

гл. ас. д-р Мария Александрова Иванова¹

ПРОФЕСИОНАЛНАТА ДИГИТАЛНА ГРАМОТНОСТ И ТРАНСФОРМАЦИЯТА НА ЛИДЕРИТЕ

Резюме: В доклада са представени основни характеристики на дигиталната епоха и влиянието им върху лидерите в организациите. Изследва се ролята на дигиталната грамотност на лидерите върху трансформацията и гъвкавостта на организациите. Анализът на различните мнения на изследваните автори за дигитална грамотност води до определянето на 5 ключови взаимно допълващи се гледни точки. Представя се модел, чрез който организациите могат да оценят цялостното си състояние на дигитална грамотност. Извежда се изводът, че дигиталната трансформация на фирмата е процес, който и осигурява конкурентно предимство. Но той е възможен и ефективен чрез въвлечането на всички служители в процеса ръководени от дигитално грамотни лидери на всички организационни нива.

Ключови думи: дигитална грамотност, трансформация на лидера, конкурентно предимство, организация, революция 4.0, човешки капитал.

JEL: M10, M12, M13, M53

Въведение

Свидетели сме на бързи темпове на промяна и иновации по целия свят. Дигиталната епоха ни поднася предизвикателствата на динамични технологични промени и адаптивност на младите поколения, интегриране на изкуствения интелект, по-високо производителни автоматизирани предприятия, непознати до сега комуникационни процеси между „работници на знанието“ и роботи. Високотехнологичното оборудване и роботизирани процеси са предпоставка за промяна в бизнес моделите и подходите на управление. Ефективното управлението на сътрудничеството между хора и изкуствен интелект е ново предизвикателство пред управленските екипи. Това изисква адаптивност и гъвкава дигитална грамотност на лидерите.

1. Историческа перспектива на дигиталната епоха

Скоростта на дигитализация е резултат от това, до колко иновативните идеи са свързани с хората и до колко лесно тези идеи се разпространяват. Имайки в предвид тези две особености, можем да дефинираме причините за нарастващия иновационен поток:

- *Процесът на урбанизация*

¹ гл. ас. д-р Мария Александрова Иванова, Нов български университет - департамент „Администрация и управление“, тел. +359887290543, e-mail maivanova@nbu.bg.

Първите градове са се появили 9 000 г. пр. н. е. и оттогава са произвели повече иновации на глава от населението, отколкото навсякъде другаде по света. Най - древният град в света Йерихон се намира на територията на днешна Палестина. Той е и най - старият продължително населен град в света. В момента живеят в него около 1000 - 1500 жители. На осмо място в световната класация на древните градове е българският град Пловдив (lifestyle.bg, 2006). Той е възникнал 4000 г. пр. н. е. и днес е вторият по големина град в България с население от 669 796 жители. В градовете има повече патенти и изобретения на глава от населението, защото хората се събират, за да споделят, развиват и реализират идеите си. Според news.bg (2018), цитиращ данни на Евростат, като дял от общото население на България, градското население се е увеличило до 75% към 2016 г. Пекин, Токио, Истанбул, Лондон и Ню Йорк са глобални икономически и търговски хъбове. И петте мегаполиса в различни периоди от историята са изпреварвали в развитието си всички останали населени места на планетата и са били най-гъсто населените градове (money.bg, 2019). За първи път в човешката история, повече хора живеят в градове, отколкото навсякъде другаде. Това е предпоставка за ускоряване на скоростта на създаване на иновациите и намалява периода от възникване на идеята до внедряването и.

- *Достъпът до интернет*

Медиите вече рекламират 5G мрежата, която ще подпомага развитието на виртуална реалност и интернет на нещата (IoT). Спътниковият WIFI ще свърже най-отдалечените части на планетата. Очаква се три милиарда нови потребители да влязат в интернет през следващите пет години. „Интернет е не само среда, в която става възможна реализацията на човешкия опит, но и негова коригираща функция“ (Рибов, 2019). В центъра на тази среда стои изкуствения интелект, който може да бъде използван като средство за подсилване на човешкия интелект. Огромният потенциал на изкуствения интелект изисква умело управление от лидерите на предимствата му в полза на човека и превантивни мерки за избягване на потенциалните опасности. Не бива да се допуска изкуствения интелект от хипотетично съществуващ конкурент на човека да се превърне в реален такъв. Резултатите от изследване на McKinsey Global Institute (2019) в 46 държави и 800 професии са красноречиви относно очакваните промени в резултат на въздействието на дигитализация на индустриите: до 1/5 от работната сила в света ще бъде засегната; до 1/3 от работната сила в развитите държави като Германия и САЩ ще трябва да се преквалифицират; бедните държави, които нямат средства да инвестират в автоматизация ще бъдат засегнати в по-малка степен.

- *Формално и неформално обучение и образование*

Първостепенната роля има формалното и неформално обучение и образование за изграждане на адаптивни личности в условията на дигиталното общество. Ученето през целия живот е ключов фактор стимулиращ пълноценното участие на хората в развиването на нови идеи, за прилагане на творчески подход към работата, за преодоляване на безработицата, като цяло - за справяне с предизвикателствата в едно общество, базирано на познание и мъдрост.

- *Възникнали проблеми пред обществото и пред икономическите субекти*

Проблеми, като влошаване качеството на околната среда, биоразнообразието, световен недостиг на храна и вода, конвенционалните енергийни ресурси; застрашаване на сигурността, качество на здравеопазването и осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд; могат да бъдат решени чрез високотехнологични постижения.

На прага на четвъртата индустриална революция се формират две гледни точки за бъдещето на хората:

- *Страх* – хората смятат, че бъдещето не е в нашия контрол. Роботите ще работят всичко, хората няма да имат начини да си изкарват прехраната и няма да имат достоен живот.
- *Изобилие* – бъдещето е наше и ние трябва да го изградим - ще бъдат създадени нови компании и нови професии. Автоматизацията чрез технологии и роботи ще повишат производителността и богатството, ще създадат много нови възможности за хората с подходящи умения.

От направеното локално проучване чрез фокус-групи и интервю, от автора на този доклад, сред 40 директори на училища в регион Сливен и 28 студента от направление „Администрация и управление“ на НБУ в периода юли-октомври 2019, 97% от респондентите са привърженици на втората гледна точка. Те смятат, че хората ще могат вместо да се фокусират върху „задачи“, идентифицирани като работа, ще се съсредоточат върху работата, която прави света по-добро място за живеене. Искрено се надяват, че вместо да се питаме „как хората ще печелят пари“, въпросът ще бъде „как хората могат да допринесат за благото на човечеството“. В йерархията на Маслоу, технологичната епоха позволява на все повече и повече хора действително да достигат до саморазвитие. Оцеляването на човека вече няма да бъде на фокус, а фокусът ще се измести към създаването на устойчиво бъдеще за себе си и за обществото. *„Ще имаме нужда от хора с потенциал за да създадат бъдеще за хората. Ще имаме нужда от хора новатори за да намерим начин да го създадем“* (споделят респондентите на авторското изследване).

2. Дигитална епоха, трансформация на компаниите и ролята на лидерите

Дигиталната епоха налага промяна в организацията. *„Трансформирането на организациите от затворени в отворени социални системи, отразяващи влиянието на средата, е едно от основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт“* (Хаджиев, 2018).

Лидерите трябва да създават дългосрочни стратегии и да изграждат организации с гъвкави и адаптивни структури, които да реагират адекватно на промените на бизнес средата, да прогнозират силата на влияние на разнообразието от фактори формиращи контекста на конкретната индустрия. Дигиталната епоха налага лидерът да преосмисли дизайна на организацията. *„Дизайнът е не само структура. Той включва процесите на вземане на решения, компенсаторната система, информацията, разпределението на задачите и сплотеността на индивидите. Дизайнът осигурява*

вътрешната интеграция и балансът на системата, които са необходими за постигането на високи икономически и управленски резултати.“ (Хаджиев, 2018)

Според изследването на McKinsey Global Institute „роботите и автоматизацията ще заемат 800 милиона работни места до 2030“. Ако роботите са бъдещите работници, какво следва за хората? А дали роботите не са бъдещите лидери? Питър Диамандис, съосновател на Singularity U (<https://su.org/>) твърди, че „роботите ще вършат черната работа, на която хората не се наслаждават. Хората ще работят чрез своята креативност, за да създават нови начини за въздействие върху обществото като цяло“. В условията на дигитална трансформация, човешкият капитал лежи в основата на създаването на стойност за потребителя. Човешкият капитал представлява система от компетенции - знания, умения, качества и нагласи за работа (присъщи на хората), които са движещи сили за създаването на икономическо, социално и лично благополучие, чрез по-висока производителност и качество на изпълнението и чрез постигане на стратегическите цели на организацията. Поради спецификата на човешкия капитал, произтичащата от личностните характеристики на всеки отделен човек в организацията, той е трудно измерим и следователно - най-трудно подаващ се на управление. Той се създава и управлява в динамична, силно конкурентна бизнес среда и му влияят разнообразни критични фактори. За фирмите, липсата на лидер, с подходящи дигитална грамотност и управленски качества, е свързана с финансови загуби поради намаляване на продуктивността на човешкия капитал и загуба на конкурентоспособност на фирмата.

Лидерът има трудната задача да въздейства за промяна в модела на мисленето на хората в организацията – изграждане на ново познание, инфраструктура на самообучението, корпоративна култура на доверие. Типичен пример са резултатите от приложението на итеративната рамка за управление Lean. За големите компании въвеждането на една нова управленска рамка изисква огромни усилия по изготвяне на документация, справяне с бюрокрацията, с „политическите“ борби против промяната, нова организационната култура и др. За една малка компания с ограничени ресурси и пазар, такава промяна е още по-рискована, защото може да доведе до фалит. Основната идея на Lean не е да добавя повече, към вече съществуващи процеси в компанията, а да отстранява нещата, които не носят стойност за клиентите. Lean поставя стандарт за дисциплина, ефективност и ефикасност. Използвайки Lean принципите се създава конкурентно предимство, което е трудно да бъде копирано и пренесено в друга организация. Lean е много повече от управленска методология и практика - това е начин на мислене, а процесът на промяна на възгледите на хора изисква големи усилия, ангажираност и постоянство на лидерите.

Целите на четвъртата индустриална революция могат да се постигнат в условията на глобална среда. В условията на глобални пазари, лидерът трябва да разработи нови методи за управление на груповата динамика, екипността, мотивацията, организационното развитие. Необходимо е да се осъвременят методите за стратегическо управление, бизнес анализ, финансово управление, управление на качеството, проектиране на организациите, изграждане и поддържане на организационна култура и поведение, управление на промени и човешки ресурси, дигитално предприемачество, и др. Тези нови модели трябва да отговарят на

предизвикателства свързани със защита на информацията, процесите на стандартизиране, оперативна съвместимост на процесите, мрежово управление на машинния парк, оптимизация на взаимоотношенията на входа и изхода на организациите, оптимизиране на разходите, свързани с човешкия фактор и произтичащите от това социални напрежения. (Радев, 2018)

Новите качества на лидерите са не само гъвкавост и бърза адаптивност към промените на бизнес контекста, а също така умението да създава позитивна промяна. В условията на четвъртата индустриална революция, това означава приемането на дигиталната трансформация на организация и хора като сериозен, дългосрочен и отговорно управляван от лидерите процес.

За дигитална трансформация се говори все по-често, когато става дума за бизнес развитие. Тази трансформация е необходима за конкурентоспособността на всяка компания и се изразява в уникалността и персонализацията на всяка корпоративна стратегия, решение или технология. В този смисъл дигиталната трансформация изглежда различно за различните компании. Трудно е да се даде еднозначно определение валидно за всички организации, но едно обобщаващо определение звучи така: „*дигиталната трансформация е интеграция на новите дигитални технологии във всички сфери на бизнеса, водеща до фундаментална промяна на начина, по който организацията работи*“ (Шопов, 2017).

В своите публикации различни автори (Bradley, James, Macaulay, Noronha, Wade, Chaffey, 2015) предлагат многообразие от модели за дигитална трансформация на бизнеса, водени от идеята да се избегнат разрушителните иновации и да се създадат нови възможности за разширяване на бизнеса. За да бъде използвана дигиталната трансформация в позитивна насока, процесът на промяна се представя като структуриран процес, който обхваща различни области. Проучването на научни публикации и доклади на консултантски компании и изследователски екипи, води до извода, че *успехът на дигиталната трансформация зависи от дигиталната компетентност на лидера, стратегията ориентирана към високо технологични постижения и организационна култура ориентирана към приемане на промяна в цялостната организационна система.*

Базовият модел за осъществяване на успешна дигитална трансформация обхваща три основни области на промяна: *потребителско поведение* (като тук се запазва идеята за външен и вътрешен за фирмата клиент), *дигитализация на бизнес процеси и нов бизнес модел.*

Но това не е достатъчно за осигуряване на трайно конкурентно предимство.

Разгърнатият модел на дигитална трансформация изисква специални усилия за осъществяване на ефективна промяна в допълнителни области като: *предефиниране и прилагане на нови модели на организационна структура, развитие на дигитални умения на персонала; изграждане на съвременна ИТ инфраструктура (включваща хората, нещата, данните, облака), степен на дигитализация на продуктите или услугата, дигитални канали за взаимодействие и комуникация.*

Модел за оценка на готовността на организацията за дигитална трансформация.

Моделът, чрез който лидерите и техните организации могат да оценят цялостното си състояние на дигитална готовност, включва: *инструменти* - достъп до съвременен набор от хардуер, софтуер и онлайн услуги; *производителност* - как се използват технологиите, за да се вършат нещата по-бързо и ефективно; *сътрудничество* – използват ли се дигиталните технологии, за да се работи ефективно с хората вътре и извън организацията; *информация* – как се използват дигиталните технологии, за да сте първи в индустрията; *бренд* - имате ли позитивен онлайн имидж; *лидерство* - дигитален ролеви модел.

Представяме въпросник, който може да послужи на лидерите като инструмент за събиране и анализ на необходимата информация за оценка на готовността на организацията за дигитална трансформация:

- Има ли потенциал организацията да изгради култура на знанието и иновациите?
- Какви са възможностите на организацията да задържа таланти и да разгръща уменията на лидера и човешкия потенциал?
- Лидерите имат ли знания за бъдещите работни места и бъдещите умения?
- Подготвят ли екипите си с умения за гъвкавост към промените, така че да бъдат лидери на промяната?
- Организацията и лидерите създават ли възможност за развитие на умения, като емпатия, емоционална интелигентност, умения за сътрудничество, лидерски умения, способност за вдъхновение и влияние, способност за позитивна критика, способност да се разпознава истината от фикцията, способността да бъдете по-състрадателни и любящи?
- Организацията възнагражда ли креативността и иновациите?
- Насърчава ли екипите да създават творчески решения?
- Стимулират ли се хората за да бъдат честни и иновативни?
- Лидерите и хората в организацията търсят ли лични възможности за непрекъснато учене?
- Дава ли се възможност на лидера да бъде „съзнателен създател“?
- Лидерите, контролират ли собствените си мисли, перспективи, действия; планират ли своето следващо действие и собствено бъдеще?
- Едно е да имаш творчески идеи и съвсем друго да можеш да ги изпълняваш и да превръщаш тези идеи в жизнеспособни продукти и услуги. Използването на данни, за да се създаде следващото адекватно решение, изисква план, тест, опит и изпълнение. Има ли фирма „карта“ на това, което следва и очертава стратегическото фокусиране на организацията в краткосрочен и дългосрочен план? Има ли всеки човек от екипа своята карта? Какво следва за него самия?

Ако отговорите на тези въпроси са положителни и ако лидерите имат желанието, ресурсите и енергията, то организацията е добре позиционирана за дигиталното бъдеще.

За да се поддържа високо ниво на дигитална компетентност не трябва да се забравя, че дигиталните професионални умения са комплексни и свързани с взаимодействието на фактори и характеристики различни за всеки бранш и сектор. Необходимо е създаването на план за подобряване на резултатите, който трябва да представи последващите действия, които компанията трябва да предприеме, за да се възползва

от силните си страни и да елиминира дефицитите си, като ги съобрази с настоящата си дигитална компетентност. Работата базирана на знанието съществено се различава от рутинната работа: с по-голямо разнообразие и свобода на действие; с правене на преценки; с развитие и действия основани предимно на познанието, а не на специфичните умения; с решаване на проблеми, а не с търсене на виновни. Необходимо е непрекъснато учене, промяна на познанието в областта на бизнеса, личностна отговорност за ученето, креативност при разрешаване на неочаквани проблеми и ситуации, отговорност за собственото качество и количество на изпълнението.

Нека не забравяме, че без ясна стратегия, споделени ценности и дигитално ориентирано лидерство, нито един от описаните модели няма да проработи.

Дигиталната среда насочва вниманието към лидер с ясна визия за развитието на компанията в условията на дигитализация. Според Maria Laura Fornaci, Старши консултант Fondazione ISTUD, *„Основните характеристики на четвъртата индустриална революция, на която сме свидетели в момента, са безпрецедентната ѝ скорост и мащаб, които ще променят правилата на бизнеса и традиционните вериги на стойността. Необходими са ни нови високотехнологични лидери, които осъзнават това и са способни да използват възможностите, които тя предлага“* (European Communities, 2017). Това означава нов начин на лидерско мислене ориентирано към приложимост на възможно най-много технологии подкрепящи, с неограничените си възможности, бизнес стратегията и визията за развитие. Успешната дигитална трансформация изисква успешно проектиране на бизнес процеси, спомагателни процеси и управленски процеси, в т.ч. реинженеринг или поне оптимизиране на процесите по най-адекватния за стратегията начин. Лидерът е необходимо да притежава практически приложими знания, навременна технологична информираност, аналитични умения и предприемаческа воля за да „зачеркне“ изцяло това, което е градил като организация в поверената му фирма години наред, и на мястото на старите утвърдени процеси, да създаде нови - базирани на модерни производствени технологии и бизнес модели. Дигиталната трансформация изисква използването на приложения, платформи, нови информационни източници, с цел подобряване получаваните от потребителите услуги, както и повишаване на финансовите показатели на компанията. Славомир Токарски (директор „Иновации и авангардни производствени технологии“ към Генерална дирекция „Вътрешен пазар, промишленост, предприемачество и МСП“ на Европейската комисия) твърди, че *„уменията, които са нужни за осъществяването на успешни технологични иновации, играят ключова роля за повишаването на конкурентоспособността не само в България, но и в Европа. Бизнесът разчита най-много на лидери, способни да се приспособяват към бързо настъпващите промени, такива, които са в състояние да създават нови бизнес модели, като използват максимално новите технологии.“* (European Communities, 2017).

Когато говорим за високотехнологични лидери, не можем да дискутираме проблематиката ограничено извън контекста на работата в екип. Формирането на лидерските екипи включва членове както от висшето фирмено ръководство - главен изпълнителен директор, технически директор, директор по човешки ресурси, директор

маркетинг и продажби, финансов директор, главен счетоводител и др., както и лидерите на „средно управленско ниво“. Висшето ръководство са спонсори на дигиталната промяна и потенциални инициатори. Но ключовата роля на „проводници“ на фирмена трансформация играят линейните мениджъри и лидерите от средно управленско ниво. Това са хора с ясна визия, сериозни амбиции за въвеждане на иновации, хора с голяма мотивация и потенциал, но често пъти техните дигитални умения не съответстват на изискванията на дигиталните технологии. Необходими са допълнителни средства и ресурси за развитието на лидерите от средно управленско ниво. Успешният подход, за осигуряване на необходимия „лидерски талант“, комбинира дейности развиващи дигитална грамотност, лидерски стилове, управленски умения, практически опит и ефективна комуникация с обратна връзка.

3. Дигитална грамотност на лидера

За първи път понятието „дигитална грамотност“ се въвежда в края на 90-те години от Gilster (1997). Той признава фундаменталната, но революционна уникалност на интернет и идентифицира дигитално грамотния човек като притежател на специфичен набор от информационни умения (например търсене и оценяване), прилагани към текстова и мултимедийна информация, намираща се в интернет и разположена във формален учебен контекст. Дигиталната грамотност далеч надхвърля основните умения за четене, писане, слушане и говорене. Културните, социалните, гражданските, политическите и икономическите въздействия, разширяват първоначалната концепция за дигитална грамотност.

Дигиталната грамотност не е абстрактно понятие. Тя включва три основни елемента: технологични умения, способности за критично мислене и контекстуално разположени практики. Дигиталната грамотност не може да бъде разбрана извън контекста; знанието се намира и въплъщава по много специфични начини и често се прилага съобразно конкретни цели (Иванова, 2019).

Еволюцията на обществото, научният и техническият прогрес, националните контексти и на международните общности и съюзи, създават нови области на човешкото познание и предполагат преоценка на значението на грамотността. Систематизирането на различните мнения на авторите (Buckingham, 2003, Bawden, Lankshear, Knobel, 2008, Jones, Hafner, Small, Arnone, Stripling, Berger, 2012, Hurley, 2013) за дигитална грамотност води до определянето на следните взаимно допълващи се гледни точки:

Първата гледна точка определя дигиталната грамотност като набор от дискретни способности или поведение, изразени от потребителите на автоматизирани информационни системи. Дигитално грамотния лидер знае кога и как да използва ефективно дигиталните ресурси за разрешаване на информационна нужда. Тази перспектива проучва и изследва поведения, които се отнасят до редица критерии за добавена стойност, познати ни като стойност на качеството, включително точност, надеждност, валидност и изчерпателност на информацията. В допълнение можем да включим възможността за създаване и споделяне на информация онлайн, в създадени от потребителите форуми и сайтове за социални мрежи.

Втората гледна точка подчертава прилагането на абстрактни умствени модели за дейности, включващи цифрово съдържание. Тези модели идват от различни области, но повечето от тях са когнитивни в своята перспектива, като се фокусират върху това как лидерите обработват информацията в главата си. Това са метакогнитивни структури, които подкрепят дейностите на дигиталната грамотност на лидера чрез насърчаване на рефлексивната мисъл и повишената осведоменост за индивидуалното мислене по дадена задача или проблем. Тези модели се фокусират върху уменията за решаване на проблеми и са достатъчно абстрактни, за да бъдат приложими в широк спектър от ситуации и контексти.

Третата гледна точка изразява дигиталната грамотност вместо чрез умения, чрез общите способности на лидерите да живеят, учат и работят в дигиталното общество, което признава непрекъснато променящия се характер на технологиите и развиващите се очаквания на дигитализираните хора.

Четвъртата гледна точка е свързана с познавателния подход към предизвикателствата на дигиталните медии. Медийната грамотност в дигиталната ера подчертава взаимовръзката на четири фактора в разбирането на новите медии: представяния, език, продукция и публика. Тези компоненти осигуряват структура за мислене и оценка на медийните съобщения. Това поставя акцент върху критичното мислене и анализ.

Петата гледна точка включва рефлексивното разбиране за себе си по отношение на технологиите и цифровите услуги, осъзнаването на мрежовите структури - както социални, така и технически, и разбирането на социалните аспекти, които оформят голяма част от нашата дигитална ангажираност. Лидерът, който е дигитално грамотен не е само обикновен потребител на цифрова информация. Той вижда себе си като човек, ангажиран с дейността по създаване на цифрова информация. В епохата на безпрецедентни възможности за дигитални търговски взаимоотношения, социална и политическа ангажираност, учене през целия живот и сътрудничество, дигитално грамотният лидер е постоянно активен и бдителен участник. Тази позиция променя начина, по който лидерът разбира връзката между инструменти и инфраструктури. Ако лидерът вижда себе си като част от разговора, той иска не само да направи фирмените продукции лесно достъпни, но и с много последователи. Като такива, лидерът изисква инструменти и съгласувано проектирани социално-технически системи.

Тези перспективи сами по себе си не са различни и авторите не се противопоставят един на друг, а взаимно се допълват. Всяка дефиниция отразява някои от историческите и научни основи на гледната точка на съответния автор. Те представляват различни подходи към дигиталната грамотност, произтичащи от различни научни традиции и множество начини на различно мислене за това, какво представлява грамотността, както и как грамотността се прилага във формална и неформална среда. Ценностите, целите и институционалните приоритети играят роля при определяне смисъла на „дигитално грамотен“. *Многобройните перспективи и разнообразния произход на мненията на авторите, води до извода, че не може да се даде единно определение за „дигитално грамотен лидер“.*

Нашето определение към този момент, би звучало така: *дигитално грамотният лидер е творчески агент, който работи в социално-техническа мрежа, която дава възможности за разширяване, споделяне и учене. Развитието на дигитална грамотност на лидерите е в полза за тяхната навременна ангажираност и адекватна реакция към нуждите на клиентите. Дигитално грамотния лидер добавя стойност за клиента и прави организацията конкурентоспособна в условията на четвъртата индустриална революция.*

Разглеждайки T-образната схема и Триъгълник на уменията за високотехнологично лидерство (<http://tsummit.org/t>) можем да дефинираме синтезиран модел на професионалната дигитална компетентност на лидера като:

- **Стратегическо лидерство** - да ръководи интердисциплинарен екип и да влияе на заинтересованите страни от различни функционални и географски области;
 - *Бизнес нюх* - да създава иновативни бизнес и оперативни модели, които да предоставят стойност на организациите;
 - *Системен подход* с развито аналитично мислене и структурирано решаване на проблеми.
- **Компетентност**
 - *Комплексна компетентност* – управление на „екипи от лидери“, управление на комуникации „човек – машина“, непознати до сега комуникационни процеси между „работници на знанието“ и роботи, разбиране на цялото – бизнес среда и отворена организационна система, дигитализация на процесите, изграждане на дигитални комуникационни, информационни, „политически“ и социални мрежи, управление чрез проекти.
 - *Компетентност в множество дисциплини и системно мислене* – на ниво разбиране и комуникиране на знания.
 - *Специализирана компетентност* - високо ниво на компетентност в областта на една специализация и поне една високотехнологична система.
 - *Компетенции в областта на високите технологии* - да има визия и амбиция за промяна в бизнеса за постигане на по-високи резултати, използвайки възможностите за иновации и тенденциите във високите технологии.
- **Ключови умения**
 - *Умения за учене*, включващи най-вече способността за поемане и постоянно актуализиране на знания, както и за надграждане с нови знания, стъпващи на вече съществуващите;
 - *Бдителност*, като способност да се следят постоянно новостите във вътрешната и външната среда (т.е. икономически, социални, културни, политически, технологични и т.н.) и така да се поддържа осведоменост за най-новите тенденции, както и способност да се реагира бързо на тях;
 - *Адаптивност* – отвореност към промени (положителни или отрицателни), гъвкавост на работното място, способност за приемане, подготовка за и справяне с промените.
 - *Непрекъснато изпробване на новости* и способност за извеждане на поуки от неуспехите, както и приемане на евентуалните неуспехи и

способност те да бъдат превръщани в ценни уроци, а по възможност и в ползи;

- *Мултидисциплинарни и комбинативни умения*, включващи способността да се използват и комбинират различни области в общи решения на сложни проблеми, което се постига най-добре в екип. Комбинативните умения вървят ръка за ръка с нагласа за създаване и разработване на информационни системи, мислене, насочено към откриване на нововъведения и умения за решаване на сложни проблеми.

Заклучение

Дигиталната трансформация на фирмата е процес, който и осигурява конкурентно предимство. Но той е възможен и ефективен, чрез въвличането на всички служители в процеса, ръководени от дигитално грамотни лидери на всички организационни нива. Това изисква дигитална стратегия за организационно лидерство, която води до трансформация на персонала, до нови пазари и по-високо ниво на печалба. Новата парадигма за лидерство постига обвързаност между: стратегия, структура и култура на организацията. Ролята на съвременните лидери е да използват подходящ инструментариум за анализ и прогнозиране на влиянието на бизнес средата и промяната в организацията, като мислещи практики и изследователи. „Позитивният подход към лидера го изправя пред отговорността да бъде проактивен и да търси потенциал в собствените силни страни и възможности за тяхното развитие като един конструктивен подход към ограниченията на собствените несъвършенства и заплахите към собствената лидерска идентичност“ (Иванова, 2015).

Разумно е да се помни, че позитивния подход към лидера не оправдава личните му ограничения или слабости, нито смекчава, произтичащата от тях, сила на негативния ефект от заплахите за организацията. Изследванията върху дигиталната грамотност не бива да се фокусират само върху това, какво означава дигитално грамотен лидер. Лидерският дефицит попада извън обхвата на настоящето проучване, но има голям потенциал за бъдещи изследвания, относно липсата на мотивация и стремеж за постигането на дигитална грамотност. Необходимо е да се изследва въздействието на липсата на такава грамотност върху организациите и работещите в тях. Развиващият се потенциал на нови информационни, образователни и комуникационни технологии и дигитални инструменти изисква преразглеждане на отговорността за учене, която излиза извън образователни заведения и обхваща всички пространства – формални и неформални, образователни институции и работни места, лична ангажираност за учене през целия живот.

Използвана литература

- Иванова, М. (2015). Лидерството като марка (бренд) – двигател на успеха. – В: Панайотов, Д. и др. Лидерството – време е за промени. София: Издателство на Нов български университет, стр. 434 - 445.
- Иванова, М. (2019). Новата дигитална грамотност и човешкият капитал – парадигма за успешна адаптация и конкурентоспособност в условията на четвъртата

- индустриална революция, докладван на научно – практическа конференция „Българската мечта – позитивната концепция“, София: Нов български университет.
- Радев, К. (2018). „Индустрия 4.0“ – визия за бъдещето и революция в бизнеса, управленските парадигми и модели. – В: Панайотов, Д. и др. Власт, управление и обществено развитие. София: Издателство на Нов български университет, стр. 518 - 530.
- Рибов, М. (2019). Тенденции и оформящи се проблеми в глобалното общество. – В: Рибов, М. и др. Дигитална трансформация в туризма. София: Авангард Прима, стр.11-20.
- Уеб Медия Груп (2016). Десетте най-стари града в света, [online] Available at:<<https://lifestyle.bg/globe/desette-nay-stari-gradovete.html>>.
- Уеб Медия Груп (2018). 75% от българите живеят в градовете, [online] Available at:<<https://news.bg/society/75-ot-balgarite-zhiveyat-v-gradovete.html>>.
- Уеб Медия Груп (2019). Кои са градовете с най-голямо население в света от 1500 година до днес?, [online] Available at:<<https://money.bg/charts/koi-sa-gradovete-s-nau-golyamo-naselenie-v-sveta-ot-1500-godina-do-dnes.html>>.
- Хаджиев, К. (2018). Еволюция на организационно-структурните модели в управлението. – В: Панайотов, Д. и др. Власт, управление и обществено развитие. София: Издателство на Нов български университет, стр. 148 - 160.
- Шопов, А. (2017). Дигитална трансформация на бизнеса, [online] Available at:<<https://www.tbmagazine.net/statia/digitalna-transformaciya-na-biznesa.html>>.
- Bawden, D. (2008). Origins and Concepts of Digital Literacy. In Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices, edited by C. Lankshear and M. Knobel, New York: Peter Lang, pp 16–32.
- Bradley J., James, L., Macaulay, J., Noronha, A., Wade, M. (2015). Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries, Global Center for Digital Business Transformation, [online] Available at:<<http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>>.
- Buckingham, D. (2003). Media Education: Literacy, Learning and Contemporary Culture, Cambridge: Polity.
- Chaffey, D. (2015). Digital Business and E-Commerce Management. Implementation and Practice, 6th Ed., Pearson, UK
- European Communities (2017). Високотехнологични лидерски умения за Европа, [online] Available at: < http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/country_reports_high-tech_leadership_skills_for_europe__status_may_2017_/high-tech-leadership-skills-master_bg.pdf>.
- Gilster, P. (1997). Digital Literacy, New York: John Wiley.
- Jones, R. H., and Hafner, C. A. (2012). Understanding Digital Literacies: A Practical Introduction, New York: Routledge.
- Lankshear, C., and M. Knobel (2008). Introduction. In Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices, edited by C. Lankshear and M. Knobel, New York: Peter Lang, pp1–15.
- McKinsey Global Institute (2019). The future of work in America: People and places, today and tomorrow, [online] Available at:<<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/technology-and-innovation>>.
- Small, R. V., M. P. Arnone, B. K. Stripling, and P. Berger (2012). Teaching for Inquiry: Engaging the Learner Within, New York: Neal-Schuman Publishers.