

TESINA

**Quando il coach attraversa la soglia:
consapevolezza, responsabilità e coraggio nei cambiamenti di vita,
Il coaching come strumento per accompagnare sé stessi e gli altri nei
passaggi di identità, ruolo e direzione personale.**

Studente: Maria Lucia Demuro

Corso: Coaching in Performance Umane

Anno Accademico: 2025-2026

INDICE

1. Introduzione
2. Il cambiamento come soglia: dalla crisi alla chiamata interiore
3. Consapevolezza: il fondamento del cambiamento
4. Responsabilità: il passaggio dall'inconsapevolezza all'autogoverno
5. Coraggio: motore dei cambiamenti profondi
6. Il ruolo del coach: guida, specchio e catalizzatore
7. Verso uno stato evoluto: integrazione e realizzazione
8. Conclusione

Bibliografia

1. Introduzione

Nel panorama contemporaneo, caratterizzato da una crescente complessità sociale, culturale e professionale, il cambiamento si configura non più come evento eccezionale, ma come condizione strutturale dell'esistenza. In questo contesto, l'individuo si trova sempre più frequentemente chiamato ad attraversare passaggi significativi che coinvolgono non solo il fare, ma soprattutto l'essere: cambiamenti di ruolo, di identità, di senso e di direzione.

Il cambiamento rappresenta una delle costanti più profonde e al tempo stesso più destabilizzanti dell'esperienza umana. Esso non si limita a eventi esteriori — come un cambio di lavoro, una separazione o un trasferimento — ma coinvolge dimensioni più sottili e interiori, quali l'identità, il senso di sé e la direzione esistenziale. In questo scenario, il coaching emerge come uno strumento privilegiato per accompagnare l'individuo, non solo come guida esterna, ma come pratica di consapevolezza che coinvolge profondamente anche chi lo esercita.

Nel percorso di crescita personale e professionale, il coaching rappresenta molto più di una metodologia: è una **soglia trasformativa**. Attraversarla significa passare da una dimensione di inconsapevolezza e reattività a una dimensione di presenza, responsabilità e azione deliberata.

Il presente lavoro si propone di esplorare una prospettiva specifica, quella del coach che attraversa la soglia, ovvero colui che, prima di accompagnare altri, vive in prima persona un passaggio trasformativo. Il coach diventa così, non soltanto facilitatore del cambiamento, ma soggetto attivo di una trasformazione esistenziale che implica rischio, responsabilità e coraggio. Questo elaborato non sarà una trattazione teorica e distaccata sulle tecniche di coaching, ma una riflessione profonda sulla coerenza interna del coach. Come coach siamo chiamati ad aver, prima di tutto, fatto auto esperienza, perché non si possono accompagnare gli altri oltre una soglia che noi stessi abbiamo paura di guardare o di attraversare.

2. La soglia del cambiamento: dalla crisi alla chiamata interiore

Il concetto di soglia rappresenta una metafora potente per comprendere il cambiamento. Non si tratta semplicemente di passare da uno stato A ad uno stato B, ma di entrare in uno spazio intermedio, sospeso, in cui le vecchie certezze non valgono più e le nuove non sono ancora consolidate.

Il cambiamento come soglia implica non un semplice cambiamento situazionale/logistico, che può configurarsi con un cambio lavorativo, un trasferimento da una città ad un'altra, oppure di status (da single a sposato; da disoccupato ad impiegato), quanto piuttosto un cambiamento dato dalla transizione operata, partendo da una crisi evolutiva, attraverso un processo psicologico interiore, che conduce ad una nuova consapevolezza di sé¹.

Questo processo interiore di cambiamento è caratterizzato da profonda incertezza, senso di vulnerabilità e dal bisogno di ridefinizione del significato personale. È il bisogno di sanare la frattura fra il Sé Reale ed il Sé Ideale².

Attraversare una soglia implica lasciare qualcosa alle spalle: un ruolo, un'identità, una narrazione di sé, cui siamo abituati e che ci rassicura pur tuttavia non rappresentandoci del tutto o non rappresentandoci più. Ciò che si lascia non è mai del tutto esterno. È parte integrante della nostra costruzione identitaria, è la nostra coperta di Linus, che ci rassicura perché rappresenta il nostro modo di occupare un posto nel mondo. Per questo motivo, il cambiamento autentico è sempre accompagnato da un certo grado di perdita.

¹ **Joseph Campbell, "L'Eroe dai mille volti"**: Ha teorizzato il **Viaggio dell'Eroe**. Nei suoi studi, la crisi rappresenta la "chiamata all'avventura" e l'inizio di una trasformazione che avviene superando la prima soglia, metafora del passaggio dal noto all'ignoto. L'eroe è costretto ad allontanarsi dal suo ambiente familiare, verso un mondo sconosciuto. Deve affrontare delle prove sempre più difficili, che lo porteranno a realizzare un cambiamento. Alla fine della storia, il protagonista tornerà in una situazione di normalità, arricchito da questa esperienza.

² **Carl Rogers (L'Incongruenza - Il Sé Reale vs. Il Sé Ideale)**: La sofferenza psichica nasce quando c'è una frattura tra il *Sé Reale* (ciò che la persona vive e sente profondamente) e il *Sé Ideale* (ciò che la persona pensa di dover essere per ricevere l'approvazione degli altri). Più questa frattura è ampia, più l'individuo si difende, si irrigidisce e soffre

Nel contesto del coaching, la soglia assume una doppia valenza, perché è il territorio in cui si muove il coachee, ma è anche quello che il coach deve aver già esperito, almeno in parte, per poter accompagnare altri con autenticità.

Ogni percorso di coaching prende origine da una **crisi di autogoverno**, ossia una difficoltà nel dirigere consapevolmente la propria vita. Questa crisi non è un ostacolo, ma un punto di attivazione, che diventa opportunità di crescita e ridefinizione della propria vita.

Tale momento può essere assimilato a un vero e proprio “**Attivatore**”, un evento che segna un punto di non ritorno e orienta l’individuo verso il proprio cammino di autorealizzazione³.

Attraversare questa soglia significa:

- riconoscere il proprio stato attuale (presente percepito),
- rielaborare il passato problematico,
- costruire un futuro desiderato attraverso obiettivi consapevoli.

È in questo passaggio che nasce il **desiderio di lavoro su sé stessi**, una forza interiore che rende il cambiamento non più dipendente da motivazioni esterne, ma guidato da una volontà autentica.

E questo passaggio è una tappa obbligata che anche il coach deve aver intrapreso in precedenza. Solo chi ha attraversato la propria soglia, partendo da una autoanalisi, ha abbandonato un ruolo ridefinendo la propria identità e si è assunto la responsabilità di scegliere, può essere in grado di affiancare e supportare il coachee nell’attraversamento della propria soglia e nella realizzazione dei propri obiettivi.

3. Consapevolezza: il fondamento del cambiamento

L'identità non è un'entità statica, bensì un processo dinamico, costruito attraverso esperienze, relazioni e narrazioni. Ogni cambiamento significativo comporta una revisione di tale identità.

L'essere umano è in costante tensione verso la piena espressione del proprio talento e del proprio potenziale. Un individuo, dopo aver soddisfatto i propri bisogni primari (che sono comuni a tutti e ci consentono di sopravvivere), sarà portato a rivolgere la propria attenzione ai bisogni superiori, che passano dai Bisogni Fisiologici (Fame, sete, sonno, sesso), ai Bisogni di Sicurezza (Protezione, stabilità, salute, lavoro), ai Bisogni di Appartenenza e Affetto (Amicizia, amore, identificazione in un gruppo), per salire verso i Bisogni di Stima (Autostima, rispetto degli altri, prestigio) ed arrivare alla cima della piramide con i Bisogni di Autorealizzazione (Sviluppo del proprio potenziale, creatività, moralità)³.

L'Identità e il Ruolo hanno delle limitazioni date dall'abitudine di attaccarci e farci rappresentare dalle nostre "etichette" professionali e personali per trovare sicurezza. Ci sentiamo fortemente ciò che ci rappresenta all'esterno. Se siamo un medico, ci rifugiamo nella sicurezza data dal titolo, che idealmente ci identifica come persone rispettabili, serie, colte e con una buona posizione sociale.

Ma cosa succede quando queste etichette non rispondono più al nostro Sé autentico? Quando, pur riconoscendoci in un "ruolo" (es. la brava moglie/mamma)

³ **Abram Maslow, ("La piramide dei bisogni umani")**: I bisogni umani si possono distinguere in 5 categorie, rappresentati idealmente in una piramide e sono, dalla base al vertice: i bisogni fisiologici; i bisogni di sicurezza; i bisogni di appartenenza e affatto; i bisogni di stima; il bisogno di autorealizzazione. **L'Autorealizzazione** è il culmine dello sviluppo umano. Una volta soddisfatti i bisogni materiali e sociali, l'uomo sente il bisogno imperativo di "diventare tutto ciò che è capace di diventare". In questa fase, le persone cercano esperienze che li arricchiscano, che li portino a esprimere se stessi al massimo e a contribuire in modo significativo alla società. Maslow descrive queste persone come quelle che sono capaci di vivere con **realismo, autonomia, spontaneità, creatività** e una profonda **accettazione di sé**.

o in un “titolo” (il medico, l’architetto, ecc.), sentiamo forte il desiderio di essere anche altro, un individuo Unico.

Nel momento in cui un individuo attraversa una fase di transizione, emergono domande fondamentali:

- Chi sono, oltre il ruolo che ho ricoperto finora?
- Quali sono i valori che guidano le mie scelte?
- Quale direzione desidero dare alla mia vita?

Per poter affrontare domande come queste, è necessario un percorso di coaching, che permette di esplorare il proprio vissuto sofferto, affrontare la situazione attuale percepita come difficile o ostile, per arrivare al futuro desiderato.

Per comprendere la natura del cambiamento, è necessario distinguere tra mutamento esterno e trasformazione interna. Se il primo riguarda l’evento, il secondo riguarda il significato che tale evento assume per il soggetto.

Il cambiamento, spesso, non coincide con il semplice verificarsi di un evento, ma consiste in un processo di riorganizzazione psicologica che coinvolge identità, ruoli e sistemi di significato. La transizione è quindi un’esperienza soggettiva, in cui ciò che muta non è la realtà in sé, ma il modo in cui essa viene interpretata e integrata.

In questa prospettiva, il cambiamento assume una dimensione profondamente esistenziale. Non si tratta semplicemente di adattarsi a una nuova condizione, ma di ridefinire il proprio rapporto con il mondo. L’individuo attraversa una fase di sospensione, in cui le categorie precedenti risultano insufficienti e quelle nuove non sono ancora pienamente disponibili. È in questo spazio intermedio che prende forma il lavoro trasformativo.

Tradizionalmente, il coach viene visto come colui che facilita il cambiamento altrui. Tuttavia, questa visione rischia di diventare riduttiva se non si considera che il coach stesso è coinvolto in un continuo processo di trasformazione.

Il coach, infatti, si confronta con i propri limiti. mette in discussione le proprie credenze e ridefinisce il proprio ruolo nel mondo.

Per il coach, attraversare la soglia significa in primis abbandonare la pretesa di “sapere”, poi accettare l’incertezza come parte integrante del processo e, infine, sviluppare una presenza autentica e non giudicante. Solo chi ha già fatto il cammino, può essere a sua volta facilitatore di questo cammino per gli altri.

Questo passaggio implica un cambiamento profondo nella postura esistenziale: da “colui che guida” a “colui che accompagna”.

Spesso, la scelta di diventare coach nasce proprio da una crisi o da un cambiamento personale: un momento in cui le vecchie coordinate non sono più sufficienti. La necessità di interrogarsi per capire chi realmente si è, dove si sta andando e dove, invece, si vorrebbe andare. E questo percorso interiore non ha fine nel momento in cui si diventa coach e si supporta il coachee nel suo percorso di crescita e trasformazione verso i propri obiettivi. Il coach, costantemente pone l’attenzione sul sé più profondo, indaga le proprie emozioni e ha il coraggio di fare delle scelte. Il suo oltrepassare la soglia non è un unicum, quanto piuttosto un momento che si ripresenta nel tempo e che egli sceglie di affrontare ogni volta con consapevolezza, responsabilità e coraggio delle proprie azioni di cambiamento.

Personalmente, è quello che è capitato a me. Dopo aver trascorso una vita intera a seguire orme che mi erano state già tracciate, ho intrapreso un percorso come coachee. Attraverso una serie di sessioni, in cui dapprima ho indagato nel mio io più profondo, andando a scavare in ciò da cui derivavano le mie sofferenze, approfondendo quelli che sono i miei valori, così come le mie abilità e competenze, conoscendo quelli che sono i miei desideri e ciò che mi fa stare bene e sentirmi realizzata, ho maturato la consapevolezza di non riconoscermi più nel percorso fin qui fatto. Attraverso l’analisi della dolorosa situazione lavorativa attuale, e portando finalmente all’esterno il futuro desiderato che non avevo mai esplicitato neppure a me stessa, sono riuscita a comprendere il mio essere profondo e ad attivarmi per uscire dalla zona di comfort (che, in realtà, era una trappola) e ad iniziare un

percorso che mi porterà ad un nuovo percorso professionale in cui poter esprimere il mio io più autentico. Posso senz'altro dire di aver anch'io oltrepassato la soglia. Di essere passata da uno stato di sofferenza, non solo emotiva, e di insoddisfazione, che non mi permettevano di vedere al di là della situazione in cui mi trovavo, ad uno stato di consapevolezza di me, delle mie emozioni, delle mie attitudini – anche dei miei errori – e delle mie potenzialità, che mi ha portata ad elaborare obiettivi in linea con il mio essere più profondo. La presa di coscienza di questi obiettivi mi ha consentito di ideare un percorso volto alla realizzazione di quelli che, finalmente, sono i miei obiettivi e non più quelli che per osmosi ho acquisito da altri o mi sono stati inculcati facendomi credere essere miei. Mi sono assunta la responsabilità delle mie azioni, così come dei miei obiettivi, e sono passata all'azione.

La prima dimensione che caratterizza il passaggio attraverso la soglia è la **consapevolezza**. La consapevolezza è il fondamento di ogni processo di cambiamento; senza consapevolezza l'individuo rimane intrappolato in schemi automatici e ripetitivi

Nel coaching iniziatico, essa rappresenta:

- la capacità di osservare pensieri, emozioni e comportamenti,
- il riconoscimento della propria “mappa del mondo” soggettiva,
- la comprensione del fatto che non esiste una realtà oggettiva, ma rappresentazioni personali filtrate dai sensi e dal linguaggio.

La consapevolezza, da parte del coach, si sviluppa attraverso strumenti fondamentali: ascolto, presenza nel qui ed ora e consapevolezza emotiva.

L'ascolto profondo è definito come un **atto sacro**, che richiede silenzio interiore, sospensione del giudizio ed empatia. Il coach deve necessariamente esercitare l'ascolto profondo. Durante una sessione, deve lasciare il suo ruolo “sociale” per passare la soglia ed entrare nel ruolo di coach che è neutro, non giudicante, e

profondamente connesso con il suo coachee. Il coach deve “sentire” le emozioni del cliente, applicare l’empatia per meglio poterlo indirizzare verso una propria conoscenza approfondita.

L’essere presenti significa uscire dalla dispersione mentale e accedere a uno stato di percezione autentica della realtà.

Da tutto ciò deriva la consapevolezza emotiva. Anche per il coach, le emozioni diventano segnali evolutivi; non sono più ostacoli, ma strumenti di crescita da riconoscere e trasformare.

La consapevolezza non è un punto di arrivo, ma un processo continuo. È una pratica che richiede tempo, disciplina ed apertura.

Nel momento in cui il coach sviluppa questa capacità su di sé, diventa in grado di offrirla anche agli altri, non come tecnica, ma come esperienza vissuta.

In questo senso, la consapevolezza è la **porta di accesso al cambiamento**, perché permette di smettere di reagire e iniziare a scegliere.

4. Responsabilità: il passaggio dall’inconsapevolezza all’autogoverno

Altro degli elementi centrali del cambiamento è la responsabilità. Spesso, gli individui tendono a percepire il cambiamento come qualcosa che accade loro, piuttosto che come qualcosa che possono attivamente scegliere.

Il coachee è chiamato a:

- assumersi la responsabilità delle proprie scelte
- smettere di attribuire all’esterno la causa delle proprie difficoltà
- diventare autore della propria vita

La responsabilità implica anche la capacità di sostenere le conseguenze delle proprie decisioni. Questo richiede un elevato livello di maturità emotiva e una certa tolleranza all'incertezza.

Il cambiamento avviene quando la persona si assume la responsabilità della propria vita e delle proprie scelte. Attraversare la soglia, tanto per il coach quanto per il coachee, implica un'assunzione piena di **responsabilità personale**.

Nel coach la responsabilità si manifesta in tre ambiti principali:

1. Responsabilità della comunicazione

Partendo dal presupposto che "*non si può non comunicare*", la responsabilità della comunicazione implica la necessità che questa sia chiara, autentica e che ci sia sempre coerenza fra comunicazione verbale, para verbale e non verbale.

2. Responsabilità emotiva

Gestire le emozioni significa trasformarle attraverso un processo di **alchimia interiore**, che prende il via dal riconoscerle per poi osservarle, riorientarle ed, infine, trasformare l'energia in potenziante. Se non ha attraversato questa soglia su se stesso, nessun individuo può essere in grado di coadiuvare altri in questo percorso. Piuttosto, un buon coach sa che la gestione delle emozioni è un percorso infinito, che dovrà affrontare sempre e che, tanto più sarà abile nel riconoscere e gestire le proprie emozioni, tanto meglio saprà supportare i propri coachee.

3. Responsabilità energetica e relazionale

Il principio del **retto scambio** evidenzia che ogni relazione deve basarsi su equilibrio tra dare e ricevere.

Senza equilibrio, il processo evolutivo si blocca.

La responsabilità, quindi, è il passaggio da una posizione passiva a una **posizione attiva e creativa nella propria vita**.

Questo si configura anche nel coach che ha passato la soglia, perché ha forte la conoscenza del principio del retto scambio e sa che in ogni sessione di coaching anche lui è chiamato a dare e ricevere. Avendo passato la soglia, conosce le possibili tempeste emotive cui può incorrere il coachee ed è capace di gestire una sessione mantenendo il giusto equilibrio e senza farsi coinvolgere emotivamente da ciò che sente il cliente, pur essendo empaticamente in sintonia con lui.

5. Coraggio: motore dei cambiamenti profondi

Il cambiamento autentico richiede coraggio. Non si tratta di un coraggio eroico, ma di una forma più quotidiana e silenziosa. Si tratta del coraggio di lasciare ciò che non funziona; del coraggio di esporsi all'ignoto e del coraggio di riconoscere di essere vulnerabili.

Il coraggio consente di affrontare l'incertezza e vivere autenticamente. **Se la consapevolezza apre la porta e la responsabilità la attraversa, il coraggio è ciò che consente di procedere oltre.**

Il coach è chiamato a sostenere questo processo senza cercare di eliminarne la complessità. Il suo compito non è semplificare, ma accompagnare.

Nel percorso di coaching, il coraggio si manifesta sotto molteplici aspetti.

1. Coraggio di guardarsi dentro

Accettare la propria "ombra", le emozioni difficili e i limiti personali è essenziale per la crescita. È necessario imparare a conoscersi, in modo autentico e privo di preconcetti. Ognuno è un universo a sé, con pregi e difetti, con enormi capacità in alcuni ambiti e limiti in altri. Per poter cambiare, è importante conoscere a fondo chi si è e quali sono gli eventi che hanno contribuito a fare di noi quella persona. Anche il coach ha avuto il coraggio di guardarsi dentro e continua a farlo costantemente, in un perfetto gioco di dentro e fuori la soglia. Sa come indagare su se stesso, oltrepassando la soglia, e ha il coraggio di vedere ciò che vi si trova.

2. Coraggio di cambiare

Significa abbandonare la zona di comfort e affrontare l'incertezza, superando la dipendenza da motivazioni esterne. Vuol dire prendere coscienza di chi si è a 360° e decidere di voler diventare la migliore versione di se stessi, senza i limiti e le catene che altri hanno imposto, anche se questo percorso sarà lungo e tortuoso e questo coraggio di cambiare è la costante che guida il percorso di vita del coach, che è allenato a non farsi influenzare dall'esterno e a mettere a terra tutti i cambiamenti che ritiene necessari per il progredire della sua vita, sia professionale che personale.

3. Coraggio di essere autentici

L'autenticità è una pratica che implica il rischio del rifiuto ma costruisce relazioni reali e profonde. Ognuno di noi conosce se stesso e, se vuole intraprendere un percorso di cambiamento, vero e duraturo, non può che partire da un'analisi autentica di se stesso e procedere sempre con onestà intellettuale e pieno rispetto della propria persona. Non importa se il cambiamento non piacerà a tutti, la cosa importante è che sia onesto e vero.

L'autenticità è proprio ciò che differenzia il coach professionista dal ciarlatano. Proprio la sua naturale propensione alla continua introspezione e al continuo cambiamento, lo portano ad essere sempre estremamente autentico, a presentarsi per quello che è senza maschere e senza volersi vendere al miglior offerente. Preferisce costruire relazioni di coaching solo se ritiene di essere la persona adatta per quello specifico cliente e, qualora ritenesse di non esserlo, non si duole nel non sottoscrivere il patto di coaching.

4. Coraggio di trasformare le emozioni

La paura diventa coraggio, la rabbia determinazione, la tristezza consapevolezza.

Il coraggio non elimina la paura, piuttosto la integra e la utilizza come energia per l'azione.

Un coach professionista conosce bene le proprie emozioni, ha imparato a riconoscerle, accettarle e gestirle. Non reprime, ma domina le emozioni affinché lavorino per lui e non lo travolgano. Solo chi è in grado di padroneggiare queste competenze può affiancare gli altri e guidarli in un percorso di questo tipo.

6. Il ruolo del coach: guida, specchio e catalizzatore

Il coach, in questo contesto, non è semplicemente un facilitatore, ma un compagno di viaggio che accompagna il coachee nel passaggio da una crisi di autogoverno a una nuova forma di consapevolezza e autodeterminazione⁴.

Il coaching si configura come uno spazio relazionale in cui il cambiamento può essere esplorato in sicurezza. Non si tratta di fornire soluzioni, ma di creare le condizioni affinché l'individuo possa accedere alle proprie risorse.

Le caratteristiche fondamentali di questo spazio sono:

- ascolto attivo⁵, perché il coach ascolta attentamente il coachee ed è “presente” mentre questi parla, ponendo anche domande potenti per meglio focalizzare l'attenzione e chiedendo conferma di quanto compreso;
- sospensione del giudizio, perché il coach è “neutro” verso il proprio coachee, non è giudicante né critico. Anzi, ha un atteggiamento sempre benevolo, volto al benessere del coachee e favorisce la libertà di manifestazione e l'analisi delle sue emozioni. Qualora, però, dovesse riscontrare qualche problema di natura clinica, deve indirizzare il cliente

⁴ Come descritto nella **Teoria dell'Attaccamento di John Bowlby**, una relazione basata su fiducia e sicurezza psicologica può favorire lo sviluppo personale, offrendo un terreno fertile per esplorare e affrontare sfide interiori.

⁵ **Metodo dell'ascolto attivo di Thomas Gordon**: secondo tale metodo, l'ascolto è attivo quando permette di comprendere a fondo il messaggio dell'interlocutore, accogliendone i sentimenti e verificando di aver compreso correttamente. È uno strumento potente per disinnescare i conflitti, superare le barriere comunicative e costruire relazioni basate sulla fiducia fra coach e coachee.

verso uno specialista adeguato, in quanto le problematiche di natura psichica esulano dalle competenze di un coach.

- presenza autentica, perché il coach durante una sessione di coaching deve sempre mantenere alto il livello di attenzione e concentrazione e, qualora il coachee perda il “focus” deve poterlo riportare sull’argomento. Per questo motivo, qualora dovesse insorgere una situazione emozionale particolarmente intensa (se il coachee è sopraffatto dalle proprie emozioni e la sessione è compromessa), deve suggerire un’interruzione della sessione e riprogrammarla, proprio per far sì che sia proficua ed utile al raggiungimento degli obiettivi delineati nel contratto di coaching sottoscritto.

Il coach non è colui che indica la via, ma colui che facilita il processo attraverso cui il cliente scopre la propria.

Il coach è facilitatore del cambiamento, perché accompagna il coachee a comprendere ciò che realmente desidera, quelli che sono i suoi reali obiettivi, e a liberarsi delle false credenze. È anche specchio del potenziale, perché coadiuva il cliente nella ricerca delle sue capacità e dei suoi talenti, facendolo uscire da schemi preconcenti che lo hanno imprigionato in una idea preconfezionata che non lo rappresenta e che lo limita fortemente. Infine, è custode della relazione trasformativa, perché segue senza imporre né indicare soluzioni, ma creando i presupposti affinché le sessioni possano essere uno spazio protetto e sicuro in cui esplorare, conoscere, capire e intraprendere il cambiamento desiderato. Il coach, pertanto, è facilitatore del cambiamento e guida verso autonomia e consapevolezza.

Le sue funzioni principali sono:

- Creare uno spazio di fiducia, in cui il coachee si senta a suo agio e sereno e possa trarre il più totale beneficio da ogni sessione. Questo non vuol dire essere reperibili 24h, ma far comprendere al coachee di essere presenti e interessati al percorso intrapreso e che, qualora dovessero insorgere problematiche, troverà la disponibilità ad affrontarle e gestirle. Il percorso di

coaching deve essere chiaro, onesto e svolto nell'interesse del benessere del coachee.

- Utilizzare domande maieutiche per attivare consapevolezza, in modo da portare il coachee a porsi interrogativi, ad analizzarsi in modo profondo, a conoscersi più intimamente. Il ruolo della comunicazione è un ruolo cardine, perché se è vero che non si può non comunicare⁶, è altrettanto vero che il coach deve essere capace di comunicare con il proprio coachee in modo profondo, onesto e costruttivo, perché da questa comunicazione dipende il risultato delle sessioni e la qualità del percorso che coach e coachee hanno intrapreso..

⁶ **Paul Watzlawick, "Pragmatica della comunicazione umana"**; Il concetto "non si può non comunicare" è uno dei 5 pilastri della teoria della comunicazione efficace sviluppata dal celebre psicologo e teorico della comunicazione. Questa affermazione sottolinea che qualsiasi comportamento, anche il silenzio, trasmette un messaggio e quindi costituisce un atto comunicativo. Il silenzio può comunicare una vasta gamma di emozioni e significati. Può esprimere accordo, disaccordo, imbarazzo, rispetto, riflessione, disinteresse, e molto altro. **I punti chiave del concetto dell'impossibilità del non comunicare:**

- **Tutto è comunicazione:** Parole, silenzi, posture, sguardi, assenza di reazioni o persino l'allontanamento trasmettono un significato.
- **Non serve intenzione:** Anche se non vuoi esprimerti, il tuo atteggiamento influenza l'interlocutore.
- **L'effetto domino:** Poiché invii sempre un messaggio, gli altri non possono fare a meno di risponderti.

I 5 pilastri della comunicazione efficace:

1. **Non si può non comunicare:** Ogni azione, anche il silenzio, è una forma di comunicazione. Anche quando non parliamo, stiamo comunque trasmettendo un messaggio.
2. **Ogni comunicazione ha un contenuto e una relazione:** Il messaggio che comunichiamo dipende non solo dal contenuto, ma anche dal tipo di relazione che esiste tra noi e l'interlocutore. Come comunichiamo cambia a seconda del nostro rapporto con chi ascolta.
3. **La relazione dipende da come viene interpretato lo scambio:** La percezione di un'azione dipende da come ognuno di noi interpreta l'azione dell'altro. Ad esempio, un litigio nasce quando ognuno dei due partner accusa l'altro di aver iniziato la discussione.
4. **La comunicazione può essere digitale o analogica:** La comunicazione digitale riguarda le parole, mentre quella analogica riguarda gli aspetti non verbali, come il tono di voce e il linguaggio del corpo. Entrambi sono importanti. **La comunicazione può essere simmetrica o complementare:** In una comunicazione simmetrica, entrambi gli interlocutori sono uguali, come tra amici. In una comunicazione complementare, uno è in una posizione superiore rispetto all'altro, come tra capo e dipendente.

- Sostenere senza sostituirsi, perché il coach ascolta ma non suggerisce né indica la via. Sostiene durante le fasi difficili, ma non giudica né interviene. È punto di riferimento, senza per questo essere parte attiva.
- Accompagnare verso l'autonomia, perché il coaching è un percorso predefinito, che parte dall'analisi delle esigenze del cliente, si sviluppa attraverso una serie di sessioni, programmate e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo. Una volta raggiunto l'obiettivo, che si compone di tanti step intermedi, la relazione di coaching termina, perché il coachee ha raggiunto l'autonomia e acquisito le competenze necessarie e gli strumenti che lo hanno portato a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Questo ruolo richiama quello del maestro iniziatico, che guida senza imporre, aiutando l'individuo a scoprire la propria verità interiore.

Proprio per poter offrire il miglior percorso di coaching, il coach deve allenarsi costantemente in questo ruolo di guida. Chi non sa dove è e dove sta andando, guidare gli altri. Per essere sempre performante, il coach deve mettersi in discussione e guardarsi da un altro punto di vista, con gli occhi di un ipotetico coachee, senza presunzione e con molta umiltà.

7. Verso uno stato evoluto: integrazione e realizzazione

L'obiettivo è la realizzazione del Sé attraverso integrazione di mente, emozioni e azioni. A tal fine è necessario che il coach abbia sviluppato l'intelligenza emotiva⁷.

⁷ **Daniel Goleman, "Intelligenza emotiva"**: esiste un altro tipo di intelligenza, che è indipendente dalla intelligenza generalmente definita e basata sulla valutazione del QI. L'intelligenza emotiva si riferisce alla **capacità di riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui**.

Questa abilità è fondamentale non solo per il successo professionale, ma anche per il benessere personale e le relazioni interpersonali. Goleman sostiene che, contrariamente a quanto si pensava in passato, l'intelligenza emotiva può essere più determinante del QI nella previsione del successo nella vita.

Il percorso di evoluzione personale e di realizzazione del Sé si configura come un'opera di profonda trasformazione, in cui l'individuo è chiamato a superare la frammentazione interiore per giungere a uno stato di integrazione armonica.

L'essere umano è un sistema composto da tre distinti "centri", tutti importanti e interconnessi:

- Il Centro del Pensiero (Mente): deputato alle funzioni logiche, analitiche, di valutazione e misurazione strategica.
- Il Centro del Sentimento (Emozioni): l'istanza legata alla sfera emotiva, ai sentimenti e alle brame interiori.
- Il Centro dell'Azione (Corpo/Comportamento): la dimensione operativa che si traduce nei comportamenti concreti adottati nel mondo.

Nello stato naturale dell'individuo, questi tre centri operano spesso in modo disarmonico ed indipendente, perseguendo obiettivi divergenti e generando conflitti interni. Inoltre, i processi educativi e condizionanti ordinari tendono a favorire una polarizzazione naturale su uno solo di questi centri, determinando la sovra-alimentazione di uno a discapito degli altri due, che tendono a regredire o a cedere la propria energia al centro dominante.

La polarizzazione sull'Azione confina l'individuo nella sfera degli istinti materiali, della ricerca di sensazioni fisiche e delle dipendenze ordinarie, provocando la fuga dalla riflessione e dall'osservazione emotiva.

La polarizzazione sulle Emozioni satura la coscienza attraverso la dicotomia meccanica del "mi piace/non mi piace", ostacolando sia l'applicazione del pensiero critico che l'azione efficace.

La polarizzazione sulla Mente genera teorie speculative concettuali ma totalmente prive di capacità operativa (azione zero) e distanti dal vissuto emotivo, che viene rifiutato o non compreso.

Il processo di allineamento e ottimizzazione fra Mente, Emozione ed Azione, deve coinvolgere uno per uno i 3 distinti centri.

Il potenziamento delle abilità mentali e della resilienza cognitiva si fonda sul Principio del Focus Esclusivo, una chiave esoterica e stoica radicata nella concentrazione su un unico punto. Dal punto di vista operativo, consiste nella capacità di dirigere intenzionalmente l'attenzione, eliminando le dispersioni energetiche causate dalle distrazioni interne ed esterne. Poiché l'energia fluisce laddove si dirige l'attenzione, l'allenamento focalizzato (attraverso meditazioni specifiche o blocchi di tempo) disciplina la mente, trasformandola in uno strumento strategico in grado di riconoscere e smontare i modelli limitanti. Secondo la psicologia positiva⁸, è importante riconoscere e accogliere tutte le emozioni, comprese tristezza e rabbia, considerandole reazioni umane naturali e necessarie. L'obiettivo della psicologia positiva è sviluppare una "fioritura" dell'essere umano, che si realizza potenziando i propri punti di forza piuttosto che ignorando i problemi.

Le emozioni non sono interpretate come ostacoli da reprimere, ma come "materie prime" da raffinare attraverso un processo di alchimia interiore volto alla trasmutazione del "piombo" (emozioni grezze e disfunzionali) in "oro" (stati elevati di centratura e gratitudine). In parallelo con le teorie psicologiche moderne, ogni emozione possiede una specifica risposta fisiologica e una precisa correlazione analogico-alchemica⁹:

⁸ **Martin P. Seligman, "Fai fiorire la tua vita"**: l'autentica felicità consiste nel provare emozioni positive, che derivano dai tanti piccoli piaceri dell'esistenza, nel trarre gratificazione dalle proprie potenzialità personali, e nell'usare queste ultime al servizio di qualcosa di più alto per ottenere senso.

⁹ **Teoria delle Emozioni di Paul Ekman**: Le emozioni primarie (gioia, tristezza, rabbia, paura, disgusto) sono universali e costituiscono una base su cui si costruiscono emozioni più complesse. Paul Ekman, in "Giù la maschera. Come riconoscere le emozioni dalle espressioni del viso", ha dimostrato l'esistenza di emozioni primarie universali e biologicamente radicate (rabbia, paura, tristezza, gioia, disgusto, sorpresa, disprezzo). Nei suoi esperimenti (condotti anche misurando i parametri del sistema nervoso autonomo), Ekman ha evidenziato che la mimica facciale di una specifica emozione attiva autonomamente una risposta fisiologica distinta (ad esempio, la rabbia aumenta la temperatura corporea delle mani molto più della paura, che invece le raffredda).

- La Rabbia (Fuoco): energia purificatrice da canalizzare in determinazione.
- La Paura (Acqua): segnale protettivo da trasmutare in coraggio e resilienza.
- La Tristezza (Terra): forza di radicamento che favorisce l'introspezione.
- La Speranza (Aria): elemento trascendente che ispira la visione del futuro.

Il potenziamento della sfera emotiva segue le fasi classiche della tradizione alchemica: Calcinazione (analisi e riconoscimento acritico), Dissoluzione (accettazione totale), Coniunctio (unificazione e integrazione degli opposti psichici) e Sublimazione (elevazione dell'energia al servizio del cammino evolutivo).

L'azione integrata dei tre centri si manifesta all'esterno attraverso due direttrici: la qualità della comunicazione e la prassi della cura di sé. La comunicazione chiara nasce dalla connessione indissolubile tra il pensiero e la parola, intesa come “vibrazione profonda” capace di influenzare l'ambiente e la realtà interna ed esterna.

Sul piano comportamentale, l'azione cessa di essere una mera reazione agli stimoli ambientali e si trasforma in proattività autentica grazie a una solida e strutturata Cura di Sé. La cura di sé, indagata attraverso rigorosi protocolli riflessivi (analisi dei tempi, degli spazi, delle parole e del dialogo interno), radica l'individuo nel proprio centro interiore. Ciò permette di convertire l'ansia del fare nel piacere della performance.

L'allineamento sinergico dei tre centri — Mente (attraverso il focus esclusivo), Emozioni (attraverso la trasmutazione alchemica) e Azione (attraverso la cura di sé e la comunicazione proattiva) — consente di superare le polarizzazioni meccaniche della personalità ordinaria.

In questa conoscenza delle modalità operative di mente, emozione ed azioni e nella capacità di allineamento sinergico di questi tre centri, il coach deve costantemente interrogarsi e migliorarsi.

8. Conclusione

Attraversare la soglia per il coach significa, pertanto, intraprendere un viaggio trasformativo che coinvolge l'intera persona e che non ha mai fine.

La **consapevolezza** permette di vedere nel profondo, di capire emozioni, sentimenti, bisogni, aspettative e di delineare quelli che sono gli obiettivi personali. Troppo spesso, le persone tendono a perseguire obiettivi che ritengono di essersi dati e che, nella realtà, sono il frutto di aspettative di chi sta loro a fianco. Può capitare che il ragazzino scelga un percorso di studi perché indirizzato da un genitore che, pensando di far il suo bene, indica una via sulla base delle proprie aspettative o delle proprie esperienze di vita vissuta, senza interrogarsi su chi realmente il figlio sia, su quali siano le sue potenzialità e su quali possano essere i suoi desiderata. In questo caso, il coaching permette di raggiungere la consapevolezza delle proprie capacità e l'espressione dei propri obiettivi, che non sono più mediati da altri ma che, da questi altri, possono essere sostenuti. Il coach conosce bene questi meccanismi perché li ha indagati su se stesso e continua a farlo nel corso della sua vita e della sua professione. Passando oltre la soglia ha imparato a padroneggiare le tecniche della consapevolezza e conosce a fondo l'animo umano.

La **responsabilità** permette di scegliere. Possiamo davvero dire di aver scelto quando ci assumiamo la responsabilità delle nostre azioni e decisioni. Altrimenti, finiamo per replicare le scelte che altri hanno fatto al posto nostro e seguiamo pedissequamente un sentiero che non ci rappresenta. La responsabilità di porta a percorrere il nostro cammino, a scegliere in prima persona, assumendoci i rischi che tutto ciò comporta e non subendo l'opinione ed il giudizio degli altri. Si è responsabili quando si agisce secondo la propria coscienza. Un coach non può

sentirsi esente da responsabilità. Deve essere responsabile nel momento in cui sceglie il suo cliente, ritenendolo “cohabile” e sottoscrivendo il patto di coaching. Deve esserlo nel momento in cui dovesse riscontrare che non ci sono più i presupposti etici e corretti per proseguire il percorso intrapreso, interrompendo la relazione con il cliente o inviandolo presso uno specialista.

Il **coraggio** permette di agire. È il coraggio a spingere al primo passo, quello che ci porta dal desiderio di qualcosa all’iniziare il percorso che ci potrà all’ottenimento di quella cosa. Il coraggio traghetta dal sogno alla realizzazione. Perché a parole, tutti vogliono cambiare, tutti hanno obiettivi importanti, tutti stanno lavorando per una propria vita migliore. Il coraggio è la miccia che innesca la combustione, che permette di mettersi in cammino per andare cambiare, raggiungere i propri obiettivi, ottenere la vita migliore desiderata, nonostante il percorso possa essere tortuoso, lungo, difficile e il risultato nient’affatto garantito.

Possiamo pertanto affermare che il coach “supera la soglia” nel momento in cui diventa un coach vocazionale. Il suo operare è frutto di una “chiamata”, una autentica vocazione, che lo spinge ad impegnarsi con tutto se stesso in un compito (non si può certo definire un’attività!) che è l’espressione di una sua necessità intima e profonda, che va oltre le sue esigenze. È l’esplicitarsi di una forte spinta motivazionale interna, che lo chiama e lo spinge a realizzare qualcosa di grande, che esula dal bene personale e che ha ricadute sulla collettività. Perché, in fondo, il vero coach è un coach a prescindere e non solo durante le sessioni con i propri coachees.

Nel Coaching vocazionale si delinea un legame tra l’agire e il risveglio delle potenzialità: è necessario ed imprescindibile agire, fare, creare. Il coach che ha questa vera vocazione, si esprime attraverso azioni concrete che rispecchiano ciò che egli è profondamente, portando le sue capacità, competenze e talenti in un continuo processo di sviluppo e realizzazione. È in questa realizzazione che il

coach si trova nel suo stato più autentico, raggiungendo talvolta uno stato di flusso¹⁰.

Il coach diventa così non solo una guida, ma un **testimone del cambiamento**, un facilitatore della crescita e un promotore di libertà interiore. È colui che aiuta a prendere coscienza dell'obiettivo, a delinearlo, a tracciare la road map che porta al suo raggiungimento, supportando anche le eventuali necessità di "ritarare" la bussola lungo il percorso, ma sempre come testimone e facilitatore, mai come qualcuno che si sostituisce per "alleggerire" il percorso o per saltare qualche tappa. Il coach non risolve i problemi ma aiuta il coachee a trovare risorse interne o capire di quali strumenti esterni ha necessità per affrontarli.

In un certo senso, il coach è uno "specchio" che restituisce al coachee la propria realtà. Ma lo fa con un occhio attento a ciò che potrebbe essere limitante e distorcente. Il coach non modifica direttamente la realtà, ma consente al coachee di vederla con occhi nuovi, in modo che possa orientarsi verso nuove azioni e nuove scelte, capaci di portarlo verso il proprio futuro desiderato. Nel guardare attraverso lo specchio la propria realtà, il coachee potrebbe vedere qualcosa che potrebbe sembrargli un ostacolo insormontabile. Il coach aiuta il cliente a comprendere che i presunti ostacoli altro non sono se non proprie convinzioni limitanti che affondano le radici nel passato, in esperienze che possono essere state dolorose o difficili. E, proprio dalla lettura dell'immagine dello specchio, il coach aiuta il coachee a rimuovere questi blocchi, attraverso la comprensione e l'azione consapevole, e la "Matrice delle Convinzioni" rappresenta uno strumento potente per farlo.

Il coach, ha già attraversato la soglia e conosce la "matrice delle convinzioni", che è una rappresentazione che descrive come le nostre convinzioni agiscono da filtri cognitivi. Non sono la realtà oggettiva, ma mappe mentali costruite nel tempo

¹⁰ **Timoty Gallwey, "Gioco Interiore"** o Inner game: Secondo la teoria elaborata da Gallwey, lo **stato di flow** è un particolare stato di coscienza in cui la persona è totalmente immersa in un'attività. Durante questa condizione si sperimenta una focalizzazione estrema, la perdita del senso del tempo, l'assenza di distrazioni e un profondo senso di benessere e controllo

attraverso l'educazione e le esperienze, determinando le nostre azioni, e influenzando direttamente i risultati che otteniamo. Dato che le convinzioni non sono immutabili, il coach ha già imparato come modificare la propria matrice richiede di riconoscere che si tratta solo di "modelli" e non di verità assolute e che per riuscire a ristrutturarle è necessario: innanzitutto, diventare consapevoli del pattern automatico che si attiva, successivamente, mettere in discussione il pensiero logico che lo sostiene e, infine, agire concretamente contro le previsioni limitanti per smentire la convinzione.

Potremmo definire il coaching come un incontro fra soggettività, in cui entrambe le parti sono coinvolte in un processo trasformativo, dato che il coach non resta esterno alla trasformazione del cliente, essendone parte integrante e facilitatore.

In ultima analisi, il vero cambiamento non consiste nel raggiungere un obiettivo, ma nel diventare **la versione più autentica e integrata di sé stessi**. E questo vale tanto per il coachee quanto e soprattutto per il coach.

Bibliografia (in ordine alfabetico)

Joseph **Campbell**, "L'Eroe dai mille volti".

Daniel **Goleman**, "L'intelligenza emotiva".

Abram **Maslow**, "La piramide dei bisogni".

Martin E.P. **Seligman**, "Fai fiorire la tua vita".

Paul **Watzlawick**, "Pragmatica della comunicazione umana".