



## UČNI NAČRT / COURSE SYLLABUS

<b>Predmet / Course</b>	Obvladovanje konfliktov in pogajalske veščine / Conflict Resolution and Essentials of Negotiation Skills
<b>Šifra predmeta / Course Code</b>	B22OKPV6-MZ
<b>Nosilec predmeta / Course Coordinator</b>	doc. dr. Lidija Breznik
<b>Vrsta predmeta / Type of the course</b>	izbirni / elective
<b>Jezik / Language</b> - Vaje / Tutorials - Predavanja / Lecture	Slovenski / Slovene, Slovenski / Slovene,
<b>Študijski program / Programme</b>	Management znanja (2. stopnja) / Knowledge Management (2nd cycle)
<b>Letnik / Year</b>	2.
<b>Pogoji za vključitev / Requirements</b>	/

<b>Predavanja Lectures</b>	<b>Vaje Tutorials</b>	<b>Druge oblike študija Other Type of Study</b>	<b>Samostojno delo Individual work</b>	<b>Ure dela Work hours</b>	<b>ECTS</b>
24	0	0	126	150	6

### Vsebina / Content:

<p><b>I. Konflikti in učinkovito obvladovanje konfliktov</b></p> <p>1. Razumevanje konflikta in konfliktnih situacij - Kaj je konflikt, kako se začne - Kako prepoznati konflikt - Rezultat in posledica konflikta (cena in vrednost konfliktov) ter kako ga reševati 2. Proces reševanja konflikta: Metoda 4 stopenj - Prva stopnja: Poznavanje samega sebe in ugotavljanje lastnih potreb - Druga stopnja: Prepoznavanje ciljev/potreb nasprotne strani in sposobnost vživljanja - Tretja stopnja: Razumevanje potreb druge strani - Četrta stopnja: Tehnike reševanja konflikta 1. 3. Učinkovito obvladovanje konflikta - Napotki in priročnik za učinkovito obvladovanje konfliktov - Učinkovito obvladovanje konfliktov in nasprotij v podjetjih/organizacijah (vidik HR managerja) 4. Mediacija na delovnem mestu - Opredelitev mediacije kot oblike razreševanja/obvladovanja konflikta - Mediacija v praksi in mediator - Vpeljava mediacije v delovno okolje, podjetje oz. organizacijo (vidik HR managerja)</p> <p><b>II. Pogajanja in pogajalske veščine</b></p> <p>1. Razumevanje pogajanj - Opredelitev pogajanj - Pogajanje kot oblika razreševanja /obvladovanja konflikta 2. Komuniciranje v procesu pogajanja 3. Pogajalski proces in določitev strategije oz. taktike 4. Pogajalske tehnike in lastnosti uspešnega pogajalca 5. Uporaba pogajanj pri reševanju konfliktnih situacij in nasprotij (vidik HR managerja)</p>	<p><b>I. Conflicts and effective conflicts resolution</b></p> <p>1. Understanding a conflict and conflict situations - What the term "Conflict" means and how it begins - How to recognize a conflict - How much is a conflict costing us (the cost and value of conflicts) and how to (re)solve it 2. The four steps to conflict resolution - First step: Ability to know yourself - identification/recognition of your own needs (the importance of self-awareness) - Second step: Recognizing the other party's objectives/needs and emotional (intelligence) capability - Third step: Understanding the other party's objectives/needs - Fourt step: Conflict resolution techniques/tactics 2. 3. Effective conflict resolution - Handbook of effective conflict resolution - Effective conflict and opposition resolution in companies and other organizations (HR manager perspective) 4. Mediation in the workplace - Defining mediation - mediation as a form of resolving a conflict - Mediation in action/practice and mediator - Implementing mediation in the working environment (HR manager perspective)</p> <p><b>II. Negotiations and negotiation capabilities/skills</b></p> <p>1. Understanding negotiations - What is negotiation - Negotiation as a form of resolving a conflict 2. Communication and communication skills in negotiation process 3. Negotiation process and defining the negotiation strategy 4. Negotiation techniques and characteristics of a successful negotiator 5. Using negotiation skills in conflict and opposition resolution (HR manager perspective)</p>
---	--

**Splošne kompetence / General Competencies:**

<p><i>Študent bo pridobil znanje in spretnosti na naslednjih splošnih vsebinskih področjih:</i></p> <p><b>SPL3:</b> Medosebne, socialne spretnosti; <b>SPL4:</b> Sodelovalno, timsko delo, delo v skupini; <b>SPL5:</b> Voditeljstvo, vodenje ljudi; <b>SPL8:</b> Spretnosti kritičnega mišljenja; <b>SPL11:</b> Spretnosti organiziranja in načrtovanja (npr. lastnega dela, dela drugih); <b>SPL13:</b> Spretnosti pisne komunikacije;</p>	<p><i>Student will acquire knowledge and skills in the following general areas:</i></p> <p><b>SPL3:</b> Interpersonal, social skills; <b>SPL4:</b> Cooperation, team work, group work; <b>SPL5:</b> Leadership skills; <b>SPL8:</b> Critical thinking; <b>SPL11:</b> Organising and planning skills; <b>SPL13:</b> Written communication skills;</p>
--	--

**Predmetno specifične kompetence / Course Specific Competencies:**

<p><i>Študent bo pridobil znanje in spretnosti na naslednjih specifičnih vsebinskih področjih:</i></p> <p><b>PSP5:</b> Pristopi k upravljanju podjetja z načrtovanjem in kontrolo ter uporabo različnih konceptov, metod in orodij; <b>PSP7:</b> Upravljanje s spremembami; <b>PSP11:</b> Psihologija na vsebinskem področju predmeta; <b>PSP16:</b> Raziskovalna metodologija na vsebinskem področju predmeta; <b>PSP18:</b> Splošna razgledanost na vsebinskem področju predmeta.</p>	<p><i>Student will acquire knowledge and skills in the following specific areas:</i></p> <p><b>PSP5:</b> Managing a company by planning and controlling by use concepts, methods and tools; <b>PSP7:</b> Change management; <b>PSP11:</b> Psychology in the field of the course; <b>PSP16:</b> Research methodology in the fields of the course; <b>PSP18:</b> General overview of the course content area.</p>
---	---

**Predvideni študijski izidi / Intended Learning Outcomes:**

<p><i>Študent bo dosegel naslednje študijske izide:</i></p> <p>1. Razume pomen odnosov v delovnem okolju, konfliktov in obvladovanja konfliktov ter pogajanj in pogajalskih veščin 2. Razume človeški vidik in prepozna različne osebnosti ter interese/potrebe/cilje ljudi v kontekstu razumevanja konfliktov - vidik HR managerja 3. Pozna proces reševanja konflikta 4. Razume in zna uporabiti metodo 4 stopenj reševanja konflikta 5. Primerja različne pristope k obvladovanju konfliktov in kritično presodi izbor najprimernejše tehnike/taktike 6. Pozna proces reševanja konflikta s pomočjo mediacije in zna uporabiti tehniko mediacije na delovnem mestu/okolju 7. Pozna proces, načela in tehnike pogajanj 8. Razume pomen komunikacije v procesu pogajanj 9. Zna uporabiti primerno tehniko pogajanja pri reševanju konfliktov in nasprotij 10. Zna uporabiti pridobljena znanja pri predmetu v praksi, se suvereno soočiti s konfliktnimi situacijami in nasprotovanji ter izbrati in uporabiti primerne strategije ter tehnike njihovega reševanja</p>	<p><i>Student will achieve the following learning outcomes:</i></p> <p>1. Understands the meaning of good work relationships, know the meaning of conflict resolution and understands the basics of negotiation 2. Understands the human aspect and be able to recognize different personalities (personality types) in a working environment, be able to recognize and to understand people's interests/needs/objectives, especially in the context of conflicts resolution (HR manager perspective) 3. Understands the conflict resolution process 4. Understands and be able to use a method of four steps of conflict resolution 5. Compares variety of techniques in conflict resolution process and be able to critically judge and choose the most appropriate technique/tactic 6. Knows mediation as a useful form/technique of resolving a conflict and be able to use mediation in his/her working environment 7. Knows the negotiation process, different negotiation principles / techniques / tactics 8. Understands the importance of effective communication in negotiations 9. Be able to use appropriate negotiation technique when resolving a conflict or other opposition 10. Be able to use knowledge acquired during this course, sovereignly confront different conflict situations and use appropriate strategy/technique to solve it/them.</p>
---	---

**Oblike in metode poučevanja in učenja / Types and Methods of Teaching and Learning**

<b>Oblike dela</b>	Frontalna oblika poučevanja; Delo v manjših skupinah; Samostojno delo študenta;
<b>Types of Teaching and Learning</b>	Frontal teaching; Work in smaller groups or pairs; Independent student work;

<b>Metode dela</b>	Razlaga; Razgovor/diskusija/debata; Delo z besedilom; Proučevanje primera; Gost iz prakse; Praktično delo;
<b>Teaching and Learning Methods</b>	Explanation; Conversation/discussion/debate; Work withh text; Case study; Guest from practice; Practical work;

### Načini ocenjevanja v % / Types of Student Assessment

Sprotno ustno ocenjevanje / Oral Assessment	/
Sprotno pisno ocenjevanje / Written Assessment /	/
Daljši pisni izdelek /Longer written casework <sup>1</sup>	30
Javni nastop s predstavitvijo rezultatov / Presentations <sup>2</sup>	10
Končni pisni izpit / Final written examination	60
Končni ustni izpit / Final oral examination	/
Udeležba in sodelovanje / Participation and cooperation	/
<b>Lestvica ocenjevanja / Grading scale</b>	številska/numeric

### Temeljna literatura / Literature:

Temeljna/obvezna:

- Breznik, L. (2019). Gradivo za predmet z vključenimi izbranimi prispevki za študente. / Course reading package including some selected materials given to the students.
- Anderson, K. (2007). Učinkovito reševanje konfliktov. Ljubljana: Založba Tuma.
- Crawley, J. & Graham, K. (2001, 2012). Mediation for managers: Resolving conflict and rebuilding relationships at work (People Skills for Professionals). London, Boston: Nicholas Brealey Publishing. Mediacija za menedžerje : reševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Fisher, R., & Ury, W. L. (2012). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. New York: Penguin Books.

Dodatna:

- HBR Case Studies: Managing difficult people. (2009). Boston: Harvard Business Review Press. (izbrana poglavja/selected chapters).
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J. & Silic, M. (2018). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships, International Journal of Conflict Management, 30(1), 87-110.
- Daft, R.L. & Marcic, D. (2011). Management: The new workplace. Cengage Learning. (izbrana poglavja/selected chapters).
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. Advances in Developing Human Resource, 4(1), 62-79.
- Yeung, D. Y., Fung, H. H. & Chan, D. (2015). Managing conflict at work: Comparison between younger and older managerial employees. International Journal of Conflict Management, 26(13), 342-364.
- Ward, van Z., Joost, W.M. & Verhoeven, R. V. (2016). Social media's dark side: inducing boundary conflicts, Journal of Managerial Psychology, 31(8), 1297 - 1311.
- Hofäcker, D. & König, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: a gender perspective, International Journal of Sociology and Social Policy, 33(9/10), 613 - 635.
- Kremer, I. (2016), The relationship between school-work-family-conflict, subjective stress, and burnout, Journal of Managerial Psychology, 31(4), 805 - 819.
- Miles, E. (2013). Developing Strategies for Asking Questions in Negotiation. Negotiation Journal, 29(4).
- Možina, S. (2002). Odnosi, nasprotja v organizaciji. Management - nova znanja za uspeh. Ljubljana: Didakta (izbrana poglavja/selected chapters).

### Reference nosilca / Lecturer's references:

**Strokovno delo:** 18 letne delovne izkušnje z vodenjem sodelavcev, projektnih timov z mešanih, interdisciplinarnih področij; izkušnje z vodenjem razvoja in prodaje s poudarkom na razvijanju pogajalskih veščin in obvladovanju konfliktnih situacij; vodenje razvoja kompetenčnega modela; namestnica predsednice društva za kadrovske dejavnosti; izkušnje v organih NS gospodarskih družb in drugo.

<sup>1</sup> Seminarska ali projektna naloga, raziskovalna naloga ipd.

<sup>2</sup> Plakat, naloga, prispevek

***Izbrano znanstveno - raziskovalno delo (1.01 Izvirni znanstveni članek in 1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci)*** na področju managementa (ki zajema štiri osnovne funkcije: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrola, kamor sodi tudi področje obvladovanja konfliktov in večšin pogajanj).

1. BREZNIK, Lidija, LAHOVNIK, Matej, DIMOVSKI, Vlado. Exploiting firm capabilities by sensing, seizing and reconfiguring capabilities : an empirical investigation. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466, 2019, vol. 21, iss. 1, str. 5-36. <http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/605>, doi: 10.15458/85451.72. [COBISS.SI-ID 24848870] kategorija: 1C (Z); uvrstitev: MBP; tip dela je verificiral OSICD
2. BREZNIK, Lidija. Konkurenčna prednost - o čem sploh govorimo in kakšen je njen vpliv na uspešnost?. *Izzivi managementu* : revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa, ISSN 2350-5435. [Tiskana izd.], okt. 2018, letn. 5, št. 2, str. 21-33, 82, ilustr. [COBISS.SI-ID 24848358] kategorija: 1D (Z); uvrstitev: druge revije; tip dela še ni verificiran
3. LOZEJ, Mojca, BREZNIK, Lidija. Razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti na področju energetike. *Izzivi managementu* : revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa, ISSN 2350-5435. [Tiskana izd.], okt. 2016, letn. 3, št. 2, str. 27-36, 73, tabeli. [COBISS.SI-ID 23313894] kategorija: 1D (Z); uvrstitev: druge revije; tip dela je verificiral OSICD
4. BREZNIK, Lidija. Exploiting knowledge through R&D and technological capability : a dynamic capabilities perspective. *Dynamic relationships management journal*, ISSN 2232-5867, May 2015, vol. 4, no. 1, str. 19-33, tabele, doi: 10.17708/DRMJ.2015.v04n01a02. [COBISS.SI-ID 22600678] kategorija: 1C (Z); uvrstitev: MBP; tip dela je verificiral OSICD
5. BREZNIK, Lidija, LAHOVNIK, Matej. Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view : a key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal of East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2014, vol. 19, no. 4, str. 453-485, doi: 10.1688/JEEMS-2014-04-Breznik. [COBISS.SI-ID 22324454], [JCR, SNIP, WoS do 12. 4. 2020: št. citatov (TC): 9, čistih citatov (CI): 9, čistih citatov na avtorja (CIAu): 4.50, Scopus do 27. 5. 2020: št. citatov (TC): 10, čistih citatov (CI): 10, čistih citatov na avtorja (CIAu): 5.00] kategorija: 1A3 (Z, A', A1/2); uvrstitev: Scopus (d), SSCI, Scopus, MBP; tip dela je verificiral OSICD
6. BREZNIK, Lidija, HISRICH, Robert D. Dynamic capabilities vs. innovation capability : are they related?. *Journal of small business and enterprise development*, ISSN 1462-6004, 2014, vol. 21, iss. 3, str. 368-384, doi: 10.1108/JSBED-02-2014-0018. [COBISS.SI-ID 22177766], [SNIP, Scopus do 27. 5. 2020: št. citatov (TC): 45, čistih citatov (CI): 45, čistih citatov na avtorja (CIAu): 22.50] nagrada: Awarded for Excellence 2015 for Outstanding Paper by Emerald Group Publishing kategorija: 1A2 (Z, A', A1/2); uvrstitev: Scopus (d), MBP; tip dela je verificiral OSICD
7. BREZNIK, Lidija. Razvijanje inovacijske zmožnosti. Deploying innovation capability. *Naše gospodarstvo* : revija za aktualna gospodarska vprašanja, ISSN 0547-3101. [Tiskana izd.], 2014, letn. 60, št. 1/2, str. 12-25, ilustr., doi: 10.7549/ourecon.2014.1-2.02. [COBISS.SI-ID 22101478] kategorija: 1C (Z); uvrstitev: MBP; tip dela je verificiral OSICD
8. LAHOVNIK, Matej, BREZNIK, Lidija. Technological innovation capabilities as a source of competitive advantage : a case study from the home appliance industry. *Transformations in business & economics*, ISSN 1648-4460, 2014, vol. 13, no. 2 (32), str. 144-160. [COBISS.SI-ID 22153190], [JCR, SNIP, WoS do 15. 12. 2019: št. citatov (TC): 7, čistih citatov (CI): 7, čistih citatov na avtorja (CIAu): 3.50, Scopus do 27. 11. 2019: št. citatov (TC): 7, čistih citatov (CI): 7, čistih citatov na avtorja (CIAu): 3.50] kategorija: 1A4 (Z); uvrstitev: Scopus (d), SSCI, MBP; tip dela je verificiral OSICD
9. BREZNIK, Lidija. Can information technology be a source of competitive advantage?. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466, 2012, vol. 14, no. 3, str. 251-269. [COBISS.SI-ID 21133542] kategorija: 1C (Z); uvrstitev: MBP; tip dela je verificiral OSICD
10. BREZNIK, Lidija, LAHOVNIK, Matej. Innovation capability as a source of competitive advantage in Slovenian information technology firms. *Technics technologies education management : journal of society for development of teaching and business processes in new net environment in BiH*, ISSN 1840-1503, 2012, vol. 7, no. 3, str. 1132-1144. [http://www.ttem.ba/pdf/ttem\\_7\\_3\\_web.pdf](http://www.ttem.ba/pdf/ttem_7_3_web.pdf). [COBISS.SI-ID 21075686], [JCR, SNIP, WoS do 12. 1. 2020: št. citatov (TC): 2, čistih citatov (CI): 1, čistih citatov na avtorja (CIAu): 0.50, Scopus do 25. 11.

2019: št. citatov (TC): 2, čistih citatov (CI): 2, čistih citatov na avtorja (CIAu): 1.00] kategorija: 1A1 (Z, A", A', A1/2); uvrstitev: Scopus (d), SCI, Scopus, MBP; tip dela je verificiral OSICD

11. BREZNIK, Lidija, LAHOVNIK, Matej. Dynamic capabilities and competitive advantage : findings from case studies . Management, ISSN 1331-0194, 2016, vol. 21, str. 167-185.. [COBISS.SI-ID 23050726], [SNIP, WoS do 13. 10. 2019: št. citatov (TC): 7, čistih citatov (CI): 7, čistih citatov na avtorja (CIAu): 3.50] kategorija: 4C (Z, A', A1/2); tip dela je verificiral OSICD

12. BREZNIK, Lidija, LAHOVNIK, Matej. Dynamic capabilities and competitive advantage : findings from case studies. V: Growth, competitiveness and inequality : working papers, 11th International conference Challenges of Europe, Hvar, 27th - 29th May, , (Challenges of Europe, ISSN 1847-4497). Split: University of Split, Faculty of Economics. 2015, 11 str. [COBISS.SI-ID 22602214] kategorija: 4C (Z); tip dela je verificiral OSICD

13. BREZNIK, Lidija. Deploying human resource capability for sustainable performance : a dynamic capabilities framework. V: DERMOL, Valerij (ur.), SMRKOLJ, Marko (ur.), ĐAKOVIĆ, Goran (ur.). Human capital without borders : knowledge and learning for quality of life : proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014, 25-27 June 2014, Portorož, Slovenia, Management, Knowledge and Learning International Conference 2014, 25-27 June 2014, Portorož, Sloveni, (MakeLearn, ISSN 2232-3309). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress. 2014, str. 561-570. [COBISS.SI-ID 22097894] kategorija: 4C (Z); tip dela je verificiral OSICD

14. BREZNIK, Lidija. Exploiting knowledge through R&D and technological capability : a dynamic capabilities perspective. V: SITAR, Aleša Saša (ur.), et al. Knowledge management and organizational learning : conference papers, 3rd International Conference on Management and Organisation, Brdo pri Kranju, 12-13 June . Ljubljana: The Slovenian Academy of Management. 2014, str. 151-169. [COBISS.SI-ID 22092006] kategorija: 4C (Z); tip dela je verificiral OSICD

15. LAHOVNIK, Matej, BREZNIK, Lidija. Innovation management and technological capabilities as a source of competitive advantage. V: DERMOL, Valerij (ur.), TRUNK ŠIRCA, Nada (ur.), ĐAKOVIĆ, Goran (ur.). Active citizenship by knowledge management & innovation : proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013, 19-21 June 2013, Zadar, Croatia, (MakeLearn, ISSN 2232-3309). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress. 2013, str. 771-779. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-319.pdf>. [COBISS.SI-ID 21619174] kategorija: 4C (Z); tip dela je verificiral OSICD

#### ***Izbrano strokovno-raziskovalno delo***

Izzivi managementu. Breznik, Lidija (glavni urednik 2015-). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, 2009-. ISSN 1855-5756. [http://sam-d.si/kategorija\\_revije/izzivi-managementu/](http://sam-d.si/kategorija_revije/izzivi-managementu/). [COBISS.SI-ID 243369472]

HOVELJA, Tomaž, BREZNIK, Lidija, KRISPER, Marjan, OCEPEK, Domen, VRHOVEC, Simon. Predstavitev sodobnega, dinamičnega, ekspertnega informacijskega sistema za razvoj človeških virov. V: SCHLAMBERGER, Niko (ur.), et al. Informatika v javni upravi 2013 : publikacija s prispevki konference IJU 2013, 9.-10. december 2013, Kongresni center Brdo pri Kranju. 1. izd. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika. 2013, [4] str., ilustr. [COBISS.SI-ID 10313300]

BREZNIK, Lidija. Oblike mentorstva se spreminjajo : ste se pripravljene začeti učiti od mlajših?

BREZNIK, Lidija. Zemljevid znanja za preboj v poslovanju.