

Loopbaanperspectief voor de zzp'er

Op weg naar duurzame loopbanen

Sjanne Marie van den Groenendaal

Dit artikel brengt de heterogeniteit van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) in kaart vanuit een loopbaanperspectief en geeft opdrachtgevers inzicht in hoe zij met behulp van inclusief HR-beleid op duurzame wijze kunnen samenwerken met zzp'ers. Hoewel Nederland meer dan 1,2 miljoen zzp'ers telt, worden zij vaak meegenomen in de veelomvattende categorie 'zelfstandigen' waar ook ondernemers met personeel zich bevinden. Anderzijds vallen zzp'ers vaak in de categorie 'flexibele arbeidskrachten' waarin ook seizoenwerkers en uitzendkrachten thuishoren. Dit artikel bediscussieert aan de hand van een conceptueel model waarom het waardevol is zzp'ers als een apart type werkenden te beschouwen en presenteert vervolgens een empirische kwalitatieve studie die de heterogeniteit binnen de groep zzp'ers duidt vanuit een loopbaanperspectief. De bevindingen geven ten eerste conceptueel weer dat de loopbaan van zzp'ers bestaat uit vijf loopbaanfasen, elk gekenmerkt door specifieke uitdagingen. Deze uitdagingen hebben te maken met de professionele ontwikkeling van het zelfstandige individu en met de ontwikkeling van de business. Ten tweede tonen de bevindingen aan dat zzp'ers verschillen in de manier waarop zij hun loopbaan vormgeven. Zo blijkt dat zzp'ers kunnen worden ingedeeld in vier groepen die elk een verschillend loopbaanpatroon vertonen: (1) de proactieve loopbaanvormgevers, (2) de adaptieve loopbaanvormgevers, (3) de overlevers, en (4) de passieve balanceerders. Op basis van meer inzicht in de heterogeniteit van zzp'ers en hun loopbanen biedt dit onderzoek handvatten om de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers vanuit een HR-perspectief te waarborgen en waar mogelijk te vergroten.

Trefwoorden: zzp, heterogeniteit, loopbaangedrag, duurzame loopbanen, inclusief HR-beleid

Inleiding

De afgelopen decennia is de arbeidsmarkt in westerse economieën flexibeler geworden door de toename van flexibele arbeid (Hormozi, 2004; Katz & Krueger, 2019). Doordat zelfstandig ondernemerschap een meer reguliere vorm van werkgelegenheid is geworden, heeft de traditionele arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer terrein verloren (Hormozi, 2004; Kozica et al., 2014). Steeds meer organisaties huren zelfstandigen zonder personeel

(zzp'ers) in voor tijdelijke opdrachten (Kozica et al., 2014; OECD, 2016). Nederland laat de grootste groei zien in het aantal zzp'ers op de arbeidsmarkt met een toename van 4,7% in de afgelopen tien jaar (CBS, 2019) en telt inmiddels circa 1,2 miljoen zzp'ers (met het ondernemerschap als hoofdberoep) (CBS, 2019). Echter, onderzoek naar de loopbanen van zzp'ers en de rol van opdrachtgevers hierin is schaars gebleven (Burton et al., 2016; De Vos et al., 2020; Dyer, 1994; Engel et al., 2017; Gorgievski & Stephan, 2016; Sorgner & Fritsch, 2018). Het blijft hierdoor onduidelijk hoe zzp'ers uitdagingen die typerend zijn voor het zzp'erschap aanpakken en hoe opdrachtgevers vanuit een HR-perspectief kunnen bijdragen aan duurzame loopbanen van zzp'ers (Hormozi, 2004).

Na het bestuderen van wetenschappelijke literatuur op gebied van enerzijds loopbanen en anderzijds ondernemerschap, zijn twee verklaringen te vinden voor het gebrek aan studies over de specifieke loopbanen van zzp'ers. Ten eerste hebben de meeste studies naar zzp'ers zich puur gericht op de transitie naar het zzp'erschap (bijv. Dawson & Henley, 2012; Jayawarna et al., 2011). Ten tweede worden zzp'ers zelden erkend als een specifiek type ondernemer (Cieřlik & Dvouletý, 2019; Jansen, 2019). Zo wordt in de beschrijving van de steekproeven van empirische ondernemersstudies vaak de term 'zelfstandige respondenten' gebruikt, zonder te specificeren of deze respondenten personeel in dienst hebben (bijv. Fritsch et al., 2019). Echter, zzp'ers onderscheiden zich van zelfstandigen mét personeel, omdat zij de volledige verantwoordelijkheid dragen voor alle aspecten van het runnen van een onderneming en geen interne HR-ondersteuning hebben van collega's of personeel (Jansen, 2019; Lazear, 2004; Murgia & Pulignano, 2019; Schonfeld & Mazzola, 2015). De geschetste homogeniteit onder ondernemers belemmert ons begrip van de (duurzame) loopbanen van zzp'ers.

Het gebrek aan onderscheid tussen ondernemers mét personeel en de zzp'ers, heeft ook als gevolg dat weinig bekend is over de heterogeniteit binnen de grote groep zzp'ers (Burke, 2015; Cieřlik & Dvouletý, 2019; Van Stel & De Vries, 2015). Gedreven door het groeiende individualisme in de samenleving en de behoefte van organisaties om hun personeelsbestand flexibel aan te passen en te innoveren, is de heterogeniteit onder zzp'ers in de afgelopen decennia toegenomen (e.g., Burke, 2015; Rossetti & Heeger-Herter, 2019). De huidige onderzoeksaanpak van *one size fits all* is daarom waarschijnlijk niet effectief in het identificeren van condities die een duurzame loopbaan als zzp'er bevorderen (Burke, 2015; Dawson & Henley, 2012). Het doel van dit onderzoek is dan ook inzicht te verschaffen in hoe zzp'ers (op verschillende wijzen) hun loopbaan duurzaam vormgeven in samenspel met contextuele factoren. Meer inzicht in de heterogeniteit onder zzp'ers zorgt ervoor dat opdrachtgevers met behulp van passend HR-beleid beter kunnen anticiperen op de loopbaanbehoeften van zzp'ers en hen kunnen ondersteunen in het verduurzamen van hun loopbaan.

Om tegemoet te komen aan het doel van dit onderzoek, wordt in dit artikel een conceptueel overzicht gepresenteerd vanuit een loopbaanperspectief waarin duiding wordt gegeven aan de fasen in de specifieke loopbaan van zzp'ers. Dit wordt gevolgd door een empirische studie die zowel inzicht geeft in de heterogeniteit van zzp'ers als ook in de manier waarop zzp'ers een duurzame loopbaan proberen te realiseren. Dit resulteert in de onderzoeksvragen die zijn weergegeven in Tabel 1.

Studie	Onderzoeksvraag	Methode
1	Welke fasen bevat de (duurzame) loopbaan van zzp'ers?	Conceptuele studie
2	Welke loopbaanpatronen vertonen zzp'ers in het realiseren van een duurzame loopbaan?	Kwalitatieve interviewstudie met 102 zzp'ers werkzaam in verschillende sectoren
3	Hoe gaan zzp'ers die een bepaald loopbaanpatroon vertonen om met contextuele factoren?	Kwalitatieve interviewstudie met 102 zzp'ers werkzaam in verschillende sectoren

Tabel 1. Overzicht studies

In de volgende secties wordt eerst de theoretische onderbouwing van de studies geschetst om vervolgens de bevindingen van de empirische studie te bespreken. In de laatste sectie van dit artikel worden de bevindingen in een breder perspectief geplaatst met daaruit volgend HR-aanbevelingen voor individuele zzp'ers, opdrachtgevers die zzp'ers inhuren en beleidsmakers.

Een duurzame loopbaan als zzp'er

De Vos et al. (2020) definiëren een duurzame loopbaan als een continue openvolging van ervaringen gedreven door proactief gedrag gericht op het vormgeven van de loopbaan om uitdagingen en kansen aan te gaan in een dynamische context en daarmee betekenis te geven aan het individu. Deze conceptualisering van duurzame loopbanen biedt een waardevol startpunt voor meer inzicht in de manier waarop zzp'ers bouwen aan (duurzame) loopbanen. De toename van het aantal zzp'ers op de arbeidsmarkt heeft namelijk niet alleen geleid tot meer heterogeniteit onder zzp'ers, maar ook tot een grotere behoefte aan zelfregie in loopbanen (CBS, 2018; Fleisher, 2014; Hormozi, 2004; Katz & Krueger, 2019). In het veranderende loopbaanlandschap beschouwen loopbaanwetenschappers individuen als actieve belanghebbenden die beslissen over hun eigen loopbaankeuzes en -gedrag (bijv. De Vos et al., 2020), wat vaak wordt aangeduid als loopbaangedrag (bijv. De Vos & Soens, 2008; King, 2004). In dit artikel wordt loopbaangedrag (in het Engels vertaald als *career self-management*) gedefinieerd als het proces waarbij individuen informatie verzamelen over waarden, interesses, en vaardigheden, sterktes en zwaktes, en een loopbaandoel identificeren (persoonlijke of zakelijke doelen) (De Vos & Soens, 2008; King, 2004; Noe, 1996).

Investeren in het individu en de business

Met het oog op de context waarin zzp'ers opereren, is het typerend voor zzp'ers dat zij zich niet alleen bezighouden met hun eigen professionele ont-

wikkeling, maar ook investeren in de ontwikkeling van hun eigen bedrijf (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017). Zzp'ers hebben te maken met het holistische karakter van hun bedrijf, waaronder het ontwikkelen van de bedrijfsstrategie en het uitvoeren van routinematige klussen, wat een verscheidenheid aan vaardigheden, kennis en competenties vereist (Van Gelderen et al., 2008; Wagner, 2003). Bijgevolg worden zzp'ers vaak *Jack of all trades* genoemd (Lazear, 2004) en kunnen ze in een onzekere positie terechtkomen als zij het holistische karakter van hun onderneming negeren (Jansen, 2019; Murgia & Pulignano, 2019; Schonfeld & Mazzola, 2015). Naast het onderling samenhangende proces van het managen van een bedrijf met de professionele ontwikkeling van het individu, ontbreekt het zzp'ers aan HR-gerelateerde support van bijvoorbeeld een leidinggevende en socialezekerheidsuitkeringen (Barlage et al., 2019; Jansen, 2019).

Zelfs wanneer zzp'ers zich laten inhuren door opdrachtgevers blijven zij verantwoordelijk voor het managen van hun eigen loopbaan door het vertonen van loopbaangedrag, zoals het voortdurend investeren in hun professionele netwerk en expertise (Barlage et al., 2019). Het op peil houden van hun vaardigheden en kennis is belangrijk voor zzp'ers, aangezien dit een van de belangrijkste redenen is voor opdrachtgevers om hen op tijdelijke basis in te huren (Burke, 2019). Wanneer hun vaardigheden en kennis waarde verliezen, kunnen zzp'ers meer onzekerheid ervaren. In Nederland worden zzp'ers blootgesteld aan hogere risico's door een gebrek aan pensioenaanspraken en onderverzekering met betrekking tot ziektekostenverzekering, arbeidsongeschiktheid en beroepsaansprakelijkheid (Jansen, 2019). Dit gebrek aan socialezekerheidsuitkeringen wordt vooral problematisch wanneer de duurzaamheid van de loopbanen van zzp'ers onder druk komt te staan.

Loopbaangedrag van zzp'ers

Na de start van hun business worden zzp'ers geconfronteerd met hun volledig eigen verantwoordelijkheid om een duurzame loopbaan op te bouwen (De Vos et al., 2020; Pérez-López et al., 2019). In tegenstelling tot werknemers kunnen zzp'ers vaak niet vertrouwen op steun van leidinggevend en/of collega's binnen een HR-kader (Engel et al., 2017; O'Mahony & Bechky, 2006). Het investeren in (proactief) loopbaangedrag kan zzp'ers helpen te anticiperen op kansen en risico's te verkleinen tijdens hun loopbaan (De Vos & Soens, 2008; Engel et al., 2017; King, 2004). Twee vormen van loopbaangedrag kunnen worden onderscheiden. Ten eerste verwijst loopbaanplanning naar activiteiten met betrekking tot loopbaanoriëntatie, exploratie en reflectie, het stellen van doelen, en het ontwikkelen van strategieën om doelen te bereiken (Akkermans et al., 2013; Engel et al., 2017; Kooij, 2015). Ten tweede omvat loopbaaninvestering het actief zoeken naar mogelijkheden om kennis en bekwaamheden te ontwikkelen ter voorbereiding op het heden en de toekomst (Engel et al., 2017), netwerken (De Vos et al., 2020; Engel et al., 2017) en het kiezen voor hybride ondernemerschap om de kwetsbaarheid van het bestaan als zzp'er te beheersen (Burke et al., 2008). Hybride ondernemerschap houdt in dat zzp'ers (primaire) als ondernemer werken en tege-

lijktijd als werknemer in loondienst (Cieřlik & Dvoutě, 2019). Het grote voordeel van hybride ondernemerschap is een grotere inkomenszekerheid als gevolg van een vast salaris en sociale zekerheid (Burke et al., 2008). Dit vaste inkomen kan dienen als de financiële middelen die nodig zijn voor het starten van het bedrijf en helpen bij het opbouwen van een financiële buffer.

De wijze waarop zzp'ers loopbaangedrag vertonen, kan worden gedreven door hun motivatie om zich bezig te houden met loopbaangedrag (Mallin et al., 2014). Kossek et al. (1998) legden uit dat motivatieprocessen onderliggend aan loopbaangedrag een belangrijke rol spelen in het begrijpen van hoe loopbanen evolueren. Literatuur over motivatieprocessen maakt onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1985). Op basis van eerder onderzoek wordt verwacht dat intrinsieke motivatie het vertonen van loopbaangedrag bevordert (Quigley & Tymon Jr, 2006), wat leidt tot meer proactief gedrag. Omgekeerd zou extrinsieke motivatie kunnen resulteren in meer reactiviteit met betrekking tot het vertonen van loopbaangedrag. Hiermee wordt bedoeld dat extrinsiek gemotiveerde individuen pas actie zullen ondernemen wanneer de context daarom vraagt, resulterend in meer aanpassend gedrag. Gebaseerd op deze literatuur is de verwachting dat zzp'ers verschillen in hun loopbaanpatronen die mogelijk niet even duurzaam zijn en waarin opdrachtgevers met behulp van HR-beleid de zzp'ers kunnen ondersteunen (De Vos et al., 2020; Freese & Borghouts, 2021; Lawrence et al., 2015). Volgens Freese en Borghouts (2021) kunnen opdrachtgevers investeren in inclusief HR-beleid waarin ze bijdragen aan de kennis, vaardigheden en duurzame inzetbaarheid van mensen die nog niet (of slechts tijdelijk) in de organisatie werken, zoals zzp'ers. Door de samenwerking met zzp'ers vanuit een inclusief HR-perspectief te benaderen, kunnen zzp'ers een loopbaan ontwikkelen die aansluit bij hun persoonlijke behoeften en voortbouwen op hun talenten terwijl de opdrachtgever gebruikmaakt van de flexibiliteit van de zzp'ers (De Vos & Van der Heijden, 2017; Freese & Borghouts, 2021).

Voortbouwend op bestaande literatuur omtrent loopbaanfasen en loopbaangedrag werden twee onderzoeken opgezet met het doel meer inzicht te verkrijgen in de heterogeniteit in de groep zzp'ers en hoe die heterogeniteit zich vertaalt in de manier waarop zzp'ers bouwen aan een duurzame loopbaan. Deze inzichten kunnen opdrachtgevers inspireren de samenwerking met zzp'ers effectief in te richten met behulp van (inclusief) HR-beleid.

Onderzoeksaanpak

Om inzicht te verkrijgen in de heterogeniteit van zzp'ers en de manier waarop zij duurzame loopbanen proberen te realiseren, werd gebruikgemaakt van een theoretische en empirische onderzoeksmethode.

Ten eerste werd in de conceptuele studie een selectie besproken van de meest invloedrijke traditionele loopbaanmodellen die over een periode van 30 jaar zijn ontwikkeld (Dalton et al., 1977; Oplatka, 2004; Rennekamp & Nall, 1994; Rondeel & Wagenaar, 2002; Super & Hall, 1978; Weggeman, 2007).

Hoewel hedendaagse loopbanen verschillen van traditionele loopbanen in de mate waarin het individu verantwoordelijk wordt gehouden voor het vormgeven van diens loopbaan en het (samen)werken buiten de grenzen van organisaties (bijv. Akkermans et al., 2018; Schein, 1971; Sullivan & Baruch, 2009), bieden traditionele loopbaanmodellen inzicht in de loopbaankeuzes die individuen kunnen maken (Tuckman, 1974). De traditionele loopbaanmodellen beschrijven namelijk hoe individuen investeren in professionele ontwikkeling gedurende verschillende fasen in hun loopbaan. Bijgevolg bieden deze traditionele loopbaanmodellen ook waardevolle kennis over de loopbaanontwikkeling van zzp'ers. Omdat zzp'ers naast hun eigen professionele ontwikkeling ook moeten investeren in hun eigen bedrijf zijn modellen die de levenscyclus van organisaties weergeven (Hanks, 1990; Kimberly et al., 1980), gebruikt als basis voor het conceptueel model dat de loopbaanfasen van zzp'ers weergeeft. Een organisatie-levenscyclusmodel is een unieke configuratie van variabelen met betrekking tot organisatiecontext, strategie en structuur (Hanks, 1990). Organisatie-levenscyclusmodellen zijn echter gebaseerd op organisaties met een duidelijke formele structuur, personeel in dienst en de ambitie om te groeien. Hierdoor bevatten deze organisatie-levenscyclusmodellen een aantal karakteristieken die niet van toepassing zijn op zzp'ers, aangezien deze bedrijven zonder personeel opereren en geen verschillende niveaus van besluitvorming en bureaucratie kennen. Daarom zijn alleen de kenmerken van de fasen van de organisatorische levenscyclus opgenomen die relevant kunnen zijn in de context van zzp'erschap. Om tot het duurzame loopbaanmodel voor zzp'ers te komen, zijn uit iedere fase van de traditionele loopbaanmodellen en organisatie-levenscyclusmodellen karakteristieken geselecteerd die passend zijn binnen de kaders van zzp'ers. De geselecteerde karakteristieken zijn vervolgens geïntegreerd tot het conceptuele model bestaande uit vijf loopbaanfasen.

Ten tweede is een kwalitatieve studie uitgevoerd onder 102 zzp'ers – werkzaam in verschillende sectoren – om de manieren waarop zzp'ers bouwen aan een duurzame loopbaan te onderzoeken. Het doel in deze studie was het identificeren van loopbaanpatronen van zzp'ers in het realiseren van een duurzame loopbaan. De steekproef is samengesteld door middel van *purposive sampling* (Teddle & Yu, 2007). Zo werd contact opgenomen met zzp'ers die werkzaam waren in verschillende beroepsgroepen en verschilden op vlak van geslacht, leeftijd en het aantal jaren dat zij hun huidige bedrijf runden. Het was van belang een heterogene steekproef samen te stellen, omdat de eisen die aan het werk worden gesteld invloed kunnen hebben op de manier waarop de zzp'ers hun loopbaan vormgeven (Richardson & McKenna, 2020). Na *purposive sampling* werd de steekproef aangevuld door middel van *snowball sampling* (Goodman, 1961). Door de combinatie van *purposive* en *snowball sampling* is ervoor gezorgd dat de demografische samenstelling van de steekproef overeenkwam met de demografische heterogeniteit onder de populatie van zzp'ers op de Nederlandse arbeidsmarkt. Daarnaast is er rekening gehouden met het punt van datasaturatie (Constantinou et al., 2017), dit resulteerde in 102 interviews. Tijdens de interviews werden

vragen gesteld over de uitdagingen die zzp'ers tegenkwamen in hun onderneming, welk loopbaangedrag zij toepasten om met deze uitdagingen om te gaan en welke contextuele factoren hen ondersteunden of hinderden in het realiseren van duurzame loopbanen. Voorbeeldvragen zijn: 'Hoe heb je jouw business als zzp'er vanaf de start opgebouwd?', 'Welke uitdagingen ben je tot nu toe tegengekomen in jouw ondernemerschap?', 'Hoe ben je met deze uitdagingen omgegaan?', 'Welke (externe) factoren hebben jouw ondernemerschap gehinderd en bevorderd?' en 'Hoe gaat het op dit moment met jou als persoon en met jouw business?' De interviews werden *in verbatim* getranscribeerd in Word. Vervolgens is de data gecodeerd door middel van deductieve en inductieve codering (Greco et al., 2001) met behulp van ATLAS.ti. In het proces van deductief coderen, werd voor het formuleren van initiële codes bestaande theorie over loopbaangedrag en duurzame loopbanen gebruikt als uitgangspunt (cf. De Vos & Soens, 2008; De Vos et al., 2020; Engel et al., 2017; King, 2004; Kooij, 2015; Kossek et al., 1998; Sturges et al., 2010). In het inductieve codeerproces werden de codes direct afgeleid uit de data (Benaquisto & Given, 2008). Het inductieve coderingsproces werd toegepast om contextuele factoren die typerend zijn voor zzp'ers in kaart te brengen en bijkomende vormen van loopbaangedrag te identificeren.

Resultaten studie 1: loopbaanfasen in zzp'erschap

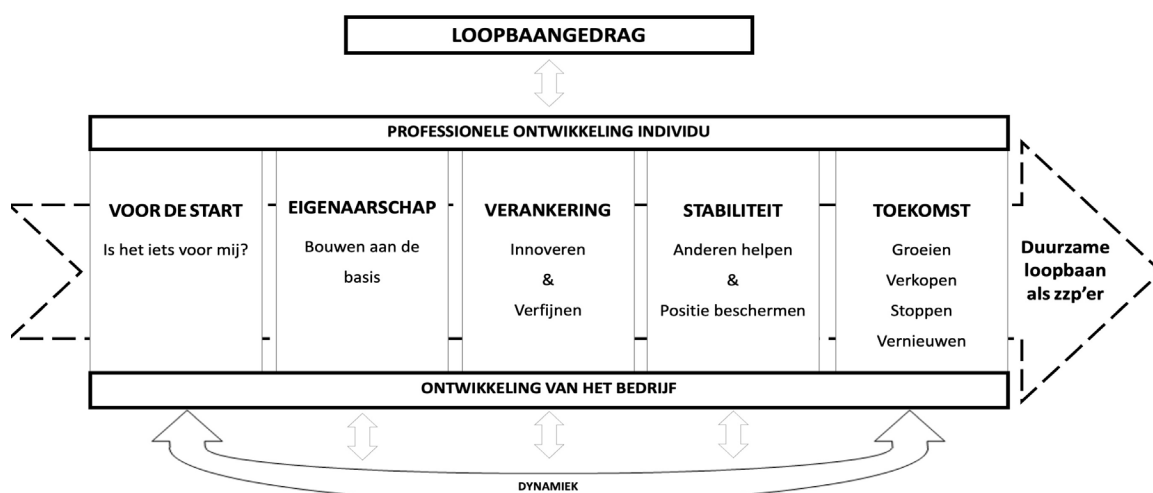
Het doel van deze theoretische studie was het identificeren van fasen in de (duurzame) loopbanen van zzp'ers. Op basis van bestaande traditionele loopbaanmodellen (Dalton et al., 1977; Oplatka, 2004; Rennekamp & Nall, 1994; Rondeel & Wagenaar, 2002; Super & Hall, 1978; Weggeman, 2007) en modellen die de levenscyclus van organisaties weergeven (Hanks, 1990; Kimberly et al., 1980), werd een conceptueel model ontwikkeld met als titel 'het duurzame loopbaanmodel voor zzp'ers'. Dit model geeft vijf loopbaanfasen weer waarbij elke fase wordt gekenmerkt door loopbaangerelateerde uitdagingen en kansen. De eerste fase wordt gekenmerkt door de keuze zzp'er te worden. Individuën kunnen zich in deze fase afvragen of het bestaan als zzp'er iets voor hen is, of de financiële situatie het toelaat en of er support vanuit het thuisfront is. In de tweede fase staat het bouwen van een stevig fundament centraal, waarbij het individu op zoek gaat naar basis-ondernemersvaardigheden en het creëren van een professionele identiteit. De derde fase richt zich op het verankeren van het bedrijf, waarin mogelijk innovatie en het verfijnen van de expertise prioriteit is. In de vierde fase zal de zzp'er op zoek gaan naar stabiliteit door het beschermen van de reeds opgebouwde positie op de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt verwacht dat de zzp'er die zich in deze fase bevindt de behoeften voelt om zijn of haar expertise te delen met andere (minder ervaren) zzp'ers. De laatste fase is het moment van reflectie en een blik op de toekomst. De zzp'er zal in deze fase beslissingen nemen over het groeien van de business en personeel aannemen, de business verkopen of stopzetten of kiezen voor vernieuwing en terug stappen in een eerdere loopbaanfase om vandaaruit het bedrijf op een herziene wijze op te bouwen.

Aangezien zzp'ers geen leidinggevers hebben die hen begeleiden en ondersteunen bij het vormgeven van hun loopbaan, wordt van hen verwacht dat zij zelf proactief de verantwoordelijkheid nemen als architect van hun eigen loopbaan (Engel et al., 2017; King, 2004). Het vervullen van deze verantwoordelijkheid vraagt om het vertonen van proactief loopbaangedrag (De Vos & Soens, 2008; Engel et al., 2017). Welk loopbaangedrag het meest effectief zal zijn, kan per loopbaanfase verschillen. Zo kan het in de eerste fase waarbij zzp'ers de overstap naar zelfstandig ondernemerschap maken waardevol zijn te investeren in loopbaanoriëntatie met behulp van een coach om bewuster deze transitie te maken en realistische loopbaandoelen te formuleren. Ook in de laatste fase van het model kan loopbaanoriëntatie waardevol zijn om te reflecteren op reeds doorlopen loopbaanfasen en het gewenste toekomstperspectief. In de tussenfasen kan een zzp'er bijvoorbeeld meer gefocust zijn op het nastreven van de geformuleerde loopbaandoelen in plaats van het ontdekken van nieuwe loopbaanmogelijkheden.

Een andere loopbaangedraging die uiterst waardevol voor zzp'ers blijkt te zijn, is netwerken (Baron, 2002; Engel et al., 2017). Naar verwachting is netwerken belangrijk in iedere fase van het loopbaanmodel, maar kan de aard van het netwerkgedrag wel verschillen. Zo kunnen startende zzp'ers in de eerste fasen vooral behoefte hebben aan het opbouwen van relaties met meer ervaren zzp'ers om de kneepjes van het ondernemerschap te leren. Vervolgens kan in de derde fase de aard van het netwerkgedrag meer transactioneel worden als in 'wat kunnen wij voor elkaar betekenen?' (Baron, 2002; Dalton et al., 1977; Parker et al., 2009; Rondeel & Wagenaar, 2002). In de latere loopbaanfasen wordt verwacht dat de ervaren zzp'ers meer de behoefte zullen ontwikkelen mentorrelaties met minder ervaren zzp'ers op te bouwen en hen te inspireren, te coachen en hun kennis en ervaringen te delen (Parker et al., 2009; Rennekamp & Nall, 1994; Rondeel & Wagenaar, 2002).

Ten slotte is het essentieel dat zzp'ers voortdurend investeren in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Zo kunnen zzp'ers zich in de eerste fasen van hun loopbaan richten op het verzamelen van algemene ondernemersvaardigheden en kennis (bijvoorbeeld m.b.t. boekhouding en marketing). Naarmate ze meer ervaren worden in het ondernemerschap ontstaat er ruimte om hun expertise en specialisatie te verfijnen en zich sterker te onderscheiden van concurrenten.

Hoewel het model een bepaalde volgorde in loopbaanfasen voorstelt, wil dat niet zeggen dat een loopbaan in zzp'erschap een lineaire opeenvolging van fasen is. In tegendeel. Wanneer zzp'ers groeien in het ondernemerschap is het mogelijk dat zij fasen overslaan of, bijvoorbeeld door middel van zelfreflectie, ervoor kiezen terug te stappen in een voorgaande fase. In het model is dit proces geïncorporeerd door middel van het concept 'tijdsdynamiek'.



1

Figuur 1. Het duurzame loopbaanmodel voor zzp'ers

Resultaten studie 2: loopbaanpatronen in zzp'erschap

De analyse van de interviews toonden vier loopbaanpatronen aan: (1) de proactieve loopbaanvormgevers, (2) de adaptieve loopbaanvormgevers, (3) de overlevers, en (4) de passieve balanceerders. Deze loopbaanpatronen gaven verschillende vormen van loopbaangedrag weer, namelijk gedrag dat gericht is op loopbaanplanning of op het investeren in de loopbaan. Daarnaast identificeerden we ook diversiteit in de manier waarop de zzp'ers loopbaangedrag vertoonden, namelijk proactief, adaptief of passief, en de drijfveren voor het vertonen van loopbaangedrag (d.w.z. intrinsieke of extrinsieke motivatie). De demografische gegevens van de respondenten in de vier loopbaanpatronen zijn terug te vinden in de bijlage.

(1) PROACTIEVE LOOPBAANVORMGEVERS

De proactieve loopbaanvormgevers vertoonden op frequente basis loopbaangedrag dat gericht was op loopbaanplanning en het investeren in de loopbaan. Dit liet zien dat zij dachten aan zowel het korte- als het langetermijnperspectief bij het vormgeven van hun loopbaan. Dit loopbaangedrag werd gedreven door een intrinsieke motivatie, wat de proactieve loopbaanvormgevers onderscheidde van de andere loopbaanpatronen.

'Ik was het plezier een beetje kwijt. Dus ik dacht: ik moet iets doen om het plezier terug te krijgen en me wat meer kan onderscheiden van anderen die hier al in het dorp zitten. [...] Ik ben cursussen gaan doen, daardoor kreeg ik meer afwisseling en begon ik mijn behandelingen weer leuk te vinden.'

(ID 38, schoonheidsspecialiste, vrouw, 35 jaar)

De proactieve loopbaanvormgevers bleken frequent bezig te zijn met het plannen van hun loopbaan, omdat zij het belangrijk vonden dat hun loopbaan

goed paste bij hun persoonlijke behoeften. In andere woorden, zij streefde naar een 'persoon-loopbaan fit'. Specifiek gedrag gericht op het plannen van de loopbaan was bijvoorbeeld het sparren met een coach. Naast het plannen van de loopbaan, investeerden de proactieve loopbaanvormgevers ook in hun loopbaan door bewust opdrachten te kiezen die aansloten bij hun interesse.

'Nee, ik ga dat niet doen, want dat wil ik niet [een specifieke opdracht accepteren]. Ik sta voor bepaalde waarden [...] Ik doe het op mijn manier, en ik heb daar vertrouwen in dat dat echt gewoon werkt.'

(ID 13, interieurstyliste, vrouw, 48 jaar)

Wanneer zij merkten dat het plezier in het uitvoeren van het werk verdween, kozen zij bewust andere opdrachten of breidden zij hun expertisegebied uit.

'Als je werk wil dat echt goed bij je past, waar je goed in bent en wat je leuk vindt, dan moet je daar ook in kiezen. Je moet dan een risico in nemen door tegen sommige dingen die niet bij je profiel passen nee te zeggen.'

(ID 66, coach/trainer, vrouw, 31 jaar)

Ook namen de proactieve loopbaanvormgevers frequent deel aan trainingen, stapten zij bewust uit de comfortzone en stelden zij doelen op om ervoor te zorgen dat het werk bleef aansluiten op hun persoonlijke missie en visie.

(2) ADAPTIEVE LOOPBAANVORMGEVERS

Overeenkomstig met de proactieve loopbaanvormgevers waren de adaptieve loopbaanvormgevers frequent bezig met het plannen van en het investeren in hun loopbaan. In tegenstelling tot de proactieve loopbaanvormgevers, werd het loopbaangedrag (bijv. netwerken) van de adaptieve loopbaanvormgevers meer gedreven door extrinsieke motivatie.

'Dat was wel een beetje een dingetje. Ik vond dat ik ook moest netwerken. Ik ging bij een ondernemersclub, een vrouwenborrel, maar ik merkte gewoon dat ik dat echt niet leuk vind.'

(ID 39, counselor, vrouw, 51 jaar)

Zo voelden de adaptieve loopbaanvormgevers zich vooral genoodzaakt zich continu te onderscheiden van concurrenten en het kiezen van alternatieve werkzaamheden om hun positie op de arbeidsmarkt te beschermen.

'In onze markt wordt voornamelijk gezocht naar jonge mensen die goedkoper en meer kneedbaar zijn. Ik merk dat heel veel collega's van mij daar last van hebben. Ik moet nog 20 jaar werken, hoe ik dat ga vullen is een lastig ding. Daarom ben ik ook met dat nieuwe bedrijfje gestart om te kijken of daar iets in zit.'

(ID 75, copywriter & talentverbinder, man, 49 jaar)

Daarnaast maakten zij vooral loopbaankeuzes vanuit de behoefte aan een back-upplan voor het moment dat zij hun huidige werkzaamheden niet meer zouden kunnen uitvoeren, door een te grote inkomensonzekerheid, seizoenswerk of veranderingen in het werkveld. Wanneer de adaptieve loopbaanvormgevers deelnamen aan ontwikkelgelegenheden dan werd dat gedrag voornamelijk ervaren als een strategie om te kunnen omgaan met externe druk en zich voor te bereiden op eventuele toekomstige complicaties.

‘Studeren is niet iets wat bij mij past. [...] Als ik iets niet weet, dan vraag ik het wel aan iemand of betaal ik iemand die het wel weet. Maar om dat zelf allemaal uit te pluizen daar ben ik niet de persoon voor. [...] Ik vind mezelf blijven ontwikkelen belangrijk, maar ik vind dat belangrijk omdat ik dan breder inzetbaar ben, niet omdat ik graag wil leren. Ik doe dat gewoon in het voordeel van mijn onderneming.’

(ID 47, technische dienstverlener, man, 38 jaar)

(3) OVERLEVERS

In tegenstelling tot de proactieve en adaptieve loopbaanvormgevers, investeerden de overlevers in een veel mindere mate in loopbaangedrag gericht op het plannen van en het investeren van de loopbaan. De overlevers werden voornamelijk gekenmerkt door gedrag dat erop gericht was met uitdagingen op de korte termijn om te gaan en hadden daardoor een meer passieve houding ten opzichte van hun loopbaan die gedreven werd door extrinsieke motivatie. Hun passieve houding bleek bijvoorbeeld uit het gebrek aan loopbaanoriëntatie en alternatieve werkzaamheden.

‘Ik merk gewoon dat het nu de fase is van hollen of stilstaan. Een tussenweg is er niet. En ik zou best wel misschien een tandje minder willen werken, maar dat gaat op dit moment gewoon niet. Je zit op die trein en je moet ermee meegaan. Als je dat niet doet dan red je het denk ik niet.’

(ID 18, schilder, man, 46 jaar)

Daarentegen investeerden de overlevers wel in samenwerking met andere zzp'ers, zodat zij verantwoordelijkheden en werkdruk konden verspreiden en dure investeringskosten konden vermijden.

‘Ik werk ook veel samen met andere hoveniersbedrijven. [...] We proberen elkaar te helpen in plaats van elkaar tegen te werken. [...] We hebben allebei ons eigen ding maar we helpen elkaar als we het nodig hebben. Op deze manier kunnen we beter kostenbesparend werken.’

(ID 50, stratenmaker, man, 32 jaar)

Hoewel sommige overlevers de behoeften hadden deel te nemen aan ontwikkelgelegenheden, gaven zij aan onvoldoende tijd te hebben deze ontwikkelbehoefte te vervullen.

'Het lastige is dat je op alle vlakken je eigenlijk moet blijven ontwikkelen. Dat is echt een stukje waarin ik de laatste jaren heel weinig aan heb gedaan. [...] Echt nieuwe technieken heb ik eigenlijk de laatste jaren weinig aangeleerd, bewust. Omdat ik er geen tijd voor had.'

(ID 12, coach/therapeut, man, 44 jaar)

(4) PASSIEVE BALANCEERDERS

De passieve balanceerders waren net zoals de overlevers eerder passief in het plannen en investeren in hun loopbaan. De passieve balanceerders focusten vooral op de dagelijkse bezigheden en waren in mindere mate bezig met het langetermijnperspectief op hun loopbaan.

'Ik heb wel wat cursussen gedaan, maar het is hoofdzakelijk toch gewoon doen en waar je tegenaan loopt, opzoeken op het internet.'

(ID 41, fotografe, vrouw, 58 jaar)

Echter, in tegenstelling tot de overlevers was dit voor de passieve balanceerders een intrinsiek gemotiveerde keuze. De passieve balanceerders gaven aan geen concrete ambities te hebben en voelden niet de behoefte zich proactief voor te bereiden op de toekomst, omdat men de toekomst toch niet kan voorspellen.

'Mijn doel met mijn bedrijf? Dat heb ik nog niet. Nou ja, zoals het nou in mijn hoofd zit is het gewoon zo gegaan... lekker alleen en weet ik wat. Maar je weet niet wat de tijd leert.'

(ID 26, tegelzetter, man, 24 jaar)

Daarentegen had het creëren en behouden van een goed werk-privébalans en het vermijden van een hoge werkdruk prioriteit.

'Als je gezinsleven niet strookt met je werk, dan denk ik niet dat je daar heel gelukkig van wordt. Ik vind het vooral een succes als je dat kunt combineren. Dat dat lekker loopt en dat het goed voelt. [...] Ik zou in principe best 20 euro of 30 meer per dag meer kunnen verdienen, maar ik vind het belangrijker dat ik gewoon een lekkere werkdag heb gehad.'

(ID 34, kapster, vrouw, 39 jaar)

In dit onderzoek is ook onderzocht hoe zzp'ers die een bepaald loopbaanpatroon vertoonden, omgingen met contextuele factoren. Deze contextuele factoren konden worden ingedeeld in enerzijds 'hulpbronnen' en anderzijds 'obstakels' die op hun beurt konden worden onverdeeld in factoren die te maken hadden met inkomens(on)zekerheid, de arbeidsmarkt of niet-werk gerelateerd (zie Tabel 2).

	Domein	Contextuele factor
Hulpbronnen	Inkomenszekerheid	Onafhankelijk zijn van weersomstandigheden De mogelijkheid om meer te verdienen dan in loondienst Inkomsten van partner
	Arbeidsmarkt	Geen politieke organisatorische processen Vrijwel geen veranderingen in het werkveld Tekort op de arbeidsmarkt De vrijheid om nieuwe uitdagingen te zoeken
	Niet werkgerelateerd	Vrijheid om werktijden zelf te bepalen Technologie die het mogelijk maakt efficiënter te werken Rijk 'human capital' en zelfredzaamheid Rijk 'social capital' en sociaal support
Obstakels	Inkomensonzekerheid	Seizoenswerk Hoge investeringskosten Angst om klanten te verliezen
	Arbeidsmarkt	Onzekerheid over de toekomst naarmate men ouder wordt Verdwijnen van een niche Moeite met het bijhouden van ontwikkelingen in het werkveld
	Niet werkgerelateerd	Jonge kinderen Gebrek aan support van partner Technologie die werk-privébalans bemoeilijkt Karaktereigenschappen die niet begunstigend werken Gebrek aan 'human capital' Verminderen van 'social capital' Sociale isolatie

Tabel 2. Overzicht hulpbronnen en obstakels in de context van het zzp'erschap

Het samenspel tussen contextuele factoren en de loopbaanpatronen bleek de duurzaamheid van een loopbaan te beïnvloeden. Zo gaven de proactieve loopbaanvormgevers onder andere aan dat ze erg tevreden waren met hun huidige situatie omwille van hulpbronnen. Deze hulpbronnen zorgden ervoor dat ze vrijheid ervoeren en opdrachten konden kiezen die aansloten bij hun persoonlijke waarden en niet betrokken waren bij politieke procedures in organisaties. Ook benoemden zij dat ze erg productief waren, ze hadden meer dan voldoende werk. Echter, de helft van de proactieve loopbaanvormgevers ging gebukt onder mentale en/of fysieke gezondheidsklachten. De gezondheidsklachten werden voornamelijk veroorzaakt door lange en intensieve werkdagen en ongezonde werkomstandigheden. Kortom, deze bevindingen laten zien dat proactieve loopbaanvormgevers in een gunstige positie lijken te verkeren met betrekking tot de duurzaamheid van hun loopbaan, aangezien hun proactieve, intrinsiek gemotiveerde strategieën het vertonen

van loopbaangedrag leidt tot geluk en productiviteit. Er is echter een potentiële wisselwerking met gezondheid. Proactieve loopbaanvormgevers lijken bijzonder bedreven in het identificeren en gebruiken van de mogelijkheden in hun context, maar paradoxaal genoeg maken hun proactieve loopbaangedrag hen ook vatbaar voor het ervaren van obstakels, zoals een hoge werkdruk en veel verantwoordelijkheden.

Net als de proactieve loopbaanvormgevers leek de meerderheid van de adaptieve loopbaanvormgevers tevreden te zijn met hun huidige situatie. Echter, een aanzienlijk deel van deze groep maakte zich zorgen over de productiviteit op de lange termijn. Een kleine meerderheid gaf aan de omzet te zien stijgen en voldoende werk te hebben. Andere adaptieve loopbaanvormgevers ambieerden meer klanten. Tegelijkertijd benoemden zij, gelijkaardig aan de proactieve loopbaanvormgevers, psychische en lichamelijke gezondheidsproblemen door lange en intensieve werkdagen en het piekeren over hun toekomstige inzetbaarheid. Vergeleken met de proactieve loopbaanvormgevers zijn de adaptieve loopbaanvormgevers wellicht even goed in staat om te gaan met obstakels, maar lijken zij minder goed in staat in te spelen op de hulpbronnen, wat het meer gemengde beeld in termen van hun duurzame loopbaan kan verklaren.

De overlevers lijken het grootste risico te lopen wat betreft de duurzaamheid van hun loopbaan. Hoewel ze met plezier hun werk uitvoerden, maakte een aanzienlijk deel van deze groep zich zorgen over de te hoge productiviteit en had een grote meerderheid te maken met gezondheidsproblemen. Sommigen ervoeren ernstige fysieke klachten veroorzaakt door de fysiek zware werkomstandigheden en mentale stress door een gebrek aan mogelijkheden om bij te komen van het werk. Deze groep meldde vooral belemmeringen die ze moesten aanpakken en gebrek aan ruimte om zich (professioneel) te ontplooien. Deze nadelige contextuele factoren gecombineerd met hun extrinsiek gemotiveerde en passieve loopstrategie gericht op het vormgeven hun loopbaan, resulteert in een risicoscenario voor de duurzaamheid van hun loopbaan.

De passieve balanceerders vertoonden een paradoxaal beeld wat betreft de duurzaamheid van hun loopbaan. Hoewel zij eerder passief waren in het vormgeven van hun loopbaan, deden zij dat schijnbaar vanuit intrinsieke motivatie. Zij gaven aan dat een goede balans tussen werk en privé prioriteit had. De passieve balanceerders maakten vooral gebruik van de hulpbronnen en pakte obstakels op zo'n manier aan dat hun algehele balans behouden blijft, in plaats van zich te richten op het vergroten van loopbaansucces. Dit resulteerde in het ervaren van plezier in het uitvoeren van hun werkzaamheden en gevoel van trots en succes. Betreffende hun productiviteit gaven de passieve balanceerders aan voldoende werk te hebben en gaf de meerderheid aan niet actief op zoek te zijn naar klanten, zelfs niet wanneer het aantal klanten daalde. In tegenstelling tot de andere loopbaanpatronen ervoerden

de meeste passieve balanceerders geen fysieke of mentale gezondheidsklachten. Wanneer zij wel fysieke klachten kregen, was dat voor hen een reden de werkdruk te verminderen.

Kortom, op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat zzp'ers verschillen in het vertonen van loopbaangedrag en de manier waarop zij omgaan met contextuele factoren met als gevolg dat zij verschillen in het al dan niet realiseren van duurzame loopbanen. De keuzes die zzp'ers maakten in het vertonen van proactief, adaptief of reactief gedrag resulteren in een verschillende mate van geluk, gezondheid en productiviteit.

Discussie

Het doel van dit onderzoek was inzicht te verschaffen in hoe zzp'ers (op verschillende wijze) hun loopbaan duurzaam vormgeven in samenspel met contextuele factoren. De onderzoeksbevindingen tonen enerzijds aan hoe zzp'ers zich voortbewegen door vijf verschillende loopbaanfasen die kenmerkend zijn voor het ondernemen als zzp'er en anderzijds hoe zij hun loopbaan in de uitdagende context van zzp'er vormgeven. Deze inzichten uit zowel de conceptuele als de empirische studie bieden handvatten voor opdrachtgevers om op een positieve manier bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers vanuit een HR-perspectief.

Door bestaande traditionele loopbaanmodellen (Dalton et al., 1977; Oplatka, 2004; Rennekamp & Nall, 1994; Rondeel & Wagenaar, 2002; Super & Hall, 1978; Weggeman, 2007) en modellen die de levenscyclus van organisaties weergeven (Hanks, 1990; Kimberly et al., 1980) te integreren, ontstond het conceptueel model 'het duurzame loopbaanmodel voor zzp'ers'. Dit model maakte inzichtelijk welke uitdagingen zzp'ers tegenkomen in de verschillende fasen van het zzp'erschap en op welke manier het vertonen van specifiek loopbaangedrag strategisch ingezet kan worden in het realiseren van een duurzame loopbaan. Het sluit daarmee aan op het idee van Burton en collega's (2016) die stellen dat ondernemerschap onderdeel uitmaakt van een loopbaanpad en niet beschouwd zou moeten worden als een eindstation. Het inzicht in de verschillende uitdagingen die zzp'ers tegenkomen, nodigt opdrachtgevers uit bewust(er) te worden van de heterogeniteit onder zzp'ers. Deze bewustwording helpt opdrachtgevers te bepalen op welke manieren zijn met behulp van inclusief HR-beleid zzp'ers meer op maat kunnen ondersteunen in het realiseren van een duurzame loopbaan. Meer concreet kunnen opdrachtgevers meedenken in het vervullen van de persoonlijke behoeften van een ingehuurd zzp'er op vlak van leren en ontwikkelen en het opbouwen van een professioneel netwerk, typerend voor de loopbaanfase waar de zzp'er in kwestie zich bevindt.

Reflecterend op de manier waarop zzp'ers hun loopbaan vormgeven door het vertonen van loopbaangedrag, lijken de onderzoeksresultaten in zekere zin eerdere onderzoeken tegen te spreken. Zo ontstond er een enigszins paradoxaal beeld naar aanleiding van de passieve manier waarop de passie-

ve balanceerders hun loopbaan vormgaven. Zij hielden zich voornamelijk bezig met de dagelijkse activiteiten en gaven prioriteit aan een evenwichtig werk-privébalans. Ondanks hun passieve benadering richting hun loopbaan, gaven zij over het algemeen aan gelukkig, gezond en productief te zijn, wat lijkt te wijzen op een duurzame loopbaan. Deze bevinding lijkt de dominante veronderstelling dat een proactieve benadering van loopbaanontwikkeling altijd de sleutel is tot het bereiken van duurzame loopbanen te doen wankelen (cf. Akkermans & Kubasch, 2017; Baruch & Vardi, 2016; De Vos et al., 2020). Aangezien deze passieve balanceerders hun loopbaan vormgeven op basis van persoonlijke waarden (bv. ontspannen werkdagen en werk-privébalans) zou dit kunnen wijzen op een persoon-loopbaan fit die hun ervaren geluk, gezondheid en productiviteit verklaart. Een proactieve benadering zou dus minder belangrijk kunnen zijn in het streven naar een persoon-loopbaan fit. Sterker nog, de proactieve loopbaanvormgevers lijken de keerzijde van het frequent vertonen van proactief loopbaangedrag te ervaren in de vorm van mentale en fysieke gezondheidsklachten.

Over het geheel genomen, liet het onderzoek naar de loopbaanpatronen zien dat de meerderheid van de zzp'ers last had van gezondheidsklachten, die veroorzaakt werden door diverse contextuele factoren. Deze contextuele obstakels kunnen de ervaren (inkomens)onzekerheid van deze zzp'ers versterken (Murgia & Pulignano, 2019), wat in het slechtste geval hun gezondheid nog meer onder druk zet. De gezondheidsklachten die hierdoor kunnen ontstaan, zouden verklaard kunnen worden door het zogenoemde 'Matthew-effect' dat stelt dat 'de sterksten sterker worden en de zwaksten zwakker worden' (Forrier et al., 2018). Zzp'ers die veel belemmeringen ervaren en een beperkte capaciteit hebben om deze aan te kunnen, komen terecht in een negatieve cyclus door een gebrek aan hulpbronnen om met de belemmeringen om te gaan. Door een gebrek aan hulpbronnen wordt het voor hen nog moeilijker andere resources te verkrijgen. Hierdoor zullen de contextuele barrières die gepaard gaan met het ondernemerschap de gezondheid en ook de kwetsbaarheid van deze zzp'ers mogelijk vergroten (Murgia & Pulignano, 2019).

Concluderend kan gesteld worden dat zzp'ers zich in verschillende loopbaanfasen van het ondernemerschap kunnen bevinden en door middel van specifieke loopbaanpatronen zich verschillend door de loopbaanfasen heen kunnen bewegen in het streven naar een duurzame loopbaan. Om zzp'ers te ondersteunen in het proces van het bouwen van een duurzame loopbaan als ondernemer kunnen opdrachtgevers een belangrijke rol vervullen. Net zoals dat geldt voor (vaste) werknemers in loondienst kan passend (inclusief) HR-beleid een positief effect hebben op het welzijn en gezondheid van zzp'ers die door opdrachtgevers worden ingehuurd. Meer inzicht in de context en de manier waarop zzp'ers hun ondernemerschap duurzaam proberen vorm te geven, geeft een waardevol startpunt voor opdrachtgevers om de samenwerking met zzp'ers effectief en meer op maat in te richten door middel van inclusief HR-beleid. Meer concrete suggesties voor het inrichten van inclusief HR-beleid worden besproken in de aanbevelingensectie.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Tot op heden is het duurzame loopbaanmodel voor zzp'ers zoals gepresenteerd in de conceptuele studie nog niet empirisch onderzocht. Wanneer de loopbaanfasen uit het conceptueel model longitudinaal worden onderzocht, kan worden vastgesteld welke factoren van invloed zijn op de progressie van zzp'ers door de verschillende loopbaanfasen. Zo kunnen contextuele factoren, zoals wet- en regelgeving en het (inclusief) HR-beleid bij opdrachtgevers, de loopbaanontwikkeling van zzp'ers beperken of bevorderen (Baron, 2002; Naffziger et al., 1994; O'Mahony & Bechky, 2006; Super & Hall, 1978). Ten tweede is het voor vervolgonderzoek interessant de rol van loopbaangedrag te onderzoeken. Naast contextuele factoren kan ook het gedrag dat zzp'ers zelf vertonen van groot belang zijn in het realiseren van duurzame loopbanen. Mogelijk hangt het belang van het vertonen van loopbaangedrag samen met specifieke loopbaanfasen. Meer concreet zou men bijvoorbeeld kunnen verwachten dat netwerkgedrag gericht op het vergroten van het netwerk voornamelijk in eerdere loopbaanfasen van toepassing zal zijn, terwijl het versterken en verduurzamen van het netwerk met name in latere loopbaanfasen bijdraagt aan een duurzame loopbaan in zzp'erschap (Forret & Dougherty, 2001).

De empirische studie naar de loopbaanpatronen van zzp'ers kent een beperking met betrekking tot de steekproef. Om de heterogeniteit van zzp'ers op de Nederlandse arbeidsmarkt in kaart te brengen, zijn zzp'ers met verschillende demografische eigenschappen (geslacht, leeftijd, beroepsgroep en leeftijd van het bedrijf) onderzocht. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen zzp'ers met verschillende type opdrachten zoals gespecificeerd door Burke (2019). Burke (2019) beschrijft drie verschillende vormen van opdrachten die zzp'ers kunnen uitvoeren: (1) een opdracht op projectbasis, waarin de zzp'er een geheel project of cruciale componenten van een project uitvoert, (2) *gig work* dat wordt gekenmerkt door een kleine taak of klus die in een kort tijdsbestek wordt uitgevoerd en (3) 'portfolio loopbaan' dat verwijst naar het simultaan uitvoeren van meerdere kortstondige klussen of langdurige projecten. Doordat er niet expliciet is gekeken naar het type opdrachten dat de zzp'ers uitvoerde, zijn sommige bevindingen mogelijk in mindere mate generaliseerbaar voor alle zzp'ers. Zo kan de noodzaak om steeds op zoek te moeten naar kortstondige opdrachten (*gig work*) de duurzaamheid van loopbanen verhinderen en stress veroorzaken in tegenstelling tot langdurige klussen op projectbasis.

Ten tweede wordt het empirische onderzoek gekenmerkt door cross-sectionele dataverzameling. Hoewel de uitgebreide steekproef passend is voor het doel van het onderzoek, zou het waardevol zijn geweest om longitudinale data te verzamelen. Volgens De Vos et al. (2020) is longitudinale dataverzameling een belangrijk component als het gaat om het onderzoeken en versterken van theorie over duurzame loopbanen. Dit sluit ook aan op het gedachtegoed van Burton et al. (2016) die stellen dat ondernemerschap niet beschouwd zou moeten worden als een eindstation in iemands loopbaan.

Door de (duurzame) loopbanen van zzp'ers te onderzoeken met longitudinale data zouden loopbaankeuzes van zzp'ers, zoals bijvoorbeeld de keuze om in en uit hybride ondernemerschap te stappen, beter geëxploreerd kunnen worden.

De derde en tevens laatste beperking van de twee studies is dat enkel zzp'ers werkzaam op de Nederlandse arbeidsmarkt zijn onderzocht. Zzp'ers opereren niet in een vacuüm waardoor contextuele factoren zoals wet- en regelgeving de ontwikkeling van zowel het individu als het bedrijf kan bevorderen en/of hinderen (Baron, 2002; Naffziger et al., 1994; Super & Hall, 1978). Zo hebben opdrachtgevers rekening te houden met wet- en regelgeving wanneer zij een inclusief HR-beleid willen implementeren voor zzp'ers om schijnzelfstandigheid te voorkomen. Doordat landen verschillen in wet- en regelgeving kennen, zijn de bevindingen mogelijk in beperkte mate te generaliseren naar andere landen (Bögenhold & Klinglmair, 2016; Grimmus et al., 2020; Moriano et al., 2012; Obratzsova & Chepurensko, 2010).

Aanbevelingen voor de praktijk

De bevindingen uit de theoretische en empirische studie reiken praktische aanbevelingen voor zowel individuele zzp'ers, HR-professionals werkzaam voor de opdrachtgevers van zzp'ers en de overheid.

Praktische aanbevelingen voor zzp'ers

Ten eerste bieden de bevindingen over de verschillende loopbaanpatronen inzichten voor zzp'ers die hen mogelijk bewuster maken van de duurzaamheid van hun eigen loopbaan. Zo maakt het conceptuele model waarin vijf fasen die kenmerkend zijn voor een loopbaan in de context van zzp'erschap inzichtelijk welke stappen zzp'ers kunnen doorlopen in het bouwen aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van hun eigen bedrijf. Het overzicht van de verschillende stappen per fase kan ondersteuning bieden in het stellen van realistische (loopbaan)doelen om de loopbaan te verduurzamen. Daarnaast kunnen de bevindingen over de vier loopbaanpatronen dienen als een *wake-up call* voor zzp'ers die zich herkennen in het patroon van de overlevers. Het loopbaanpatroon van de overlevers wordt gekenmerkt door een passieve houding ten opzichte van loopbaangedrag, gedreven door extrinsieke motivatie. Hierdoor belanden de overlevers mogelijk in een precaire situatie. Het tijdig bewust worden van een risicovol loopbaanpatroon kan een belangrijke eerste stap zijn richting het verduurzamen van een loopbaan als zzp'er.

Praktische implicaties voor opdrachtgevers voor het inrichten van (inclusief) HR-beleid voor zzp'ers

Het onderzoek naar de loopbaanpatronen van zzp'ers toonde aan dat de gezondheid van zzp'ers onder druk komt te staan door intensieve werkdagen. Wanneer zzp'ers naast het optimaal presenteren op de opdracht bij opdrachtgevers zich ook genoodzaakt voelen in hun vrije tijd ontwikkelingen in het vakgebied bij te houden dan kan dit op de korte termijn de gezondheid van

zzp'ers significant belemmeren. Opdrachtgevers worden geadviseerd mee te denken in hoe de zzp'er zich tijdens het uitvoeren van de opdracht professioneel kan blijven ontwikkelen. Dit is niet alleen van belang voor de zzp'er, maar ook voor de opdrachtgevers aangezien het op lange termijn van invloed kan zijn op het aantal talentvolle en aantrekkelijke zzp'ers op de Nederlandse arbeidsmarkt. Om een zzp'er te ondersteunen in zijn of haar professionele (en persoonlijke) ontwikkeling bestaan er diverse mogelijkheden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan realiseren van *on-the-job learning* in multidisciplinaire teams of *stretch work* (O'Mahony & Bechky, 2006). Deze laatste vorm van leren en ontwikkelen, houdt in dat een individu meer verantwoordelijkheid krijgt dan passend is bij zijn of haar profiel zodat er ruimte ontstaat om buiten de comfortzone te treden en zich zodoende verder te ontwikkelen. Daarnaast blijkt uit de bevindingen dat inkomensonzekerheid een hinderlijk obstakel is voor zzp'ers. Wanneer opdrachtgevers tijdig met zzp'ers in gesprek gaan over toekomstperspectief, denk bijvoorbeeld aan eventuele vervolgoopdrachten, en het tijdig betalen van de zzp'ers, kunnen opdrachtgevers ondersteuning bieden aan zzp'ers in het realiseren van duurzame loopbanen.

Praktische implicaties voor de overheid

Eerdere onderzoeken naar succesvolle loopbanen hebben aangetoond dat proactief loopbaangedrag positief samenhangt met het bereiken van loopbaandoelen (De Vos & Soens, 2008). Op basis van deze eerdere bevindingen kunnen beleidsmakers meer bewustzijn creëren over de waarde van dit soort gedrag onder zzp'ers, zodat zij zich succesvol kunnen voortbewegen door de verschillende fasen van 'het duurzame loopbaanmodel van zzp'ers'. Echter, de inzichten met betrekking tot de gezondheidsklachten van de proactieve loopbaanvormgevers laten ook de potentiële donkere kant van (proactief) loopbaangedrag zien. Op basis van de onderzoeksresultaten worden beleidsmakers geadviseerd proactief loopbaangedrag te stimuleren, maar tegelijkertijd ook de fysieke en mentale gezondheid van zzp'ers nauwlettend in de gaten te houden en indien nodig aanvullende gezondheidsinterventies aan te bieden. Kortom, met het doel duurzame loopbanen van zzp'ers te stimuleren, worden beleidsmakers aangeraden op maat gemaakte loopbaaninterventie aan te bieden voor verschillende typen zzp'ers. Hierdoor zullen zzp'ers doelgerichte ondersteuning ervaren die aansluit op hun behoeften en uitdagingen die zij tegenkomen op weg naar een duurzame loopbaan.

SUMMARY

This article explores the heterogeneity of the solo self-employed from a career perspective. Although the Netherlands has more than 1.2 million solo self-employed, they are, on the one hand, often placed in the broad category of 'self-employed', which also includes entrepreneurs with personnel. On the other hand, the solo self-employed are often categorized among the 'flexible workers', which also includes seasonal workers and temporary workers. By composing a conceptual model, this article discusses why it is valuable to consider the solo self-employed as a distinct type of worker. Furthermore, an empirical qualitative study is presented which explored the heterogeneity of the group of solo self-employed workers from a career perspective. The conceptual model showed how careers in solo self-employment unfold consisting of five career stages. Each career stage is characterised by specific challenges related to, on the one hand, the professional development of the individual solo self-employed and, on the other hand, to the development of the business. Secondly, it appears that the solo self-employed can be categorised into four groups, each of which exhibits a different career pattern: (1) proactive crafters, (2) adaptive crafters, (3) survivors, and (4) passive balancers. More knowledge of the heterogeneity is valuable for policymakers, organizations who hire the solo self-employed and for the solo self-employed themselves. Because the heterogeneity of the solo self-employed is illuminated from a career perspective, this research offers handles to promote career sustainability in solo self-employment.

Dank aan de coauteurs die hebben meegewerkt aan de onderzoeksprojecten zoals gepresenteerd in het proefschrift: prof. dr. Dorien Kooij (studie 1 en 2), prof. dr. Charissa Freese (studie 1 en 2), prof. dr. Rob Poell (studie 1 en 2), dr. Jos Akkermans (studie 2) en dr. Chen Fleisher (studie 2).

Literatuur

- Akkermans J., Brenninkmeijer V., Huibers M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development* 40(3), 245-267. <https://doi.org/10.1177/0894845312467501>
- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). # Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586-627. 10.1108/CDI-08-2017-0143
- Akkermans, J., Seibert, S.E., & Mol, S.T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 44(0), a1503.
- Barlage, M., van den Born, A., & van Witteloostuijn, A. (2019). The needs of freelancers and the characteristics of 'gigs': Creating beneficial relations between freelancers and their hiring organizations. *Emerald Open Research*, 1(8), 1-19. <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12928.1>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 1097-1115. 10.1007/s11365-017-0441-z
- Baron, R. A. (2002). OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links. *Research in Organizational Behavior*, 24, 225-269.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>
- Benaquisto, L., & Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage
- Bögenhold, D., & Klinglmair, A. (2016). Independent work, modern organizations and entrepreneurial labor: Diversity and hybridity of freelancers and self-employment. *Journal of Management & Organization*, 22(6), 843-858. 10.1017/jmo.2016.29
- Burton, M. D., Sørensen, J. B., & Dobrev, S. D. (2016). A careers perspective on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 40(2), 237-247. <https://doi.org/10.1111/etap.12230>
- Burke, A. E. (Eds.). (2015). *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*. Senate Hall Academic Publishing.

- Burke, A. E. (2019). *The Freelance Project and Gig Economies of the 21st Century*. CRSE.
- Burke, A. E., FitzRoy, F. R., & Nolan, M. A. (2008). What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the 'employee or entrepreneur' dichotomy. *Small Business Economics*, 31(2), 93-115. [10.1007/s11187-007-9086-6](https://doi.org/10.1007/s11187-007-9086-6)
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2018) Is Elders in de EU het Aandeel ZZP'ers zo Hoog als in Nederland?
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 15 december). Aantal zzp'ers gegroeid naar 1,2 miljoen in derde kwartaal van 2022. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/50/aantal-zzp-ers-gegroeid-naar-1-2-miljoen-in-derde-kwartaal-van-2022>
- Cieřlik, J., & Dvoutelý, O. (2019). Segmentation of the Population of the Solo Self-employed. *International Review of Entrepreneurship*, 17(3), 281-304.
- Constantinou, C. S., Georgiou, M., & Perdikogianni, M. (2017). A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews. *Qualitative Research*, 17(5), 571-588. <https://doi.org/10.1177/1468794116686650>
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The Four Stages of Professional Careers – A New Look at Performance by Professionals. *Organizational Dynamic*, 6(1), 19-42. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90033-X)
- Dawson, C., & Henley, A. (2012). "Push" versus "pull" entrepreneurship: an ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(6), 697-719. [10.1108/13552551211268139](https://doi.org/10.1108/13552551211268139)
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.

- Dyer Jr, W. G. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19(2), 7-22. <https://doi.org/10.1177/104225879401900105>
- Engel, Y., Van Burg, J. C., Kleijn, E., & Khapova, S. N. (2017). Past career in future thinking: How career management practices shape entrepreneurial decision-making. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(2), 122-144. <https://doi.org/10.1002/sej.1243>
- Fleisher, C. (2014). The contemporary career navigator: Individual and organizational outcomes of self-directed career management (Doctoral dissertation).
- Freese, C. & Borghouts, I. (2021). Hoe past inclusief werkgeven in de organisatiestrategie? Boekhoofdstuk in *Inclusief HRM*.
- Fritsch, M., Sorgner, A., & Wyrwich, M. (2019). Self-employment and well-being across institutional contexts. *Journal of Business Venturing*, 34, 105946. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105946>
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283-311. <https://doi.org/10.1177/1059601101263004>
- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206>
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148-170. <https://www.jstor.org/stable/2237615>
- Gorgievski, M. J., & Stephan, U. (2016). Advancing the psychology of entrepreneurship: a review of the psychological literature and an introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 65(3), 437-468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>
- Greco, S., Masciari, E., & Pontieri, L. (2001). Combining inductive and deductive tools for data analysis. *AI Communications*, 14(2), 69-82.
- Grimmius, T., Rossetti, S., De Ruiter, M., & Vroonhof, P. (2020). Inkomensalternatieven van zelfstandigen zonder personeel [Income alternatives of solo self-employed workers]. Panteia.
- Hanks, S. (1990). An empirical examination of the organizational life cycle in high technology firms. Unpublished doctoral dissertation. University of Utah.
- Hormozi, A. M. (2004). Becoming an entrepreneur: How to start a small business. *International Journal of Management*, 21(3), 278-285.

- Jansen, G. (2019). Self-employment as atypical or autonomous work: diverging effects on political orientations. *Socio-Economic Review*, 17(2), 381-407. <https://doi.org/10.1093/ser/mww017>
- Jayawarna, D., Rouse, J., & Kitching, J. (2011). Entrepreneur motivations and life course. *International Small Business Journal*, 31(1), 34-56. <https://doi.org/10.1177/0266242611401444>
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. *ILR Review*, 72(2), 382-416. <https://doi.org/10.1177/0019793918820008>
- Kimberly, J. R., Kimberly, J., & Miles, R. H. (1980). *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319. <https://doi.org/10.1093/workar/wav018>
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-960. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x>
- Kozica, A., Bonss, U., & Kaiser, S. (2014). Freelancers and the absorption of external knowledge: practical implications and theoretical contributions. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4), 421-431. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.2>
- Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. *The American Economic Review*, 94(2), 208-211. <https://www.jstor.org/stable/3592884>
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds.) *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Edward Elgar, 432-449.
- Mallin, M. L., Ragland, C. B., & Finkle, T. A. (2014). The Proactive Behavior of Younger Salespeople: Antecedents and Outcomes. *Journal of Marketing Channels*, 21(4), 268-278. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2014.945359>
- Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). A cross cultural approach to understanding entrepreneurial intention. *Journal of Career Development*, 39(2), 162-185. <https://doi.org/10.1177/0894845310384481>

- Murgia, A., & Pulignano, V. (2019). Neither precarious nor entrepreneur: the subjective experience of hybrid self-employed workers. *Economic and Industrial Democracy*, 1-27. <https://doi.org/10.1177/0143831X19873966>
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18 (Spring), 29-42. <https://doi.org/10.1177/104225879401800303>
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2O)
- Obraztsova, O., & Chepurensko, A. (2010). Entrepreneurship and socio-economic development in cross countries analysis. *Strategic Entrepreneurship—The Promise for Future. Entrepreneurship, Family Business and SME Research*.
- OECD (2016), Self-employed without employees (indicator). 10.1787/5d5d0d63-en
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941. 10.5465/AMJ.2006.22798174
- Oplatka, I. (2004). The principal's career stage: An absent element in leadership perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 43-55. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154540>
- Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 291-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.001>
- Pérez-López, M. C., González-López, M. J., & Rodríguez-Ariza, L. (2016). Competencies for entrepreneurship as a career option in a challenging employment environment. *Career Development International*, 21(3), 214-229. 10.1108/CDI-07-2015-0102
- Quigley, N. R., & Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543. 10.1108/13620430610692935
- Rennekamp, R. A., & Nall, M. A. (1994). Growing through the stages: A new look at professional growth. *Journal of Extension*, 32(1).
- Richardson, J., & McKenna, S. (2020). An exploration of career sustainability in and after professional sport. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.002>

- Rondeel, M. & Wagenaar, S. (2002). Kennis Maken – Leren in gezelschap [Become Acquainted Learning in company]. Scriptum.
- Rossetti, S., & Hertter, S. E. (2019). The collective risk management of solo self-employed in the Netherlands. *Journal of Poverty and Social Justice*, 27(2), 253-277. <https://doi.org/10.1332/175982719X15538489216856>
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schonfeld, I. S., & Mazzola, J. J. (2015). A qualitative study of stress in individuals self-employed in solo businesses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 501-513. <https://doi.org/10.1037/a0038804>
- Sorgner, A., & Fritsch, M. (2018). Entrepreneurial career paths: occupational context and the propensity to become self-employed. *Small Business Economics*, 51, 129-152. [10.1007/s11187-017-9917-z](https://doi.org/10.1007/s11187-017-9917-z)
- Sturges, J., Conway, N., & Liefoghe, A. (2010). Organizational support, individual attributes, and the practice of career self-management behavior. *Group & Organization Management*, 35(1), 108-141. <https://doi.org/10.1177/1059601109354837>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29(1), 333-372. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1558689806292430>
- Tuckman, B. W. (1974). An age-graded model for career development education. *Journal of Vocational Behavior*, 4(2), 193-212.
- Wagner, J. (2003). Testing Lazear's jack-of-all-trades view of entrepreneurship with German micro data. *Applied Economics Letters*, 10(11), 687-689. <https://doi.org/10.1080/1350485032000133273>
- Weggeman, M. (2007). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! [Managing Professionals? Don't do it!]. Scriptum.
- Van Gelderen, M., Brand, M., Van Praag, M., Bodewes, W., Poutsma, E., & Van Gils, A. (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour. *Career Development International*, 13(6), 538-559. [10.1108/13620430810901688](https://doi.org/10.1108/13620430810901688)

Van Stel, A., & De Vries, N. (2015). The economic value of different types of solo self-employed: A review. *The Handbook of Research on Freelancing and Self Employment*. Senate Hall Academic Publishing (pp. 77-84).

Bijlage

	N	Geslacht (man)	Gemiddelde leeftijd (jaren)	Beroepsgroepen vertegenwoordigd in loopbaanpatronen	Gemiddelde leeftijd bedrijf (jaren)
Proactieve loopbaan-vormgevers	41	24,4%	41,4 (SD= 10,3)	24,4% beauty specialist 2,4% bouwvakker 14,6% creatieve professional 24,4% coach/trainer 31,7% HR consultant/ professional 2,4% overig	8,3 (SD= 8,0)
Adaptieve loopbaan-vormgevers	32	50,0%	42,6 (SD= 12,3)	21,9% creatieve professional 21,9% coach/trainer 21,9% HR consultant/professional 21,9% beauty specialist 9,4% bouwvakker 3,1% overig	8,7 (SD= 6,1)
Overlevers	17	100%	39,2 (SD= 16,4)	82,4% bouwvakker 11,8% coach/trainer 5,9% creatieve professional	10,2 (SD= 10,2)
Passieve ba-lanceerders	12	58,3%	43,1 (SD= 18,6)	50,0% bouwvakker 8,3% HR consultant/professional 25,0% beauty specialist 16,7% overig	14,1 (SD= 14,9)

Tabel 3. Demografische gegevens respondenten verdeeld over de vier loopbaanpatronen