

# ТЕМА 9. НАЦІОНАЛЬНІ ТА ОСОБИСТІСНИЙ СТИЛІ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

## 1. Національні стилі ведення переговорів

Існують певні норми у веденні переговорів, які є загальноприйнятими і постійними. Крім цих загальних норм існує певна різниця в теорії і практиці ... Ця різниця сталася через відмінності в національному характері, традиціях і потребах. Таким чином, можна назвати кілька типів, або видів, дипломатії, і важливо вміти розрізнати ці типи.

Безпосередні учасники переговорів завжди підкреслюють факт відмінності в характері ведення переговорів представниками різних країн і народів. Більш того, вони намагаються враховувати ці особливості на практиці. У мемуарній літературі можна знайти чимало описів впливу національних особливостей на переговорний процес<sup>1</sup>.

Звернення до аналізу особливостей різних країн при веденні переговорів є важливим не тільки з практичної, але також і з теоретичної точки зору, оскільки національні особливості є одним з основних параметрів, що відрізняють міжнародні переговори від інших їх видів.

Дослідники на відміну від практиків, навпаки, протягом багатьох років звертали мало уваги на цей аспект. Ситуація почала змінюватися з кінця 1970-х - початку 1980-х років, насамперед у зв'язку з розвитком переговорів між СРСР і США в галузі роззброєння. Найбільший інтерес був виявлений до специфіки ведення переговорів СРСР (питання організації, складу, форм діяльності радянського зовнішньополітичного апарату, а також характерні особливості радянського стилю ведення переговорів) як головного американського партнера по переговорам. Активно почали вивчатися і деякі інші національні стилі, які аналізувалися в журналі по переговорам «Міжнародні переговори: теорія і практика». У 1990-х роках інтерес до національних стилям був обумовлений і тим, що з'явилося безліч конфліктів внутрішнього характеру, для мирного врегулювання яких потрібно розуміння національних особливостей.

Говорячи про національні особливості, слід підкреслити, що мова йде про стилі, характерних саме для тих чи інших країн, а не для певних етнічних утворень. В англомовній літературі використовується термін «національні стилі

---

<sup>1</sup> Наприклад, сінгапурський дипломат Т. Кох призводить курйозний випадок того, як національні відмінності викликали нерозуміння сторін. На початку 1990-х років член Президентської Ради із Зовнішньої Розвідки Дж. Кікпатрік здійснювала поїздку по країнах АСЕАН, де зустрічалася з міністрами закордонних справ і задавала їм один і той же питання: «Як ви думаєте, чи скоро буде дозволена камбоджійська проблема?» Скрізь їй відповідали одне й те саме: це питання буде вирішене дуже скоро. Коли ж вона поцікавилася, коли саме, то була вражена, почувши, що це станеться років через п'ять. За американськими поняттями п'ять років для вирішення проблеми - це дуже багато.

Аналогічні спостереження і колишнього американського представника на переговорах про стратегічні наступальні озброєння (СНО) між СРСР і США Е. Роуней, який зауважив, що якщо радянські учасники розглядали переговорний процес як гру в шахи, вважаючи за краще обмірковувати рішення і приймати їх послідовно одне за іншим, то американські - як відеогру, для якої характерний край швидкий темп.

ведення переговорів» (national negotiating styles), що відрізняється від терміна «етнічні стилі».

Незважаючи на досить тривалу історію вивчення національних стилів ведення переговорів, думки щодо них досить суперечливі. Це пояснюється методологічними труднощами. Неясно, наприклад, що вважати національним стилем, наскільки національний стиль пов'язаний з етнічним стилем ведення переговорів.

Наприклад, чи буде китаєць, який проживає в США, вести переговори «по-американськи» або на його стиль впливатимуть етнічні особливості? Крім того, національні стилі не є якимись застиглими утвореннями. Вони змінюються, розвиваються, збагачуються.

До речі, варто звернути увагу на те, що в самих переговорних стилях можна виділити досить консервативні, обумовлені культурними традиціями, а також більш рухливі компоненти, пов'язані, наприклад, з політичними, ідеологічними нормами, які змінюються відносно швидко. Строго кажучи, їх лише умовно можна віднести до національних особливостей.

Складнощі виникають ще й у зв'язку з тим, що аналіз національних особливостей ведеться крізь призму власного стилю, найчастіше американського, так як в даній області найбільше американських робіт. Це, безсумнівно, накладає свій відбиток на опис інших стилів.

Нарешті, слід мати на увазі, що коли говорять про національному стилі, припускають найбільш характерне, але зовсім не обов'язково саме таке ставлення до переговорів, поведінка на них і т.п.

Один з перших питань, яке викликає полеміку, яка взагалі роль національних стилів в переговорному процесі? Тут існує дві основні точки зору, і обидві вони визнають наявність національних особливостей.

1) **національні особливості відображають скоріше несуттєві характеристики переговорного процесу.** В багатьох дослідженнях, в тому числі орієнтованих на застосування кількісних методів аналізу, показані відмінності в національних особливостях ведення переговорів, однак ці національні відмінності складають скоріше їх периферичну область.

Аргументом тут є те, що переговори являють собою універсальний процес, що дозволяє його учасникам говорити на одній мові. Автори використовують яскраву метафору, кажучи, що долетіти до Бостона можна різними рейсами, але в будь-якому випадку пасажирів незмінно чекають зліт, політ і посадка. Так само і переговорний процес складається з єдиних структурних елементів. Дехто переконаний, що в останні десятиліття світ все сильніше формує єдину субкультуру для учасників переговорів зі своїми правилами поведінки, мовою, символами і т.д. І хоча ця субкультура може значно відрізнитися від прийнятих національних норм і правил поведінки, проте вона приймається всіма членами світової спільноти. Сприяє цьому процесу і обмін студентами, навчальними програмами і т.п. В результаті, наприклад, громадянин Франції або Китаю, який здобув освіту в США, так чи інакше сприймає особливості американського типу мислення і поведінки.

Таким чином, згідно з першим напрямком досліджень **інтенсифікація переговорів призводить до розмивання національних кордонів**. У міру розвитку інтеграційних процесів у світі і його глобалізації взаємопроникнення національних стилів, формування єдиних параметрів ведення переговорів будуть грати все більшу роль в переговорному процесі.

**2) національній або культурної (в широкому сенсі цього слова) специфіці має надаватися якщо не вирішальне, то принаймні одне з основних значень в переговорному процесі.**

Представники цього напрямку, навпаки, схильні відводити національним особливостям одне з центральних місць в переговорному процесі. Вони вважають, що відмінності в культурах занадто великі і труднощі, які виникають в ході переговорів між представниками різних культур, багато в чому обумовлені цими відмінностями. Як заперечень представникам першого напрямку щодо формування єдиної переговорної культури автори, що відстоюють цю точку зору, наводять такі аргументи:

- на людину найбільший вплив надають цінності, традиції, звичаї тощо, засвоєні в дитинстві, тому на переговорах в критичних ситуаціях (які особливо важливі) саме вони впливають, а не сформована в більш пізній період якась «єдина переговорна культура» ;
- учасники переговорів представляють не себе особисто, а конкретні держави, національні рухи і т.п., а значить, не можуть не враховувати свої культурні, ідеологічні та інші особливості;
- переговори є формою взаємодії різних культур, а отже, на них відбувається своєрідне випробування норм поведінки і традицій; кожна сторона на переговорах прагне їх не тільки зберегти, але і закріпити;
- в даний час переговори широко ведуться не тільки дипломатами, але і людьми, часто володіють значно меншим досвідом міжнародного спілкування, наприклад представниками громадських, релігійних організацій, промисловості і т.д. Ці учасники, не маючи можливості на основі минулого досвіду виробити єдину переговорну культуру, привносять в переговорний процес значний елемент національної специфіки.

Все це, на думку дослідників, підкреслюють особливу важливість і значимість національних особливостей при веденні переговорів, свідчить про неможливість штучної універсалізації стилів.

Яка ж точка зору має під собою більше підстав? Мабуть, не слід абсолютизувати жодну з них, тим більше що вони сходяться у визнанні існування національних відмінностей при веденні переговорів. Що стосується ступеня значимості національних особливостей, то вона може бути різною в кожному конкретному випадку. Причому роль тут грає те, в рамках яких відносин ведуться переговори. Єдина переговорна субкультура в найбільшій мірою проявляється при істотному збігу інтересів сторін на переговорах, тобто в умовах співпраці. У конфліктних же ситуаціях, навпаки, слід очікувати більшого прояву національних особливостей.

У чому ж конкретно виявляються національні стилі в переговорному процесі? Різні автори відповідають на це питання по-різному.

Фішер пропонує наступні п'ять параметрів, що характеризують національний стиль ведення переговорів:

- особливості сприйняття і розуміння самої ситуації переговорів (чи розглядаються переговори як метод вирішення проблем, схильність до компромісів на початковій стадії; принципи формування делегації на переговорах і інші);
- особливості прийняття рішення (наприклад, наскільки самостійні в ухваленні рішень учасники переговорів; як в цілому приймаються рішення на переговорах);
- особливості національного характеру (як сприймається власна культура та інші культури; ціннісні орієнтації; специфіка логіки при веденні переговорів і т.д.);
- невербальні характеристики (роль жестів, міміки);
- лінгвістичні особливості (зокрема, наявність в мові тих чи інших понять, їх співвідношення з аналогічними поняттями інших мов).

Не існує будь-яких єдиних параметрів, на основі яких аналізувалися б переговорні стилі. У кожному разі вибір параметрів відображає теоретичні уявлення конкретних дослідників про природу переговорного процесу.

## **1. Основні системи цінностей, розуміння ролі переговорів, особливості сприйняття і мислення на переговорах.**

На формування даної сфери насамперед впливають історичні традиції та підходи до переговорів, загальні ціннісні та ідеологічні установки. Для формування, наприклад, вітчизняного стилю ведення переговорів велике значення мали й мають традиції і особливості вітчизняної культури, які склалися протягом тисячоліть включає до свого складу культури десятка інших народів і здавна була пов'язана з сусідніми культурами Візантії, Туреччини, південних і західних слов'ян, Німеччини, Італії, народів Сходу і Кавказу, - культура універсальна і терпима до культур інших народів. Стосовно до переговорів ця риса означає високу адаптивну здатність вітчизняного стилю їх ведення.

Інші фактори вплинули на формування ставлення до міжнародних переговорів єгиптян. Так, американський дослідник У. Квандт виділяє три головні риси, характерні для єгипетських учасників переговорів:

- 1) сприйняття Єгипту як одного з найдавніших осередків людської цивілізації і прагнення продовжити історичні традиції своєї країни;
- 2) прийняття необхідності сильного правління;
- 3) жорсткі і досить розвинені адміністративні правила поведінки.

Ці особливості єгиптян значною мірою позначаються при веденні ними переговорів, зокрема, вони дуже чутливі до питань, пов'язаними з національною незалежністю, втручанням в їх внутрішні справи.

Тип аргументації, а саме те, чи є аргументи головним чином причинно-наслідковими або оціночними, також становить одну з істотних характеристик національних особливостей сприйняття і мислення під час переговорів. У свою чергу серед причинно-наслідкових також виділяються два типи аргументів:

- індуктивні, які передбачають виведення укладення на основі фактичного доказу і є характерними для англосаксонського переговорного стилю (відповідно і для англійської та американської стилів ведення переговорів);
- дедуктивні, засновані на тому, що вихідною точкою служить якийсь принцип, а доказ будується як демонстрація застосування цього принципу, що є типовим, наприклад, для традицій римського права.

За даними деяких досліджень, для представників західних країн в більшій мірі, ніж для представників Сходу, значимими є аргументи, засновані на причинно-наслідковій зв'язки.

Так, згідно з роботою М. Харрісона, французи під час обговорення питань традиційно орієнтуються на логічні докази і походять від загальних принципів. Це також відзначає і Ч. Коган, підкреслюючи значний вплив культурних традицій на формування французького стилю ведення переговорів.

## 2. Організація переговорного процесу

Ця група показників відображає особливості, пов'язані з характером формування делегації і механізмами прийняття рішення на міжнародних переговорах, тобто організаційними питаннями їх підготовки і ведення. До цієї ж групи показників належить і самостійність членів делегації в прийнятті рішень на переговорах: чи потрібно їм щоразу при найменших змінах ситуації запитувати інструкції; чи є ці інструкції, як правило, жорсткими, або вони допускають значну свободу дій. Іншими словами, наскільки повно праве прийняття рішення центр делегує безпосередньо учасникам переговорів. Американські представники мають значно більший ступінь свободи на міжнародних переговорах у порівнянні з представниками Франції, Японії, Китаю, Росії та ін.

Після узгодження позиції члени американської делегації мають досить широкі повноваження діяти в її рамках. В результаті темп ведення переговорів виявляється високим. Інакше будується процес прийняття рішення в китайській або японській делегації. Наприклад, китайська сторона зазвичай остаточні рішення приймає не за столом переговорів з партнером, а вдома. Схвалення досягнутих домовленостей з боку центру для неї практично обов'язково, навіть якщо вони знаходяться в рамках попередніх інструкцій. Все це може займати значний час і затягувати переговори.

До організаційних моментів відносяться також питання щодо формування делегації, розподілу обов'язків між її членами, ступеня ієрархії серед членів делегації, характером їх формальних і неформальних взаємин. За кількісним складом виділяються, наприклад, китайські делегації, в яких, як правило, багато експертів, в тому числі експерт з фінансових питань, технічним і т.д.

Організація взаємодії також є важливим моментом, що відрізняє національний стиль ведення переговорів. Французи зазвичай намагаються уникати офіційних обговорень питань один на один з партнером.

З точки зору організації процесу переговорів важливо також, наскільки складний процес попередніх погоджень всередині країни. Американці завжди вирішують проблему узгодження своїх внутрішніх інтересів між різними відомствами і проводять внутрішні переговори.

### 3. Поведінкові особливості на переговорах

Дана група параметрів визначається специфікою кожної стадії ведення переговорів; орієнтацією на послідовність проходження етапів; найхарактернішими тактичними прийомами; особливостями невербальних компонентів спілкування, їх ролі в переговорному процесі. Поведінкові особливості на переговорах найбільш докладно описані дослідниками і практикаками.

Так, велику увагу підготовчій стадії переговорів приділяють німці, які ретельно опрацьовують свою позицію. Англійці ж готуються до переговорів не настільки ґрунтовно, але з великою долею прагматизму, вважаючи, що в залежності від позиції партнера тільки на самих переговорах і може бути знайдено оптимальне рішення.

Для китайського стилю ведення переговорів типовим є чітке розмежування окремих етапів: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключний етап переговорів. При цьому на початковому етапі велика увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів, манері їх поведіння. Китайські представники вважають за краще, щоб на переговорах з ними партнер першим «відкривав карти», першим висловлював свою точку зору, першим робив пропозиції і т.д. Самі китайці намагаються робити поступки зазвичай під кінець переговорів, після того як оцінять можливості протилежної сторони. На другій стадії, якщо спостерігається період «глухої пори», китайські учасники можуть несподівано внести нові пропозиції, що містять поступки.

Японці, зустрічаючись з яскраво вираженою поступкою, як правило, відповідають тим же. Японці намагаються уникати обговорень і зіткнень позицій під час офіційних переговорів, а також участі в багатосторонніх переговорах. При переговорах з більш слабким партнером вони нерідко вдаються до погроз. У той же час слід констатувати малу ефективність застосування погроз по відношенню до них самих. В цілому для японської сторони не характерні особливі зрушення в позиції або значні зміни в тактиці при веденні переговорів.

Американці також мають свої тактичні особливості. Вони менш схильні строго слідувати етапам, в той же час вважають за краще спочатку обговорювати загальні рамки можливого угоди, а потім переходити до деталей. Для них є також характерним пропозицію пакетних рішень на переговорах, або прийом пробної кулі. Крім того, багато авторів відзначають, що американці задають вкрай швидкий темп самому обговоренню.

При розгляді поведінкових особливостей тієї чи іншої культури важливо враховувати роль контексту. Дослідники часто використовують виділені в політології два типи культур: з високим і низьким контекстом. У культурах з низьким контекстом (наприклад, американської, німецької) практично не міститься прихованого сенсу. В інших культурах (зокрема, в російській, французькій, японській) значення контексту дуже велике, аж до того, що сенс сказаного може змінюватися на протилежний. У другому типі культури особливого значення набувають невербальні чинники спілкування.

У зв'язку з цим на переговорах можливі ситуації, які ведуть до непорозумінь. Наприклад, в японській культурі відмова не може бути виражений прямо. Під час

зустрічі в 1969 р між президентом США Р. Ніксоном і прем'єр-міністром Японії Е. Сато останній на пропозицію Р. Ніксона, пов'язане з експортом текстилю, відповів словами, які дослівно можуть бути переведені так: «Я зроблю все від мене залежне». Ці слова були сприйняті Р. Ніксоном як то, що в цьому напрямку буде вестися робота, хоча по суті вони означали відмову.

На завершення слід підкреслити: знати національні стилі, вміти бачити відмінності між ними необхідно, однак не слід сліпо переймати стиль партнера в надії на кращий результат переговорів.

## **2. Особистісний стиль ведення переговорів**

На міжнародних переговорах держави або організації реалізують свої інтереси і цілі через своїх представників. У цьому сенсі учасник переговорів виступає дwoяко: з одного боку, як людина, покликаний реалізувати інтереси він представляє, інституту (держави, міжнародної організації і т.п.), з іншого - як особистість з притаманними їй національно-культурними та індивідуальними особливостями.

Як і в питанні про значимості національного стилю, при визначенні ролі особистісних особливостей на переговорах висловлюються майже протилежні точки зору. Так, ряд авторів відзначає, що особистість на переговорах була важлива в минулому, сьогодні ж учасник переговорів діє в досить жорстких рамках об'єктивних чинників, і тому його особистісні особливості майже не варті уваги. Такої думки дотримуються багато авторів.

Велике значення особистісних характеристик на переговорах надають, як правило, практики, безпосередні учасники переговорів. Г. Нікольсон писав, наприклад, що основа успішних переговорів є моральний вплив, яке спочиває на семи особливих чеснотах - правдивості, точності, спокої, рівному характері, терпінні, скромності, лояльності. Угорський учасник переговорів Я. Нергеш називає такі особистісні риси, необхідні для ведення переговорів, як наявність сильного характеру, рішучість, цілеспрямованість, готовність до прийняття рішення, честюлюбство, сумлінність. У той же час володіння харизмою при веденні переговорів виявляється необов'язковим. Наприклад, як вважає Д. Данна, Г. Кіссінджер не є харизматичною особистістю, однак це не завадило йому успішно проводити багато переговорів.

Вести переговори можна по-різному: у твердій манері (і уславитися, наприклад, паном Ні) або в м'якій (ставши паном Так); бути відкритим, доброзичливим або досить замкнутим, але тим не менш залишатися професійним учасником переговорів.

Історія знає багато прикладів несхожих один на одного глав делегацій і окремих учасників міжнародних переговорів, які завдяки саме унікальному поєднанню різних особистісних якостей і рис придбали свою популярність. Більш того, кожен історичний період вимагає своїх, особливих якостей від учасників, так і оцінюватися вони можуть по-різному. Наприклад, міністр закордонних справ СРСР А. А. Громико був хорошим парламентарем, особливо для часів «холодної війни». Якщо у нього була якась запасна позиція, то він пускав її в хід саме тоді, коли партнер, втративши залишки терпіння, в гніві збирався встати з-за столу,

перервавши переговори. В своїй пам'яті він утримував масу дат, фактів, позицій, які вміло володіл в оборот, не користуючись шпаргалками, підготовленими експертами. З цих причин західні партнери називали А. А. Громико «паном Ні». Але такі були загальні правила гри під час «холодної війни».

За яких умов особистісні характеристики учасників переговорів стають найбільш значущими? Цьому важливому питанню було присвячене дослідження американського вченого Д. Дракмана. Ось його висновки:

- ніж ясніше визначення ролей в ситуації переговорів, тим менш імовірно, що особистісні фактори (але не національні) будуть значно впливати на хід переговорів;
- ніж більш неоднозначна переговорна ситуація і чим невизначений наміри партнера, тим більше вплив особистісних факторів на процес переговорів;
- в складній, неоднозначній ситуації найбільше значення мають ті її параметри, які впливають на процеси сприйняття учасників переговорів або легко піддаються інтерпретації.

У конфліктних ситуаціях питання полягає насамперед в тому, чи будуть учасники переговорів орієнтуватися на переговорні рішення або на односторонні дії, розробляючи свої BATNA.

американськими автори проаналізували особистісні особливості глав держав, залучених в Першу світову війну, а потім провели наступний експеримент. Було утворено дві групи студентів. Перша група формувалася випадковим чином, в другу увійшли студенти, відібрані на основі особистісних тестів - так, що вони за своїми особистими властивостями відповідали лідерам держав, які брали участь у Першій світовій війні. Потім обом групам незалежно один від одного запропонували на основі сценарію, в якому описувалася ситуація, що склалася на початок війни, розіграти подальший хід подій. При цьому реальні країни і події в сценарії зашифровувати, щоб учасники не могли їх співвіднести з історичною ситуацією. Виявилось, що в другій групі розвиток ситуації в значній мірі нагадувало історичний хід подій.

У тому ж методологічному ключі виконана і інша робота цих авторів спільно з Р. Кантором, в якій досліджувався значення особистісних характеристик при ухваленні рішення в разі непізнаною атаки. В іграх брали участь групи, що складаються з п'яти чоловік (всього було 65 таких груп), які імітували прийняття рішення про початок військових дій аж до відповідного ядерного удару або проведенні переговорів. Рішення учасникам треба було прийняти протягом 10 хвилин, при цьому вони могли радитися один з одним. У результаті в 26% випадків було прийнято рішення про проведення переговорів, в 33% - про контратаці, в інших взагалі не було прийнято жодного рішення. Для аналізу впливу особистісного чинника на процес прийняття рішення про проведення переговорів або удар у відповідь автори провели тестування гравців за методикою самооцінки, згідно з якою самооцінка тим вище, чим менше розбіжності між описом ідеального і реального «я». Крім того, оцінювалася когнітивна складність учасників переговорів. В результаті було виявлено, що особи з високою самооцінкою і високою когнітивною складністю більш схильні до прийняття рішення про проведення переговорів.



З'ясовуючи, як особистісні особливості можуть виявлятися в ході переговорного процесу, які тут існують показники, слід мати на увазі, що, по-перше, досить складно виокремити чисто особистісний компонент. Як правило, він накладається на багато інших особливостей конкретних переговорів. По-друге, прояв особистості різноманітне і може реалізовуватися, наприклад, в більшій схильності до орієнтації на торг або на спільний з партнером аналіз проблеми, у використанні різного співвідношення способів подачі позиції, в найбільш часто вживаних тактичних прийомах, характер аргументації і т.д.

Одними із значущих проявів особистості, за оцінкою Дж. Рубіна і Б. Брауна, є установки учасників переговорів. Вони можуть бути двох типів - в залежності від орієнтації на ситуацію або на міжособистісні взаємини. Учасники переговорів, орієнтовані головним чином на ситуацію, діють, мало звертаючи уваги на особистісні особливості партнера. Вони взагалі схильні бачити в переговорному процесі більше об'єктивну сторону: співвідношення сил, параметри ситуації і т.д. Інші люди, навпаки, надають великого значення саме міжособистісних відносин з партнером. Тут, в свою чергу виділяються ті, хто орієнтований на співпрацю і чекає аналогічного поведінки від партнера (значна орієнтація на спільний з партнером аналіз проблеми), і ті, хто вважає за краще конкурентні відносини з протилежною стороною, тобто більшою мірою орієнтований на торг. На думку Дж. Рубіна і Б. Брауна, тип міжособистісної орієнтації є в значній мірі характеристикою людини і в меншій мірі залежить від конкретних переговорів. Іншими словами, це той показник, який практично не змінюється від одних переговорів до інших.

У той же час слід враховувати, що орієнтація на об'єктивні параметри ситуації або міжособистісні відносини не тільки є особистісною характеристикою, а й значною мірою залежить від національного стилю. Наприклад, Л. Пай зазначає, що китайці під час переговорів значною мірою орієнтуються на людей з більш високим статусом - як офіційним, так і неофіційним. Крім того, в делегації партнера виділяються люди, які висловлюють симпатії китайській стороні. Саме через цих людей китайці потім намагаються надати свій вплив на позицію протилежної сторони. При цьому для них взагалі дух дружби на переговорах має дуже велике значення.

Для аналізу особистісного стилю можуть використовуватися і різні психологічні методики, розроблені для великого класу ситуацій, а не тільки переговорів. Наприклад, У. Китчин виділили такий показник, як співвідношення емоційної і когнітивної сфер. Як зазначалося, аргументація може носити оцінний або причинно-наслідковий характер. Відповідно в першому випадку велику роль відіграє емоційна сфера, в другому - когнітивна. Для опису співвідношення цих сфер на переговорах можуть використовуватися параметри, виділені У. Китчина:

- загальна ступінь емоційності;
- співвідношення числа позитивних і негативних емоцій;
- відсоток використання образних порівнянь;
- переважна орієнтація на минуле, сьогодення або майбутнє.

У. Китчин виходить з того, що низька емоційність, а також низький відсоток використання образних порівнянь поряд з добре розробленою структурою виступу є показниками домінування раціональної оцінки над емоційною.

На закінчення необхідно підкреслити, що названі показники носять імовірнісний характер і не можуть бути однозначно інтерпретовані незалежно один від одного. Важливий цілісний аналіз прояви особистості в ході переговорів. У практичному ж плані знання особливостей ведення переговорів конкретних учасників дозволяє прогнозувати найбільш ймовірний характер їх взаємодії.