

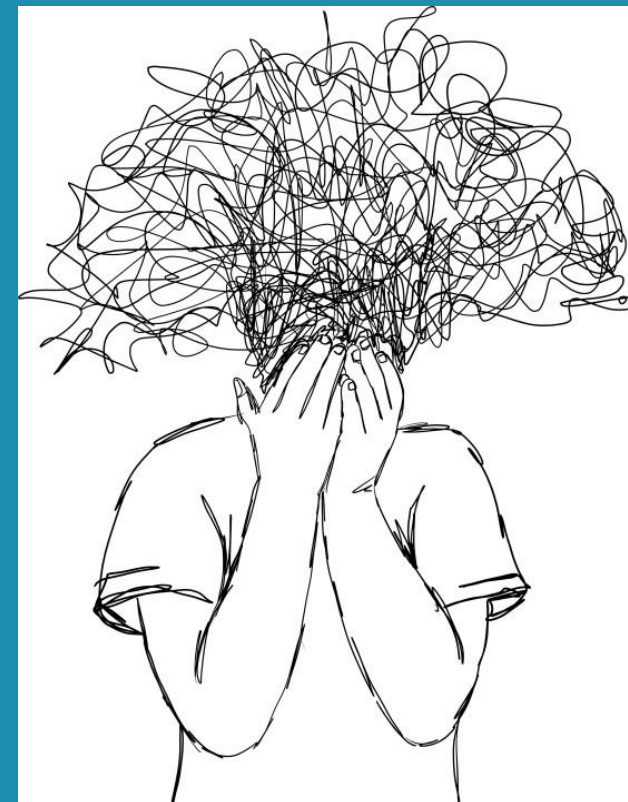
DUO Pitstop: Thinking regret / feeling regret' & 'Talent hoarding' – 2 x KUL



3/06/2025

Thinking regret, feeling regret

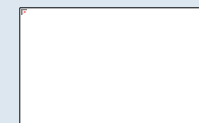
Een longitudinale studie over de rol van geanticipeerde spijt bij het nastreven van loopbaandoelen.



Dr. Paulien D'Huyvetter

Prof. Dr. Marijke Verbruggen

Work & Organisation Studies | KU Leuven | Belgium



PITSTOP | 3 juni 2025

Inhoud pitstop deel 1

1. De achtergrond
 - ✓ Spijt vs. geanticipeerde spijt
 - ✓ Geanticipeerde spijt: functioneel?
2. Doel en opzet van de studie
3. Profiel van de respondenten
4. Resultaten
 - ✓ Niet altijd zo functioneel
5. Conclusie



1. Achtergrond: loopbaanbeslissingen

Zou ik beter...

... mijn huidige job verlaten of toch blijven?

... deze promotie aanvaarden of niet?

... mijn werk opzeggen en een eigen bakkerij starten?

Loopbaankeuzes = een hele grote bron van **spijt**

(Jokisaari, 2003; Roese & Summerville, 2005)

1.1. Spijt

= een negatieve **cognitieve** emotie die voortkomt uit een vergelijking van “wat is” met “wat had kunnen zijn” als we iets anders beslist of gedaan hadden in het verleden. (Feiler & Müller-Trede, 2022; Zeelenberg & Pieters, 2007)

- Negatief en pijnlijk maar ook **nuttig** voor mensen hun zelfregulatie

- ✓ Leren uit “fouten”

- ✓ Gedrag en cognitief herstelwerk

(Gilovich & Medvec, 1995; Sijtsma et al., 2021; Zeelenberg & Pieters, 2007)

- MAAR: ook potentiële **negatieve** gevolgen van **aanhoudende spijt**:

- ✓ Verminderde gezondheid

- ✓ Lagere levenskwaliteit

- ✓ Lagere levenstevredenheid

(Newall et al., 2019, Wrosch et al., 2005;2007)



1.2. Geanticipeerde spijt

Spijt anticiperen voor een beslissing al gemaakt of uitgevoerd wordt; (Zeelenberg, 1999)
de angst voor toekomstige spijt

= het creeëren van **voorfeitelijke gedachten**

“Als ik, dan zal ik daar later spijt van hebben”

Traditioneel standpunt: geanticipeerde spijt → dieper, beter nadenken
vooraleer beslissing gemaakt wordt
→ betere (rationelere) keuzes met minder spijt

(e.g., Janis & Mann, 1977; Loomes & Sugden, 1982)



Genuanceerd standpunt: geanticipeerde spijt → (irrationele) risico-aversie
en risico-zoekend gedrag

(Zeelenberg, 1999)

1.2. Geanticipeerde spijt

Enkel nuttig wanneer accuraat, maar...



We kunnen onze spijt niet zo goed voorspellen

- overschatten spijt van acties
- onderschatten spijt van inacties of “niets doen”

(Andrade & Van Boven, 2010; Gilbert et al., 2004; Keinan & Bereby-Meyer, 2017)

We proberen toekomstige spijt te vermijden

(Zeelenberg, 2018)

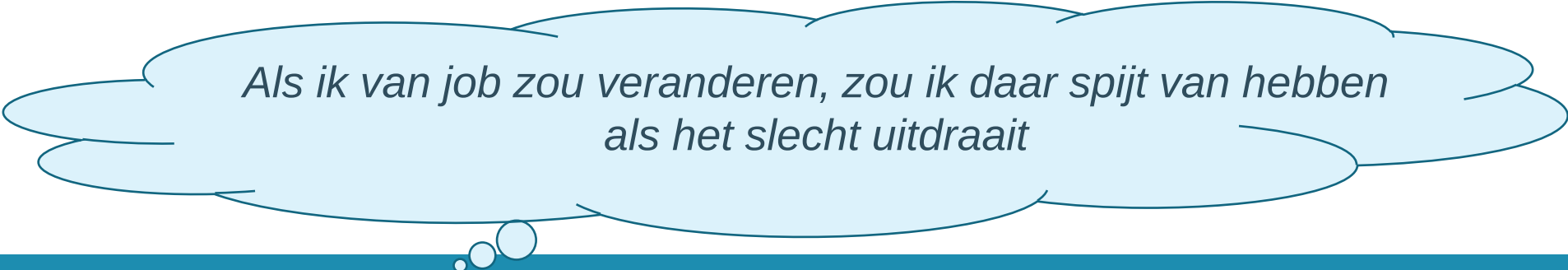
→ Kan de **omission and status quo bias verklaren** (Keinan & Bereby-Meyer, 2012)

MAAR: mogelijks meer spijt van “niets doen” op langere termijn (Gilovich & Medvec, 1995)

1.3. Spijt in loopbanen: toenemende prevalentie

- Meer en meer loopbaanopties en loopbaanpaden
- Makkelijke toegang tot een (overvloed aan) informatie aan loopbaanopties die “waar hadden kunnen zijn”
(Budjanovcanin & Woodrow, 2022)
- Waargenomen norm in vele westerse landen
= stabiele loopbanen, niet té vaak van job veranderen
→ *zie lage graad van job mobiliteit*
(Rodrigues et al., 2016)

Verandering van job overwegen → geanticipeerde spijt!



*Als ik van job zou veranderen, zou ik daar spijt van hebben
als het slecht uitdraait*

1.4. Geanticipeerde spijt in loopbanen: literatuur

LOADING ...



- **Rogiers et al. (2022)**: mensen ervaren emotionele spanningen en moeilijkheden bij het overwegen van loopbaanveranderingen (e.g., angst om spijt te hebben)
- **Budjanovcanin et al. (2022)**: spijt zou niet alleen gezien moeten worden als een uitkomst van “foute” loopbaanbeslissingen, maar evenzeer als een oorzaak.

Maar hoe functioneert geanticipeerde spijt dan in loopbanen?

2. Doel studie: kernvragen

Welke rol speelt geanticipeerde spijt bij loopbaanbeslissingen?

Eerder functioneel of niet?

Welke gevolgen zijn er dan mogelijks voor de werknemer?

Hypothese 1: geanticipeerde spijt is negatief gerelateerd aan loopbaandoeltoewijding

Doeltoewijding (Goal commitment): de vastberadenheid om een bepaald, gewild doel te bereiken (Locke & Latham, 1990)

Ondanks geanticipeerde spijt

LB doel = veranderen van job

Geanticipeerde spijt veranderen van job
= signaal dat dit doel spijt kan uitlokken
(Schwarz, 2012)

- Waarde van doel daalt
- Minder doeltoewijding (Monzani et al., 2015)

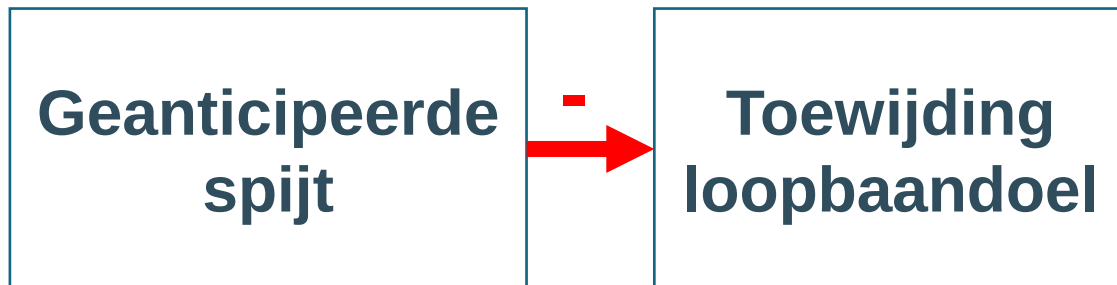
In lijn met geanticipeerde spijt

**Loopbaandoel = anders
(geen verandering van job)**

Geanticipeerde spijt komt met voorfeitelijke gedachten over hoe het zou zijn als men van job verandert (Zeelenberg, 1999)

- Option attachment
(Biderman & Shohamy, 2021; Carmon et al., 2003)
- Minder doeltoewijding

Visueel onderzoeksmodel



Hypothese 2: doeltoewijding is positief gerelateerd aan vooruitgang in het bereiken van het doel



Doeltoewijding stuurt motivatie, inzet en succes aan
→ sleutelfactor voor vooruitgang in het bereiken van het vooropgestelde loopbaandoel
→ van belang in bijna elke context

(Brown, 1996; Fishbach et al., 2009; Latham & Locke, 2006)

Visueel onderzoeksmodel



Hypothese 3a: vooruitgang loopbaandoel is positief gerelateerd aan loopbaantevredenheid

Loopbaantevredenheid

= subjectieve evaluatie over iemands opgedane loopbaanervaringen

(Hagmaier et al., 2018)

= de mate waarin iemands loopbaan in lijn is met de eigen voorkeuren, waarden en doelen

(Barnett & Bradley, 2007; Seibert & Kraimer, 2001)

Bij minder (voldoende) vooruitgang

→ minder positieve gevoelens en lager subjectief welzijn (Milyavskaya & Werner, 2018)

→ minder loopbaantevredenheid (Verbruggen & Sels, 2010)



Hypothese 3b: vooruitgang loopbaandoel is negatief gerelateerd aan ervaren spijt

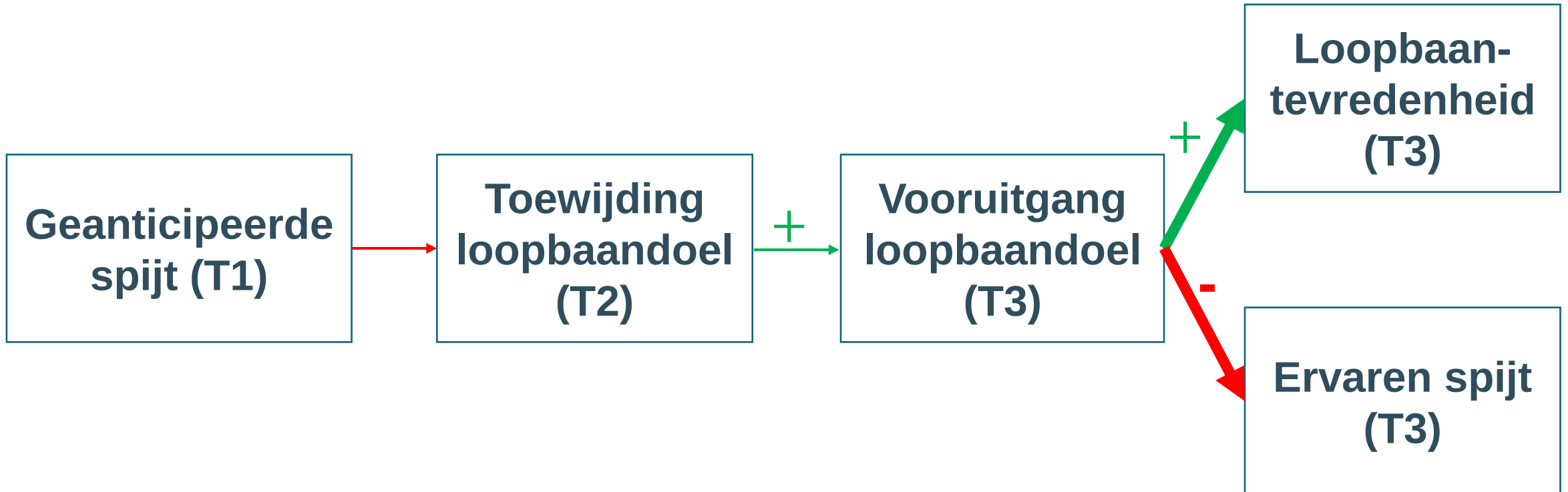
Zelfverwijt is de snelweg naar spijt (Zeelenberg & Pieters, 2007)

Minder vooruitgang in bereiken loopbaandoel door geanticipeerde spijt bij dat doel
→ zelfverwijt over beperkte vooruitgang

In lijn met onderzoek Verbruggen & van Emmerik (2020): on vervulde verloopintenties → meer loopbaan-gerelateerde spijt



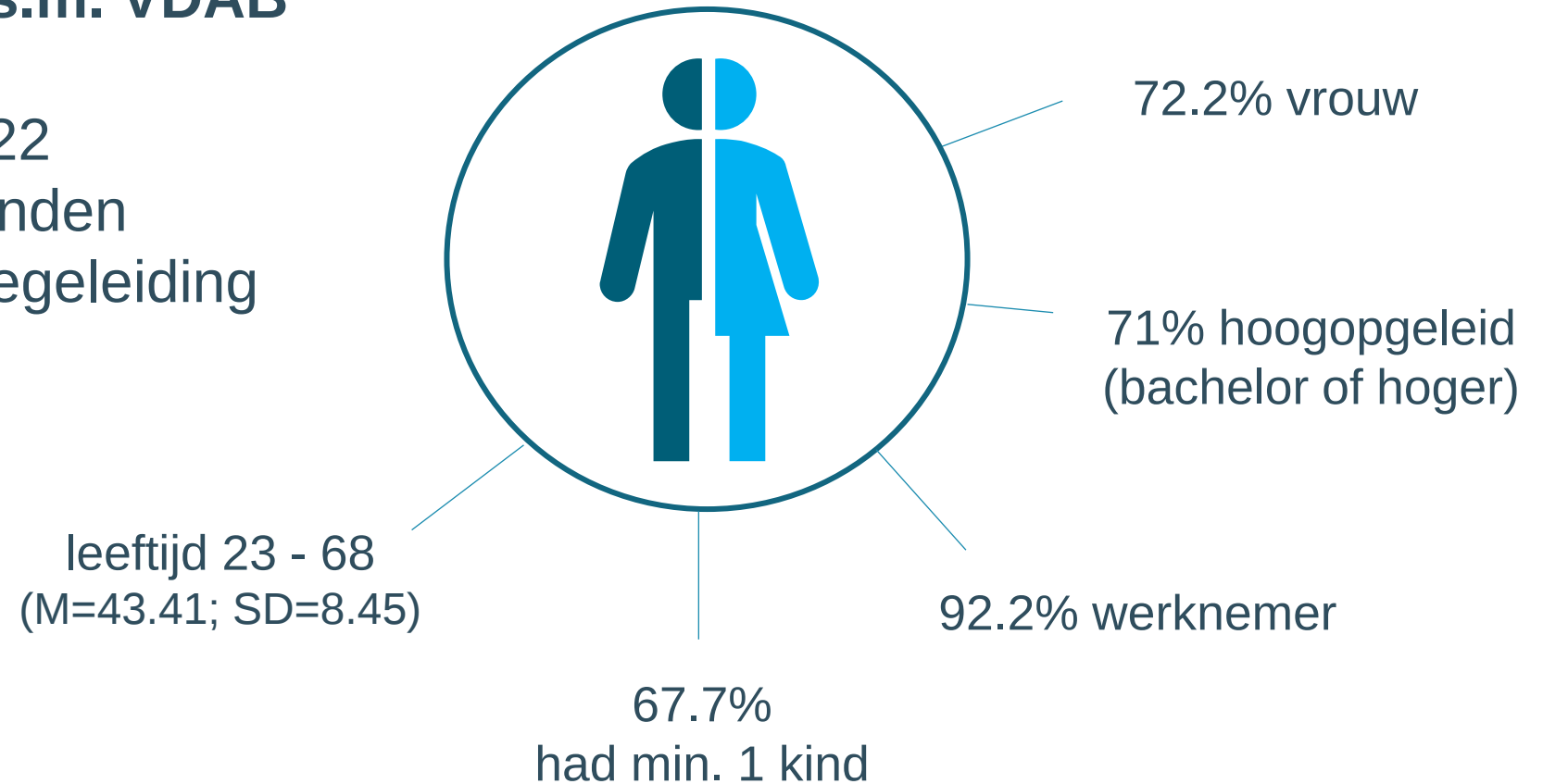
Visueel onderzoeksmodel



3. Profiel respondententen ($N = 371$)

Longitudinale data i.s.m. VDAB

- ✓ 3 meetpunten in 2022
- ✓ Tussentijd: 3-4 maanden
- ✓ Cliënten loopbaanbegeleiding



Extra: overzicht meetinstrumenten

Gemeten variabele	Meetinstrument van..	Cronbach Alpha
Geanticipeerde spijt (T1)	O'Carroll et al. (2016)	.93
Toewijding aan loopbaandoel (T2)	Klein et al. (2001)	.75
Vooruitgang loopbaandoel (T3)	Greguras & Diefendorff (2010)	.95
Ervaren loopbaan-gerelateerde spijt (T3)	Verbruggen & van Emmerik (2020)	.89
Loopbaantevredenheid (T3)	Greenhaus et al. (1990)	.82

Control variables (T1): leeftijd (in jaren), geslacht (0=man, 1=vrouw), opleiding (0=geen bachelor, 1=bachelor of hoger), en Risico-aversie (6 item Schaal van Mandrik & Bao, 2005 – alpha = .81)

4. Resultaten: gemiddelden & correlaties ($N = 371$)

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Anticipated Regret T1	2.67	0.91	—							
2. Goal commitment T2	2.97	0.58	-.12*	—						
3. Goal progress T3	3.28	1.05	-.03	.33**	—					
4. Career satisfaction T3	3.27	0.79	-.04	.17**	.47**	—				
5. Experienced regret T3	2.50	1.11	.07	-.18**	-.53**	-.39**	—			
6. Risk aversion T1	3.60	0.68	.19**	.03	-.04	-.06	.01	—		
7. Age	43.41	8.45	.07	-.04	-.09	-.01	.03	-.14**	—	
8. Gender ^a	.72	.45	-.04	.02	.13*	-.02	-.10	.02	-.07	—
9. Education ^b	.70	.46	.04	.01	.10	-.05	-.11*	.01	-.06	.17**

Note. Pearson correlations were calculated for all variables except for the correlations with gender and education. Here, we calculated nonparametric Spearman correlations.

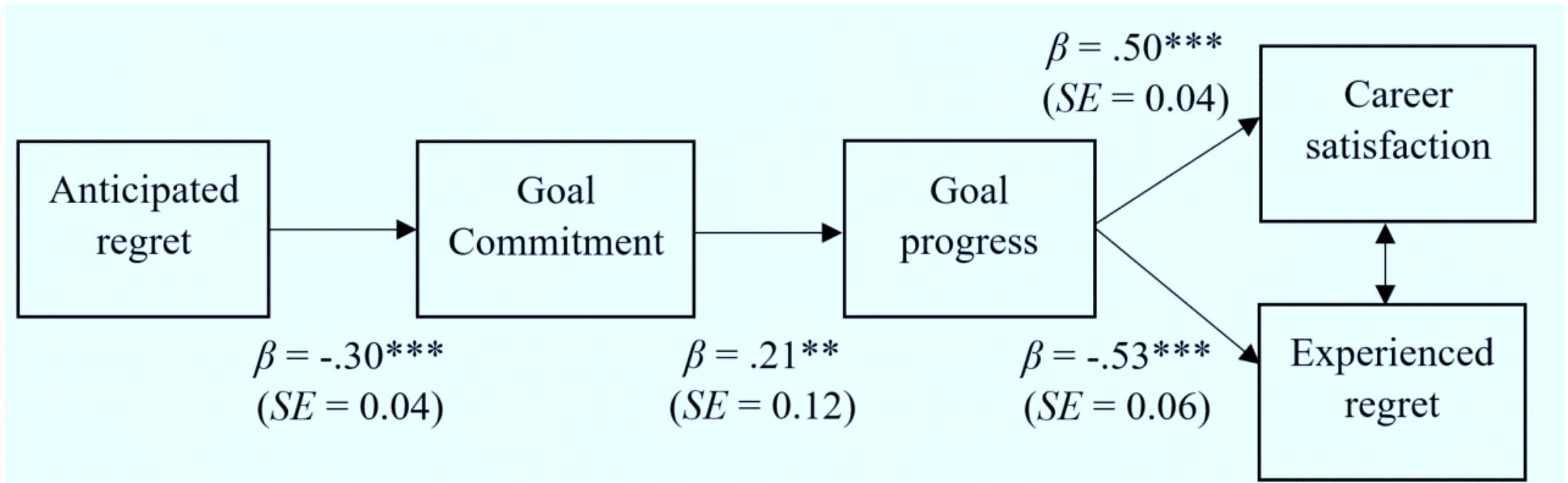
** $p < .01$, * $p < .05$

^a 0 = male, 1 = female

^b 0 = lowly educated (no bachelor's degree), 1 = highly educated (a bachelor's or higher)

4. Resultaten: padanalyse ($N = 239$)

Lavaan package by Rosseel (2012) in R studio version 2024



Note. $***p < .001$, $**p < .01$, $*p < .05$

good model-data fit ($\chi^2 = 26.06$, $df = 15$, $\chi^2/df = 1.74$, $p = .037$, $CFI = 0.96$, $TLI = 0.90$, $RMSEA = 0.06$, $SRMR = 0.04$)

5. Conclusies obv resultaten

- Geanticipeerde spijt kan een nieuwe **verklaring** zijn voor **dysfunctioneel stabiele loopbanen** (zie loopbaaninactie, Verbruggen & De Vos, 2020)
via minder toewijding tot loopbaandoel, en daarmee ook minder vooruitgang
- Geanticipeerde spijt vervult niet altijd de veronderstelde functionele rol:
Meer geanticipeerde spijt over loopbaankeuze → lager loopbaan-gerelateerd welzijn
(minder tevreden, meer spijt)
- We ervaren meer spijt wanneer we meer spijt anticiperen,
ongeacht loopbaandoel

5. Wat nu?

- Nood aan meer aandacht voor potentieel negatieve rol van geanticipeerde spijt bij loopbaanbeslissingen
- Geanticipeerde spijt is kneedbaar
 - kan dmv therapie/ oefening omgezet worden in **nieuwsgierigheid**





AS A DECISION MAKER, YOU'VE GOT TO WORK
24 HOURS A DAY. IT TAKES 10 MINUTES TO
MAKE A DECISION AND 23 HOURS AND
50 MINUTES TO ASK YOURSELF IF
YOU WERE RIGHT.

Source: Karsten Schley, licensed from cartoonstock.com

Vragen, opmerkingen, of feedback?



Dr. Paulien D'Huyvetter

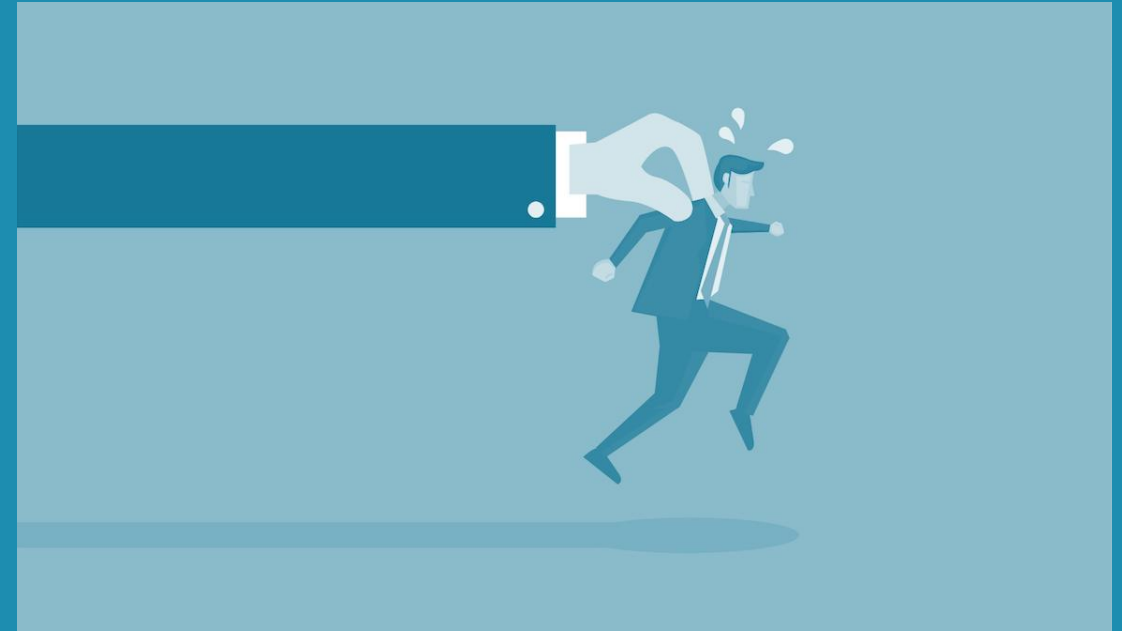
paulien.dhuyvetter@kuleuven.be

@ the research department of Work and Organisation Studies | Faculty of Economics and Business



Pitstop: “Wat als leidinggevenden hun werknemers niet willen laten gaan?”

Inzichten in drijfveren en effecten van verhinderde mobiliteit



28 maart 2024

Marte Jacobs, Prof. Dr. Marijke Verbruggen

Department Werk & Organisatie Studies, KU Leuven

Fundamenteel onderzoeksproject – Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) – 1130125N

Stel je voor...

Sarah werkt al 5 jaar
gedreven, goed in h
interessante interne

Maar haar leidinggeve
echt nodig', en 'dit is
gewenst is dat ze ve

Uiteindelijk trekt Sarah

Wat gebeurt er?

Talent hoarding

→ Leidinggevenden houden
werknemers bewust of onbewust vast

Wat onderzoeken wij?

1. Waarom doen leidinggevenden dit?
2. Wat zijn de gevolgen voor
werknemers, teams en de
organisaties?
3. Wat is er nodig om dit te
doorbreken?

heidsorganisatie. Ze is
stap. Wanneer ze een
ch kandidaat.

gt: 'We hebben je hier
hij voelen dat het niet

nengde gevoelens.

Herken je dit fenomeen?

Laat jouw stem horen via de poll!



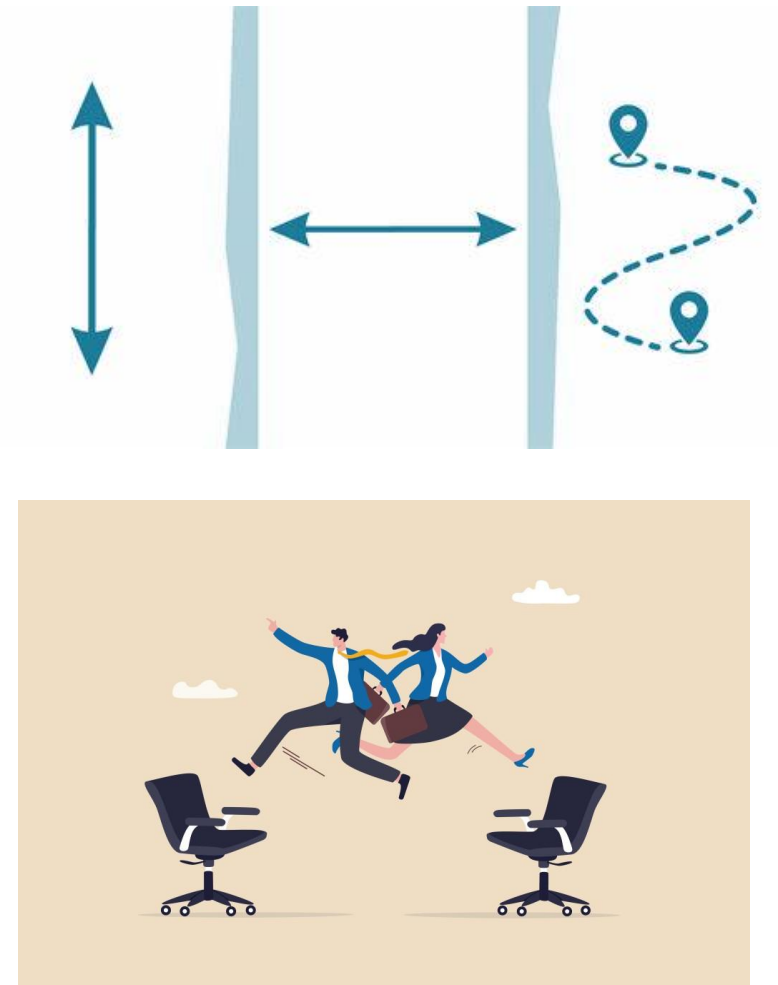
Inhoud

- **Interne mobiliteit**
 - Wat is interne mobiliteit?
 - Waar loopt het vaak vast?
- **Talent hoarding**
 - Wat is talent hoarding?
 - Wat zijn de gevolgen?
 - Wat is er nodig om dit fenomeen tegen te gaan?
 - Bij leidinggevenden
 - Bij werknemers

Interne mobiliteit

Wat?

- **Doorstroming** van medewerkers binnen de organisatie
- Verschillende vormen:
 - Promotie
 - Laterale transitie
 - Verandering van werklocatie



Interne mobiliteit

Theorie vs. praktijk

Interne mobiliteit in *theorie*:

Veel voordelen voor de
organisatie & de werknemers

(Crawshaw et al., 2012; Sels, 1995; Verbruggen et al., 2015)

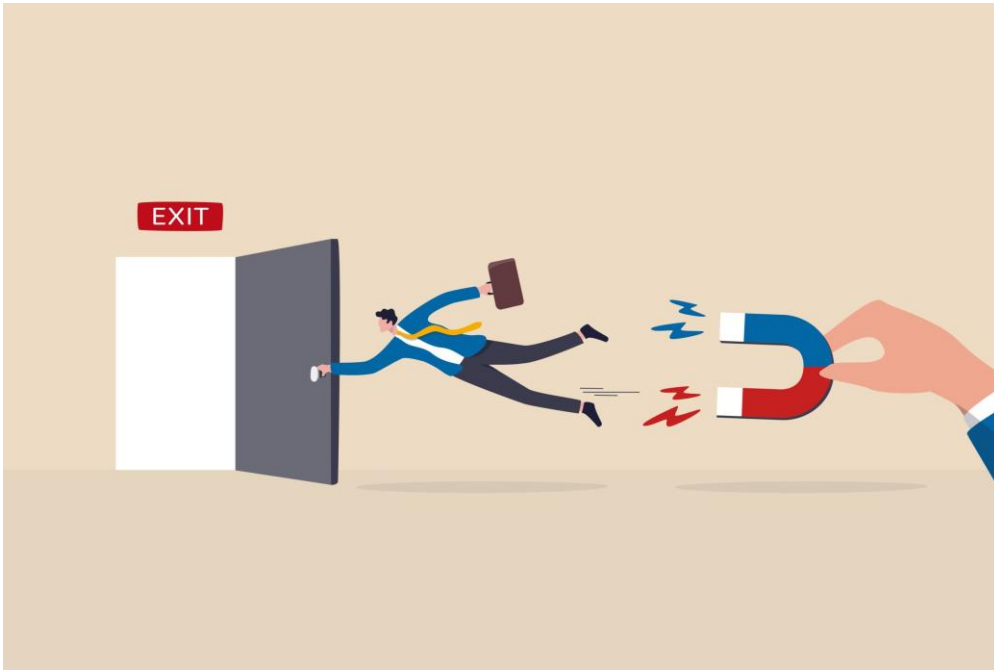
Internal mobiliteit in de *praktijk*:

Het implementeren van een
goed functionerende interne
arbeidsmarkt is een uitdagende
taak voor organisaties

(Forrier et al., 2015)

Talent hoarding

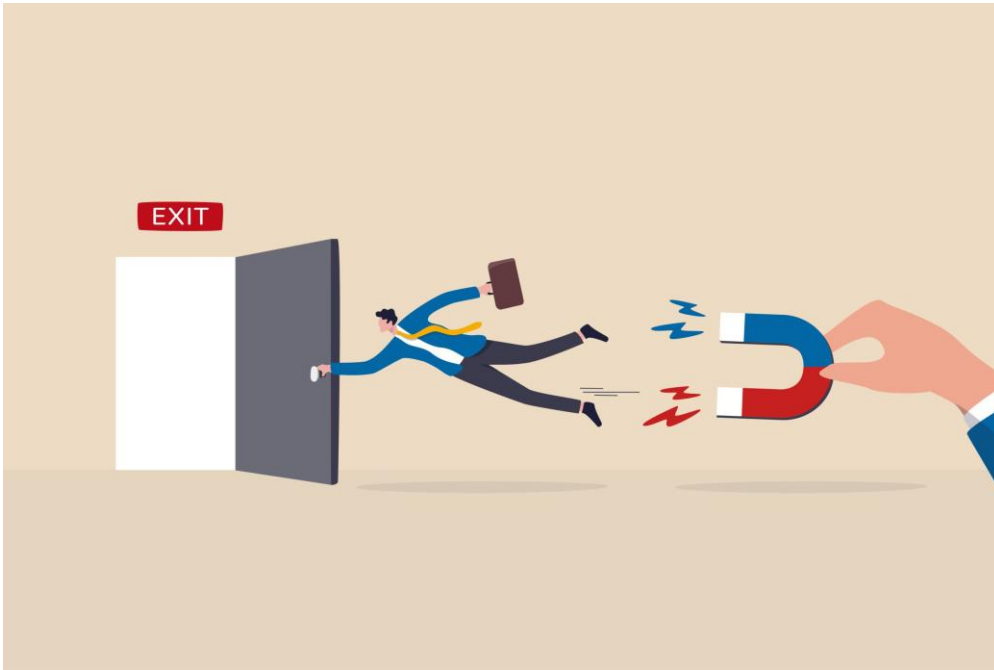
Wat?



- Belangrijke reden voor het falen van interne transitie (Haegele, 2021)
- Managers belemmeren werknemers om intern van functie te veranderen (Gardner et al., 2018)
- **50%** van de managers geeft dit openlijk toe (Gartner, 2020; Sullivan, 2017)

Talent hoarding

Wat?



- 2 tactieken (Kraichy & Walsh, 2022)
 - **Overtuigingstactieken**
= *Directe* gedragingen
Bv.: Negatieve informatie verstrekken over andere interne carrièremogelijkheden
 - **Nurturingstactieken**
= *Indirecte* gedragingen
Bv.: Extra behulpzaam zijn voor getalenteerde werknemers

Talent hoarding

Wat zijn de gevolgen?

Gevolgen voor leidinggevenden

- Voor **beide tactieken**:
 - Lagere aantrekkelijkheid van leidinggevenden en afdelingen (Keller & Dlugos, 2023)

Effect op werknemers (zelf ervaren), N = 220

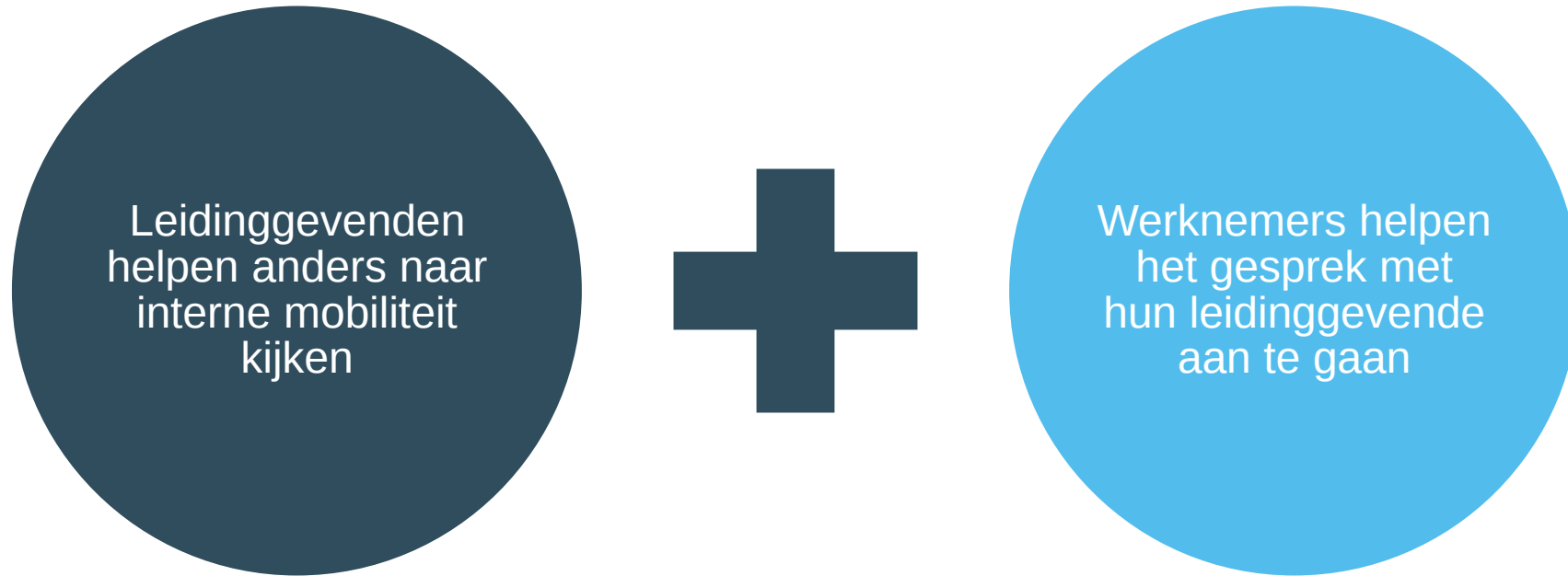
- Bij **overtuigingstactieken**: (Jacobs & Verbruggen, 2025)
 - Minder sterke band met leidinggevende
 - Hogere verloopintenties
 - Lager engagement
 - Lagere prestaties
- Bij **nurturingstactieken**: (Jacobs & Verbruggen, 2025)
 - Sterkere band met leidinggevenden
 - Lagere verloopintenties
 - Meer engagement
 - Betere prestaties

Effect op collega's (observeren), N = 340

- Bij **overtuigingstactieken**: (Jacobs & Verbruggen, 2025)
 - Lagere loopbaantevredenheid
 - Hogere verloopintenties
 - Meer intenties om intern te roteren
 - Minder engagement
 - Lagere prestaties
- Bij **nurturingstactieken**: (Jacobs & Verbruggen, 2025)
 - Lagere loopbaantevredenheid

Talent hoarding

Wat is er nodig?



Talent hoarding

Wat is er nodig?



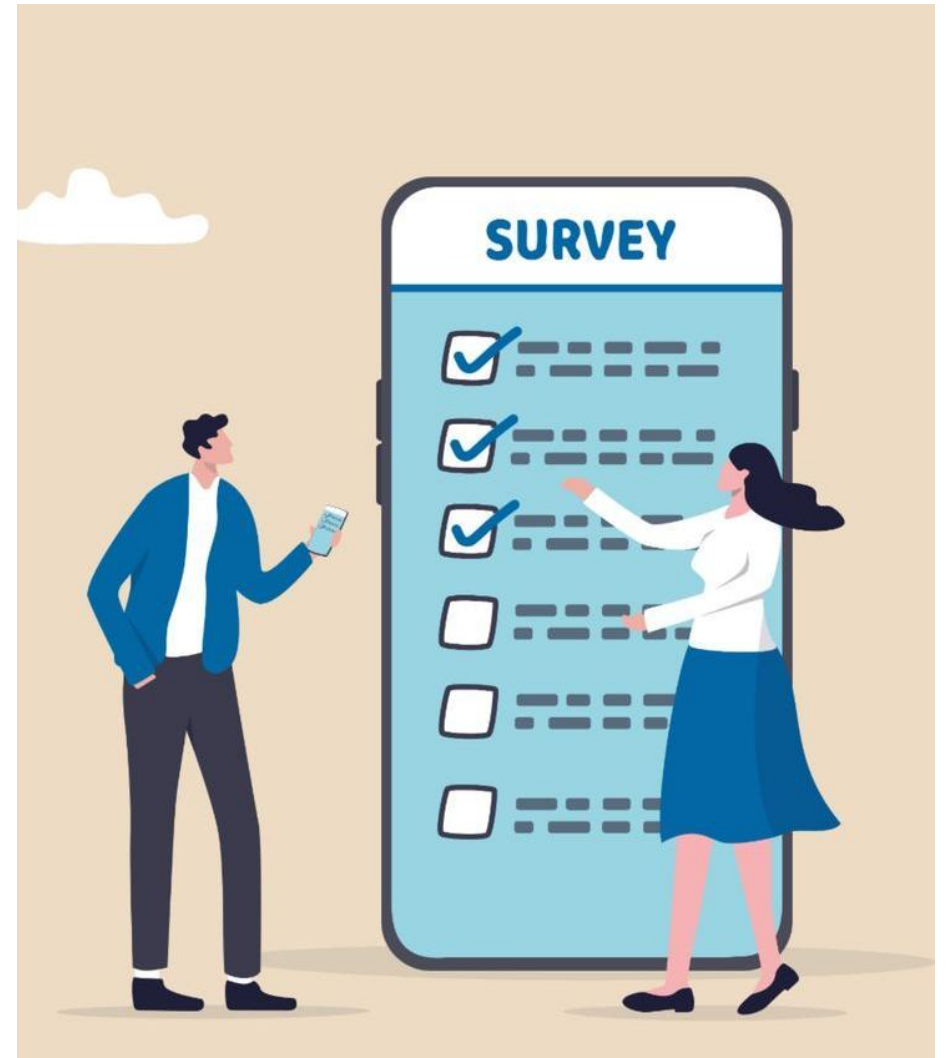
Talent hoarding

Wat is er nodig?



**Ik hoor graag jullie verhalen
en ervaringen via een korte
vragenlijst!**

https://feb.qualtrics.com/jfe/form/SV_7VvKU7sKfQfg8YK



**Wat blijft jou bij?
Wat heeft jou verrast?**

**Meer informatie?
Interesse in ons onderzoek?**



marijke.verbruggen@kuleuven.be



marte.jacobs@kuleuven.be

Pitstop Gen AI in de context van arbeidsmarktbemiddeling



10/06/2025

Pitstop: Taalbeleid – VDAB & Agentschap Inburgering



17/06/2025