



HELSINGIN YLIOPISTO

Intuitiivinen ajattelu rekrytointiammattilaisten päätöksenteossa

Anna Elisa Koskelo

Kandidaatin tutkielma

Psykologia

Lääketieteellinen tiedekunta

Huhtikuu 2024

Ohjaaja: Teija Kujala

Tiedekunta: Lääketieteellinen tiedekunta

Koulutusohjelma: Psykologian kandiohjelma

Tekijä: Anna Koskelo

Työn nimi: Intuitiivinen ajattelu rekrytointiammattilaisten päätöksenteossa

Työn laji: Kandidaatintutkielma

Kuukausi ja vuosi: Huhtikuu 2024

Sivumäärä: 9

Avainsanat: Intuitio, Rekrytointi, Employee selection, Päätöksenteko

Ohjaaja tai ohjaajat: Teija Kujala

Säilytyspaikka: e-thesis

Muita tietoja: -

Tiivistelmä:

Tavoitteet. Intuition tiedetään usein kehittyvän asiantuntijuuden myötä.

Katsauksessa tarkasteltiin, miten rekrytointiammatillaiset käyttävät intuitiotaan tehdessään rekrytointipäätöksiä, miten he kokevat sen käytön ja minkälaiset rekrytoijaan liittyvät seikat ennustavat intuition käyttöä. Lisäksi pyrittiin vastaamaan siihen, eroavatko ammatillaiset maallikoista rekrytointipäätöksentekoon liittyvissä tehtävissä, joissa päätöksenteko perustuu intuitioon.

Menetelmät. Kirjallisuus haettiin Web of Science ja Google Scholar -tietokannoista käyttäen hakusanoja "intuition AND hiring" ja "intuition AND recruitment".

Artikkeleita valikoitiin aikaisintaan vuodelta 2010. Katsaukseen valittiin tutkimuksia, joissa koehenkilöinä oli henkilöitä, jotka tekevät työssään rekrytointipäätöksiä ja tutkimuksia, joissa verrattiin rekrytointiammatillaisia maallikoihin.

Tulokset ja johtopäätökset. Intuitiota käytetään etenkin hakijan ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen. Lisäksi sitä käytetään esimerkiksi persoonallisuuden ja työssä suoriutumisen ennustamiseen. Vaikka intuitiiviseen ajatteluun liittyvät haittapuolet tunnustetaan, sen koetaan myös olevan joissain tilanteissa hyvä työkalu päätöksenteon tukena. On viitteitä siitä, että henkilöt, jotka muutenkin perustavat päätöksentekoaan kokemuksellisuuteen, käyttävät intuitiota todennäköisemmin rekrytointipäätöksissä. Näyttö ammattilaisten ja maallikoiden eroista intuitiivisen päätöksenteon oikeellisuudessa on vaihtelevaa. Aiheeseen liittyvä tutkimusnäyttö on ylipäättään puutteellista etenkin määrällisen tutkimuksen osalta.

Abstract:

Aim. Intuition is known to often develop with expertise. The review inspected how recruitment professionals use their intuition when making recruitment decisions, how they perceive their use of intuition and what recruiter-related factors predict intuition use. In addition, the aim was to determine whether experts differ from laypeople in recruitment decision making based on intuition.

Methods. The literature was searched in Web of Science and Google Scholar databases using the keywords "intuition AND hiring" and "intuition AND recruitment". Articles published since 2010 were selected. The papers selected for the review were all studies in which the participants were individuals making recruitment decisions in their jobs, or studies comparing recruitment professionals to laypeople.

Conclusions. Intuition is used in particular to assess the organizational fit. In addition, it is used to predict the personality or the competence of the candidate. Even though the possible drawbacks of intuitive thinking are recognised, it is also viewed to be a good tool in decision-making processes in some situations. There are indications that people who tend to base their decisions on experientiality in general, are also more likely to use their intuition in recruitment decisions. Evidence on the differences between professionals and laypeople in the accuracy of intuitive decision-making varies. On the whole, there is a lack of quantitative research on the subject.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Intuitiivinen päätöksenteko ja asiantuntijuus	2
3	Intuitiivinen ajattelu rekrytointipäätöksissä	3
3.1	Rekrytoijien henkilökohtaiset näkemykset intuition käytöstä	3
3.2	Rekrytoijaan ja rekrytointikontekstiin liittyvät seikat ennustavina tekijöinä	4
3.3	Rekrytointiammattilaisten suorituminen maallikoihin verrattuna	4
4	Pohdinta	6
5	Lähteet	8

1 Johdanto

Uuden työntekijän valitseminen hakijoiden joukosta on päätöksentekotilanne, jolla on usein kauaskantoisia seurauksia niin rekrytoitavalle yksilölle kuin organisaatiolle, joka uuden työntekijän rekrytoi. Päätöstä tehtäessä on mahdollista ottaa huomioon lukuisia seikkoja, ja tapoja hakijan eri ominaisuuksien arviointiin on monia. Vaikka apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia testejä tai vaikkapa tekoälyä, viime kädessä rekrytoinnista vastuussa oleva ihminen tai joukko ihmisiä on se, joka vetää kaiken kerätyn tiedon yhteen ja muodostaa päätöksen siitä, kuka hakijoista on sopivin. Rekrytointi on aina tulevaisuuden ennustamista. Rekrytoiva ammattilainen esittää parhaan arvauksensa siitä, kuka henkilö on sopivin rekrytoitavaan rooliin, sekä uuden työpaikan tiimiin ja organisaatioon. Siitä, miten henkilö suoriutuu tehtävissään ja miten hän toimii uuden tiimin ja organisaation jäsenenä, saadaan varmaa tietoa vasta rekrytointipäätöksen jälkeen, kun henkilö aloittaa tehtävänsä.

Intuitioon, tai kuten sitä usein kuvataan, ”vatsanpohjatuntemukseen” (eng. gut feeling) pohjaava ajattelu on läsnä ihmisen tiedonprosessoinnissa monenlaisissa tilanteissa, eikä rekrytoinnin voida ajatella välttämättä olevan kontekstina poikkeus. Vaikka intuitiolla on tehtävänsä ihmisen tiedonprosessoinnissa, sen luonne varsin tiedostamattomana ja implisiittisenä prosessina voi kuitenkin olla otollinen erilaisille kognitiivisille vinoumille ja esimerkiksi stereotyyppioihin perustuville ennakkoluuloille (Blanchard & Sparkman, 2020; Harteis & Billett, 2013). Rekrytoinnissa päätökset perustuvat ihmisiin ja heidän ominaisuuksiinsa ja on erityisen tärkeää tietää, millä tavoilla näitä päätöksiä tehdään.

Tässä katsauksessa tarkastellaan sitä, miten rekrytointiammattilaiset käyttävät intuitiotaan tehdessään rekrytointipäätöksiä, miten he kokevat sen käytön, ja minkälaiset rekrytoijaan liittyvät seikat ennustavat intuition käyttöä. Lisäksi pyritään vastaamaan siihen, eroavatko ammattilaiset maallikoista rekrytointipäätöksentekoon liittyvissä tehtävissä, joissa päätöksenteko perustuu intuitioon.

2 Intuitiivinen päätöksenteko ja asiantuntijuus

Kaksoisprosessoinnin teorioissa ihmisen tiedonprosessoinnin ajatellaan jakautuvan niin kutsuttuihin Systeemi 1 ja systeemi 2 -prosesseihin (Kahneman, 2003). Systeemi 1 -prosessoinnin ajatellaan olevan nopeaa, intuitiivista, tiedostamatonta ja usein kehon tunneviesteihin pohjautuvaa. Systeemi 2 -prosessointi taas on hitaampaa, harkintaan perustuvaa ja rationaalista. Intuitiivisen päätöksenteon ajatellaan olevan systeemi 1 prosessointiin pohjautuvaa, implisiittisesti heräävien ”tuntemusten” ohjaamaa (Kahneman, 2003).

Koska intuitiivisen ajattelun tiedetään perustuvan usein aiempien kokemusten pohjalta syntyviin tuntemuksiin, voisi pitkän kokemuksen jonkin asian parissa ajatella parantavan intuitiivisia päätöksiä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa asiantuntijuuden onkin todettu olevan usein yhteydessä intuition perustuvien päätösten oikeellisuuteen (esim. Dane ym. 2012; Harteis & Billett, 2013).

Asiantuntijuuden ja intuition kehittymisen tiedetään liittyvän tapahtumien syy-seuraussuhteiden tunnistamiseen aiempien kokemusten pohjalta (Salas ym., 2010). Kun ihminen usein kohtaa tilanteen, jossa asiat x, y ja z johtavat lopputulokseen X, hän voi implisiittisesti oppia kuvion, ja näin ollen samankaltaisen tilanteen kohdatessaan hänessä voi herätä intuitio oikeasta lopputuloksesta.

Toisaalta kontekstilla, jossa oppiminen ja päätöksenteko tapahtuvat, voi olla vaikutus asiantuntijoiden intuitiivisen päätöksenteon onnistumiseen (Kahneman & Klein, 2009). Kahneman ja Klein (2009) korostavat päätöksentekoympäristön vihjeiden ja lopputulosten yhteyden merkitystä. Heidän johtopäätöksensä on, että asiantuntijat voivat tehdä onnistuneita intuitiivisia päätöksiä tilanteissa ja ympäristöissä, joissa vihjeet parhaan päätöksen tueksi ovat helposti saatavilla ja aidosti ennustavat lopputulosta. Ympäristön tulee siis olla sellainen, joissa tapahtumaketjujen tunnistaminen ja oppiminen on aidosti mahdollista.

3 Intuitiivinen ajattelu rekryointipäätöksissä

3.1 Rekrytoijien henkilökohtaiset näkemykset intuition käytöstä

Sitä, minkälaisien asioiden arvioimiseen rekrytoijat käyttävät intuitiotaan, on tutkittu useissa laadullisissa tutkimuksissa (Goings ym., 2021; Huber, 2018; Kinnunen & Parviainen, 2016; Miles & Sadler-Smith, 2014). Jokaisessa näistä tutkimuksista on havaittu, että rekrytoijat käyttävät intuitiotaan henkilön ja organisaation yhteensopivuuden (eng. organisational fit) arviointiin (Goings ym., 2021; Huber, 2018; Kinnunen & Parviainen, 2016; Miles & Sadler-Smith, 2014). On myös havaittu, että intuitiota käytetään hakijan persoonallisuuden arvioimiseen ylipäättään (Kinnunen & Parviainen, 2016; Miles & Sadler-Smith, 2014). Miles ja Sadler-Smith (2014) havaitsivat tutkimuksessaan myös, että rekrytoijat käyttivät intuitiotaan hakijan työssä suoriutumisen ennustamiseen.

On viitteitä siitä, että ainakin osa rekryointiammattilaisista kokee intuition tärkeänä osana rekryointipäätöksen tekemistä (Huber, 2018; Meagher, 2017). Toisaalta intuitio on usein vain osa prosessia eikä sitä välttämättä pidetä tärkeimpänä lähteenä päätöksenteossa (Miles & Sadler-Smith, 2014). Rekrytoijien on havaittu haluavan käyttää intuitiotaan usein tilanteissa, joissa analyttisemmät lähestymistavat eivät ole mahdollisia esimerkiksi puutteellisen tiedon vuoksi (Miles & Sadler-Smith, 2014). Joidenkin rekrytoijien on myös havaittu kokevan, että intuitio on eräänlainen viimeinen ”silaus”, joka viime kädessä määrittelee päätöksen kaiken tiedon keräämisen jälkeen (Huber, 2018; Meagher, 2017).

Rekryointiammattilaisten on joissain tutkimuksissa todettu kokevan, että intuitio perustuu asiantuntijuuteen ja näin ollen heidän itsevarmuutensa suhteessa intuition käyttöön on noussut kokemuksen myötä (Miles & Sadler-Smith, 2014). Toisaalta myös sellaisia tutkimustuloksia on saatu, joissa itsevarmuus intuition käytössä ei eroa rekryointiammattilaisten ja maallikoiden välillä (Sinclair & Agerström, 2020). Rekrytoivien ammattilaisten on tosin myös todettu olevan huolissaan siitä, että intuition perustuva rekryointi voi altistaa erilaisille vinoumille ja he kokevat sen olevan mahdollisesti epäreilu tapa tehdä päätöksiä (Miles & Sadler-Smith, 2014). Milesin ja Sadler-Smithin (2014) tutkimuksessa useat rekrytoijat kokivat, että muut

arviointitavat ovat parempia kuin intuitio. Toisaalta he myös kokivat, että intuitio on hankala ymmärtää tai huomata, sillä se on luonteeltaan tiedostamaton.

3.2 Rekrytoijaan ja rekrytointikontekstiin liittyvät seikat ennustavina tekijöinä

Lodato ym. (2011) selvittivät, minkälaiset rekrytoivaan henkilöön tai rekrytointikontekstiin liittyvät tekijät ennustavat sitä, että rekrytointiammatilainen valitsee todennäköisemmin intuitioon perustuvan lähestymistavan valitessaan rekrytoitavaa henkilöä. Ennustavina muuttujina heidän tutkimuksessaan olivat kokemus ja asiantuntijuus henkilöstöhallinnon (Human resources management) parissa, rekrytoitavan roolin taso, kyky tehdä nopeita päätöksiä, sekä tunteisiin ja aiempiin kokemuksiin perustuva päätöksentekotyö.

Lodato ym. (2011) havaitsivat, että vahvimmin intuitioon perustuvaa rekrytointia ennusti kokemuksellinen päätöksentekotyö. Henkilöt, jotka muutenkin elämässään perustivat päätöksiään aiempiin kokemuksiin, myös perustivat rekrytointipäätöksiään todennäköisemmin intuitioonsa. Myös Voss ja Lake (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että yleinen intuitiivinen päätöksentekotyö ennusti intuition käyttöä myös rekrytointipäätöksenteossa.

Myös kyky tehdä nopeita päätöksiä ennusti intuitioon perustuvan rekrytoinnin suosimista Lodaton ym. (2011) tutkimuksessa. Kokemuksen ja asiantuntijuuden henkilöstöhallinnon parissa havaittiin korreloivan negatiivisesti intuitioon perustuvan rekrytoinnin kanssa. Ne eivät kuitenkaan selittäneet yhteisvarianssia merkitsevästi enempää kokemuksellisen päätöksentekotyön ja kyvyn tehdä nopeita päätöksiä lisäksi. Rekrytoitavan roolin tason, eli sen ohjattiinko koehenkilön ajattelevan rekrytoivan tuntipalkkaista, alemman tason, vai kuukausipalkkaista, ylemmän tason roolia, ei havaittu liittyvän intuitioon perustuvan rekrytoinnin suosimiseen.

3.3 Rekrytointiammatilaisten suoriutuminen maallikoihin verrattuna

Tutkimusnäyttö asiantuntijuuden ja intuitiivisen päätöksenteon oikeellisuuden yhteydestä on vaihtelevaa (Sinclair & Agerström, 2020; Vincent ym., 2021). Sinclair ja Agerström (2020) tutkivat, eroavatko rekrytointiammatilaiset maallikoista arvioidessaan hakijoiden kompetenssia CV:stä, ja toisaalta onko intuitiivisen

ajattelun käyttö yhteydessä parempaan tai huonompaan kompetenssin arvioimiseen, kun sitä verrataan analyttisen ajatteluun. He havaitsivat, että asiantuntijat eivät suoriutuneet tehtävästä paremmin tai huonommin kuin maallikot. Myöskään intuitioon perustuvan ajattelun ja analyttisen ajattelun välillä ei havaittu eroa.

Vincent ym. (2021) vertailivat niin ikään tutkimuksessaan rekrytointiammattilaisia ja maallikoita sekä intuitiivista ja analyttistä ajattelua. Koehenkilöt laitettiin kuvitteelliseen tilanteeseen, jossa heidän tuli valita työntekijöitä terveydenhuollon ammattilaisen rooliin ja puolet ammattilaisista sekä puolet maallikoista jaettiin ryhmään, jossa heidän pyydettiin perustavan päätöksensä ainoastaan intuitioonsa. Loppujen koehenkilöiden pyydettiin perustavan päätöksensä analyttiseen ajatteluun.

Tutkimuksessa havaittiin, että intuitioon perustuvan rekrytoinnin ryhmässä ammattilaiset suoriutuivat paremmin kuin maallikot. Post-hoc analyysissä myös havaittiin, että intuitioon perustuvassa päätöksenteossa ammattilaisten suoriutuminen oli parempaa ammattilaisilla, joilla oli kokemusta yli kolmen vuoden ajalta kuin sellaisilla, joilla kokemusta oli tätä vähemmän. Toisaalta rekrytointiammattilaisten, jotka perustivat päätöksensä intuitioon ja maallikoiden, jotka perustivat päätöksensä analyttiseen ajatteluun, välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa. Kuitenkin, kun ammattilaisista vertailuun otettiin vain ne, joilla kokemusta oli yli kolmen vuoden ajalta, he suoriutuivat intuitiotaan käyttäen paremmin kuin maallikot, jotka käyttivät analyttistä ajatteluaan.

4 Pohdinta

Intuitiivisella ajattelulla on selvästi jalansijaa rekrytointiammattilaisten päätöksenteossa. Monet rekrytointiammattilaisista kantavat ylpeyttä intuitiivisesta asiantuntijuudestaan ja käyttävät intuitiotaan etenkin hakijan persoonallisuuden sekä hakijan ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen. Toisaalta monet rekrytointiammattilaiset myös tunnistavat ja tunnustavat intuitiivisen ajattelun mahdolliset sudenkuopat ja suhtautuvat siihen varauksella.

Rekrytointiammattilaisten välillä on eroja siinä, miten he suhtautuvat intuition käyttöön päätösten tekemisessä, ja on viitteitä siitä, että henkilöt, jotka muutenkin painottavat kokemuksellisuutta päätöksenteossaan, tekevät niin todennäköisemmin myös rekrytointipäätöksiä tehdessään. Ammattilaisten ja maallikoiden eroista intuitiivisessa päätöksenteossa rekrytointitilanteissa ei ole yksiselitteistä näyttöä.

On kuitenkin hyvä muistaa, että rekrytoinnissa ei ole kyse vain yksittäisestä päätöksentekotilanteesta. Rekrytointi on yleensä monivaiheinen prosessi, johon kuuluu useimmiten esimerkiksi CV:n ja hakemuksen arvioiminen, joiden perusteella sopivat henkilöt kutsutaan haastatteluun. Lopullinen päätös rekrytoitavasta henkilöstä tehdään yleensä vielä haastatteluiden jälkeen. Ei voida olettaa, että päätöksenteko tapahtuu samalla tavalla näissä kaikissa tilanteissa ja myös intuitio ja siihen liittyvän asiantuntijuuden kehittyminen voi olla erilaista vaikkapa CV:n arvioimisessa kuin henkilön arvioiminen haastattelutilanteessa. Jotta saataisiin lisää tietoa siitä, miten ammattilaisten intuitio kehittyy rekrytointipäätöksissä, olisi aihetta hyvä tutkia kokeellisilla tutkimusasetelmilla, joissa ammattilaisten ja maallikoiden suoriutumista verrataan toisiinsa hyvin erilaisissa rekrytointiin liittyvissä arviointitilanteissa.

Tutkimustietoa tarvitaan lisää etenkin intuitiivisen päätöksenteon yhteydestä rekrytoitavien henkilöiden todelliseen suoriutumiseen työssään. Tällä hetkellä tutkimuksia, joissa ammattilaisten tekemiä intuitiivisia arvioita ja päätöksiä verrattaisiin henkilön suoriutumiseen uudessa roolissa ja organisaatiossa, ei ole. Jos tutkimus tapahtuu kokeellisissa asetelmissa vain kuvitteellisissa tilanteissa, voidaan tutkimusten ekologinen validiteetti kyseenalaistaa. Erityisen arvokasta voisi olla tutkimus, jossa intuitiivisen päätöksenteon ennustavuutta verrattaisiin edellä

mainitulla tavalla muihin menetelmiin kuten standardoituihin testeihin tai analyyttiseen päätöksentekoon. Kun tiedämme, että useat rekrytoijista kuitenkin käyttävät intuitiotaan vähintäänkin päätöksentekonsa tukena, olisi hyvä tietää, minkälaisia seurauksia sillä todellisuudessa on.

Kun intuitiivista päätöksentekoa tutkitaan, törmätään myös siihen, että intuitio voi myös tarkoittaa eri ihmisille hieman eri asioita. Jos etenkin laadullisissa tutkimuksissa koehenkilöiltä kysytään, miten he käyttävät intuitiotaan, voidaanko olla varmoja, että kaikki jakavat yhteisen määritelmän termille? Tämä voi olla suuri haaste tutkimusten validiteetille. Toisaalta myöskään määrällisissä tutkimuksissa, joissa päätöksentekotyöliä halutaan käyttää riippumattomana muuttujana, ei voida olla täysin varmoja siitä, että koehenkilöt varmasti käyttävät vain intuitiotaan tai toisaalta että he eivät käytä sitä ollenkaan.

Rekrytointiammattilaisilla näyttäisi kuitenkin olevan myös tietoa siitä, mitä haasteita intuition käyttöön voi liittyä. Erilaisten vinoumien mahdollisuus tunnistetaan, mutta monet kokevat, että intuition käyttö voi olla paikallaan, etenkin tilanteissa, joissa muiden menetelmien käyttö ei ole mahdollista. Tiedämme myös aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, että ammattilaiset voivat useissa erilaisissa konteksteissa tehdä kuitenkin onnistuneitakin intuitiivisia päätöksiä (Harteis & Billett, 2013). Rekrytointiammattilaisten intuitiivisen päätöksenteon kehittymisestä asiantuntijuuden kasvaessa olisikin tulevaisuudessa kiinnostavaa tutkia lisää.

5 Lähteet

Blanchar, J. C., & Sparkman, D. J. (2020). Individual Differences in Miserly Thinking Predict Endorsement of Racial/Ethnic Stereotypes. *Social Cognition*, 38(5), 405–421.

<https://doi.org/10.1521/soco.2020.38.5.405>

Dane, E., Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), 187–194.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.07.009>

Goings, R. B., Walker, L. J., & Wade, K. L. (2021). The Influence of Intuition on Human Resource Officers' Perspectives on Hiring Teachers of Color. *Journal of School Leadership*, 31(3), 189–208. <https://doi.org/10.1177/1052684619896534>

Harteis, C., & Billett, S. (2013). Intuitive expertise: Theories and empirical evidence. *Educational Research Review*, 9(June 2013), 145–157.

<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.02.001>

Huber, A. (2018). Exploring Hiring Practitioner Preferences for and Assessment Practices of Prospective Candidates. *Journal of Interior Design*, 43(4), 21–44.

<https://doi.org/10.1111/joid.12131>

Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>

Kinnunen, T., & Parviainen, J. (2016). Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews With Employee Candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 5–21.

<https://doi.org/10.19154/njwls.v6i3.5525>

- Lodato, M. A., Highhouse, S., & Brooks, M. E. (2011). Predicting professional preferences for intuition-based hiring. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 352–365.
<https://doi.org/10.1108/02683941111138985>
- Meagher, K. A. (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 171–191.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202728>
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: The role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43(4), 606–627.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0065>
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
<https://doi.org/10.1177/0149206309350084>
- Sinclair, S., & Agerström, J. (2020). Does expertise and thinking mode matter for accuracy in judgments of job applicants’ cognitive ability? *Scandinavian Journal of Psychology*, 61(4), 484–493. <https://doi.org/10.1111/sjop.12638>
- Vincent, V. U., Guidice, R. M., & Mero, N. P. (2021). Should you follow your gut? The impact of expertise on intuitive hiring decisions for complex jobs. *Journal of Management & Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.9>
- Voss, N. M., & Lake, C. J. (2021). Let me think about this: Factors associated with deliberative decision making within hiring contexts. *The Psychologist-Manager Journal*, 24(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/mgr0000104>