

MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE
IOSUD - ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

MANAGERUL INTUITIV - PROMOTOR AL DEZVOLTĂRII INTELIGENȚEI ORGANIZAȚIONALE

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU

DOCTORAND,
Diana - Andreea ROTARU (DUMITRACHE)

TÂRGOVIȘTE
2024

CUPRINS

Actualitatea și oportunitatea temei	7
Structura tezei de doctorat.....	8
Obiectivul fundamental și obiectivele specifice.....	10
Ipotezele de lucru	10
Testarea ipotezelor	11
Concluzii	12
Contribuții personale.....	19
Contribuții cu caracter de sinteză.....	20
Contribuții cu caracter teoretic experimental.....	20
Contribuții la dezvoltarea cercetării științifice.....	20
Contribuții teoretice în domeniul management.....	21
Noutatea tezei de doctorat.....	21
Dificultăți și limite ale cercetării.....	22
 Direcții viitoare de cercetare.....	23
Bibliografie selectivă.....	24
Curriculum Vitae	32
Lista articolelor publicate	38
Lista participărilor la conferințe internaționale	39

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTA FIGURILOR	iv
LISTA TABELELOR.....	v
LISTA FIGURILOR DIN ANEXE	vi
LISTA TABELELOR DIN ANEXE	viii
LISTA ABREVIERILOR	ix
INDEX DE NUME	x
INTRODUCERE.....	1
CAPITOLUL 1. INTELIGENȚA – CONCEPT OPERAȚIONAL CU ABORDĂRI INTERDISCIPLINARE.....	5
1.1. Inteligența generală - abordări teoretice și contribuții fundamentale	5
1.1.1. Abordarea psihometrică.....	6
1.1.2. Abordarea analitică factorială.....	7
1.1.3. Abordarea genetică	12
1.1.4. Abordarea sistemică	14
1.2. Inteligența organizațională – apanaj al organizațiilor performante	20
1.2.1. Evoluții teoretice și contribuții fundamentale	20
1.2.2. Caracteristicile organizațiilor inteligente din perspectiva lui Karl Albrecht	28
1.2.3. Capabilitățile companiilor ce favorizează dezvoltarea inteligenței organizaționale ..	35
1.2.4. Dimensiunile inteligenței organizaționale	40
Concluzii intermediare.....	44
CAPITOLUL 2. PROCESUL DECIZIONAL INTUITIV – FACILITATOR AL DEZVOLTĂRII INTELIGENȚEI ORGANIZAȚIONALE	45
2.1. Intuiția și rolul acesteia în procesul decizional	45
2.1.1. Caracteristicile intuiției din perspectiva luării deciziilor.....	45
2.1.2. Tipuri de intuiție aplicabile în procesul decizional	47
2.1.3. Implicarea asocierilor holistice în procesul decizional bazat pe intuiție	50
2.1.4. Bariere ale utilizării intuiției în procesul decizional.....	52
2.2. Procesul decizional cu componentă intuitivă. Factori de influență	54
2.3.1. Caracteristicile deciziei intuitive	54
2.3.2. Decidentul și eficacitatea procesului de luare a deciziei intuitive.....	55
2.3.3. Variabilele specifice companiei.....	59

2.3.4. Mediul de decizie.....	60
2.3. Rolul managerului intuitiv în dezvoltarea inteligenței organizaționale.....	65
2.3.1. Intuiția în management.....	65
2.3.2. Abilitați specifice managerului intuitiv. Intuiția – componentă a leadershipului strategic.....	68
2.3.3. Procesul decizional intuitiv – vector al inteligenței organizaționale.....	71
Concluzii intermediare.....	73

CAPITOLUL 3. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND DINAMICA BINOMULUI MANAGER INTUITIV - INTELIGENȚA ORGANIZATIONALĂ 74

3.1. Contextul și pilonii cercetării.....	74
3.1.1. Inteligența organizațională.....	74
3.1.2. Intuiția.....	81
3.1.3. Procesului decizional cu componentă intuitivă.....	88
3.1.4. Riscul asociat deciziilor intuitive.....	96
3.2. Specificul metodologic al cercetării.....	99
3.3. Obiectivele cercetării.....	101
3.4. Formularea ipotezelor cercetării.....	102
3.5. Descrierea metodei de cercetare.....	103
3.5.1. Cercetarea cantitativă.....	103
3.5.2. Cercetarea calitativă.....	107
Concluzii intermediare.....	108

CAPITOLUL 4. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII EMPIRICE 109

4.1. Analiza eșantionului.....	109
4.2. Percepția respondenților privind itemii analizați în cadrul cercetării cantitative.....	113
4.2.1. Percepția respondenților privind inteligența organizațională.....	113
4.2.2. Percepția respondenților privind procesul decizional și riscul asociat acestuia.....	134
4.2.3. Percepția respondenților privind utilizarea intuiției în procesul decizional.....	144
4.3. Percepția respondenților privind itemii analizați în cadrul cercetării calitative.....	154
4.4. Analiza de corelație și verificarea ipotezelor.....	166
4.4.1. Indicele compozit „IC1_ Inteligența organizațională”.....	168
4.4.2. Indicele compozit „IC2_ Eficiența decizională”.....	174
4.4.3. Indicele compozit „IC3_ Riscul asociat procesului decizional”.....	177
4.4.4. Indicele compozit „IC4_ Intuiția managerială”.....	178
4.4.5. Testarea ipotezelor.....	182
4.4.6. Concluzii în urma testării ipotezelor.....	198
Concluzii intermediare.....	200

CAPITOLUL 5. INSTRUMENT DE EVALUARE A STILULUI COGNITIV CU COMPONENTĂ INTUITIVĂ DIN PERSPECTIVA INTELIGENȚEI ORGANIZAȚIONALE (SCIO).....	201
5.1. Conceptualizare și dimensiuni	201
5.1.1. Dimensiunea “stilul cognitiv”	206
5.1.2. Dimensiunea „inteligenta organizațională”	207
5.2. Instrumentul SCIO – structură, mod de aplicare și interpretare	208
5.3. Validarea instrumentului SCIO prin implementare pilot.....	211
5.4. Beneficiile obținute în urma aplicării instrumentului SCIO	213
5.5. Operaționalizarea SCIO la nivel organizațional	216
5.5.1. Aplicarea SCIO pentru noii angajați	217
5.5.2. Utilizarea SCIO în stabilirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță	219
5.6. Recomandări rezultate în urma aplicării instrumentului SCIO.....	220
CONCLUZII FINALE	235
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	242
DIFICULTĂȚI ȘI LIMITE ALE CERCETĂRII	245
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	246
BIBLIOGRAFIE.....	247
ANEXE.....	264
Anexa 1: Chestionar privind rolului managerului intuitiv în dezvoltarea inteligenței organizaționale	265
Anexa 2: Distribuțiile de frecvențe ale răspunsurilor	272
Anexa 3: Consistența internă și coeficientul de corelație ale variabilelor sumative.....	282
Anexa 4: Analize realizate pentru testarea ipotezelor.....	284
Anexa 5: Indexul Stilului Cognitiv (CSI)	298
Anexa 6: Evaluarea răspunsurilor pentru fiecare item din modelul CSI	299
Anexa 7: Instrumentul OIA propus de Karl Albrecht.....	300
Anexa 8: Instrumentul de evaluare a stilului cognitiv cu componentă intuitivă din perspectiva inteligenței organizaționale (SCIO)	302
Anexa 9: Modalitatea de notare a răspunsului acordat pentru fiecare item din SCIO.....	304
Anexa 10: Exemplificarea aplicării instrumentului SCIO	308

***CUVINTE CHEIE: Inteligență organizațională,
manager intuitiv, proces decizional, intuiție***

Actualitatea și oportunitatea temei

Teza de doctorat își propune să prezinte conceptul de inteligență organizațională în corespondență cu cel ce semnifică intuiția, analizând modalitatea în care predispoziția managerială către stilul cognitiv cu componentă intuitivă poate influența inteligența organizațională.

În ultimele decenii, conceptele de inteligență și inteligență organizațională au fost definite și cercetate de mai mulți autori în publicații variate, cele mai reprezentative dintre definiții fiind menționate în cuprinsul tezei. Lucrarea de față își propune să sublinieze importanța inteligenței organizaționale ca factor de succes și determinant al avantajului competitiv. Percepută ca fiind abilitatea unei companii de a se adapta la variațiile mediului de business în care activează, inteligența organizațională reprezintă o arie vastă, astfel că perspectivele, dimensiunile și componentele acesteia au reprezentat elemente de interes și au fost analizate în cuprinsul tezei de doctorat.

Actualitatea temei

Actualitatea temei cercetate este deosebit de relevantă în contextul dinamic și complex al mediului de afaceri contemporan. Într-o lume caracterizată de schimbări rapide, volum mare de informații și incertitudini crescânde, capacitatea de a lua decizii rapide și bine fundamentate devine esențială pentru succesul organizațional. În acest context, managerul intuitiv joacă un rol crucial, deoarece combină intuiția cu rațiunea pentru a ghida organizația spre performanță și inovație. Astfel, acești manageri folosesc intuiția pentru a completa analizele raționale, ceea ce le permite să anticipeze probleme și oportunități, contribuind astfel la supraviețuirea și succesul organizației.

În același timp, prin evaluarea, înțelegerea și augmentarea stilurilor cognitive și asocierea lor cu inteligența organizațională, managerii intuitivi pot dezvolta strategii eficiente pentru gestionarea schimbărilor și încurajarea unei culturi organizaționale flexibile și adaptabile, capabile să răspundă rapid la cerințele pieței și la provocările emergente. Această adaptabilitate este o dimensiune esențială a inteligenței organizaționale și contribuie la creșterea performanței și inovării.

În plus, înțelegerea modului în care angajații procesează informațiile și iau decizii poate ajuta la personalizarea planurilor de dezvoltare profesională și la optimizarea procesului de recrutare și selecție, asigurând astfel o potrivire mai bună între cerințele organizaționale și abilitățile individuale.

Oportunitatea temei

Studierea impactului pe care managerii intuitivi îl exercită asupra inteligenței organizaționale oferă o perspectivă valoroasă asupra modului în care organizațiile pot valorifica potențialul uman pentru a se adapta și a prospera. Inteligența organizațională, definită ca abilitatea colectivă de a procesa informații, de a învăța și de a se adapta, este crucială pentru succesul pe termen lung, însă, în același timp, managerii intuitivi pot promova un mediu de lucru colaborativ și deschis, încurajând comunicarea eficientă și cooperarea între angajați, sporind astfel inteligența organizațională.

Evaluarea și valorizarea diversității stilurilor cognitive în rândul angajaților contribuie la construirea unor echipe eficiente și la optimizarea procesului decizional, aspect ce nu doar îmbunătățește performanța individuală și colectivă, ci și crește capacitatea organizației de a se adapta la schimbări, dezvoltând strategii eficiente pentru gestionarea acestora.

Înțelegerea stilurilor cognitive ale angajaților și adaptarea proceselor decizionale și a strategiilor de dezvoltare profesională la aceste stiluri poate duce la personalizarea dezvoltării profesionale, la optimizarea procesului de recrutare și selecție și la creșterea angajamentului și satisfacției angajaților.

Structura tezei de doctorat

Lucrarea este **structurată** în cinci capitole, primele două abordând teoretic conceptele cheie ale cercetării științifice, atât din punct de vedere al definițiilor conturate până în acest moment, cât și din perspectiva cercetărilor care s-au bazat pe aceste concepte.

Capitolul 1 debutează cu analiza conceptului de inteligență cu focus asupra individului, fiind analizate abordări ale cercetătorilor din domeniu în manieră evolutivă apariției curentelor, fiind creionate abordarea psihometrică, abordarea analitică factorială, abordarea genetică, precum și cea sistemică. Această trecere în revistă a principalelor abordări ale inteligenței are ca scop clarificarea conceptului și a apariției acestuia, precum și delimitarea caracteristicilor percepute la nivel individual. În continuare, accentul tranzitează către conceptul de inteligență organizațională din perspectiva apariției și evoluției, fiind reliefate principalele salturi în domeniu. De asemenea, detalierea dimensiunilor, a capabilităților și a perspectivelor referitoare la acest concept au ca scop creionarea cât mai clară a cadrului necesar analizării inteligenței organizaționale în asociere cu

stilul cognitiv utilizat în procesul de luare a deciziilor. Totodată, se abordează implicațiile pe care acest concept îl are la nivelul organizațiilor inteligente și care ar fi rolul managerului în dezvoltarea acestei capacități a organizației.

Cel de-al doilea capitol al tezei de doctorat tratează noțiunea de intuiție, cu focus pe implicațiile acestui concept în zona managerială, din perspectiva procesului de adoptare a deciziilor strategice ce contribuie la dezvoltarea organizației și a inteligenței organizaționale, fiind delimitate compatibilitățile abilităților de leadership cu cele ale managerului intuitiv, rolul intuiției în procesul decizional, precum și factorii care influențează manifestarea intuiției în eficacitatea procesului decizional.

Capitolul trei introduce detalii referitoare la cercetarea empirică realizată, debutând cu principalele concluzii identificate din cercetările anterioare ce au vizat pilonii cercetării și continuând ulterior cu informații referitoare la specificul metodologic, obiectivele cercetării, enunțarea ipotezelor și descrierea metodei de cercetare.

Analiza datelor obținute în urma cercetării calitative și cantitative se realizează în cadrul **capitolului patru**, fiind analizate și interpretate datele colectate cu ajutorul programelor statistice de analiza a seturilor de date. Capitolul are ca scop fundamental testarea ipotezelor și conturarea concluziilor cercetării, pas predecesor capitolului ce conține transpunerea în practică a informațiilor validate în urma demersului de cercetare.

Ultimul capitol al tezei de doctorat propune, conceptualizează și testează un instrument bidimensional conturat în baza rezultatelor obținute în urma demersului științific ce are ca specific și caracter de noutate analiza inteligenței organizaționale în asociere cu stilul cognitiv cu componentă intuitivă, scopul principal fiind identificarea nivelului individual și organizațional, precum și conturarea unor recomandări de potențare și augmentare a abilităților și dimensiunilor ce țin de inteligența organizațională într-un cadru formalizat.

În încheierea lucrării, sunt prezentate concluziile finale ale cercetării, contribuțiile personale, dificultățile identificate și limitele conturate, precum și direcțiile viitoare, reprezentând un conglomerat de informații ce poate fi considerat punct de pornire în cercetări ulterioare sau extinderea cercetării de față.

Obiectivul fundamental și obiectivele specifice

Obiectivul fundamental al cercetării îl constituie investigarea și analiza rolului managerului intuitiv în promovarea inteligenței organizaționale, care să permită eficientizarea procesului decizional și reducerea riscurilor asociate acestuia în cadrul organizațiilor multinaționale mari și mijlocii care își desfășoară activitatea pe teritoriul Municipiului București.

În vederea atingerii obiectivului fundamental, s-au conturat **obiectivele specifice** descrise mai jos:

OS1: Investigarea legăturii de cauzalitate dintre eficiența procesului decizional și intuiția managerială

OS2: Analiza influenței inteligenței organizaționale asupra eficienței procesului decizional

OS3: Investigarea măsurii în care inteligența organizațională intervine în evoluția nivelului de risc asociat procesului decizional

OS4: Analiza rolului intuiției manageriale în diminuarea riscului asociat luării deciziilor

Ipotezele de lucru

Pentru îndeplinirea obiectivului fundamental al cercetării, analiza și investigarea rolului managerului intuitiv în dezvoltarea inteligenței organizaționale, care să permită eficientizarea procesului decizional și reducerea riscurilor asociate acestuia, au fost formulate următoarele 4 ipoteze:

H 1: Intuiția managerială influențează direct proporțional eficiența procesului decizional.

H 2: Între inteligența organizațională și eficiența procesului decizional există o asociere pozitivă.

H 3: Între nivelul riscului aferent procesului decizional și inteligența organizațională există o asociere negativă.

H 4: Intuiția managerială se asociază pozitiv riscului determinat de luarea deciziilor.

Testarea ipotezelor

Pentru testarea **Ipotezei 1** au fost definite variabile sumative corespunzătoare dimensiunii intuiției manageriale, respectiv înclinația individuală, tipul sarcinilor/activităților, limitările de timp și spațiu, expertiza și analiza alternativelor.

Prin analiza corelațiilor dintre aceste variabile sumative și indicele compozit eficiența procesului decizional, au fost determinate relații liniare semnificative statistic, cu corelații moderate sau puternice, demonstrând astfel că acestea manifestă tendința să crească în același timp sau să scadă în același timp.

Așadar, **eficiența decizională** este corelată **moderat** cu **înclinația individuală** a factorilor de decizie către abordarea intuitivă ($r=0,260$), cu **tipologia sarcinilor și a activităților** ($r=0,299$) și cu condițiile de mediu referitoare la **limitările de timp și spațiu** ($r=0,621$) și corelată **puternic** cu **expertiza decidenților** ($r=0,840$) și cu **analiza alternativelor** ($r=0,717$).

Ipoteza 1 s-a confirmat, existând o relație pozitivă între intuiția managerială și eficiența procesului decizional.

Pentru testarea **Ipotezei 2** s-au definit și analizat variabilele sumative ce reprezintă eficiența procesului decizional, respectiv procesul decizional, mediul de decizie, caracteristicile deciziilor și factorul de decizie, în relație cu indicele compozit inteligența organizațională. Astfel, prin analiza corelațiilor dintre variabilele sumative și indicele compozit inteligența organizațională au fost determinate asocieri **pozitive**, cu corelații **moderate** sau **puternice**.

Astfel, **inteligența organizațională** este corelată **pozitiv** în măsură **semnificativă** cu **mediul de decizie** ($r=0,648$) și **factorul de decizie** ($r=0,529$) și corelată **puternic pozitiv** cu **procesul decizional** ($r=0,918$) și cu **caracteristicile deciziilor** ($r=0,908$).

Ipoteza 2 se confirmă, analiza realizată în cuprinsul lucrării reflectând relație pozitivă între dimensiunile ce reprezintă eficiența procesului decizional și inteligența organizațională.

Pentru testarea supoziției aferente **Ipotezei 3** au fost definite variabilele sumative ale inteligenței organizaționale, respectiv viziunea strategică, viitor comun, deschiderea pentru schimbare, implicarea emoțională, alinierea și congruența, aplicarea și împărtășirea cunoștințelor, presiunea performanței, comunicarea și colaborarea, precum și mediul concurențial. Prin analiza corelațiilor stabilite între aceste variabile sumative și indicele compozit aferent riscului asociat procesului decizional, au fost determinate asocieri **pozitive**, cu intensități **semnificative**.

Astfel, **riscul asociat procesului decizional** este corelat **semnificativ** cu *viziunea strategică* ($r=0,332$), *viitorul comun* ($r=0,382$), *deschiderea pentru schimbare* ($r=0,362$), *implicarea emoțională* ($r=0,471$), *aliniera și congruența* ($r=0,376$), *aplicarea și împărtășirea cunoștințelor* ($r=0,369$), *presiunea performanței* ($r=0,403$), *comunicarea și colaborarea* ($r=0,444$) și *mediul concurențial* ($r=0,332$).

Ipoteza 3 nu se confirmă, deoarece analiza realizată reflectă o relație pozitivă între dimensiunile inteligenței organizaționale și riscul asociat procesului decizional.

Pentru testarea **Ipotezei 4** au fost definite și analizate variabilele sumative ale riscului asociat procesului decizional, respectiv impactul deciziilor și gradul de incertitudine al acestora. Prin corelarea acestora cu indicii compozit intuiția managerială, au fost determinate relații liniare, semnificative statistic, cu corelație **puternică**.

Astfel, **intuiția managerială** se asociază **pozitiv** prin corelații **puternice** cu **impactul deciziilor** ($r=0,765$) și **gradul de incertitudine al acestora** ($r=0,782$).

Ipoteza 4 se confirmă, existând o relație pozitivă între intuiția managerială și riscul determinat de luarea deciziilor.

Concluzii

Teza de doctorat propune integrarea a două concepte organizaționale în complementaritate, demersul cercetării pornind de la etapa analizei literaturii de specialitate în domeniu și continuând ulterior cu definirea obiectivelor și ipotezelor cercetării, identificarea modalității de validare a acestora, efectuarea cercetării propriu-zise, precum și interpretarea rezultatelor obținute și definirea unui instrument bidimensional care să permită aplicarea atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual.

Cercetarea conceptului de inteligență și identificarea abordărilor reprezentative în domeniu au permis analiza evoluției modului în care inteligența a fost percepută, fiind astfel conturate abordarea psihometrică, analitică factorială, genetică și respectiv sistemică, fiecare dintre ele prezentând particularități specifice. Din perspectiva abordării psihometrice, Francis Galton a propus măsurarea capacităților intelectuale înnăscute prin teste și antropometrie, definind inteligența ca o caracteristică biologică unitară bazată pe energie și sensibilitate. Studiile sale au

arătat că inteligența este legată de timpul de reacție și de viteza impulsurilor nervoase, deschizând astfel calea abordării psihometrice și legitimând studierea inteligenței în psihologie.

În continuare, abordarea analitică factorială se remarcă prin contribuțiile aduse de către Charles Spearman, care a propus teoria bifactorială cu inteligența generală ("g") și aptitudinile specifice ("s"); Cyril Burt și Philip Vernon, care au extins teoria cu factori de grup ierarhici; Louis Leon Thurstone, care a sugerat șapte abilități primare independente; Joy Paul Guilford care a creat un model tridimensional și Raymond Cattell care a diferențiat între inteligența fluidă ("gf") și cea cristalizată ("gc").

Abordarea genetică introdusă de Jean Piaget conturează inteligența ca fiind o adaptare continuă la mediu, prin procese de asimilare și acomodare care resetează echilibrul cognitiv, progresul inteligenței realizându-se prin patru stadii de dezvoltare, fiecare consolidând realizările anterioare și reflectând un echilibru dinamic al dezvoltării cognitive.

În abordarea sistemică a inteligenței, teoriile recente se axează pe interacțiunea dintre structurile cognitive și alte sisteme, în contrast cu teoriile factoriale care identifică structuri aptitudinale. Teoria inteligențelor multiple a lui Howard Gardner propune tipuri de inteligențe independente, iar teoria triarhică a lui Robert Sternberg accentuează adaptabilitatea și eficiența în utilizarea resurselor, combinând subteoriile contextuală, experiențială și componentială.

Inteligența organizațională, unul din cele două elemente ale cercetării, reprezintă un concept complex, caracteristicile și dimensiunile acestuia fiind analizate îndelung de diferiți cercetători. Rezoluțiile identificate de fiecare în parte consolidează importanța ce trebuie acordată inteligenței organizaționale atât la nivelul organizațiilor, cât și la nivelul mediului concurențial de nivel microeconomic și macroeconomic.

Contextul epistemologic inclus în cuprinsul tezei de doctorat reprezintă esența cercetărilor în domeniu, fiind augmentată de sursele bibliografice aferente literaturii de specialitate consultate pe parcursul analizării conceptului.

Inițial promovată de Sternberg în 1986, această concepție a fost extinsă pentru a include aspecte precum adaptabilitatea, influența asupra mediului extern și identificarea oportunităților. Cea mai cuprinzătoare și reprezentativă conceptualizare a inteligenței organizaționale este conturată de către Karl Albrecht, cel care a definit inteligența organizațională ca fiind mobilizarea și focalizarea puterii creierelor organizației pentru îndeplinirea misiunii și a identificat dimensiuni ale inteligenței organizaționale ce reprezintă criterii de evaluare a acesteia. Astfel, teza de doctorat

preia ca etalon contribuția lui Karl Albrecht și construiește cercetarea științifică în jurul acestei abordări.

În accepțiunea acestuia, companiile cu un nivel ridicat al inteligenței organizaționale sunt caracterizate prin potențarea următoarelor elemente: viziune strategică, viitor comun, deschidere pentru schimbare, implicare emoțională, aliniere și congruență, aplicarea cunoștințelor și presiunea performanței, elemente ce au fost preluate și integrate în construcția chestionarului ce stau la baza cercetării științifice.

Pe de cealaltă parte, **intuiția managerială** reprezintă un concept analizat de cercetători din ce în ce mai mult, valoarea asociată acestuia fiind apreciată în contextul organizațional. Literatura de specialitate consultată prezintă atât abordări teoretice, cât și cercetări ce au condus la rezultate semnificative în domeniul intuiției manageriale ce au reprezentat o referință esențială în demersul științific.

Tipurile principale de intuiție identificate și analizate în cuprinsul tezei reflectă faptul că putem identifica în procesele decizionale intuiția bazată pe **expertiză**, specifică experților și aplicabilă situațiilor bine definite, intuiția **creativă**, caracterizată de un timp mai mare de reacție și divergență, intuiția **socială**, influențată de avantajele evolutive legate de interacțiunile sociale și sprijinită de modele duale din psihologia socială, precum și intuiția **morală**, ce implică judecăți rapide și automate legate de dileme etice, bazate pe afect și rezistente la disconfirmare.

În antiteză cu beneficiile identificate pentru utilizarea intuiției în procesul decizional, lucrarea analizează totodată barierele ce pot apărea în contextul deciziilor intuitive, fiind identificate astfel elemente precum politici organizaționale ce subestimează experiența practică și favorizează acreditările formale, schimbările frecvente și înlocuirea rapidă a metodelor tradiționale ce pot duce la erodarea experienței și a abilității de a aplica soluții dovedite, procedurarea excesivă, dependența de metrici și focalizarea pe obiective măsurabile ce au la bază decizii fundamentate exclusiv pe cifre, precum și tehnologiile informaționale ce pot limita oportunitățile de dezvoltare și utilizare a intuiției.

Deși studiile inițiale au favorizat raționalitatea, recent a crescut acceptarea intuiției, mai ales în medii de afaceri cu schimbări rapide. Cercetători precum John Mihalasky și Weston Agor au găsit o corelație între intuiție și performanța managerială, subliniind importanța dezvoltării abilităților intuitive pentru managerii viitorului. Henry Mintzberg a observat că intuiția este folosită de managerii de top în situații imprevizibile, în care analiza rațională nu este suficientă, în

timp ce cercetătorii Madeleine Van der Steege și Dr. Marcia Emery au demonstrat că intuiția poate fi dezvoltată și integrată cu rațiunea prin coaching. Van der Steege afirmă că coaching-ul ajută managerii să îmbine intuiția cu analizele tehnice, iar Emery subliniază importanța perfecționării abilităților intuitive în era informațională.

Contextul cercetării și conceptualizarea pilonilor cercetării a permis conturarea obiectivelor și a ipotezelor. Astfel, **obiectivul fundamental** al cercetării îl constituie analiza și investigarea rolului managerului intuitiv în dezvoltarea inteligenței organizaționale, astfel încât să faciliteze eficientizarea procesului decizional și reducerea riscurilor asociate acestuia în cadrul organizațiilor multinaționale mari și mijlocii care își desfășoară activitatea pe teritoriul Municipiului București. Obiectivele derivate au avut ca scop investigarea legăturii de cauzalitate dintre eficiența procesului decizional și intuiția managerială, analiza influenței inteligenței organizaționale asupra eficienței procesului decizional, investigarea măsurii în care inteligența organizațională intervine în evoluția nivelului de risc asociat procesului decizional, precum și analiza rolului intuiției manageriale în diminuarea riscului asociat luării deciziilor.

Ipotezele cercetării au fost formulate prin integrarea contextuală a acestora în demersul cercetării și construirea chestionarului astfel încât variabilele analizate să fie evaluate prin intermediul secțiunilor. Cele 4 ipoteze au fost formulate pentru îndeplinirea obiectivului fundamental al cercetării, fiind în strânsă relaționare cu obiectivele specifice derivate.

Cercetarea realizată în vederea testării ipotezelor s-a efectuat atât prin intermediul unui chestionar ce au contribuit la evaluarea cantitativă a percepției respondenților, cât și prin intermediul întrebărilor deschise ce au avut ca scop evaluarea calitativă. Chestionarul structurat în 4 secțiuni principale a captat opinia respondenților prin intermediul a 22 întrebări închise, fiecare secțiune analizând pe rând, inteligența organizațională, procesul decizional, utilizarea intuiției în procesul decizional. În construirea chestionarului au fost avute în vedere studiile realizate de cercetătorii în domeniu, cadrul conceptual inclus în capitolele incipiente ale lucrării, precum și instrumente de măsurare aferente conceptelor.

În urma aplicării și prelucrării chestionarului, au fost determinate 387 seturi de date valide, care, raportate la mărimea eșantionului corectat determinat în procesul de eșantionare a cărui valoare rezultată este de 384 persoane, determină o eroare maximă admisibilă de 4,97%, sub pragul de 5%, oferind astfel acuratețe adecvată pentru studiul realizat.

Datele colectate au fost prelucrate, analizate și interpretate ulterior utilizând atât sisteme de analiză a datelor precum cele din suita Microsoft Office 2000 și programele de gestiune statistică SPSS Statistics 29.0 (Statistical Package for the Social Sciences), cât și instrumente statistice precum Coeficientul Cronbach Alpha ce permite măsurarea consistenței interne a variabilei, Coeficientul de corelație interclasă, analiza Person pentru măsurarea puterii și direcției relației dintre două variabile, testele de normalitate Kolmogorov–Smirnov și Shapiro–Wilk, precum și histograme și graficul Q-Q Plot pentru analiza normalității distribuției.

Coroborarea tuturor acestor instrumente a susținut procesul de validare a ipotezelor, fiind astfel validate 3 din cele 4 ipoteze formulate la începutul demersului de cercetare, respectiv ipotezele H1, H2 și H4.

Informațiile obținute în urma cercetării cantitative și calitative extind cercetările documentate în literatura de specialitate și reprezintă elemente ce contribuie la analiza detaliată a celor două concepte.

Rezultatele cercetării cantitative și calitative au contribuit semnificativ la fundamentarea ulterioară și definirea instrumentului de evaluare a stilului cognitiv cu componentă intuitivă din perspectiva inteligenței organizaționale. Instrumentul propus are ca scop principal evaluarea stilul cognitiv al fiecărui individ în asociere cu percepția referitoare la inteligența organizațională, în vederea înțelegerii profunde a modului în care caracteristicile cognitive individuale ale angajaților influențează și sunt influențate de performanța organizațională.

Fundamentarea instrumentului pentru evaluarea stilului cognitiv din perspectiva inteligenței organizaționale (SCIO) s-a bazat pe rezultatele obținute în urma cercetării, precum și pe cele mai reprezentative instrumente definite până la momentul realizării lucrării prezente în domeniul cercetării celor două concepte, respectiv CSI pentru evaluarea stilului cognitiv din perspective intuitiv-analitice, precum și instrumentul propus de către cercetătorul Karl Albrecht pentru măsurarea inteligenței organizaționale (OIA). Pentru realizarea noului instrument, s-au înglobat itemii cei mai apreciați de către respondenți ce au rezultat în urma demersului de cercetare, obținându-se astfel un mijloc extins de evaluare al celor două concepte.

Pentru a asigura **acuratețea** instrumentului SCIO nou definit, au fost introduse 10 elemente de control, astfel încât să se poată verifica consecvența în răspunsurile oferite. Elementele de control au fost definite atât în relație cu itemii din modelul de referință, cât și în relație cu itemii nou adăugați.

De asemenea, pentru *calibrarea* instrumentului s-a realizat implementarea pilot pe un eșantion restrâns de persoane cu funcții de management de primă linie și de nivel mediu. Setul preliminar de date obținut în baza celor 12 exerciții a permis o analiză mai amănunțită a structurii, determinarea intervalelor propuse pentru interpretarea rezultatelor, precum și obținerea și înglobarea unor recomandări care au determinat tranziția instrumentului către forma finală. În același timp, aplicarea pilot a facilitat creșterea clarității referitoare la modul de aplicare, rafinarea modalității de administrare, interpretare și utilizare a datelor.

Aportul semnificativ al cercetării îl reprezintă instrumentul cu caracteristică bidimensională propus ce permite analiza atât la nivel de individ cât și la nivel organizațional a celor două concepte majore studiate în demersul de cercetare doctorală, aplicabilitatea acestuia fiind neîngrădită de caracteristicile specifice companiilor.

Beneficiile aplicabilități instrumentului SCIO la nivelul companiilor, atât din perspectivă organizațională, cât și din perspectivă individuală, favorizează maximizarea elementelor cheie ce influențează pozitiv inteligența organizațională.

Construirea instrumentului permite administrarea acestuia atât în perioada de integrare a noilor angajați, cât și ulterior, analizând astfel evoluția percepției angajaților și identificând măsuri specifice și modalități de îmbunătățire în concordanță cu rezultatele obținute.

Din perspectiva procesului de luare a deciziilor, aplicarea instrumentului SCIO aduce ca beneficiu *sporirea eficienței procesului decizional* prin adaptarea acestuia la stilul cognitiv intuitiv identificat. Înțelegerea stilului cognitiv și asocierea sa cu inteligența organizațională permite organizațiilor să optimizeze deciziile și să elaboreze strategii mai eficiente pentru rezolvarea problemelor.

Un alt beneficiu al utilizării instrumentului SCIO este reprezentat de faptul că determinarea stilului cognitiv al angajaților facilitează *comunicarea și colaborarea* dintre membrii organizației. Se remarcă așadar relația direct proporțională dintre stilul cognitiv și inteligența organizațională, comunicarea și colaborarea reprezentând dimensiuni ale inteligenței organizaționale. Determinarea modului în care indivizii procesează informațiile și adoptă deciziile contribuie la constituirea unor echipe mai eficiente și la îmbunătățirea relațiilor de lucru, rezultând astfel produse performante.

Stilurile cognitive influențează modul în care indivizii se adaptează la schimbări și situații noi, așadar identificarea și îmbunătățirea stilurilor cognitive pot spori capacitatea indivizilor și a

organizațiilor de a se **adapta la mediul concurențial**. Prin integrarea acestor stiluri în strategiile organizaționale, se pot dezvolta soluții pentru gestionarea schimbărilor și promovarea unei culturi organizaționale flexibile și adaptabile.

În același timp, identificarea stilului cognitiv prin intermediul instrumentului SCIO contribuie la **identificarea talentelor și a potențialului** în cadrul organizației, astfel că identificarea unor indivizi cu anumite particularități cognitive sau abilități specifice pot determina organizația să investească în dezvoltarea și alocarea optimă a resurselor umane, sporind astfel inteligența organizațională.

Pe de altă parte, **nivelul de satisfacție și angajamentul angajaților** poate fi îmbunătățit prin înțelegerea stilului cognitiv al angajaților și al modului în care acesta corespunde cerințelor și valorilor organizației. Angajații al căror stil de gândire este apreciat și înțeles sunt mai predispuși să se implice activ în activități și să contribuie la succesul companiei, facilitând astfel performanța și dezvoltarea inteligenței organizaționale.

Prin aplicarea instrumentului SCIO, organizațiile pot avea o mai bună vizibilitate referitoare la identificarea și înțelegerea diferențelor de stil cognitiv al membrilor echipei, fapt ce susține **prevenirea și gestionarea conflictelor și a tensiunilor interpersonale**.

Totodată, utilizarea instrumentului SCIO poate servi drept fundament pentru **personalizarea planurilor de dezvoltare profesională** ale angajaților. Prin identificarea trăsăturilor cognitive specifice și a punctelor forte ale fiecărei persoane, organizația poate oferi resurse și oportunități de dezvoltare adaptate nevoilor și intereselor individuale.

Un alt beneficiu al utilizării instrumentului SCIO se referă la posibilitatea acestuia de a oferi informații semnificative pentru **procesul de recrutare, selecție și formare a echipelor**. Astfel, identificarea candidaților care se potrivesc cel mai bine cu cerințele cognitive și valorile organizaționale poate ajuta atât la selecția și angajarea persoanelor care au cel mai mare potențial de succes în cadrul organizației, cât și la **îmbunătățirea componenței echipelor**.

Dezvoltarea unei culturi organizaționale mai deschise, inclusive și orientată spre învățare reprezintă un alt beneficiu ce se poate obține în urma utilizării instrumentului SCIO. Așadar, înțelegerea mai profundă a modului în care angajații gândesc și acționează favorizează toleranța, empatia și colaborarea la nivel organizațional, generând astfel cadrul propice performanței.

În același timp, *performanța organizațională* este susținută și potențată de o mai bună cunoaștere a impactului pe care procesele cognitive individuale le au asupra activităților organizației, optimizând procesele, eficientizând alocarea resurselor și îmbunătățind rezultatele.

Utilizarea instrumentului SCIO aduce beneficii valoroase companiilor, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional, fiind astfel un factor determinant al creșterii angajamentului angajaților, reducerii conflictelor, personalizării programelor de dezvoltare personală, îmbunătățirii proceselor de recrutare, selecție și formare, eficientizării procesului decizional, facilitării comunicării, al creșterii performanței organizaționale și al adaptabilității la schimbare. Includerea unui astfel de instrument la nivel organizațional maximizează potențialul de performanță, încurajează inovarea, adaptabilitatea, favorizează succesul pe termen lung și permite înțelegerea și gestionarea mai facilă a stilurilor cognitive ale angajaților.

În concluzie, inteligența organizațională și intuiția managerială reprezintă concepte esențiale în context organizațional, valorificarea acestora reprezentând o modalitate accesibilă tuturor companiilor. Teză de doctorat a investigat relația dintre stilul cognitiv cu componentă intuitivă din perspectiva inteligenței organizaționale, propunând un instrument de evaluare care integrează aceste două concepte și să evidențieze astfel importanța înțelegerii stilurilor cognitive individuale pentru optimizarea performanței organizaționale. Rezultatele au demonstrat că recunoașterea și valorificarea componentelor intuitive ale stilului cognitiv contribuie semnificativ la dezvoltarea unei inteligențe organizaționale robuste. Instrumentul de evaluare propus oferă un cadru practic pentru identificarea trăsăturilor cognitive și a resurselor umane, facilitând astfel personalizarea strategiilor de dezvoltare profesională și îmbunătățirea eficienței organizaționale. Această abordare inovatoare promite să îmbunătățească procesele de management al talentelor și să sprijine organizațiile în adaptarea la dinamica mediului de afaceri contemporan.

Contribuții personale

Demersul de cercetare ce stă la baza prezentei teze de doctorat a avut ca scop analiza modului în care dimensiunea intuitivă a stilului cognitiv adoptat la nivel managerial influențează inteligența organizațională.

Perspectivile diferite colectate în urma efectuării cercetării a permis definirea unui nou instrument de evaluare a stilului cognitiv cu componentă intuitivă din perspectiva inteligenței

organizaționale care să permită evaluarea percepției referitoare la aceste două dimensiuni, precum și definirea unui set de propuneri general valabile ce se pot formaliza în planuri de acțiuni pentru companiile și angajații analizați.

Contribuțiile prezentei lucrări subliniază implicațiile stilurilor cognitive în companii, cu precădere asupra inteligenței organizaționale. Încercând o categorisire a contribuțiilor aduse de prezenta lucrare, se identifica contribuții cu caracter de sinteză, cu caracter teoretic experimental, contribuții la dezvoltarea cercetării științifice, precum și contribuții teoretice în domeniul management.

Contribuții cu caracter de sinteză

Lucrarea promovează conceptul dezvoltării inteligenței organizaționale, ca o practică normală de management, prin promovarea stilului cognitiv cu componentă intuitivă, punând astfel într-o lumină favorabilă abilitatea managerială de a integra eficient intuiția în procesul decizional.

Noutatea tezei de doctorat constă în asocierea a două concepte analizate și cercetate îndelung de către diverși cercetători, însă nu în asociere. Noul instrument propus permite evaluarea stilului cognitiv în asociere cu inteligența organizațională și include totodată recomandări în vederea îmbunătățirii stilului cognitiv și/sau a inteligenței organizaționale în funcție de scorurile obținute în urma aplicării instrumentului.

Recomandările relevante pentru părțile interesate sunt conturate prin intermediul concluziilor și recomandărilor identificate în demersul științific, acestea reprezentând totodată posibile inițiative ce se pot aplica cu scopul dezvoltării inteligenței organizaționale.

Contribuții cu caracter teoretic experimental

Abordarea intuitivă a subiectelor este deseori percepută ca fiind o modalitate de gestionare a activităților slab prioritizată și tratată cu superficialitate. Lucrarea de față însă oferă o abordare holistică asupra integrării intuiției în procesul decizional cu impact asupra inteligenței organizaționale, evidențiind avantajele asociate unui stil cognitiv cu componentă intuitivă, conturând chiar și un instrument care are ca scop principal punerea în valoare și augmentarea intuiției manageriale în contextual organizațiilor cu o inteligență ridicată.

Contribuții la dezvoltarea cercetării științifice

Contribuțiile la dezvoltarea cercetării științifice implică perspectivele critice referitoare la componenta intuitivă a procesului decizional din cadrul companiilor multinaționale care activează la nivelul Municipiului București, prin evaluarea percepției respondenților cu privire la

predispoziția de a include componente intuitive în demersul decizional. Cercetarea realizată în teza de doctorat propune îmbinarea a două instrumente de referință utilizate pentru măsurarea conceptelor cheie ale lucrării și îmbunătățirea acestora cu elementele semnificative reieșite din cercetarea științifică, rezultând astfel un nou instrument ce permite evaluarea stilului cognitiv cu componentă intuitivă din perspectiva inteligenței organizaționale.

Contribuții teoretice în domeniul management

Subiectul tezei de doctorat se referă la concepte ce se suprapun foarte bine cu cele două instrumente de referință în domeniul măsurării stilului cognitiv (Modelul CSI) și respectiv de evaluare a inteligenței organizaționale (modelul propus de Karl Albrecht), fapt ce a permis analizarea procesului decizional cu componentă intuitivă în asociere cu inteligența organizațională.

Teoretizând stilul cognitiv cu componentă intuitivă și inteligența organizațională, teza de doctorat conceptualizează un instrument nou de evaluare individuală și organizațională, propunând totodată recomandări de îmbunătățire în funcție de rezultatele obținute în urma aplicării instrumentului.

Instrumentul și rezultatele obținute în urma aplicării acestuia se poate utiliza la nivel managerial de către companiile care doresc realizarea unei analize comparative individ – organizație, cu beneficiile asociate referitoare la obținerea recomandărilor pentru îmbunătățirea dimensiunilor ce aparțin inteligenței organizaționale, cât și stilului cognitiv.

Noutatea tezei de doctorat

Inteligența organizațională reprezintă un concept foarte vast și cuprinzător, dezvoltarea, expansiunea și cunoașterea de noi orizonturi putând să se realizeze prin diverse abordări. Asocierea conceptului de intuiție managerială celui de inteligență organizațională aduce o noutate în domeniul managementului, până la acest moment nefiind conturat în literatura de specialitate un instrument care să permită evaluarea de această manieră. Definirea bidimensională și posibilitatea de aplicabilitate a instrumentului SCIO reprezintă un nou mod de evaluare și potențare a inteligenței organizaționale, aducând beneficii atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual. Totodată, demersul cercetării a conturat o bază teoretică a abordărilor definite de-a lungul timpului în definirea conceptelor ce reprezintă pilonii cercetării, astfel încât lucrarea de față poate reprezenta fundamentul unor noi cercetări care au ca obiectiv cercetarea unuia sau multor din conceptele cheie analizate.

Dificultăți și limite ale cercetării

Limitele demersului științific se referă la abordările metodologice relativ reduse în domeniul intuiției manageriale, în opoziție cu cercetările întreprinse în domeniul inteligenței organizaționale ce se remarcă prin abordări multiple, selectarea celor mai relevante dintre ele aducând un grad suplimentar de dificultate. Totodată, acest lucru a presupus și un consum ridicat de resurse din perspectiva culegerii, sintetizării și prelucrării datelor.

În același timp, la momentul realizării tezei de doctorat nu există studii în domeniu care să coreleze toți pilonii tratați în cercetare. Însă, cu toate acestea, demersul științific a reușit să conceptualizeze și să promoveze stilul cognitiv cu componentă intuitivă pentru îmbunătățirea inteligenței organizaționale și a procesului decizional.

Totodată, procesul de colectare a datelor a presupus retransmiterea mail-urilor în vederea reamintirii de completare a chestionarului către companiile multinaționale, fapt ce a determinat extinderea perioadei de colectare a răspunsurilor în vederea atingerii dimensiunii eșantionului determinat statistic.

Direcții viitoare de cercetare

Studiul interacțiunii dintre stilul cognitiv cu componentă intuitivă și dimensiunile inteligenței organizaționale reprezintă în mod clar o direcție de o importanță considerabilă, depinzând de context în mod intrinsec.

Rezultatele cercetării, respectiv instrumentul bidimensional și setul de recomandări conceptualizat trebuie transpuse în soluții practice și accesibile tuturor organizațiilor, în vederea utilizării și aplicării pe o scară cât mai mare.

În același timp, instrumentul definit poate fi extins astfel încât să înglobeze în secțiunea referitoare la inteligența organizațională și elemente ce pot determina și evalua nivelul inteligenței colective și a inteligenței emoționale, extinzând astfel zona de analiză și posibilele recomandări ce pot fi conturate.

În vederea asigurării unei trasabilități și pentru posibilitatea realizării unei evoluții, instrumentul SCIO poate fi adaptat astfel încât să analizeze dinamica percepției respondenților referitoare la conceptele analizate, evaluând astfel și eficacitatea măsurilor întreprinse de-a lungul timpului.

Din perspectiva temporală, cercetarea s-a realizat într-o anumită perioadă de timp, astfel încât rezultatele au fost influențate atât de subiectivitatea respondenților, de situația organizației din care aceștia făceau parte la momentul respectiv, cât și de contextul social, economic sau politic specific acelei perioade.

Bibliografie selectivă

1. Agor, W. H., (1989) *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications, Inc
2. Agor, W., (1986) How top executives use their intuition to make important decisions, *Business Horizons*, January-February 29 (1), p. 49-53 în Fields, A. F. (2001) *A study of intuition în decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
3. Agor, W., (1986) The logic of intuition: How top executives make important decisions, *Organizational Dynamics*, Winter, p. 5-18 în Fields, A. F. (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
4. Agor, W., (1986) *The logic of intuitive decision-making: A research-based approach for top management*, New York: Quorum Books în Fields, A. F., (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
5. Agor, W., (1987) Managing brain skills: One key to increased productivity, *Personnel Management Journal*, August, pp. 20-22 în Fields, A. F. (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
6. Akinci, C., (2011) *Intuition in Decision Making and Learning: Individual and Organisational Perspectives*, School of Management, University of Surrey
7. Albrecht, K., (2003) *The power of minds at work. Organizational intelligence in action*. American Management Association, New York
8. Albrecht, K., (2006) *Social intelligence*, San Francisco, A Wiley Imprint
9. Altındağ, Ö. and Öngel, V., (2021) Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms, *SAGE Open Journals, Volum 11(4)*
10. Ambady, N., (2010) The perils of pondering: Intuition and thin slice judgments. *Psychological Inquiry*, Volum 21(4)
11. Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J. J., Weber, E. U., (2011) The Decision Making Individual Differences Inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision-making research. *Judgment and Decision Making*, Volum 6(3)
12. Arora, Y., Taneja, A., (2015) The Recruitment of Intuitive Managers, *European Journal of Business and Management*, Volum 7(4)
13. Atanasiu, R., (2020) Intuiția managerială, *Revista Biz* nr. 345
14. Bal, C., Iuhos, C.I., Câmpean I.M., (2019) Teoria Inteligențelor Multiple – Implicații Educaționale, *Știință și Inginerie*, a XIX-a Conferința internațională – multidisciplinară “Profesorul Dorin Pavel – fondatorul hidroenergeticii românești”, Cluj Napoca, Volum 35
15. Belu, D., (2012) Intuition as a basis for leadership: psychological and statistical measurement instruments, *Journal of Defense Resources Management*, Volum 3(2)
16. Bensla, A., (2023) *Intuitive Decision Making: Its' Pros and Cons and 4 Models*, Risely
17. Betsch, C., (2008) *Chronic preferences for intuition and deliberation in decision making: Lessons learned about intuition from an individual differences approach*. în H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

18. Blenko, M. W.; Mankins, M. C., (2012) *Decision Insights - Measuring decision effectiveness*, Bain & Company
19. Blomqvist, K., Levy, J., (2006) Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Volum 2(1)
20. Bowers, K. S, Regehr, G., Balthazard, C., Parker, K., (1990) Intuition in the context of discovery, *Cognitive Psychology*, Volum 22(1)
21. Brandsma, G. J.; Meijer, A. (2022) Transparency and the efficiency of multi-actor decision-making processes: an empirical analysis of 244 decisions in the European Union, *International Review of Administrative Sciences*, Volum 88(3)
22. Brătianu, C., Vasilache, S. (2007) Fundamental processes in developing organizational intelligence. *Management & Marketing*, Economic Publishing House, Volum 2(4)
23. Brown, B. (2020) *The gifts of imperfection*, Minnesota, Hazelden Publishing Center City
24. Brown, R.E. (2016) Hebb and Cattell: The Genesis of the Theory of Fluid and Crystallized Intelligence. *Frontiers in Human Neuroscience*. Volum 10(1)
25. Burke, L.A., Miller, M.K., (1999) Taking the mystery out of intuitive decision making, *Academy of Management Perspectives*, Volum 13(4)
26. Cheresi, R. D., (2018) Howard Gardner și teoria inteligențelor multiple, *Revista Columna, Revistă a Asociației cultural-științifice „DIMITRIE GHICA – COMĂNEȘTI”*, Volum 6, București
27. Christmann, J. P., (2014) *The contribution of organizational intelligence in creating value in companies “The case of transportes aéreos portugueses”*, Instituto Universitariu de Lisboa
28. Colom, R., (2022) *Inteligența*, București, Editura Litera
29. Constantiou, I., Shollo A., Morton V., (2019) Mobilizing intuitive judgement during organizational decision making: When business intelligence is not the only thing that matters. *Decision Support Systems* Volum 121
30. Cools, E., Armstrong, S. J., Sadler-Smith, E., (2010) Research methodology in the cognitive style field: A review study in the area of business and management, *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, Volum 9, Vlerick Leuven Gent Management School, Belgium
31. Coyle, T., Greiff, S., (2021) The future of intelligence: The role of specific abilities, *Intelligence*, Volume 88
32. Cross, R., Baird, L., (2000) Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory, *Sloan Management Review*, Volume 14(3)
33. Crossan, M.M., Lane, H. W., White, R. E., (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, Volume 24
34. Dane, E., Pratt, M.G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: *A review of recent trends* în Gore, J., Sadler-Smith, E. (2011) Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework. *Review of General Psychology*, Volum 15
35. Dane, E., Pratt, M., (2007) Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*. Volum 32

36. Daoudi, N., Nabigh, M., Hilal, I., Rahimi, H., Atiki, F. Z., (2020) Organizational intelligence: Ontological modeling of skills. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Volum 13(1)
37. Dayan, M., Elbanna, S., (2011) Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, Volum 28(S1)
38. Degraeves, Á. A. G., Marquina, K. V.G., (2012) Measurement of the organizational Intelligence, *Scientific e-journal of Management Sciences*, Volum 22 (9)
39. Dobbs, R., Ramaswamy, S., Stephenson, E., Viguerie, S.P., (2014) *Management intuition for the next 50 years*, McKinsey Quarterly
40. Draft, R., (2021) *Management*, Cengage Learning
41. Elbanna, S., Fadol, Y., (2016) The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, Volum 22(5)
42. Elliott, A. W., (2023) *From Mainstream to Mystical: Embracing the Power of Intuition and Synchronicity in a New Paradigm of Leadership*, Editura Awethenticity Press
43. Emery, M., (2001) *Powerhunch!: Living An Intuitive Life*, Hillsboro, Editura Beyond Words
44. Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., Heier, H., (1996) Individual differences in intuitive–experiential and analytical–rational thinking styles. *Journal of personality and social psychology*, Volum 71(2)
45. Eugene, S.S., Shefy, E., (2007) Developing Intuitive Awareness in Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, Volum 6(2)
46. Evans, C., Cools, E., Charlesworth, Z. M., (2010) Learning in higher education – how cognitive and learning styles matter. *Teaching in Higher Education*, Volum 15, pp. 469-480 în Allinson C.W., Hayes J. (2012), *The Cognitive Style Index, Technical Manual and User Guide*
47. Everest, K., (2021) *Highly Intuitive People: The Ultimate Guide For Mastering Your Gift*, Urgesta AS
48. Fan, S., Shen, Q., (2011) The Effect of Using Group Decision Support Systems in Value Management Studies: An Experimental Study in Hong Kong, *International Journal of Project Management*, Volum 29(1)
49. Fields, A. F., (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
50. Fink G., Yolles M., (2011) *Understanding Organisational Intelligences as Constituting Elements of Normative Personality*, IACCM
51. Fink, G., Yolles, M., Dauber, D., (2013) *The role of managerial and organizational intelligences*. Social Science Research Network
52. Gardner, H., (2018) *Inteligențe multiple. Noi orizonturi*, București, Editura Sigma
53. Gold, J. I., Shalden, M. N., (2007) The neural basis of decision making, *Annual Review of Neuroscience*, Volum 30, pp. 535-574 în Lufityanto, G. et al., (2016) Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence, *Psychological Science*, Volum 27(5)
54. Goleman, D., (2019) *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche

55. Gore, J., Eugene, S.S., (2011) Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework. *Review of General Psychology*. Volum 15
56. Halal, W. E., (2002) Organizational intelligence: a broader framework for understanding knowledge, *On the Horizon*, Volum 10(4)
57. Halal, W., (2006) Organizational Intelligence. What is it, and How do Managers Use it to Improve Performance? *Knowledge Management Review*, Volum 1, pp. 20-25 în Christmann, J. P., (2014) *The contribution of organizational intelligence in creating value in companies "The case of transportes aéreos portugueses"*, Instituto Universitariu de Lisboa
58. Halal, W.E., (2006) Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It to Improve Performance? *Knowledge Management Review*, Volum 1
59. Hallo, L., Nguyen T., (2022) Holistic View of Intuition and Analysis în Leadership Decision-Making and Problem- Solving. *Administrative Sciences* Volum 12(4)
60. Halpern, D.F., Dunn, D.S., (2021) Critical Thinking: A Model of Intelligence for Solving Real-World Problems. *Journal of Intelligence*, Volum 9(2)
61. Hamel, G., Breen, B., (2010) *Viitorul managementului*, București, Editura Publica
62. Hammond, K. R., (2000) *Judgments under stress*, New York, Editura Oxford University Press
63. Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., (2009) Decision-making tactics and contextual features: Strategic, tactical and operational implications. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, Volum 10(1)
64. Hauser, M.D., (2006) *Moral minds: How Nature Designed Our Universal Sense of Right and Wrong*, London, Editura Abacus în Gore, J., Eugene S.S., (2011) Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework. *Review of General Psychology*. Volum 15
65. Helfer, J.-P., Kalika, M., Orsoni, J., (2000) *Management – strategie et organisation*, Paris, Editura Vuibert
66. Helie, S., Sun, R., (2010) Incubation, Insight, and Creative Problem Solving: A Unified Theory and Connectionist Model. *Psychological Review*, Volum 117(3)
67. Hogarth, R. M., (2001) *Educating intuition*. Chicago: University of Chicago Press.
68. Iacob, D., Cismaru DM., (2010) *Organizația inteligentă*, București, Editura Comunicare.ro
69. Iqbal, Y., Muhammadi Sabra, N., (2019) *Authentic Leadership and Its Impact on Organizational Intelligence: Model for Measuring Direct and Indirect Impact with Mediating Role of Organizational Culture*
70. Jacko J.A., Salvendy G., Sainfort F., (2002) Intranets and Organizational Learning: A Research and Development Agenda, *International Journal of Human-Computer Interaction*, Volum 14(1)
71. Jiwa, B., (2017) *Hunch: Turn Your Everyday Insights Into The Next Big Thing*, Penguin Group (USA) LLC
72. Jiwa, B., (2018) *Intuiția – cum să-ți transformi instinctele de zi cu zi în idei revoluționare*, București, Editura Publică
73. Josephs, S. A., Joiner, B., (2006) *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, San Francisco, Editura Jossey-bass
74. Jung, Y., (2009) *An Approach to Organizational Intelligence Management*, Blacksburg, Virginia

75. Kahneman, D. (2003) A perspective on judgment and choice. *American Psychologist*, Volum 58
76. Keshavarz, H., Esmaili Givi, M. R., Shekari, M. R., (2018) Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers. *Data Technologies and Applications*, Volum 52(1)
77. Khatri, N., Ng, H. A., (2000) The Role of Intuition in Strategic Decision-making, *Human Relations*, Volum 53(1), pp. 57–86 în Mikušková, E. B., (2017) Intuition in Managers' Decision-Making: Qualitative Study, *Journal of East European Management Studies*, Volum 22(3)
78. Khosravi, M., Sokhan, H. A., Fazelpoor, A. (2014) The evaluation of organizational intelligence and its components (case study: main office of tax affairs of Lorestan office), *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Volum 4(1)
79. Kiani, M.P., Pourjafari Jozam, M., Pourjafari Jozam, M., (2020) Organizational Intelligence, Survival Factor of Today's Organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Volum 9(2)
80. Klandelwal, P., Taneja, A., (2010) Intuitive Decision Making in Management, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Volumul 46(1)
81. Klein, G., (2003) *Intuition at work: why developing your gut instincts will make you better at what you do*, New York, Editura Doubleday Business
82. Koriat, A., (2012) When are two heads better than one and why?, *Science*, Volum 336(6079)
83. Korte, R. F., (2003) Biases in decision making and implications for human resources development, *Advances in Developing Human Resources Sage Publications*, Volum 5(4)
84. Kumar, G.A., Renati S., (2019) Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process, *World Journal of Research and Review (WJRR)*, Volume 9(4)
85. La Pira, F., (2011) Entrepreneurial intuition, an empirical approach, *Journal of Management and Marketing Research*, Volum 6, pp. 40-60 în Kumar, G.A., Renati, S, (2019) Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process, *World Journal of Research and Review (WJRR)*, Volume 9(4)
86. Le Saget, M., (2013) *Le Manager Intuitif*, Paris, Editura Dunod
87. Lefter, V., Prejmerean, M., Vasilache, S., (2008) The dimensions of organizational intelligence in Romanian companies: A human capital perspective. *Theoretical and Applied Economics*, Volum 10(10)
88. Lieberman, M. D. (2000) Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, Volum 126
89. Liebowitz, J., (2020) *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*, 1st Edition, Boca Raton, Editura CRC Press
90. Loo, R., (2000) A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory. *Personality and Individual Differences*, Volum 29(5)
91. Lorenz, J., Rauhut, H., Schweitzer, F., Helbing, D., (2011) "How social influence can undermine the wisdom of crowd effect", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Volum 108(22)
92. Lufityanto, G. et al, (2016) Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence, *Psychological Science*, Volum 27(5)

93. Lynn, A., (2005) *The EQ difference: A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*, New York, Editura Amacom
94. Maidoumi, Ch., Othman, I. F., (2021) De l'intelligence collective à l'innovation collaborative : Une revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volum 4(3)
95. Malewska, K., Sajdak, M., (2014) The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership. *Management*, Volum 18(2)
96. Mau, W. C., (2000) Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, Volum 57(3)
97. Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P., (2000) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Intelligence*, Volum 27(4), pp. 267-98. în Akgün A. E., Keskin H., Byrne J., (2012) Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, Volum 29(S1)
98. McBreen, B. T., (2022) *Organizational Intelligence and Knowledge Analytics*, Leeds, Editura Emerald Pub Ltd
99. McLeod, S., (2024) Piaget's Stages of Cognitive Development, Background and Key Concepts of Piaget's Theory, *Simply Psychology*, <https://www.simplypsychology.org/piaget.html>
100. Meinert, D., (2011) Top performers boast analytics over intuition, *HRMagazine*, Volum 56(2), p. 18 în Kumar, G.A., Renati, S., (2019) Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process, *World Journal of Research and Review (WJRR)*, Volume 9(4)
101. Meissner, P., Wulf, T., (2014) Antecedents and effects of decision comprehensiveness: The role of decision quality and perceived uncertainty. *European Management Journal*, Volum 32(4)
102. Miidom, D. F., Okoroafor, C.E.A., Mabel, U. I., (2022) Organizational Intelligence And Corporate Resilience, *International Journal of Advanced Academic Research*, Volum 8(3)
103. Mikušková, E. B., (2017) Intuition in Managers' Decision-Making: Qualitative Study, *Journal of East European Management Studies*, Volum 22(3)
104. Milletre, B., (2021) *Intuiția. Învățã să îți ascuți vocea interioară*, București, Editura Philobia
105. Moors, A., De Houwer, J., (2006) Automaticity: a theoretical and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, Volum 132(2)
106. Moseley, D. (2004) Out of style: Right-brainer or left-brainer? *People Management*, July
107. Mosia, L.N., Ngulube, P., (2005) Managing the Collective Intelligence of Local Communities for the Sustainable Utilisation of Estuaries in the Eastern Cape, *South African Journal of Libraries and Information Science*, Volum 71(2)
108. Myers, D. G. (2002) *Intuition: Its powers and perils*. New Haven, Connecticut: Yale University Press
109. Nash, R., (2005) Cognitive Habitus and Collective Intelligence: Concepts for the Explanation of Inequality of Educational Opportunity, *Journal of Education Policy*, Volum 20(1)
110. Ng, P.T., Liang, T.Y., (2010) Educational Institution Reform: Insights from the Complexity-intelligence Strategy, *Human Systems Management*, Volum 29(1)

111. Nygren, T. E., White, R. J., (2002) Assessing individual differences in decision making styles: Analytical vs. intuitive. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, Volum 46(12)
112. O'Connor, P., (2014) *Understanding Jung Understanding Yourself*. London, Editura Methuen
113. Olfa, G. Z., (2019) Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations, *Innovations*, Volum 58(1)
114. Osarenkhoe, A., (2010) A Study of Inter-firm Dynamics between Competition and Cooperation - A Coopetition Strategy, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Volum 17(3-4)
115. Osbeck, L. M., (2001) Direct apprehension and social construction: Revisiting the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, Volum 21, pp. 118–131, în Dane, E., Pratt, M., (2007) Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, Volum 32
116. Pacini, R., Epstein, S., (1999) The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of personality and social psychology*, Volum 76(6)
117. Piaget, J., (2001) *The Psychology of Intelligence*, London, Editura Routledge
118. Plessner, H., Czenna, S. (2008). *The benefits of intuition* în Plessner, H., Betsch, C., Betsch, T. (2007.), *Intuition in judgment and decision making*, New York, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
119. Policastro, E. (1999) *Intuition* în Runco, M. A., Pritzker, S. R. (E), *Encyclopedia of creativity*, San Diego: Academic Press, Volum 2
120. Popescu, D.M., (2002) *Procesul decizional în întreprinderile mici și mijlocii*, București, Editura Economică
121. Raidl, M. H., Lubart, T. I. (2001) An empirical study of intuition and creativity. *Imagination, Cognition and Personality*, Volum 20
122. Ronel, N., (2008) The Experience of Spiritual Intelligence. *Journal of Transpersonal Psychology*, Volum 40(1)
123. Sadler-Smith, E., (2022) *Intuition in Management*. Oxford, Oxford University Press
124. Salas, E., Rosen, M.A. DiazGranados, D., (2010) Expertise-based intuition and decision making in organizations, *Journal of Management*, Volum 36
125. Sawyer, H., (2015) *Highly Intuitive People: 7 Right-Brain Traits to Change the Lives of Intuitive-Sensitive People*, London, Editura Hay House
126. Sayegh, L., Anthony, W.P., Perrewe, P., (2004) Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process, *Human Resource Management Review* Volum 14
127. Schlinger, H.D., (2003) The myth of intelligence, *The Psychological Record*, Volum 53, pp. 15-32 în Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J., (2007) Organizational intelligence: a structuration view, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20(3)
128. Sjöberg, L., (2003) Intuitive vs. analytical decision making: which is preferred?, *Scandinavian Journal of Management*, Volum 19(1)
129. Smith, E.R., DeCoster, J., (2000) Dual-process models in social and cognitive psychology: Conceptual integration and links to underlying memory systems. *Personality and Psychology Review*, Volum 4

130. Smith, V.L., Arrow, K., Forsythe, R., et al., (2008) The promise of prediction markets, *Science*, Volum 320(5878)
131. Sonenshein, S., (2007) The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, Volum 32(4), pp. 1022–1040. în Elbanna, S., Fadol, Y., (2016) The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, Volum 22(5)
132. Sternberg, R. J., (2011) *The theory of successful intelligence* în Sternberg, R. J., Kaufman, S.B., *Cambridge handbook of intelligence*, Cambridge, Cambridge University Press
133. Sternberg, R. J., (2019) A theory of adaptive intelligence and its relation to general intelligence, *Journal of Intelligence*, Volum 7(4)
134. Sternberg, R.J., (2010) Towards a triarchic theory of human intelligence, *Behavioural and Brain*, Cambridge University Press, Volum 7(2)
135. Sternberg, R.J., (2020) *Handbook of intelligence*, 2nd ed, Cambridge, Cambridge University Press
136. Sternberg, R.J., (2021) Awoke: A theory of representation and process in intelligence as adaptation to the environment, *Personality and Individual Differences*, Volume 182
137. Sternberg, R.J., Karami, S., (2021) Integrating Diverse Points of View on Intelligence: A 6P Framework and Its Implications, *Journal of Intelligence*, Volum 9(3)
138. Surowiecki, J., (2005) *The Wisdom of Crowds*, New York, Editura Anchor Books
139. Van der Meulen, C. M., (2017) *The influence of cultural differences on decision making styles and decision support system usage*, Disertation thesis
140. Veryard, R., (2010) The Emergence of Organizational Intelligence, *Cutter Consortium, Business Intelligence*, Volum 10(7)
141. Walsh C., Collins J., Knott P., (2022) The four types of intuition managers need to know, *Business Horizon*, Elsevier, Volum 65(5)
142. Winstanley, M.A., (2023) Stages in Theory and Experiment. Fuzzy-Structuralism and Piagetian Stages, *Integrative Psychological & Behavioral Science*, Volum 57(1)
143. Withmore, J., (2019) *Coaching pentru performanță*, Galați, Publica
144. Woiceshyn, J., (2009) Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions, *Long Range Planning*, Volume 42(3)
145. Zeynabadi, H.R., Sabzeparvar, M., Lotfi, M., Bahrainian, Z.S., (2014) Evaluation of the Role of Organizational Intelligence in Organizational Performance Using a Seven-Dimensional Model of Albrecht, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Volum 48


Curriculum Vitae

Informații personale

Nume / Prenume **Rotaru (Dumitrache) Diana - Andreea**
Adresa Strada Zboina Neagra nr. 4
060454 București (România)
Telefon 0740 196 725
E-mail diandreea.rotaru@gmail.com
Naționalitate română
Data nașterii 25 ianuarie 1987

Experiența profesională

Perioada 09.05.2022 - prezent

Numele și adresa angajatorului **RENAULT GROUP** 


Sectorul de activitate Industria auto

Funcția sau postul ocupat **Scrum Master, HUB Finance HUB**

Principale activități și responsabilități



- ✓ Facilitarea ceremoniilor Scrum Agile: Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Retrospectives, Refinement, Poker Planning etc;
- ✓ Asigurarea cadrului Scrum Agile pentru proiectele/echipele scrum alocate;
- ✓ Coordonarea echipelor de proiect și acționarea în vederea eliminării sau diminuării impedimentelor ce pun în dificultate atingerea obiectivelor în termenii agreeți;
- ✓ Escaladarea impedimentelor care nu se pot rezolva la nivelul echipei, identificarea acțiunilor corective și urmărirea realizării acestora;
- ✓ Managementul resurselor pentru proiectele alocate (disponibilitate, alocarea task-urilor etc)
- ✓ Managementul bugetului de proiect (urmărirea încadrării în buget, optimizarea costurilor neprevăzute, raportarea deviațiilor față de planificarea inițială)
- ✓ Menținerea documentației de proiect actualizată în concordanță cu procedurile în vigoare (plan de proiect, minute ale întâlnirilor, evoluția vitezei, urmărirea acțiunilor identificate în sesiunile de retrospectivă, Burndown Chart pentru Sprinturi, Burndown Chart pentru backlog etc);



Perioada 01.04.2018 - 08.05.2022


Numele și adresa angajatorului **Libra Internet Bank, București** 

Sectorul de activitate Financiar-bancar

Funcția sau postul ocupat **Team Leader Project Manager, Divizia Managementul Calității Proceselor**

Principale activități și responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordonarea unei echipe de 6 Project Managers și 1 Project Management Officer; ✓ Asigurarea respectării principiilor metodologiei Scrum și modul de lucru în aplicațiile băncii (Jira, Xray, Confluence); ✓ Asistarea echipei la definirea user stories, setarea criteriilor de acceptanță, crearea sprint backlog, estimarea efortului necesar realizării task-urilor agreate pentru sprint; ✓ Înlăturarea, raportarea și escaladarea impedimentelor identificate; ✓ Organizarea ceremoniilor recurente specifice metodologiei (Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Review și Sprint Retrospective), având în vedere ca acestea să își atingă scopul și să respecte metodologia Scrum; ✓ Centralizarea feedback-ului echipei Scrum colectat în Sprint Retrospective și asigurarea că noile propuneri se implementează; ✓ Determinarea și raportarea indicatorilor specifici metodologiei Scrum (velocitate, grad realizare/sprint, număr de user stories etc.); ✓ Raportarea stadiului implementărilor și comunicarea în organizație a impactului pe care îl are implementarea cerințelor asupra activității băncii; ✓ Întocmirea și centralizarea documentației de proiect, în conformitate cu procedurile în vigoare ✓ Definirea manualelor pentru noile aplicații/module pentru care am asigurat coordonarea implementării; ✓ Organizarea și susținerea sesiunilor de training a noilor module/aplicații implementate; ✓ Raportarea statusului pentru proiectele companiei. 	
Perioada	19.07.2016 – 31.03.2018	
Numele și adresa angajatorului	Libra Internet Bank, București	
Sectorul de activitate	Financiar-bancar	
Funcția sau postul ocupat	<i>Manager de proiect, Divizia Managementul Calitatii Proceselor</i>	
Principale activități și responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> ✓ coordonarea proiectelor desfășurate la nivelul companiei, utilizând Metodologiile SCRUM Agile și Waterfall, respectând procedurile interne; ✓ coordonarea ceremoniilor Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Retrospectives, Poker Planning etc; ✓ urmărirea transpunerii specificațiilor de business în dezvoltări informatice; ✓ elaborarea documentației de proiect (planul de proiect, minute etc); ✓ design interfețe în Axure; ✓ design fluxuri în Visio; ✓ realizarea scenariilor de test; ✓ testarea noilor funcționalități implementate; ✓ realizarea manualelor pentru noile module; ✓ susținerea sesiunilor de training pentru utilizatorii aplicațiilor; ✓ raportarea statusului pentru proiectele alocate. 	
Perioada	15 septembrie 2015 – 15 iulie 2016	
Numele și adresa angajatorului	FORTE Asigurări Reasigurări SA, București	
Sectorul de activitate	Asigurări	

Funcția sau postul ocupat	Manager de proiect, Direcția Managementul Proiectelor	
Principale activități și responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> ✓ elaborarea metodologiilor și procedurilor de management de proiect; ✓ coordonarea proiectului privind revizuirea politicilor și procedurilor IT; ✓ coordonarea proiectului privind implementarea unui nou model operațional de business pentru instrumentarea daunelor; ✓ implementarea metodologiilor și a procedurilor de management de proiect în cadrul proiectelor derulate în companie; ✓ raportarea statusului pentru proiectele alocate; ✓ documentarea procedurilor operaționale pentru arii precum daune, IT, financiar-contabilitate, dezvoltare produse, juridic etc. ✓ maparea proceselor de bussines din companie (AS-IS), identificarea oportunităților de îmbunătățire împreună cu proprietarul de proces și definirea procesului TO BE, utilizand Visio Microsoft Office. 	
Perioada	01 iulie 2013 –14 septembrie 2015	
Numele și adresa angajatorului	SC Omniasig VIG SA, București	
Sectorul de activitate	Asigurări	
Funcția sau postul ocupat	Analist, Direcția Managementul Proiectelor și Arhitectură procese	
Principale activități și responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> ✓ elaborarea metodologiilor și procedurilor de management de proiect; ✓ acordarea de consultanță membrilor echipei de proiect în domeniul metodologiilor și procedurilor de management de proiect; ✓ monitorizarea proiectelor alocate; ✓ implementarea procedurilor de management de proiect în cadrul proiectelor derulate în companie; ✓ întocmirea minutelor; ✓ elaborarea documentației de proiect, în conformitate cu procedurile în vigoare; ✓ identificarea dependențelor între proiectele aflate în portofoliu și elaborarea propunerilor de rezolvare a acestora; ✓ monitorizarea și raportarea stadiului de implementare pentru proiectele alocate; ✓ asigurarea actualizărilor documentației de proiect; ✓ elaborarea rapoartelor referitoare la statusul proiectelor alocate; ✓ documentarea proceselor de bussines din companie (AS-IS), identificarea oportunităților de îmbunătățire împreuna cu proprietarul de proces și definirea procesului TO BE; ✓ maparea proceselor de business în platforma ARIS. 	
Perioada	01 mai 2012–30 iunie 2012	
Numele și adresa angajatorului	SC Omniasig VIG SA, Bucuresti	
Sectorul de activitate	Asigurări	
Funcția sau postul ocupat	Specialist Îmbunătățire Procese, Direcția Managementul Calității și Reclamații	
Principale activități și responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> ✓ întocmirea procedurilor și a documentelor de lucru necesare pentru desfășurarea corespunzătoare a activității de instrumentare a reclamațiilor; ✓ menținerea unui sistem de Management al Calității conform ISO 9001:2008 (elaborarea manualului calității, a procedurilor de sistem și a procedurilor operaționale specifice, efectuarea auditurilor interne de calitate și participarea la auditurile externe efectuate de firma de certificare, efectuarea de recomandări pentru îmbunătățirea activității); ✓ documentarea proceselor de bussines din companie; 	

	✓ maparea proceselor de business în platforma ARIS.	
Perioada	19 iulie 2010 - 01 mai 2012	
Numele și adresa angajatorului	SC Omniasig VIG SA, București	
Sectorul de activitate	Asigurări	
Funcția sau postul ocupat	Inspector Asigurări, Departamentul Metodologie și Proceduri	
Principale activități și responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> ✓ documentarea proceselor operaționale de subscriere și vânzări; ✓ elaborarea procedurii unice privind procesul de subscriere și vânzări din companie, pe baza informațiilor (documentării) primite de la direcții și departamente de specialitate ale companiei; ✓ elaborarea documentației necesare implementării proiectelor noi; ✓ asigurarea organizării, înregistrării și întreținerii tuturor procedurilor și metodologiilor de lucru referitoare la subscriere și vânzări într-o formă electronică coerentă și accesibilă userilor, conformă cu cerințele standardului SR EN 9001:2001, cu legislația și reglementările aplicabile; ✓ participarea la activitatea de inventariere a obiectelor de inventar și a mijloacelor fixe la nivel de companie, în calitate de președinte de comisie; ✓ documentarea proceselor de bussines din companie; ✓ maparea proceselor de business în platforma ARIS. 	
Educație și formare		
Perioada	01.10.2021 - prezent	
Numele și tipul instituției de învățământ	Facultatea de Economie, Universitatea “Valahia” din Târgoviște, România	
Domeniul studiat	Management	
Diploma obținută	Doctor în Management	
Nivelul de clasificare a formei de instruire / învățământ	Învățământ postuniversitar	
Perioada	01 octombrie 2009–15 iunie 2011	
Numele și tipul instituției de învățământ	Facultatea de Management, Academia de Studii Economice, București	
Domeniul studiat	Managementul Proiectelor (Master de aprofundare)	
Diploma obținută	Diploma de master	
Nivelul de clasificare a formei de instruire / învățământ	Învățământ postuniversitar	
Perioada	01 octombrie 2009–15 iunie 2011	
Numele și tipul instituției de învățământ	Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic, Academia de Studii Economice, București	
Domeniul studiat	Psihopedagogie – Modulul II	
Diploma obținută	Diplomă de master	

Nivelul de clasificare a formeii de instruire / învățământ	Învățământ postuniversitar
Perioada	15 octombrie 2006 - 15 iunie 2009
Numele și tipul instituției de învățământ	Facultatea de Management, Academia de Studii Economice, București
Domeniul studiat	Management Economic
Diploma obținută	Diploma de absolvire – Licentiat în științe economice, domeniul management
Nivelul de clasificare a formeii de instruire / învățământ	Învățământ universitar
Perioada	15 octombrie 2006 - 15 iunie 2009
Numele și tipul instituției de învățământ	Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic, Academia de Studii Economice, București
Domeniul studiat	Psihopedagogie – Modulul I
Diploma obținută	Diploma de absolvire
Nivelul de clasificare a formeii de instruire / învățământ	Învățământ universitar
Perioada	15 septembrie 2002 - 15 iunie 2006
Numele și tipul instituției de învățământ	Colegiul Național Mihai Viteazul, București
Domeniul studiat	Matematică - informatică
Diploma obținută	Diplomă de Bacalaureat
Nivelul de clasificare a formeii de instruire / învățământ	Învățământ liceal
Cunoștințe PC	Windows, Microsoft Office (Word, Excel, Outlook, PowerPoint, Visio, Project, Access Teams), Sharepoint, Internet etc. IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Aplicații specifice companiilor de asigurări și celor ce activează în domeniul bancar Platformele ARIS și Draw.io, pentru maparea proceselor de business Axure pentru definirea interfețelor JIRA pentru managementul proiectelor / epice / user stories / task-uri / issue management Xray, Confluence

Cursuri, atestate, premii

- ✓ Cursul "*Comunicare, un pas spre performanță!*", organizat de CODECS, 2002
- ✓ Cursul *Sisteme de management al calitatii conform ISO 9001:2008*, organizat de Societatea Romana pentru Asigurarea Calitatii în perioada 16-18 martie 2011, București, România
- ✓ Participare la training-ul *ARIS Business Process Management* (platforma online pentru gestionarea proceselor de business) în perioada 25-27 iunie 2011, Viena, Austria
- ✓ Participare la Summit-ul din 26-27 aprilie 2012, *Business Process Summit 2012*, in Viena, Austria, ce a avut ca subiect „*Optimizarea si armonizarea proceselor de business la nivelul grupului VIG*”
- ✓ Cursul *Managementul Informației Electronice în Asigurari*, organizat de Institutul de Management în Asigurari în perioada 12-16 august 2013
- ✓ Cursul *Microsoft Project 2010*, organizat de Axioma Solutions în data de 7 noiembrie 2014
- ✓ Cursul *Project Management*, organizat de Axioma Solutions în perioada 12 – 15 ianuarie 2015, certificare ANC ocupatia Manager Proiect (cod COR 242101)
- ✓ Cursul *Business Process Management*, organizat de Axioma Solutions în perioada 30 martie – 2 aprilie 2015, certificare ANC pentru ocupația Manager Imbunatatire Procese (cod COR 242108)
- ✓ Participare la training-ul *ARIS v7 vs. v9* în perioada 22-24 aprilie 2015, București
- ✓ Cursul *Inspector Resurse Umane*, organizat de Extreme Training în perioada 10-13 martie 2016, certificare ANC pentru ocupația Inspector/Referent Resurse Umane (cod COR 333304)
- ✓ Training Comunicare *Say You, Say Me*, organizat de TrainArt în perioada 23-24 septembrie 2016, București
- ✓ Cursul “*Scrum Agile Methodology*”, organizat de Trilex în Aprilie, 2018
- ✓ Certificarea *Scrum Fundamentals - SCRUMstudy - Accreditation Body for Scrum and Agile*, ianuarie 2021
- ✓ Certificarea *Scrum Master Accredited - International Scrum Institute™* (Scrum Institute), august 2021

Aptitudini și competențe personale

Limbi străine cunoscute

Engleză, Franceză

Competențe și abilități sociale și organizatorice

- ✓ Abilitatea de a lucra ca membru al unei echipe și de a o coordona;
- ✓ Foarte bune abilități de comunicare;
- ✓ Abilitatea de a sintetiza și comunica esențialul – bune capacități de raportare;
- ✓ Pro-activă, dinamică, gândire flexibilă;
- ✓ Deschisă la acumularea de noi cunoștințe din domenii conexe;
- ✓ Abilitatea de a lucra în condițiile unor restricții de timp;
- ✓ Bune capacități analitice;
- ✓ Abilități de coordonare și planificare a activităților;
- ✓ Orientarea către rezultate de calitate;
- ✓ Abilități de organizare a resurselor implicate în acțiunile ce conduc la obținerea rezultatului.

Permis de conducere

Categoria B, obținut în 05.10.2005

Lista articolelor publicate

1. **Dumitrache, D.A.**, (2021) Alegerea celei mai adecvate metodologii de management de proiect, *Internal Auditing & Risk Management*, Year XVI, Supplement No. 62, 2021, pp. 43-55, <http://aimr.univath.ro/en/article/CHOOSING-THE-MOST-SUITABLE-PROJECT-MANAGEMENT-METHODOLOGY~1276.html>
2. **Dumitrache, D.A.**, Popescu, D.M., Maticiu, A.M., (2022) Creșterea performanței organizaționale prin motivarea non-financiară a angajaților, *Analele Universității Ovidius. Seria: Științe Economice*, Volumul XXII, nr. 2/2022, pp. 545-549, <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Full%20Vol.%20XXII%20Issue%202%202022.pdf>
3. **Dumitrache, D.A.**, Popescu, D.M., Maticiu, A.M., (2022) Leadership inovativ în timpul pandemiei, *Jurnalul Economie Contemporană*, Vol. 7, Nr. 3/2022, pp. 85-90, http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_16c3c48332997d5ba51c041fe59e305a.pdf
4. Maticiu, A.M., **Dumitrache D.A.**, (2022) Eficiența managerială în organizațiile militare, *Univers Strategic - Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*, anul XIII, Nr. 4(52)/2022, pp. 19-40, <https://iss.ucdc.ro/revista-pdf/us52.pdf>
5. **Dumitrache, D.A.**, Popescu, D.M., Ionescu, C.R., Maticiu, A.M., (2023) Metode inovative pentru motivarea angajaților, *Jurnalul Economie Contemporană*, Vol. 8, pp. 33-38, <http://www.revec.ro/article-2023-id-105-vol..8.nr..1-1007-metode.inovative.pentru.motivarea.salariatilor.html>
6. **Dumitrache, D.A.**, Popescu, D.M., Maticiu, A.M., Ionescu, C.R., (2023) Digitalizare – Amenințare sau oportunitate pentru capitalul resurselor umane, *Economie teoretică și aplicată*, Vol. XXX (2023), pp. 27-39, <https://store.ectap.ro/suplimente/Theoretical & Applied Economics 2023 Special Issue Summer.pdf>
7. Osiceanu, C.D., **Dumitrache, D.A.**, (2023) Reingineria proceselor de afaceri – factori de succes și de eșec, *Univers Strategic - Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*, anul XIII, Nr. 3(55)/2023, pp. 75-86, <https://iss.ucdc.ro/revista-pdf/us55.pdf>
8. Osiceanu, C.D., **Dumitrache, D.A.**, (2023) Rolul reingineriei proceselor operaționale în performanța organizațională, *Univers Strategic - Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*, anul XIII, Nr. 3(55)/2023, pp. 87-97, <https://iss.ucdc.ro/revista-pdf/us55.pdf>

Lista participărilor la conferințe internaționale

1. **Dumitrache, D.A.,** Rotaru, F., (2021) *Rolul capitalului de resurse umane în creșterea inteligenței organizaționale*, Conferința Internațională Economia Cunoașterii, Europa în tranziție - calea către redresare și reziliență, Universitatea Constantin Brâncoveanu Pitești, 26 noiembrie 2021
2. **Dumitrache, D.A.,** Popescu, D.M., (2021) *Evoluția stresului la locul de muncă în contextul pandemiei pentru angajații români*, Conferința Internațională „Global Economy Under Crisis” (GEUC), Universitatea ”Ovidius” din Constanța, 16-17 decembrie 2021
3. **Dumitrache, D.A.,** (2022) *Leadership pentru succesul echipelor la distanță*, Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, IOSUD – Universitatea Valahia din Târgoviște, 8-9 iulie 2022
4. **Dumitrache, D.A.,** Popescu, D.M., Maticiu, A.M., (2022) *Inteligența colectivă în procesele de decizie organizațională*, Conferința Internațională Economia Cunoașterii Europa în mai multe crize. Provocările ce urmează, Universitatea Constantin Brâncoveanu Pitești, 24 noiembrie 2022
5. **Dumitrache, D.A.,** Popescu, D.M., (2023) *Inteligența colectivă - atribut organizațional emergent*, Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, IOSUD – Universitatea Valahia din Târgoviște, 7-8 aprilie 2023
6. **Rotaru (Dumitrache), D.A.,** Osiceanu, C.D., (2023) *Utilizarea inteligenței artificiale pentru creșterea eficienței proceselor de business*, A 4-a Conferință Internațională Interferențe Globale ale Societății Cunoașterii, A 14-a Conferință Internațională în domeniul economiei sub egida Facultății de Științe Economice, Universitatea Valahia din Târgoviște, 27-28 octombrie 2023
7. **Dumitrache, D.A.,** (2023) *Conferința științifică internațională „Securitatea economică în contextul transformărilor sistemice*, Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, 7-8 decembrie 2023
8. **Dumitrache, D.A.,** Popescu, D.M., (2024) *Factori de influență ai intuiției manageriale în procesul decizional*, Simpozionul Cercetărilor Doctorale Avansate, IOSUD – Universitatea Valahia din Târgoviște, 22-23 mai 2024

MINISTRY OF EDUCATION
„VALAHIA” UNIVERSITY of TÂRGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND HUANITIES
FIELD: *MANAGEMENT*

SUMMARY OF THE PHD THESIS

INTUITIVE MANAGER – THE PROMOTER OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT

**SCIENTIFIC ADVISOR,
Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU**

**PHD STUDEN,
Diana - Andreea ROTARU (DUMITRACHE)**

**TÂRGOVIȘTE
2024**

CONTENT

The Relevance and the Timeliness of the Topic	46
Structure of the Doctoral Thesis.....	47
Fundamental Objective and Specific Objectives	49
Working Hypotheses.....	49
Testing the Hypotheses	50
Conclusions.....	51
Personal Contributions.....	58
Synthesis Contributions	58
Experimental-Theoretical Contributions	59
Contributions to the Development of Scientific Research.....	59
Theoretical Contributions to Management	59
Novelty of the PhD Thesis.....	60
Difficulties and Limitations of the Research	60
Future Research Directions	61
Selective Bibliography	62

THE CONTENT OF THE PHD THESIS

LIST OF FIGURES	iv
LIST OF TABLES	v
LIST OF THE FIGURES FROM THE ANNEXES	vi
LIST OF THE TABLES FROM ANNEXES	viii
LIST OF ABBREVIATIONS	ix
NAMES INDEX	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPTER 1. INTELLIGENCE – AN OPERATIONAL CONCEPT WITH INTERDISCIPLINARY APPROACHES	5
1.1. General Intelligence - Theoretical Approaches and Fundamental Contributions.....	5
1.1.1. The Psychometric Approach	6
1.1.2. The Factor-Analytic Approach.....	7
1.1.3. The Genetic Approach.....	12
1.1.4. The Systemic Approach.....	14
1.2. Organizational Intelligence – A Prerogative of High-Performing Organizations	20
1.2.1. Theoretical Approaches and Fundamental Contributions	20
1.2.2. The Characteristics of Intelligent Organizations from Karl Albrecht's Perspective .	28
1.2.3. Capabilities of Companies that Foster Development of Organizational Intelligence	35
1.2.4. The Dimensions of of Organizational Intelligence.....	40
Interim Conclusions	44
CHAPTER 2. INTUITIVE DECISION-MAKING – A FACILITATOR OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT	45
2.1. Intuition and Its Role in the Decision-Making Process	45
2.1.1. Characteristics of Intuition from the Perspective of Decision-Making.....	45
2.1.2. Types of Intuition Applicable in the Decision-Making Process.....	47
2.1.3. The Role of Holistic Associations in Intuition-Based Decision-Making	50
2.1.4. Barriers to the Use of Intuition in Decision-Making	52
2.2. Intuition-Based Decision-Making Process. Influencing Factors	54
2.3.1. Characteristics of Intuitive Decision-Making.....	54
2.3.2. The Decision-Maker and the Effectiveness of the Intuitive Decision-Making Process	55
2.3.3. Company-Specific Variables.....	59

2.3.4. Decision Environment	60
2.3. The Role of the Intuitive Manager in Developing Organizational Intelligence	65
2.3.1. Intuition in Management	65
2.3.2. Specific Abilities of the Intuitive Manager. Intuition as a Component of Strategic Leadership.....	68
2.3.3. Intuitive Decision-Making Process – A Vector of Organizational Intelligence.....	71
Interim Conclusions	73
CHAPTER 3. EMPIRICAL RESEARCH ON THE DYNAMICS OF THE INTUITIVE MANAGER – ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE BINOMIAL.....	74
3.1. The Context and Pillars of the Research.....	74
3.1.1. Organizational Intelligence.....	74
3.1.2. Intuition	81
3.1.3. Intuition-Based Decision-Making Process	88
3.1.4. The Risk Associated with Intuitive Decisions.....	96
3.2. The Methodological Specifics of the Research	99
3.3. Research Objectives.....	101
3.4. Formulating the Research Hypotheses.....	102
3.5. Description of the Research Method.....	103
3.5.1. Quantitative Research.....	103
3.5.2. Qualitative Research.....	107
Interim Conclusions	108
CHAPTER 4. ANALYSIS AND INTERPRETATION OF THE EMPIRICAL RESEARCH RESULTS	109
4.1. Sample Analysis.....	109
4.2. Respondent's Perception of the Items Analyzed in the Quantitative Research	113
4.2.1. Respondent's Perception of Organizational Intelligence	113
4.2.2. Respondent's Perception of the Decision-Making Process and the Associated Risk.....	134
4.2.3. Respondent's Perception of the Use of Intuition in the Decision-Making Process	144
4.3. Respondent's Perception of the Items Analyzed in the Qualitative Research	154
4.4. Correlation Analysis and Hypothesis Testing.....	166
4.4.1. Composite Index „IC1_ Organizational Intelligence”.....	168
4.4.2. Composite Index „IC2_ Decision-Making Efficiency”.....	174
4.4.3. Composite Index „IC3_ Risk Associated with the Decision-Making Process”	177
4.4.4. Composite Index „IC4_ Managerial Intuition”	178
4.4.5. Hypothesis Testing	182
4.4.6. Conclusions Following Hypothesis Testing.....	198
Interim Conclusions	200

CHAPTER 5. EVALUATION TOOL FOR COGNITIVE STYLE WITH INTUITIVE COMPONENT FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE (SCIO)	201
5.1. Conceptualization and Dimensions.....	201
5.1.1. The Dimension of „Cognitive Style”	206
5.1.2. The Dimension of „Organizational Intelligence”	207
5.2. The SCIO Instrument – Structure, Application Method and Interpretation	208
5.3. Validation of the SCIO Instrument through Pilot Implementation.....	211
5.4. Benefits Gained from Applying the SCIO Instrument	213
5.5. Operationalizing SCIO at the Organizational Level.....	216
5.5.1. Applying SCIO for New Employees	217
5.5.2. Using SCIO in Setting Goals and Performance Indicators.....	219
5.6. Recommendations Arising from the Application of the SCIO Instrument	220
FINAL CONCLUSIONS.....	235
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	242
DIFFICULTIES AND LIMITATIONS OF THE RESEARCH.....	245
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS	246
BIBLIOGRAPHY	247
ANNEXES	264
Annex 1: Questionnaire on the Role of the Intuitive Manager in Developing Organizational Intelligence.....	265
Annex 2: Frequency Distributions of Responses.....	272
Annex 3: Internal consistency and correlation coefficient of summative variables	282
Annex 4: Analyzes carried out for hypothesis testing	284
Annex 5: Cognitive Style Index (CSI).....	298
Annex 6: Evaluation of responses for each item in the CSI model	299
Annex 7: The OIA tool proposed by Karl Albrecht	300
Annex 8: Tool for Assessing the Cognitive Style with Intuitive Component from Organizational Intelligence Perspective (SCIO).....	302
Annex 9: How to score the answer given for each item in the SCIO	304
Annex 10: Exemplification of the application of the SCIO tool.....	308

***KEY WORDS: Organizational Intelligence, Intuitive
Manager, Decision Making, Intuition***

The Relevance and the Timeliness of the Topic

The doctoral thesis aims to present the concept of organizational intelligence in correspondence with intuition, analyzing how a managerial predisposition towards a cognitive style with an intuitive component can influence organizational intelligence.

In recent decades, the concepts of intelligence and organizational intelligence have been defined and researched by various authors in different publications, with the most representative definitions being mentioned in the thesis. This work aims to highlight the importance of organizational intelligence as a success factor and determinant of competitive advantage. Perceived as a company's ability to adapt to variations in the business environment in which it operates, organizational intelligence represents a vast field; therefore, its perspectives, dimensions, and components have been elements of interest and have been analyzed in the doctoral thesis.

The Relevance of the Topic

The relevance of the researched topic is particularly significant in the dynamic and complex context of the contemporary business environment. In a world characterized by rapid changes, large volumes of information, and increasing uncertainties, the ability to make quick and well-informed decisions becomes essential for organizational success. In this context, the intuitive manager plays a crucial role, as they combine intuition with reasoning to guide the organization toward performance and innovation. These managers use intuition to complement rational analyses, allowing them to anticipate problems and opportunities, thus contributing to the organization's survival and success.

At the same time, by evaluating, understanding, and enhancing cognitive styles and associating them with organizational intelligence, intuitive managers can develop effective strategies for managing change and fostering a flexible and adaptable organizational culture capable of responding quickly to market demands and emerging challenges. This adaptability is an essential dimension of organizational intelligence and contributes to increased performance and innovation.

Furthermore, understanding how employees process information and make decisions can help in customizing professional development plans and optimizing the recruitment and selection process, thereby ensuring a better alignment between organizational requirements and individual skills.

The Timeliness of the Topic

Studying the impact that intuitive managers have on organizational intelligence offers valuable insights into how organizations can harness human potential to adapt and thrive. Organizational intelligence, defined as the collective ability to process information, learn, and adapt, is crucial for long-term success. At the same time, intuitive managers can foster a collaborative and open work environment, encouraging effective communication and cooperation among employees, thereby enhancing organizational intelligence.

Evaluating and leveraging the diversity of cognitive styles among employees contributes to building efficient teams and optimizing the decision-making process, which not only improves individual and collective performance but also increases the organization's ability to adapt to changes, developing effective strategies for managing them.

Understanding employees' cognitive styles and adapting decision-making processes and professional development strategies to these styles can lead to personalized professional development, optimized recruitment and selection processes and increased employee engagement and satisfaction.

Structure of the Doctoral Thesis

The thesis is **structured** into five chapters, with the first two chapters theoretically addressing the key concepts of the scientific research, both from the perspective of the definitions that have been shaped so far and from the perspective of the research based on these concepts.

Chapter 1 begins with an analysis of the concept of intelligence, focusing on the individual. It examines various approaches by researchers in the field in an evolutionary manner, tracing the emergence of different currents, including the psychometric approach, the factor-analytic approach, the genetic approach, and the systemic approach. This overview of the main approaches to intelligence aims to clarify the concept and its origins, as well as to delineate the characteristics perceived at the individual level. The focus then shifts to the concept of organizational intelligence, exploring its emergence and evolution, with the key developments in the field highlighted. Additionally, the chapter details the dimensions, capabilities, and perspectives related to this concept, aiming to clearly outline the framework necessary for analyzing organizational intelligence in association with the cognitive style used in the decision-making process. Furthermore, the implications of this concept at the level of intelligent

organizations are discussed, including the role of the manager in developing this capability within the organization.

The second chapter of the doctoral thesis addresses the notion of intuition, focusing on the implications of this concept in the managerial domain, particularly regarding the process of making strategic decisions that contribute to the development of the organization and its organizational intelligence. It outlines the compatibilities between leadership abilities and those of the intuitive manager, the role of intuition in the decision-making process, and the factors that influence the manifestation of intuition in the effectiveness of decision-making.

Chapter three introduces details regarding the empirical research conducted, starting with the main conclusions drawn from previous studies that have focused on the research pillars, followed by information on the methodological specifics, research objectives, hypotheses, and a description of the research method.

The analysis of the data obtained from both qualitative and quantitative research is carried out in **the fourth chapter**, where the collected data is analyzed and interpreted using statistical data analysis software. The primary aim of this chapter is to test the hypotheses and draw the research conclusions, serving as a precursor to the chapter that includes the practical application of the validated information from the research process.

The final chapter of the doctoral thesis proposes, conceptualizes, and tests a two-dimensional instrument shaped by the results obtained from the scientific research, which uniquely analyzes organizational intelligence in association with the cognitive style with an intuitive component. The main goal is to identify individual and organizational levels and provide recommendations for enhancing and augmenting the skills and dimensions related to organizational intelligence within a formalized framework.

In the conclusion of the thesis, the final research findings, personal contributions, identified difficulties, and outlined limitations are presented, along with future directions. This section serves as a conglomeration of information that can be considered a starting point for further research or for expanding the current study.

Fundamental Objective and Specific Objectives

The **fundamental objective** of the research is to investigate and analyze the role of the intuitive manager in promoting organizational intelligence, which enables the improvement of the decision-making process and the reduction of associated risks within large and medium-sized multinational companies operating in the Municipality of Bucharest.

To achieve this fundamental objective, the following **specific objectives** have been outlined:

SO1: Investigate the causal relationship between the efficiency of the decision-making process and managerial intuition.

SO2: Analyze the influence of organizational intelligence on the efficiency of the decision-making process.

SO3: Investigate the extent to which organizational intelligence affects the evolution of risk levels associated with the decision-making process.

SO4: Analyze the role of managerial intuition in reducing the risk associated with decision-making.

Working Hypotheses

To achieve the fundamental objective of the research, which is to analyze and investigate the role of the intuitive manager in developing organizational intelligence to enhance the decision-making process and reduce associated risks, the following four hypotheses have been formulated:

H1: Managerial intuition has a direct proportional influence on the efficiency of the decision-making process.

H2: There is a positive association between organizational intelligence and the efficiency of the decision-making process.

H3: There is a negative association between the level of risk associated with the decision-making process and organizational intelligence.

H4: Managerial intuition is positively associated with the risk arising from decision-making.

Testing the Hypotheses

For testing **Hypothesis 1**, summative variables corresponding to the dimension of managerial intuition were defined, including individual inclination, task/activity type, time and space constraints, expertise, and alternative analysis.

By analyzing the correlations between these summative variables and the composite index of decision-making efficiency, statistically significant linear relationships were determined, with moderate to strong correlations, demonstrating that these variables tend to increase or decrease simultaneously.

Specifically, **decision-making efficiency** is **moderately** correlated with *individual decision-makers' inclination* towards intuitive approaches ($r=0,260$), *task and activity types* ($r=0,299$), and *time and space constraints* ($r=0,621$), and is **strongly** correlated with *decision-makers' expertise* ($r=0,840$) and *alternative analysis* ($r=0,717$).

Hypothesis 1 is confirmed, indicating a positive relationship between managerial intuition and decision-making efficiency.

For testing **Hypothesis 2**, summative variables representing decision-making efficiency—such as the decision-making process, decision environment, decision characteristics, and decision-maker factors—were defined and analyzed in relation to the composite index of organizational intelligence. Correlations between these summative variables and organizational intelligence were found to be **positive**, with **moderate** to **strong** associations.

Specifically, **organizational intelligence** is **significantly positively** correlated with the *decision environment* ($r=0,648$) and *decision-maker factors* ($r=0,529$), and is **strongly positively** correlated with the *decision-making process* ($r=0,918$) and *decision characteristics* ($r=0,908$).

Hypothesis 2 is confirmed, reflecting a positive relationship between the dimensions representing decision-making efficiency and organizational intelligence.

For testing **Hypothesis 3**, summative variables of organizational intelligence were defined, including strategic vision, shared future, openness to change, emotional involvement, alignment and congruence, knowledge application and sharing, performance pressure, communication and collaboration, and competitive environment. By analyzing the correlations between these summative variables and the composite index of risk associated with the decision-making process, significant positive associations were determined.

Specifically, **risk associated with the decision-making process** is **significantly** correlated with *strategic vision* ($r=0,332$), *shared future* ($r=0,382$), *openness to change* ($r=0,362$), *emotional involvement* ($r=0,471$), *alignment and congruence* ($r=0,376$), *knowledge application and sharing* ($r=0,369$), *performance pressure* ($r=0,403$), *communication and collaboration* ($r=0,444$), and *competitive environment* ($r=0,332$).

Hypothesis 3 is not confirmed, as the analysis reflects a positive relationship between the dimensions of organizational intelligence and the risk associated with the decision-making process.

For testing **Hypothesis 4**, summative variables of the risk associated with the decision-making process—such as decision impact and uncertainty—were defined and analyzed in relation to the composite index of managerial intuition. **Strong** statistically significant linear relationships were determined.

Specifically, **managerial intuition** is **strongly positively** correlated with *decision impact* ($r=0,765$) and *uncertainty* ($r=0,782$).

Hypothesis 4 is confirmed, indicating a positive relationship between managerial intuition and the risk associated with decision-making.

Conclusions

The PhD thesis integrates two organizational concepts in a complementary manner, starting with a literature review in the field, defining the research objectives and hypotheses, identifying the validation methods, conducting the actual research, and interpreting the results. It also proposes a two-dimensional tool that can be applied at both organizational and individual levels.

The research on the concept of intelligence and the identification of representative approaches in the field allowed for an analysis of how intelligence has been perceived over time. This led to the delineation of psychometric, factorial-analytic, genetic, and systemic approaches, each with its specific characteristics. From the psychometric perspective, Francis Galton introduced the measurement of innate intellectual abilities through tests and anthropometry, defining intelligence as a biological characteristic based on energy and sensitivity. His studies showed that intelligence is related to reaction time and nerve impulse speed, thereby establishing

the foundation for psychometric approaches and legitimizing the study of intelligence in psychology.

The factorial-analytic approach is highlighted by contributions from Charles Spearman, who proposed the bifactorial theory with general intelligence ("g") and specific abilities ("s"); Cyril Burt and Philip Vernon, who extended the theory with hierarchical group factors; Louis Leon Thurstone, who suggested seven independent primary abilities; Joy Paul Guilford, who created a three-dimensional model; and Raymond Cattell, who differentiated between fluid intelligence ("gf") and crystallized intelligence ("gc").

Jean Piaget's genetic approach conceptualizes intelligence as a continuous adaptation to the environment through assimilation and accommodation processes that reset cognitive equilibrium. Intelligence progresses through four developmental stages, each consolidating previous achievements and reflecting a dynamic balance in cognitive development.

In the systemic approach to intelligence, recent theories focus on the interaction between cognitive structures and other systems, contrasting with factorial theories that identify aptitude structures. Howard Gardner's theory of multiple intelligences proposes independent types of intelligence, while Robert Sternberg's triarchic theory emphasizes adaptability and efficiency in resource utilization, combining contextual, experiential, and componential sub-theories.

Organizational intelligence, one of the two key elements of the research, represents a complex concept whose characteristics and dimensions have been extensively analyzed by various researchers. The resolutions identified by each researcher underscore the importance of organizational intelligence at both the organizational level and within the microeconomic and macroeconomic competitive environment.

The epistemological context included in the doctoral thesis embodies the essence of research in this field, augmented by the bibliographic sources consulted throughout the analysis of the concept.

Initially promoted by Sternberg in 1986, this concept has been expanded to include aspects such as adaptability, influence on the external environment, and opportunity identification. The most comprehensive and representative conceptualization of organizational intelligence is provided by Karl Albrecht, who defined organizational intelligence as the mobilization and focus of the organization's brainpower to fulfill its mission. Albrecht identified dimensions of organizational intelligence that serve as criteria for its evaluation. Thus, the doctoral thesis adopts

Karl Albrecht's contributions as a benchmark and constructs the scientific research around this approach.

According to Albrecht, companies with high levels of organizational intelligence are characterized by the enhancement of the following elements: strategic vision, common future, openness to change, emotional involvement, alignment and congruence, application of knowledge, and performance pressure. These elements were integrated into the construction of the questionnaire forming the basis of the scientific research.

On the other hand, **managerial intuition** is a concept increasingly analyzed by researchers, with its value appreciated in the organizational context. The consulted literature presents both theoretical approaches and research leading to significant findings in the field of managerial intuition, which have been essential references for the scientific endeavor.

The main types of intuition identified and analyzed in the thesis reflect that decision-making processes can include *expertise-based intuition*, specific to experts and applicable to well-defined situations; *creative intuition*, characterized by a longer reaction time and divergence; *social intuition*, influenced by evolutionary advantages related to social interactions and supported by dual models in social psychology; and *moral intuition*, involving rapid and automatic judgments related to ethical dilemmas, based on affect and resistant to disconfirmation.

In contrast to the identified benefits of using intuition in the decision-making process, the thesis also examines barriers that may arise in the context of intuitive decisions. These barriers include organizational policies that undervalue practical experience in favor of formal credentials, frequent changes and rapid replacement of traditional methods leading to erosion of experience and ability to apply proven solutions, excessive proceduralization, reliance on metrics, and a focus on measurable objectives based exclusively on numbers, as well as information technologies that may limit opportunities for developing and using intuition.

Although initial studies favored rationality, recent trends have seen increased acceptance of intuition, particularly in fast-changing business environments. Researchers such as John Mihalasky and Weston Agor have found a correlation between intuition and managerial performance, emphasizing the importance of developing intuitive skills for future managers. Henry Mintzberg observed that top managers use intuition in unpredictable situations where rational analysis is insufficient. Meanwhile, researchers Madeleine Van der Steege and Dr. Marcia Emery demonstrated that intuition can be developed and integrated with reason through coaching. Van

der Steege argues that coaching helps managers combine intuition with technical analyses, while Emery highlights the importance of honing intuitive skills in the information age.

The context of the research and the conceptualization of its pillars allowed for the formulation of objectives and hypotheses. Thus, the **fundamental objective** of the research is to analyze and investigate the role of the intuitive manager in developing organizational intelligence to facilitate the efficiency of the decision-making process and reduce associated risks in multinational organizations operating in the Municipality of Bucharest. The derived objectives aimed to investigate the causal relationship between decision-making efficiency and managerial intuition, analyze the impact of organizational intelligence on decision-making efficiency, investigate the extent to which organizational intelligence influences the evolution of risk levels associated with decision-making, and examine the role of managerial intuition in mitigating decision-making risks.

The **research hypotheses** were formulated by contextualizing them within the research process and constructing the questionnaire to ensure that the analyzed variables were assessed through the questionnaire sections. The four hypotheses were formulated to meet the fundamental objective of the research and were closely related to the derived specific objectives.

The research to test the hypotheses was conducted using both a questionnaire for quantitative evaluation of respondents' perceptions and open-ended questions for qualitative assessment. The structured questionnaire, consisting of four main sections, captured respondents' opinions through 22 closed questions, with each section examining organizational intelligence, the decision-making process, and the use of intuition in decision-making. The questionnaire construction considered studies conducted by field researchers, the conceptual framework included in the initial chapters of the thesis, and measurement tools related to the concepts.

Following the application and processing of the questionnaire, 387 valid data sets were determined. Compared to the corrected sample size of 384 individuals, this resulted in a maximum permissible error of 4.97%, below the 5% threshold, thus providing adequate accuracy for the study.

The collected data were processed, analyzed, and interpreted using data analysis systems such as Microsoft Office 2000 and the statistical management program SPSS Statistics 29.0, as well as statistical tools such as Cronbach's Alpha coefficient for measuring internal consistency, intraclass correlation coefficient, Pearson correlation analysis for measuring the strength and

direction of the relationship between two variables, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk normality tests, as well as histograms and Q-Q plots for analyzing distribution normality.

The integration of these tools supported the validation process of the hypotheses, with three out of the four hypotheses formulated at the beginning of the research being validated: H1, H2, and H4.

The information obtained from quantitative and qualitative research extends documented studies in the literature and contributes to a detailed analysis of the two concepts. The results of the quantitative and qualitative research significantly contributed to the further foundation and definition of the tool for evaluating the cognitive style with an intuitive component from the perspective of organizational intelligence. The proposed tool primarily aims to evaluate each individual's cognitive style in conjunction with perceptions related to organizational intelligence to gain a deeper understanding of how individual cognitive characteristics of employees influence and are influenced by organizational performance.

The **fundamentals** in developing the Cognitive Style for Organizational Intelligence (CSOI) tool was based on the results obtained from the research as well as the most representative tools defined up to the time of this work, including CSI for evaluating cognitive styles from intuitive-analytical perspectives and Karl Albrecht's proposed tool for measuring organizational intelligence (OIA). The new tool incorporated the most appreciated items from respondents resulting from the research, thus creating a comprehensive means of evaluating the two concepts.

To ensure the *accuracy* of the newly defined SCIO tool, 10 control elements were introduced to verify response consistency. The control elements were defined both in relation to items from the reference model and newly added items.

Additionally, for the *calibration* of the instrument, a pilot implementation was carried out with a small sample of individuals holding first-line and middle management positions. The preliminary data set obtained from the 12 exercises allowed for a more detailed analysis of the structure, determination of the proposed intervals for result interpretation, and the acquisition and integration of recommendations that led to the transition of the instrument to its final form. At the same time, the pilot application facilitated increased clarity regarding its application, refinement of administration methods, interpretation, and data utilization.

A **significant contribution** of the research is the proposed bidimensional instrument that allows for analysis both at the individual level and at the organizational level of the two major

concepts studied in the doctoral research, with its applicability being unrestricted by the specific characteristics of companies.

The **benefits** of applying the SCIO tool at the company level, from both an organizational and an individual perspective, favor the maximization of key elements that positively influence organizational intelligence.

The construction of the instrument enables its use both during the integration period of new employees and subsequently, thus analyzing the evolution of employees' perceptions and identifying specific measures and methods for improvement in line with the obtained results.

From the perspective of the decision-making process, the application of the SCIO tool benefits the *efficiency of the decision-making process* by adapting it to the identified intuitive cognitive style. Understanding the cognitive style and its association with organizational intelligence allows organizations to optimize decisions and develop more effective strategies for problem-solving.

Another benefit of using the SCIO tool is that determining employees' cognitive styles facilitates *communication and collaboration* among organization members. Therefore, there is a directly proportional relationship between cognitive style and organizational intelligence, with communication and collaboration representing dimensions of organizational intelligence. Determining how individuals process information and make decisions contributes to creating more effective teams and improving work relationships, thus leading to better performance outcomes.

Cognitive styles influence how individuals adapt to changes and new situations; thus, identifying and improving cognitive styles can enhance the ability of individuals and organizations to *adapt to the competitive environment*. By integrating these styles into organizational strategies, solutions can be developed for managing changes and promoting a flexible and adaptable organizational culture.

At the same time, identifying cognitive styles through the SCIO tool helps in *talent identification and potential* within the organization. Identifying individuals with certain cognitive characteristics or specific skills allows the organization to invest in the development and optimal allocation of human resources, thus enhancing organizational intelligence.

On the other hand, *employee satisfaction and engagement* can be improved by understanding employees' cognitive styles and how they align with the organization's requirements and values. Employees whose thinking styles are appreciated and understood are more likely to

actively engage in activities and contribute to the company's success, thereby facilitating performance and development of organizational intelligence.

By applying the SCIO tool, organizations can gain better visibility into identifying and understanding differences in team members' cognitive styles, which supports the *prevention and management of conflicts and interpersonal tensions*.

Moreover, the SCIO tool can serve as a basis for *personalizing employees' professional development plans*. By identifying specific cognitive traits and strengths of each individual, the organization can offer resources and development opportunities tailored to individual needs and interests.

Another benefit of using the SCIO tool is its ability to provide significant information for *recruitment, selection, and team formation processes*. Identifying candidates who best match the cognitive requirements and organizational values can help in selecting and hiring individuals with the greatest potential for success within the organization, as well as improving team composition.

Developing a more open, inclusive, and learning-oriented organizational culture represents another benefit of using the SCIO tool. Thus, a deeper understanding of how employees think and act promotes tolerance, empathy, and collaboration at the organizational level, creating an environment conducive to performance.

At the same time, *organizational performance* is supported and enhanced by a better understanding of the impact that individual cognitive processes have on organizational activities, optimizing processes, improving resource allocation, and enhancing outcomes.

The use of the SCIO tool brings valuable benefits to companies, both at the individual and organizational levels, thus serving as a determining factor in increasing employee engagement, reducing conflicts, personalizing personal development programs, improving recruitment, selection, and team formation processes, enhancing decision-making efficiency, facilitating communication, boosting organizational performance, and adapting to change. Including such a tool at the organizational level maximizes performance potential, encourages innovation and adaptability, fosters long-term success, and allows for easier understanding and management of employees' cognitive styles.

In conclusion, organizational intelligence and managerial intuition are essential concepts in the organizational context, and leveraging them represents an accessible method for all companies. The doctoral thesis investigated the relationship between the intuitive cognitive style

and organizational intelligence, proposing an evaluation tool that integrates these two concepts and highlights the importance of understanding individual cognitive styles for optimizing organizational performance. The results demonstrated that recognizing and leveraging the intuitive components of cognitive styles significantly contributes to the development of robust organizational intelligence. The proposed evaluation tool provides a practical framework for identifying cognitive traits and human resources, thus facilitating personalized professional development strategies and improving organizational efficiency. This innovative approach promises to enhance talent management processes and support organizations in adapting to the dynamics of the contemporary business environment.

Personal Contributions

The research underlying this doctoral thesis aimed to analyze how the intuitive dimension of the cognitive style adopted at the managerial level influences organizational intelligence.

The diverse perspectives collected from the research enabled the development of a new evaluation tool for cognitive style with an intuitive component, from the perspective of organizational intelligence. This tool allows for the assessment of perceptions related to these two dimensions, as well as the creation of a set of general recommendations that can be formalized into action plans for the analyzed companies and employees.

The contributions of this work highlight the implications of cognitive styles in companies, particularly concerning organizational intelligence. Contributions are categorized as follows:

Synthesis Contributions

The thesis promotes the development of organizational intelligence as a standard management practice by emphasizing the cognitive style with an intuitive component. This highlights managerial ability to effectively integrate intuition into the decision-making process.

The novelty of the doctoral thesis lies in associating two extensively studied concepts by various researchers, but not previously linked together. The proposed new tool allows for the evaluation of cognitive style in conjunction with organizational intelligence and also includes recommendations for improving cognitive style and/or organizational intelligence based on the scores obtained from the tool's application.

Relevant recommendations for stakeholders are outlined through the conclusions and suggestions identified in the scientific endeavor, representing potential initiatives for developing organizational intelligence.

Experimental-Theoretical Contributions

The intuitive approach to subjects is often perceived as a poorly prioritized and superficially treated method of managing activities. However, this work offers a holistic approach to integrating intuition into the decision-making process with an impact on organizational intelligence, highlighting the advantages of a cognitive style with an intuitive component and even developing a tool aimed at enhancing and augmenting managerial intuition in high-intelligence organizational contexts.

Contributions to the Development of Scientific Research

Contributions to scientific research involve critical perspectives on the intuitive component of the decision-making process within multinational companies operating in Bucharest. This includes assessing respondents' perceptions of their tendency to incorporate intuitive components into decision-making. The research conducted in the doctoral thesis proposes the integration of two reference tools used for measuring the key concepts of the work and improving them with significant elements from scientific research, resulting in a new tool that allows for the evaluation of cognitive style with an intuitive component from the perspective of organizational intelligence.

Theoretical Contributions to Management

The subject of the doctoral thesis pertains to concepts that align well with the two reference tools in the field of cognitive style measurement (the CSI Model) and organizational intelligence evaluation (Karl Albrecht's model). This alignment allowed for the analysis of the decision-making process with an intuitive component in conjunction with organizational intelligence.

By theorizing the cognitive style with an intuitive component and organizational intelligence, the thesis conceptualizes a new tool for individual and organizational evaluation and proposes recommendations for improvement based on the results obtained from the tool's application.

The tool and the results can be used at the managerial level by companies seeking a comparative analysis between individual and organization, with associated benefits related to obtaining recommendations for enhancing both dimensions of organizational intelligence and cognitive style.

Novelty of the PhD Thesis

Organizational intelligence is a vast and comprehensive concept, with its development, expansion, and exploration of new horizons achievable through various approaches. The association of managerial intuition with organizational intelligence introduces a novelty in the field of management, as no instrument has yet been outlined in the specialized literature to allow such an evaluation. The bidimensional definition and applicability of the SCIO tool represent a new way to evaluate and enhance organizational intelligence, bringing benefits at both organizational and individual levels. Additionally, the research provides a theoretical foundation for the approaches defined over time in the conceptualization of the research pillars, making this work a potential foundation for future research focused on one or more of the key concepts analyzed.

Difficulties and Limitations of the Research

The limitations of the scientific endeavor relate to the relatively narrow methodological approaches in the field of managerial intuition, in contrast to the more extensive research undertaken in the field of organizational intelligence, which features multiple approaches. Selecting the most relevant ones added an extra level of difficulty. This also required a significant expenditure of resources in terms of data collection, synthesis, and processing.

At the time of the thesis, there were no studies correlating all the pillars addressed in the research. Nevertheless, the scientific endeavor succeeded in conceptualizing and promoting the cognitive style with an intuitive component for enhancing organizational intelligence and decision-making processes.

Additionally, the data collection process required resending emails to remind multinational companies to complete the questionnaires, which extended the data collection period to reach the statistically determined sample size.

Future Research Directions

The study of the interaction between the cognitive style with an intuitive component and the dimensions of organizational intelligence clearly represents a direction of considerable importance, intrinsically dependent on context.

The research results, including the bidimensional tool and the set of conceptual recommendations, need to be translated into practical and accessible solutions for all organizations, aiming for widespread use and application.

Furthermore, the defined tool could be expanded to include elements in the section related to organizational intelligence that assess and evaluate the level of collective intelligence and emotional intelligence, thereby broadening the analysis area and potential recommendations.

To ensure traceability and the possibility of evolution, the SCIO tool can be adapted to analyze the dynamics of respondents' perceptions regarding the concepts studied, thus evaluating the effectiveness of measures taken over time.

From a temporal perspective, the research was conducted over a specific period, so the results were influenced by the respondents' subjectivity, the situation of the organization they were part of at that time, and the social, economic, or political context of that period.

Selective Bibliography

1. Agor, W. H., (1989) *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications, Inc
2. Agor, W., (1986) How top executives use their intuition to make important decisions, *Business Horizons*, January-February 29 (1), p. 49-53 in Fields, A. F. (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
3. Agor, W., (1986) The logic of intuition: How top executives make important decisions, *Organizational Dynamics*, Winter, p. 5-18 in Fields, A. F. (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
4. Agor, W., (1986) *The logic of intuitive decision-making: A research-based approach for top management*, New York: Quorum Books in Fields, A. F., (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
5. Agor, W., (1987) Managing brain skills: One key to increased productivity, *Personnel Management Journal*, August, pp. 20-22 in Fields, A. F. (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
6. Akinci, C., (2011) *Intuition in Decision Making and Learning: Individual and Organisational Perspectives*, School of Management, University of Surrey
7. Albrecht, K., (2003) *The power of minds at work. Organizational intelligence in action*. American Management Association, New York
8. Albrecht, K., (2006) *Social intelligence*, San Francisco, A Wiley Imprint
9. Altındağ, Ö. and Öngel, V., (2021) Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms, *SAGE Open Journals*, Volume 11(4)
10. Ambady, N., (2010) The perils of pondering: Intuition and thin slice judgments. *Psychological Inquiry*, Volume 21(4)
11. Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J. J., Weber, E. U., (2011) The Decision Making Individual Differences Inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision-making research. *Judgment and Decision Making*, Volume 6(3)
12. Arora, Y., Taneja, A., (2015) The Recruitment of Intuitive Managers, *European Journal of Business and Management*, Volume 7(4)
13. Atanasiu, R., (2020) Managerial Intuition, *Biz Paper* no. 345
14. Bal, C., Iuhos, C.I., Câmpean I.M., (2019) Theory of Multiple Intelligences – Educational Implications. *Science and Engineering*, 19th International Multidisciplinary Conference "Professor Dorin Pavel – Founder of Romanian Hydropower", Cluj Napoca, Volume 35
15. Belu, D., (2012) Intuition as a basis for leadership: psychological and statistical measurement instruments, *Journal of Defense Resources Management*, Volume 3(2)
16. Bensla, A., (2023) *Intuitive Decision Making: Its' Pros and Cons and 4 Models*, Risely
17. Betsch, C., (2008) *Chronic preferences for intuition and deliberation in decision making: Lessons learned about intuition from an individual differences approach*. in H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

18. Blenko, M. W.; Mankins, M. C., (2012) *Decision Insights - Measuring decision effectiveness*, Bain & Company
19. Blomqvist, K., Levy, J., (2006) Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Volume 2(1)
20. Bowers, K. S, Regehr, G., Balthazard, C., Parker, K., (1990) Intuition in the context of discovery, *Cognitive Psychology*, Volume 22(1)
21. Brandsma, G. J.; Meijer, A. (2022) Transparency and the efficiency of multi-actor decision-making processes: an empirical analysis of 244 decisions in the European Union, *International Review of Administrative Sciences*, Volume 88(3)
22. Brătianu, C., Vasilache, S. (2007) Fundamental processes in developing organizational intelligence. *Management & Marketing*, Economic Publishing House, Volume 2(4)
23. Brown, B. (2020) *The gifts of imperfection*, Minnesota, Hazelden Publishing Center City
24. Brown, R.E. (2016) Hebb and Cattell: The Genesis of the Theory of Fluid and Crystallized Intelligence. *Frontiers in Human Neuroscience*. Volume 10(1)
25. Burke, L.A., Miller, M.K., (1999) Taking the mystery out of intuitive decision making, *Academy of Management Perspectives*, Volume 13(4)
26. Cheresi, R. D., (2018) Howard Gardner and the Theory of Multiple Intelligences. *Columna Journal*, Journal of the Cultural-Scientific Association "DIMITRIE GHICA – COMĂNEȘTI", Volume 6, Bucharest
27. Christmann, J. P., (2014) *The contribution of organizational intelligence in creating value in companies “The case of transportes aéreos portugueses”*, Instituto Universitariu de Lisboa
28. Colom, R., (2022) *Intelligence*, Bucharest, Litera Publishing
29. Constantiou, I., Shollo A., Morton V., (2019) Mobilizing intuitive judgement during organizational decision making: When business intelligence is not the only thing that matters. *Decision Support Systems* Volume 121
30. Cools, E., Armstrong, S. J., Sadler-Smith, E., (2010) Research methodology in the cognitive style field: A review study in the area of business and management, *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, Volume 9, Vlerick Leuven Gent Management School, Belgium
31. Coyle, T., Greiff, S., (2021) The future of intelligence: The role of specific abilities, *Intelligence*, Volume 88
32. Cross, R., Baird, L., (2000) Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory, *Sloan Management Review*, Volume 14(3)
33. Crossan, M.M., Lane, H. W., White, R. E., (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, Volume 24
34. Dane, E., Pratt, M.G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: *A review of recent trends* in Gore, J., Sadler-Smith, E. (2011) Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework. *Review of General Psychology*, Volume 15
35. Dane, E., Pratt, M., (2007) Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*. Volume 32

36. Daoudi, N., Nabigh, M., Hilal, I., Rahimi, H., Atiki, F. Z., (2020) Organizational intelligence: Ontological modeling of skills. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Volume 13(1)
37. Dayan, M., Elbanna, S., (2011) Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 28(S1)
38. Degraeves, Á. A. G., Marquina, K. V.G., (2012) Measurement of the organizational Intelligence, *Scientific e-journal of Management Sciences*, Volume 22 (9)
39. Dobbs, R., Ramaswamy, S., Stephenson, E., Viguerie, S.P., (2014) *Management intuition for the next 50 years*, McKinsey Quarterly
40. Draft, R., (2021) *Management*, Cengage Learning
41. Elbanna, S., Fadol, Y., (2016) The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, Volume 22(5)
42. Elliott, A. W., (2023) *From Mainstream to Mystical: Embracing the Power of Intuition and Synchronicity in a New Paradigm of Leadership*, Editura Awethenticity Press
43. Emery, M., (2001) *Powerhunch!: Living An Intuitive Life*, Hillsboro, Editura Beyond Words
44. Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., Heier, H., (1996) Individual differences in intuitive–experiential and analytical–rational thinking styles. *Journal of personality and social psychology*, Volume 71(2)
45. Eugene, S.S., Shefy, E., (2007) Developing Intuitive Awareness in Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, Volume 6(2)
46. Evans, C., Cools, E., Charlesworth, Z. M., (2010) Learning in higher education – how cognitive and learning styles matter. *Teaching in Higher Education*, Volume 15, pp. 469-480 in Allinson C.W., Hayes J. (2012), *The Cognitive Style Index, Technical Manual and User Guide*
47. Everest, K., (2021) *Highly Intuitive People: The Ultimate Guide For Mastering Your Gift*, Urgesta AS
48. Fan, S., Shen, Q., (2011) The Effect of Using Group Decision Support Systems in Value Management Studies: An Experimental Study in Hong Kong, *International Journal of Project Management*, Volume 29(1)
49. Fields, A. F., (2001) *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, Dissertation paper
50. Fink G., Yolles M., (2011) *Understanding Organisational Intelligences as Constituting Elements of Normative Personality*, IACCM
51. Fink, G., Yolles, M., Dauber, D., (2013) *The role of managerial and organizational intelligences*. Social Science Research Network
52. Gardner, H., (2018) *Multiple Intelligences: New Horizons. (Year). Bucharest, Sigma Publishing House*
53. Gold, J. I., Shalden, M. N., (2007) The neural basis of decision making, *Annual Review of Neuroscience*, Volume 30, pp. 535-574 in Lufityanto, G. et al., (2016) Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence, *Psychological Science*, Volume 27(5)
54. Goleman, D., (2019) *Emotional Intelligence in Leadership*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House

55. Gore, J., Eugene, S.S., (2011) Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework. *Review of General Psychology*. Volume 15
56. Halal, W. E., (2002) Organizational intelligence: a broader framework for understanding knowledge, *On the Horizon*, Volume 10(4)
57. Halal, W., (2006) Organizational Intelligence. What is it, and How do Managers Use it to Improve Performance? *Knowledge Management Review*, Volume 1, pp. 20-25 in Christmann, J. P., (2014) *The contribution of organizational intelligence in creating value in companies "The case of transportes aéreos portugueses"*, Instituto Universitariu de Lisboa
58. Halal, W.E., (2006) Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It to Improve Performance? *Knowledge Management Review*, Volume 1
59. Hallo, L., Nguyen T., (2022) Holistic View of Intuition and Analysis in Leadership Decision-Making and Problem- Solving. *Administrative Sciences* Volume 12(4)
60. Halpern, D.F., Dunn, D.S., (2021) Critical Thinking: A Model of Intelligence for Solving Real-World Problems. *Journal of Intelligence*, Volume 9(2)
61. Hamel, G., Breen, B., (2010) *The Future of Management*, Bucharest, Publica Publishing House.
62. Hammond, K. R., (2000) *Judgments under stress*, New York, Editura Oxford University Press
63. Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., (2009) Decision-making tactics and contextual features: Strategic, tactical and operational implications. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, Volume 10(1)
64. Hauser, M.D., (2006) *Moral minds: How Nature Designed Our Universal Sense of Right and Wrong*, London, Editura Abacus in Gore, J., Eugene S.S., (2011) Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework. *Review of General Psychology*. Volume 15
65. Helfer, J.-P., Kalika, M., Orsoni, J., (2000) *Management – strategy and organisation*, Paris, Vuibert Publishing
66. Helie, S., Sun, R., (2010) Incubation, Insight, and Creative Problem Solving: A Unified Theory and Connectionist Model. *Psychological Review*, Volume 117(3)
67. Hogarth, R. M., (2001) *Educating intuition*. Chicago: University of Chicago Press.
68. Iacob, D., Cismaru DM., (2010) *The Intelligent Organization*, Bucharest, Comunicare.ro Publishing House
69. Iqbal, Y., Muhammadi Sabra, N., (2019) *Authentic Leadership and Its Impact on Organizational Intelligence: Model for Measuring Direct and Indirect Impact with Mediating Role of Organizational Culture*
70. Jacko J.A., Salvendy G., Sainfort F., (2002) Intranets and Organizational Learning: A Research and Development Agenda, *International Journal of Human-Computer Interaction*, Volume 14(1)
71. Jiwa, B., (2017) *Hunch: Turn Your Everyday Insights Into The Next Big Thing*, Penguin Group (USA) LLC
72. Jiwa, B., (2018) *Intuition – How to Transform Your Everyday Instincts into Revolutionary Ideas*, Bucharest, Publica Publishing House
73. Josephs, S. A., Joiner, B., (2006) *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, San Francisco, Editura Jossey-bass
74. Jung, Y., (2009) *An Approach to Organizational Intelligence Management*, Blacksburg, Virginia

75. Kahneman, D. (2003) A perspective on judgment and choice. *American Psychologist*, Volume 58
76. Keshavarz, H., Esmaili Givi, M. R., Shekari, M. R., (2018) Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers. *Data Technologies and Applications*, Volume 52(1)
77. Khatri, N., Ng, H. A., (2000) The Role of Intuition in Strategic Decision-making, *Human Relations*, Volume 53(1), pp. 57–86 in Mikušková, E. B., (2017) Intuition in Managers' Decision-Making: Qualitative Study, *Journal of East European Management Studies*, Volume 22(3)
78. Khosravi, M., Sokhan, H. A., Fazelpoor, A. (2014) The evaluation of organizational intelligence and its components (case study: main office of tax affairs of Lorestan office), *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Volume 4(1)
79. Kiani, M.P., Pourjafari Jozam, M., Pourjafari Jozam, M., (2020) Organizational Intelligence, Survival Factor of Today's Organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Volume 9(2)
80. Klandelwal, P., Taneja, A., (2010) Intuitive Decision Making in Management, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Volume 46(1)
81. Klein, G., (2003) *Intuition at work: why developing your gut instincts will make you better at what you do*, New York, Editura Doubleday Business
82. Koriat, A., (2012) When are two heads better than one and why?, *Science*, Volume 336(6079)
83. Korte, R. F., (2003) Biases in decision making and implications for human resources development, *Advances in Developing Human Resources Sage Publications*, Volume 5(4)
84. Kumar, G.A., Renati S., (2019) Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process, *World Journal of Research and Review (WJRR)*, Volume 9(4)
85. La Pira, F., (2011) Entrepreneurial intuition, an empirical approach, *Journal of Management and Marketing Research*, Volume 6, pp. 40-60 in Kumar, G.A., Renati, S., (2019) Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process, *World Journal of Research and Review (WJRR)*, Volume 9(4)
86. Le Saget, M., (2013) *Le Manager Intuitif*, Paris, Editura Dunod
87. Lefter, V., Prejmerean, M., Vasilache, S., (2008) The dimensions of organizational intelligence in Romanian companies: A human capital perspective. *Theoretical and Applied Economics*, Volume 10(10)
88. Lieberman, M. D. (2000) Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, Volume 126
89. Liebowitz, J., (2020) *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*, 1st Edition, Boca Raton, Editura CRC Press
90. Loo, R., (2000) A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory. *Personality and Individual Differences*, Volume 29(5)
91. Lorenz, J., Rauhut, H., Schweitzer, F., Helbing, D., (2011) "How social influence can undermine the wisdom of crowd effect", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Volume 108(22)
92. Lufityanto, G. et al, (2016) Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence, *Psychological Science*, Volume 27(5)

93. Lynn, A., (2005) *The EQ difference: A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*, New York, Editura Amacom
94. Maidoumi, Ch., Othman, I. F., (2021) De l'intelligence collective à l'innovation collaborative : Une revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 4(3)
95. Malewska, K., Sajdak, M., (2014) The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership. *Management*, Volume 18(2)
96. Mau, W. C., (2000) Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 57(3)
97. Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P., (2000) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Intelligence*, Volume 27(4), pp. 267-98. in Akgün A. E., Keskin H., Byrne J., (2012) Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 29(S1)
98. McBreen, B. T., (2022) *Organizational Intelligence and Knowledge Analytics*, Leeds, Editura Emerald Pub Ltd
99. McLeod, S., (2024) Piaget's Stages of Cognitive Development, Background and Key Concepts of Piaget's Theory, *Simply Psychology*, <https://www.simplypsychology.org/piaget.html>
100. Meinert, D., (2011) Top performers boast analytics over intuition, *HRMagazine*, Volume 56(2), p. 18 in Kumar, G.A., Renati, S., (2019) Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process, *World Journal of Research and Review (WJRR)*, Volume 9(4)
101. Meissner, P., Wulf, T., (2014) Antecedents and effects of decision comprehensiveness: The role of decision quality and perceived uncertainty. *European Management Journal*, Volume 32(4)
102. Miidom, D. F., Okoroafor, C.E.A., Mabel, U. I., (2022) Organizational Intelligence And Corporate Resilience, *International Journal of Advanced Academic Research*, Volume 8(3)
103. Mikušková, E. B., (2017) Intuition in Managers' Decision-Making: Qualitative Study, *Journal of East European Management Studies*, Volume 22(3)
104. Milletre, B., (2021) *Intuition: Learn to Listen to Your Inner Voice*, Bucharest, Philobia Publishing House
105. Moors, A., De Houwer, J., (2006) Automaticity: a theoretical and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, Volume 132(2)
106. Moseley, D. (2004) Out of style: Right-brainer or left-brainer? *People Management*, July
107. Mosia, L.N., Ngulube, P., (2005) Managing the Collective Intelligence of Local Communities for the Sustainable Utilisation of Estuaries in the Eastern Cape, *South African Journal of Libraries and Information Science*, Volume 71(2)
108. Myers, D. G. (2002) *Intuition: Its powers and perils*. New Haven, Connecticut: Yale University Press
109. Nash, R., (2005) Cognitive Habitus and Collective Intelligence: Concepts for the Explanation of Inequality of Educational Opportunity, *Journal of Education Policy*, Volume 20(1)
110. Ng, P.T., Liang, T.Y., (2010) Educational Institution Reform: Insights from the Complexity-intelligence Strategy, *Human Systems Management*, Volume 29(1)

111. Nygren, T. E., White, R. J., (2002) Assessing individual differences in decision making styles: Analytical vs. intuitive. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, Volume 46(12)
112. O'Connor, P., (2014) *Understanding Jung Understanding Yourself*. London, Editura Methuen
113. Olfa, G. Z., (2019) Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations, *Innovations*, Volume 58(1)
114. Osarenkhoe, A., (2010) A Study of Inter-firm Dynamics between Competition and Cooperation - A Coopetition Strategy, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Volume 17(3-4)
115. Osbeck, L. M., (2001) Direct apprehension and social construction: Revisiting the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, Volume 21, pp. 118–131, in Dane, E., Pratt, M., (2007) Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, Volume 32
116. Pacini, R., Epstein, S., (1999) The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of personality and social psychology*, Volume 76(6)
117. Piaget, J., (2001) *The Psychology of Intelligence*, London, Editura Routledge
118. Plessner, H., Czenna, S. (2008). *The benefits of intuition* in Plessner, H., Betsch, C., Betsch, T. (2007.), *Intuition in judgment and decision making*, New York, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
119. Policastro, E. (1999) *Intuition* in Runco, M. A., Pritzker, S. R. (E), *Encyclopedia of creativity*, San Diego: Academic Press, Volume 2
120. Popescu, D.M., (2002) *The Decision-Making Process in Small and Medium Enterprises*, Bucharest: Economic Publishing House
121. Raidl, M. H., Lubart, T. I. (2001) An empirical study of intuition and creativity. *Imagination, Cognition and Personality*, Volume 20
122. Ronel, N., (2008) The Experience of Spiritual Intelligence. *Journal of Transpersonal Psychology*, Volume 40(1)
123. Sadler-Smith, E., (2022) *Intuition in Management*. Oxford, Oxford University Press
124. Salas, E., Rosen, M.A. DiazGranados, D., (2010) Expertise-based intuition and decision making in organizations, *Journal of Management*, Volume 36
125. Sawyer, H., (2015) *Highly Intuitive People: 7 Right-Brain Traits to Change the Lives of Intuitive-Sensitive People*, London, Editura Hay House
126. Sayegh, L., Anthony, W.P., Perrewe, P., (2004) Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process, *Human Resource Management Review* Volume 14
127. Schlinger, H.D., (2003) The myth of intelligence, *The Psychological Record*, Volume 53, pp. 15-32 in Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J., (2007) Organizational intelligence: a structuration view, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20(3)
128. Sjöberg, L., (2003) Intuitive vs. analytical decision making: which is preferred?, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 19(1)
129. Smith, E.R., DeCoster, J., (2000) Dual-process models in social and cognitive psychology: Conceptual integration and links to underlying memory systems. *Personality and Psychology Review*, Volume 4

130. Smith, V.L., Arrow, K., Forsythe, R., (2008) The promise of prediction markets, *Science*, Volume 320(5878)
131. Sonenshein, S., (2007) The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, Volume 32(4), pp. 1022–1040. in Elbanna, S., Fadol, Y., (2016) The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, Volume 22(5)
132. Sternberg, R. J., (2011) *The theory of successful intelligence* in Sternberg, R. J., Kaufman, S.B., *Cambridge handbook of intelligence*, Cambridge, Cambridge University Press
133. Sternberg, R. J., (2019) A theory of adaptive intelligence and its relation to general intelligence, *Journal of Intelligence*, Volume 7(4)
134. Sternberg, R.J., (2010) Towards a triarchic theory of human intelligence, *Behavioural and Brain*, Cambridge University Press, Volume 7(2)
135. Sternberg, R.J., (2020) *Handbook of intelligence*, 2nd ed, Cambridge, Cambridge University Press
136. Sternberg, R.J., (2021) Awoke: A theory of representation and process in intelligence as adaptation to the environment, *Personality and Individual Differences*, Volume 182
137. Sternberg, R.J., Karami, S., (2021) Integrating Diverse Points of View on Intelligence: A 6P Framework and Its Implications, *Journal of Intelligence*, Volume 9(3)
138. Surowiecki, J., (2005) *The Wisdom of Crowds*, New York, Editura Anchor Books
139. Van der Meulen, C. M., (2017) *The influence of cultural differences on decision making styles and decision support system usage*, Dissertation thesis
140. Veryard, R., (2010) The Emergence of Organizational Intelligence, *Cutter Consortium, Business Intelligence*, Volume 10(7)
141. Walsh C., Collins J., Knott P., (2022) The four types of intuition managers need to know, *Business Horizon*, Elsevier, Volume 65(5)
142. Winstanley, M.A., (2023) Stages in Theory and Experiment. Fuzzy-Structuralism and Piagetian Stages, *Integrative Psychological & Behavioral Science*, Volume 57(1)
143. Withmore, J., (2019) *Coaching pentru performanță*, Galați, Publica
144. Woiceshyn, J., (2009) Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions, *Long Range Planning*, Volume 42(3)
145. Zeynabadi, H.R., Sabzeparvar, M., Lotfi, M., Bahrainian, Z.S., (2014) Evaluation of the Role of Organizational Intelligence in Organizational Performance Using a Seven-Dimensional Model of Albrecht, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Volume 48