**Planning one labor negotiation**

In trying to create win-win negotiation agreements, one of the biggest mistakes made by negotiators is to deal with the issues on an issue by issue basis. This often results in a breakdown in negotiations because invariably, conflicting monetary issues arise that result in a showdown between the two parties. Negotiating on an issue by issue agenda does not present the opportunity to make concessionary trade-offs between the different issues.

For example, in January, 1993, management and labour of Bayou Steel in Laplace, Louisiana, sat down to negotiate a new contract. Neither side dreamed that these talks would lead to a strike. Each side believed that they had built a solid relationship. Management went into the negotiations thinking and believing that if they used a win-win negotiation concept, they would increase and enhance the relationship between the shop floor and management. Even Ron Farraro, president of United Steel Workers of America did not conceive of the possibility that talks would collapse into a strike, and that a negotiated contract would be reached with little or no difficulty.

Management of Bayou Steel enlisted the help of two facilitators from the FMCS (Federal Mediation and Conciliation Services) to guide management through a win-win style negotiation with its workers. The president of Bayou said that the facilitators helped them identify each side’s objectives and concerns, and led him to believe that they had in effect, resolved 90% of the contract issues.

The facilitators set up an issue by issue agenda. They left the economic issues such as incentives, base pay, overtime, and vacation time as the final issues to be discussed. Management believed that they had correctly addressed the employees’ concerns about these pay issues.

However, union members became suspicious about management’s good intentions to take a win-win approach. They began to believe collectively that this negotiation approach by management was a disguised ploy meant to undermine their position, especially on the economic issues.

At first, negotiations went relatively well and as predicted. Yet, as the economic issues were placed on the table for discussion, the situation quickly turned upside down into a hard nosed bargaining negotiation. Management attempted to stay the course with a win-win approach, but this no longer washed with the union. Can you guess what happened? That’s right – union members walked and went out on strike.

By using an agenda to address the format of the contract negotiations, Bayou Steel failed to consider that any single issue could be so divisive. As the economic issues rose to the foreground of the talks, Bayou Steel no longer had leeway in considering trade-offs. They literally painted themselves into a corner because of their structured of agenda items.

We need to be able to compare and contrast all the issues collectively, and by order of relative importance. Package or multiple offers offer a greater latitude in finding creative solutions as it gives us more to work with, as opposed to dealing with issues on a one-on-one basis through a pre-designed agenda. Planning and using a Concession Strategy effectively can give one side a big power advantage over the other. So be careful to plan your agenda wisely.

**Planejamento de uma negociação sindical**

Na tentativa de criar acordos de negociação ganha-ganha, um dos maiores erros cometidos pelos negociadores é lidar com as questões considerando tópicos. Isso muitas vezes resulta em um colapso nas negociações, porque, invariavelmente, as questões monetárias conflitantes surgem em um confronto entre as duas partes. Negociando sobre um problema com base em uma agenda de tópicos não apresenta a oportunidade de fazer trocas entre as diferentes questões.

Por exemplo, em janeiro de 1993, gestores e trabalhadores de Bayou Steel em Laplace, Louisiana, sentaram-se para negociar um novo contrato. Nenhum dos lados sonhou que estas conversações levariam a uma greve. Cada lado acreditava que eles tinham construído um relacionamento sólido. A administração entrou nas negociações pensando e acreditando que se eles usassem um conceito de negociação ganha-ganha, eles iriam aumentar e melhorar a relação entre o chão de fábrica e a administração. Mesmo Ron Farraro, presidente da United Steel Workers of America não concebeu a possibilidade de que as negociações entrariam em colapso e em uma greve, acreditando que um contrato negociado seria alcançado com pouca ou nenhuma dificuldade.

A administração da Bayou Stel contou com a ajuda de dois facilitadores de os FMCS (Mediação Federal e Serviços Conciliação) para orientar a gestão através de uma negociação estilo ganha-ganha com os seus trabalhadores. O presidente da Bayou disse que os facilitadores ajudaram a identificar os objetivos e preocupações de cada lado, e levou-o a acreditar que eles tinham de fato, resolvido 90% das questões contratuais.

Os facilitadores estabeleceram uma agenda por temas. Eles deixaram as questões econômicas, tais como incentivos, salário base, horas extras e tempo de férias como as questões finais a ser discutido. Os gestores acreditavam que eles tinham abordado corretamente as preocupações dos trabalhadores sobre essas questões salariais.

No entanto, os membros do sindicato tornaram-se suspeitos com relação a adotar uma abordagem ganha-ganha. Eles começaram a acreditar coletivamente que esta abordagem de negociação pela administração foi uma manobra disfarçada destinada a minar a sua posição, especialmente sobre as questões econômicas.

As primeiras negociações foram relativamente bem, como previsto. No entanto, quando as questões econômicas foram colocadas sobre a mesa para discussão, a situação rapidamente virou de cabeça para baixo em uma negociação dura. A administração tentou manter o curso com uma abordagem ganha-ganha, mas isso já não foi longe com o sindicato. Você consegue adivinhar o que aconteceu? É isso mesmo - os membros do sindicato caminharam e entraram em greve.

Ao usar uma agenda para enfrentar o formato das negociações do contrato, a Bayou Steel deixou de considerar que algum único problema poderia ser tão gerador de divisões. À medida que as questões econômicas subiram para o primeiro plano das conversações, a Bayou Steel já não tinha margem de manobra ao considerar trade-offs. Eles literalmente se pintaram para um canto por causa de sua agenda estruturada por itens.

Precisamos ser capazes de comparar e contrastar todas as questões coletivamente, e por ordem de importância relativa. Um pacote ou várias ofertas oferecem uma maior latitude para encontrar soluções criativas, uma vez que nos dá mais para trabalhar, ao invés de lidar com questões em uma base um a um através de uma agenda pré-concebida. Planejando e usando efetivamente uma estratégia de Concessão pode dar para um dos lados uma grande vantagem e poder sobre o outro. Portanto, tenha cuidado para planejar sua agenda com sabedoria.