BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC STUDIES

Doctoral School of Business Administration I

DOCTORAL THESIS

Presented and publicly defended by the author:
DRAGOȘ I. BUJOR

Title of the doctoral thesis:
THE LEADER IN THE NEW ERA: LEADERSHIP STYLES, PROFILE OF THE LEADER AND META-COMPETENCES, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Doctoral supervisor: Prof. Univ. dr. CRISTINEL VASILIU

Doctoral thesis defense committee:

(Grad didactic).dr. (prenumele şi numele) (preşedinte) - (denumirea universităţii)
(Grad didactic).dr. (prenumele şi numele) (referent) - (denumirea universităţii)
(Grad didactic).dr. (prenumele şi numele) (referent) - (denumirea universităţii)
(Grad didactic).dr. (prenumele şi numele) (referent) - (denumirea universităţii)
Professor Cristinel Vasiliu PhD (conducător de doctorat) - Academia de Studii Economice din Bucureşti

Bucharest, June 2026

BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC STUDIES
Council for Doctoral University Studies
Doctoral School of Business Administration I

THE LEADER IN THE NEW ERA: LEADERSHIP STYLES, PROFILE OF THE LEADER AND META-COMPETENCES, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

PhD: Dragoș I. Bujor

Doctoral supervisor: Prof. univ. dr. Cristinel Vasiliu

Bucharest, 2026

ABSTRACT

This thesis examines leadership in the new era by analyzing the interaction between leadership styles, leader profile, meta-competences, emotional intelligence, and digital transformation outcomes. It argues that traditional leadership models based on authority, control, or a single style are insufficient in volatile and complex environments. Effective leadership is therefore understood as an integrative and context-dependent process, combining behavioural influence with capabilities such as learning agility, systems thinking, complex problem-solving, digital literacy, ethical judgement, and emotional intelligence. The study focuses on the Romanian IT sector, where managerial legacies coexist with multinational practices, digital maturity, and growing demands for innovation and adaptability.

The thesis uses a mixed-methods exploratory sequential design, combining twelve semi-structured interviews with IT executives and survey data from 255 IT professionals. The data are analyzed through thematic coding, reliability analysis, descriptive statistics, correlation, regression, subgroup analysis, and parallel mediation analysis.

The findings show that leadership style, meta-competences, and emotional intelligence form an interconnected core of effective leadership in digitally transforming organizations. Innovation-oriented and transformational leadership styles are positively linked to digitalization, innovation, employee development, engagement, motivation, and organizational performance. Emotional intelligence is the main mechanism translating leadership style into digital transformation success, while meta-competences provide structural support.

The thesis contributes theoretically by integrating leadership styles with leader profile and meta-competences, empirically through evidence from the Romanian IT sector, and practically through a guide of good practices for companies, supporting leadership development and successful digital transformation.

Keywords: leadership styles; leader profile; meta-competences; emotional intelligence; digital transformation; innovation; organizational performance; IT sector; Romania; VUCA environment.

REZUMAT

Această teză examinează leadershipul în noua eră prin analizarea interacțiunii dintre stilurile de leadership, profilul liderului, meta-competențe, inteligența emoțională și rezultatele transformării digitale. Aceasta susține că modelele tradiționale de leadership, bazate pe autoritate, control sau pe un singur stil, sunt insuficiente în medii volatile și complexe. Leadershipul eficient este astfel înțeles ca un proces integrator și dependent de context, care combină influența comportamentală cu abilități precum agilitatea în învățare, gândirea sistemică, rezolvarea problemelor complexe, alfabetizarea digitală, judecata etică și inteligența emoțională. Studiul se concentrează asupra sectorului IT din România, unde moștenirile manageriale coexistă cu practicile multinaționale, maturitatea digitală și cerințele tot mai mari privind inovarea și adaptabilitatea.

Teza utilizează un design exploratoriu secvențial mixt, combinând douăsprezece interviuri semi-structurate cu directori din IT și date de sondaj colectate de la 255 de profesioniști din IT. Datele sunt analizate prin codificare tematică, analiză de fiabilitate, statistici descriptive, corelație, regresie, analiză pe subgrupuri și analiză de mediere paralelă.

Rezultatele arată că stilul de leadership, meta-competențele și inteligența emoțională formează un nucleu interconectat al leadershipului eficient în organizațiile aflate în transformare digitală. Stilurile de leadership orientate spre inovare și transformaționale sunt asociate pozitiv cu digitalizarea, inovarea, dezvoltarea angajaților, implicarea, motivația și performanța organizațională. Inteligența emoțională reprezintă principalul mecanism prin care stilul de leadership se transformă în succes al transformării digitale, în timp ce meta-competențele oferă sprijin structural.

Teza contribuie teoretic prin integrarea stilurilor de leadership cu profilul liderului și meta-competențele, empiric prin furnizarea de dovezi din sectorul IT românesc și practic printr-un ghid de bune practici pentru companii, care sprijină dezvoltarea leadershipului și transformarea digitală de succes.

Cuvinte-cheie: stiluri de leadership; profilul liderului; meta-competențe; inteligență emoțională; transformare digitală; inovare; performanță organizațională; sectorul IT; România; mediu VUCA.

TABLE OF CONTENTS

ABSTRACT ..... **I**

REZUMAT ..... **II**

ACKNOWLEDGEMENTS ..... **III**

INTRODUCTION **1**

1. LEADERSHIP IN THE NEW ERA: FOUNDATIONS, CONTEXT, AND RESEARCH GAP **7**

1.1. BACKGROUND OF THE STUDY 7

1.2 IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE NEW ERA 9

1.3 FROM CLASSICAL LEADERSHIP THEORIES TO INTEGRATIVE PERSPECTIVES 9

1.4 WHY TRADITIONAL LEADERSHIP MODELS BECAME INSUFFICIENT IN THE DIGITAL ERA 13

1.5 RESEARCH PROBLEM, RESEARCH GAP, AND THESIS CONTRIBUTION 18

1.6 THE ROMANIAN CONTEXT AS A RELEVANT SETTING FOR LEADERSHIP IN TRANSITION 20

2. CONTEMPORARY LEADERSHIP STYLES AND THE PROFILE OF THE EFFECTIVE LEADER **23**

2.1 LEADERSHIP STYLE AND LEADER PROFILE: A CONCEPTUAL DISTINCTION. 23

2.2 CONTEMPORARY LEADERSHIP STYLES 25

2.3 FROM LEADERSHIP STYLES TO THE PROFILE OF THE EFFECTIVE LEADER: CORE DIMENSIONS OF THE EFFECTIVE LEADER PROFILE 33

2.4 CONTEMPORARY LEADERSHIP AND LEADER PROFILE IN THE ROMANIAN ORGANIZATIONAL CONTEXT 46

3. META-COMPETENCES, EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND THE INTEGRATIVE ANALYTICAL MODEL **49**

3.1 META-COMPETENCES IN CONTEMPORARY LEADERSHIP 49

3.2 FUNCTIONAL DIMENSIONS OF LEADERSHIP META-COMPETENCES 50

3.3 EMOTIONAL INTELLIGENCE AS AN INTEGRATIVE LEADERSHIP META-COMPETENCE 54

3.4 LEADERSHIP IN THE NEW ERA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES 57

3.5 INTEGRATIVE CONCEPTUAL MODEL OF THE THESIS 64

3.6 RESEARCH OBJECTIVES 66

3.7 RESEARCH HYPOTHESES 67

3.8 TRANSITION TO THE EMPIRICAL INVESTIGATION 69

4. RESEARCH METHODOLOGY **71**

4.1 RESEARCH DESIGN 71

4.2 DATA PROCESSING AND STATISTICAL METHODS 75

4.3 SAMPLING AND PARTICIPANTS 76

4.4 RESEARCH LIMITATIONS 78

5. RESULTS AND DISCUSSIONS.....85
5.1 QUALITATIVE RESULTS.....85
5.2 INTERNAL CONSISTENCY AND DESCRIPTIVE STATISTICS.....98
5.3 HYPOTHESES TESTING.....102
5.4 GENERAL DISCUSSIONS.....113
FINAL CONCLUSIONS.....118
BIBLIOGRAPHY.....122
LIST OF ABBREVIATIONS AND ACRONYMS.....131
LIST OF TABLES.....133
LIST OF FIGURES.....134
SHORT GUIDE OF GOOD PRACTICE FOR ORGANIZATIONS.....135