

Coaches geven geen advies, toch?

Een inleidend artikel over het geven van advies als coach

Gepubliceerd ter gelegenheid van het NOBCO Wetenschappelijk symposium op 19 november 2026

Commissie begeleidingskunde - Sandra de Koning, Sofia Oomen, Audrey Penders, Wilko Vermeulen (2026)

Inleiding

Als coaches maken we deel uit van de ‘familie’ van begeleidingskundigen. Een begeleidingskundige is een professional die individuen, teams of organisaties begeleidt op leer- en ontwikkelingsvragen (Ronde, 2015). Het woord ‘begeleiden’ is voor vele interpretaties vatbaar. Dit vertaalt zich in verschillende vormen en methodieken die een coach tot de beschikking heeft om de ontwikkeling van cliënten zo optimaal mogelijk te faciliteren. Begeleidingskunde uit zich in verschillende vormen en methodieken, bij NOBCO uit zich dit in verschillende vakgroepen.

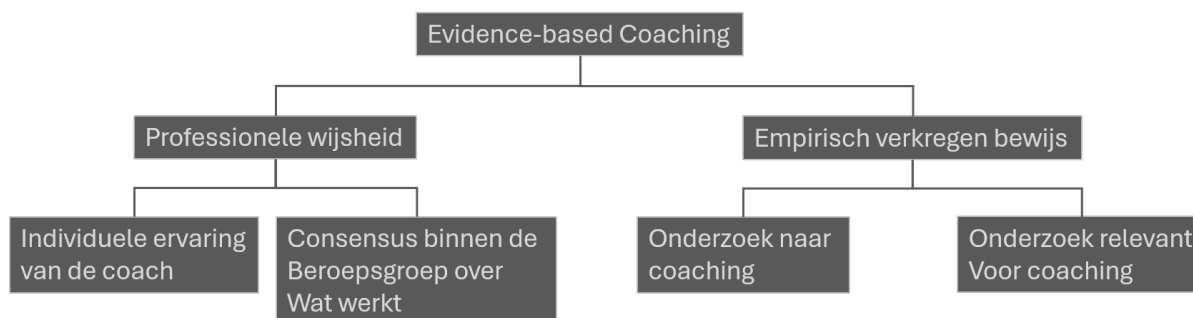
Tot zover niets nieuws onder de zon.

Wat ons is opgevallen aan andere begeleidingskundige beroepen is dat deze minder voorzichtig zijn in het geven van advies of sturing. Een adviseur, veranderkundige of HR-professional zal immers ook met enige regelmaat meer sturend en adviserend te werk gaan. Eén van de grootste verschillen met coaching is dat de coach dat niet doet. Dat is althans de algemeen gehanteerde opvatting, kijkend naar de competentieprofielen en het opleidingsaanbod voor coaches.

In dit artikel wordt deze hypothese onderzocht. “Geeft een coach nooit advies? Waarom dan niet? Of is dit niet zo strikt?” We vinden dit onderzoek van belang omdat iedere coach wel eens met het dilemma heeft gezeten. “Moet ik nu een advies geven? Ik mag geen advies geven, maar...” etc. We beogen met dit artikel om reflectie op dit dilemma te faciliteren en onze professionaliteit hierin verder te ontwikkelen.

‘In hoeverre geeft een evidence based coach wel eens advies?’

In evidence based practice wordt de best beschikbare aanpak gekozen op basis van vier soorten ‘bewijs’. De eerste twee soorten bewijs zijn wetenschappelijk, namelijk wetenschappelijk onderzoek naar coaching en wetenschappelijk onderzoek naar andere vakgebieden. De andere twee vormen van bewijs komen uit de praktijk, namelijk persoonlijke ervaring van de coach en algemene kennis en gangbaar gebruik in de beroepspraktijk (Grant, 2016).



Evidence based coaching (Grant, 2016)

We gaan in dit artikel dus in op de wetenschappelijke kennis, zowel uit onderzoek naar coaching als algemene wetenschappelijke kennis (rechterhelft in de figuur). Op het symposium organiseren we een workshop waarin we op dit artikel verder werken samen met coaches om te kijken hoe hier in de beroepspraktijk mee wordt omgegaan (linkerhelft in de figuur). Om evidence based te

werken is het vervolgens zaak om uit al deze kennis de best passende aanpak voor een specifieke cliënt te kunnen kiezen. Daarover schrijven we na het symposium een artikel.

We behandelen de volgende vragen:

- Waar komt het devies ‘nooit advies geven als coach’ eigenlijk vandaan?
- Wat verstaan we onder advies?
- Wat zegt onderzoek naar coaching over het geven van advies?
- Wat zegt onderzoek relevant voor coaching over het geven van advies?
- Op basis van wetenschappelijke inzichten, wat zijn de do’s en don’ts m.b.t. het geven van advies in coaching?

Waar komt het devies ‘nooit advies geven’ vandaan?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we enkele standaardwerken bij veelgebruikte coaching methodieken geraadpleegd (Motiverende gespreksvoering, Cognitieve gedragscoaching en Systemisch coachen). Wat daarin opvalt is dat in deze boeken geen standpunt ingenomen wordt tegen het geven van advies. Integendeel, ze geven zelfs een procedure of instructie ten aanzien van het geven van advies en/of suggesties. De vraag waar het devies ‘nooit advies geven’ vandaan komt is dus vanuit wetenschappelijk onderzoek niet te beantwoorden.

In dit kader is het interessant om te kijken naar wat NOBCO stelt als definitie en uitgangspunten voor coaching:

‘Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door: bewustwording en persoonlijke groei, het vergroten van zelfvertrouwen en het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden. Coach en coachee(s) nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.’

De coach hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

- De coachee weet uiteindelijk zelf het beste wat goed is voor het eigen leven, zowel in het privé- als in het professioneel bestaan, en kan op basis van eigen afwegingen zelf beslissen wat wel of niet gewenst is. Daarom is de coachee ook zelf verantwoordelijk voor de keuzes die worden gemaakt en in persoon aanspreekbaar op het eigen gedrag.
- De coachee en de coach zijn elkaar volkomen gelijkwaardig, in die zin dat beiden unieke en complete mensen zijn, vol mogelijkheden.
- Tijdens coaching hebben de doelen, middelen en keuzes van de coachee prioriteit boven die van de coach.

Het handelen binnen deze definitie en uitgangspunten vraagt dus om terughoudendheid ten aanzien van het geven van adviezen en richting. Er wordt echter niet gesteld dat advies geven in het geheel niet kan of mag.

Wat verstaan we onder advies?

Volgens de dikke van Dale is advies ‘*wat je tegen iemand zegt om te helpen*’. Het kan dus gaan over het geven van een mening, suggesties of tips. In de onderzochte literatuur zien we ook terug dat onder het geven van advies het verstrekken van informatie, psycho-educatie en het geven van suggesties zonder de eigen mening wordt betrokken (Miller & Rollnick, 2012) (Vermeren & Vermeren, 2026) (Boyatzis, Ehasz, Liu, & Oosen, 2025).

Wat zegt onderzoek naar coaching over het geven van advies?

In de literatuur over coaching vinden we één ding universeel terug als het gaat over advies, namelijk dat een coach de oplossing zo veel als mogelijk vanuit de coachee laat komen. Daarbij hoort een mate van terughoudendheid als het gaat om advies geven. Wat we tot nu toe nergens letterlijk hebben teruggevonden is dat je als coach geen advies mag geven. We hebben daarvoor gekeken naar een aantal veelgebruikte methodieken (motiverende gespreksvoering, cognitieve gedragscoaching en systemisch coachen). Voor deze methoden hebben we gekozen omdat in metastudies naar de effectiviteit van coaching vaak naar op psychologie gebaseerde integratieve methoden wordt gekeken, meestal gebaseerd op cognitieve gedragscoaching, aangevuld met andere methodieken die specifiek bij de cliënt en zijn/haar vraagstuk passen (Wang, Lai, Xu, & McDowal, 2021). Wat vooral opvalt is dat deze coachingsmethodieken ook een methode geven voor het aandragen van informatie en advies. Hieronder enkele voorbeelden.

- **Motiverende gespreksvoering:** biedt een specifieke procedure voor het aanbieden van informatie. Binnen die procedure wordt advies behandeld als een specifiek soort informatie. De kern is toestemming vragen, zo mogelijk meerdere suggesties geven, vervolgens de coachee laten kiezen wat deze hiermee wil doen (Miller & Rollnick, 2012, pp. 159-184).
- **Cognitieve gedragscoaching:** Gaat meer uit van de gedachte dat de coach meer kennis van en ervaring heeft met gedragsverandering. Vanuit die kennis en ervaring kan een coach zijn/haar coachee adviseren over hoe deze een door hem/haar gewenste gedragsverandering kan bewerkstelligen. Hoewel de gedachte dat een coachee alles in zich heeft erg populair is, heeft deze geen wetenschappelijk fundament (Vermeren & Vermeren, 2026).
- **Systemisch coachen:** In systemisch werk worden patronen inzichtelijk gemaakt en wordt gewerkt met veelvoorkomende patronen. Deze patronen worden als suggestie bij de coachee neergelegd. Daarbij wordt de coachee uitgenodigd om te reflecteren of deze bepaalde patronen al dan niet herkent (Stam & Schreuder, 2020, p. 76).

De laatste decennia is veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van coaching. Recent verschuift de aandacht naar de vraag wat coaching effectief maakt, deze zgn. werkzame ingrediënten. Er wordt dan onderzocht welke competenties van coaches het succes van hun cliënten voorspellen (Boyatzis, Ehasz, Liu, & Oosen, 2025) (Boyatzis, Liu, Smith, Zwygart, & Quinn, 2023) of er wordt onderzocht wat er nu precies gebeurt in coachgesprekken om zo de werkzame ingrediënten van coaching te ontdekken (Gavin, Bernardi, Thomas, & Chacra, 2025). Een kanttekening bij deze onderzoeken is dat Boyatzis et al weinig zeggen over het type coaching dat is toegepast. Gavin et al kijken dan weer vooral wat coaches doen maar minder naar de effectiviteit van de coaching. We hebben dan ook zeker te maken met een onderzoeksveld waar de onderste steen nog niet boven is, maar dat wel steeds meer richting begint te geven, ook als het gaat om advies geven.

Hoewel er discussie is over te toegevoegde waarde van competenties (Jong, Koppen de Neve, & Boer, 2016) komen er bijzonder interessante inzichten uit deze onderzoeken, specifiek ook t.a.v. het geven van advies. Wat coachcompetenties betreft komen Boyatzis et al (2023) tot de conclusie dat onder andere *Achievement Orientation (AO)* (resultaatgerichtheid) en *influence* (invloed) als competenties van de coach lijken te leiden tot het succes van cliënten. In een later kwalitatief onderzoek (Boyatzis, Ehasz, Liu, & Oosen, 2025) komen deze twee competenties opnieuw naar voren, waarbij AO zelfs als de sterkste voorspeller van cliënt succes wordt gezien. Voorbeelden van wat coaches met deze competenties concreet doen zijn het aandragen van mogelijke oplossingen voor problemen waar cliënten tegenaanlopen, overtuigen, vragen stellen om cliënten te helpen effectiever te zijn en het herinneren van cliënten aan hun doelen. Op basis van deze twee onderzoeken kan dus voorzichtig gesteld worden dat effectieve coaches ook advies geven. Uiteraard kwamen in dit onderzoek ook andere competenties naar voren als zijnde effectief, zoals empathie, emotioneel zelfbewustzijn en het waarnemen van andermans ontwikkelbehoefte en daarin ondersteunen.

Ook in het onderzoek naar wat er gebeurt binnen sessies van Gavin et al (2025) wordt de competentie *influence* gebruikt. Hiermee wordt iets anders bedoeld dan door Boyatzis et al: informatie, input, advies en directieve uitspraken, evaluatieve feedback en bevestiging en confrontatie. De meest directieve vormen van *influence* werden in geobserveerde sessies gemiddeld 11,5% van de tijd waargenomen. Daarbij was de standaarddeviatie 4,6. Dat betekent dat er veel variatie zit in de hoeveelheid advies, input en informatie, waarbij sommige coaches dit zeer weinig doen en andere richting de 20% van de tijd. Gavin et al merken hierbij op dat sommige coaches hierbij dus te ver lijken af te wijken van ICF-normen en het meer adviseren dan coaching wordt. Anderzijds lijkt advies dus ook in dit onderzoek een onderdeel van coaching te zijn, zij het met mate.

De Haan (2024) stelt dat (ook wanneer het gaat om advies geven) het vooral belangrijk is de mate en wijze waarop dit wordt gedaan goed wordt afgestemd op de coachvraag en de behoefte van de cliënt. Dit werd onder andere teruggezien in onderzoek van Hui et al waarin een meer directieve stijl van coaching effectiever was (vergeleken met een faciliterende stijl) als het ging om het aanleren van een specifieke taak. Het ging hier om het leren werken met specifieke applicaties. Wanneer het doel was om het geleerde over te dragen naar een andere applicatie bleek de faciliterende stijl effectiever (Hui, Sue-Chan, & Wood, 2013). Hoewel op een meer directieve manier aanleren om met een applicatie te werken wellicht beter niet als coaching gedefinieerd kan worden is de conclusie zeker interessant. Het lijkt er dus op dat bij het begeleiden in het aanleren van specifieke taken sturen beter werkt dan faciliteren, waar een faciliterende stijl beter werkt wanneer het autonomer maken van de coachee een doel is. Ook onderzoek van McGonacle et al (2014) geeft enig inzicht in wanneer advies wel en niet behulpzaam is. Coaches werden achteraf gevraagd wat ze hadden gewaardeerd in de coaching. Antwoorden daarop waren onder andere het ‘helpen opknippen van problemen in hapklare brokken’ en het ‘helpen bij het ontwikkelen van strategieën om met problemen om te gaan’. Het gaat hier mogelijk dus om advies geven in de richting van **hoe** iets aangepakt kan worden, maar niet over **wat** aangepakt zou moeten worden.

Wat zegt voor coaching relevant onderzoek over het geven van advies?

Naast het onderzoek naar coaching hebben we ook gezocht in de literatuur uit bredere begeleidingskundige vakgebieden en wat daar de rol van advies is. Daarin hebben we gekeken naar literatuur over psychologie en gedragsbeïnvloeding, organisatieontwikkeling, begeleidingskunde en leiderschap. Een rode draad die we zien in deze begeleidingskundige vakgebieden is autonomie. Daarover wordt in velerlei vakgebieden steeds vaker geschreven dat het zo veel als mogelijk in stand houden van de autonomie van een cliënt een gunstig effect heeft op het gewenste resultaat. De sterkste onderbouwing daarvoor komt uit de zelfdeterminatietheorie (ZDT)(Ryan, Deci, Vansteenkiste, & Soenens, 2021). In gedragspsychologie wordt veel gewerkt met gedragsveranderingstechnieken (Behavior Change Techniques, ofwel BCT's). Op basis van ZDT ontwikkelden Teixeira et al (2020) zogenaamde MBCT's waarbij de 'M' staat voor motivatie. Deze technieken zijn ontwikkeld om mensen te helpen met gedragsverandering door autonome motivatie te ondersteunen in plaats van externe prikkels te gebruiken. Teixeira et al geven een lijst met MBCT's die in coaching mogelijk ook goed toepasbaar zijn (zie kader).

Een eerste aanzet om praktisch te maken wanneer je beter wel of juist niet advies kan geven is mogelijk te vinden in situationeel leiderschap (Blanchard & Zigarmi, 2013). Hoewel er enige kritiek is op dit model vanwege de over simplificatie in vier kwadranten en het feit dat leidinggevendenden vaak meer directief te werk gaan dan passend is voor een coach is één van de onderliggende principes wellicht bruikbaar in coaching. Dit principe stelt namelijk dat je een cliënt alles zelf moet laten oplossen wanneer hij dit kan, en dat je gaat sturen en instrueren op het moment dat deze iets niet zelf kan oplossen. In coaching zou dit vertaald kunnen worden naar 'nooit advies geven, tenzij je merkt dat je cliënt er echt niet zelf uitkomt'. Of als we er iets ruimer naar kijken, alleen advies geven over die dingen waar advies iets bijdraagt aan de kwaliteit van de oplossing en/of het leerproces van de cliënt'. Schein (Humble Inquiry, 2025) (Helping, 2009) stelt ook dat het geven van advies zo lang mogelijk uitgesteld dient te worden, maar uiteindelijk wel degelijk een plaats heeft in een helpende relatie, wanneer de cliënt niet meer zelf verder komt.

Voorbeelden van 'motivation based behavior change techniques':

- Niet-controlerend informatief taalgebruik;
- Doelen en waarden verkennen;
- Keuzes geven;
- prompten om sociale steun te zoeken;
- Mogelijke obstakels voor verandering adresseren;
- Constructieve feedback geven;
- Stimuleren om aan zelf-monitoring te doen.

Een manier van kijken en denken die in meerdere vakgebieden populair is zijn polariteiten of paradoxen, vooral in de vorm van paradoxaal leiderschap wordt hier veel over geschreven (Meyer & Meijers, 2018). Men gaat dan uit van de gedachte dat twee tegengestelden meer zijn dan alleen tegengestelden maar een polariteit waar situationeel tussen bewogen kan worden. Zo kom je vaak tot een én-én oplossing in plaats van een platte óf-óf keuze. In paradoxaal leiderschap komen we de polariteit van faciliteren en controleren tegen. Deze of een andere polariteit kan mogelijk gebruikt worden om het geven van advies in coaching te beschouwen. Dan gaat het niet meer om kiezen voor faciliteren of controleren, maar effectief navigeren tussen twee polariteiten. Dat kan door een optimale balans te zoeken, situationeel te schakelen of een synthese van deze twee (1+1 = 3) (Heijltjes, 2024).

Hoe zit het dan met coachen en advies geven?

Op basis van de wetenschap is een eenduidig antwoord op deze vraag moeilijk te geven. Wat we wel kunnen stellen is dat het devies dat coaches geen advies mogen geven niet te staven is vanuit wetenschappelijke bronnen. Wel is het zo dat binnen coaching bijzonder terughoudend omgesprongen dient te worden met advies omwille van de autonomie van de cliënt, daarvoor is wel een ruime wetenschappelijke basis. Waar het vooral om draait zijn de volgende dingen:

- Er wordt te allen tijde gewerkt aan doelen die door de coachee zelf op basis van autonome motivatie zijn vastgesteld;
- De coachee besluit zelf welke stappen hij/zij/hen wel of juist niet neemt;
- De coachee is en blijft verantwoordelijk voor de eigen keuzes;
- De coach werkt autonomie-ondersteunend en volgt daarbij passende werkwijzen bij het aandragen van informatie en advies;

Zolang deze randvoorwaarden op orde zijn kunnen we stellen dat je werkwijze als coach past binnen de ethische code van NOBCO en de daarbij horende definitie en uitgangspunten. Wat we ook kunnen stellen is dat er een aantal indicaties zijn dat het geven van informatie of advies nuttig kan zijn:

- De coachee komt er op een specifiek punt zelf echt niet uit;
- De coach beschikt over behulpzame kennis/informatie waarover de coachee niet beschikt;
 - Psycho-educatie;
 - Specifieke vakinhoudelijke kennis (b.v. in leiderschapscoaching, jobcoaching of loopbaancoaching);
- De coachee vraagt de coach om advies;

Conclusie, samenvatting en hoe verder?

In dit artikel keken we naar de wetenschappelijke achtergrond van het geven van advies als coach. Met name de onderzoekslijnen naar wat coaches en coaching effectief maakt geven daarin bijzonder interessante inzichten. Kort gezegd: het geven van advies speelt geen hoofdrol in coaching, maar toch zeker een belangrijke bijrol. Wanneer we uitzoomen en ook andere begeleidingskundige literatuur raadplegen komen we tot de conclusie dat het niet zo zeer gaat om het 'niet geven van advies' maar om het stimuleren van de autonomie van de cliënt. Daarin ontstaat een paradoxaal spanningsveld waarin de coach kan bewegen op basis van de behoefte. Het geven van advies kan daarin passend zijn, zolang dit op een autonomie-ondersteunende manier gebeurt, op daarvoor passende momenten en over onderwerpen waarin dat gepast is. Waar de literatuur vooral nog geen goed antwoord biedt is de vraag wanneer en waarover je nu wel en niet kiest voor het geven van advies, informatie of suggesties. Voor het antwoord daarop zullen we voor nu vooral moeten kijken naar het ambacht van de coach, dit is dan ook de hoofdvraag die we op het symposium samen met coaches willen verkennen. Daarnaast verkennen we in het symposium de vraag wat de relatie is tussen het geven van advies en de levensfasen van de coach. Met deze inzichten willen we graag onze kennis over advies verder verrijken en een artikel schrijven waarin we een totaalbeeld geven van onderzoek en praktijkkennis zodat we samen toewerken naar een 'evidence-based' raamwerk voor het geven van advies als coach.

Over de auteurs en de commissie begeleidingskunde

Sandra de Koning

Sandra begon haar loopbaan in het bedrijfsleven, waar zij werkte in de techniek, operationeel management en IT. Zij switchte naar HR als recruitment- en verandermanager. Daarna vestigde zij zich als zelfstandig coach en trainer en combineerde dit met een hogeschooldocentschap. Haar coachpraktijk richt zich op hoopopgeleide professionals met de thema's persoonlijke effectiviteit en leiderschap, loopbaanmanagement en zingeving. Haar drijfveer: beweging en persoonlijke groei creëren uit situaties van stilstand en chaos. Omdat zij graag diverse invalshoeken integreert, paste de vacature voor de Commissie Begeleidingskunde haar als een handschoen. Haar bijdrage: analyses, ordenen en structureren, inzichten brengen en ervaringen delen.

Sofia Oomen

Sofia is coach, supervisor, trainer, familieopsteller en relatietherapeut. Persoonlijk leiderschap, burn-out en stressmanagement zijn vragen waar mensen bij haar terecht kunnen. Systemisch kijken en lichaamsgericht werken zijn belangrijk in haar manier van werken. En ook al lijkt het dat Sofia veel verschillende dingen naast elkaar doet. In haar ogen is alles met elkaar verbonden. En daarom is Sofia onderdeel van de commissie begeleidingskunde. Ze vindt het interessant om de verschillen en overeenkomsten tussen de vakgebieden die er zijn binnen begeleidingskunde te onderzoeken en mee te nemen in het coachvak. Zodat het coachvak zich verder kan ontwikkelen.

Audrey Penders

Audrey is loopbaan-, stress- en balanscoach, trainer, geregistreerd vertrouwenspersoon en medeondernemer in de supermarktbranche. Vanuit haar brede ervaring weet zij als geen ander hoe belangrijk medewerkers zijn binnen een organisatie. Daarnaast begeleidt en coacht Audrey mensen die willen stoppen met roken, zowel individueel als in groepsverband. Vanuit deze nieuwsgierigheid en haar wens om zich voortdurend te blijven ontwikkelen, sprak de rol binnen de commissie Begeleidingskunde haar direct aan. Deze rol biedt haar de mogelijkheid om haar kennis en ervaring te delen, nieuwe inzichten op te doen en samen met anderen het coachvak verder te ontwikkelen en te professionaliseren.

Wilko Vermeulen

Wilko is zelfstandig coach en trainer op het gebied van leiderschap, management en persoonlijke ontwikkeling. Het helpen van mensen in hun persoonlijke ontwikkeling en een brede interesse zijn rode draden in zijn carrière. Vandaar dat het nu heel goed werkt om op veel verschillende manieren en gebieden actief te zijn. Dat maakt dat juist de commissie begeleidingskunde voor hem een hele mooie manier is om kennis en inzichten uit allerlei verschillende vakgebieden samen te brengen en daarmee het vak van coach verder te professionaliseren, zowel voor zichzelf als voor anderen.

De commissie begeleidingskunde houdt zich bezig op het snijvlak van coaching en andere vormen van begeleidingskunde (zoals trainen, organisatiebegeleiding en hulpverlening). Daarmee brengen we kennis en inzichten van buiten naar binnen om coaches te helpen hun blik te verruimen en zich verder te ontwikkelen.

Literatuurlijst

- Blanchard, K., & Zigarmi, P. (2013). *Leadership & The One Minute Manager*. New York: Harper Collins.
- Boyatzis, R., Ehasz, S., Liu, H., & Oosen, E. v. (2025). A Qualitative Study of Competencies of Coaches That Predict Client Behavior Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 1-27.
- Boyatzis, R., Liu, H., Smith, A., Zwygart, K., & Quinn, J. (2023). Competencies of coaches that predict client behavior change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 1-31.
- Gavin, J., Bernardi, N., Thomas, E., & Chacra, J. (2025). What do coaches say? A preliminary investigation of coaches verbal behaviours. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 23(1)*, pp. 188-204.
- Grant, A. (2016). What constitutes evidence-based coaching? A two-by-two framework for distinguishing strong from weak evidence for coaching. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, pp. 14, 74-85.
- Haan, E. d. (2024). How can coaches choose their approach and their interventions based on the evidence we now have? *Consulting Psychology Journal*.
- Heijltjes, M. (2024). *Over moed gesproken: Reflecties op je eigen leiderschap*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Hui, T., Sue-Chan, C., & Wood, R. (2013). The contrasting effects of coaching style on task performance: The mediation roles of subjective task complexity and self-set goal. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), pp. 429-458.
- Jong, R. d., Koppen de Neve, C., & Boer, P. (2016). Competencies, job knowledge, personality and performance. The sense and non-sense of competencies. Wageningen: Presented at the International Conference on Competence Theory, Research & Practice, Education.
- McGonagle, A., Beatty, J., & Joffe, R. (2014). Coaching for workers with chronic illness: evaluating an intervention. *Journal of occupational health psychology*, pp. 385-398.
- Meyer, R., & Meijers, R. (2018). *Leadership Agility*. New York: Routledge.
- Miller, W., & Rollnick, S. (2012). *Motiverende gespreksvoering*. Houten: Ekklesia.
- Ronde, M. d. (2015). Begeleidingskunde als innovatie. *Tijdschrift voor begeleidingskunde*.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology* 25, 54-67.
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices and future directions. *Contemporary Educational Psychology*.
- Ryan, R., Deci, E., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation science Vol. 7 No. 2*, pp. 97-110.
- Schein, E. (2009). *Helping*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Schein, E., & Schein, P. (2025). *Humble Inquiry*. Oakland: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Stam, J., & Schreuder, B. (2020). *Systemisch Coachen*. Nijmegen: Uitgeverij het Noorderlicht.

Teixera, P., Silva, M., Duda, J., Guardia, J. L., Lonsdale, C., Michie, S., . . . Markland, D. (2020). A classification of motivation and behavior change techniques used in self-determination theory-based interventions in health contexts. *Motivation Science* vol. 6 no. 4, pp. 438-455.

Vermeren, P., & Vermeren, L. (2026). *Cognitieve Gedragscoaching - praktische gids voor ethische coaches*. Tiel: Academia Press.

Wang, Q., Lai, Y., Xu, X., & McDowal, A. (2021, april 28). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of work-applied management*.