



Intervista - Saskia Schuppener

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:	02.07.2025
Nome dell'intervistatore:	Franziska Bommas
Consenso per la raccolta dei dati	Sì
Osservazioni sull'intervista	aggiuntive L'intervista è stata condotta di persona.

Conosci il leader

Nome:	Saskia Schuppener
Età:	49
Genere:	Femminile
Ruolo e posizione attuali:	Professoressa, Direttrice dell'Istituto per l'Educazione Speciale (Università di Lipsia)
Anni di esperienza lavorativa:	26 anni
Anni in ruoli di leadership:	21 anni
Organizzazione:	Università di Lipsia
Settore di attività:	Istruzione superiore
Paese / Città:	Germania / Lipsia
Dimensione dell'organizzazione:	☐ Micro ☐ Piccola ☐ Media x Grande

Contenuto

Sezione	Contenuto	Frase da ricordare
Il percorso verso la leadership Momenti chiave, sfide, valori	L'intervistata descrive il suo percorso verso ruoli di leadership, in particolare la cattedra e la direzione dell'istituto, come non pianificato, modellato più da incoraggiamenti e riconoscimenti esterni che da ambizioni personali o da una pianificazione strategica della carriera. La sua cattedra è arrivata tramite invito, anziché attraverso un tradizionale processo di candidatura, e sottolinea di non aver inizialmente aspirato a un ruolo dirigenziale. Nonostante ciò, si è rapidamente inserita nel ruolo, abbracciando le sfide, imparando dall'esperienza, gestendo conflitti e riflettendo profondamente sul proprio sviluppo. Considera la leadership un processo continuo di apprendimento e crescita, influenzato da pressioni sia interne sia esterne. Guardando al passato, ammette che un approccio più consapevole le avrebbe potuto evitare alcune insidie, ma avrebbe anche potuto renderla meno aperta, collaborativa e curiosa. Riconosce il proprio ruolo di direttrice dell'istituto non come una posizione di potere, ma come una responsabilità condivisa nell'ambito della struttura di autogoverno dell'università, dove la responsabilità collettiva viene ruotata tra i membri della facoltà. La posizione non è retribuita né assegnata tramite un processo competitivo, ma viene decisa internamente, spesso in base a chi ha disponibilità in un dato momento. La descrive come un "investimento basato sulla solidarietà", intrapreso non per vantaggio personale, ma per sostenere il funzionamento dell'istituzione. Lei stessa preferisce questo ruolo rispetto ad altri (come la leadership a livello di facoltà) proprio perché non cerca ulteriori oneri di responsabilità e, pur affrontando i propri compiti con massimo impegno, definisce i ruoli rappresentativi stressanti e gravosi. Il concetto stesso di leadership le risulta estraneo; non applicherebbe naturalmente il termine a sé stessa, forse, riflette, a causa delle percezioni di genere associate alla leadership. Evidenzia come principi fondamentali la trasparenza, la cooperazione, l'autenticità e la comunicazione su un piano di parità. Crea intenzionalmente spazi per la riflessione, il dialogo e la supervisione, al fine di sostenere sia il benessere del personale che la crescita istituzionale. Sottolinea come la trasparenza rappresenti una sfida costante,	"Siamo molto cooperativi, estremamente solidali e, nel contesto dell'autogoverno, riconosciamo sempre il nostro contributo come una forma di solidarietà." "La trasparenza e la cooperazione sono per me valori fondamentali di assoluta importanza. Sono fermamente convinta che essi prevalgano su ogni altra cosa, specialmente se accompagnati dall'autenticità." "Agisco altresì come rappresentante di un'ampia comunità dell'istituto, che comprende il personale amministrativo, i dipendenti accademici, gli studenti e i colleghi sia del livello intermedio della facoltà sia della cattedra." Per questo motivo ritengo assolutamente essenziale porre



	soprattutto a fronte del volume e della complessità dei compiti. Non si tratta di trattenere volutamente le informazioni, bensì dei limiti di tempo e comunicazione. Pertanto, la trasparenza rimane un valore aspirazionale che richiede attenzione costante. Poiché interpreta il proprio ruolo come rappresentante di una comunità ampia — che include personale amministrativo, studenti, accademici di medio livello e professori — sottolinea che la leadership non è un'impresa solitaria, ma deve fondarsi su processi collettivi e su un dialogo aperto. Favorisce attivamente spazi dedicati alla riflessione e al confronto, sia a livello di cattedra che dell'istituto nel suo complesso. Questi comprendono riunioni di team, ritiri, incontri di progetto e piattaforme digitali come Trello e Slack. A livello istituzionale, si avvalgono di Moodle per la comunicazione digitale e organizzano regolarmente incontri in presenza (come assemblee del personale e consigli dell'istituto) per assicurare una partecipazione ampia e un reale coinvolgimento nelle decisioni. Un esempio attuale è il previsto cambio del nome dell'istituto. Ribadisce che tale processo deve partire dall'intera comunità, non solo dalle figure di leadership, anche se non tutti dispongono del tempo o della capacità per partecipare attivamente. Tuttavia, creare opportunità di partecipazione rappresenta un punto centrale della sua filosofia di leadership. Per quanto concerne le sfide, rileva l'importanza di riconoscere e affrontare lo stress sul luogo di lavoro. Il team utilizza consapevolmente modalità di supervisione e supporto per ritagliarsi spazi riflessivi in un'agenda quotidiana estremamente piena. Questi processi, che includono la mediazione esterna e la promozione della salute, li hanno aiutati a far emergere problematiche che altrimenti rischierebbero di rimanere occultate. Queste pratiche condivise, spiega, conducono a una maggiore soddisfazione lavorativa, a una diminuzione dell'assenteismo e a migliori risultati in termini di salute — beneficiando non solo il team, ma l'istituto e l'università nel loro complesso. Ella considera parte integrante della propria missione garantire che le persone usufruiscano delle ferie, coltivino un senso di appartenenza e mantengano uno stato di salute ottimale, ove possibile. La compatibilità con la famiglia, la flessibilità e l'aiuto reciproco nella gestione del carico di lavoro rappresentano pilastri fondamentali di questa etica.	l'accento sulla cooperazione, lo scambio e una comunicazione aperta su un piano di parità. Allo stesso tempo, considero di fondamentale importanza prestare profonda attenzione alle esperienze di stress e tensione.
--	---	---

Il tuo approccio alla leadership Inclusione, processo decisionale, visione	L'intervistata descrive il proprio approccio alla leadership come inclusivo, partecipativo e fondato sull'empatia, l'autenticità e la cooperazione. Promuove attivamente una cultura lavorativa in cui tutti dovrebbero sentirsi visti, ascoltati e valorizzati, indipendentemente dal ruolo, dal background o dal livello di qualifica. Si impegna a mantenere sempre un orecchio aperto alle preoccupazioni dei membri del team, pur riconoscendo le difficoltà legate al lavoro emotivo e ai limiti di disponibilità. Per gestire questo, il team ha introdotto regole chiare per la segnalazione tramite la porta: • Una porta chiusa significa "interrompere solo in casi di emergenza," • Una porta socchiusa significa "entrare se è importante," • Una porta completamente aperta indica disponibilità anche per questioni meno rilevanti. Sottolinea l'importanza di spazi formali e informali per la riflessione e la partecipazione: • Le valutazioni dei dipendenti previste dall'università garantiscono un tempo regolare e strutturato affinché ogni membro del team possa esprimere la propria soddisfazione e il proprio benessere. • È coinvolta in varie piccole strutture di team (insegnamento, esami, commissioni, ricerca e progetti di trasferimento), tutte le quali creano ulteriori spazi per la comunicazione e il feedback. • Partecipano inoltre a momenti di supervisione e consulenza, soprattutto nel caso di stress emotivo o dinamiche di gruppo. Una caratteristica distintiva della sua leadership è l'inclusione di colleghi provenienti da contesti non accademici, come persone che lavorano in strutture per disabili, le quali hanno svolto tirocini esterni di lunga durata all'interno del team. Ciò richiede una profonda sensibilità verso l'accessibilità, i processi di gruppo e la comunicazione inclusiva. Per creare spazi sicuri per l'espressione emotiva e la risoluzione dei conflitti, è stato istituito un "Denkarium" (ispirato al "Pensieve" di <i>Harry Potter</i>), un forum di riflessione avviato da uno degli officer per l'inclusione. Questo spazio funge da contesto interno, in stile supervisione, dove le problematiche possono essere sollevate liberamente e nel rispetto reciproco. Sottolinea l'importanza di essere attenti a chi si sente invisibile, inascoltato o escluso e di rispondere prontamente ai segnali di squilibrio, danno o ritiro. Il team condivide un	"Sì, è una richiesta impegnativa, ma anche indispensabile, credo, che ciascuno si senta visto e ascoltato nel senso che debba essere idealmente abbastanza resiliente da poter esprimere il proprio malcontento in qualsiasi momento, pronunciare critiche, ribellarsi contro tutto ciò che percepisce come ingiusto o su cui afferma di non essere d'accordo, e penso che sia sempre una sfida mostrare la dovuta sensibilità." «Ci sono stati momenti in cui ho sentito di non svolgere più un buon lavoro e non potevo sempre guardare indietro e dire: "Ti vedo, sono aperta a tutte le tue preoccupazioni, vieni in qualsiasi momento."» «Sì, credo di cercare sempre di contribuire a questo condividendo la prospettiva e l'esperienza delle gerarchie piatte e i benefici che ne traggio: i vantaggi, il sollievo, l'arricchimento che ne ottengo, in altre parole, dando il buon esempio e trasmettendolo. [...] Credo inoltre
---	--	--



	alto livello di percezione e un forte impegno verso l'eterogeneità e l'antidiscriminazione, elementi che plasmano profondamente la cultura del gruppo. Sebbene non esista un momento specifico che segni un cambiamento culturale, lei considera il proprio ruolo nel modellare gerarchie piatte e una leadership cooperativa come dotato di un effetto a catena — soprattutto in contesti in cui prevalgono ancora stili più tradizionali e di tipo top-down. Confida che questo stile collaborativo “contagioso” abbia ispirato piccoli cambiamenti anche al di là del suo team diretto. Guarda con favore ai periodi in cui le donne hanno ricoperto tutti i ruoli di leadership a livello di facoltà — inclusi tre direttori di istituto e una preside — descrivendo quel periodo come segnato da solidarietà, sostegno reciproco e una condivisione dell'esperienza nella gestione delle responsabilità di leadership e familiari. Come indicatori di una leadership inclusiva di successo, ella indica: • Un clima di squadra positivo, • Disponibilità a instaurare relazioni oltre l'ambito lavorativo, • Apertura nel condividere preoccupazioni personali, • Comprensione reciproca nonostante la pressione temporale, • E un forte sostegno interpersonale trasversale ai ruoli.	che si contribuisca a piccoli processi di cambiamento, o forse a irritazioni tra colleghi che adottano uno stile di gestione più autoritario e restrittivo, avviando o aiutando così a plasmare processi senza necessariamente averne intenzione.» «Noi quattro, compresa la consigliera del preside, anch'essa donna, ci sedevamo insieme come donne ed eravamo molto consapevoli di questioni quali il doppio carico, la carriera, la famiglia e del fatto che tutte noi avevamo assunto responsabilità in posizioni di leadership e di gestione.»
Guidare il cambiamento Strategie per risultati sostenibili e positivi	L'intervistata sottolinea che raramente prende decisioni da sola, soprattutto quando esse sono complesse, sensibili o potenzialmente in conflitto con strutture sistemiche. Al contrario, si affida alla riflessione collaborativa e al processo decisionale di gruppo, che considera sia un meccanismo di protezione sia una fonte di forza. Anche in contesti a tempo limitato, cerca di consultare gli altri anziché agire unilateralmente. Le decisioni a livello di cattedra e istituto sono prese collettivamente, spesso per consenso e, quando il consenso non è raggiungibile, almeno mediante decisioni di maggioranza trasparenti. Questo processo si fonda su una cultura di discussione costruttiva e disaccordo rispettoso, che lei considera emotivamente liberatoria e strutturalmente sostenibile. Per quanto riguarda la collaborazione del team e la responsabilità condivisa, sottolinea l'importanza di: • Ruoli chiaramente definiti ma flessibili, a seconda delle posizioni delle persone (ad esempio insegnamento, ricerca, progetti di trasferimento).	“Ma la cosa più importante per me, quando si tratta di prendere decisioni, è discutere e riflettere con tutti, o con il maggior numero possibile di persone, coinvolte dalla decisione.”



	• Una cultura dell'invito piuttosto che dell'assegnazione: quando emergono nuovi ruoli, progetti o commissioni, apre la discussione chiedendo chi è interessato o desidera partecipare, invece di delegare dall'alto. • Abbinare le responsabilità agli interessi e alle situazioni personali — considerando chi è attualmente in grado o disposto ad assumersi maggiori compiti, chi potrebbe preferire un ruolo di supporto e chi è motivato a ricoprire ruoli di leadership o organizzativi. Favorisce una negoziazione collaborativa delle responsabilità, puntando a una distribuzione equa basata su interesse, capacità e affinità tematica. È importante sottolineare che, sebbene formalmente possa essere indicata come responsabile del progetto in diverse iniziative, in realtà gran parte della leadership è delegata, con i membri del team che gestiscono autonomamente ampie porzioni. Ciò non è percepito come una perdita di controllo, bensì come una necessaria e fondata sulla fiducia redistribuzione della leadership in un contesto altamente collaborativo. Infine, misura l'impatto positivo e la sostenibilità attraverso: • Il tono emotivo del team — se le persone si sentono supportate e apprezzano la compagnia reciproca anche al di fuori dell'ambito lavorativo. • La presenza di empatia, comprensione condivisa e apertura verso questioni personali. • La capacità del team di gestire le pressioni temporali strutturali senza perdere la solidarietà. • L'emergere di una cultura di cura reciproca, responsabilità volontaria e partecipazione costruttiva — senza bisogno di strumenti formali di valutazione, poiché essa si riflette nell'atmosfera quotidiana del team.	
Pregiudizio e Appartenenza Strumenti, pratiche, consapevolezza	L'intervistata sottolinea che il suo team opera su una solida base di teoria critica e mantiene un atteggiamento profondamente autoriflessivo e anti-egemonico. Sebbene non vi siano strumenti rigidi o checklist, diverse pratiche ed elementi culturali costituiscono il loro approccio all'identificazione e alla gestione dei pregiudizi: • Spazi intenzionali di riflessione: il team crea contesti espliciti per la riflessione personale e collettiva, sia in modalità formale sia informale. • Diversità biografica: la varietà di esperienze vissute all'interno del team (educative, culturali, biografiche) richiede intrinsecamente una maggiore sensibilità e impedisce di presumere una socializzazione accademica uniforme.	"Ritengo che un team molto diversificato sia un buon punto di partenza, in cui non si può che presumere che, sì, siamo tutti allo stesso livello e socializzati accademicamente in modi diversi, ma che tale diversità venga sempre presa in considerazione fin dall'inizio e che si possa affrontare apertamente i propri pregiudizi e,

	• L'ascolto come pratica: l'ascolto profondo e rispettoso rappresenta uno strumento fondamentale, che consente ai membri del team di portare alla luce pregiudizi impliciti e di sfidarli. • Metodi riflessivi di insegnamento e ricerca: sia nei seminari sia nei gruppi di ricerca si adottano metodi cooperativi e riflessivi, quali: • Lavoro biografico (nell'insegnamento), • Strumenti di riflessione collaborativa, • Cultura del feedback inclusiva, per affrontare i pregiudizi e favorire la partecipazione inclusiva. • Cultura del feedback: si pone l'accento su un feedback non gerarchico e costruttivo — interrogandosi su chi sia autorizzato a fornire feedback a chi e su come creare uno spazio sicuro in cui il feedback non arrechi danno, ma apra spazio alla crescita. Il team aspira a garantire che tutti si sentano ascoltati, visti e inclusi, specialmente data la diversità del gruppo. Si incoraggia l'apertura riguardo ai pregiudizi personali anziché la stigmatizzazione — creando un ambiente in cui i membri del team possano affermare: <i>"Sono arrivato con un'ipotesi diversa"</i> e riflettere insieme. Riconosce che si tratta di un lavoro in divenire — potrebbero non raggiungere sempre piena inclusione o riflessione, ma rimane un impegno consapevole e continuo.	forse, anche ammettere apertamente: sì, in realtà sono partito da un'idea completamente diversa."
Condivisione di ciò che funziona Ispirazione, esempi, strumenti trasferibili	Riflettendo su ciò che potrebbe essere trasferibile ad altri team e istituzioni, l'intervistata ha sottolineato l'importanza di utilizzare le risorse esistenti all'interno della propria organizzazione. Ad esempio, ha condiviso un caso significativo dalla sua università, dove il suo team è stato l'unico a usufruire di un servizio gratuito di counseling e supervisione offerto dal dipartimento di salute mentale – un'offerta rimasta in gran parte inosservata dalla più ampia comunità universitaria. Questo, ha spiegato, evidenzia la necessità di essere proattivi e informati: molte istituzioni offrono già strumenti e servizi utili per supportare il benessere psicologico e dinamiche di team sane, ma spesso rimangono sottoutilizzati semplicemente perché le persone non ne sono consapevoli. Oltre ai servizi formali, ha sottolineato il valore di attività informali di team building come uscite di gruppo, passeggiate, o anche semplicemente incontrarsi per un drink al di fuori dell'ambiente universitario. Questi momenti, ha affermato, contribuiscono a coltivare fiducia e un senso di identità condivisa, elementi fondamentali per favorire inclusione e resilienza. Ha inoltre illustrato i benefici del tempo collettivo strutturato — come i ritiri di gruppo — che offrono uno spazio dedicato alla riflessione, al	"Per sviluppare e mantenere una cultura di squadra positiva, ritengo che attività comuni come le escursioni siano davvero importanti e piacevoli, anche se non sempre possono essere organizzate per l'intero gruppo. Tuttavia, è altrettanto importante considerare ciò che possa appagare tutti noi, nel senso che dobbiamo incontrarci fuori dall'università, fare una passeggiata, uscire per un drink o

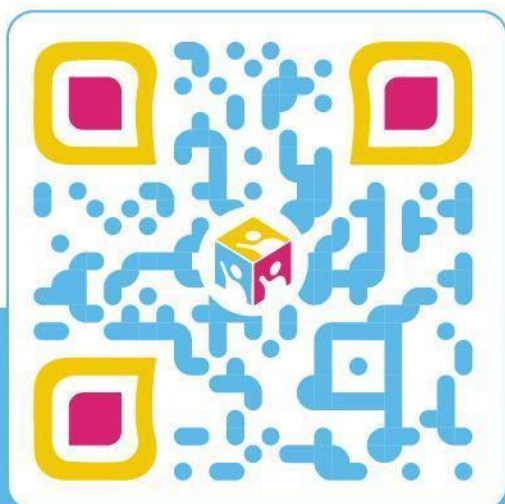


	coordinamento e alla rigenerazione. In questo contesto, le risorse finanziarie non rappresentano un dettaglio secondario, bensì un elemento fondamentale. Sia che si tratti di partecipare a una conferenza, organizzare un ritiro o seguire una formazione, tempo e denaro spesso sono inseparabili, e il lavoro di inclusione sostenibile richiede entrambi. L'intervistata ha descritto come si impegni attivamente per assicurare finanziamenti quando necessario, sia da budget interni sia da fonti esterne come fondazioni, incoraggiando al contempo i membri del team a manifestare i propri interessi e bisogni di sviluppo. Che qualcuno desideri partecipare a un workshop specifico, intraprendere una formazione o assumere un nuovo ruolo, l'obiettivo è sempre quello di esplorare insieme le modalità per renderlo possibile. Questa apertura, ha spiegato, contribuisce a consolidare una cultura in cui tutti i membri del team si percepiscono come co-protagonisti dello spazio e partecipi del suo sviluppo. Col tempo, ha osservato, questo tipo di struttura diventa in qualche modo autosufficiente: una volta definiti i flussi di finanziamento e le pratiche di supporto, essi possono essere attivati ripetutamente e ampliati. In ultima analisi, il suo approccio dimostra come inclusione e benessere del team non siano ideali astratti, ma pratiche concrete che richiedono un'organizzazione consapevole, un ascolto attivo e un impegno a lungo termine nel creare spazi—per le persone, per le conversazioni e per la crescita.	addirittura dedicare tempo a un ritiro specifico di squadra.” “Sì, ritengo fondamentale e sostenibile non perdere mai di vista che il tempo spesso ha un costo, e che certe strutture non sono gratuite, ma si ottengono concedendosi tempo, riflettendo, organizzando molto per il team e reperendo finanziamenti.” “Una volta ottenute tali strutture, si può sempre far riferimento a finanziamenti da fondazioni o fonti simili, ad esempio, e così si dispone di una rete solida per dire: ‘Ecco un'ottima idea, realizziamola e cerchiamo i fondi per sostenerla.’”
--	---	--



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.