

# Professionele identiteit en het ambacht van executive coaches

## De kunst van het worden

---

**C.J. Goedmakers**

**Executive Coach bij uātēs - the art of leadership**

### Samenvatting

Executive coaching is een jong vak dat zijn eigen kaders nog aan het bouwen is: er bestaat geen beschermde titel, geen eenduidig curriculum en geen beroepsprofiel waarover consensus heerst. Coaches werken doorgaans als zelfstandige, in de beslotenheid van een één-op-één-relatie, en vaak in de directe nabijheid van macht en kwetsbaarheid. Juist daardoor is de vraag naar professionalisering en professionele identiteit zo urgent. Waar ontleent dit vak zijn legitimiteit? Wat betekent kwaliteit in deze context? En hoe bewaren coaches hun eigenheid én hun verantwoordelijkheid?

Dit artikel onderzoekt de ontwikkeling van professionele identiteit bij executive coaches. Het verweeft inzichten uit de literatuur over beroepen en professionalisering met bevindingen uit kwalitatief onderzoek onder acht ervaren coaches. De analyse verloopt langs vier samenhangende perspectieven: collectieve identiteit, individuele identiteit, identity work en identity workspaces. Als methode is gekozen voor Interpretative Phenomenological Analysis (IPA), die recht doet aan de subjectieve beleving én aan de complexiteit van individuele verhalen.

Wat de interviews laten zien, is verrassend eensgezind over één punt: professionaliteit in executive coaching berust niet primair op standaardisering of vaste methoden. Zij is veeleer het resultaat van een voortdurend wordingsproces - het leren gebruiken van het Zelf als instrument, het telkens opnieuw bepalen van grenzen en ethiek, het ontwikkelen van een eigen professionele signatuur, en het werken aan identiteit in zowel formele als informele werkplaatsen. Professionele identiteit verschijnt in de verhalen als een levend, relationeel en moreel weefsel - individueel én collectief - dat voortdurend onderhoud vraagt.

Het artikel biedt een kader om professionalisering in coaching te begrijpen als ambacht en als collectieve praktijk. Het geeft taal aan vragen waarmee coaches, cliënten, opleiders, beroepsverenigingen en organisaties dagelijks te maken hebben, en nodigt uit tot verdere dialoog over de wording en toekomst van het vak.

### Over de auteur

Charlotte Goedmakers (1959) is zelfstandig executive coach en partner bij uātēs. Na haar studie sociale geografie werkte zij geruime tijd in de staalindustrie. Met een master in change management en executive coaching heeft zij haar brede ervaring in HR, lean management en leiderschapsontwikkeling ingezet bij overheden, IT-bedrijven en hightech start-ups. Zij begeleidt leiders in het aangaan van de uitdagingen die hun rol met zich meebrengt, op een wijze die past bij henzelf én bij hun organisatie. Haar passie voor leren, ontwikkelen en

professionele kwaliteit is de drijvende kracht achter haar onderzoek naar de professionele identiteit van executive coaches.

## 1. Een jong vak zonder voorverpakking

Executive coaching bevindt zich in een interessante levensfase. Het is geen nieuw fenomeen meer: in veel organisaties is coaching inmiddels een vertrouwd instrument. Tegelijk is het vak nog lang niet uitgekristalliseerd. Er is geen beroepsprofiel dat iedereen onderschrijft, geen eenduidig curriculum dat de weg naar het beroep markeert, en geen beschermde titel die scherp afbakt wie zich wel of niet executive coach mag noemen.

Wie het landschap overziet, ziet veelkleurigheid: coaches met psychologische, bedrijfskundige, filosofische, therapeutische of organisatiekundige achtergronden; coaches die werken met leiders in de boardroom of juist met midden-managers; autonome zelfstandigen, coaches binnen interne pools, consultants die coaching combineren met advies. In die diversiteit schuilt een kracht - er is ruimte voor maatwerk en eigen kleur - maar ook een kwetsbaarheid: waarop baseert dit vak zijn professionaliteit en legitimiteit?

In klassieke beroepen als geneeskunde of recht is professionele identiteit sterk verbonden met institutionele structuren. Opleidingsroutes zijn helder, beroepsverenigingen bewaken kwaliteitsnormen, en de omgeving heeft een vrij duidelijk beeld van wat een dokter of advocaat is en doet. In de termen van Abbott (1988) bestaat er dan een relatief stabiel "systeem van professies", waarin kennis, bevoegdheden en maatschappelijke verwachtingen redelijk strak verdeeld zijn.

Voor executive coaching is dat anders. Internationale organisaties als ICF en EMCC, en nationale verbanden als NOBCO en LVSC, werken weliswaar aan accreditatie, ethische codes en permanente educatie, maar zij vormen nog geen stevig verankerde beroepsorde waar elke coach zich bij aansluit. Coaches bewegen zich in wisselende netwerken en markten. De druk om zich te legitimeren - naar cliënten, HR, bestuurders én naar zichzelf - is groot, terwijl de kaders vloeibaar blijven.

Daarmee wordt professionele identiteit geen automatisch bijproduct van een opleidingsroute, maar een vraagstuk op zichzelf. Wie ben ik als executive coach, waar sta ik voor, waaraan ontleen ik mijn gezag, en hoe verhoud ik mij tot collega's in dit veld? En: hoe voorkomen we dat professionalisering wordt verengd tot het verzamelen van certificaten, terwijl de kern van het vak - het werk in de relatie - buiten beeld blijft? Dit artikel is een poging om die vragen niet alleen conceptueel, maar ook vanuit de praktijk te benaderen.

## 2. Professionele identiteit als wordingsproces

In de academische literatuur over zelf en identiteit is een breed scala aan definities te vinden. Baumeister (2011) beschrijft identiteit als het resultaat van reflexief bewustzijn: mensen begrijpen zichzelf als onderscheiden van anderen, zoeken naar het goede, willen respect en acceptatie, nemen beslissingen en reguleren hun innerlijke processen om die doelen te bereiken. Daarbij zijn ze altijd ingebed in sociale systemen; identiteit wordt mede gevormd door hoe iemand verschijnt in de ogen van anderen en door hoe verleden, heden en toekomst met elkaar verbonden worden.

Vertaald naar professionaliteit ontstaat zo een beeld van professionele identiteit als een samenhangend, maar dynamisch geheel: een patroon van verhalen, overtuigingen, gewoonten

en praktijken waardoor iemand herkenbaar wordt als professioneel in dit vak - ondanks veranderende omstandigheden. Die herkenbaarheid is nooit alleen individueel; zij wordt bevestigd of ontkend in de manier waarop collega's, cliënten, organisaties en beroepsverenigingen iemand zien, aanspreken en legitimeren.

Voor executive coaches is dat proces een uitdaging op zichzelf, omdat er geen kant-en-klare beroepsidentiteit beschikbaar is. Anders dan artsen, die zich kunnen beroepen op een medische traditie, of advocaten, die zich voegen in een lange juridische lijn, moeten coaches zelf hun beroepsverhaal schrijven. Murphy en Kreiner (2020) spreken in hun onderzoek naar health coaches over boundary play: professionals verkennen, verschuiven en testen voortdurend de grenzen van hun domein. Dat spel is bij executive coaches ook gaande. Wat onderscheidt coaching van therapie, van mentoring, van advies? Waar stopt de verantwoordelijkheid van de coach, en waar begint die van de organisatie?

Professionaliteit wordt zo minder een verworven status en meer een wordingsproces. In dit artikel gebruik ik daarvoor de metafoer van een bloem: losse blaadjes - kennis, ervaring, ethiek, methodiek - zijn ieder afzonderlijk belangrijk, maar pas in hun samenhang ontstaat iets herkenbaars en levends. En de bloem blijft groeien: er komen blaadjes bij, sommige verdrogen en vallen af, de stengel buigt naar het licht.

Om dat wordingsproces beter te begrijpen, heb ik - samen met Yvonne Burger en Manon Ruijters - een literatuurstudie (Goedmakers, Burger & Ruijters, 2021) gedaan naar professionele identiteit in verwante "helpende" beroepen: psychotherapie, onderwijs, coaching in bredere zin, en counseling. Daaruit kwamen vier invalshoeken naar voren die ook voor executive coaching behulpzaam zijn: collectieve identiteit, individuele identiteit, identity work en identity workspaces. Deze vier perspectieven vormen het raamwerk voor het empirische onderzoek dat hierop volgde.

### **3. Vier lenzen op professionalisering**

De eerste lens is die van de collectieve identiteit. Hier staat de vraag centraal hoe een jonge beroepsgroep als executive coaching een gedeeld narratief van legitimiteit en expertise ontwikkelt. Welke waarden en normen worden als professioneel beschouwd, hoe wordt het vak naar buiten gepositioneerd, welke verhalen circuleren er over wat coaching is - en wie daarover mag spreken? Professionalisering is hier te begrijpen als een collectief proces van story-building en boundary-drawing: als wij zeggen dat we executive coaches zijn, wat claimen we dan, en wat juist niet?

De tweede lens is die van de individuele identiteit. Bij gebrek aan een vooraf gegeven beroepsbeeld zijn coaches aangewezen op hun eigen - vaak zeer persoonlijke - proces van zingeving en stijlontwikkeling. Ze brengen hun levensgeschiedenis, eerdere carrières, waarden en kwetsbaarheden mee het vak in. Professionele identiteit krijgt vorm in keuzes over doelgroep, thema's, taal en manier van werken. De vrijheid die dat biedt, gaat gepaard met de noodzaak tot voortdurende reflectie: waar sta ik voor, hoe wil ik gezien worden, welke grenzen stel ik?

De derde lens gaat over identity work. Dat begrip verwijst naar het innerlijke én relationele werk dat professionals doen om hun identiteit te vormen, te onderhouden, bij te stellen en te rechtvaardigen. Voor executive coaches betekent dit dat zij zichzelf telkens opnieuw positioneren - tegenover cliënten, opdrachtgevers, peers en beroepsorganisaties, maar ook tegenover hun eigen twijfels en ambities.

De vierde lens richt zich op identity workspaces: de formele en informele omgevingen waarin aan professionele identiteit gewerkt wordt. Dat kunnen opleidingen en accreditatietrajecten zijn, maar ook supervisie, intervisie, leerkringen, conferenties en schrijfgroepen - en heel wezenlijk: de coach-cliëntrelatie zelf. In deze ruimtes worden verhalen gedeeld, normen besproken, grenzen getest en soms verlegd.

Met dit vierluik als bril zijn 35 ervaren executive coaches geïnterviewd. De groep was divers in leeftijd, gender, opleiding en werksetting - een weerspiegeling van de diversiteit die NOBCO aangeeft voor de beroepsgroep als geheel. De eerste acht interviews zijn geanalyseerd met behulp van Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Deze methodiek past goed bij het onderwerp: zij gaat ervan uit dat mensen betekenis geven aan hun ervaringen, en dat de onderzoeker in een "dubbele hermeneutiek" probeert te begrijpen hoe zij zichzelf begrijpen. Niet alleen wat coaches zeggen is data, maar ook hoe, wanneer en in welke context zij dat doen. Stiltes, metaforen, lachmomenten en lichamelijke verwijzingen maken deel uit van de analyse.

Wat volgt, zijn de belangrijkste patronen die uit die analyse naar voren kwamen - niet als statistische uitkomsten, maar als terugkerende motieven in de verhalen van de coaches.

#### 4. Het Zelf als instrument

Een van de meest uitgesproken thema's in de interviews is het besef dat de coach zelf het belangrijkste instrument is. Methoden, modellen en tools zijn behulpzaam, maar alleen voor zover zij doorleefd raken in de persoon die ermee werkt.

Coaches vertellen hoe zij leren luisteren naar hun eigen lichaam als informatiebron. Eén deelnemer verwoordt het zo:

*"Mijn eigen lichaam is mijn belangrijkste kompas. Door lichaamsgerichte therapie ben ik steeds meer gaan begrijpen dat processen niet alleen in het hoofd, maar ook in het lijf spelen. Dat neem ik altijd mee in coaching."*

Een andere coach vertelt dat hij nooit meer dan vier sessies op een dag plant: daarboven verliest hij zijn scherpte en daarmee zijn professionaliteit. Het klinkt als een praktische keuze, maar het is ook een professioneel-ethische: wie zichzelf inzet als instrument, moet dat instrument ook in conditie houden.

Authenticiteit krijgt in deze verhalen een specifieke betekenis. Het is geen opgepoetste echtheid, maar een doorlopend proces van afstemmen: klopt wat ik doe met wie ik ben, in deze context, met deze cliënt? Coaches beschrijven hoe zij in hun opleiding en eerste jaren sterk gericht waren op "goed doen" - conform modellen, protocollen of de vermeende verwachtingen van de supervisor - en pas later een eigen toon vonden.

Sommigen werken expliciet met hun levensverhaal. Een coach vertelt hoe het patroon van zich willen bewijzen zich hardnekkig bleef herhalen in haar werk, totdat zij het onder ogen durfde te zien als een oud script:

*"Sinds ik dat heb kunnen benoemen, ben ik milder geworden, naar mezelf én mijn cliënten."*

Het loslaten van dat script blijkt niet alleen persoonlijk bevrijdend, maar heeft direct effect op de kwaliteit van haar coaching: de gesprekken worden ruimer, minder gestuurd. Hierin ligt misschien de kern van wat het betekent om het Zelf als instrument te gebruiken: niet de persoon uitschakelen, maar haar of hem bewust inzetten.

Dit beeld wijst ook op de kwetsbaarheid die inherent is aan het vak. Wie zichzelf inzet, moet ook voor zichzelf zorgen. Grenzen, rust, supervisie en eigen leerprocessen zijn geen luxe, maar voorwaarden voor professioneel handelen. De gedachte dat je pas een veilige ruimte kunt bieden als je die ook voor jezelf creëert, klinkt - in verschillende varianten - door de hele reeks interviews heen.

## 5. Grenzen, ethiek en positie

Waar ben je voor, waar ben je van, en waar juist niet? Die vragen lopen als rode draad door de verhalen van de coaches. Professionele identiteit blijkt nauw verweven met grenswerk.

Een coach verwoordt het kernachtig:

*"Ik neem geen opdrachten aan waar ik geen klik voel, hoe goed betaald ook. Als het niet resoneert, ben ik niet dienstbaar - niet aan mezelf en niet aan de cliënt."*

De bereidheid om nee te zeggen tegen lucratieve maar niet-passende opdrachten wordt gezien als kenmerk van volwassen professionaliteit. Grenzen zijn hier niet defensief, maar zorgend: zij beschermen de kwaliteit van de relatie en de integriteit van het werk.

Ethiek krijgt zo een concrete, dagelijkse gestalte. Natuurlijk zijn er beroepscodes en klachtenregelingen, maar de coaches benadrukken vooral het belang van een innerlijk moreel kompas én van peers bij wie je dilemma's kunt toetsen. Zeker in het werken met leiders en bestuurders, waar macht en belangen spelen, is dat geen overbodige luxe. Eén geïnterviewde formuleert het scherp:

*"Ik werk met mensen die macht hebben. Dan moet ik zelf weten wat macht met mij doet, en waar mijn eigen gevoeligheden liggen. Anders loop ik het risico het spel mee te spelen in plaats van te spiegelen."*

Professionele identiteit omvat daarmee ook een politiek-ethische laag: hoe verhoud ik mij tot de systemen waarin ik werk, welke rol neem ik in ten aanzien van misstanden, angstculturen of blinde vlekken in organisaties? Professionaliteit kan in dit licht niet worden gereduceerd tot technische bekwaamheid. Zij is ethiek-in-actie: in elk gesprek, in elk contract, in elke keuze om wel of niet op een vraag in te gaan, laat een coach iets zien van wie zij of hij is als professional.

## 6. Stijl en signatuur: de eigen stem vinden

Een ander terugkerend motief is de zoektocht naar een eigen stijl - door coaches zelf vaak aangeduid als een "professionele signatuur". Coaches beschrijven dit als een lange weg van proberen, kopiëren, afleren en opnieuw proberen.

Eén coach omschrijft haar stijl in een paar zinnen die zeggen wat er te zeggen valt:

*"Confronterend, maar altijd met humor. Ik hou ervan om mensen een spiegel voor te houden, maar dan wel zo dat er gelachen mag worden. Ik wil niet dat coaching zwaar en somber wordt. Het moet ruimte geven."*

In deze korte omschrijving komen waarden, temperament en keuze voor interventiestijl samen. Een andere coach positioneert zich via het domein waarin zij werkt: het snijvlak van persoonlijke en systemische vraagstukken. Zij voelt zich thuis bij leiders die verstrikt zitten in complexe organisaties:

*"Je kunt de context nooit los zien van het individu."*

Opvallend is de kritische blik van veel coaches op het eigen veld. Er klinkt vermoeidheid door over wat sommigen "humbug" noemen: mooie woorden, oppervlakkige interventies, modieuze termen. Verschillende respondenten vertellen over een fase waarin zij zich lieten meeslepen door trends of door de stijl van invloedrijke opleiders, om later weer bij zichzelf terug te komen. Professionele signatuur ontstaat zo niet door simpele identificatie met een school of methode, maar door een proces van toe-eigenen én loslaten.

Biografie speelt daarbij een grote rol. Eerdere beroepen, persoonlijke crises, levenskeuzes: zij vormen de onderstroom waaruit de stijl van de coach gevoed wordt. Maar dat gaat niet vanzelf. Het vraagt om reflectie en om taal waarmee aan ervaringen betekenis gegeven kan worden.

## **7. Identity work en de plekken waar dat gebeurt**

Onder al deze thema's ligt het bredere proces van identity work: het innerlijke en relationele werk waarmee coaches hun professionele zelf vormgeven.

Soms wordt dat proces in gang gezet door grote gebeurtenissen. Een coach vertelt hoe haar scheiding na een lang huwelijk alles door elkaar schudde:

*"Alles viel weg. Ook mijn zekerheden als coach. Maar daarna begon iets nieuws: ik leerde steviger staan in wat ik echt te brengen had."*

De breuk in het persoonlijke leven blijkt een katalysator voor heroriëntatie in het professionele. Vaker echter gaat het om subtielere, alledaagse schuringen: een sessie die niet loopt, feedback die binnenkomt, een cliënt die raakt aan een eigen thema. Een coach merkt dat hij in bepaalde situaties telkens weer in "redder-stand" schiet. In plaats van dat patroon te rationaliseren, onderzoekt hij het in supervisie: waar komt het vandaan, wat wil hij beschermen, wat kost het hem en de cliënt? Dat onderzoekswerk is identity work in actie.

Coaches noemen uiteenlopende identity workspaces: formele opleidingen, supervisie, intervisie, leerkringen, congressen, maar ook wandelen, schrijven, creatief werken, staren uit het raam. Sommige noemen expliciet dat het gesprek met cliënten zélf een identity workspace is:

*"In hoe ik reageer op mijn cliënt, leer ik elke keer weer wie ik aan het worden ben."*

Opleidingen krijgen in veel verhalen een bijzondere plek - niet alleen vanwege de aangeboden kennis, maar omdat zij vaak een intensieve periode van zelfonderzoek uitlokken. De master Executive Coaching aan Ashridge wordt bijvoorbeeld omschreven als "confronterend" en "verrijkend": studenten worden uitgenodigd hun eigen motieven, angsten en verlangens onder ogen te zien. Dat is soms pijnlijk, maar wordt gezien als essentieel voor professionele volwassenheid.

Identity workspaces zijn tegelijk ook collectieve ruimtes waar het vak zelf vorm krijgt. In intervisie en supervisie worden niet alleen individuele casuïstiek en twijfels besproken, maar ook opvattingen over kwaliteit, grenzen en legitimiteit. De beroepsgroep wordt hier - vaak impliciet - mede gemaakt.

## 8. Professionalisering als gedeelde praktijk

Als we de verhalen van de coaches overzien, ontstaat een beeld van professionalisering dat afwijkt van een lineaire of bureaucratische opvatting. Het gaat niet primair om het stapelen van diploma's, het volgen van protocollen of het behalen van accreditaties - al kunnen die elk voor zich waardevol zijn. Professionaliteit blijkt veeleer een gedeelde praktijk van reflectie, dialoog en morele zorg.

De bloemmetafoor helpt om dit te vatten. De afzonderlijke elementen - kennis, vaardigheden, ethische codes, levenservaring, methodieken - zijn als blaadjes. Nodig, maar niet voldoende. Pas in hun samenhang, in het doorlopende proces van worden en herordenen, ontstaat iets dat we herkennen als professionele identiteit.

Voor de individuele coach betekent dit dat professionalisering nooit "af" is. Er is steeds opnieuw werk te doen: het eigen instrument onderhouden, grenzen bijstellen, signatuur verfijnen, wrijving opzoeken waar die nodig is. Voor de beroepsgroep als geheel betekent het dat professionalisering niet kan draaien om uniformering alleen, maar ook om ruimte voor diversiteit in stijl en achtergrond - zolang de onderliggende waarden, zorgvuldigheid, reflectie en ethische helderheid, gedeeld worden.

Voor cliënten werpt dit een ander licht op coaching. Een coach is geen leverancier van kant-en-klare oplossingen, maar een professional die zichzelf - met al zijn ervaring, kennis en geschiedenis - dienstbaar maakt aan het leerproces van de cliënt. De kwaliteit van die relatie is niet los te zien van de wijze waarop de coach werkt aan zijn eigen professionele identiteit.

Voor opleiders en beroepsverenigingen ligt hier de uitdaging om programma's en kaders te ontwerpen die niet alleen instrumentele competenties toetsen, maar ook ruimte bieden voor identity work. Supervisie, intervisie, onderzoek en dialoog zijn daarin geen bijproducten, maar kernactiviteiten.

En voor organisaties die executive coaching inzetten, nodigt dit perspectief uit om voorbij de vraag "werkt coaching?" te kijken naar een diepere vraag: met wat voor soort professional willen wij samenwerken, welke vorm van professionaliteit stimuleren wij, en hoe dragen onze eigen structuren en verwachtingen bij aan de ruimte om dat ambacht goed uit te oefenen?

## 9. Uitnodiging tot verdere dialoog

Dit artikel is geen sluitstuk, maar een momentopname in een doorlopend gesprek over professionaliteit in executive coaching. De acht geïnterviewde coaches bieden een rijk, maar beperkt venster; de analyse van de overige interviews zal het beeld verder aanvullen en aanscherpen. Toch tekenen zich al enkele duidelijke lijnen af:

Professionele identiteit van executive coaches is relationeel, moreel en dynamisch. Het Zelf als instrument vraagt om voortdurende zorg en reflectie. Grenzen en ethiek vormen het weefsel waarin professionaliteit zichtbaar wordt. Een eigen professionele signatuur ontstaat in de spanning tussen biografie, kennis en context. En identity workspaces zijn onmisbaar, zowel voor individuele ontwikkeling als voor de legitimiteit van het vak als geheel.

De belangrijkste opbrengst van dit onderzoek is misschien wel taal: woorden en beelden om te praten over wat vaak impliciet blijft. Met die taal kunnen coaches elkaar beter bevragen, cliënten bewustere keuzes maken, opleiders meer diepgang brengen in hun programma's, en beroepsverenigingen hun rol in professionalisering scherper bepalen.

Tot slot een uitnodiging. Aan coaches om zichzelf te vragen: waar voel ik mij het meest professioneel? Wanneer juist niet? Welke verhalen vertel ik mezelf over wie ik ben in dit vak - en zijn die nog passend? Aan cliënten om met hun coach het gesprek te voeren over professionaliteit, verwachtingen en grenzen. Aan opleiders en verenigingen om identity work expliciet te maken in hun curricula en kwaliteitskaders.

Professionele identiteit, zo blijkt, is niet in beton gegoten. Zij is een kunst van het worden: een ambacht dat zich ontvouwt in de ontmoeting tussen mens, vak en wereld.

## Literatuur (selectie)

Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.

Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88.

Baumeister, R. F., & Muraven, M. (1996). Identity as adaption to social, cultural, and historical context. *Journal of Adolescence*, 19(5), 405–416.

Baumeister, R. F. (2011). Self and identity: A brief overview of what they are, what they do, and how they work. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1234(1), 48–55.

Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Coaching Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240–249.

Butcher, J. (2012). Coaching and coaches in education: A review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 89–99.

Cardoso, P., Batista, J., & Graça, A. (2014). The professional identity of teachers: A review of the literature and implications for future research. *Journal of Education and Practice*, 5(27), 1–8.

Carroll, M. (2010). Supervision: Critical reflection for transformational learning (Part 2). *The Clinical Supervisor*, 29(1), 1–19.

Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889–910.

De Haan, E. (2011). Back to basics: How the coaching industry has lost sight of what coaching is about. *International Coaching Psychology Review*, 6(2), 180–193.

De Haan, E. (2019). A systematic review of qualitative research on the effectiveness of coaching: What works? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 54–72.

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.

Fillery-Travis, A., & Passmore, J. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88.

- George, M. (2013). The quest for professional legitimacy: The case of the coaching field. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11(2), 18–30.
- Goedmakers, C. J., Burger, Y. D., & Ruijters, M. (2021). De professionele identiteit van executive coaches. In *Amsterdam in Science, Business and Society*, 3 (pp. 57–58). Vrije Universiteit Amsterdam, ABRI.
- Graf, E., Sator, M., & Spranz-Fogasy, T. (2014). *Communication in helping professions*. John Benjamins Publishing.
- Gray, D. E. (2010). Mentoring and coaching as a professional identity: The role of mentor in developing professional identity. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(2), 13–27.
- Kipping, M., Kirkpatrick, I., & Muzio, D. (2006). Theoretical perspectives on the professions. *Current Sociology*, 54(6), 907–934.
- Knapp, P. R. (1999). Narratives of expertise and the development of collective professional identity. *Journal of Contemporary Ethnography*, 28(5), 587–613.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing.
- Leggett, E., & James, K. (2016). The impact of coach training on professional identity. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9(2), 83–99.
- Moore, M., & Koning, J. (2016). The emergence of professional identity in coaching: Theoretical approaches and future directions. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9(1), 6–17.
- Murphy, W. M., & Kreiner, G. E. (2020). Boundary play and the emergence of occupational identity among health coaches. *Academy of Management Journal*, 63(3), 872–899.
- Muzio, D., Kirkpatrick, I., & Kipping, M. (2011). Professions, organizations and the state: Applying the sociology of professions to the case of management consultancy. *Current Sociology*, 59(6), 805–824.
- Passmore, J., & McGoldrick, S. (2009). Supervision in coaching: Understanding coaching supervision, ethics, and continuous professional development. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(1), 4–10.
- Salman, S. (2019). The professionalization of executive coaching in France: An analysis of market-oriented strategies. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(2), 153–170.
- Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(1), 37–52.
- Smith, J. A. (2004). Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1(1), 39–54.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.

Van Oeffelt, T., Ruijters, M., Van Hees, L., & Simons, R. J. (2017). Professionele identiteit als ontwikkelvraagstuk. In R. Simons, L. Van Hees, & M. Ruijters (Red.), *Professionele identiteit: Perspectieven voor onderwijs en organisatie*. Coutinho.