Uloga i utjecaj liderstva u upravljanju rizicima

Batur, Marta

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:230549

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**

Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij

Menadžment

Marta Batur

Uloga i utjecaj liderstva u upravljanju rizicima

Diplomski rad

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij

Menadžment

Uloga i utjecaj liderstva u upravljanju rizicima

Diplomski rad

Student/ica:

Marta Batur

Mentor/ica:

prof. dr. sc. Anita Peša

Zadar, 2024.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marta Batur,** ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Uloga i utjecaj liderstva u upravljanju rizicima** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

SAŽETAK

Liderstvo podrazumijeva svojevrsni obrazac ponašanja namijenjen za vođe, s ciljem uspješnog djelovanja i utjecaja na skupinu ljudi, u namjeri za ostvarenjem određene vizije. Ovaj diplomski rad usmjeren je na analizu različitih komponenti i aspekata liderstva te njihovog značaja u upravljanju rizicima. Naime, u ovom diplomskom radu će se istražiti te pobliže objasniti brojni načini na koje učinkovito liderstvo oblikuje rezultate upravljanja rizicima unutar organizacije. Uspješno vodstvo može značajno poboljšati rezultate upravljanja rizicima kroz pravovremenu identifikaciju rizika, ispravnu procjenu različitih rizika te učinkovito djelovanje u skladu s danim okolnostima. Također, efikasno liderstvo uključuje posjedovanje određenih osobina, raspolaganje brojnim vještinama te primjenu različitih stilova, kojima vođa ili lider oblikuje krajnji rezultat upravljanja rizicima. Daljnji tijek ovoga diplomskog rada obuhvaća analizu komunikacije lidera, etike vodstva te donošenja odluka, što predstavlja ključne aspekte vodstva u okviru upravljanja rizicima. Obzirom na važnost jasnog prenošenja informacija povezanih s određenim rizicima, posebno se ističe komunikacija lidera, koja ima značajan utjecaj na upravljanje rizicima u organizacijama. Naime, uspostava uspješne komunikacije vođama omogućuje okupljanje tima oko zajedničke vizije, osnaživanje zaposlenika, izgradnju povjerenja, a potom i postizanje željenog rezultata upravljanja rizicima.

Ključne riječi: liderstvo, upravljanje, rizik, komunikacija, vještine, odlučivanje

ABSTRACT

The role and impact of leadership in risk management

Leadership implies a specific pattern of behaviour intended for leaders, with the aim of implementing a successful action and influence on a group of people, in order to achieve a certain vision. This master thesis is focused on the examination of various components and aspects regarding leadership and their importance in risk management context. Namely, the thesis will examine and explain in detail the numerous ways in which effective leadership shapes the results of risk management within the organization. Successful leadership can significantly improve the results of risk management through timely identification of risks, correct assessment of various risks and effective action in accordance with the given circumstances. Effective leadership includes the possession of certain characteristics, the disposal of numerous skills and the application of different styles, by which the leader shapes the end result of risk management. The further course of this master thesis includes the analysis of leadership communication, leadership ethics and decision-making, which represent the key aspects of leadership within the context of risk management. Considering the importance of clear transmission of information related to certain risks, the leadership communication, which has a significant impact on risk management within organizations, is particularly noteworthy. Namely, establishing a successful communication enables leaders to gather a team around a common vision, empower employees, build trust, and then achieve the desired result of risk management.

Keywords: leadership, management, risk, communication, skills, decision-making

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Izvori podataka i znanstvene metode 2
1.3. Struktura i sadržaj rada 2
2. LIDERSTVO 3
2.1. Pojam liderstva 4
2.2. Obilježja lidera 6
2.3. Pristupi liderstvu 11
2.3.1. Pristup osobinama 11
2.3.2. Pristup vještinama 16
2.3.3. Pristup stilu 19
2.4. Odnos liderstva i upravljanja 23
3. UPRAVLJANJE RIZICIMA 25
3.1. Definiranje pojma rizika 26
3.2. Podjela rizika 28
3.3. Teorijski okvir menadžmenta rizika 31
3.4. Instrumenti upravljanja rizicima 35
4. UTJECAJ LIDERSTVA NA UPRAVLJANJE RIZICIMA 38
4.1. Komunikacijske vještine lidera u upravljanju rizicima 39
4.2. Uloga liderstva u stvaranju kulture svjesne rizika 41
4.3. Uloga liderstva u identifikaciji i procjeni rizika 42
4.4. Etika vodstva u upravljanju rizicima 43
4.4.1. Čimbenici koji utječu na etički odabir lidera 46
4.4.2. Principi etičnog vodstva 48

4.5. Donošenje odluka u uvjetima rizika i neizvjesnosti 49
4.6. Strateško vodstvo u okviru upravljanja rizicima 50
4.7. Strateško vodstvo u okviru kriznog menadžmenta 53
5. RASPRAVA 55
6. ZAKLJUČAK 57
LITERATURA 59
POPIS SLIKA 67
POPIS TABLICA 68

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

U svakodnevnoj dinamici prisutnoj u poslovnom svijetu preplavljenim mnoštvom informacija, dostizanje visoke razine efikasnog liderstva može biti poprilično izazovno u području upravljanja rizicima. Predmet ovoga rada obuhvaća značaj liderstva u okviru upravljanja rizicima. Analizira se liderstvo kao sposobnost utjecaja na druge ljude u svrhu inspiracije i efikasnog djelovanja prema zajedničkom cilju. Naime, učinkovito liderstvo očituje se u poticaju raznih inovacija, produktivnosti te općeg uspjeha u organizaciji. U namjeri za dostizanjem visoko efikasnog liderstva, vođa ili lider mora raspolagati određenim osobinama, znanjima i vještinama. Uspješno liderstvo očituje se u primjeni izraženih komunikacijskih vještina, posjedovanju visokog stupnja emocionalne inteligencije te sposobnosti prilagodbe tijekom promjenjivih okolnosti prožetih dinamikom. Nadalje, kontinuirano učenje te samousavršavanje također čine ključne komponente efikasnog liderstva. U radu je postavljen naglasak na važnost različitih aspekata liderstva u sklopu upravljanja rizicima. Temeljna hipoteza ovoga rada očituje se u značaju uloge i doprinosa liderstva efikasnom upravljanju rizicima. Cilj rada je detaljnim proučavanjem stručne literature te dosadašnjih istraživanja utvrditi važnost različitih utjecaja, kojima liderstvo oblikuje rezultate upravljanja rizicima.

Svrha rada je utvrditi koju ulogu i kakav utjecaj imaju lideri u procesu upravljanja različitim poslovnim rizicima. Obradom navedene teme pružit će se cjelovit pregled ključnih pojmova vezanih uz liderstvo i upravljanje rizicima u organizaciji.

Ovaj diplomski rad pružit će odgovore na sljedeća istraživačka pitanja:
1. Kakvo je pojmovno određenje liderstva?
2. Kakav je teorijski okvir upravljanja rizicima?
3. Koji je značaj komunikacije lidera u upravljanju rizicima?
4. Koja je uloga liderstva u donošenju odluka u uvjetima neizvjesnosti?
5. Koji je značaj etike vodstva u upravljanju rizicima?
6. Koja je uloga strateškog vodstva u upravljanju rizicima?

1.2. Izvori podataka i znanstvene metode

Literatura namijenjena za izradu diplomskog rada pribavljena je u Sveučilišnoj knjižnici u Zadru, u obliku knjiga. Nadalje, korišteni su akademski članci, koji su pronađeni u online bazama podataka te ostali izvori, koji uključuju internetske poveznice. Prilikom izrade rada primijenit će se metoda deskripcije, kojom će se jednostavno opisati činjenice i procesi vezani uz pojam liderstva u području upravljanja rizicima. Također, primijenit će se metoda indukcije, uz metodu dedukcije te metode analize i sinteze. Naime, metodom analize će se raščlaniti složeni pojmovi, sudovi i zaključci navedene tematike na njihove jednostavnije elemente, a metodom sinteze će se provesti sinteza jednostavnih sudova u složenije.

1.3. Struktura i sadržaj rada

Diplomski rad sadrži šest poglavlja. Uvod ovoga rada obuhvaća: predmet i cilj rada, izvore podataka, znanstvene metode te strukturu i sadržaj rada. Prilikom pisanja drugoga poglavlja, naglasak je postavljen na pojmovno određenje liderstva. Analiziraju se različiti pristupi liderstvu te odnos liderstva i upravljanja. Treće poglavlje obuhvaća definiranje pojma rizika. Objasnit će se različite vrste rizika i definirat će se detaljan teorijski okvir upravljanja rizicima. U četvrtom poglavlju naglasak se postavlja na utjecaj liderstva na upravljanje rizicima. Naime, istražit će se brojni načini na koje vodstvo utječe na rezultate upravljanja rizicima. Objasnit će se važnost učinkovite komunikacije lidera te uloga liderstva u stvaranju kulture svjesne rizika te u identifikaciji i procjeni rizika. Nadalje, istražit će se aspekti poput etike vodstva te donošenja odluka u okviru upravljanja rizicima. U nastavku poglavlja analizirat će se pojam strateškog vodstva u sklopu upravljanja rizicima i kriznog menadžmenta. Peto poglavlje obuhvaća raspravu. Naposlijetku, u šestom poglavlju izveden je zaključak rada. Priložene slike i tablice jasno predočuju teorijski sadržaj rada.

2. LIDERSTVO

„Vođa je osoba koja vidi više nego što ostali ljudi vide, koja vidi dalje nego što ostali vide i koja vidi prije ostalih.“ – L. Eimes.

Liderstvo predstavlja dinamičan koncept, koji uključuje sposobnost utjecaja na druge ljude u svrhu inspiracije i poticaja na ostvarenje određene zajedničke vizije, odnosno cilja. Prilikom različitih istraživanja, liderstvo je analizirano iz više aspekata. Primjerice, pojam liderstva proučavao se kao osobina ili ponašanje. Isto tako, liderstvo je analizirano iz perspektive obrade podataka te gledišta odnosa. Nadalje, autor ističe da je liderstvo istraživano kvalitativnim i kvantitativnim metodama u brojnim kontekstima (Northouse, 2010., str. 1.).

Bass (1990.) poistovjećuje proučavanje povijesti s proučavanjem vođa, odnosno onoga što su činili te razloga iz kojih su to činili. Tijekom povijesti, ulaganje napora u formuliranje principa vodstva proširilo se iz proučavanja povijesti i filozofije povezane s vodstvom do svih društvenih znanosti u razvoju.

Razmatrajući djelovanje različitih vođa tijekom povijesti, važno je istaknuti kako je svrha djelovanja svih vođa bila pokazivanje puta kojim treba ići. Naime, vođe ili lideri vode i uvjeravaju ljude prema željenom smjeru djelovanja (Alston, 2003.).

Buble (2011.) ističe vođenje (eng. *leading*) kao jednu od funkcija menadžmenta. U sklopu navedene funkcije, nužno je voditi sve sudionike u procesu rada u smjeru željenog cilja. Prilikom razmatranja ove funkcije, važno je napomenuti da ljudi predstavljaju nositelje zadanih uloga, stoga se vođenje čini interpersonalnim aspektom upravljanja. Važno je napomenuti da vodstvo podrazumijeva sljedbeništvo, stoga je nužno da lider osigura prikladan način da zadovolji potrebe i želje svojih sljedbenika. Nadalje, autor ističe kako se navedena funkcija menadžmenta uvijek ostvaruje samo uz posredovanje vođe, čak i u situacijama u kojima je odluka kolektivna.

2.1. Pojam liderstva

Buble (2011., str. 12.) ističe da je liderstvo ili vodstvo: *„jedan od segmenata vođenja, koji se može definirati bilo kao proces, bilo kao osobina“*. Naime, ukoliko se promatra kao proces, tada predstavlja „korištenje neprinudnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva“. Isto tako, uključuje poticanje određenog ponašanja prema ostvarenju postavljenih ciljeva te asistenciju prilikom definiranja kulture organizacije. Nadalje, ukoliko se razmatra kao osobina, tada obuhvaća „skup karakteristika koje obilježavaju one osobe koje se zamjećuju kao potencijalni vođe“.

Vodstvo uključuje skup ponašanja, koja se koriste za pomoć pojedincima u usklađivanju zajedničkog smjera, izvršenju strateških planova te stalnom obnavljanju organizacije. Naime, neki su ljudi na formalnim vodećim pozicijama nedovoljno uspješni vođe, a mnogi ljudi koji obnašaju vodstvo nemaju formalni autoritet. Njihova djela potiču povjerenje i energiju, a ne riječi. Također, vodstvo nije karakteristika s kojom se pojedinac rađa, već vještina koja se može naučiti. U srži vodstva su načini razmišljanja, koji se izražavaju kroz vidljiva ponašanja, koja potom dovode do mjerljivih rezultata. Fokusiranje na ponašanja omogućuje pojedincima da budu objektivniji kada procjenjuju učinkovitost vodstva. Ključ za otključavanje promjena u ponašanju je fokusiranje na način razmišljanja, postajanje svjesnijim svojih misli i uvjerenja te autentično djelovanje uz integritet (McKinsey & Company, 2022.).

Tracy i Chee (2013., str. 2.) ističu dvije izvrsne definicije vodstva, koje se posebno odnose na poslovne organizacije. Prva glasi: *„Vodstvo je sposobnost izmamljivanja izvanrednih učinaka od uobičajenih ljudi.“*. Druga definicija je sljedeća: *„Vodstvo je sposobnost pridobijanja sljedbenika.“*. Naime, u današnje vrijeme vrijedi da jedina trajna vrsta vodstva nije vodstvo koje proizlazi iz položaja, novca ili autoriteta, nego tzv. *pripisano* vodstvo, koje se događa kada ljudi sami odluče da će slijediti upute, smjernice i viziju nekog drugog. Drugim riječima, to podrazumijeva dobrovoljni oblik slijeđenja, koji obilježava današnje najbolje vođe. Nadalje, važno je istaknuti kako vođe imaju viziju i smisao za misiju, koji nadahnjuju muškarce i žene da ostvare tu misiju. U gotovo svakom pojedincu postoji želja da se posveti nečemu većem od sebe. Naime, upravo lideri imaju sposobnost dotaknuti korijenski izvor poriva, motivacije i entuzijazma, koji ljudima omogućuje da se posvete ostvarenju određene vizije. Za lidere je važno da imaju cilj, koji nadahnjuje i uzbuđuje druge ljude da napreduju te

ulažu trud i napor više nego ikada prije. Također, jedini ciljevi, koji nadahnjuju i uzbuđuju ostale pojedince, su ciljevi koji su *kvalitativni*. Autori tvrde kako većina lidera usmjerava svoje misli na budućnost, odnosno kakva će biti i kako je stvoriti. Većina tzv. *„nevođa"* (eng. „*nonleaders"*) fokus postavlja na sadašnjost i prošlost te razmatraju tko je kriv za ono što je „pošlo po zlu". Nadalje, moto poslovnog lidera današnjice glasi: *„Učini, popravi, probaj."*. Vrhunski vođe i tvrtke imaju tendenciju isprobavati više stvari, činiti više pogrešaka te naučiti više lekcija od drugih. Ne oklijevaju trošeći mjesece i godine na analizu, već nešto učine.

Northouse (2010.) izdvaja sljedeće ključne sastavnice vodstva: „predstavlja *proces*, uključuje *utjecaj*, odvija se u *kontekstu grupe* te uključuje *postizanje* određeno*g cilja"*.

Uzimajući u obzir prethodno navedene sastavnice vodstva, Northouse (2010.) ističe da je liderstvo proces u kojem osoba ima utjecaj na grupu, u namjeri postizanja zajedničkoga cilja. Naime, razmatrajući liderstvo kao svojevrstan proces, važno je naglasiti da nije karakteristika ili osobina vođe, nego „transakcijski događaj između vođe i njegovih sljedbenika". Ukoliko se razmatra kao proces, to znači da lider ima utjecaj na sljedbenike te da oni utječu na njega. Dakle, vodstvo ne predstavlja linearni, jednosmjerni događaj, već vrstu interaktivnog odnosa. Nadalje, obuhvaća utjecaj, što podrazumijeva načine na koje vođa djeluje na sljedbenike. Utjecaj je prema autorovu mišljenju: *„sine qua non vodstva"*, što znači da bez utjecaja nema ni vodstva. Treća ključna sastavnica upućuje na činjenicu da se vodstvo odvija u skupinama, što podrazumijeva da skupine čine kontekst u kojem se liderstvo odvija. Posljednja ključna sastavnica vodstva podrazumijeva usmjerenost na ciljeve, odnosno upućuje na to da liderstvo uključuje usmjeravanje grupe pojedinaca prema izvršavanju određenog zadatka, odnosno postizanju cilja.

Vodstvo podrazumijeva postizanje cilja putem usmjeravanja ljudskih „pomoćnika". Liderovo jedinstveno postignuće je *ljudsko* i *društveno*, koje proizlazi iz njegovog razumijevanja kolega suradnika te odnosa njihovih individualnih ciljeva prema grupnom cilju, koji vođa mora ostvariti (Harvard Business Review, 2004.).

2.2. Obilježja lidera

Buble (2011.) kao obilježja vođe ili lidera ističe sljedeće: *pojam* vođe, *uloge* vođe, *sposobnosti* vođe i *stilove* vođe.

Uzimajući u obzir *pojam* vođe, autor ističe dvije karakteristične i međusobno slične definicije vođa. Prema prvoj definiciji, vođa predstavlja osobu koja može imati utjecaj na ponašanje drugih bez upotrebe sile. Prema drugoj definiciji, lider predstavlja osobu, koja ima određeni utjecaj na druge ljude te raspolaže menadžerskim ovlastima. Obje definicije upućuju na to da je vođa (eng. *leader*) netko tko utječe na ostale pojedince, odnosno netko tko predstavlja „inicijatora" u društvenim događanjima, provodi planiranje i organiziranje akcije te pritom potiče suradnju drugih.

Uloga vođe uključuje „njegovo očekivano ponašanje tijekom procesa vođenja podređenih". Naime, ukoliko se analizira ponašanje lidera, važno je naglasiti da može biti *„eksplicitno ili implicitno"*, odnosno *„više ili manje propisano"* (Buble, 2011., str. 27.).

Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001.) navode sljedećih pet uloga vođe (eng. *leader roles*): „*obrazuje, sponzorira, trenira, savjetuje* te *sučeljava*".

Uloga lidera, koja se odnosi na obrazovanje, upućuje na činjenicu da lider „jasno definira očekivani učinak". Naime, vođa nastoji potaknuti svoje podređene unutar organizacije na učenje i napredak.

Uzimajući u obzir sponzoriranje, važno je istaknuti da vođa uspostavlja „prijateljske odnose". Uz uspostavu „prijateljskih odnosa", u sklopu navedene uloge vođa „delegira zadatke i odgovornosti vezane uz njih" podređenima te provodi distribuciju različitih informacija.

Razmatrajući ulogu vođe kao „trenera", bitno je spomenuti kako vođa podučava svoje podređene u namjeri da potakne njihov doprinos, ali i „aktivno sudjelovanje u radu organizacije". Također, lider nastoji „probuditi poštovanje među ljudima".

Uloga vođe, koja se odnosi na savjetovanje, uključuje praćenje rada podređenih pojedinaca te dodjele jasnih i „usmjeravajućih“ informacija.

U sklopu uloge sučeljavanja, lider potiče razgovor sa zaposlenima o temama koje se smatraju osjetljivim. Naime, prethodno navedeno vođa čini na način koji se smatra prikladnim te bez previše „emocionalnog uplitanja“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001.).

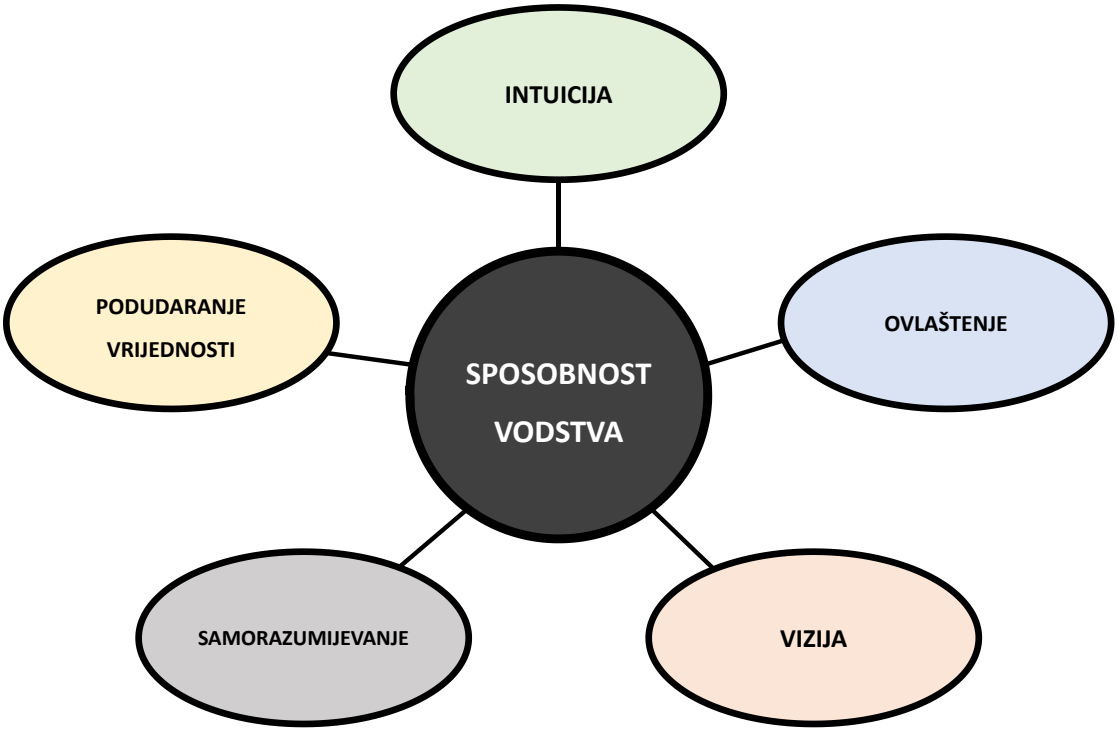
Sposobnosti vođe potrebne su da bi vođa uspješno obavljao predviđene uloge. Pet je karakterističnih *sposobnosti* koje bi vođa trebao posjedovati (Buble, 2011., str. 28.): „*opunomoćenje, intuiciju, samorazumijevanje, viziju* te *podudaranje vrijednosti*“.

Naime, opunomoćenje se odnosi na sposobnost lidera da „podijeli svoju moć“ sa zaposlenicima, na način da ih uključi u definiranje ciljeva i sl. Oslanjanje na intuiciju predstavlja važnu sposobnost prilikom „anticipiranja promjena“. Nadalje, samorazumijevanje je od visokog značaja za vođu, zato što mu omogućuje da „sagleda svoje prednosti“ te „iznađe kompenzacije za određene slabosti“. Isto tako, valja istaknuti viziju. Naime, vizija predstavlja sposobnost lidera da „percipira“ kvalitetnije radne okolnosti, a potom ih i uspostavi. Podudaranje vrijednosti u ovom se slučaju odnosi na prepoznavanje vrijednosti tvrtke i pojedinca te djelovanje u svrhu njihova usklađivanja (Buble, 2011.).

Malobrojni ljudi posjeduju prethodno spomenute sposobnosti, ali nisu svi od njih spremni preuzeti ulogu vođe. Kako bi bili potaknuti da preuzmu vodeću ulogu, neophodno je da se razvije motivacijski sustav, koji bi takvim pojedincima ulogu lidera učinio privlačnom u različitim radnim okolnostima. Iako su sve prethodno navedene sposobnosti vođe nužne za provođenje efikasnog liderstva, valja istaknuti visoku važnost ispravne i snažne *vizije,* koja se namjerava ostvariti (Buble, 2011.).

Naime, Northouse (2010.) tvrdi kako uspješni vođe stvaraju izazovne vizije, koje mogu usmjeravati ponašanje ljudi. Oni mogu vizualizirati pozitivne buduće rezultate i prenijeti ih svojim podređenima. Nadalje, vođe slušaju snove drugih ljudi te im pokazuju načine na koji ih mogu ostvariti. Stvaranjem vizije, uspješni lideri potiču ljude da se izdignu iznad *statusa quo* i učine nešto dobro za druge.

Slika 1. Sposobnost vodstva



Izvor: *Izrada autora prema Buble (2011.) Poslovno vođenje, str. 29.*

Karakteristike učinkovitog vođe uključuju: *sposobnost utjecaja na druge, transparentnost* – u određenoj mjeri, *poticanje preuzimanja rizika i inovativnosti, integritet i odgovornost, odlučno djelovanje* te *pokazivanje otpornosti*.

Naime, *utjecaj* predstavlja sposobnost postizanja učinka na ponašanje drugih ljudi te zahtijeva izgradnju snažnog osjećaja povjerenja s kolegama. *Transparentnost* – u određenoj mjeri predstavlja dio izgradnje povjerenja. Što je vođa otvoreniji prema ciljevima i izazovima organizacije, to je zaposlenicima lakše razumjeti njihovu ulogu, kao i način na koji mogu pojedinačno doprinijeti cjelokupnom uspjehu tvrtke. Taj osjećaj vrijednosti i svrhe pretvara se u više razine angažmana zaposlenika. Nadalje, *poticanje preuzimanja rizika* uključuje eksperimentiranje, koje je ključno za uspostavljanje i održavanje konkurentske prednosti tvrtke. Veliki lideri to prepoznaju te potiču preuzimanje rizika i inovacije unutar svoje

organizacije. Uzimajući u obzir *integritet i odgovornost,* valja naglasiti kako je jedan od najvažnijih aspekata liderstva pokazivanje integriteta. Sposobnost „balansiranja“ moći i odgovornosti može razlikovati uspješne lidere od neučinkovitih. Nadalje, u poslovnom okruženju današnjice, okarakteriziranom raznim dinamičnim promjenama, efikasni vođe moraju brzo donositi strateške *odluke* - čak i prije nego što su dostupne bilo kakve konačne informacije. Nakon što vođa napravi izbor, vrlo je važno da ga se drži, osim ako ne postoji uvjerljiv razlog da promijeni fokus. Cilj lidera trebao bi biti da pokrene organizaciju naprijed, ali to se neće dogoditi ukoliko ne može donijeti odluku bez odstupanja. Dok je pravovremeno donošenje odluka ključno za svakog efikasnog lidera, važno je zapamtiti da je donošenje odluka proces. Sagledavajući aspekt pokazivanja *otpornosti,* treba uzeti u obzir da svaka odluka koja se donese neće rezultirati uspjehom te da su mogući trenutci susretanja s neuspjehom. U tim situacijama, za vođe je iznimno važno vježbanje otpornosti (Harvard Business School, 2018.).

Da bi netko bio vođa, ne mora imati poznato ime ili imati titulu. Naime, svatko je vođa u nekom kontekstu svoga života. Biti pravi lider nema mnogo veze sa stvarima koje mnogi ljudi povezuju s liderstvom – stvari u smislu slave i ega. Pravo vodstvo vezano je uz hrabrost i pomaganje drugima da se osjećaju nadahnutima te predanost stvaranju nečega što je veće od samih vođa. Učinkoviti lideri su rijetki, stoga su uvijek traženi. Oni inspiriraju druge ljude i imaju sposobnost gledati „unutra“ te izvući ono najbolje iz ljudi na površinu – njihov potencijal. Efikasni lideri potiču svoje sljedbenike da pogledaju višu stranu vlastite osobnosti i potencijala. Učinkoviti vođe voljni su utvrditi problem, izraziti svoje uvjerenje, zauzeti se za sebe ili za druge te izraziti „nepopularno“ mišljenje. Učinkoviti lider je osoba koja *zna kamo ide* i sposoban je uvjeriti druge da ga prate, slijede prave vođe, jer to žele. U cilju postajanja efikasnim vođom, potrebno je kultivirati sljedeće karakteristike: autentičnost, samoinicijativu, poniznost, emocionalnu kontrolu, humor te pozitivan stav. Naime, autentičnost upućuje na činjenicu da lideri žive u skladu sa svojim vrijednostima i znaju što žele za svoj život i iskreno su zainteresirani za pomaganje drugima da razviju svoj potencijal i uspiju ostvariti svoje ciljeve. Samoinicijativa podrazumijeva da će lideri samostalno pokrenuti djelovanje prema određenom cilju – nema potrebe da drugi ljudi od njih traže da obave posao. Isto tako, vrlo je važno da raspolažu karakteristikom, odnosno vrlinom poniznosti. Riječima poznatog američkog svećenika, B. Grahama: *„Najmanji paket na svijetu je čovjek umotan u sebe.“*. Nadalje, razmatrajući aspekt emocionalne kontrole, važno je naglasiti da gubitak kontrole

uništava utjecaj mnogih velikih vođa, stoga je bitno razviti sposobnost emocionalne kontrole. Uz prethodno navedene karakteristike efikasnog vođe, ističu se humor i pozitivan stav. Naime, humor privlači ljude i sposobnost nasmijati nekoga smatra se prednošću. Nadalje, pozitivan stav velika je prednost i ima značajnu ulogu u postizanju ciljeva. Pozitivan stav lidera budi nadu njegovim sljedbenicima (Proctor Gallagher Institute, n.d.).

Chisholm i Corlett (2021.) istražili su mišljenja jednog od najutjecajnijih psihologa u području analitičke psihologije, C. G. Junga, o konceptima lidera i liderstva. Prema Jungu, pravi vođe čovječanstva uvijek su *„oni koji su sposobni za samorefleksiju i koji oslobađaju mase od mrtvog tereta“*, barem od vlastite težine, svjesno se držeći podalje od slijepog zamaha masa u pokretu. Tvrdi kako samo onaj čovjek, koji je čvrsto ukorijenjen - ne samo u vanjskom nego i u unutarnjem svijetu - može odoljeti sveobuhvatnoj sili privlačnosti, koja čini da se svaki čovjek drži drugoga i svaki „vuče“ drugoga sa sobom u kontekstu stavova, razmišljanja i djelovanja. Prethodno navedeno ukazuje na „istinskog“ vođu, koji je, iznad svega, introspektivan i koji kroz unutarnji rad uči važnost suzdržavanja od projekcije te od stvaranja i održavanja jasne granice između Bića i kolektivne psihe. Razmišljanje o sebi, odnosno samorefleksija, vodi istinskog lidera putem samorazvoja. Jung ističe kako je pravi vođa uvijek onaj koji ima hrabrosti biti ono što jest i koji može gledati, ne samo druge u oči, nego prije svega sebe.

Nadalje, u jednom predavanju iz 1933. godine uz koncept „istinskog“ vođe, Jung je prvi upotrijebio izraz „takozvani“ vođa. Naime, „takozvani“ vođe su neizbježni simptomi masovnog pokreta te ovakvom tipu vođa nedostaje samosvijest i svako razumijevanje projekcije. U svom radu, *The Gifted Child*, C. G. Jung navodi: „Budući da je ljudsko vodstvo pogrešivo, samo vođa je uvijek bio, i uvijek će biti, podložan velikim simboličkim principima, čak i kao pojedinac ne može svom životu dati smisao i značenje osim ako uloži svoj ego u služenje duhovnog autoriteta, nadređenog čovjeku. Potreba da se ovo učini proizlazi iz činjenice da ego nikada ne čini cjelinu čovjeka, već samo svjesni dio. Nesvjesni dio, neograničenog opsega, sam ga može upotpuniti te učiniti od njega pravu cjelinu.“. Prema prethodno navedenom, može se zaključiti da je Jung istaknuo kako osoba koja je pozvana biti lider ne može postati vitalan i kreativan praktičar liderstva bez poštivanja moći „kolektivnog nesvjesnog“. Isto tako, na načine koji podsjećaju na utjecaj velikih simboličkih načela, filozofske ideje emocionalnog i psihološkog karaktera također mogu imati izrazite pozitivne i

negativne učinke na kulture i vođe nad kojima imaju utjecaj. Autori ističu kako su Jungovi koncepti „istinskog“ i „takozvanog“ vođe usredotočeni na intrapersonalni aspekt duše. Razmatrajući ih u istom kontekstu, oni zastupaju središnju ulogu individuacije, ili razvijanje osobnosti, od strane svakoga tko želi biti vođa (Chisholm i Corlett, 2021.).

2.3. Pristupi liderstvu

U nastavku poglavlja analiziraju se pristupi vodstvu (liderstvu). Naime, postoje brojni pristupi liderstvu, definirani prema različitim aspektima. Northouse (2010.) je istražio različite pristupe liderstvu, među kojima valja istaknuti sljedeće: pristup *osobinama*, pristup *vještinama* te pristup *stilu liderstva.* Naime, pristup osobinama odnosi se na „jedan od prvih sustavnih pokušaja istraživanja vodstva“, koji je zainteresirao istraživače u 20. stoljeću. Uključuje istraživanja osobina vođa u namjeri da se utvrdi što određene ljude čini velikim vođama. U pristupu koji se temelji na vještinama prilikom razmišljanja preusmjerava se s osobina ličnosti prema vještinama i sposobnostima koje se mogu učiti i usvajati. Naime, uloga ličnosti izrazito je važna u liderstvu. Međutim, pristup koji se zasniva na vještinama upućuje na činjenicu da je za efikasno liderstvo nužno raspolaganje određenim znanjima i sposobnostima. Razmatrajući pristup zasnovan na stilu, važno je istaknuti ponašanje vođe.

2.3.1. Pristup osobinama

Pristup liderstvu, koji se zasniva na osobinama, započeo je s fokusom na identifikaciju karakteristika „velikih“ ljudi, zatim je prešao na razmatranje utjecaja situacije na vodstvo, a nedavno je promijenjen kako bi naglasio središnju ulogu osobina u uspješnom vodstvu (Northouse, 2010.).

Ključne osobine vođa, koje navodi Northouse (2010.), su sljedeće: „*inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje* i *društvenost*“.

Može se reći da je *inteligencija* usko vezana uz pojam liderstva. Naime, izražene verbalne sposobnosti, perceptivne sposobnosti te zaključivanje karakteristični su za uspješnoga vođu.

Nadalje, razmatrajući aspekt inteligencije, valja istaknuti kako vođe s naglašenim sposobnostima mogu imati određene poteškoće prilikom komuniciranja sa svojim sljedbenicima, zbog zaokupljenošću ili, primjerice, vođinih ideja koje se smatraju „previše naprednima“ da bi bile usvojene i realizirane (Northouse, 2010.).

Nadalje, važno je istaknuti značaj emocionalne inteligencije u okviru liderstva. Razmatrajući aspekt emocionalne inteligencije, bitno je istaknuti kako izvrsno liderstvo djeluje kroz emocije. Bez obzira na to što su vođe namjeravale učiniti, bilo da je riječ o stvaranju strategije ili poticaju timova na akciju, njihov uspjeh ovisi o načinu na koji to rade, odnosno djeluju. Ako vođe ne uspiju u zadatku usmjeravanja emocija u pravom smjeru, ništa što učine tada neće funkcionirati onako kako je predviđeno (Boyatzis, Goleman i McKee, 2013.).

Pojam *emocionalne inteligencije* upućuje na povezanost s *emocijama* (afektivnim područjem) i *mišljenjem* (kognitivnim područjem) te njihovim međudjelovanjem. Dok se inteligencija odnosi na sposobnost učenja informacija i njihove primjene u svakodnevnom životu, emocionalna inteligencija prvenstveno je povezana s emocijama, točnije sposobnošću razumijevanja emocija i primjene tog razumijevanja u situacijama iz svakodnevnog života (Northouse, 2010. prema Mayer, Salovey i Caruso, 2000., str. 22.).

Goleman (1995., str. 6.) objašnjava da su „sve emocije impulsi koji upućuju na djelovanje“. Budući da se učinkovito liderstvo temelji na uspješnom djelovanju, valja istaknuti kako visok stupanj emocionalne inteligencije uvelike doprinosi uspješnom djelovanju. Prema Golemanu (1995.), emocije su bitne za razum i ljudi, u određenom smislu, posjeduju dvije vrste inteligencije, a to su racionalna i emocionalna inteligencija.

Goleman (1998.) navodi *samosvijest* kao prvu komponentu emocionalne inteligencije, što smatra smislenim te povezuje sa savjetom delfskog proročišta, koje glasi: „Upoznaj samoga sebe.“ (eng. *„Know thyself.“*). Samosvijest podrazumijeva posjedovanje dubokog razumijevanja vlastitih emocija, snaga, slabosti, potreba i poriva. Naime, ljudi s izraženom samosviješću nisu niti pretjerano kritični niti se nerealno nadaju, već su iskreni – prema sebi i prema drugima. Ljudi koji su dosegli visok stupanj samosvijesti prepoznaju kako njihovi osjećaji utječu na njih, na druge te na njihov radni učinak, što je izrazito važno u liderstvu. Samosvjesna osoba, koja zna da kratki rokovi izvlače ono najgore iz nje, pažljivo planira

svoje vrijeme te obavi svoj posao unaprijed. Nadalje, samosvijest se proteže na razumijevanje osobe o njezinim vrijednostima i ciljevima. Osoba koja je visoko samosvjesna zna kamo ide i zašto. Primjerice, netko s izraženim stupnjem samosvijesti bit će odlučan u odbijanju ponude za posao koja je financijski primamljiva, ali se ne uklapa u njegove principe ili dugoročne ciljeve.

Nadalje, autor objašnjava kako znanstvena istraživanja upućuju na postojanje genetske komponente emocionalne inteligencije. Štoviše, istraživanja vezana uz psihologiju i razvoj pokazuju da odgoj također ima značajnu ulogu. Istraživanja i praksa jasno ukazuju na činjenicu da se emocionalna inteligencija može naučiti. Također, emocionalna inteligencija raste s godinama, što je povezano s pojmom zrelosti. Naime, čak i uz zrelost, nekim je pojedincima i dalje potrebna obuka kako bi unaprijedili svoju emocionalnu inteligenciju. Autor ističe kako previše programa obuke, koji su usmjereni na razvoj liderskih vještina i emocionalne inteligencije, uključuju gubitak vremena i novca. Problem je jednostavan – usmjeravaju fokus na pogrešan dio mozga. Naime, emocionalna inteligencija uglavnom se rađa u neurotransmiterima limbičkog sustava mozga (Goleman, 1998.).

Northouse (2010.) objašnjava kako *samopouzdanje* predstavlja osobinu „koja pojedincu pomaže da bude vođa“. Naime, ističe da samopouzdanje predstavlja „sposobnost pojedinca da bude uvjeren u svoje znanje te sposobnosti“. Nadalje, samopouzdanje označava samopoštovanje te uvjerenje pojedinca da može postići željene rezultate. Liderstvo obuhvaća utjecaj na podređene, dok s druge strane samopouzdanje lideru „pruža mogućnost da bude uvjeren u činjenicu da su njegovi pokušaji utjecaja ispravni te primjereni“.

Sagledavajući aspekt *odlučnosti*, važno je naglasiti kako brojni lideri iskazuju odlučnost. Naime, odlučnost predstavlja čvrstinu svrhe, odnosno sposobnost da se nastavi pokušavati učiniti nešto, iako to može biti teško obzirom na dane okolnosti. Odlučnost uključuje želju za obavljanjem određenoga posla te obuhvaća karakteristike kao što su: inicijativa, dominantnost, ustrajnost te želja. Ljudi koji posjeduju osobinu odlučnosti posjeduju volju za nametanjem, proaktivni su te iskazuju upornost prilikom suočavanja s izazovima (Northouse, 2010.).

Odlučnost je najizraženija kada ju pojedinac usmjeri prema stavkama koje doista kontrolira. Naime, središte osobne sfere utjecaja je kontrola vlastitih *namjera*. Pojedinac ne može kontrolirati vrijeme, tržište, moral zaposlenika pa čak ni proces starenja u vlastitom tijelu, ali uvijek može kontrolirati što namjerava i što će učiniti. Za lidere je apsolutno neophodno da ojačaju svoj karakter u području odlučnosti. Nikakva količina vještine ili iskustva ne može zamijeniti odlučnost. Također, nije dovoljno da vođa sam bude odlučan, već je vrlo važno da u smjeru odlučnosti povede i svoje sljedbenike. Svaki lider bi trebao uvježbati vlastito razmišljanje i naučiti druge da usmjere svoju odlučnost na pravo mjesto, a to je unutarnji svijet namjera. Zatim je važno da ojača odlučnost grupe iznoseći osobne prepreke. Važno je da u svojim sljedbenicima probudi predanost ustrajnosti za vrijeme izazova, koju i sam posjeduje (MasterMinds Leadership, 2018.).

Poštenje čini još jednu značajnu osobinu efikasnog vođe. Northouse (2010.) smatra da je poštenje svojstvo iskrenosti i povjerenja. Poštenim ljudima smatraju se osobe kojima su načela i preuzimanje odgovornosti izrazito važni te djeluju u skladu s njima. Nadalje, lideri koji su pošteni ulijevaju povjerenje drugima. Odlika poštenja lidera čini uvjerljivijim te vrijednim povjerenja.

Poštenje predstavlja kvalitetu ponašanja na razuman i pravedan način. Radi se o ispravnom ponašanju prema drugima. Hoće li drugi ljudi ocijeniti ponašanje pravednim, ovisi o njihovoj percepciji određenog događaja, u kojem se analizira prisutnost osobine poštenja. Poštenje je, dakle, u oku promatrača. Netko možda misli da se ponašao pošteno, no to ne znači da su to drugi doživjeli tako. Nadalje, kako bi ljudi dobrovoljno slijedili vođu, nužno je da vođa izgradi povjerenje u njima, što ovisi o njihovoj pravednosti. Model pravednosti vodstva (*The Leadership Fairness Model*) identificira tri načina na koja lider može pružiti ljudima osjećaj da se prema njima postupa pošteno. Ova tri načina pravednosti su komplementarna i mogu se međusobno jačati. Mogu se promatrati kao ulaz (stav), protok (proces) te izlaz (ishod) interakcije između vođe i sljedbenika. Tamo gdje se vođe, namjerno ili nenamjerno, ne ponašaju pošteno, potaknut će razne strahove kod ljudi oko sebe. Model sugerira da je na liderima odabir načina kojim žele izvršiti utjecaj (Online: TIAS School for Business and Society, 2023.).

Naime, tri vrste pravednosti su sljedeće (Online: TIAS School for Business and Society, 2023.):

1. *Pošten stav* - svaka interakcija između lidera i sljedbenika počinje osnovnim držanjem koje njih dvoje zauzimaju jedan prema drugome. Kada lider pristupa sljedbeniku s dostojanstvom i poštovanjem, to će se doživjeti kao priznanje da je sljedbenik cijenjen kao ljudsko biće.

2. *Pošten proces* - dok poštenje počinje pristupanjem drugome s poštovanjem, potrebno ga je pratiti postupanjem prema drugome na razuman i pravedan način. Kada lider prolazi kroz korake danog postupka, to će se doživjeti kao pošteno i legitimno rješavanje situacije.

3. *Pošteni rezultati* - osjećaj pravednosti također ovisi o tome dijele li se rezultati interakcije između lidera i sljedbenika na pravedan način. Bez obzira na to ima li proces povoljan ili nepoželjan ishod, za sljedbenike je od ključne važnosti da se ti rezultati pravedno dodijele različitim dionicima.

Northouse (2010.) kao posljednju važnu osobinu lidera navodi *društvenost*. Naime, društvenost predstavlja težnju lidera za uspostavom ugodnih socijalnih odnosa. Izrazito društveni lideri su: *„prijateljski raspoloženi, taktični, otvoreni, diplomatični i pristojni“*. Društveni lideri primjećuju tuđe potrebe te iskazuju brižan karakter kako bi osigurali dobrobit drugih. Naime, socijalni vođe raspolažu razvijenim međuljudskim vještinama te stvaraju odnose suradnje sa svojim podređenima.

Društvenost, odnosno sposobnost povezivanja i razumijevanja drugih ljudi, smatra se ključnom za postizanje efikasnog liderstva. Lideri bi trebali komunicirati sa članovima tima, graditi odnose i učinkovito komunicirati. Društveni vođe su empatični, pristupačni i vješti u poticaju pozitivne timske atmosfere. Naime, društvenost uključuje: komunikaciju, izgradnju tima i emocionalnu inteligenciju (Online: Medium, 2023.).

2.3.2. Pristup vještinama

Buble (2011.) objašnjava pristup vještinama, koji je usmjeren na vještine vodstva koje je moguće usvojiti te razvijati. Naglašava da su znanje i vještine nužni čimbenici za učinkovito vodstvo. Naime, autor ističe da vještine uključuju ono što lideri mogu obaviti, stoga se u navedenom kontekstu vještine liderstva mogu definirati kao sposobnost primjene određenog znanja i kompetencija u namjeri za ostvarenjem postavljenih ciljeva. Unatoč činjenici da su vještine vođenja bile u središtu zanimanja već dugi niz godina, tek im je 1950-tih godina posvećena velika pažnja. Od tada su se razvila glavna dva pristupa vještinama, koji uključuju: *pristup trima vještinama* te *model vještina*.

Naime, *pristup trima vještinama* obuhvaća jednostavniji pristup manjeg opsega, koji je razvio američki socijalni i organizacijski psiholog, Robert L. Katz. Navedeni pristup upućuje na činjenicu da vodstvo ovisi o sljedećim trima vrstama vještina: „*tehničke vještine*, *humane vještine* te *konceptualne vještine"* (Buble, 2011.).

„Tehničke vještine" uključuju poznavanje te vladanje različitim znanjima vezanim uz obavljanje određenih funkcija u poduzeću, odnosno: poznavanje metoda, procesa i opreme, koji omogućuju obavljanje specijaliziranih aktivnosti, znanja vezanih uz organizaciju te znanja koja se odnose na proizvode i usluge. Uzimajući u obzir prethodno navedeno, valja istaknuti da je poznavanje metoda, procesa i opreme nužno za provođenje različitih „radnih operacija". Organizacijsko znanje uključuje pravila, strukturu, sustav upravljanja te karakteristike zaposlenih. Nadalje, poznavanje proizvoda i usluga obuhvaća tehničke specifikacije (Buble, 2011.).

Northouse (2010., str. 40.) prema Katzu (1955., str. 34.) objašnjava kako su tehničke vještine *„znanje i stručnost"* u sklopu određene aktivnosti.

„Humane vještine" nazivaju se i interpersonalnim ili socijalnim vještinama i odnose se na stečeno znanje o ljudima te na sposobnost rada s njima. Ove se vještine potpuno razlikuju od tehničkih vještina, jer predstavljaju tzv. *„vještine ljudi"*. Buble (2011.) ističe da navedena skupina vještina uključuje određena znanja i sposobnosti, koja se odnose na ljudsko ponašanje, emocije i međuljudske odnose.

„Konceptualne vještine“ još se nazivaju i kognitivnim vještinama. Prema autoru Buble (2011.), ovaj tip vještina uključuje: „kvalitetnu prosudbu, predviđanje, intuiciju, sposobnost pronalaženja reda i smisla u sklopu dvosmislenih i nejasnih događaja te kreativnost“. Naime, valja istaknuti kako se konceptualne vještine bave idejama. Autor smatra da je *kognitivna složenost* posebna vrsta konceptualnih vještina, koja uključuje sposobnost uporabe naznaka za razlikovanje i razvoj klasifikacijskih kategorija (Buble, 2011.).

Model vještina je složeniji i sveobuhvatniji pristup vještinama, jer obuhvaća: *„više varijabli o kojima je ishod vodstva ovisan“*. Naime, navedeni je model okarakteriziran kao tzv. *„model sposobnosti“*, jer ispituje odnos između sposobnosti i znanja lidera te učinka lidera. Nadalje, prema autoru Buble (2011.), *model vještina* sastoji se od: *„kompetencija, individualnih obilježja, rezultata vodstva, iskustva u karijeri* te *utjecaja okoline“*.

Kompetencije uključuju sposobnost pojedinca da efikasno obavi određene zadatke u skladu s određenim standardima. Kompetencije obuhvaćaju kompleksnije oblike ponašanja osobe, koji potječu iz specifičnih vještina te njezinih individualnih obilježja. Obuhvaćaju različita znanja i vještine te osnovne karakteristike ličnosti, poput primjerice motiva, osobina i samopouzdanja, koji su nužni za uspjeh u određenom području djelovanja ili izvršavanju određenog zadatka (Buble, 2011.).

Uzimajući u obzir *vještine rješavanja problema*, važno je istaknuti kako rješavanje problema predstavlja proces sustavnog uklanjanja prepreka, koje sprječavaju u namjeri postizanja određenih ciljeva. Četiri vještine rješavanja problema, koje su potrebne svim vođama uključuju: uokvirivanje problema, empatiju, razbijanje kognitivne fiksnosti te stvaranje psihološki sigurnog okruženja (Harvard Business School, 2023.).

Uz *vještine rješavanja problema*, također valja izdvojiti i *vještine socijalne prosudbe*, koje su iznimno važne u svrhu ostvarenja uspješne izvedbe lidera. Naime, vještine socijalne ili društvene prosudbe uključuju sposobnost shvaćanja ljudi te društvenih sustava. Omogućuju liderima suradnju s drugim ljudima, u namjeri da riješe probleme te osiguraju podršku uvođenju promjena unutar poduzeća (Northouse, 2010., str. 46.).

Buble (2011.) u svom djelu analizira *individualna obilježja*, koja označavaju pojedine atribute, odnosno karakteristike, koje imaju utjecaj na kompetencije liderstva, a uključuju sljedeće pojmove: *„opće spoznajnu sposobnost“, „kristaliziranu spoznajnu sposobnost“, „motivaciju“ i „ličnost“*. Navedeni atributi imaju značajnu ulogu u *modelu vještina* i pomažu vođi prilikom ostvarivanja kompetencija. Naime, „*opća spoznajna sposobnost“* upućuje na osobnu ili racionalnu inteligenciju i uključuje percepciju, obradu informacija, vještine općeg zaključivanja, kreativnost, vještinu divergentnog razmišljanja i vještine pamćenja. Također, može se opisati i kao tzv. *fluidna inteligencija*, koja uključuje vještinu kognitivne obrade, koja omogućuje manipulaciju simbolima koji su apstraktni. *Kristalizirana spoznajna sposobnost* upućuje na intelektualnu vještinu, koja se može naučiti ili steći vremenom. Odnosno, može se definirati kao znanje koje je pohranjeno i može biti *deklarativno*, što upućuje na znanje subjektivnih i objektivnih stavki te *proceduralno*, koje podrazumijeva znanje različitih vještina. Kristalizirana sposobnost spoznaje ovisi o obrazovanju i kulturnom kontekstu. Nadalje, razmatrajući važnost motivacije, valja istaknuti različite aspekte motivacije, bitne za razvoj sposobnosti liderstva. Prvi aspekt upućuje na to da lideri moraju biti voljni i motivirani u namjeri za prihvaćanjem složenih problema organizacije. Iz navedenog razloga, pojedinac koji ima namjeru postati lider trebao bi posjedovati volju za vodstvom. Drugi aspekt naglašava da lideri moraju biti voljni izraziti dominaciju, odnosno, primijeniti vlastiti utjecaj. Posljednji, odnosno treći aspekt, upućuje na potrebnu predanost vođa društvenoj dobrobiti tvrtke. Naime, društvena ili socijalna dobrobit predstavlja širok pojam. Sagledavajući aspekt ličnosti, važno je istaknuti da se ličnost „može definirati kao posebna organizacija osobina“. Naime, može se oblikovati „uzajamnim djelovanjem organizma i društvene sredine“, određujući generalni način ponašanja, specifičan za pojedinu osobu. Kada se pojam osobnosti razmatra u užem smislu, općenito se dijeli na dva podređena pojma: temperament i karakter. Odnosno, temperament uključuje skup psiholoških osobina osobe, tj. aspekata osobnosti povezanih s emocionalnim iskustvima (Buble, 2011.).

Prema autoru Buble (2011.), starogrčki filozof Hipokrit istražio je sljedeća četiri tipa temperamenta: „*kolerik*“ (osoba koja je podložna izraženim emocijama, učestalim uzbuđenjima te brzom djelovanju), „*sangvinik“* (karakteriziraju ga brze reakcije te slabi i „kratki“ osjećaji), „*flegmatik“* (reakcije se rijetko javljaju i slabijeg su intenziteta) te „*melankolik“* (osoba s rijetkim i izraženim reakcijama).

Uzimajući u obzir *rezultate vodstva*, važno je napomenuti da se u situaciji u kojoj su vještine vođenja izražene, povećavaju šanse za postizanje visokih rezultata, koji se očituju u učinkovitom rješavanju problema (Buble, 2011).

Nadalje, autor ističe *iskustvo u karijeri,* koje utječe na karakteristike i vještine lidera. Naime, model vještina upućuje na činjenicu da iskustvo, stečeno za vrijeme karijere lidera, utječe na njegovo znanje i vještine u rješavanju složenih problema.

Isto tako, *utjecaji okoline* predstavljaju bitnu komponentu modela vještina, obzirom da u navedenom modelu okolina ima značajnu ulogu i uključuje situacijske čimbenike, koji utječu na pojedinačne karakteristike, vještine i rezultate vođenja. U kontekstu utjecaja okoline, valja istaknuti sljedeće tri relevantne situacijske stavke, koje oblikuju značaj sposobnosti liderstva: razinu menadžmenta, tip poduzeća te prirodu vanjskog okruženja (Buble, 2011.).

2.3.3. Pristup stilu

Autor Buble (2011.) navodi da navedeni stil postavlja naglasak na lidera, ali ne na njegove osobine ili kompetencije, nego način na koji se ponaša. Dakle, navedeni je pristup usmjeren isključivo na djelovanje vođe i način na koji djeluje. Radi se o bihevioralnom pristupu vodstvu, čije se istraživanje ekspandiralo tijekom 1950-ih godina. Sva su brojna istraživanja iz navedenog vremenskog razdoblja rezultirala u različitim važnim pristupima, kao što su (Buble, 2011., str. 68.): „*vodstvo koje se temelji na ovlasti, autokratsko-demokratsko vodstvo, kontinuum stilova vodstva , vodstvo usmjereno na zaposlenike ili zadatke, vodstvo usmjereno na konsideracije i strukture, Likertovi sustavi vodstva* te *mreža vodstva"*.

Sagledavajući aspekt *vodstva temeljenog na ovlasti*, važno je naglasiti kako su se početna istraživanja u pristupu stila vođenja fokusirala na uspostavu načina na koji lideri koriste svoj autoritet. Naime, na tom su se temelju razvili razni stilovi vođenja, koji osciliraju između autokratskog i laissez-faire stila vodstva. U sklopu vodstva temeljenog na ovlasti, Buble (2011., str. 69.) spominje tri klasična stila liderstva: *„autoritaran, demokratski i laissez-faire stil"*. U svrhu detaljnijeg objašnjenja razlika između prethodno navedena tri klasična stila

vodstva, važno je osvrnuti se na razne načine motiviranja ljudi od strane lidera. Ukoliko liderov pristup naglasak postavlja na *nagrađivanje*, može se reći da vođa primjenjuje stil koji je pozitivan. Nasuprot pozitivnom, postoji negativan stil, koji upućuje na to da se vođa odlučio za korištenje kazne (Buble, 2011.).

Naime, Buble (2011.) tvrdi da negativan stil vođenja djeluje nadmoćno nad podređenima. *Autoritaran* model uglavnom potiče negativan stil. S druge strane, *laissez-faire* model potencira pozitivan stil. Može se reći da je *demokratski* stil pozicioniran među prethodno navedenim stilovima vodstva. Uzimajući u obzir autoritaran stil vodstva, valja istaknuti da lider prilikom djelovanja u navedenom stilu preuzima „potpunu moć" te „donošenje odluka", a pritom od podređenih (zaposlenih) predviđa poslušnost.

Nadalje, razmatrajući „*demokratski stil vodstva*", vođa dobrovoljno prepušta ovlasti zaposlenicima, zadržavajući pritom krajnju odgovornost. Nadalje, „*laissez-faire"* stil primjenjiv je u situacijama u kojima lider nastoji izbjeći odgovornost i moć djelovanja. Lider koji koristi navedeni stil poprilično ovisi o grupi tijekom definiranja ciljeva. Kod laissez-faire stila vodstva važno je naglasiti da članovi grupe motiviraju jedni druge, dok lider ima „sporednu ulogu" (Buble, 2011., str. 70.).

Nadalje, *„autokratsko-demokratsko vodstvo"* potječe iz tzv. *„Teorije X"* te *„Teorije Y"*, postavljenim od strane Douglasa McGregora. Naime, McGregor analizira osobnost čovjeka te način na koji se ponaša u organizaciji. *Teorija X* zasnovana je na pretpostavci da ljudi ne smatraju rad prirodnim te da je potrebno da se oni konstantno usmjeravaju, bez težnje kreativnom djelovanju, odgovornošću te otklanjanju problema poduzeća. Prioritet im je sigurnost prije svega. S druge strane, *Teorija Y* temelji se na pretpostavci da su ljudi kreativni te da ih nije potrebno kontrolirati, ako su „motivirani na ispravan način" (Buble, 2011.).

Razmatrajući *„model kontinuuma stilova vodstva"*, definiran od strane R. Tannenbauma i W. H. Schmidta, važno je naglasiti da navedeni model upućuje na niz stilova vođenja, koji osciliraju od autokratskog do demokratskog stila, pritom uzimajući u obzir različiti stupanj primjene liderskih ovlasti i slobode onih, koji predstavljaju podređene. Naime, u sklopu navedenog modela, lider se odlučuje na „jedan od mogućih sedam modela", koji su „u rasponu od demokratskog do autokratskog". Prema prethodno navedenim autorima,

autokratski stil vodstva stariji je od demokratskog stila. Naime, među navedenim stilovima liderstva postoje određene „oscilacije stilova vodstva“, iskazane u obliku tzv. *kontinuuma*, koji oscilira od autokratskog stila do demokratskog (Buble, 2011.).

Isto tako, teorija kontinuuma uključuje stav da primjerenost pojedinog stila vodstva ovisi o lideru, onima koji su podređeni te danim okolnostima. Ključni se čimbenici, koji imaju mogućnost utjecaja na „stil vodstva“, mogu sagledati uzduž kontinuuma u sljedećem obliku: poput sila koje nastaju iz ličnosti vođe (primjerice sustav vrijednosti), potom sila koje potječu od strane podređenih i pritom imaju utjecaj na ponašanje lidera (primjerice njihovo znanje) te sila koje definiraju određenu situaciju (npr. organizacijske vrijednosti i tradicije) (Buble, 2011.).

Uzimajući u obzir *vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene,* valja istaknuti kako su pojedini istraživači proučavali ponašanje vodstva, pritom posvećujući posebnu pažnju načinu na koje ponašanje lidera utječe na učinak manjih grupa. Rezultat istraživanja uključuje identifikaciju sljedećih dvaju tipova ponašanja, odnosno dvaju stilova vodstva (Buble, 2011.): „*orijentacija na zaposlene“* te „*orijentacija na proizvodnju“*.

Naime, „*orijentacija na zaposlene“* odnosi se na *„ponašanje lidera, koji pristupaju svojim podređenima s isticanjem veoma ljudskih odnosa“*. Iskazuju zanimanje prema zaposlenima, kao prema „ljudskim bićima“. Nadalje, liderstvo usmjereno na zaposlene provodi plan, razvoj i usavršavanje podređenih, motivira ih da sudjeluju prilikom odlučivanja i sl. S druge strane, *orijentacija na proizvodnju* obuhvaća ponašanje lidera u kontekstu isticanja tehničkog i proizvodnog smisla posla, dok se zaposlenici tretiraju poput sredstva za obavljanje posla. Ovakav oblik vodstva koncentrira pažnju na izvrsno obavljanje posla te postizanje predviđenih rezultata. Isto tako, podređene nastoji *„prilagoditi strukturi određenog zadatka“* i *„potiče ih prikladnim mjerama stimulacije, kao što je, primjerice, plaća prema učinku“* (Buble, 2011.).

Sagledavajući aspekt *vodstva orijentiranog na konsideracije i strukture,* potrebno je analizirati pojam konsideracije te značaj iniciranja strukture. U svom djelu, Buble (2011.) navodi kako je skupina istraživača na Sveučilištu Ohio State već 1945. godine počela proučavati ponašanje vođa velikog broja organizacija. Naime, istraživanje je provedeno

korištenjem tzv. „LBDQ“ upitnika („*Leader Behavior Description Questionaire“*), potom su identificirana dva obrasca ponašanja, odnosno stila vođenja: „*konsideracija“* te „*iniciranje strukture“* (Buble, 2011.).

Temelji *Likertovih sustava vodstva* zasnovani su na istraživanjima, koja su usmjerena *„na definiranje obilježja vodstva u uspješnim, ali i neuspješnim poduzećima“*. Uzimajući u obzir dobivene rezultate istraživanja, Likert je utvrdio „*model stilova vodstva“*, tj. *„model sustava vodstva“* (Buble, 2011., str. 78.): „eksploatorsko-autoritativan *(sustav 1),* benevolentno-autoritativan *(sustav 2),* konzultativan *(sustav 3)* te participativan *(sustav 4)“*.

Naime, „*eksploatorsko-autoritativan sustav“* uključuje perspektivu u kojoj lider nema povjerenja u podređene, pri čemu se odlučivanje odvija na vrhu. Podređeni obično rade uz strah, prijetnje, kazne, no katkad i uz nagrade. Može se istaknuti da je funkcija kontrole usredotočena na vrhovno vodstvo.

„Benevolentno-autoritativan sustav“ predstavlja sustav u kojem vođa ima određeni stupanj povjerenja u podređene. Navedeni sustav uključuje povjerenje, koje predstavlja odnos *„gospodara spram sluge“*. U ovakvoj vrsti sustava, vrhovno vodstvo definira ciljeve i donosi odluke. Funkcija kontrole je pod djelovanjem vrhovnog vodstva. Također, nagrade i kazne (potencijalne ili stvarne) koriste se u svrhu motiviranja zaposlenika (Buble, 2011.).

Nadalje, autor Buble (2011.) ističe da *„konzultativan sustav“* obuhvaća vodstvo, koje uključuje poprilično, ali nepotpunu, razinu povjerenja u pojedince, koji se smatraju podređenima. Naime, podređenima se dopušta donošenje odluka koje su od manjeg značaja, na nižim hijerarhijskim razinama. Kod ovoga sustava valja naglasiti kako linije komunikacije u sklopu organizacije idu „odozgo prema dolje“ te „obratno“.

„Participativan sustav“ uključuje liderstvo te podrazumijeva kompletno povjerenje u vlastite podređene. Također, „proces donošenja odluka“ raširen je „na svim hijerarhijskim razinama“. Važno je istaknuti kako se u sklopu navedenoga sustava javlja odnos *„nadređeni-podređeni“*, koji se smatra prijateljskim (Buble, 2011.).

Likertovo istraživanje sugeriralo je da su konzultativan sustav i participativan sustav učinkovitiji, no Likert nije uzeo u obzir kontekst u kojem se upravljanje provodilo (Chartered Management Institute, 2015.).

Mreža vodstva (eng. *Leadership Grid*) predstavlja oblik mreže, koja je 1991. godine razvijena od strane autora R. R. Blakea i J. S. Mouton iz *menadžerske mreže*, koja je oblikovana 1969. godine na osnovi rezultata postignutih istraživanjima vezanim uz Sveučilište Ohio. Navedeni model, odnosno mreža, uključuje sljedeće dvije dimenzije: *„orijentaciju na ljude"* te *„orijentaciju na zadatke"*. Naime, „orijentacija na ljude" usmjerena je na način na koji lideri osiguravaju da ljudi u organizaciji budu ti koji nastoje postići njezine ciljeve. S druge strane, organizacija na zadatke upućuje na način na koji se lider bavi izvršavanjem zadataka organizacije (Buble, 2011.).

2.4. Odnos liderstva i upravljanja

„Menadžment znači činiti stvari na ispravan način. Liderstvo znači činiti ispravne stvari." – P. Drucker.

Jain i Sharma (2013.) u svom radu ističu da su liderstvo i upravljanje, iako ne predstavljaju isti pojam, nužno povezana i komplementarna područja. Naime, autori navode kako posao menadžera uključuje planiranje, organiziranje te koordinaciju, dok se posao lidera sastoji u inspiriranju i motiviranju ljudi. Nadalje, autori ističu kako je za vođu potrebno da posjeduje istinsko razumijevanje sebe kao pojedinca, svojih znanja i sposobnosti. Prilikom istraživanja povezanosti između liderstva i menadžmenta, utvrdili su da bi svaki pokušaj „razdvajanja" navedenih dvaju područja vrlo vjerojatno rezultirao s više problema nego rješenja.

Može se istaknuti rasprava o konceptima upravljanja i vodstva, pri čemu ih dio pojedinaca smatraju različitima, dok drugi smatraju vodstvo jednim od aspekata menadžmenta, koji nije privilegij viših menadžera, već ga mogu koristiti svi ljudi u svom području odgovornosti (Chartered Management Institute, 2015.).

Tablica 1. Usporedba: menadžeri i vođe

MENADŽERI	VOĐE
štite svoje operacije	unapređuju svoje operacije
prihvaćaju odgovornost	traže odgovornost
minimaliziraju rizik	preuzimaju proračunati rizik
prihvaćaju priliku da govore	stvaraju priliku da govore
postavljaju razumne ciljeve	postavljaju „nerazumne" ciljeve
smiruju problematične namještenike	suočavaju se s problematičnim namještenicima
teže k ugodnom radnom okruženju	teže k uzbudljivom radnom okruženju
moć upotrebljavaju pažljivo	moć upotrebljavaju punom snagom
oprezno daju ovlaštenja	ovlaštenja daju s entuzijazmom
gledaju na radnike kao na namještenike	gledaju na radnike kao na potencijalne sljedbenike

Izvor: *Izrada autora prema: Chapman, E. i Lund O'Neil, S. (2000.) Vodstvo, str. 4. Zagreb: MATE d.o.o.*

Tablica 1. sadrži prikaz usporedbe djelovanja menadžera i vođa. Chapman i Lund O'Neil (2000.) tvrde kako je razlika između uspješnog menadžera i uspješnog vođe jedva primjetna te da ju je teško definirati.

Došenović, Mustafić i Lukić (2015.) proučavali su proces menadžmenta u poduzećima, s posebnom pažnjom na vodstvo, kao na jednu od temeljnih funkcija, tj. aktivnosti menadžera. S obzirom da *menadžment*, odnosno *upravljanje*, uključuje složeniji aspekt aktivnosti nego liderstvo, autori upućuju na činjenicu da vodstvo čini jedan od temeljnih dijelova menadžmenta, koji se smatra neophodnim u svrhu učinkovitog poslovanja poduzeća.

3. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Prema Miloš Sprčić (2013.), upravljanje poslovnim rizicima obuhvaća provedbu određenih aktivnosti, koje doprinose „minimizaciji negativnog utjecaja“ rizika. Naime, „minimizacija negativnog utjecaja“ u ovom slučaju odnosi se na smanjenje nepovoljnih utjecaja na ukupan poslovni rezultat poduzeća, u slučaju izlaganja rizicima. Nadalje, autorica navodi kako se uz „aktivnost upravljanja rizicima“ javljaju povećani troškovi te da nije sigurno da će „minimizacija negativnog utjecaja“ rizika rezultirati njihovom „eliminacijom“.

Nadalje, autorica u svom radu ističe kako se područje upravljanja rizicima istovremeno može promatrati kao znanost i kao umjetnost. Primjerice, može se shvatiti kao umjetnost, jer je u brojnim područjima (primjerice matematika, financije i sl.) prisutan aspekt umijeća među zaposlenima. S druge strane, razmatrajući upravljanje rizicima kao znanost, valja istaknuti da je zasnovano na određenim principima, koji su izvedeni iz *„kumulusa znanja“*, koje menadžerima rizika služi prilikom donošenja odluka u namjeri za efikasnim upravljanjem rizicima, vezanih uz njihovu organizaciju (Miloš Sprčić, 2013.).

Upravljanje rizikom obuhvaća sustavni proces identificiranja, procjene te ublažavanja prijetnji ili neizvjesnosti, koje mogu utjecati na određenu organizaciju (Harvard Business School, 2023.).

Prema Capinha, Oliveira i Rocha (2020.), koncept rizika temeljen je na kombinaciji očekivanih posljedica te dimenzijama vjerojatnosti, odnosno nesigurnosti.

Prilikom razmatranja današnjeg poslovnog svijeta, može se reći da upravljanje rizicima čini važan faktor za poduzeća. Naime, prisutnost rizika može potaknuti donošenje strateških odluka, ali isto tako može prouzročiti određene neizvjesnosti u sklopu poslovanja (Eurolab Laboratory Services, n.d.).

3.1. Definiranje pojma rizika

Tablica 2. Definicije rizika

ORGANIZATION	DEFINITION OF RISK
ISO Guide 73 ISO 31000	„Effect of uncertainty on objectives, that may be positive, negative, or a deviation from the expected. Also, risk is often described by an event, a change in circumstances or a consequence.“
Institute of Risk Management	„Risk is the combination of the probability of an event and its consequence. Consequences can range from positive to negative.“
“Orange Book“ from HM Treasury	„Uncertainty of outcome, within a range of exposure, arising from a combination of the impact and the probability of potential events.“
Institute of Internal Auditors	„The uncertainty of an event ocurring that could have an impact on the achievement of the objectives. Risk is measured in terms of consequences and likelihood.“
Alternative Definition by the author	„Even with the ability to impact (inhibit, enhance or cause doubt about) the mission, strategy, projects, routine operations, objectives, core processes, key dependencies and / or the delivery of stakeholder expectations.“

Izvor: *Izrada autora prema: Hopkin, P. (2010.) Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluatng and implementing effective risk management, str. 12. London: Kogan Page Limited.*

Tablica 2. obuhvaća definicije rizika, koje su utvrdile različite organizacije. Naime, *ISO Guide 73 ISO 31000* ističe da rizik uključuje „efekt neizvjesnosti na ciljeve“. Naime, navedeni efekt može se javiti u pozitivnom ili negativnom obliku. Isto tako, može i *„predstavljati odstupanje od očekivanog“*. Nadalje, rizik je često moguće razmatrati u obliku promjene određenih okolnosti, događaja ili pak posljedica (Hopkin, 2010.).

Međunarodna organizacija za standarde (ISO) dizajnirala je *ISO 31000 sustav upravljanja rizicima* u poduzećima. Naime, „*ISO 31000 standard"* omogućuje „strukturirani pristup implementaciji upravljanja rizikom tvrtke". Nadalje, predstavlja standard priznat na međunarodnoj razini za uporabu *načela* upravljanja rizicima. Navedeni *sustav upravljanja rizicima* poduzećima pomaže tvrtkama prilikom razvoja strategija upravljanja rizicima, u namjeri da učinkovito identificiraju rizike te ublaže utjecaje. Tvrtke bi, stoga, mogle ostvariti postavljene ciljeve te zaštititi svoju imovinu (Eurolab Laboratory Services, n.d.).

„Institute of Risk Management" tvrdi da „*rizik"* predstavlja kombinaciju „*vjerojatnosti događaja* te njegove *posljedice"*, koje osciliraju „od pozitivnih do negativnih".

"Orange Book" from „HM Treasury" definira „*rizik"* kao određenu „*neizvjesnost ishoda"*, prisutnu u sklopu *„raspona izloženosti"*, koja: „*potječe iz kombinacije utjecaja i vjerojatnosti potencijalnih događaja"*.

„Institute of Internal Auditors" tvrdi kako „*rizik*" obuhvaća „*neizvjesnost događanja određenog događaja, koji bi mogao utjecati na postizanje ciljeva"*.

Alternativna definicija autora upućuje na to da je *rizik jednak s mogućnosti utjecaja na određenu „misiju, strategiju, rutinske operacije, ciljeve, temeljne procese, projekte, ključne ovisnosti i/ili isporuku očekivanja od strane dionika"* (Hopkin, 2010., str. 14.).

U sklopu znanstvene i stručne literature moguće je pronaći različite definicije rizika. Prema Miloš Sprčić (2013., str. 17.), opća definicija rizika proizlazi iz „vjerojatnosti nastanka događaja" koji će imati određene nepovoljne posljedice na „pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini.".

Osborne (2012.) u svom radu navodi kako rizici nastaju kada prijetnje iskoriste „ranjivosti" u određenim sustavima, procesima, objektima ili resursima. Nadalje, tvrdi kako rizici mogu nastati kao rezultat vlastitith poslovnih aktivnosti ili kao rezultat vanjskih čimbenika, poput: zakonodavstva, tržišne snage, fluktuacije kamata ili tečaja, aktivnosti drugih ili čak vremenskih prilika. Oni mogu biti proizvod poslovnog okruženja, prirodnog okruženja, političke ili ekonomske klime te ljudskih neadekvatnosti, propusta ili pogrešaka. Autor ističe

da je poanta u činjenici da rizik može imati utjecaj na sposobnost ispunjavanja poslovnih ciljeva te da može čak i ugroziti samo poslovanje.

3.2. Podjela rizika

U nastavku ovoga rada, analizirat će se različite „vrste“ rizika, kojima tvrtke mogu biti podložne. Razmotrit će se svi poslovni rizici, koji mogu negativno utjecati na poslovanje pojedine tvrtke. Autorica Miloš Sprčić (2013., str. 27.) ističe sljedeće dvije, međusobno povezane, te ujedno i najčešće kategorizacije rizika: „*rizici uzrokovani događajem“* te „*rizici prema mogućnosti diversifikacije“*.

Prema Miloš Sprčić (2013.), *„rizici uzrokovani događajem“* predstavljaju klasifikaciju rizika, koja „utvrđuje vrste rizika prema nastanku događaja, koji mogu dovesti do određenih gubitaka za tvrtku“. Navedena klasifikacija može biti manje ili više detaljna i među glavnim vrstama rizika ističe sljedeće: *„tržišne rizike“*, *„rizik likvidnosti“*, potom *„kreditni rizik“*, *„operativni rizik“* i *„ostale rizike“*.

Naime, prilikom razmatranja ove tržišnih rizika, važno je istaknuti da je utjecaj tržišnih rizika na vrijednost poduzeća u porastu te poduzeća iz tog razloga sve više pozornosti usmjeravaju na upravljanje njima. Prema Miloš Sprčić (2013.), navedena vrsta rizika potječe iz „promjena financijskih cijena“. Valja istaknuti da razlog tome čini sve veća izloženost poslovanja navedenoj vrsti rizika, zbog globalizacije te deregulacije tržišta, fluktuacija kamatnih stopa, koje su poprilično značajne, potom zbog deviznih tečajeva te cijena roba. Tržišnim rizicima obično se upravlja korištenjem različitih vrsta robnih ili financijskih izvedenica, operativnim hedžingom te prirodnim hedžingom (Miloš Sprčić, 2013.).

„Tržišni rizik“ predstavlja pojam, koji podrazumijeva *„vjerojatnost promjena cijena te položaja određene imovine poduzeća“*. Naime, odnosi se na rizik od mogućeg gubitka vrijednosti imovine, koji je u svezi s fluktuacijama te promjenama na tržištu. Ovisno o vrsti tržišnog rizika, koji bi mogao imati najviše utjecaja, moguće je uspostaviti različite elemente i alate, koji bi se primjenjivali u nepredviđenim slučajevima, u namjeri da se smanji moguća šteta uzrokovana promjenama na tržištu (Economy-Pedia.com, 2024.).

Naime, rizik likvidnosti je u svezi s tržišnim rizicima, zato što potječe *„iz novčanih tokova“* tvrtke te na njih mogu utjecati „*promjene financijskih cijena“*. Ova vrsta rizika podrazumijeva „rizik da novčani primici tvrtke neće biti dovoljni za podmirivanje izdataka“, stoga nerijetko dolazi do likvidacije imovine tvrtke po nižim vrijednostima od stvarnih, u namjeri za nadoknadom manjka „novčanih sredstava“. Isto tako, navedena vrsta rizika ne može se promatrati samostalno poput, primjerice, kreditnog rizika ili rizika gubitka kupaca. Razlog tome je činjenica da rizici, koji direktno utječu na novčane tokove tvrtke, imaju utjecaj na „*izloženost riziku likvidnosti“* (Miloš Sprčić, 2013.).

Likvidnost predstavlja sposobnost banke da ispuni svoje novčane obveze i obveze kolaterala bez podnošenja neprihvatljivih gubitaka. Naime, institucije upravljaju svojim rizikom likvidnosti efikasnim upravljanjem imovinom i obvezama (SAS Institute, n.d.).

Prema Miloš Sprčić (2013., str. 28.), kreditni rizik predstavlja vrstu rizika, koja potječe iz *„nesposobnosti poslovnog partnera“* da podmiri „*dospjele obveze“*, odnosno da provede *„poslovnu transakciju sukladno dogovoru“*. Autorica ističe kako je pogrešno smatrati da je *„kreditni rizik bitan samo za financijske institucije“* te da mu *„poduzeća iz realnog sektora nisu izložena*“ pa da iz tog razloga ne trebaju upravljati navedenom vrstom rizika.

Prema Miloš Sprčić (2013., str. 28.), postoje dvije različite vrste kreditnog rizika. Ove vrste uključuju *„kreditni rizik prije izvršenja“* te *„kreditni rizik pri izvršenju“* obveze. Nadalje, Miloš Sprčić (2013.) ističe kako izlaganje tvrtke kreditnom riziku prije „izvršenja obveze“ ili „transakcije“ upućuje na mogućnost da će poslovni partner biti u nepovoljnom financijskom položaju prije početka izvršenja ugovorene obveze. Nadalje, podrazumijeva se da će iz tog razloga propasti predviđeni poslovni dogovor. S druge strane, prilikom razmatranja kreditnog rizika pri izvršenju obveze, valja istaknuti kako se izloženost određene tvrtke „*kreditnom riziku pri samom izvršenju obveze ili transakcije"* definira kao *„vjerojatnost“* da poslovni partner neće moći provesti ugovorene obveze u vremenskom razdoblju u kojem se transakcija ostvaruje.

Kreditni rizik obuhvaća *„rizik gubitka zbog neispunjavanja dužnikove novčane obveze“* (Arhivanalitika – Ekonomski lab, 2019.).

Operativni rizik predstavlja rizik od gubitaka, uzrokovan „manjkavim“, odnosno neuspješnim *„procesima, politikama, sustavima ili događajima, koji ometaju poslovanje“*. Naime, pogreške zaposlenih, aktivnosti kriminalne prirode te fizički događaji spadaju među čimbenike koji mogu izazvati operativni rizik. Isto tako, većina organizacija prihvaća da će njihovi zaposlenici i procesi inherentno uzrokovati različite pogreške te pridonijeti neefikasnim operacijama. Nadalje, u sklopu procjene operativnog rizika, nužno je naglasiti praktične korektivne korake, u namjeri za eliminiranjem izloženosti te osiguravanju uspješnih reakcija. Uzroci operativnog rizika mogu nastati od strane pojedinaca unutar ili izvan određene organizacije, potom tehnologije, procesa ili čak vanjskih događaja, kao što su primjerice: prirodne katastrofe (npr. potresi), svjetske zdravstvene krize (poput COVID-19), katastrofe izazvane od strane čovjeka (terorizam) itd. (TechTarget, 2024.).

Rizici uzrokovani događajem uključuju i ostale rizike: *„zakonski rizik“*, *„rizik gubitka kupaca“* te *„intelektualni rizik“*. Prema Miloš Sprčić (2013.), zakonski rizik potječe iz situacija kao što su *„nemogućnosti izvršenja poslovnog prostora“*, iz razloga što „*ugovor nije sastavljen u skladu s važećim zakonima“* ili zato što ugovorene strane ne raspolažu pravnom mogućnosti *„vršenja ugovorene transakcije“*. Nadalje, intelektualni rizik podrazumijeva situaciju u kojoj može doći do gubitaka, ako kvalificirani zaposlenik ode i prisutno je razdoblje dok se novi zaposlenik ne osposobi za rad. Naposlijetku, rizik gubitka kupaca je vrsta rizika, koja uključuje dva temeljna uzroka; ili su kupce privukli konkurenti svojom ponudom boljih proizvoda, odnosno ponudom po povoljnijoj cijeni, ili određeni proizvodi poduzeća ne raspolažu više vrijednošću za predviđene kupce, stoga *„tržište više ne postoji“*. Naime, brojne su tvrtke izložene navedenoj vrsti rizika i može se reći da je rizik gubitka kupaca jedan od ključnih rizika za tvrtke (Miloš Sprčić, 2013.).

Analizirajući aspekt mogućnosti diversifikacije, Miloš Sprčić (2013., str. 30.) ističe *rizike prema mogućnosti diversifikacije,* koji uključuju sistematske i specifične rizike. „Sistematski“ i „specifični“ rizik podrazumijevaju cjelokupan rizik određene investicije, ukoliko je investicija promatrana u izolaciji i mjeri se „standardnom devijacijom“.

Razmatrajući *specifični rizik,* valja istaknuti da navedena vrsta rizika predstavlja *„unutarnji rizik“*, ovisan o radu određene tvrtke. Autorica Miloš Sprčić (2013., str. 30.) ističe kako je specifični rizik „povezan s čimbenicima, na koje ima utjecaj menadžment poduzeća“.

Nadalje, navedena vrsta rizika podrazumijeva dio cjelokupnog *„rizika imovine“*, koji je moguće zaobići *„diversifikacijom“*, stoga se naziva i *„diversificirajućim“* ili *„nesistematskim rizikom“*. Kako se povećava broj investicija u portfoliju, tako će i navedeni rizik postajati sve manji i time će se postupno smanjivati i ukupni rizik danog portfolija (Miloš Sprčić, 2013.).

S druge strane, *„sistematski ili tržišni rizik“* uključuje *„vanjski rizik, na koji poduzeće nema mogućnost djelovati“* i iskazuje *„stupanj sistematske kretnje prinosa dionice“*, koja je vezana uz kretnju prinosa *„tržišta vrijednosnih papira.“*. Čimbenicima navedene vrste rizika smatra se sljedeće: *„cikličke kretnje privrede“*, *„monetarna politika“* te *„inflacija“*. Navedeni dio ukupnoga rizika nije moguće *„izbjeći diversifikacijom“*, stoga se upotrebljava i naziv *„nediversificirajući rizik“* (Miloš Sprčić, 2013., str. 30.).

Sistemski rizik predstavlja „rizik kojemu je sustav podložan, a može imati nepovoljne posljedice za djelovanje jednog dijela ili cijelokupnog sustava financija“, pritom stvarajući nepovoljan utjecaj na „realno gospodarstvo“ (HANFA, n.d.).

3.3. Teorijski okvir menadžmenta rizika

Analizirajući teorijski aspekt menadžmenta rizika, valja naglasiti kako rizik ne može postojati bez postavljenog cilja. Naime, kada postoji cilj koji se nastoji ostvariti, postoji mogućnost da se pojavi događaj koji bi imao utjecaj na željeni ishod. Međutim, kada nema postavljenog cilja koji se nastoji postići, ništa se ne može dogoditi. Naime, identifikacija rizika, također poznata i kao analiza rizika, predstavlja potragu za događajima koji imaju posljedicu za cilj (Van der Waal i Versluis, 2017.).

Prema Kereti (2021.), upravljanje rizicima podrazumijeva integralni dio procesa upravljanja, odnosno „višestruki proces“, čije stavke najčešće na najefikasniji način provodi multidisciplinarni tim.

Prema Kallman i Maric (2004.), upravljanje rizikom obuhvaća specijaliziranu disciplinu, koja donositeljima odluka nudi znanstvenu metodu za stvaranje željene varijacije od očekivanog ishoda u određenom trenutku. Naime, metoda (model) upravljanja rizikom omogućuje

menadžeru rizika da prevlada prepreke, koje sputavaju postizanje danih ciljeva organizacije. Krajnja svrha efikasnog modela upravljanja rizikom predstavlja pomoć organizaciji prilikom donošenja kvalitetnih odluka u namjeri za dostizanjem cilja. Navedeni autori predlažu model upravljanja rizikom, koji uključuje sljedećih pet koraka: razvoj programa (eng. *program development*), analiza rizika (eng. *risk analysis*), analiza rješenja (eng. *solution analysis*), proces odlučivanja (eng. *decision process*) i administraciju sustava (eng. *system administration*).

Proces upravljanja rizikom uključuje pet različitih faza (Osborne, 2012.):

1. *Identifikacija rizika.* U sklopu prve faze procesa upravljanja rizikom, valja istaknuti da je prije poduzimanja bilo kakve smislene akcije potrebno identificirati s čime se točno pojedinac ili organizacija suočavaju (odnosno, s kojim rizicima).

2. *Kvantifikacija rizika.* Nakon identifikacije rizika, potrebno ih je kvantificirati, zato što su rizici na koje treba obratiti pozornost upravo oni, koji se smatraju dovoljno značajnima u namjeri za djelovanjem. Potrebno je procijeniti vjerojatnost pojave rizika, a potom i utjecaja ukoliko se pojavi.

3. *Identifikacija protumjera.* Nakon utvrđivanja najozbiljnijih rizika, može se započeti identificiranje te provedba mogućih protumjera ili mjera ublažavanja – metode uklanjanja, smanjenja, kontrole ili oporavka od štetnih događaja.

4. *Implementacija protumjera.* Navedena faza uključuje primjenu protumjera, koje se ispostave razumnima i isplativima te u koje se odluči uložiti.

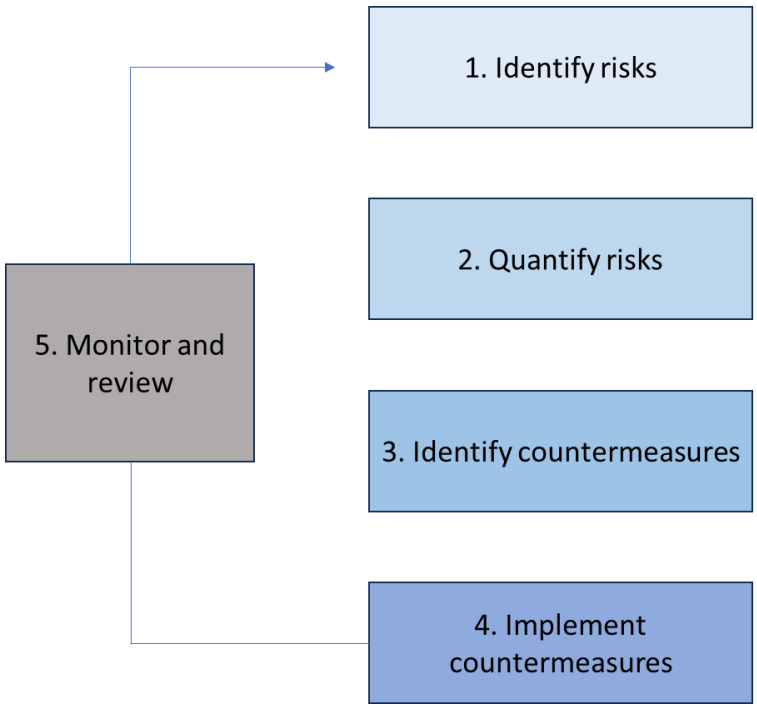
5. *Kontrola i pregled.* U namjeri za dovršetkom danog procesa, potrebno je nadzirati učinkovitost djelovanja.

Prema Colemanu (2011.), upravljanje rizikom zahtijeva taktiku te strateške odluke za kontrolu onih rizika, koje je potrebno kontrolirati, te kako bi se iskoristile mogućnosti koje treba

iskoristiti. Autor ističe kako bi upravljanje rizikom trebala biti temeljna kompetencija svake tvrtke.

Postoje različiti razlozi zbog kojih je upravljanje rizikom izrazito važno za poslovanje, među kojima je moguće izdvojiti sljedeće: štiti reputaciju organizacije, minimizira gubitke, potiče inovaciju i napredovanje te poboljšava donošenje odluka pružajući strukturirani okvir za donošenje odluka. Isto tako, iako su određeni rizici neizbježni, sposobnost identifikacije i ublažavanja rizika može doprinijeti organizaciji (Harvard Business School Online, 2023.).

Slika 2. Proces upravljanja rizikom



Izvor: *Izrada autora prema Osborne (2012.) Risk Management Made Easy, str. 16.*

Naime, učinkovito upravljanje rizikom može pomoći u smanjenju negativnih te povećanju pozitivnih posljedica rizika, čime se potiče rast i napredak u poslovanju. Upravljanje rizicima

ima utjecaj u odlučivanju, bilo da se radi o pokretanju poslovanja, strategiji, iskorištavanju prilika, upravljanju različitim projektima ili u svakodnevnom poslovanju. Upravljanje rizicima može pomoći u opravdavanju odluka pred menadžerskim timom, zaposlenicima, poslovnim partnerima, investitorima, vjerovnicima ili kupcima. Važno je donositi informirane odluke, a ne samo djelovati na temelju osjećaja ili predosjećaja. Nadalje, autor je u svom radu predočio proces upravljanja rizikom, koji smatra učinkovitim i jednostavnim za primjenu u poduzećima svih tipova i veličina (Osborne, 2012.).

Olson i Wu (2020.) ističu kako nema sumnje da je upravljanje rizikom važno i rastuće područje, koje se razvija u svijetu koji odlikuje neizvjesnošću. Prilikom istraživanja procesa upravljanja rizicima (eng. *Risk Management Process*), autori u svom djelu u sklopu faze identifikacije rizika ističu sljedeće pojmove: *„strateški rizik“*, *„tržišni rizik“*, *„kreditni rizik“*, *„pravni rizik“* i *„operativni rizik“*.

Prema Kereti (2021.), *upravljanje rizicima* obuhvaća proces s precizno definiranim koracima. Ako se poduzmu ispravnim i prikladnim redoslijedom, mogu ponuditi efikasnu potporu odlučivanju te doprinijeti boljem uvidu u rizike i u posljedice vezane uz njih. Autor ističe kako upravljanje rizicima podrazumijeva sustavan proces, koji je nužno provesti tijekom odlučivanja o poboljšanju poslovanja.

Sposobnost efikasnog upravljanja rizikom je najvažnija karakteristika, koja razdvaja financijske tvrtke koje su uspješne te dugoročno preživljavaju, od tvrtki koje nisu uspješne. Naime, u uspješnim tvrtkama, upravljanje rizikom uvijek je bila, i još uvijek je, odgovornost neposrednih rukovoditelja od odbora do glavnog izvršnog direktora (CEO) pa sve do pojedinačnih trgovačkih jedinica ili upravitelja portfelja (Coleman, 2011.).

Upravljanje rizicima (eng. *risk management*) predstavlja brzo razvijajuću disciplinu te postoje brojni opisi i stajališta, koja uključuju upravljanje rizicima. Neovisno o brojnim i različitim stajalištima, može se sa sigurnošću utvrditi da upravljanje rizicima čini središnji dio strateškog upravljanja svake pojedine organizacije. Cilj upravljanja rizicima obuhvaća pridruživanje maksimalne trajne vrijednosti svim aktivnostima određene organizacije (Poslovna učinkovitost, 2016.).

Upravljanje rizicima pomaže u razumijevanju uzroka, koji imaju utjecaj na organizaciju, stoga se povećava mogućnost za postizanje uspjeha i pritom se smanjuje stupanj neizvjesnosti te vjerojatnost neuspjeha prilikom dostizanja ciljeva unutar organizacije. Isto tako, valja naglasiti da upravljanje rizikom ne predstavlja cilj sam za sebe, već glavni instrument za potporu korporativnom upravljanju prilikom postizanja poslovnih ciljeva. Sam proces upravljanja rizicima polazi od poslovne strategije, odnosno određenih ciljeva te obuhvaća postupak procjene rizika (Poslovna učinkovitost, 2016.).

Rizik se može percipirati ili pozitivno (prilike) ili negativno (prijetnje). Nadalje, rizik predstavlja potencijal određene situacije ili događaja da utječe na postizanje postavljenih ciljeva. Nadalje, bitno je istaknuti da je upravljanje rizikom usmjereno na predviđanje stavki i događaja koji možda neće ići po planu te na poduzimanje radnji u svrhu smanjenja neizvjesnosti na podnošljivu razinu (Association for Project Management; APM, n.d.).

3.4. Instrumenti upravljanja rizicima

Prema Miloš Sprčić (2013.), instrumenti upravljanja rizicima nekada su bili ograničeni. Iz navedenog razloga moguće je razumjeti zašto su vlasnici tvrtki uzimali u obzir da su negativna kretanja rizičnih faktora (izvan kontrole menadžmenta) prouzročila nepovoljne rezultate poslovanja.

Nadalje, važno je istaknuti tri osnovna instrumenta, kojima se menadžeri rizika služe tijekom upravljanja poslovnim rizicima i koja se međusobno mogu kombinirati. Prvi instrument čini *„modifikacija poslovnih operacija“* poduzeća, u koje spada tzv. strategija diversifikacije poslovanja te operativni hedžing. Analizirajući preostale osnovne instrumente, Miloš Sprčić (2013.) ističe da je drugi instrument korištenje „izvedenih vrijednosnih papira“ s ciljem „upravljanja određenim vrstama rizika“, a treći podrazumijeva prilagodbu strukture kapitala poduzeća pri čemu se uzimaju u obzir određene odluke „u domeni poslovnih financija“ kao što su niže razine zaduženosti, tzv. „restriktivne politike dividendi“, odnosno držanje većih količina visoko likvidne imovine.

Strategija diverzifikacije predstavlja vrstu strategije, koju poduzeće primjenjuje kada odluči proširiti vlastite izvore prihoda, što mu omogućuje postizanje rasta te širenja. U slučaju korištenja strategija diverzifikacije, tvrtke će imati mogućnost da dosegnu druga tržišta te iskoriste nove poslovne mogućnosti (Economy-Pedia.com, 2024.).

„Strategija diversifikacije poslovanja“, prema Miloš Sprčić (2013.), nudi opciju smanjenja rizika, odnosno *„smanjenja varijabilnosti stope profitabilnosti tvrtke“* kroz minimizaciju izloženosti tvrtke *„cikličkim kretnjama industrije“*.

Drugim instrumentom upravljanja rizicima u sklopu poslovanja podrazumijeva se uporaba *„izvedenih vrijednosnih papira“*. Naime, vrijednosni papir predstavlja dokument, kojim se potvrđuje „pravo, kojim se osoba, koja je izdala dani dokument, obvezuje izvršiti predviđenu obvezu“. Postoje različite vrste „vrijednosnih papira“, među kojima je moguće istaknuti *„dionicu („vlasnički vrijednosni papir“)“* i *„obveznicu („dužnički vrijednosni papir“)“*. Među ostale vrste vrijednosnih papira, ubrajaju se: ETF-ovi (eng. *Exchange Traded Fund*), komercijalni i trezorski zapisi te strukturirani proizvodi (HANFA, n.d.).

Analizirajući drugi instrument upravljanja poslovnim rizicima u svom radu, Miloš Sprčić (2013.) tvrdi kako se zbog složenosti strategije diversifikacije u poslovanju, mnogo tvrtki okrenulo financijskim tržištima i institucijama, kako bi pronašli bolje opcije upravljanja rizicima. Financijska tržišta i financijske institucije raspolažu direktnim pristupima upravljanju rizicima.

Tržište *„izvedenih vrijednosnih papira“* uključuje sljedeće stavke: *„terminski ugovori“*, *„opcije“*, *„zamjene“* te različite kombinacije temeljnih vrsta izvedenica, kao što su: *„sintetičke opcije, cilindarske opcije, kapice, sintetički terminski ugovori, dna itd.“* (Miloš Sprčić, 2013., str. 133.).

Orsag (2006.) tvrdi da izvedenice (izvedeni vrijednosni papiri) predstavljaju najnoviju skupinu utrživih vrijednosnih papira te ostalih bilateralnih financijskih instrumenata.

Uzimajući u obzir da treći instrument upravljanja rizicima podrazumijeva prilagodbu strukture kapitala poduzeća, valja naglasiti supstitute upravljanja rizicima – financijske

odluke. Prilikom istraživanja trećeg instrumenta upravljanja rizicima, Miloš Sprčić (2013.) tvrdi kako umjesto upravljanja poslovnim rizicima kroz izvedene vrijednosne papire, odnosno diversifikaciju poslovnih aktivnosti, tvrtke mogu koristiti alternativno djelovanje, koje bi zamijenilo upravljanje rizicima. Unatoč činjenici da te aktivnosti ne podrazumijevaju zaseban instrument upravljanja rizikom, njihovom se primjenom može znatno smanjiti izloženost tvrtke određenim vrstama rizika (Miloš Sprčić, 2013.).

4. UTJECAJ LIDERSTVA NA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Prilikom razmatranja uloge liderstva u sklopu upravljanja rizicima, važno je istaknuti činjenicu da vođe (*lideri*) pokazuju put. Oni vode i usmjeravaju ljude prema željenom smjeru djelovanja. Nadalje, nisu svi lideri glavni izvršni direktori (CEO's) ili viši rukovoditelji. Menadžeri i nadzornici na svakoj razini organizacije osiguravaju vodstvo. Dok se njihov raspon kontrole razlikuje, njihova funkcija kao vođa ostaje konstantna, a to znači izvršiti misiju. Naime, glavni izvršni direktor (eng. *Chief Executive Officer*) je osoba koja usmjerava izvršne aktivnosti za postizanje strateških ciljeva, dok linijski nadzornik (eng. *Line Supervisor*) vodi grupu zaposlenika prema zadatku ili dnevnoj kvoti (Alston, 2003.).

Razmatrajući pojam liderstva, autori Klingborg, Moore i Varea-Hammond (2006.) u svom radu navode da učinkovito vodstvo zahtijeva uvid i samosvijest, organiziranost, učestalu komunikaciju te proces „jačanja“, zatim sposobnost iniciranja zajedničke vizije budućnosti te uspješno regrutiranje sljedbenika motiviranih za djelovanje.

Efikasni lideri ne posjeduju definiranu tematsku listu osobina, nego radije isporučuju visok stupanj učinkovitosti u rješavanju pitanja organizacijskih zadataka i konsideraciji prema pojedincima, koji brinu za međuljudske odnose. Nadalje, tvrde da je vođa kritički mislilac, spreman na rizik te vizionar. Isto tako, trebao bi biti fokusiran na inovacije, hrabar, kreativan, napredan, otvoren za promjene, sposoban učiti iz neuspjeha te ga prevladati (Klingborg, Moore i Varea-Hammond, 2006.).

Učinkovito upravljanje rizicima obuhvaća provedbu aktivnosti, koje su osmišljene u svrhu minimiziranja nepovoljnog utjecaja, koji bi određeni rizici imali na predviđene zarade te na tokove novca unutar određene tvrtke, uz prisutnu istovremenu korist od strane „pozitivnih tržišnih oportuniteta“. Naime, izrazito je važno da menadžeri rizika razumiju dvojnu prirodu rizika, odnosno da rizik ne predstavlja uvijek prijetnju, već da *„iz izloženosti različitim rizicima često proizlaze poslovne prilike, koje je potrebno realizirati“* (Lider, 2016.).

Uzimajući u obzir prethodno navedena stajališta, valja istaknuti kako učinkovito liderstvo može na brojne načine doprinijeti uspješnom upravljanju rizicima u poslovanju.

Basak (2022.) navodi sljedećih sedam vještina liderstva, koje bi trebao posjedovati svaki menadžer rizika: vještina analitičke procjene rizika, strateško razmišljanje, financijska pismenost, tzv. „robusnost regulacije“ (upućenost u promjene), vještina izgradnje odnosa, vještina sustavne prilagodljivosti, vještina rješavanja problema.

Valja istaknuti kako učinkoviti vođe imaju sposobnost izgraditi čvrste odnose, koji se temelje na povjerenju, koje se pak temelji na vjerodostojnosti i pouzdanosti. Uzimajući u obzir prethodno navedeno, važno je naglasiti da izrazito važnu lidersku vještinu predstavlja komunikacija te da čini jednu od ključnih vještina za menadžere rizika. Naime, u namjeri za postizanjem ciljeva, a potom i ostvarenjem općeg uspjeha prilikom poslovanja, potrebno je da menadžeri rizika na ispravan i efikasan način komuniciraju rizike unutar organizacije (Informa Connect, 2021.).

Liderstvo uključuje hrabro dostavljanje poruka, koje nisu jednostavne, stoga je vrlo važno ustrajati sve dok se ne počne djelovati u skladu s danom porukom. Isto tako, potrebno je jasno i uvjerljivo komunicirati o mogućim posljedicama određene situacije, koja uključuje rizik. Prethodno navedeni razlozi upućuju na činjenicu da je prisutan visok stupanj povezanosti između liderstva i upravljanja rizicima (Informa Connect, 2021.).

4.1. Komunikacijske vještine lidera u upravljanju rizicima

„Najvažniji dio komunikacije je čuti ono što nije rečeno.“

– P. Drucker

Komunikacijske vještine lidera imaju ključnu ulogu u upravljanju rizicima unutar određene organizacije. Sposobnost jasne i učinkovite komunikacije nužno je u svrhu uspješnog prenošenja informacija o identificiranim rizicima, procjenama rizika i mogućim planovima za njihovu eliminaciju, odnosno ublažavanje. Prilikom istraživanja važnosti komunikacije u sklopu liderstva, Kahrimanović (2021.) navodi kako je pojam liderstva sve češći kada se govori o poslovnoj komunikaciji ili, općenito, o upravljanju organizacijama. Naime, komunikacija obuhvaća proces, koji omogućuje menadžerima ili vođama da iskomuniciraju

svoje određene poruke prema zaposlenicima. Isto tako, ponašanja i različite karakteristike menadžera mogu predstavljati i potencijalne barijere učinkovitog komuniciranja.

Johansson (2018.) ističe kako liderstvo predstavlja proces, u kojem pojedinac utječe na druge pojedince da djeluju u namjeri za postizanjem zajedničkog cilja. Isto tako, liderstvo nije jednostavno zamisliti bez komunikacije. Ukratko, bilo koji cilj ili zajednička svrha trebaju biti verbalizirani, shvaćeni i prihvaćeni prije nego bi itko mogao djelovati da ih postigne.

Ukoliko pojedinac želi postati učinkovit vođa, mora se istaknuti uspješnom komunikacijom. Valja naglasiti kako uspjeh poslovanja uvelike ovisi o kvaliteti komunikacije. Za vođe, komunikacija predstavlja stavku, koja im omogućuje da okupe svoj tim oko zajedničke vizije, osnaže zaposlenike, izgrade povjerenje te uspješno upravljaju organizacijskim promjenama. Lider je osoba koja nadahnjuje pozitivne i postupne promjene osnažujući pojedince iz svoje okoline da rade prema zajedničkim ciljevima. Najznačajniji alat koji im pritom pomaže je upravo komunikacija (Harvard Business School, 2019.).

Učinkovita komunikacija ključna je za stjecanje povjerenja, usklađivanje napora u potrazi za ciljevima te za poticanje pozitivne promjene. Kada nedostaje efikasna komunikacija, važne informacije mogu se krivo protumačiti te uzrokovati probleme u odnosima, te, u konačnici, stvoriti prepreke, koje bi mogle ometati napredak (Harvard Business School, 2019.).

Prilikom istraživanja uloga liderstva u upravljanju rizicima, Vadali (2023.) u svom radu navodi kako je efikasna komunikacija ključna za vodeće uloge. To uključuje ne samo jasno prenošenje složenih informacija povezanih s rizikom, već i slušanje povratnih informacija i zabrinutosti različitih dionika.

Komunikacijske vještine pomažu liderima da jasno definiraju ciljeve članova tima. Također, pomaže u razumijevanju ciljeva i želja članova tima te rješavanju njihovih pritužbi. Nadalje, učinkovite komunikacijske vještine pomažu u njegovanju otvorenog i kvalitetnog odnosa između vođa i njihovih timova, što povećava produktivnost i efikasnost. Uzimajući u obzir prethodno navedeno, jasno je da učinkovite komunikacijske vještine imaju iznimno važnu ulogu u vodstvu (Pandey, 2022.).

Nadalje, valja istaknuti kako efikasna komunikacija doprinosi uspješnom upravljanju rizicima. Naime, komuniciranje na otvoren i transparentan način tijekom ciklusa upravljanja rizicima, bitno je za održavanje te izgradnju povjerenja. Integracija jasne komunikacijske strategije unutar ciklusa upravljanja rizikom čini kontrole rizika efikasnijima, gradi povjerenje u bilo kojoj fazi, a ne isključivo u razdoblju krize, potom pomaže u nastojanju razlikovanja od konkurencije te ima pozitivan utjecaj na prihod (Consultancy.eu, 2021.).

Sinek (2009.) u svom djelu istražuje prirodni pojavni obrazac, koji vođe primjenjuju u svom načinu razmišljanja, djelovanja i komuniciranja. Navedeni pojavni obrazac naziva „Zlatni krug“, odnosno, „The Golden Circle“. Naime, koncept „Zlatnog kruga“ inspiriran je zlatnim omjerom, odnosno, jednostavnim matematičkim odnosom, koji je fascinirao brojne matematičare, biologe, arhitekte, umjetnike, glazbenike itd. Autor ističe kako navedeni koncept pronalazi red i predvidljivost u ljudskom ponašanju.

„Zlatni krug“ sastoji se od sljedeće tri komponente: „zašto“, „kako“ i „što“. Polazeći od razloga, odnosno od „zašto“, vođe nadahnjuju svoje timove te stvaraju snažne temelje za uspjeh. Nadalje, u namjeri za efikasnom primjenom koncepta, važno je uskladiti komponente „kako“ i „što“ s komponentom „zašto“, odnosno osigurati da su predviđeni procesi te proizvodi ili usluge usklađeni s predviđenim razlogom, radi dosljednosti i autentičnosti (Meridian University, 2023.).

4.2. Uloga liderstva u stvaranju kulture svjesne rizika

Kultura svjesna rizika (eng. *risk-aware culture*) može se definirati kao temelj vrijednosti, znanja, uvjerenja, razumijevanja te komunikacije o rizicima povezanim s ciljevima organizacije te imovinom potrebnom za postizanje ciljeva. Poboljšanje svijesti o riziku zahtijeva više od komuniciranja primjerenih ponašanja. Naime, najkompleksnijim aspektom izgradnje uspješne kulture svjesne rizika smatra se pridobivanje potpore većine ili svih članova organizacije (Risk Management Studio, n.d.).

Različite organizacije mogu drugačije opisati kulturu svjesnu rizika, međutim, kultura svjesna rizika predstavlja ono što ukomponira posao upravljanja rizikom u svakodnevne rutine svih zaposlenika (Canadian Institute of Management, 2023.).

Može se istaknuti da liderstvo ima ključnu ulogu u postavljanju tona za upravljanje rizikom unutar organizacije. Naime, kada lideri daju prioritet upravljanju rizikom te aktivno promiču kulturu svjesnu rizika, povećava se vjerojatnost da će zaposlenici slijediti njihov primjer. Ključne strategije te najbolje prakse za izgradnju kulture svjesne rizika uključuju sljedeće (FasterCapital, 2024.):

- vodstvo putem primjera
- pružanje jasnih smjernica i očekivanja
- uključivanje zaposlenika u procese upravljanja rizikom
- poticanje kulture učenja i konstantnog poboljšanja.

4.3. Uloga liderstva u identifikaciji i procjeni rizika

Prema Kereti (2021., str. 72.), identifikacija rizika predstavlja fazu u kojoj se nastoji „identificirati rizike kojima treba upravljati". Uključuje pitanja poput: *„Što se može dogoditi?"* te *„Kako se može dogoditi?"*. Autor postavlja naglasak na važnost jasne identifikacije uz kvalitetno strukturirani sistematski proces, iz razloga što je *„mogući rizik, koji nije utvrđen u navedenoj fazi, eliminiran iz naredne analize"*.

Prema Kereti (2021.), važno je da identifikacija obuhvaća sve rizike, bez obzira pod čijom su kontrolom. Navedeni korak zahtijeva identifikaciju rizika, koji potječu iz svih segmenata okoline, utvrđene u prethodnoj fazi. Rizik koji nije utvrđen može biti poprilična prijetnja organizaciji, stoga je bitno da bude *„identificirano što je više moguće rizika"* Kereta (2021., str. 72.).

Hopkin (2010.) je u svom djelu istraživao važnost procjene rizika te ističe kako identifikacija rizika i ocjena zajednički tvore stavku procjene rizika u procesu upravljanja rizikom. Nadalje, procjena rizika uključuje „identifikaciju rizika i njihovu ocjenu u svrhu definiranja bitnih

rizika s kojima se tvrtka susreće“. Procjena rizika definirana je u *Britanskom standardu BS 31100*[1], kao cjelokupni proces identifikacije rizika, analize rizika te evaluacije rizika.

Naime, vođe koji upravljaju rizicima (eng. *risk leaders*), odgovorni su za razvoj i održavanje kulture rizika u svojoj organizaciji, koje provode na sljedeći način (Iris Intelligence, 2024.):

- postavljajući „ton“ s vrha, pružajući cjelokupni strateški smjer i viziju u odnosu na rizik,
- definirajući sklonost riziku od strane organizacije, pružajući detaljan pregled načina na koji će se rizik rješavati, mjeru u kojoj je rizik prihvatljiv te stupanj izloženosti riziku koji je primjeren,
- vodeći primjerom, „modelirajući“ zreo pristup riziku, zauzimajući fleksibilan stav premu riziku, iskazujući sposobnost preuzimanja rizika kada je to prikladno te spremnost djelovanja opreznije ukoliko je potrebno,
- potičući istu razinu fleksibilnosti i u ostalim pojedincima, nagrađivanjem učinkovitog pristupa rizicima te ohrabrivanjem da se usvoji ispravan stav o riziku u namjeri jednostavnijeg suočavanja sa svakom promjenjivom okolnošću.

Procjena rizika, iako je od iznimne važnosti za svaku organizaciju, služi svrsi samo ukoliko se *„zaključci procjene koriste za informiranje o odlukama i/ili za prepoznavanje odgovarajućih odgovora na rizik za vrstu rizika koji se razmatra“* (Hopkin, 2010.).

4.4. Etika vodstva u upravljanju rizicima

Etika podrazumijeva pojam, koji potječe od grčke riječi *„ethos“*, a označava smisao ili običaj. Etiku je moguće objasniti, odnosno definirati, na brojne načine. Autor Buble (2011.) navodi kako etika predstavlja jednu od disciplina filozofije, povezanu s ispitivanjem smisla, odnosno različitih moralnih ciljeva i *„htijenja“* (Buble, 2011.).

[1] *Britanski standard (The British Standard)* - pruža osnovu za razumijevanje, razvoj i implementaciju te održavanje proporcionalnog i učinkovitog upravljanja rizikom u cijeloj organizaciji, kako bi se povećala vjerojatnost organizacije da postigne svoje ciljeve (Izvor: British Standards Institution, 2021. [online]).

Prilikom razmatranja pojma etike u sklopu vodstva, važno je istaknuti da vodstvo predstavlja djelovanje kojim lider utječe na druge osobe, u namjeri za ostvarenjem zajedničkog cilja. Naime, utjecaj u okviru liderstva zahtijeva da lider utječe na živote svojih podređenih. Ovakvo izazivanje promjena u tuđim životima predstavlja popriličan etički teret i odgovornost (Northouse, 2010.).

Viši poslovni čelnici te njihovi upravni odbori moraju promijeniti način na koji razmišljaju o riziku te kako na njega reagiraju, u namjeri za ostvarenjem efikasnog djelovanja. Naime, umjesto suprotstavljanja kompleksnom riziku s još složenijim sustavom upravljanja rizikom, koji dolazi sa svojim vlastitim mrtvim točkama te osjetljivim mjestima, vođe bi trebali opremiti pojedince zajedničkim razinama svijesti o riziku, kodeksima ponašanja te sustavima vrijednosti (Harvard Business Review, 2016.).

Prilikom upravljanja rizicima unutar organizacije, etika vođe predstavlja iznimno važan faktor, koji uvelike utječe na dostizanje željenog cilja cjelokupne organizacije. Bez obzira je li riječ o zajedničkom radu, pothvatima unutar organizacije ili skupnim projektima, lideri uključuju svoje podređene u namjeri za ostvarenjem zajedničkih ciljeva. U sklopu takvih slučajeva, lideri nose etičku odgovornost, koja uključuje dostojanstveno ponašanje prema podređenima, uz poštovanje (Northouse, 2010.).

Etični vođe prilikom donošenja poslovnih odluka osim rasta i prihoda tvrtke uzimaju u obzir i potrebe kupaca, zajednica te zaposlenika. Isto tako, etični vođe potiču svoje članove tima da modeliraju navedeno djelovanje. Pomažu u izgradnji kulture na radnom mjestu, koja cijeni transparentnost, uključenost i suradnju, u kojoj se svi uključeni osjećaju sigurnima da podijele svoj stav. Naime, oni koji primjenjuju etičko vodstvo imaju pozitivnu korporativnu kulturu, u kojoj su zaposlenici motivirani, angažirani, i osjećaju se dobro prilikom dolaska na posao. Tvrtke koje ne prakticiraju etičko vodstvo suočavaju se s nižim stupnjem produktivnosti te visokim stopama fluktuacije, što utječe na krajnji rezultat određene organizacije (Harvard Division of Continuing Education, 2024.).

Prilikom razmatranja važnih činjenica vezanih uz poticanje svijesti o riziku u organizacijama u kojima i sami viši menadžeri pokazuju etičko vodstvo, valja istaknuti kako su vrijednosti najvažnije onda kada su najmanje prikladne. Naime, u okruženju prožetom neizvjesnošću te

promjenjivošću, sustavi vrijednosti trebali bi biti jedine konstante. Međutim, često se događa da se sustavi vrijednosti u određenim godišnjim izvješćima, nažalost, svedu na gotovo beznačajne riječi. Kako bi izjave o vrijednostima organizacije imale veći značaj negoli prazni slogani, potrebno je djelovati u skladu s danim izjavama, ponajviše tijekom različitih iskušenja za organizaciju. Važno je pravovremeno i ispravno usmjeravati ponašanje te donošenje odluka u trenucima najvećih iskušenja i rizika (Harvard Business Review, 2016.).

Uloga etike i usklađenosti u upravljanju rizicima poduzeća od visokog je značaja za organizaciju. Upravljanje rizikom uključuje osiguravanje učinkovitih procesa u svrhu prepoznavanja, procjene, ublažavanja te upravljanja rizikom usklađenosti te etičkim rizicima u cijeloj organizaciji. Bilo da je riječ o usklađenosti i etici ili o ERM-u (*Enterprise Risk Management*-u), bitno je pobliže objasniti temeljne uloge i odgovornosti unutar cijele organizacije. Naime, posao predstavlja prvu „liniju obrane“, odgovornu za preuzimanje, upravljanje i nadzor rizika na efikasan način te u skladu sa sklonošću riziku i tolerancijama, određenima od strane upravnog odbora te višeg menadžmenta organizacije. Ključne funkcije potpore, kao što su usklađenost i etika ili upravljanje rizikom, druga su „linija obrane“, te moraju imati odgovarajuće resurse, neovisnost, položaj i ovlasti za provedbu učinkovitih programa i objektivno praćenje te eskalaciju problema rizika. Interna revizija čini treću „liniju obrane“ i odgovorna je za pružanje neovisne provjere i jamstva da su kontrole uspostavljene te da djeluju efikasno. Nadalje, viši menadžment je odgovoran za jačanje tona na vrhu, poticanje kulture usklađenosti etike te osiguravanje učinkovite implementacije upravljanja rizikom poduzeća u ključnim poslovnim procesima, uključujući strateško planiranje, raspodjelu kapitala, upravljanje učinkom te kompenzacijske poticaje. Upravni odbor (ukoliko postoji unutar organizacije), odgovoran je za uspostavljanje tona na vrhu, nadgledanje upravljanja te za osiguravanje ispunjenja obveza upravljanja rizikom, regulatornih obveza, usklađenosti te etičkih obveza (Harvard Law School Forum, 2011.).

4.4.1. Čimbenici koji utječu na etički odabir lidera

Brojni su čimbenici koji utječu na etički odabir lidera ili vođe. Naime, može se reći da postoji širok *spektar* čimbenika, koji u međusobnoj interakciji imaju određeni utjecaj na izbor vođe. Može se istaknuti kako čimbenici koji utječu na etički odabir lidera uključuju određene karakteristike, kojima raspolaže svaka osoba, a samim time i *vođa*. Ove karakteristike vođa *donosi* u poduzeće ili organizaciju. Isto tako, valja naglasiti organizacijska obilježja. Među važnijim organizacijskim obilježjima posebice se izdvajaju „organizacijska kultura" i „organizacijska struktura". Uzimajući u obzir prethodno navedeno, razlikuju se sljedeće tri temeljne grupe čimbenika utjecaja na etički odabir lidera (Buble, 2011.): *„individualne karakteristike, organizacijska kultura* i *strukturne varijable"*.

Sagledavajući aspekt *individualnih karakteristika* kao jedne od temeljne tri grupe faktora utjecaja na etički izbor, bitno je naglasiti kako svaka osoba, uključujući lidere, posjeduje karakteristike koje se smatraju individualnima te koje ga razlikuju od drugih osoba.

Autor Buble (2011.) ističe kako iz etičke perspektive postoje sljedeća tri tipa *individualnih karakteristika,* koje oblikuju *„etički odabir"* vođe:

- *vrijednosti,*
- *snaga ega,*
- *lokus kontrole.*

Buble (2011., str. 279.) ističe kako *vrijednosti* uključuju „temeljna uvjerenja o tome što je ispravno, a što je krivo" te predstavljaju karakteristike oblikovane unutar obitelji, zatim u društvu, školi i sl. Naime, s navedenim karakteristikama osobe „*kroče"* u organizaciju.

Vrijednosti su osnovna, temeljna uvjerenja, koja usmjeravaju ili motiviraju stavove ili radnje. Vrijednosti predstavljaju motiv iza djelovanja sa svrhom i bitne su za etiku, koja se bavi ljudskim postupcima te izborom tih postupaka (Ethics Sage, 2018.).

Snaga ega predstavlja „osobnu mjeru snage uvjerenja". Autor Buble (2011.) tvrdi da pojedinci s istaknutom snagom ega budu otporni na utjecaje koji dolaze „izvana". Oni se vode vlastitim

uvjerenjima te djeluju na način koji smatraju ispravnim i prikladnim. Nasuprot osobama s izraženom snagom ega, postoje i „osobe s niskom snagom ega“, koje su prilikom vlastitog postupanja pod većim utjecajem vanjskih čimbenika. Uobičajeno je da vođa koji ima jaku snagu ega iskaže veći stupanj postojanosti i izdržljivosti između moralne akcije i prosudbe, nego lideri, koji raspolažu slabijom snagom ega (Buble, 2011.).

Uzimajući u obzir *lokus kontrole*, bitno je istaknuti da predstavlja *„atribut ličnosti, koji mjeri stupanj vjerovanja pojedinaca da su gospodari svoje sudbine“* (Buble, 2011., str. 280.).

Drugu temeljnu grupu faktora utjecaja na etički odabir lidera čine tzv. *strukturne varijable*. Buble (2011.) tvrdi kako način na koji je organizacija strukturirana ima utjecaj na etički odabir lidera. Naime, jedan oblik organizacijske strukture može poticati etično ponašanje više nego drugi oblik. Nadalje, autor u svom djelu navodi sljedeće strukturne varijable, koje oblikuju etički odabir lidera: *„formalna pravila i propisi, sustav procjene performansi, nagrade, ponašanje nadređenih osoba* te *pritisak posla“*.

Treća, ujedno i posljednja od tri temeljne grupe faktora utjecaja na etički izbor, je *organizacijska kultura.* Sagledavajući aspekt organizacijske kulture, valja naglasiti kako predstavlja bitan čimbenik koji utječe na *„etično ponašanje vodstva“* (Buble, 2011.).

Organizacijska kultura odražava kako vodstvo motivira svoje zaposlenike. Ukoliko organizacijska kultura ne podržava etičko donošenje odluka, potrebno je da vodstvo potakne određene promjene. Vodstvo ne samo da odražava etično ponašanje, već ima i moć ukloniti prepreke, koje bi mogle uzrokovati neetično ponašanje kod zaposlenika (Claims and Litigation Management Alliance, 2016.).

4.4.2. Principi etičnog vodstva

Obzirom da se utjecaj lidera odražava na pojedince koje vodi i usmjerava, što za samog lidera predstavlja popriličnu odgovornost, razumljiva je činjenica da je etika u središtu liderstva. Obzirom na visok stupanj odgovornosti prilikom vodstva, bilo je potrebno odrediti principe, koji bi činili temelj etičnog vodstva (Buble, 2011.).

Naime, važno je istaknuti pet principa etičkog vodstva, postavljenih od strane Aristotela te koji su univerzalnoga značenja (Buble, 2011., str. 276.): *„poštovanje, pravednost, služenje, iskrenost* te *zajedništvo"*.

Prilikom razmatranja aspekta *poštovanja*, važno je naglasiti da se lideri trebaju prema zaposlenicima odnositi s poštovanjem i uvažavanjem.

Uzimajući u obzir princip *pravednosti,* važno je naglasiti da su etični lideri usmjereni na pitanja koja uključuju pravednost i poštenje, što bi značilo da se prema pojedincima koji su podređeni ponašaju na *„jednak način"*.

Nadalje, *služenje* označava službu podređenima u namjeri da oni brže i efikasnije postižu određene ciljeve. Služenje se odnosi na altruistički karakter lidera, koji se iskazuje putem mentorstva, rada u timu i sl.

Princip *iskrenosti* upućuje na činjenicu da bi etični vođa morao biti iskren, odnosno govoriti istinu i biti otvoren prema drugima te prikazivati stvarnost onakvom kakva jest. Pritom je vrlo važno da vođe uzmu u obzir da ponekad *„govorenje istine može djelovati destruktivno"*.

Princip *zajedništva* odnosi se na poticaj sljedbenika od strane etičnih vođa na postizanje ciljeva koji se smatraju zajedničkim, što uključuje *slogu* između lidera i podređenih prilikom određivanja tih ciljeva (Buble, 2011.).

4.5. Donošenje odluka u uvjetima rizika i neizvjesnosti

Donošenje odluka (eng. *decision making*) obuhvaća proces donošenja izbora utvrđivanjem odluke, prikupljanjem informacija te procjenom alternativnih rješenja. Prilikom procesa donošenja odluka, važno je poduzeti sljedećih sedam koraka u namjeri za donošenjem promišljenih odluka (Umass Darthmouth, n.d.):

1. identificirati odluku,
2. prikupiti relevantne informacije,
3. identificirati alternative,
4. razmotriti dokaze,
5. izvršiti odabir među alternativama,
6. djelovati (poduzeti akciju),
7. izvršiti pregled odluke te njezinih posljedica.

Prema Božiću (2023.), neizvjesnost i rizik čine dva uobičajena faktora koja moraju biti razmotrena prilikom donošenja odluka. Naime, neizvjesnost se odnosi na nedostatak znanja ili informacija o određenoj situaciji ili ishodu, dok rizik predstavlja mogućnost nastanka neželjenog ishoda.

Neizvjesnost predstavlja činjenicu života i poslovanja. U vrlo malo situacija koje uključuju donošenje odluka su dostupne savršene informacije, odnosno sve potrebne činjenice, stoga se većina odluka donosi pred neizvjesnošću. Naime, donositelji odluka često se suočavaju s velikim nedostatkom informacija. Procjena vjerojatnosti kvantificira *„informacijski jaz između onoga što je poznato i onoga što bi trebalo biti poznato“* kako bi se donijela optimalna odluka. Isto tako, valja istaknuti kako je donošenje poslovnih odluka gotovo uvijek popraćeno uvjetima neizvjesnosti. Što više informacija donositelj odluke ima na raspolaganju, to će odluka biti bolja (Damghani, Moghaddam i Taghavifard, 2009.).

Uspješni vođe su izvrsni donositelji odluka. Naime, kada su suočeni sa svakodnevnom gomilom velikih i malih odluka, oni znaju kako ih riješiti. Prilikom donošenja odluka, znaju kada je potrebno osloniti se na intuiciju, kada se posavjetovati s drugima, kada pričekati te čak i kada preoblikovati dani problem (Wharton Executive Education, 2017.).

Donošenje odluka temeljni je dio vodstva i često predstavlja ključni faktor u određivanju uspjeha. Izvrsni vođe moraju biti spremni donositi odluke brzo i samouvjereno, nastojeći pritom izbjeći loše odluke i cijenu neodlučnosti. Prije nego što donesu odluku, vođe bi trebali uzeti u obzir sve dostupne informacije, razmatrajući pritom potencijalne rizike i koristi povezane sa svakom opcijom (Williams, 2023.).

Riabacke (2006.) u svom radu navodi da glavnu prepreku prilikom analize problema u sklopu menadžerskog odlučivanja čine procesi ispitivanja te praktična uporaba vjerojatnosti i korisnosti.

4.6. Strateško vodstvo u okviru upravljanja rizicima

Strateško vodstvo u okviru upravljanja rizicima predstavlja izrazito važan aspekt, koji organizacijama omogućuje identificiranje, analizu te upravljanje rizicima, koji bi mogli utjecati na određeni organizacijski cilj, stoga valja naglasiti kako strateško vodstvo na određene načine štiti organizaciju od potencijalnih gubitaka te omogućuje proaktivnu prilagodbu i iskorištavanje dostupnih prilika u poslovnom okruženju. Naime, Stowell i Mead (2016.) tvrde kako postavljanje značajne vizije te jasnog smjera djelovanja tima proizlazi iz samog središta vodstva. Nadalje, autori navode da su organizacije u kojima djeluju lideri koji razmišljaju i djeluju strateški, uspješnije od poduzeća u kojima ne djeluju lideri s navedenim karakteristikama. Za uspjeh cjelokupne organizacije izrazito je važno da vođe imaju osobne kvalitete i disciplinu potrebnu da potaknu implementaciju značajnih prioriteta.

Prema Stringham (2012.), strategija opisuje određeni cilj koji se namjerava postići, način djelovanja te resurse ili sredstva potrebne za postizanje istog. Nadalje, izrada strategije odvija se na svim razinama unutar organizacije: strateškoj, taktičkoj te operativnoj. Strategija na bilo kojoj razini uključuje postavljanje ciljeva s obzirom na potrebne resurse te način na koji će se ti resursi primijeniti za postizanje ciljeva.

Dok je djelovanje pojedinih vođa usmjereno na svakodnevna, kratkoročna operativna pitanja, strateški se vođe usredotočuju na širu sliku, odnosno smjer u kojem ide organizacija te najbolje načine za uporabu talenta da organizacija ostvari određeni cilj. Strateško vodstvo

odnosi se na liderovo razumijevanje samoga sebe te vlastitih ciljeva. Odnosi se na razumijevanje dane situacije, razmatranje opcija te na odlučivanje. Nadalje, uključuje poticaj najučinkovitijeg djelovanja podređenih, kao i težnju za ostvarenjem najboljeg mogućeg ishoda u određenoj situaciji. Naime, vođe koji vode strateški, obavili su unutarnji rad potreban za vodstvo uz integritet, viziju te svrhu. Isto tako, strateško vođenje zahtijeva od menadžera da bira između različitih stilova vodstva, ovisno o situaciji i ljudima, koji su uključeni (Harvard Division of Continuing Education, 2022.).

Sagledavajući aspekt strateškog vodstva, važno je istaknuti da zahtijeva od menadžera da odabere između različitih stilova vodstva, ovisno o situaciji i ljudima koji su uključeni. Takvi stilovi vodstva mogu uključivati sljedeće (Harvard Division of Continuing Education, 2022.):

- *Autoritarno vodstvo* – vođa nameće očekivanja te definira ishode,
- *Participativno vodstvo* – vođa uključuje članove tima u procesu donošenja odluka,
- *Delegativno vodstvo* – vođa delegira zadatske ostalim članovima tima,
- *Transakcijsko vodstvo* – vođa nagrađuje ili kažnjava članove tima u nastojanju da izvrši određeni zadatak,
- *Transformacijsko vodstvo* – vođa koristi viziju za nadahnuće te motiviranje podređenih,
- *Vodstvo kroz službu* – vođa služi drugima stavljajući potrebe zaposlenika na prvo mjesto, pomažući im u razvoju i napredovanju kako bi mogli raditi na višim razinama unutar organizacije.

Naime, kako bi efikasno vodili druge ljude u složenim situacijama, vođe moraju prvo naučiti voditi sebe. Unatoč činjenici da se svaki vođa suočava sa sa svojim jedinstvenim okolnostima, moguće je izdvojiti šest strategija, koje ubrzavaju sposobnost neprestanog učenja, razvoja te snalaženja u sve složenijim izazovima (Harvard Business Review, 2021.):

1. *Prihvaćanje nelagode neznanja.* Obzirom na činjenicu da je ljudski mozak ustrojen da neizvjesnost prepoznaje kao rizik ili prijetnju, fiziološki je normalno osjećati stres prilikom suočavanja s nepoznatim situacijama. Umjesto izbjegavanja osjećaja nelagode radi neznanja, vrlo je važno naučiti prepoznati i prihvatiti nelagodu kao očekivani i normalni dio procesa učenja.

2. *Razlikovanje pojmova „komplicirano“ i „kompleksno“*. Naime, prilikom analiziranja strategija, koje ubrzavaju sposobnost snalaženja vođe u složenim situacijama, važno je naglasiti da pojam *„komplicirano“* opisuje stavku ili pojavu koja je tehničke prirode i složena za razumijeti, no uz razlaganje problema na dijelove te savjetovanje sa stručnjacima, moguće je pronaći rješenje. S druge strane, pojam *„kompleksno“* upućuje na izazove, koji sadrže mnoge međuovisne elemente, od kojih neki mogu biti nepoznati te se mogu mijenjati tijekom vremena na nepredvidive načine. Naime, rješenja za složene izazove često se pojavljuju kroz pokušaje i pogreške te zahtijevaju spremnost i poniznost uz sposobnost djelovanja, učenja te prilagodbe.

3. *Izostavljanje perfekcionizma.* U složenom okruženju, kontekst je poprilično dinamičan, što bi značilo da je promjenjiv, stoga je težnja savršenstvu uzaludna.

4. *Odupiranje pretjeranim pojednostavljivanjima te brzim zaključcima.* Mnogi uspješni ljudi skloni su akciji i osjećaju frustraciju ukoliko se suoče s izazovima koji ne predstavljaju očito rješenje i jasan tijek djelovanja. Naime, tijekom suočavanja s određenim izazovom, vrlo je važno da vođe nauče uravnotežiti svoju potrebu za djelovanjem s disciplinirani pristupom razumijevanju srži problema te vlastitih predrasuda.

5. *Poticaj kolaborativnog duha i suradnje.* Naime, kod brojnih vođa javlja se osjećaj izoliranosti prilikom suočavanja s konstantnim promjenama i neizvjesnošću u izazovima s kojima se susreću. Dio njihovog osjećaja izoliranosti proizlazi iz implicitnog uvjerenja da moraju samostalno riješiti sve nedoumice. Kako se složenost i obujam posla povećava, prirodna je tendencija pojedinca da udvostruči fokus te individualne napore na rješenje. Međutim, povezivanjem s poslovnom mrežom kolega i vršnjaka te razmjenom skupa iskustava i perspektiva, moguće je eksponencijalno proširiti vlastito znanje i perspektivu.

6. *Sagledavanje šire slike.* Uzimajući u obzir lidersku perspektivu, valja naglasiti da sagledavanje šire slike pruža širu perspektivu te sustavni pogled na probleme i može rasvijetliti neispitane pretpostavke, koje inače ne bi bile vidljive i jasne.

4.7. Strateško vodstvo u okviru kriznog menadžmenta

Kriza predstavlja stresan događaj, koji se ističe strateškim jazom, zbog neprilagođenosti promjenama, koje se odvijaju u okruženju organizacije (Al Thani i Obeidat, 2020.).

Naime, *upravljanje krizom* ili *krizni menadžment* obuhvaća proces rješavanja krize na način koji minimalizira štetu te omogućuje organizaciji da se brzo oporavi od iste (Corporate Finance Institute, n.d.).

Upravljanje krizom odnosi se na identifikaciju prijetnje organizaciji te njezinim dionicima, u namjeri da se učinkovito odgovori na istu (Investopedia, 2024.).

Al Thani i Obeidat (2020.) ističu definiciju strateškog liderstva kao niza procesa, koji određuju stupanj do kojeg su organizacije efikasne u uspostavljanju čvrstih veza između pojedinaca, tehnologije, poslovnih procesa te mogućnosti zapošljavanja, s ciljem dodavanja ekonomskog, društvenog te intelektualnog kapitala dionicima, društvu i zaposlenicima.

Naime, učinkovito vodstvo u kriznim razdobljima ključno je za uspjeh i opstanak svake organizacije. Bilo da se radi o globalnoj pandemiji, financijskom krahu ili prirodnoj katastrofi, vođe moraju posjedovati sposobnost otpornosti i prilagođavanja, kako bi uspješno prebrodili određenu neizvjesnost (LinkedIn, 2023.).

Vođe u krizi moraju posjedovati kombinaciju praktičnih vještina rješavanja problema, emocionalne inteligencije te strateškog razmišljanja. Naime, izrazito je važno da su vođe sposobni odrediti prioritete zadataka, delegirati odgovornosti te efikasno upravljati resursima (LinkedIn, 2023.).

U vremenima dinamičnih, učestalih, čak i nepredvidivih promjena, nerijetko su testirane odluke koje lideri donose te „okviri“ na koje se oslanjaju prilikom donošenja odluka. Naime, vođe koji su sposobni integrirati strateško predviđanje s tzv. agilnošću u kriznim situacijama, mogu postići značajan i učinkovit pristup vođenju organizacija u razdobljima u kojima su prisutni različiti izvori turbulencija. Prilikom razmatranja važnih postupaka i djelovanja za strateško vodstvo, koji mogu doprinijeti efikasnom vođenju organizacije tijekom kriznih

razdoblja, valja navesti sljedeće: *„planiranje neočekivanog u obliku izrade proračuna za najgore moguće ishode, prilagodljivost, angažman dionika, odluke vođene podacima i agilnost, komunikacija* te *konstantno učenje“* (Euna Solutions, 2024.).

Važne stavke u sklopu kriznog menadžmenta čine priprema i planiranje. Naime, priprema i planiranje predstavljaju osnovu za učinkovito vodstvo za vrijeme kriza. Naime, vođe bi trebali predvidjeti potencijalne krize te imati kvalitetno definiran plan upravljanja krizama. Potrebno je da navedeni plan sadrži jasno određene uloge i odgovornosti te komunikacijske protokole i resurse u svrhu odgovora na krizu (The Economic Times, 2023.).

5. RASPRAVA

Liderstvo ili vodstvo odnosi se na skup ponašanja, koja lideri koriste kako bi pomogli ljudima, odnosno svojim podređenima, da usklade svoj zajednički smjer, izvrše predviđene strateške planove te učestalo obnavljaju organizaciju na brojne načine. Uspješno vodstvo uključuje raspolaganje visokim stupnjem emocionalne inteligencije te izraženim komunikacijskim vještinama. Vođa koji nastoji doprinijeti organizaciji trebao bi biti sposoban prilagoditi se promjenjivim i dinamičnim okolnostima te konstantno težiti usavršavanju u vodstvu.

Područje upravljanja rizicima čini jedan od ključnih čimbenika za tvrtke u današnjem poslovnom svijetu te uključuje proces identifikacije, procjene i kontrole mogućih prijetnji za organizaciju, koje mogu imati različite izvore. Učinkovito upravljanje rizicima pomaže organizaciji u minimizaciji mogućih gubitaka te pridonosi maksimizaciji dostupnih prilika. Upravljanje rizicima ima značajnu ulogu u donošenju odluka vezanih uz brojne aspekte, kao što su primjerice izbor prikladnih strategija, pokretanje poslovanja, iskorištavanje prilika i sl.

Prilikom razmatranja uloge i utjecaja vođe u području upravljanja rizicima, važno je istaknuti značaj komunikacijskih vještina. Naime, učinkovita komunikacija liderima će pomoći u izgradnji povjerenja zaposlenika te poticaju kolektivnog djelovanja prema ostvarenju zajedničkog cilja organizacije. Izrazito je važno da vođa svojim podređenima uspješno komunicira informacije vezane uz rizike te prikladne strategije za otklanjanje ili ublažavanje rizika, u svrhu uspješnog djelovanja tijekom neizvjesnih okolnosti.

Kultura svjesna rizika predstavlja temelj vrijednosti, znanja, uvjerenja, razumijevanja te komunikacije o rizicima. Ukoliko lideri aktivno promiču kulturu svjesnu rizika, raste vjerojatnost da će njihovi podređeni slijediti njihov primjer. Među važnijim ulogama lidera u upravljanju rizicima, ističe se uloga u identifikaciji i procjeni rizika, koja se očituje u liderovom prepoznavanju potencijalnih rizika s kojima bi se organizacija mogla susresti, te u analizi vjerojatnosti i mogućeg utjecaja identificiranih rizika na organizaciju.

Etika vođe čini važan čimbenik, koji značajno utječe na ostvarenje cilja organizacije. Uzimajući u obzir činjenicu da pojam utjecaja u liderstvu podrazumijeva da lider utječe na živote podređenih, može se zaključiti da izazivanje promjena u njihovim životima nosi određeni etički teret, odnosno odgovornost. Etični vođe tijekom donošenja poslovnih odluka uzimaju u obzir potrebe drugih ljudi, najčešće zaposlenika ili kupaca.

Donošenje odluka uključuje proces donošenja određenog izbora. Ukoliko se donošenje odluka odvija u uvjetima rizika i neizvjesnosti, iznimno je važno da vođe posjeduju sposobnosti prilagodbe u neizvjesnim situacijama i izgradnje povjerenja među podređenima. Također, liderova sposobnost uspostavljanja kvalitetne vizije i držanja etičkih standarda doprinosi efikasnom vođenju organizacije tijekom izazovnih razdoblja.

Strateško vodstvo u okviru upravljanja rizicima odnosi se na aspekt, koji omogućuje organizacijama da identificiraju, analiziraju i upravljaju rizicima, koji bi mogli imati utjecaj na cilj organizacije. Strateško vodstvo uključuje zaštitu organizacije od potencijalnih gubitaka i omogućuje proaktivno prilagođavanje te iskorištavanje dostupnih prilika unutar poslovnog okruženja.

6. ZAKLJUČAK

Liderstvo predstavlja sposobnost utjecaja na druge ljude, s namjerom inspiriranja i učinkovitog djelovanja prema zajedničkom cilju. Naime, efikasno liderstvo zahtijeva organiziranost, samosvijest te redovnu i uspješnu komunikaciju. Brojne su osobine i vještine, koje bi vođa trebao posjedovati u svrhu postizanja uspjeha. Među važnijim osobinama ističu se inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost, dok se među vještinama posebice izdvajaju tehničke, humane i konceptualne vještine.

Emocionalna inteligencija vođe ima značajnu ulogu u vodstvu, zato što uključuje sposobnost razumijevanja emocija te primjene toga razumijevanja u svakodnevnom životu. Iz navedenog razloga proizlazi vjerojatnost da će vođa, koji raspolaže razvijenom emocionalnom inteligencijom, brže razumjeti druge ljude, ali i shvatiti određene situacije. Također, valja naglasiti kako je uspješan vođa sposoban inicirati zajedničku viziju budućnosti organizacije.

Liderstvo u okviru upravljanja rizicima ima brojne važne uloge. Naime, uključuje postavljanje vizije za budućnost, uspostavljanje efikasne komunikacije, osnaživanje zaposlenika te nadzor situacije i djelovanja podređenih pojedinaca. Efikasno vodstvo može pozitivno utjecati na krajnji rezultat upravljanja rizicima na način da uspostavi viši stupanj organizacijske otpornosti, posebice tijekom izazovnih razdoblja u kojima su prisutni uvjeti neizvjesnosti.

Učinkovito liderstvo u upravljanju rizicima može poboljšati proces donošenja odluka te uspostaviti kulturu svjesnu rizika unutar organizacije, koja se odnosi na organizacijsko okruženje, u kojem je upravljanje rizikom uključeno u procese donošenja odluka na svim razinama. Isto tako, potiče proaktivnu identifikaciju i ublažavanje, odnosno, otklanjanje prisutnih rizika.

Brojni su aspekti liderstva, koji imaju utjecaj na krajnji rezultat upravljanja rizicima. Primjerice, važnost aspekta komunikacije lidera očituje se kroz sposobnost jasnog objašnjavanja određenih stavki vezanih uz rizik, izgradnju povjerenja te poticaj angažiranosti zaposlenika. Naime, može se zaključiti da efikasna komunikacija lidera doprinosi generalnoj organizacijskoj otpornosti.

Uzimajući u obzir aspekt etike vodstva, može se istaknuti kako ima poprilično značajan utjecaj na rezultat upravljanja rizicima, jer uspostavlja snažan etički okvir, promovirajući djelovanje uz integritet i odgovornost. U konačnici, etika vodstva povećava sposobnost organizacije da upravlja rizicima na učinkovit i moralan način, uz zadržavanje povjerenja dionika.

Efikasno donošenje odluka lidera vrlo je važno za područje upravljanja rizicima, zato što pomaže u djelovanju organizacije tijekom neizvjesnih situacija. Naime, vođa doprinosi uspješnom upravljanju rizicima na način da donosi informirane i etičke odluke. Uz prethodno navedene aspekte liderstva, valja istaknuti i strateško liderstvo. Sagledavajući aspekt strateškog liderstva, može se zaključiti da značajno utječe na područje upravljanja rizicima, jer obuhvaća uspostavljanje jasne vizije, informirano donošenje odluka te proaktivan pristup, koji ublažava rizike.

LITERATURA

Knjige:

1. Alston, G. (2003.) *How Safe is Safe Enough? Leadership, Safety and Risk Management*. New York: Routledge.
2. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2001.) *Leksikon menedžmenta*, str. 617. Zagreb: Masmedia.
3. Bass, B. M. (1990.) *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd Edition. New York: The Free Press.
4. Boyatzis, R., Goleman, D. i McKee, A. (2013.) *Primal Leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*, str. 54.-76. Boston: Harvard Business School Publishing.
5. Buble, M. (2011.) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
6. Capinha, C., Oliveira, S. i Rocha, J. (2020.) *Risk Management and Assessment*. London: IntechOpen.
7. Chapman, E. i Lund O'Neil, S. (2000.) *Vodstvo*, 3. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
8. Chee, P. i Tracy, B. (2013.) *12 Disciplines of Leadership Excellence: How Leaders Achieve Sustainable High Performance*, str. 2.-4. McGraw-Hill Education.
9. Coleman, T. S. (2011.) *A Practical Guide to Risk Management*, str. 57. The Research Foundation of CFA Institute.
10. Goleman, D. (1995.) *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga.
11. Hopkin, P. (2010.) *Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, 4th Edition, London: Kogan Page Limited.
12. Kereta, J. (2021.) *Upravljanje rizicima. Priručnik za studente*. Zaprešić: Veleučilište Baltazar Zaprešić.
13. Mayer, J. D., Salovey, P. i Caruso, D. R. (2000.) *Models of emotional intelligence.* R. J. Sternberg (ur.), Handbook of intelligence, str. 396.-420. Cambridge, England: Cambridge University Press.
14. Miloš Sprčić, D. (2013.) *Upravljanje rizicima, Temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb: Sinergija.
15. Northouse, P. G. (2010.) *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: MATE d.o.o.

16. Olson, D. L. i Wu, D. (2020.) *Enterprise Risk Management Models*, 3rd Edition. Springer Berlin Heidelberg.
17. Osborne, A. (2012.) *Risk Management Made Easy*. Andy Osborne & Ventus Publishing ApS.
18. Sinek, S. (2009.) *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.* New York: Penguin Group.
19. Stowell, S. J., Mead, S. S. (2016.) T*he Art of Strategic Leadership: How Leaders at All Levels Prepare Themselves, Their Teams, and Organizations for the Future*. Wiley.
20. Stringham, S. (2012.) *Strategic Leadership and Strategic Management: Leading and Managing Change on the Edge of Chaos*, str. 27.-39. Bloomington: iUniverse.
21. Van der Waal, D. i Versluis, V. (2017.) *Introduction to Risk Management: Main principles of the Risk Management Process*. Erasmus +.

Akademski članci:

1. Al Thani, F. B. H. i Obeidat, A. M. (2020.) *The impact of strategic leadership on crisis management.* International Journal of Asian Social Science, 10 (6), str. 307.-326. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/342124276_The_Impact_of_Strategic_Leadership_on_Crisis_Management [pristupljeno 12. rujna 2024.]
2. Božić, V. (2023.) *Methods for Decision-making Under Conditions of Uncertainty and Risk.* Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/369452739_METHODS_FOR_DECISION-MAKING_UNDER_CONDITIONS_OF_UNCERTAINTY_AND_RISK [pristupljeno 12. rujna 2024.]
3. Chisholm, L.F. i Corlett, J.G. (2021.) *C. G. Jung's Thoughts on the Concepts of Leader and Leadership.* Journal of Jungian Scholarly Studies, Vol. 16, str. 6-23. Dostupno na: https://jungianjournal.ca/index.php/jjss/article/download/143/101/256 [pristupljeno 28. veljače 2024.]
4. Damghani, K. K., Moghaddam, T. R., Taghavifard, M. T. (2009.) *Decision Making under Uncertain and Risky Situations.* Society of Actuaries. Dostupno na:

https://www.soa.org/globalassets/assets/files/resources/essays-monographs/2009-erm-symposium/mono-2009-m-as09-1-damghani.pdf [pristupljeno 12. rujna 2024.]

5. Došenović, D., Lukić, Z. i Mustafić, A. (2015.) *Menadžment i liderstvo.* Economics, 3(1), str. 67.-78. Dostupno na: https://intapi.sciendo.com/pdf/10.1515/eoik-2015-0012 [pristupljeno 10. kolovoza 2024.]
6. Goleman, D. (1998.) *What makes a leader?* Harvard Business Review, 76 (6), str. 93.-102. Dostupno na: https://thepeopleskillsgroup.com/wp-content/uploads/2017/11/What-Makes-a-Leader.pdf [pristupljeno 12. rujna 2024.]
7. Jain, S. i Sharma, M.K. (2013.) *Leadership Management: Principles, Models and Theories.* Global Journal of Management and Business Studies, 3 (3), str. 309.-318. Dostupno na: https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf [pristupljeno 9. kolovoza 2024.]
8. Johansson, C. (2018.) *Leadership Communication.* The international encyclopedia of strategic communication, str. 1-16. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Catrin-Johansson/publication/327877302_Leadership_Communication/links/63fdd4700cf1030a565ad9da/Leadership-Communication.pdf [pristupljeno 15. kolovoza 2024.]
9. Jung, C. G. (1954.) V. The Gifted Child. Collected Works of C. G. Jung, Volume 17. Princeton: Princeton University Press, str. 133.-148. Dostupno na: https://doi.org/10.1515/9781400850839-007 [pristupljeno 12. listopada 2024.]
10. Kahrimanović, A. (2021.) *Liderstvo i komunikacija u suvremenom poslovanju.* ”Quality 2021“, Neum, B&H, June 17-19, 2021, str. 251.-256. Dostupno na: https://quality.unze.ba/wp-content/uploads/2021/07/040-Q21-027.pdf [pristupljeno 15. kolovoza 2024.]
11. Kallman, J. W. i Maric, R. V. (2004.) *A Refined Risk Management Paradigm.* Risk Management: An International Journal, 6 (3), str. 57.-68. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/247479184_A_Refined_Risk_Management_Paradigm [pristupljeno 15. kolovoza 2024.]
12. Katz, R. L. (1955.) *Skills of an Effective Administrator.* Harvard Business Review, 33(1), str. 33.-42. Dostupno na: https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator [pristupljeno 12. listopada 2024.]

13. Klingborg, D. J., Moore, D. A., Varea-Hammond, S. (2006.) *What Is Leadership?* Journal of Veterinary Medical Education, 33 (2), str. 280.-283. Dostupno na: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16849311/ [pristupljeno 15. kolovoza 2024.]
14. Riabacke, A. (2006.) *Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty.* IAENG International Journal of Computer Science, 32 (4). Dostupno na: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:29138/FULLTEXT01.pdf [pristupljeno 12. rujna 2024.]

Ostali izvori:

1. Arhivanalitika – Ekonomski lab (2019.) *Kreditni rizik: je li danas aktualniji nego prije?* Dostupno na: https://arhivanalitika.hr/blog/kreditni-rizik-je-li-danas-aktualniji-nego-prije/ [pristupljeno 13. kolovoza 2024.]
2. Association for Project Management; APM (n.d.) *What is risk management?* Dostupno na: https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-risk-management/ [pristupljeno 14. kolovoza 2024]
3. Basak, S. (2022.) *Risk Management: 7 Leadership Skills That Every Risk Manager Should Have*. LinkedIn. Dostupno na: https://www.linkedin.com/pulse/risk-management-7-leadership-skills-every-manager-should-sourav-basak/ [pristupljeno 15. kolovoza 2024.]
4. Canadian Institute of Management (2023.) *How Risk-Aware is Your Organization's Culture?* Dostupno na: https://cim.ca/resources/cim-publications/canadian-manager-magazine/view-article/15/how-risk-aware-is-your-organizations-culture [pristupljeno 11. rujna 2024.]
5. Chartered Management Institute (2015.) *Understanding management and leadership styles. Checklist 256.* Dostupno na: https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-256-Understanding_Management_and_Leadership_Styles.pdf [pristupljeno 9. kolovoza 2024.]
6. Claims and Litigation Management Alliance (2016.) *Ethical Leadership and Organizational Culture in Claims.* Dostupno na: https://www.theclm.org/Magazine/articles/ethical-leadership-and-organizational-culture-in-claims/1250 [pristupljeno 11. rujna 2024.]

7. Consultancy.eu (2021.) *Why communication is key for effective risk management.* Dostupno na: https://www.consultancy.eu/news/5977/why-communication-is-key-for-effective-risk-management [pristupljeno 16. kolovoza 2024.]

8. Corporate Finance Institute (n.d.) *Crisis Management.* Dostupno na: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/crisis-management/ [pristupljeno 16. rujna 2024.]

9. Economy-Pedia.com (2024.) *Strategija diverzifikacije.* Dostupno na: https://hr.economy-pedia.com/11039742-diversification-strategy [pristupljeno 14. kolovoza 2024.]

10. Economy-Pedia.com (2024.) *Tržišni rizik – što je to, definicija i pojam.* Dostupno na: https://hr.economy-pedia.com/11031827-market-risk [pristupljeno 12. kolovoza 2024.]

11. Euna Solutions (2024.) *6 Lessons for Strategic Leadership During a Crisis*. Dostupno na: https://eunasolutions.com/resources/6-lessons-for-strategic-leadership-during-a-crisis/ [pristupljeno 13. listopada 2024.]

12. Eurolab Laboratory Sevices (n.d.) *ISO 31000 sustav upravljanja rizikom poduzeća.* Dostupno na: https://www.belge.com/hr/belgelendirme/sistem/iso-31000/ [pristupljeno 12. kolovoza 2024.]

13. Faster Capital (2024.) *The Role Of Leadership In Promoting A Culture Of Risk Awareness*. Dostupno na: https://fastercapital.com/topics/the-role-of-leadership-in-promoting-a-culture-of-risk-awareness.html [pristupljeno 10. rujna 2024.]

14. HANFA (n.d.) *Izloženost sistemskom riziku*. Dostupno na: https://www.hanfa.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/izlozenost-sistemskom-riziku/ [pristupljeno 14. kolovoza 2024.]

15. HANFA (n.d.) *Vrijednosni papiri*. Dostupno na: https://www.hanfa.hr/potrosaci/financijske-usluge/investiranje-i-trziste-kapitala/vrijednosni-papiri/ [pristupljeno 14. kolovoza 2024.]

16. Harvard Business Review (2004.) *Understanding Leadership.* Dostupno na: https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership [pristupljeno 12. listopada 2024.]

17. Harvard Business Review (2016.) *Simple Ethics Rules for Better Risk Management*. Dostupno na: https://hbr.org/2016/11/simple-ethics-rules-for-better-risk-management [pristupljeno 10. rujna 2024.]

18. Harvard Business Review (2021.) *6 Strategies for Leading Through Uncertainty*. Dostupno na: https://hbr.org/2021/04/6-strategies-for-leading-through-uncertainty [pristupljeno 16. rujna 2024.]

19. Harvard Business School (2018.) *6 Characteristics of an Effective Leader*. Dostupno na: https://online.hbs.edu/blog/post/characteristics-of-an-effective-leader [pristupljeno 28. veljače 2024.]

20. Harvard Business School (2019.) *8 Essential Leadership Communication Skills.* Dostupno na: https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication [pristupljeno 12. listopada 2024.]

21. Harvard Business School (2023.) *What is risk management & why is it important?* Dostupno na: https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management [pristupljeno 12. kolovoza 2024.]

22. Harvard Business School (2023.) *Why Problem-Solving Skills Are Essential for Leaders in any Industry*. Dostupno na: https://online.hbs.edu/blog/post/problem-solving-in-business [pristupljeno 17. ožujka 2024.]

23. Harvard Division of Continuing Education (2022.) *Strategic Leadership.* Dostupno na: https://professional.dce.harvard.edu/blog/strategic-leadership/ [pristupljeno 12. listopada 2024.]

24. Harvard Division of Continuing Education (2024.) *What is Ethical Leadership and Why is it Important?* Dostupno na: https://professional.dce.harvard.edu/blog/what-is-ethical-leadership-and-why-is-it-important/ [pristupljeno 10. rujna 2024.]

25. Harvard Law School Forum (2011.) *Compliance and Ethics in Risk Management*. Dostupno na: https://corpgov.law.harvard.edu/2011/11/25/compliance-and-ethics-in-risk-management/ [pristupljeno 10. rujna 2024.]

26. Informa Connect (2021.) *What does leadership have to do with risk management?* Dostupno na: https://informaconnect.com/what-does-leadership-have-to-do-with-risk-management/ [pristupljeno 16. kolovoza 2024]

27. Investopedia (2024.) *Crisis Management: Definition, How It Works, Types, and Example.* Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp [pristupljeno 16. rujna 2024.]

28. Iris Intelligence (2024.) *Risk Leadership.* Dostupno na: https://www.irisintelligence.com/iris-intelligence-blog/risk-leadership/ [pristupljeno 10. rujna 2024.]

29. Lider (2016.) *Upravljanje rizicima – Kad prijetnje sagledavate cjelovito, možete ih pretvoriti u priliku.* Dostupno na: https://lidermedia.hr/aktualno/upravljanje-rizicima-kad-prijetnje-sagledavate-cjelovito-mozete-ih-pretvoriti-u-priliku-125613 [pristupljeno 15. kolovoza 2024.]

30. LinkedIn (2023.) *Leadership in Times of Crisis: Strategies for Resilience and Adaptability.* Dostupno na: https://www.linkedin.com/pulse/leadership-times-crisis-strategies-resilience-adil-mahmoud/ [pristupljeno 17. rujna 2024.]

31. MasterMinds Leadership (2018.) *The Power of Determination.* Dostupno na: https://mastermindsleadership.com/leadership-blog/the-power-of-determination/ [pristupljeno 1. ožujka 2024.]

32. McKinsey & Company (2022.) *What is leadership?* Dostupno na: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership#/ [pristupljeno 24. veljače 2024.]

33. Medium (2023.) *The Five Major Leadership Traits: Keys to Effective Leadership.* Dostupno na: https://medium.com/@projectmanagementandleadership/the-five-major-leadership-traits-keys-to-effective-leadership-10e060087656 [pristupljeno 3. ožujka 2024.]

34. Meridian University (2023.) *How Great Leaders Inspire Action: Simon Sinek's Golden Circle.* Dostupno na: https://meridianuniversity.edu/content/how-great-leaders-inspire-action-simon-sineks-golden-circle [pristupljeno 28. kolovoza 2024.]

35. Orsag, S. (2006.) *Izvedenice.* Zagreb: Hrvatska udruga financijskih analitičara (HUFA). Dostupno na: https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/knjiga/7629# [pristupljeno 15. kolovoza 2024.]

36. Pandey, N. (2022.) *Why Are Communication Skills Necessary for Good Leadership?* Dostupno na: https://emeritus.org/in/learn/why-are-communication-skills-necessary-for-good-leadership/ [pristupljeno 16. kolovoza 2024.]

37. Poslovna učinkovitost (2016.) *Krajnja svrha upravljanja rizicima.* Dostupno na: https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1313-krajnja-svrha-upravljanja-rizicima [pristupljeno 14. kolovoza 2024.]

38. Proctor Gallagher Institute (n.d.) *How to be an Effective Leader.* Dostupno na: https://www.proctorgallagherinstitute.com/9144/how-to-be-an-effective-leader [pristupljeno 29. veljače 2024.]

39. Risk Management Studio (n.d.): *Cultivating a Risk Aware Culture.* Dostupno na: https://www.riskmanagementstudio.com/risk-aware-culture/ [pristupljeno 10. rujna 2024.]

40. SAS Institute (n.d.) *Liquidity Risk, What it is and why it matters.* Dostupno na: https://www.sas.com/en_us/insights/risk-management/liquidity-risk.html [pristupljeno 13. kolovoza 2024.]

41. TechTarget (2024.) *What is risk management and why is it important? Definition, operational risk.* Dostupno na: https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/operational-risk [pristupljeno 13. kolovoza 2024.]

42. The Economic Times (2023.) *Crisis Leadership: Strategies for Navigating Turbulent Times.* Dostupno na: https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/crisis-leadership-strategies-for-navigating-turbulent-times/articleshow/104625755.cms?from=mdr [pristupljeno 13. listopada 2024.]

43. TIAS School for Business and Society (2023.) *Leadership Fairness Model.* Dostupno na: https://www.tias.edu/en/item/leadership-fairness-model [pristupljeno 3. ožujka 2024.]

44. Umass Darthmouth (n.d.) *Decision-making process.* Dostupno na: https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/ [pristupljeno 12. rujna 2024.]

45. Vadali, R. (2023.) *Leadership roles in Risk Management. LinkedIn.* Dostupno na: https://www.linkedin.com/pulse/leadership-roles-risk-management-ramesh-chandran-vadali-qbe7f/ [pristupljeno 16. kolovoza 2024.]

46. Wharton Executive Education (2017.) *Leadership Under Uncertainty: How to Improve Your Decisions.* Dostupno na: https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2017/08/leadership-under-uncertainty/ [pristupljeno 12. rujna 2024.]

47. Williams, M. (2023.) *Decision-Making Under Uncertainty: Why Decisiveness in Leadership Matters.* Dostupno na: https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-under-uncertainty-why-decisiveness-matters-williams-1c/ [pristupljeno 12. rujna 2024.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Sposobnost vodstva 8
Slika 2. Proces upravljanja rizikom 33

POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba: menadžeri i vođe 24
Tablica 2. Definicije rizika 26