



Intervista - Anne- Cathrin Lessel

WP 2

Attività 1 (Intervista ai leader)

Sviluppato da Wisamar | Luglio 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Metadati dell'intervista

Data dell'intervista:	30.07.2025
Nome dell'intervistatore:	Franziska Bommas
Consenso per la raccolta dei dati	sì
Ulteriori osservazioni sull'intervista	L'intervista è stata condotta per iscritto.

Incontra il leader

Nome:	Anne-Cathrin Lessel
Età:	37
Genere:	Femminile
Ruolo e posizione attuale:	Direttrice artistica e direttrice generale LOFFT – DAS THEATER
Anni di esperienza lavorativa:	14
Anni in ruoli di leadership:	6
Organizzazione:	LOFFT – DAS THEATER
Settore di attività:	Organizzazione non profit
Paese / Città:	Germania, Lipsia
Dimensione dell'organizzazione:	☐ Micro x Piccola ☐ Media ☐ Grande

Intervista

Sezione	Contenuto	Frasi da ricordare
Il percorso verso la leadership Momenti chiave, sfide, valori	Il suo cammino verso la leadership ebbe inizio precocemente, durante gli anni universitari, quando si impegnò attivamente nel supporto agli artisti emergenti presso LOFFT attraverso il volontariato. Questo impegno la portò a essere eletta nel consiglio di amministrazione di LOFFT come rappresentante della divisione giovanile. A soli 23 anni, l'organizzazione le propose di assumere il ruolo di Direttrice del Programma e della Produzione. Pur avendo un'esperienza professionale limitata all'epoca, accettò l'incarico, sentendosi onorata e incoraggiata dalla fiducia riposta in lei. Sin dall'inizio, fu responsabile non solo della programmazione e della produzione, ma proseguì anche il suo impegno nel consiglio, collaborando strettamente con la leadership artistica dell'epoca. Ciò le concesse un accesso anticipato ai processi decisionali e di sviluppo strategico. In breve tempo divenne vice della leadership artistica ed esecutiva. Quando a fine 2017 divenne evidente che l'attuale leadership si sarebbe dimessa entro metà 2019, il consiglio le chiese di assumere la direzione. Dopo un breve periodo di riflessione, ha accettato. Il lungo periodo di transizione le ha offerto un'opportunità preziosa per coinvolgersi profondamente in tutti gli aspetti della gestione del teatro e per assumere pienamente le sue nuove responsabilità. Uno dei valori fondanti della sua leadership è stato il pensiero a lungo termine. Fin dall'inizio del suo mandato, ha sviluppato una visione decennale sia per l'organizzazione sia per la propria leadership. Dopo tre anni nel ruolo — influenzati in modo significativo dalle complessità della pandemia — ha ritenuto importante rivedere e riallineare questa visione con il suo team. A tal fine, lei e il team hanno organizzato un ritiro di due giorni con tutto il personale stabile, guidati da un facilitatore esterno professionista. Il ritiro ha permesso al team di valutare criticamente i propri flussi di lavoro, individuare aree di miglioramento e impegnarsi collettivamente in una collaborazione più efficace. L'aspetto che ha maggiormente colpito durante questo processo è stata la parte in cui sono state esplorate le visioni individuali e condivise per il futuro	«In conclusione, posso dire che persone chiave nella mia carriera professionale hanno creduto nelle mie capacità e mi hanno incoraggiato a compiere i passi successivi nella mia carriera, anche nei miei primi anni di lavoro.» «Insieme, abbiamo scoperto, con mia grande sorpresa, che i dipendenti hanno visioni simili per il futuro di LOFFT come le mie e che stiamo davvero “guardando nella stessa direzione.” È stato un momento meraviglioso per me sapere che il team mi sostiene e appoggia i miei piani da direttore.»



	del LOFFT. Con sua sorpresa e grande soddisfazione è emerso chiaramente che il team non solo sosteneva i suoi piani, ma condivideva anche aspirazioni notevolmente simili per il futuro dell'organizzazione. Questo allineamento ha confermato la sua convinzione nella leadership collaborativa e nell'importanza di creare spazi in cui fiducia, visione e responsabilità condivisa possano prosperare.	
Il tuo approccio alla leadership Inclusione, processo decisionale, visione	Il suo approccio alla leadership inclusiva si basa sulla trasparenza, sulla comunicazione regolare e sulla creazione di spazi sia formali che informali per il confronto. Presso LOFFT, ha istituito diversi incontri regolari di team per assicurare che tutti i membri dello staff siano informati, ascoltati e connessi. Questi includono incontri focalizzati sulla pianificazione, così come riunioni trimestrali in cui i membri del team condividono aggiornamenti sul proprio lavoro. Queste sessioni non solo migliorano la comunicazione interna, ma favoriscono anche la comprensione reciproca tra i dipartimenti, specialmente durante periodi di carico di lavoro intenso o scadenze ravvicinate. Oltre agli incontri strutturati, ha introdotto pranzi mensili per il team, durante i quali due membri dello staff cucinano a turno per il gruppo. Questi momenti informali aiutano a rafforzare i legami interpersonali e offrono uno spazio per uno scambio rilassato, che lei considera un pilastro fondamentale per il team building in un ambiente culturale frenetico. Uno dei cambiamenti più significativi da lei introdotti è stata l'introduzione di ritiri per lo staff, un'iniziativa che non esisteva al LOFFT prima della sua guida. Queste sessioni fuori sede hanno dato al team il tempo e lo spazio per riflettere, allinearsi e sviluppare un'identità condivisa più forte. Di conseguenza, ha osservato un cambiamento rilevante nella cultura del team: un maggior senso di apprezzamento reciproco, una coesione più consolidata e un aumento dell'iniziativa da parte dello staff nel prendersi responsabilità e promuovere miglioramenti nelle rispettive aree. Per lei, tutto ciò ha confermato il valore di investire intenzionalmente tempo e spazio al di fuori delle routine quotidiane per co-creare una cultura organizzativa più inclusiva e partecipata.	«Avviando ritiri per il nostro team, che si sono tenuti per la prima volta al LOFFT sotto la mia guida, ho avuto la sensazione che il gruppo nel suo insieme si tratti con ancora più rispetto e si consideri unito, contribuendo a plasmare il teatro.»
Promuovere il cambiamento Strategie per risultati sostenibili e positivi	Il suo approccio alla leadership è guidato dalla riflessione, dalla consultazione e dalla responsabilità condivisa. In situazioni difficili o poco chiare evita di prendere decisioni impulsive. Anche sotto pressione temporale, crea consapevolmente uno spazio per valutare le opzioni e cerca un confronto interno discutendo le decisioni con i responsabili dei dipartimenti. Quando si sente particolarmente	«Per me è importante non prendere decisioni basate sull'emozione o sull'impulso.»

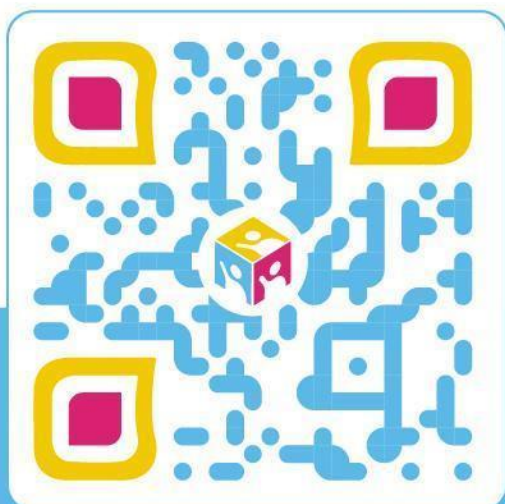
	incerta, si rivolge a colleghi di fiducia in posizioni dirigenziali in altri teatri per attingere alla loro esperienza e ai loro punti di vista. Collaborazione e responsabilità condivisa sono al centro dei suoi valori di leadership. Sottolinea regolarmente al suo team che, pur essendo pronta a prendersi la responsabilità e a proteggere il gruppo nei momenti difficili, la vera forza deriva dall'impegno collettivo e dall'unità. Il suo obiettivo è strutturare i dipartimenti in modo tale che possano funzionare autonomamente, prendere decisioni indipendenti e rappresentarle con sicurezza all'esterno. Preferisce moderare e supportare iniziative guidate dal team piuttosto che dover spingere tutto da sola — un principio che comunica con chiarezza e trasparenza. La sostenibilità e l'inclusione sono integrate non solo nel suo linguaggio di leadership, ma anche in azioni concrete. Nel 2019 ha promosso la creazione di una compagnia di danza inclusiva, la FORWARD DANCE COMPANY, inserendo l'inclusione come parte visibile e strutturale del LOFFT. Mettere apertamente al primo posto la sostenibilità e l'inclusione ha ispirato gli altri nell'organizzazione a farsi carico di questi temi senza una delega formale. I team dei reparti tecnici e amministrativi hanno iniziato a sviluppare proprie strategie e persino modelli di finanziamento per aumentare la sostenibilità del teatro, che vengono poi perfezionati attraverso il dialogo con lei. Considera il progresso a lungo termine come una serie di passi realizzabili anziché una corsa verso obiettivi irrealistici. Fissando traguardi intermedi e consentendo un'attuazione graduale, assicura che l'organizzazione evolva in modo sostenibile, costante e guidato dal team.	«Per me è importante ricordare regolarmente al mio team che, sebbene sia felice di assumermi responsabilità come manager e di difendere il gruppo nelle situazioni difficili, cerco anche di segnalare al mio team che, in quanto manager, sono forte solo nella misura in cui loro mi sostengono e che stiamo sviluppando insieme il nostro teatro.» “Il mio credo nella leadership del team è: preferisco rallentare le attività e le iniziative dei dipendenti quando diventano troppo intense, piuttosto che dover sempre spingere e guidare tutto personalmente.” “Comunicando al team che sostenibilità e inclusione sono temi importanti per me come responsabile, sono riuscito a creare trasparenza, che ha permesso agli altri colleghi di assumersi la responsabilità primaria di queste questioni e di svilupparle organicamente.” “È inoltre importante sottolineare che, come responsabile, stabilisco delle tappe fondamentali e che non tutti gli
--	--	---

		obiettivi devono essere raggiunti contemporaneamente.”
Bias & Appartenenza Strumenti, pratiche, consapevolezza	Un concetto di consapevolezza è stato sviluppato congiuntamente attraverso un processo collaborativo che ha coinvolto l'intero team. Questo quadro si applica non solo internamente – per guidare la collaborazione del team e l'interazione con gli artisti – ma anche esternamente, modellando il rapporto del teatro con il suo pubblico. Per lei era essenziale che il concetto fosse sviluppato collettivamente, anziché imposto dalla leadership, affinché tutti i membri del team vi si identificassero e ne sostenessero l'implementazione. Come parte di questo processo, il team ha eletto due rappresentanti di fiducia che fungono da primi punti di contatto in caso di conflitto. Questa misura è stata adottata per decentralizzare le dinamiche di potere e offrire molteplici vie accessibili per affrontare le problematiche. Promuove inoltre una cultura di dialogo aperto e auto-riflessione attraverso conversazioni regolari con il personale. Questi incontri offrono uno spazio non solo per il feedback sul lavoro di squadra, ma anche per permettere al personale di condividere le proprie riflessioni sulla sua leadership, consentendole di monitorare e adeguare la propria pratica. In situazioni di conflitto, dà priorità all'ascolto attivo e alla mediazione volontaria, offrendo il proprio supporto senza imporsi, creando così uno spazio per l'autonomia e manifestando disponibilità e cura.	“Per noi era importante che tutti i colleghi del team sostenessero il concetto di consapevolezza e che questo non fosse semplicemente imposto dalla direzione come strumento di collaborazione.” “Durante le riunioni regolari con i dipendenti, in qualità di manager, cerco di ottenere feedback sul lavoro di squadra. Ma chiedo anche quali feedback i miei colleghi hanno da fornirmi come manager.”
Condividere ciò che funziona Ispirazione, esempi, strumenti trasferibili	La sua pratica di leadership comprende routine e approcci che possono servire come preziosi esempi per chi desidera promuovere inclusione e diversità. Un elemento chiave è la sua continua auto-riflessione, grazie alla quale esamina regolarmente il proprio comportamento di leadership. Inoltre, cerca attivamente il dialogo con colleghi alla guida di realtà teatrali per scambiare esperienze e apprendere come vengono applicati modelli di leadership inclusiva in diversi contesti organizzativi. Si ispira e acquisisce conoscenze pratiche da diverse fonti: legge ampiamente sulla leadership agile e sulla cultura organizzativa moderna, e si confronta con leader di altri settori per favorire il trasferimento intersettoriale di conoscenze. In collaborazione con la rete di sviluppo professionale Common Purpose, sta attualmente progettando e implementando un programma di formazione alla leadership della durata di diversi mesi, che ha condiviso apertamente con il suo team.	“Cerco regolarmente di rivedere le mie azioni e di riflettere su me stessa come dirigente.” “Da un lato, leggo molto riguardo agli stili di leadership agili e alla cultura aziendale nel mondo del lavoro moderno. Dall'altro, cerco regolarmente di confrontarmi con dirigenti di altri ambiti della società per favorire il trasferimento di conoscenze.”



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.