation of a team of university researchers and an interinstitutional network made up of companies, cooperatives in the educational sector, employment centers, the Regional School Office, secondary schools and associations of family of people

[°] Università degli Studi di Siena. Corresponding author: alessandra.romano2@unisi.it.

with syndromes belonging to the autism spectrum. The paper articulates the methodological path and the emerging outcomes of this research, which has intercepted training practices and organizational devices capable of supporting the processes of integration (and reintegration) into the work of adults with disabilities, such as the methodologies of the Disability Tool and the Collaborative Organizational Consultancy. The final paragraph discusses the implications of the results for school inclusion and actions to support the development of teachers' professional epistemologies.

Keywords: disability management; inclusion; disability; consulting; life project.

First submission: 29/10/2021, *accepted:* 22/11/2021

Available online: 16/12/2021

L'inclusione lavorativa come leva strategica per la costruzione di progetti di vita partecipativi

Gli stati delle Comunità Europee hanno già da tempo avviato discussioni relative alla costruzione di orientamenti condivisi per l'inclusione lavorativa e l'inserimento nella forza lavoro delle persone in condizione di disabilità (Moore, Hanson, & Maxey, 2020). La pubblicazione dell'*International Classification of Functioning* (ICF, 2001) ha segnato in questa direzione uno spartiacque senza precedenti, sottolineando la valorizzazione della persona in quanto tale, la considerazione dei fattori che la circondano, l'importanza del contesto per una piena partecipazione alla comunità e la necessità di costruire risorse ambientali in grado di favorire questi processi (Chiappetta Cajola, 2019). Da quel momento, nei documenti istituzionali e nei riferimenti normativi, l'inserimento professionale si profila come un dispositivo di costruzione di progetti di vita autonoma in cui la partecipazione e lo sviluppo di competenze costituiscano la leva strategica per la valorizzazione del sé (D'Alonzo, 2016, 2019; Caldin, 2020; Pavone, 2014; Giaconi, 2015). Sviluppare interventi per una collocazione o ricollocazione professionale delle persone con disabilità è una questione fondamentale sia per il mondo delle imprese che per lo scenario economico nazionale (Caldin & Scollo, 2018). "L'inclusione delle persone con disabilità è un problema di diritti umani e nello stesso tempo una convenienza economica, per tutto il genere umano" (Griffo, 2013, p. 23): le persone con disabilità costituiscono il 15% della popolazione mondiale (circa un miliardo di persone), di cui almeno l'80% è rappresentato da persone in età lavorativa (ILO, 2015), una risorsa potenziale

da valorizzare attraverso procedure flessibili, contestualmente situate e specificamente normate (Tiraboschi, 2015; Angeloni & Borgonovi, 2017).

Gli studi di settore (Migliaccio, 2016; Angeloni & Borgonovi, 2017) ritengono particolarmente urgente intercettare le pratiche di *disability management* e di inclusione lavorativa, se si considerano i dati relativi alla condizione di inoccupazione di italiani in condizione di disabilità (Angeloni, 2011). Si stima che gli italiani in età lavorativa in condizioni di disabilità siano circa 1,6 milioni, di cui il 70% circa è in cerca di occupazione¹. Spesso le capacità delle persone con disabilità in cerca di un'occupazione professionale non sono valorizzate al massimo potenziale di performance lavorativa. In questo senso, si considera l'inserimento professionale un obiettivo da perseguire attraverso decisioni politiche che favoriscano accessibilità e flessibilità dei luoghi di lavoro e delle modalità organizzative dello stesso, al fine di favorire la costruzione di contesti ad alto tasso di inclusività attenti alle esigenze di tutto il personale (Zappella, 2017).

Per quanto riguarda, poi, l'occupazione delle persone con disabilità in forza presso le aziende, si registra uno sbilanciamento verso le classi di età più adulte, laddove ben il 53,7% degli occupati (stima di 360 mila lavoratori) ha superato i 50 anni e il 14,3% ne ha più di 60, mentre risulta estremamente ridotta la quota di quanti hanno meno di 40 anni 17,5%². Si tratta di una tendenza che chiama in gioco molteplici cause, dalle maggiori difficoltà che le persone con disabilità incontrano nell'ingresso al lavoro alla pervasività del lavoro standard a tempo indeterminato, che interessa il 93,7% degli occupati e che limita il ricambio generazionale (si tratta spesso di lavoro ad alta incidenza di part-time, con oltre il 34,3% in questa modalità).

Persiste, dunque, una questione di sproporzione tra i numeri dell'offerta di lavoro rispetto alla domanda. Secondo il documento "Relazioni sullo stato di attuazione della legge recante norme per il diritto dei lavori dei disabili", che il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali pubblica a cadenza biennale, al 2019 il numero degli iscritti alle liste del collocamento mirato ammonterebbe a 750 mila persone. A fronte di questa domanda, sussisterebbero 145 mila posti di lavoro ancora "vacanti", ovvero riservati a persone in condizione di disabilità ma non ancora soddisfatti. Ciò significa che ogni 100 persone occupate con disabilità vi sono 40 opportunità di lavoro che, se attivate e facilitate attraverso percorsi di inserimento al lavoro, porterebbero al raggiungimento del valore soglia di 500 mila occupati³. Come e attraverso quali dispositivi è possibile conciliare offerta e domanda di lavoro?

¹ Fonte: Rapporto l'Inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia, 2019.

² *Ibidem*.

³ Fonte: Rapporto l'Inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia, 2019.

I *trend* di profili di persone in condizione di disabilità occupate sono piuttosto “omogenei” sia per età, con una prevalenza di lavoratori over 50, sia per genere, con una prevalenza di lavoratori uomini, piuttosto che donne, sia per contesto professionale di impiego, con la prevalenza di impiego in pubbliche amministrazioni e per chiamate di tipo numeriche⁴. A fronte di questi *trend* di omogeneizzazione, si richiede un lavoro di “spacchettamento” dei dati che permetta di far emergere le diverse dimensioni che si incrociano con la condizione di disabilità e di occupabilità, quali genere, età, collocazione geografica, appartenenza etnica, identificazioni culturali, titolo di studio (Hanson & Fletcher, 2021). La fotografia dell’occupazione lavorativa sinteticamente riportata rappresenta solo uno dei tasselli di un mosaico, quello dell’inclusione lavorativa, di difficile ricomposizione.

Analizzare un quadro così complesso implica l’ancoraggio a prospettive intersezionali (Crenshaw, 2017; Colombo, 2020; Taddei, 2020), che siano in grado di intercettare e tematizzare la sovrapposizione tra più dimensioni di diversità che espongono a potenziali svantaggi. L’appartenenza a un genere piuttosto che a un altro, l’origine alloctona, l’identificazione con una cultura considerata estranea a quella dominante, sono dimensioni personali che si intersecano (non sommano) all’effetto di potenziale svantaggio attribuito alla disabilità all’interno di specifici sistemi culturali e strutture sociali (Crenshaw, 2017; Bello, 2020).

L’avvento della pandemia da Covid-19 e gli effetti dei ripetuti *lockdown* imposti dalla necessità di contenere la diffusione pandemica, ha determinato un peggioramento delle condizioni di lavoro delle persone con disabilità già impiegate: il 30% dei lavoratori con disabilità ha sospeso l’attività lavorativa durante il primo *lockdown*, un terzo è stato collocato in lavoro agile ma senza avere attrezzature e dispositivi necessari per lo *smart working*⁵. L’art. 26 sui lavoratori fragili del *decreto Cura Italia* (17 marzo 2020)⁶ ha promosso la vigilanza sul mantenimento delle prestazioni lavorative in modalità *smart working*; tuttavia, i cambiamenti organizzativi richiesti dalla esigenza di assicurare la continuità lavorativa di tutti/e i/le lavoratori/rici hanno tardato a concretizzarsi.

Nella cornice rappresentata dallo scenario sin qui descritto, si colloca la ricerca collaborativa sulle pratiche di inserimento lavorativo e di *disability management* che si presenta nei prossimi paragrafi. Nello specifico, si descrive il *framework* teorico-concettuale e l’articolazione metodologica dello

⁴ *Ibidem*.

⁵ Fonte: FISH-IREF, 2020; ricerca condotta con 532 persone. Retrieved at: https://www.fishonlus.it/progetti/joblab/files/Report_Covid.pdf.

⁶ Retrieved at: <https://www.gazzettaufficiale.it/showNewsDetail?id=2537&provenienza=home>.

studio, che ha coinvolto un *team* di ricercatori/rici universitari e un network interistituzionale composto da aziende del territorio nazionale, cooperative del settore educativo, centri per l'impiego, Ufficio Scolastico Regionale, scuole secondarie e associazioni di familiari di persone con sindromi appartenenti allo spettro autistico.

Il *framework* teorico-concettuale e metodologico

Il *framework* teorico-concettuale è costituito dalla letteratura nazionale di riferimento sulla disabilità adulta (D'Alonzo, 2016, 2019; Caldin, 2019; Mura & Zurru, 2016), con un focus di indagine sull'inserimento lavorativo di persone adulte in condizione di disabilità (Mura, 2016) e sullo studio dei dispositivi a sostegno dell'inclusione lavorativa (Giaconi, 2015; Caldin & Friso, 2016).

Dal versante degli studi della didattica e pedagogia speciale, emerge un impegno sempre più rilevante a tracciare traiettorie di ricerca in grado di indagare in maniera specifica e sistematica il mondo delle organizzazioni, i contesti lavorativi e istituzionali accreditandoli e interpretandoli come luoghi dentro i quali le persone hanno la possibilità di acquisire autonomia e realizzarsi apprendendo, costruendo conoscenza, strutturando identità adulte capaci di partecipare a sistemi di vita autonoma (Caldin & Scollo, 2018). Questi contributi convergono nel riconoscere che l'uscita dalla scuola dell'obbligo diventa una delle fasi più critiche di un progetto di vita indipendente: le risorse e i fattori ambientali, ovvero le risposte che possono attivarsi a seconda della rete territoriale interistituzionale in cui la persona vive, possono consentire lo sviluppo di progetti di inserimento lavorativo, o lo spostamento verso progetti di maggior rilievo assistenziale (Canevaro, Gianni, Callegari, & Zoffoli, 2021). Il raggiungimento dell'adulthood anagrafica non sempre e non scontatamente è allineato alla piena realizzazione di un progetto di vita indipendente che esprima il potenziale di occupabilità delle persone con disabilità. Come superare la logica dell'assistenzialismo? Come e a quali condizioni è possibile realizzare cordate interistituzionali capaci di assolvere una funzione di ponteggio verso l'inclusione sociale e lavorativa? Quali sono le funzioni, i ruoli e le pratiche più promettenti nel sostenere progetti di vita autonoma di persone con disabilità?

Muovendo da questi interrogativi, come gruppo di ricerca di area didattico-pedagogica dell'Università degli Studi di Siena abbiamo aperto traiettorie di indagine sul campo. Abbiamo optato per il paradigma della ricerca collaborativa e trasformativa (Shani, Guerci, & Cirella, 2014; Fabbri & Bianchi,

2018; Mertens, 2009), dove la collaborazione tra *insider* e *outsider* è la condizione per apprendere e costruire conoscenza che sia utile e che abbia una ricaduta nel produrre innovazione e cambiamento nelle realtà sociali e corporative coinvolte. Gli *insider* sono gli attori organizzativi che appartengono all'organizzazione o al sistema sociale di riferimento e che conoscono quel sistema sociale dall'interno, condividono un insieme di pratiche e di repertori comuni. Gli *outsider* sono i/le ricercatori/rici accademici/che che hanno una conoscenza formale esperta, ma non appartengono al sistema o all'organizzazione che sono chiamati a studiare (Shani, Guerci, & Cirella, 2014; Fabbri, 2019).

In questo paradigma, gli *insider* non sono fonti di informazioni, ma insieme si attivano per costruire conoscenza (Shani, Guerci, & Cirella, 2014). È la collaborazione tra *insider*, che vivono l'oggetto di cui si intende occuparsi ogni giorno, e ricercatori/rici accademici/che che permette di costruire quella conoscenza relazionale che è utile per generare apprendimenti che siano trasformativi (Fabbri & Bianchi, 2018). La collaborazione con gli *insider* permette di validare la significatività delle asserzioni prodotte sui fenomeni e i sistemi sociali indagati, e di arginare il rischio di produrre conoscenze che sono lontane dalla pratica e non generano impatto sui contesti sociali e produttivi (Shani, Guerci, & Cirella, 2014; Shani, & Coghlan, 2018). Nel nostro studio, gli *insider* sono i professionisti delle aziende, delle cooperative del settore educativo e dei centri per l'impiego, i dirigenti dell'Ufficio Scolastico Regionale, i docenti di scuole secondarie e i membri delle associazioni di familiari di persone con sindromi appartenenti allo spettro autistico. Gli *outsider* sono i/le ricercatori/rici accademici/che interessati/e a studiare i processi di inserimento lavorativo e le pratiche di supporto al *disability management* nelle organizzazioni.

L'opzione della ricerca trasformativa (Mezirow, 2003, 2016) consente di contenere le derive semplicistiche con cui leggere i fenomeni complessi, ad esempio pensare di poter risolvere i problemi e le sfide della gestione della disabilità solo con buone "teorie" oppure di poter formulare teorie premature sulla base di dati parziali. Le persone con disabilità, il sistema relazionale che ruota attorno a loro, familiari, educatori, figure apicali, *manager*, operatori, docenti, e i ricercatori accademici sono portatori di un'*expertise* complementare che necessita di essere coordinata in un'ottica di apprendimento congiunto, attraverso il dispositivo del dialogo e grazie alla disponibilità di ognuno ad assumere il ruolo di *co-learner* (Isaacson, 2021). Il focus di indagine, inoltre, viene spostato dall'individuo alle metodologie di ricerca-intervento che sostengono processi di cambiamento organizzativo, offrendo piattaforme di apprendimento che sollecitano la revisione critica degli insiemi di

valori e credenze distorte degli attori organizzativi su cui si poggiano conflitti, comportamenti e routine disfunzionali (Mezirow, 2003; Marsick & Neaman, 2018; Fabbri, 2019).

Metodologia della ricerca

Si presenta l'articolazione della metodologia di ricerca, che si è dipanata lungo l'arco del triennio 2018-2020. Nella prospettiva della ricerca collaborativa, che valorizza l'intersezione e la contaminazione tra visioni e posture disciplinari differenti, il gruppo di ricerca comprendeva ricercatori/rici di area pedagogico-didattica, giuslavorista, psicologica e sociologica. L'eterogeneità delle prospettive di ricerca ha implicato un lavoro costante di (a) esplicitazione dei posizionamenti di ricercatori/rici, (b) negoziazione di strumenti e costrutti interpretativi all'interno di un gruppo ad alta densità di diversità e (c) validazione delle prospettive epistemologiche con cui ciascun/a si è approcciato ad un oggetto di studio ambiguo e dai contorni incerti (Shani, Guerci, & Cirella, 2014).

Gli interrogativi di ricerca sono stati:

1. *Come e a quali condizioni un'organizzazione (azienda, impresa, istituzione, ente, associazione, etc..) si definisce inclusiva?*
2. *Quali pratiche e strategie sono più efficaci nel promuovere contesti di lavoro inclusivi e accessibili?*
3. *Quali sono i percorsi e i dispositivi di supporto all'inserimento professionale di persone in condizione di disabilità?*

Al fine di rispondere a queste domande, è stato adottato un insieme di strumenti, comprendenti rilevazioni etnografiche, analisi documentali, tecniche di raccolta di dati auto-narrativi, interviste e *focus group*. Sono stati elaborati strumenti e tecniche di rilevazione che consentissero di intercettare come prendono forma le pratiche di *disability management* e quella cultura dell'inclusione organizzativa che viene acquisita e sviluppata attraverso la partecipazione alle pratiche lavorative, legata, quindi, a conoscenze e azioni che sono situate, contingenti, personali, socio-materiali. Nello specifico, sono state condotte:

- 30 interviste a *CEO, Human Resource Manager, Career Developer*, e professionisti delle risorse umane;
- 21 interviste e 8 *focus group* con familiari di persone con neurodiversità;
- 15 interviste e 3 *focus group* con professionisti che lavorano per cooperative e centri per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità.

- 35 interviste e 2 *focus group* con dirigenti scolastici, docenti di scuole secondarie di primo e secondo grado e dirigenti incardinati presso l'Ufficio Scolastico Regionale.

Le interviste e i *focus group* sono stati registrati/videoregistrati e trascritti *ad verbatim*. Il corpus testuale così raccolto è stato sottoposto ad analisi del contenuto testuale con codifiche “in-vivo” manuali del gruppo di ricerca.

Abbiamo optato per la scelta metodologica di non utilizzare un *software* di analisi testuale, prediligendo procedure di codifica che consentissero di cogliere la processualità della costruzione narrativa e discorsiva che vi era dietro l'intervista o il *focus group* (Zucchermaglio, Alby, & Baruzzo, 2013) e la ricchezza di dati contenuta ogni trascritto. Tre ricercatori/rici del gruppo di ricerca hanno eseguito una lettura indipendente e ripetuta dei trascritti al fine di identificare e selezionare quegli estratti rappresentativi della varietà delle pratiche di gestione dell'inserimento lavorativo e delle risorse personali, materiali e ambientali comunicate dalle persone intervistate. È stato quindi seguito un campionamento ‘prototipico’ (Toulmin, 1996) degli estratti al fine di produrre descrizioni ‘ricche’ e ‘dense’ del fenomeno in esame. Gli estratti testuali considerati “significativi” ai fini delle domande di ricerca sono stati riportati nella sezione “*Risultati emergenti*” ma hanno subito un rimaneggiamento al fine di rispettare i criteri di anonimizzazione e deidentificabilità dei partecipanti.

I partecipanti sono stati selezionati attraverso procedure di campionamento di tipo non probabilistico e coerente con gli scopi della ricerca (Corbetta, 2014). Procedure di campionamento a palla di neve sono state utilizzate a partire da *network* informali costruiti nelle esperienze di ricerca e consulenza precedentemente realizzate dal *team* di ricerca (Corbetta, 2014; Mertens, 2009).

L'esperienza di ricerca si è mossa all'interno di una prospettiva epistemologica collaborativa (sensibile ai processi di negoziazione e collaborazione attraverso cui si costruisce sapere nei contesti lavorativi), conversazionale (attenta alle produzioni discorsive e agli scambi sociali che danno forma all'ordine della vita condiviso negli ambienti organizzativi) e orientata alle pratiche (interessata, cioè, a cogliere ciò che le persone fanno, piuttosto che ciò che viene dichiarato nei documenti formali, i processi di costruzione di conoscenza che da queste emergono e la loro dimensione sociomateriale) (Fenwick, 2012). Questa prospettiva di ricerca valorizza la specificità e la peculiarità delle conoscenze e delle pratiche contestualmente rilevate, ricercando, al contempo, dimensioni che possono essere considerate ricorrenti e rintracciabili in differenti realtà e articolazioni organizzative (Bracci, 2016).

Risultati emergenti. Pratiche di inclusione lavorativa e *disability management*

L'analisi delle pratiche situate ha reso possibile l'individuazione sia dei soggetti dell'azione sia degli oggetti di trasformazione attorno ai quali si è strutturato lo sviluppo di piani di cambiamento e accomodamento. Si tratta di azioni di sistema e accorgimenti volti a favorire da una parte, un viraggio verso la costruzione di contesti più inclusivi e attenti a favorire la partecipazione e il senso di appartenenza di chi già vi lavora, dall'altra parte, l'inserimento lavorativo di persone in condizione di disabilità. In risposta a queste istanze, si stanno affermando una costellazione di approcci metodologici per la gestione delle diversità e della disabilità nelle organizzazioni, in grado di valorizzare il potenziale di azione di ciascun attore organizzativo e di alimentare un dialogo tra costrutti teorici ed esperienze pratiche.

Dall'analisi dei risultati, emerge che l'inclusione lavorativa non si configura come "un oggetto teorizzabile", ma si incarna nelle pratiche materiali, pratiche di gestione ancorate alla realtà di molteplici contesti organizzativi (istituzionali, aziendali, educativi); chiama in causa la condivisione di un insieme di valori orientati alla partecipazione e alla innovazione, si realizza in modo coerente con gli elementi "locali" e "situati" attraverso la costruzione di risposte concrete, possibili e sostenibili alle domande relative a "*come e a quali condizioni trasformare un'organizzazione in modo che sia più inclusiva*".

Nelle interviste, ad esempio, l'accompagnamento delle persone con disabilità verso la costruzione di un'identità e un profilo professionale si delinea come un processo di apprendistato, cioè come una pratica contestualizzata, inserita in un quadro specifico di attività che ha a che fare con la partecipazione e l'appartenenza:

spesso nelle modalità con cui avviene la chiamata nominale i datori di lavoro optano per contrattualizzazioni iniziali a tempo determinato e con contratti di apprendistato. Vogliono conoscere la persona che si sta inserendo e dare a questa il tempo di apprendere in quel nuovo contesto di lavoro. Non è scontato che una persona neoassunta sappia già come funziona quella azienda: ha bisogno, in quanto novizia, di essere traghettata e accompagnata verso una conoscenza sempre più esperta di ciò che si fa e di come si fa. Questo è particolarmente importante nelle piccole e medie imprese, dove l'appartenenza si negozia ma se c'è una struttura di facilitazione, gli inserimenti lavorativi sono quelli che vanno più a buon fine e si concretizzano in assunzioni a tempo indeterminato (E., Responsabile Centro per l'impiego, 44 anni).

In questa sede, non potremo presentare in maniera esaustiva la ricca mole di risultati che questo studio ha consentito di formalizzare. Per ragioni di bre-

vitas, si dettaglieranno alcune pratiche che si precisano come veri e propri dispositivi di intervento promettenti da adottare all'interno di procedure di inserimento lavorativo. Ci soffermeremo in particolare su due dispositivi metodologici utili per sostenere l'inclusività organizzativa e l'inserimento lavorativo di persone in condizione di disabilità, che sono stati formalizzati a partire dall'analisi dei risultati delle interviste e delle osservazioni etnografiche: il *Disability Tool* e la metodologia della *Consulenza Collaborativa Organizzativa*.

Il *Disability Tool* è un dispositivo metodologico per facilitare pratiche riflessive all'interno di aziende e organizzazioni (Taylor & Marienau, 2016; Lundgren et al., 2017; Justice et al., 2020). Il *Disability Tool* traccia una procedura per l'identificazione di stereotipi e pratiche inconsapevolmente discriminatorie nei luoghi di lavoro. Molti sono i dilemmi disorientanti e i conflitti di valore elicitati da una procedura di inserimento lavorativo di una persona con disabilità. Incidenti critici, ambiguità, pratiche indirettamente discriminatorie⁷ possono verificarsi e ostacolare il processo di inserimento e gli accomodamenti richiesti.

La prima fase dell'articolazione del *Disability Tool* prende l'avvio dalla selezione di un incidente critico o un evento che ha prodotto disorientamento nella routine dell'organizzazione: questo diventa la situazione stimolo su cui avviare momenti di analisi collettiva secondo un *framework* di domande strutturate.

La Figura 1 sintetizza il *framework* metodologico del *Disability Tool*:

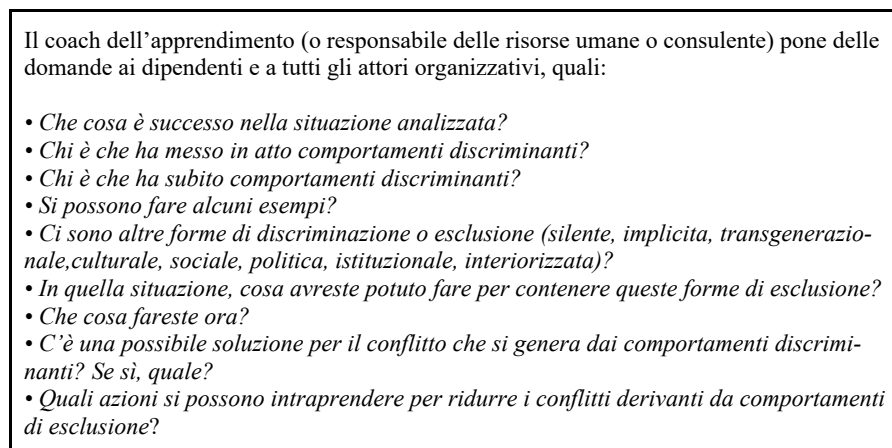


Fig. 1 - Il *framework* metodologico del *Disability Tool*

⁷ Le pratiche indirettamente discriminatorie sono l'insieme dei comportamenti e delle azioni, assunti in modo inconsapevole, che producono processi di esclusione diretta o indiretta di una persona o un gruppo.

Grazie a questo strumento, l'esperienza-lavoro diventa oggetto di parola e di pensiero, con l'obiettivo di consegnare ai professionisti una consapevolezza critica del loro agire, e una competenza che consenta loro di partecipare e co-costruire nuovi schemi di azione per quei processi di cambiamento che fare inclusione nella loro organizzazione richiede. L'assunto consolidato è che la riflessione sull'esperienza sia la condizione per apprendere a partire da questa. Il confronto con altri membri del gruppo contribuisce a costruire narrazioni attraverso cui condividere i risultati conseguiti e a cui attingere per orientare le proprie azioni future in senso più consapevole e inclusivo (Justice et al., 2020). In un'esperienza di applicazione del *Disability Tool*, per esempio, uno *Human Resource Manager* di una società edile ha raccontato:

le persone con disabilità sono risorse produttive che alimentano creatività, innovazione e capacità di problem-solving, umiltà e una visione olistica delle persone che vi lavorano. In un processo di reintegro lavorativo di un ingegnere con disabilità acquisita, per esempio, utilizzare un protocollo strutturato per orientare la gestione del processo di reintegro ci ha aiutato a spostare il focus dal lavoratore da reintegrare al contesto da trasformare. Abbiamo ripensato le modalità di gestione del lavoro sui cantieri: una modalità ibrida, in alcuni giorni in presenza, in altri attraverso collegamento telematico, per incontrare le esigenze di salute dell'ingegnere (HRM, 39 anni).

La Consulenza Collaborativa Organizzativa, invece, è una metodologia di *Action Research* finalizzata all'inserimento lavorativo di persone in condizione di disabilità (Geisen & Harder, 2011; Romano, 2020). È un processo emergente di ricerca situata in cui si applicano le conoscenze dell'accomodamento ragionevole e dell'inserimento lavorativo, integrate con la conoscenza organizzativa esistente e applicata per risolvere i dilemmi reali di quell'azienda. Ha l'obiettivo di sostenere il cambiamento delle culture nelle organizzazioni, lo sviluppo di competenze di autoriflessione negli attori e l'incremento dei livelli di inclusività dell'organizzazione. In quanto processo di indagine emergente, la Consulenza Collaborativa Organizzativa si occupa contemporaneamente di accompagnare azioni di cambiamento per l'inclusione lavorativa e di generare conoscenza in azione, muovendosi entro un processo evolutivo che può essere intrapreso grazie a un clima di collaborazione e di co-investigazione (Isaacson, 2021):

uno dei problemi principali che incontriamo quando proviamo a organizzare percorsi di inserimento lavorativo è che spesso non sono state disambiguate le richieste delle aziende. Disambiguare i reciproci interessi in gioco è fondamentale, almeno quanto il matching tra la domanda di occupabilità e la job vacancy delle

aziende. A volte, inserimenti lavorativi che sulla carta potevano funzionare, poi falliscono perché manca una fase di accompagnamento in situazione nelle aziende e una fase di negoziazione con i manager e il personale su come continuare l'inserimento lavorativo e a quali condizioni (N., Presidente di Cooperativa Educativa che si occupa di inserimento lavorativo e inclusione sociale).

Il percorso di Consulenza Collaborativa Organizzativa prende l'avvio da una richiesta di intervento che muove dal datore di lavoro, o da una committenza istituzionale. La prima fase si connota come periodo esplorativo, definito di *assessment* iniziale, che consente di rilevare i punti di forza e di criticità all'interno dell'azienda, le caratteristiche tecnico-produttive, ambientali e logistiche, l'organigramma aziendale, le variabili di diversità presenti in campo. A queste segue una fase di indagine etnografica interessata agli aspetti culturali e simbolici propri della vita organizzativa (Bruni, 2003).

La seconda fase prevede la costruzione di un portfolio professionale degli attori coinvolti, in grado di raccogliere gli elementi che hanno influenzato il successo (e le difficoltà) dell'esperienza lavorativa percorsa sino a quel momento dalla persona con disabilità. Si tratta di un ciclo di indagine ricostruttiva collaborativa che raccoglie le esperienze di fronteggiamento delle condizioni di difficoltà nei vari ambiti di lavoro, e tiene conto di tre livelli di riferimento: il lavoro, l'ambiente interno dell'organizzazione e l'ambiente esterno al luogo di lavoro (Roncallo & Sbolci, 2011). Uno degli obiettivi della Consulenza Collaborativa Organizzativa è favorire la collocazione dei lavoratori in considerazione della loro capacità performativa, emozionale e relazionale, e in rapporto al repertorio di risorse su cui possono contare. Anche se è intenzionalmente orientata all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, si tratta di una strategia di azione sistemica che impatta positivamente su tutta l'organizzazione aziendale. A questo proposito, l'Amministratore Delegato della filiale italiana di una multinazionale sostiene:

l'implementazione di un inserimento lavorativo si traduce spesso in un intervento di benessere organizzativo che impatta il clima aziendale improntato all'equità e all'inclusione. In questo caso, l'inserimento di una persona con disabilità diventa l'occasione per risolvere le possibili lacune amministrative derivanti dalla gestione di casi di persone con disabilità gestiti con interventi disordinati, in modo inappropriato e spesso estemporaneo, anche senza un'adeguata formazione e senza un monitoraggio del processo (AD, 38 anni).

L'allineamento tra una collocazione coerente e la storia di lavoratori/rici, inclusa l'esperienza di malattia, la condizione di disabilità, eccetera, difatti, aumenta la spinta all'autorealizzazione e alla ricerca di successo professionale del personale coinvolto.

La parte finale della Consulenza Collaborativa, definita fase trasformativa-decisionale, si focalizza sulla pianificazione di sistemi di azione (vedi Figura 2). Prevede la progettazione di percorsi di accompagnamento al ruolo, quando, per esempio, la persona neoassunta con disabilità sta acquisendo una funzione che non ha mai esercitato prima e necessita di essere supportato nel maturare competenze e sensibilità appropriate; percorsi di rafforzamento di competenze, qualora si ritenga utile che la persona con disabilità possa consolidare *skills* per lo svolgimento del ruolo futuro; percorsi di accompagnamento al progetto, qualora la persona con disabilità abbia già maturato precedente *expertise* professionale, ma il suo inserimento in quel settore/progetto richieda un supporto per familiarizzare con il progetto e il raggiungimento di autonomia di gestione dei propri *task* (Roncallo & Sbolci, 2011).



Fig. 2 – Fasi della Consulenza Collaborativa Organizzativa (fonte: personale elaborazione dell'Autrice)

Si può quindi affermare che la Consulenza Collaborativa Organizzativa sostiene il riposizionamento del lavoratore con disabilità all'interno di nuove prefigurazioni professionali. Lo fa con modalità che siano situate nella prospettiva del paradigma collaborativo, offrendo momenti di approfondimento, valutazione e riflessione, in cui aiutare (a) il lavoratore con disabilità ad accedere ad un altro modo di pensare sé stesso e la propria traiettoria professionale, in ottica proattiva, e (b) il datore di lavoro, il personale e le figure di governance a sostanziare soluzioni organizzative in grado di valorizzare tutte le risorse presenti nel rispetto del mandato produttivo (Isaacson, 2021). Riferendosi al modello dell'*Action Research* (Shani, Guerri, & Cirella, 2014), questo percorso incrociato aiuta gli attori organizzativi coinvolti nel processo di inserimento lavorativo a capire come impostare i problemi attraverso il lavoro di scandagliamento delle pratiche e dei copioni comportamentali, per elaborare possibili soluzioni (Roncallo & Sbolci, 2011, p. 47). Questa procedura *supera il rischio di incapsulare l'inserimento lavorativo della persona con disabilità nella coppia Disability Manager/disabile oppure datore di lavoro/disabile, perché di fatto coinvolge coerentemente il personale interno ed esterno alle realtà aziendali favorendo la mobilitazione di risorse reali e*

potenziali (C., Human Resource Manager di una società multinazionale, 51 anni).

Si rimanda alla figura 3 per la sintesi delle traiettorie di azione della metodologia della Consulenza Collaborativa Organizzativa nell'ambito dell'inclusione lavorativa.

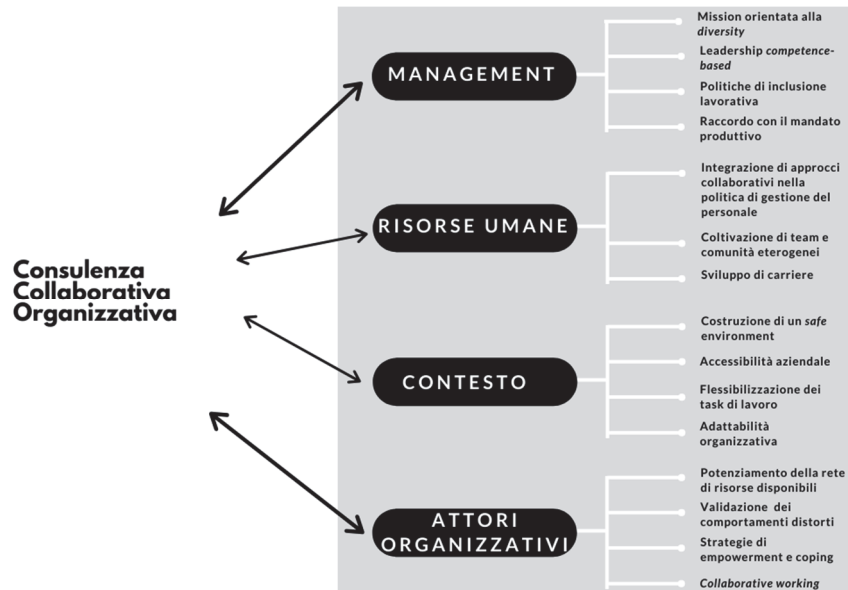


Fig. 3 – Traiettorie di intervento della Consulenza Collaborativa Organizzativa (fonte: elaborazione personale dell'Autrice)

Le pratiche riflessive elicitate nella metodologia della Consulenza Collaborativa Organizzativa (Romano, 2020) consentono agli attori coinvolti di dare senso alla propria esperienza progettuale e di conseguire apprendimenti che permettono di esplicitare e validare prospettive di significato distorte, pregiudizi, stereotipi, routine disfunzionali, sistemi sedimentati che producono malessere e disuguaglianze. Come spiegato da un responsabile del personale intervistato *“l’adozione di politiche proattive di inclusione lavorativa impatta sull’aumento di produttività in azienda, abbassa i tassi di assenteismo, rafforza il senso di appartenenza all’azienda e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di efficienza amministrativa e di performance produttiva. Abbiamo, quindi, bisogno di percorsi strutturati che accompagnino le aziende e il personale che vi lavora verso questo target”* (RP, 56 anni). Un impiegato di un centro per l’impiego racconta: *“talvolta siamo preoccupati che le persone con disabilità neoassunte non portino a termine i loro incarichi o non lo facciano nei tempi stabiliti dall’impresa. Poter lavorare sui*

punti critici come sulle risorse, tanto dei contesti quanto delle persone coinvolte, costituisce una leva per costruire un “ponteggio” verso l’inserimento efficace in azienda” (G., 27 anni).

La famiglia di metodologie trasformative per il *disability management*, quali il *Disability Tool* e la Consulenza Collaborativa Organizzativa, pur nella loro eterogeneità e diversità, è accomunata dall’assunto secondo cui ricerca, apprendimento e azione sono allineati quando si parla di inclusione lavorativa, e che la conoscenza deriva e serve all’azione. L’accento è posto sulla possibilità di sviluppare un sapere in grado di rendere più efficace l’azione sociale e di migliorare l’allineamento tra autoconsapevolezza, azione e conoscenza dell’altro. D’altra parte, il grado in cui gli attori utilizzano apprendimenti individuali come leva strategica per costruire apprendimenti collettivi nei *team* e nelle comunità o a livello gruppale e organizzativo dipende da molteplici fattori, quali: le capacità personali, la struttura e la cultura organizzativa, gli approcci di *leadership* e *governance*, la misura in cui il progetto verso l’inclusività organizzativa implica una sfida adattiva ritenuta particolarmente critica, e le modalità attraverso cui i partecipanti sono legittimati e incoraggiati a mettere in discussione valori, norme e pratiche sedimentate. I manager delle aziende intervistati hanno descritto un “*cambiamento nel loro stile manageriale, transitato da uno stile autoritario a uno stile più inclusivo, basato su una leadership relazionale*” (L.B., 51 anni). Più che di un processo univoco, i partecipanti convergono nel parlare di un sistema di supporto eso-endogeno dove si creino le condizioni per un cambiamento di tipo organizzativo attraverso l’intervento sui fattori contestuali facilitanti (Moore et al., 2020).

Parte della letteratura più recente nell’ambito della Pedagogia Speciale, della Sociologia e del Diritto del Lavoro si sta focalizzando sullo studio del profilo e delle funzioni del *disability manager*, professionista dell’inclusività lavorativa che lavora a sostegno dell’inserimento (e del reinserimento) lavorativo (per una rassegna più esaustiva, si veda: Angeloni, 2013; Roncallo & Sbolci, 2011; Friso, 2020; Dalla Rosa & Marino Aimone, 2020; Amatori, & Giorgi, 2020). I risultati della ricerca qui presentata, a fronte di questo scenario, consentono di far emergere quelle che sono le pratiche di *disability management* (più che le competenze che profilano il *disability manager*) e i dispositivi organizzativi a sostegno di progetti di inserimento lavorativo. Tra questi, le metodologie trasformative, come il *Disability Tool* e la Consulenza Collaborativa Organizzativa, che permettono di lavorare su un triplice livello:

- le culture organizzative;
- le pratiche e delle routine di lavoro;
- le politiche e dei regolamenti istituzionali.

L'adozione di questi dispositivi metodologici consente di attivare risorse e mobilitare conoscenze per progettare ambienti favorevoli alla produttività delle persone con disabilità, favorire pratiche e comportamenti attenti ai criteri di inclusività aziendale, migliorare l'accessibilità fisica, spaziale, tecnologica dei luoghi di lavoro e prefigurare azioni di miglioramento e innovazione in termini di piani di azioni positive da sperimentare a breve, medio e lungo termine.

Implicazioni per l'inclusione scolastica e la professionalità docente

L'analisi dei risultati emergenti dalla ricerca condotta ha permesso di intercettare una costellazione di orientamenti procedurali e metodologici a cui poter attingere nel supporto all'inclusione scolastica. Tra questi, ne elenchiamo solo alcuni distinguendo tra gli orientamenti che riguardano il piano dell'organizzazione e del *management* scolastico e gli orientamenti che riguardano più squisitamente il piano didattico e metodologico.

1. Orientamenti procedurali che riguardano il piano organizzativo e di management scolastico:

- a. potenziare le strutture intermedie, come i servizi sociali, i centri per l'impiego, i dispositivi di alternanza scuola-lavoro, e le strutture di raccordo, che fungono da ponteggio tra le scuole secondarie, gli Uffici Scolastici Regionali e le realtà aziendali dei territori di riferimento (D'Alonzo, Bocci, & Pinnelli, 2015). Dall'analisi delle interviste, emerge che la costruzione di un progetto di inserimento lavorativo e di inclusione sociale non si colloca "a valle" del percorso scolastico, ma è un lavoro di concertazione e negoziazione tra docenti, dirigenti scolastici, educatori/rici professionisti e familiari che si costruisce già durante gli anni della scuola dell'obbligo e si monitora, valuta ed eventualmente trasforma nel corso dell'azione, in un dialogo costante con le situazioni e le risorse ambientali di volta in volta facilitanti o ostacolanti (Caldin, 2020; Mura & Zurru, 2016; Friso, 2020);
- b. costruire momenti e arene discorsive interistituzionali (scuole, USR, centri per l'impiego, associazioni, cooperative educative, etc.) di confronto e progettazione, in modo sostenibile, concreto e continuativo, al fine di garantire traduzione pratica, continuità e scalabilità alle progettazioni in essere inerenti alla prospettiva di un progetto di vita autonomo e indipendente della persona con disabilità (Mura, & Zurru, 2015). Una delle criticità emergenti dalle interviste condotte con i fa-

miliari delle persone con neurodiversità era la discontinuità o la salutarità di talune iniziative, che, eccessivamente vincolate alle risorse economiche disponibili in quel lasso temporale, si esaurivano perchè non sostenibili in modo autonomo nel tempo;

- c. progettare momenti e *setting* collettivi per lo sviluppo professionale dei docenti, sia curriculari che di sostegno (Aiello, 2019), che facilitino un possibile apprendimento dalla propria esperienza, sostenendo con metodologie trasformative (Murdaca, Oliva, & Panarello, 2016; Fabbri & Romano, 2017) le fasi di lettura, analisi ed elaborazione delle esperienze per orientare future decisioni e azioni e attivare processi di validazione collettiva (Marsick & Neaman, 2018);
- d. presidiare i processi di inserimento e di accoglienza dei *learner*, al fine di accompagnare gli/le studenti/esse nel loro progetto scolastico e di curare le relazioni interpersonali per costruire setting tra pari in cui possano avvenire apprendimenti informali e incidentali (D'Alonzo, 2020).

2. *Orientamenti procedurali che riguardano il piano didattico e metodologico:*

- a. individuare come obiettivi della relazione educativa l'accrescimento delle autonomie delle persone con disabilità, la promozione delle loro capacità di autodeterminazione e partecipazione alle attività del gruppo dei pari (D'Alonzo, 2020);
- b. sostenere processi di riflessione non solo individuali ma anche collettivi sulle rappresentazioni sociali che incidono ancora oggi sui processi di costruzione dell'identità adulta delle persone con disabilità (Bocci, 2020; Mura & Zurru, 2016; Caldin, 2020) e facilitare metodologie basate sulla ricerca per la costruzione di contronarrazioni (o narrazioni di successo) sull'identità adulta di persone con disabilità (Giacconi, 2015; Coscarelli & Balboni, 2014);
- c. praticare un modello formativo di gestione inclusiva della classe, che sia attento ai bisogni e alle esigenze, più che alle limitazioni, che scelga di attivare primariamente le risorse delle persone e del contesto (Sibilio, 2017), che solleciti la partecipazione come forma di protagonismo attivo dei *learner*, e che indirizzi gli obiettivi di apprendimento non solo nell'acquisizione di contenuti *core*, ma anche nello sviluppo di competenze di pensiero critico, riflessivo e creativo (D'Alonzo, 2020, p. 21);
- d. favorire l'adozione di metodologie didattiche ad alto tasso di partecipazione e cooperazione (Cottini, 2017), quali *Learning Together* (Johnson & Johnson, 1987; Chiari, 2011), *Student Team Learning*

(Slavin, 1989), *Group Investigation* (Sharan & Hertz-Lazarowitz, 1980), in cui non si dà apprendimento senza azione concreta, la collaborazione è la condizione essenziale per lo svolgimento del compito, si valorizza l'eterogeneità e la diversità di capacità per il raggiungimento dei *task* assegnati e l'obiettivo di apprendimento di competenze è accompagnato dallo sviluppo di apprendimenti socioemotivi e relazionali (Cottini, 2017);

- e. facilitare l'attuazione in aula di metodologie *problem-based* e che lavorino su compiti autentici (Castoldi, 2018), al fine di valorizzare agganci motivazionali e contenutistici più rilevanti e significativi per l'esperienza di vita degli/le studenti/esse (D'Alonzo, 2020);
- f. promuovere l'utilizzo di strumenti di autovalutazione e prove di valutazione formativa (Di Pace & Bonaiuti, 2021), focalizzate sull'*assessment for learning*, al fine di favorire lo sviluppo di competenze di pensiero critico e di metacognizione da parte dei *learner*.

Ricerche future potranno più specificatamente indagare le strutture e i dispositivi di raccordo tra inclusione scolastica e lavorativa, individuando attori, risorse, artefatti in grado di accompagnare e sostenere processi di partecipazione alla vita comunitaria e di innovazione sociale.

Riferimenti bibliografici

- Aiello, P. (2019). Teacher Education and Induction Period. Agentività del docente e sostenibilità di modelli formativi. *Nuova Secondaria*, 10, pp. 58-61.
- Amatori, G., & Giorgi, G. (2020). Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 8(1), pp. 111-124.
- Angeloni, S. (2011). *Il Disability Management Integrato: Un'Analisi Interdisciplinare per la Valorizzazione delle Persone con Disabilità*. Roma: Rirea.
- Angeloni, S. (2013). Integrated Disability Management: An Interdisciplinary and holistic approach. *SAGE open*, 3(4), pp. 1-15.
- Angeloni, S., & Borgonovi, E. (2017). Laboro ergo sum: quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione*, 274, pp. 58-70.
- Bello, B.G. (2020). *Intersezionalità. Teorie e pratiche tra diritto e società*. Milano: FrancoAngeli.
- Bianquin, N. (2021). *L'ICF a supporto di percorsi personalizzati lungo tutto l'arco della vita*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Bocci, F. (2020). Disabilità e Didattica a Distanza a scuola durante la Pandemia Covid-19. Una riflessione intorno alle narrazioni dei diversi protagonisti. *Nuova Secondaria*, (2), pp. 321-342.

- Bocci, F., & Straniero, A. (2021). *Altri corpi. Visioni e rappresentazioni della (e incursioni sulla) disabilità e diversità*. Roma: Romatre Press.
- Booth, T., & Ainscow, M. (2014). *Nuovo Index per l'Inclusione. Percorsi di apprendimento e partecipazione a scuola*. Roma: Carocci Editore.
- Bracci, F. (2016). Maestri artigiani, novizi e creatività pratica. Il caso di un'organizzazione artigiana. *Formazione, persona, lavoro*, 6 (18), pp. 81-89.
- Bruni, A. (2003). *Lo studio etnografico delle organizzazioni*. Roma: Carocci Editore.
- Bruzzo, S. (a cura di) (2017). *Salute e persona: nella formazione, nel lavoro e nel welfare. Multidisciplinarietà e logiche condivise*. Modena: Adapt University Press, Modena. Retrieved at: https://www.aiwa.it/wp-content/uploads/2018/01/ADAPT-ebook-Labour-Studies_68-2017.pdf.
- Caldin, R. (2019). Perché la pedagogia speciale? Elementi fondativi, percorsi identitari. In Besio S., Caldin R. (2019), *La pedagogia speciale in dialogo con altre discipline. Intersezioni, ibridazioni e alfabeti possibili*. Milano: Guerini Scientifica.
- Caldin, R., & Friso, V. (2016). Diventare grandi: la famiglia e il permesso a crescere. In C. Lepri (a cura di), *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*, pp. 28-38. Milano: FrancoAngeli.
- Caldin, R., & Scollo, S. (2018). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, 3, 49-59.
- Caldin, R. (2020). *Pedagogia speciale e didattica speciale/1: le origini, lo stato dell'arte, gli scenari futuri*. Trento: Erickson.
- Canevaro, A., Gianni, M., Callegari, L., & Zoffoli, R. (2021). *L'accompagnamento nel progetto di vita inclusivo*. Trento: Erickson.
- Castoldi, M. (2018). *Compiti autentici. Un nuovo modo di insegnare e apprendere*. Milano: UTET.
- Chiappetta Cajola, L. (2019). *Il PEI con l'ICF: ruolo e influenza dei fattori ambientali. Processi, strumenti e strategie per la didattica inclusiva*. Roma: Anicia.
- Chiari, G. (2011). *Educazione interculturale e apprendimento cooperativo: teoria e pratica della educazione tra pari*. Quaderni del Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale, Università di Trento.
- Cole, M. (Ed.) (2011). *Education, equality and human rights: issues of gender, "race", sexuality, disability and social class*. London: Routledge.
- Colella, A., & Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In Zedeck S. (ed.), *Apa handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp. 473-503.
- Colombo, E. (2020). *Sociologia delle relazioni interculturali*. Roma: Carocci Editore.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: il Mulino.
- Coscarelli, A., & Balboni, G. (2014). Qualità della vita di individui con disabilità intellettiva: modelli teorici, strumenti di valutazione e scelte cliniche. *Psicologia clinica dello sviluppo*, 18(2), pp. 182-209.
- Cottini, L. (2017). *Didattica speciale e inclusione scolastica*. Roma: Carocci Editore.

- Cottini, L., Fedeli, D., & Zorzi, S. (2016). *Qualità di vita nella disabilità adulta. Percorsi, servizi e strumenti psicoeducativi*. Trento: Erickson.
- Crenshaw, K. W. (2017). *On intersectionality: Essential writings*. The New Press.
- D'Alonzo, L. (2016). *Marginalità e apprendimento*. Brescia: La Scuola.
- D'Alonzo, L. (2019). *Dizionario di Pedagogia Speciale*. Brescia: Scholè.
- D'Alonzo, L. (2020). *La gestione della classe per l'inclusione*. Brescia: Scholè.
- D'Alonzo, L., Bocci F., Pinnelli S. (2015). *Didattica speciale per l'inclusione*. Brescia: La Scuola.
- Dalla Mora, R., & Marino Aimone, P. (2020). *Manifesto del Disability Manager*. Saonara: Edizioni Il Prato.
- Di Pace, A., & Bonaiuti, G. (2021). *Insegnare e apprendere in aula e in rete. Per una didattica blended efficace*. Roma: Carocci Faber.
- Dubouloz, C.-J. (2014). Transformative occupational therapy: We are wired to be transformers. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 81(4), pp. 204-214.
- Fabbri, L. (2019). Per una Collaborative educational research come condizione per lo sviluppo professionale. *Nuova Secondaria*, 10, pp. 149-154.
- Fabbri, L., & Bianchi, F. (2018). Fare ricerca collaborativa. *Vita quotidiana, cura, lavoro*. Roma: Carocci Editore.
- Fabbri, L., & Romano, A. (2017). *Metodi per l'apprendimento trasformativo. Casi, modelli, teorie*. Roma: Carocci Editore.
- Fenwick, T. (2012). Mattering of Knowing and Doing: Sociomaterial Approaches to Understanding Practice. In Hager P., Lee A., Reich A. (eds), *Practice, Learning and Change. Professional and Practice-based Learning*, vol 8. Springer, Dordrecht. Doi: 10.1007/978-94-007-4774-6_5.
- Friso, V. (2020). *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Milano: Guerini e Associati.
- Geisen, T., & Harder, H. (2011). *Disability Management and Workplace Integration. International Research Findings*. New York: Gower Publishing.
- Giaconi, C. (2015). *Qualità della vita e adulti con disabilità. Percorsi di ricerca e prospettive inclusive*. Milano: FrancoAngeli.
- Griffo, G. (2013). Diritti umani e persone con disabilità. *Italian Journal of Disability Studies*, 1(1), pp. 21-24.
- Guerini, I. (2021). *Quale inclusione? La questione dell'indipendenza abitativa per le persone con impairment intellettuale*. Milano: FrancoAngeli.
- Hanson, C., & Fletcher, A. J. (2021). Beyond the trinity of gender, race and class: Further exploring intersectionality in adult education. *European Journal for Research on the Education and Learning for Adults*, 12(2), pp. 135-148.
- Isaacson, L. (2021). Why People With Disabilities Must Be Included in Research. *International Journal of Market Research*, 63(5), pp. 537-543.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1987). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Justice, S. B., Bang, A., Lundgren, H., Marsick, V. J., Poell, R. B., & Yorks, L. (2020). Operationalizing reflection in experience-based workplace learning: a hybrid approach. *Human Resource Development International*, 23(1), pp. 66-87, doi: 10.1080/13678868.2019.1621250.

- ILO (2015). *Disability Inclusion Strategy and Action Plan 2014-2017*. Geneva: International Labour Organization.
- Lepri, C. (Ed.) (2016). *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*. Milano: FrancoAngeli.
- Lundgren, H., Bang, A., Justice, S. B., Marsick, V., Poell, R. F., & Yorks, L. (2017). Conceptualizing reflection in experience-based workplace learning. *Human Resource Development International*, 20, pp. 305-326. Doi: 10.1080/13678868.2017.1308717.
- Marsick, V. J., & Neaman, P. (2018). Adult Informal Learning. In Kahnwald N., Täubig V. (Eds.). *Informelles Lernen*. Wiesbaden: Springer, pp. 53-72.
- Mattana, V. (2016). Il Disability Management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza. *Impresa Progetto*, 1, pp. 1-19.
- Mertens, D. (2009). *Transformative Research and Evaluation*. New York: The Guilford Press.
- Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e Trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Mezirow, J. (2016). *La teoria dell'apprendimento trasformativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Migliaccio, G. (2016). ICT for Disability Management in the net economy. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(1), pp. 51-72.
- Moore, J. R., Hanson, W. R., & Maxey, E. C. (2020). Disability Inclusion: Catalyst to Adaptive Organizations. *Organization Development Journal*, 38(1), pp. 89-105.
- Mura, A. (2016). *Diversità e Inclusione. Prospettive di cittadinanza tra processi storico-culturali e questioni aperte*. Milano: FrancoAngeli.
- Mura, A., & Zurru, A. L. (2015). Disabilità: modelli interpretativi e processi inclusivi. In L. de Anna, P. Gaspari, & A. Mura (a cura di), *L'insegnante specializzato. Itinerari di formazione per la professione*. Milano: FrancoAngeli.
- Mura, A., & Zurru, A. L. (2016). *Identità, soggettività e disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Murdaca, A. M., Oliva, P., & Panarello, P. (2016). L'insegnante inclusivo: fattori individuali, percezione della disabilità e strategie didattiche. *Formazione & Insegnamento*, XIV, pp. 277-286.
- Pavone, M. (2014). *L'inclusione educativa. Indicazioni pedagogiche per la disabilità*. Milano: Mondadori.
- Rapporto (2019) «I lavoratori disabili in Italia». Retrieved at: <https://www.disabili.com/images/pdf/Dossier-lavoro-disabili.pdf>.
- Relazione sullo Stato di attuazione della Legge recante norme per il Diritto al Lavoro dei Disabili. Anni 2016-2018 (2021). Retrieved at: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/norme-sul-collocamento-al-lavoro-delle-persone-disabili/Documents/Relazione-diritto-lavoro-disabili-2016-2018.pdf>.
- Romano, A. (2020). *Diversity & Disability Management. Esperienze di inclusione sociale*. Milano: Mondadori.

- Roncallo, C., & Sbolci, M. (2011). *Disability Manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Milano: Edizioni Ferrari Sinibaldi.
- Shani, A., Guerci, & Cirella (2014). *Collaborative Management Research*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Shani, A. B., & Coghlan, D. (2018). Enhancing action, research, and collaboration in organizational development. *Organization Development Journal*, 36(3), pp. 37-43.
- Sharan, S., & Hertz-Lazarowitz, R. (1980). *A group investigation method of cooperative learning in the classroom*. In S. Sharan, et al (Eds.). *Cooperation in Education*. Provo, Utah: BYU Press.
- Sibilio, M. (2017). *Vicarianza e didattica: corpo, cognizione, insegnamento*. Brescia: La Scuola.
- SiDIMA (2020). *Il Manifesto del Disability Manager*. Retrieved at: <https://il-prato.com/libro/manifesto-del-disability-manager/>.
- Slavin, R.E. (1989). Research on Cooperative Learning: an International Perspective. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 33(4), pp. 231-243.
- Strindlund, L., Abrandt-Dahlgren M., & Ståhl C. (2019). Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion: a phenomenographic study. *Disability and Rehabilitation*, 41(24), pp. 2910-2917, DOI: 10.1080/09638288.2018.1481150.
- Taddei, A. (2020). *Come fenici. Donne con disabilità e vie per l'emancipazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Taylor, K., & Marienau, C. (2016). *Facilitating learning with the adult brain in mind: A conceptual and practical guide*. John Wiley & Sons.
- Tiraboschi, M. (2015). *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie corneiche*. Adapt Labour Studies E-Book Series.
- Toulmin, S. E. (1996). Concluding Methodological Reflections: Elitism and democracy among the sciences. In S.E. Toulmin, & B. Gustavsen (Eds), *Beyond Theory: Changing Organizations Through Participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- World Health Organization (2001). *ICF: International Classification of Functioning, Disability and Health*.
- Zappella, E. (2017). Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche. *Formazione & Insegnamento*, 2, pp. 355-367.
- Zuccheromaglio, C., Alby, F. & Baruzzo, M. (2013). Repertori culturali nelle narrazioni di malate oncologiche. *Salute e Società*, 11, 33-43. 10.3280/SES2013-001004.