

Wanneer werknemers hun loopbaanwensen niet realiseren: naar een theorie over loopbaaninactie

Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2), 376-394.

De Vlaamse arbeidsmarkt wordt al jaren gekenmerkt door een beperkte jobmobiliteit. Jaarlijks veranderen ongeveer 5 à 6 procent van de Vlaamse werknemers van job. Tegelijk lijken heel wat mensen niet helemaal tevreden met hun loopbaan. Waarom veranderen mensen met een nood aan of een wens tot veranderen dan niet van job? Wellicht spelen voor heel wat mensen externe barrières. Zij hebben bijvoorbeeld niet de financiële marge om het risico te nemen om van job te veranderen en ze ervaren beperkte kansen op de arbeidsmarkt. Maar er zijn ook indicaties dat heel wat mensen gewoon niet tot actie komen, of niet blijven doorzetten tot ze hun gewenste transitie gerealiseerd hebben. Dit fenomeen noemen we 'loopbaaninactie'. Dit fenomeen kreeg tot nu toe in loopbaanonderzoek amper aandacht, terwijl er toch indicaties zijn dat het een reëel fenomeen is, met reële gevolgen. In de theoretische paper 'Towards a theory of career inaction' proberen we te begrijpen waarom en wanneer dit fenomeen voorkomt en wat de gevolgen ervan kunnen zijn.

Loopbaanbeslissingen behoren tot de meest invloedrijke beslissingen die mensen in hun leven maken. Doorheen onze loopbaan nemen we vele beslissingen, zoals wat we gaan studeren, voor welke jobs en organisaties we willen solliciteren, of we voor een nieuwe uitdaging willen gaan en of we ons even willen terugtrekken uit de arbeidsmarkt voor zorgtaken of om opnieuw te gaan studeren.

Deze keuzes hebben een grote invloed op onze financiële situatie, levensstijl, sociaal netwerk en toekomstige loopbaanmogelijkheden (bijvoorbeeld Gati & Tal, 2008; Verbruggen et al., 2015).

Aangezien loopbaanbeslissingen zo impactvol zijn, hoeft het niet te verbazen dat het maken van deze beslissingen geen evident proces is. Het uitdagend karakter van loopbaanbeslissingen wordt bovendien versterkt door de complexiteit die dergelijke beslissingen kenmerken (ze worden namelijk beïnvloed door een veelheid aan factoren) en door de onzekerheid over de effecten van loopbaankeuzes (bijvoorbeeld "hoe gaat mijn leven er dan uitzien?", "ga ik dat wel leuk vinden?"). Net deze factoren – namelijk complexiteit

en onzekerheid – kunnen mensen ook tegenhouden om een gewenste loopbaanstap na te streven en te realiseren. Wanneer dit gebeurt, spreken we over loopbaaninactie (Verbruggen & De Vos, 2020).

Er zijn verschillende indicaties dat loopbaaninactie frequent voorkomt in onze maatschappij. Zo vindt onderzoek rond de relatie tussen intenties

om van job te veranderen en feitelijke jobveranderingen slechts matige correlaties tussen de 0,24 en 0,45 (Allen, Weeks, & Moffit, 2005). Verder toont onderzoek rond *life regrets* – oftewel zaken waar mensen bij het terugblikken overheen hun leven het meest spijt over hebben – aan dat mensen het vaakst spijt hebben van gewenste keuzes die ze niet nagestreefd hebben in hun studie- en werkloopbaan (Hattiangadi, Medvec, & Gilovich, 1995; Roesse & Summerville, 2005). Verder lijkt loopbaaninactie ook reële risico's in te houden. Zo heeft onderzoek de afgelopen jaren aangetoond dat er belangrijke welzijnsrisico's (bijvoorbeeld meer burn-out) en prestatierisico's zijn (bijvoorbeeld minder extra-rolgedrag) wanneer mensen een gewenste verandering in hun loopbaan niet realiseren (Allen, Peltokorpi, & Rubenstein, 2016; Verbruggen & van Emmerik, 2020). Omwille van deze redenen leek het ons belangrijk om een theorie te ontwikkelen rond loopbaaninactie, om zo onderzoekers te stimuleren dit fenomeen meer systematisch te bestuderen en zo ons begrip ervan te kunnen vergroten.

Wat is loopbaaninactie?

We definiëren loopbaaninactie als het fenomeen waarbij een individu er gedurende een zekere tijd niet in slaagt om voldoende actie te ondernemen om een gewenste loopbaanverandering te realiseren. Loopbaaninactie kent drie belangrijke elementen: (1) mensen ervaren een nood of wens om iets te veranderen in hun loopbaan, (2) mensen hebben de mogelijkheid om actie te ondernemen maar slagen er niet in om dat op voldoende wijze te doen en (3) deze situatie blijft een zekere tijd voortduren.

In de eerste plaats ervaart de persoon de nood of wens om iets te veranderen in de loopbaan. Dit is belangrijk, want wanneer mensen zich bewust zijn van hun wens om iets te veranderen, zullen ze typisch fantaseren of ideeën ontwikkelen over hoe het zou zijn om hun wens te realiseren. Dit wordt prefactueel of voorfeitelijke denken genoemd. Dat kan gaan van gedachten over welzijn en tijd, zoals “Dan zou ik minder stress hebben” of “Dan kan ik meer tijd met mijn kinderen doorbrengen”, tot identiteitsgerelateerde gedachten, zoals “Dan zou ik de artiest kunnen zijn waar ik altijd van droomde”. Hoe sterker de wens tot veranderen, hoe positiever,

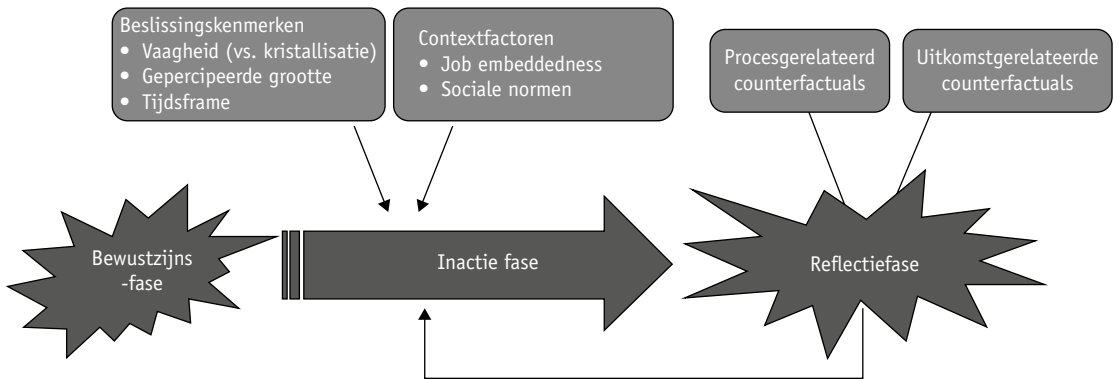
intenser en levendiger de voorfeitelijke gedachten typisch zijn. Wanneer mensen later hun wens niet gerealiseerd hebben, evolueren deze voorfeitelijke gedachten veelal in uitkomstgerelateerde contrafeitelijke gedachten. Deze term verwijst naar gedachten over hoe je loopbaan of leven eruit had kunnen zien als je toch maar de gewenste verandering had gerealiseerd (“*if only*”).

Ten tweede slaat loopbaaninactie op situaties waarin mensen onvoldoende actie ondernemen om hun gewenste verandering te realiseren, terwijl er tegelijkertijd mogelijkheid is tot (meer) actie. Toegegeven, het is niet altijd makkelijk om te bepalen wanneer mensen de mogelijkheid hebben om meer actie te ondernemen. Het belangrijkste is dat mensen zelf het gevoel hebben dat ze nog meer hadden kunnen doen. Iemand die bijvoorbeeld van job wil veranderen en op één vacature solliciteert maar geen antwoord krijgt en daarom maar stopt, zal wellicht het gevoel hebben dat hij of zij nog wel meer actie had kunnen ondernemen. Deze ‘ruimte voor meer actie’ is belangrijk omdat dit een gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid kan triggeren voor de inactie. Wanneer men dan uiteindelijk de gewenste verandering niet realiseert, is de kans reëel dat, wanneer men terugkijkt op de afgelopen periode, men zich afvraagt of de zaken anders zouden geweest zijn wanneer men anders of meer had gehandeld. Dit zijn procesgerelateerde contrafeitelijke gedachten. Dergelijke gedachten kunnen het moeilijk maken om psychologische afsluiting (*psychological closure*) te realiseren.

Ten derde spreken we pas van loopbaaninactie wanneer deze situatie, namelijk er niet in slagen om voldoende actie te ondernemen om een gewenste loopbaanverandering te realiseren, enige tijd blijft voortduren. Een loopbaanverandering is immers een verandering die sowieso enige tijd vraagt om te kunnen realiseren. Wanneer iemand na een week nog geen actie ondernomen heeft, kunnen we dan ook moeilijk al spreken over loopbaaninactie. Hoelang ‘enige tijd’ duurt, is moeilijk eenduidig vast te stellen en zal afhangen van de aard van de gewenste loopbaanverandering en de specifieke situatie. Maar wanneer mensen percipiëren dat ten minste een deel van de kans om te handelen voorbij is (bijvoorbeeld wanneer een vacature is afgesloten) en ze kijken terug op wat

Figuur 1.

Verschillende fasen in loopbaaninactie



niet gebeurd is, is het waarschijnlijk dat ze beginnen nadenken over hoe het zou zijn indien ze toch maar meer actie hadden ondernomen om hun loopbaanwens te realiseren.

Samengevat kunnen we dan ook drie grote fasen in loopbaaninactie onderscheiden (zie figuur 1). In de eerste plaats is er de bewustzijnsfase, waarin mensen zich bewust worden van hun wens om iets in hun loopbaan te veranderen. Ten tweede is er de inactiefase, waarin mensen actie zouden kunnen ondernemen, maar daar niet toe komen. En ten derde is er de reflectiefase, waarin mensen terugblikken op de inactiefase, beseffen dat een deel van de mogelijkheid tot actie afgesloten is en dat ze hun gewenste loopbaanverandering niet gerealiseerd hebben, op zijn minst deels omdat ze zelf te weinig actie hebben ondernomen. Het is in deze laatste fase dat (uitkomstgerelateerde en procesgerelateerde) contrafeitelijke gedachten zullen ontstaan.

Waarom ondernemen mensen niet voldoende actie?

Dat mensen moeite hebben om tot actie te komen om hun loopbaanwensen te realiseren, is al bij al niet zo verwonderlijk. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat wanneer beslissingen moeilijk zijn en de uitkomsten ervan onzeker – zoals het geval is bij loopbaanbeslissingen – verschillende inertieversterkende mechanismen ervoor zorgen dat mensen moeilijk tot actie komen, ook al is er een nood aan

of wens tot verandering (DiBonaventura & Chapman, 2008; Ritov & Baron, 1992). Op die manier worden mensen als het ware gevangen gehouden in de 'status quo'. Voortbouwend op de literatuur onderscheiden we drie grote inertieversterkende mechanismen: emoties, cognitieve fouten en beperkingen aan ons cognitief vermogen.

Bij moeilijke beslissingen met onzekere uitkomsten ervaren mensen in de eerste plaats vaak sterke emoties van angst en onzekerheid wanneer ze denken aan het maken van die verandering. Denk bijvoorbeeld aan iemand die een eigen zaak wil oprichten. Hoewel deze persoon enthousiast is over het idee om een eigen bedrijf op te starten en te leiden, zorgen het grote risico dat eraan verbonden is en de hoeveelheid persoonlijk kapitaal dat nodig is om te kunnen starten er wellicht voor dat deze aspirant-ondernemer ook angst en onzekerheid ervaart bij de gedachte om de gewenste verandering effectief te realiseren. Wanneer we overmand worden door dergelijke emoties, gaan we vaak vermijdingsgedrag stellen, wat ons tegenhoudt om actie te ondernemen. Dit vermijdingsgedrag gebeurt typisch heel spontaan en onbewust, en is een manier om tijdelijk onze negatieve gevoelens van angst en onzekerheid te verminderen. Maar wanneer dit aanhoudt, kan dit ertoe leiden dat we uiteindelijk onze gewenste verandering niet realiseren.

Een tweede inertieversterkende factor die loopbaaninactie kan verklaren, zijn cognitieve fouten, namelijk systematische denkfouten die zorgen dat

we niet altijd rationele beslissingen nemen. Meer bepaald kunnen mensen die iets in hun loopbaan willen veranderen, verhinderd worden om tot actie over te gaan omdat mensen typisch disproportioneel sterker beïnvloed worden door kortetermijnkosten en -inspanningen dan door verwachte langetermijnvoordelen, ook al zijn die verwachte langetermijnvoordelen uiteindelijk groter dan de kortetermijnkosten en -inspanningen. Denk bijvoorbeeld aan iemand die van werkgever wil veranderen. Om deze verandering te realiseren, zijn er vele kleine stappen nodig op korte termijn, zoals het praten met je partner, misschien een opleiding volgen, het zoeken naar vacatures of het solliciteren. Omdat die kortetermijnkosten en -inspanningen dichterbij zijn in de tijd, zijn ze vaak concreter en meer aanwezig in onze gedachten, waardoor ze onze beslissingen sterker beïnvloeden dan de onzekere voordelen op lange termijn (Kahneman & Tversky, 1973). De gedachte aan deze kortetermijnkosten en -inspanningen kan blokkerend werken, waardoor mensen uiteindelijk niet tot actie komen en uiteindelijk hun gewenste loopbaanverandering niet realiseren.

Een derde en laatste factor die we naar voren schuiven als verklaring voor het niet komen tot loopbaanactie zijn beperkingen aan ons cognitief vermogen. Loopbaanbeslissingen zijn geen eenvoudige beslissingen, omdat er nu eenmaal heel veel mogelijkheden zijn (bijvoorbeeld welke job? Wat voor organisatie? Welke sector? Zelfstandige of werknemer? Opleiding volgen of niet? Welke opleiding?). Aangezien het menselijk vermogen om informatie te interpreteren en verwerken beperkt is (Simon, 1990), kunnen cognitief complexe beslissingen – zoals loopbaanbeslissingen – mensen doen botsen op hun cognitieve limieten (Foss & Weber, 2016). Dergelijke situaties kunnen een paralyserend effect hebben en zo vermijdingsgedrag triggeren, veelal in een onbewuste poging om de cognitieve last te verlagen.

Deze drie inertieversterkende mechanismen zijn interafhankelijke, niet-rationele processen die typisch geen aandacht krijgen in traditionele (meer rationale) loopbaanbeslissingsmodellen. De drie mechanismen zijn bovendien impliciete processen waar mensen zich veelal niet bewust van zijn. Hierdoor hebben mensen die door deze processen beïnvloed worden, vaak moeite om hun inactie te verklaren en te verantwoorden.

Wanneer is loopbaanactie meer of minder waarschijnlijk?

Of de drie inertieversterkende mechanismen sterker zijn dan de wens tot verandering, en waardoor mensen uiteindelijk vastgehouden worden in de status quo, kan variëren overheen situaties. We onderscheiden een aantal kenmerken van de gewenste verandering en van de sociale context die de kans op deze inertieversterkende mechanismen, en dus op loopbaanactie, kunnen beïnvloeden (zie figuur 1).

In de eerste plaats vermoeden we dat de inertieversterkende mechanismen sterker zullen spelen wanneer de gewenste verandering vager is (minder gekristalliseerd), wanneer het gaat om een grotere verandering en wanneer het tijdsframe om de verandering te realiseren langer is. Wanneer de gewenste loopbaanverandering *vager* is, dus wanneer mensen nog niet goed weten wat ze precies anders willen in hun loopbaan (bijvoorbeeld “ik ben ongelukkig in mijn job en wil iets anders”), zijn er wellicht meer stappen en inspanningen nodig om de verandering effectief te realiseren. De cognitieve inspanning om dit uit te klaren zal dan ook groter zijn dan wanneer individuen al een heel duidelijk beeld hebben van wat ze veranderd willen zien. Dit zal de kans op inactie vergroten.

Hetzelfde geldt bij een grote verandering, wanneer iemand een heel ander loopbaanpad wil inslaan. Stel dat een informaticus de transitie wil maken naar zelfstandige loopbaancoach, dan zijn er voor die transitie wellicht meer stappen en inspanningen nodig dan wanneer deze informaticus binnen zijn of haar organisatie een functionele promotie zou willen realiseren. De grootsheid van de transitie zal mensen vaak angst inboezemen, net omdat er zoveel stappen moeten gezet worden en omdat men hierdoor de effecten van de verandering moeilijker kan inschatten. Daarom verwachten we dat de kans op inactie groter zal zijn wanneer het een grotere transitie betreft.

Verder kan ook het tijdsframe van de transitie een rol spelen. Wanneer mensen veel tijd hebben om hun gewenste loopbaanverandering te realiseren, zal het vermoedelijk moeilijker zijn om tot actie te komen, net omdat de tijd ook vele nog ongekende

andere loopbaanmogelijkheden met zich meebrengt. De angst om toekomstige opportuniteiten te missen en de verhoogde cognitieve complexiteit omdat men rekening wil houden met nog ongekende toekomstige opportuniteiten, kunnen mensen in inactie houden.

Naast aspecten van de beslissing zelf, kunnen ook kenmerken van de omgeving een invloed uitoefenen op de kans op inactie. In de eerste plaats kan iemands ingebedheid in de job (*'job embeddedness'*) een rol spelen. *Job embeddedness* verwijst naar allerlei krachten in de job (bijvoorbeeld een goede sociale relatie, goed loon, goede pensioensvoorwaarden) en buiten de job (bijvoorbeeld erg betrokken zijn bij buurtwerk, wonen in een veilige en fijne buurt) die mensen ervan weerhouden om van job te veranderen. Deze krachten kunnen maken dat mensen meer te verliezen hebben wanneer ze een gewenste loopbaanverandering nastreven, en daardoor meer angst en onzekerheid ervaren bij het denken aan de verandering. Deze krachten maken ook dat de kortetermijnkosten van veranderen groter worden en dat het cognitief complexer kan worden om alles tegen elkaar af te wegen. Al deze elementen kunnen verklaren waarom mensen met een wens of nood tot verandering minder snel tot verandering komen wanneer ze meer ingebed zijn in hun job (Swider, Boswell, & Zimmerman, 2011).

Een ander element van de sociale context die de kans op inactie kan verklaren, zijn de sociale normen rond veranderen van job. Wie woont of werkt in een omgeving waar veranderen zeer uitzonderlijk is, zal de gedachte aan veranderen wellicht angstiger ervaren, zal wellicht meer kortetermijnkosten zien om de gewenste verandering te realiseren (bijvoorbeeld negatieve reacties van familie of vrienden) en zal veranderen wellicht als een moeilijker cognitief proces ervaren (omdat er met meer factoren rekening gehouden moet worden). Al deze factoren maken loopbaaninactie waarschijnlijker. Hierdoor zullen de sociale normen rond van job veranderen wellicht opnieuw versterkt worden. Mogelijk speelt hier ook de cultuur van een land een rol. Zo zien we dat in landen met hoge onzekerheidsvermijding typisch minder jobmobiliteit is (Vansteenkiste et al., 2018).

Wat zijn de mogelijke gevolgen van loopbaaninactie?

Wanneer mensen er niet in slagen om de inertieversterkende mechanismen te overwinnen, kan het zijn dat ze op een bepaald punt in de tijd terugblikken op de afgelopen periode en beseffen dat (een deel van) de kans om te handelen voorbij is (bijvoorbeeld wanneer de vacature is afgesloten of de cursus niet langer wordt aangeboden). Ze beseffen dan dat ze hun gewenste loopbaanverandering niet gerealiseerd hebben doordat ze onvoldoende actie hebben ondernomen. Dit zal waarschijnlijk contrafeitelijke gedachten opwekken. Het kan daarbij zowel gaan om gedachten over hoe ze anders hadden kunnen handelen – dit zijn procesgerelateerde contrafeitelijke gedachten – als gedachten over hoe hun leven er anders had kunnen uitzien indien ze de gewenste verandering wel hadden gerealiseerd – dat zijn uitkomstgerelateerde contrafeitelijke gedachten. We verwachten dat de algemene invloed van loopbaaninactie zal afhangen van de interactie tussen deze twee soorten contrafeitelijke gedachten.

In de eerste plaats is het waarschijnlijk dat mensen in de reflectiefase piekeren over hoe ze anders hadden kunnen handelen tijdens de inactiefase. Deze piekergedachten zijn waarschijnlijk omdat loopbaaninactie situaties betreft waarin mensen beseffen dat ze ruimte hebben om meer actie te ondernemen. De kans is hierdoor groot dat ze zichzelf schuldig gaan voelen en spijt krijgen dat ze niet meer initiatief namen om hun loopbaanwens te realiseren toen ze daar de kans voor hadden. Deze vorm van spijt wordt procesgerelateerde spijt genoemd (ook wel *'self-blame regret'*). Deze vorm van spijt is extra waarschijnlijk omdat de inertieversterkende mechanismen die mensen weerhouden van actie veelal impliciete processen zijn waar mensen zich niet bewust van zijn. Hierdoor hebben mensen het moeilijk om te verantwoorden waarom ze geen actie hebben ondernomen toen ze de kans daarvoor hadden. Hoe minder makkelijk het is om je eigen (in)actie te verantwoorden, hoe groter de kans op spijt. Deze procesgerelateerde spijt wordt typisch ook sterker met de tijd, omdat men na verloop van tijd nog minder goed begrijpt dat men geen actie heeft ondernomen (Gilovich & Medvec, 1995). Hoe verder we van een actie verwijderd

staan, hoe meer vertrouwen we typisch hebben dat we het wel hadden gekund en hoe minder goed we daarom retrospectief kunnen verantwoorden dat we iets uiteindelijk niet gedaan hebben.

Ten tweede zullen mensen in de reflectiefase ook vaak nadenken over hoe hun leven er anders had kunnen uitzien als ze hun gewenste loopbaanverandering hadden gerealiseerd. Ook deze gedachten kunnen emoties opwekken. Of het gaat om positieve dan wel negatieve emoties hangt wellicht af van hoe hun leven er uiteindelijk uitziet. Wanneer de vergelijking positief uitvalt en men vindt dat wat men nu heeft beter of op zijn minst even goed is als wat men had kunnen hebben als de gewenste verandering gerealiseerd was, zal men wellicht positieve emoties ervaren, zoals tevredenheid of opluchting. Dergelijke positieve emoties kunnen uiteindelijk helpen om procesgerelateerde spijt psychologisch af te sluiten. Wanneer de vergelijking echter negatief uitvalt en men denkt dat de loopbaan en het leven beter waren geweest wanneer men de gewenste verandering wel had gerealiseerd, is de kans groot dat men (uitkomstgerelateerde) spijt zal ervaren. Wanneer mensen zowel procesgerelateerde als uitkomstgerelateerde spijt ervaren, is de kans groot dat beide vormen van spijt elkaar over de tijd gaan versterken en men moeilijk psychologische afsluiting kan krijgen voor deze ervaren emoties. Langdurige gevoelens van spijt zijn echter niet zonder gevolgen. Onderzoek heeft aangetoond dat deze kunnen leiden tot hulpeloosheid, leegheid, verslechterde gezondheid en minder effectieve copingstrategieën (bijvoorbeeld Lee et al., 2017).

Conclusie

Zoals we aanhaalden in dit artikel, lijkt het waarschijnlijk dat loopbaaninactie een reëel fenomeen is dat frequent voorkomt op onze arbeidsmarkt. Verschillende niet-rationele invloeden op ons menselijk handelen (namelijk de invloed van emoties, cognitieve fouten en beperkingen van ons cognitief systeem) kunnen verklaren waarom mensen er niet altijd in slagen een gewenste loopbaanverandering te realiseren. Hoewel loopbaaninactie niet per se negatief is, houdt het wel een aantal risico's in. Gegeven de vele potentiële arbeidsmarktvoordelen van mobiliteit en een meer transitionele

arbeidsmarkt (Vansteenkiste et al., 2018), lijkt het ons daarom cruciaal om dit fenomeen meer in detail te bestuderen in toekomstig loopbaanonderzoek.

Marijke Verbruggen
KU Leuven

Bibliografie

- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 980-990.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When "embedded" means "stuck": Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1670-1686.
- DiBonaventura, M. D., & Chapman, G. B. (2008). Do decision biases predict bad decisions? Omission bias, naturalness bias, and influenza vaccination. *Medical Decision Making, 28*(4), 532-539.
- Foss, N. J., & Weber, L. (2016). Moving opportunism to the back seat: Bounded rationality, costly conflict, and hierarchical forms. *Academy of Management Review, 41*(1), 61-79.
- Gati, I., & Tal, S. (2008). Decision-making models and career guidance. In J. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp.157-185). Dordrecht: Springer.
- Gilovich, T., & Medvec, V. H. (1995). The experience of regret: What, when and why. *Psychological Review, 102*(2), 379-395.
- Hattiangadi, N., Medvec, V., & Gilovich, T. (1995). Failing to act: Regrets of Terman's geniuses. *International Journal of Aging and Human Development, 40*(3), 175-185.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review, 80*(4), 237-251.
- Lee, Y. S., Jung, W. M., Jang, H., Kim, S., Chung, S. Y., & Chae, Y. (2017). The dynamic relationship between emotional and physical states: An observational study of personal health records. *Neuropsychiatric Disease and Treatment, 13*, 411-419.
- Ritov, I., & Baron, J. (1992). Status-quo and omission biases. *Journal of Risk and Uncertainty, 5*, 49-61.
- Roese, N. J., & Summerville, A. (2005). What we regret most and why. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*, 1273-1285.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology, 41*, 1-19.

- Swider, B. W., Boswell, W. R., & Zimmerman, R. D. (2011). Examining the job search-turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. *Journal of applied psychology, 96*(2), 432.
- Vansteenkiste, S., Vandevooort, L., Sourbron, M., Lamberts, M., Pasgang, K., Knipprath, H., & Nicaise, I. (2018). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt en onderwijs 2050 – Rapportage interviews* (Werk.Rapport 2018 nr. 1). Leuven: Steunpunt Werk, Steunpunt SONO – KU Leuven.
- Verbruggen, M., & van Emmerik, H. (2020). When staying is dissatisfying: examining when and why turnover cognitions affect stayers' career satisfaction. *Journal of Management, 46*(4), 530-559.
- Verbruggen, M., van Emmerik, H., Van Gils, A., Meng, C., & de Grip, A. (2015). Does early-career underemployment impact future career success? A path dependency perspective. *Journal of Vocational Behavior, 90*, 101-110.