

Onderhandelen à la Trump

Naast de humor en de lach in dit nummer ook de traan: droevig stemmende lessen voor onderhandelaars, getrokken uit twee jaar presidentschap van Donald Trump. In januari dit jaar wijdde de redactie van het *Negotiation Journal* van de Harvard University een volledig nummer aan de onderhandelingsstrategie van president Trump.¹ Een aantal van de artikelen passeren hier de revue.

Wat moet je weten over hoe Trump onderhandelt? En wat betekent zijn stijl voor wie zelf aan de onderhandeltafel zit? Dat zijn grofweg de twee kernvragen die centraal staan in het januari-nummer van het Amerikaanse vaktijdschrift.

De auteurs van het themanummer doceren psychologie of onderhandelingsleer aan een universiteit, of zijn zelf onderhandelaar of mediator. Eigenlijk hopen ze allemaal dat Trump na zijn eerste termijn het veld ruimt en dat is niet alleen tussen de regels door te lezen. Er zijn ook voorzichtige tips voor als de vrees uitkomt dat hij aan een tweede termijn mag beginnen.

De lessen van Trump

Valt er iets te leren van Trumps manier van onderhandelen? Dat leren van Trump geen grap is, maar een serieus metier lijkt te worden, valt te lezen in diverse tijdschriften en dagbladen zoals de *New York Times* die er hun analyses aan wijden. En na Trumps eigen boek uit 1987 over zijn stijl van onderhandelen (*Trump: The Art of the Deal*) volgden boeken van observatoren. Een daarvan is het boek van Martin Latz, *The Real Trump Deal: An Eye-Opening Look at How He Really Negotiates* (2018). Het *Negotiation Journal* wijdt er een artikel aan van de hand van Richard Shell, hoogleraar recht en bedrijfsethiek.² Die start met een veelzeggend citaat van Trump uit diens eigen boek: 'My style of deal-making is quite simple and straightforward.

I aim very high, and then I just keep pushing and pushing and pushing to get what I'm after.'

Shell wil zich eigenlijk alleen in de onderhandelingsstijl van Trump verdiepen omdat dat nu eenmaal zijn vak is; hij doceert over onderhandelen. Anders zou hij er liever verre van blijven. En dat blijkt ook uit zijn wat aarzelende adviezen en die van zijn collega-auteurs in dit themanummer; ze spreken de lezer en mogelijk vooral zichzelf moed in: '(The) only reliable way to neutralize this extreme style of negotiation is, in the words of Trump's closest negotiation advisors, to summon your courage and 'stand your ground'.' Het is een herkenbare reactie in een politiek landschap waar iemand alle conventies aan zijn laars lapt.

Belangrijkste wapen

Trumps onderhandelingsstijl valt te omschrijven als die van de *Transactional Man*. Trump is geen sluwe vos volgens Shell, die daarmee refereert aan Isaiah Berlins onderscheid tussen de vos en de egel, maar een egel die niet beschikt over het grote arsenaal aan trucjes van de vos, maar altijd zijn zelfde wapen inzet.

Het belangrijkste wapen van Trump is *leverage*: 'Leverage is having something the guy wants. Or better yet, needs. Or best of all, simply can't do without. [...] [L]everage often requires imagination, and salesmanship. In other words, you have to convince the other

Door **Petra Jonkers**

Illustratie: **Tamar**

Rubinstein

guy it's in his interest to make the deal.' In de woorden van Trump zelf. Zijn 'empathie' is gelegen in zijn poging te doorgronden wat de grootste angst, zwakte of diepste wens van de ander is. Die hij vervolgens exploiteert. Heel goed begrijpen wat de ander nodig heeft, dát is het wapen van Trump. Zo wist hij hoezeer de conservatieven de benoemingen in het Supreme Court wilden beheersen om hun politieke agenda door te voeren, dat ze bereid waren Trump te nomineren: *'He was the best hope to tip the balance.'*

Daarnaast onderscheidt Shell nog twee aspecten in de houding van Trump die samen met zijn sterke wapen de pijlers onder zijn onderhandelingsstijl uitmaken. Trump is ten eerste 'uber-competitive': hij wil altijd winnen. Trainers, kwaad worden en zelfs met stoelen gooien horen tot het repertoire van Trump en zijn onderhandelaars. Hij wil ook wedstrijden winnen die al gespeeld zijn, wat Shell illustreert uit Trumps stelling dat zijn inauguratie een veel grotere menigte op de been had gebracht dan die van Obama. Ten tweede vertrouwt Trump niemand omdat hij ervan uitgaat dat anderen even competitief zijn als hij. Ook zijn meest loyale medewerkers zet hij aan de kant als hem dat voordeel biedt. Hij zou alleen beschikken over een speltheoretisch 'vertrouwen' in anderen: de wetenschap dat als de andere partij aan het verliezen is, een deal onder handbereik is.

Deze drie pijlers zijn herkenbaar in zijn verdere stijl: anderen onder druk zetten, overdrijven en mooier voorspiegelen. Trump voerde 4.095 rechtszaken in dertig jaar, vaak om na een deal te beknibbelen op zijn toezeggingen. En naar verluidt suggereerde Trump ooit dat het Britse kroonprinselijke paar Charles en Diana een appartement in zijn Trump Tower wilden kopen om zo anderen tot kopen over te halen.

Transaction Man

Maar gaat er achter de stijl van onderhandelen van Trump nu wel een zo duidelijke strategie schuil, vraagt Shell zich af, of bepaalt vooral een impulsieve persoonlijkheidstrekkende stijl? De *win-lose-mindset* die nooit uit is op *win-win*, maar louter gefocust op winst. De Transaction Man doet beloftes per deal die hij waar mogelijk intrekt zodra de deal gesloten is. Dat gaat lastig als je probeert te investeren in duurzame relaties. Daarmee contrasteert de archetypische Transaction Man scherp met de *Collaborative Man* die relaties opbouwt, en die, zegt Shell, juist een zo grote rol speelt in de *negotiation pedagogy*, de onderhandelingsleer.

Trump onderhandelt als een pokerspeler: hij probeert de ander succesvol te misleiden zonder zelf misleid te worden. Het is een harde vorm van

onderhandelen die advocaten en commerciële onderhandelaars nog onderwezen krijgen: gebruik harde referentiepunten (ankers) en ultimatum, word kwaad en laat de boel emotioneel escaleren. Dat de vredelievendere vorm van onderhandelen meer geaccepteerd is, wil niet zeggen dat die in de praktijk de beste papieren heeft: *'The arrival of the Age of Trump thus serves as a timely reminder [...]: Transactional Man will not disappear just because a more problem-solving, collaborative style of negotiation might be normatively attractive.'* Shell sluit af met een verzuchting: *'Still, it will leave you shaking your head in amazement. When all is said and done, we face a fact that confounds all the others: this man is not doing real estate deals in New York. He is president of the United States.'*

Zorgen

Dan de zorgen voor de rest van de Amerikaanse bevolking. In het artikel 'Tentative Teaching on Conflict from Trump's Tumultuous Teaching in Office' probeert Peter Coleman een aantal lessen te trekken uit het optreden van Trump, voor zover dat, zegt hij er meteen bij, mogelijk is bij een president die het land elke ochtend met zijn tweets even opschudt en op het verkeerde been zet. Coleman is hoogleraar psychologie en directeur van een internationaal centrum voor conflictoplossing. Onderzoeken op basis van de *social learning theory* tonen steeds weer dat wanneer een hooggeplaatste leider zich onethisch gedraagt, én hij daarmee wegkomt of er zelfs waardering voor krijgt, er in de



maatschappij nieuwe normen ontstaan die dergelijk gedrag versterken en rechtvaardigen. Houd er dus rekening mee, zegt Coleman, dat het twijfelachtige, conflictueuze gedrag van Trump pregnanter en meer geaccepteerd zal worden: publieke en persoonlijke aanvallen op opponenten en voormalige bondgenoten, herhaaldelijke en onjuiste statements, het uit zijn verband rukken van feiten, sterk overdrijven van de positieve impact van eigen acties en onderschatten van de negatieve impact,

De nieuwe cultuur onder Trump legt employees of color extra lasten op hun schouders

en de typische ‘accepteer en anders zwaait er wat’ manier van onderhandelen. Trumps focus op immigranten vloeit volgens Coleman precies voort uit het door Shell geschetste wapen van Trump: leverage. Trump liet onderzoeken waar zijn kiezers het bangst voor waren en toen bleek dat dat immigratie was, zette hij daar vasthoudend op in. Trump zaait verdeeldheid waar mogelijk – terwijl de Verenigde Staten juist uit minderheden (religieus, etnisch, et cetera) zijn opgebouwd – en demoniseert mensen voortdurend; alleen al Trumps insinuaties aan het adres van Obama over diens geboortecertificaat getuigen daarvan. Verdeeldheid is allerminst nieuw, maar de schaal, frequentie en ernst waarmee Trump demoniseert en de verdeeldheid tussen groepen voedt, zijn dat in de geschiedenis van de Verenigde Staten wel. En *intergroup hostilities*, stelt Coleman, zijn gemakkelijker aan te wakkeren, duren langer, hebben een sterkere invloed op gedrag, én zijn moeilijker omkeerbaar dan samenwerking tussen groepen. Als die trein eenmaal rijdt, valt die moeilijk te stoppen.

Zelf onderhandelen in het tijdperk Trump
Wie niet zelf met Trump aan tafel zit, kan wel de gevolgen ondervinden van zijn onderhandelingsstijl. Het is te vrezen, schrijft Michael Z. Green, hoogleraar rechtsgeleerdheid aan de Texas University in zijn artikel ‘Negotiating Race in the Workplace after Trump’ dat prolongatie van het presidentschap en van Trump en zijn gedrag leidt tot een blijvend, transformatief effect op de samenleving. Hij waarschuwt ervoor dat ras weer vaker een rol zal spelen in onderhandelingen. Net als vrouwen moeten *employees of color* in een giftige cultuur waarin stereotypingen weer opleven en

soms ronduit gelegitimeerd worden, weer grote(re) hordes nemen. Zij zullen onderhandelingen vaker verliezen als ze minder informatie hebben dan witte onderhandelaars, of als die suggereren dat dat zo is. Ook raciale stereotypen over luie en boze zwarte werknemers kunnen in onderhandelingen over promotie weer de kop opsteken. Dat vraagt om nog betere voorbereiding: grondig vooronderzoek is nodig, om zo veel mogelijk feiten op tafel te leggen en documentatie over eigen prestaties. Bij voorkeur treedt de zwarte werknemer de intolerantie van de werkgever ‘open’ tegemoet om de irrationaliteit van het *I-win-you-lose*, competitieve onderhandelingsmodel à la Trump zien te overwinnen. Door aanvallen te parkeren en op belangen te focussen, door te zoeken naar gezamenlijke winst, door onafhankelijke *standards of fairness* in te roepen, door expliciet aan (mensen)rechten te refereren en als het niet anders kan door te stoppen met onderhandelen en naar de rechter of de media te stappen.

Volgens Green hanteert Trump met zijn ondermijnende en boosaardige opmerkingen over ras de speltheorie: hij zet zich neer als een onvoorspelbare en overreactieve idioot, wat hem een sterke positie verleent om zijn zin te krijgen. Juist omdat hij sommige doelen ook bereikt (het benoemd krijgen van twee conservatieve rechters in het *Supreme Court*, bijvoorbeeld) kan hij een rolmodel worden voor wie onderhandelt op de werkvloer. Dat kan expliciet racistische opmerkingen en gedrag op de werkvloer aanwakkeren. De nieuwe cultuur onder Trump legt employees of color extra lasten op hun schouders. Ze zullen vaker moeten reageren op racistische opmerkingen of die moeten verdragen, en ze zullen vaker de strijd om promotie verliezen. Het beste, aldus Green, kunnen werknemers en werkgevers zich realiseren dat de huidige regering niet de standaard is voor professionele omgang met elkaar op de werkvloer. ●

Noten

1. *Negotiation Journal's special issue on negotiation in the age of Trump* 2019/1; de besproken artikelen zijn te downloaden via onlinelibrary.wiley.com.
2. Richard Shell, ‘Transactional Man: Teaching Negotiation Strategy in the Age of Trump’.



Petra Jonkers is politoloog, rechtssocioloog en tekstschrijver. Ze schrijft o.a. over gedragswetenschappen en recht en is redactielid van dit tijdschrift.