



**UDK:324**

**Ravshan G'OZIYEV,**  
*Toshkent davlat sharqshunoslik universiteti dotsenti v.b*  
*E-mail: ravshangoziev18@gmail.com*

*O'zXIA professori, s.f.d F.Karimov taqrizi asosida*

## **SHARQ VA G'ARB DAVLATLARI DIPLOMATIK MUZOKARALARINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI**

**Annotatsiya**

Ushbu maqola Sharq va G'arb mamlakatlaridagi diplomatik muzokaralarning o'ziga xos xususiyatlarini tadqiq etadi. Unda diplomatik muzokaralar tushunchasiga nazariy ta'rif berilib, turli davlatlarning muzokara olib borish yondashuvlari tahlil qilinadi. Maqolada har ikki mintaqadagi muzokara uslublariga ta'sir qiluvchi turli omillar ko'rib chiqiladi. G'arb diplomatiyasi ko'pincha bevosita muloqot, shaxsiy tashabbus va huquqiy asoslarga tayanishga e'tibor bersa, Sharq diplomatiyasi bilvosita muloqot, jamoaviy qadriyatlar va uzoq muddatli munosabatlarga asoslanadi.

**Kalit so'zlar:** Diplomatiya, muzokaralar, Sharq diplomatiyasi, G'arb diplomatiyasi, qaror qabul qilish, strategiya, mojarolarni hal etish, xalqaro munosabatlar.

## **ОСОБЕННОСТИ ДИПЛОМАТИЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ ВОСТОЧНЫХ И ЗАПАДНЫХ СТРАН**

**Аннотация**

В данной статье исследуются особенности дипломатических переговоров в странах Востока и Запада. Представлено теоретическое определение понятия дипломатических переговоров и проанализированы подходы различных государств к ведению переговоров. В статье рассматриваются разнообразные факторы, влияющие на стили переговоров в обоих регионах. Западная дипломатия, как правило, делает акцент на прямом общении, индивидуальной инициативе и правовых основах, тогда как восточная дипломатия опирается на косвенное общение, коллективные ценности и долгосрочные отношения.

**Ключевые слова:** Дипломатия, переговоры, восточная дипломатия, западная дипломатия, принятие решений, стратегия, разрешение конфликтов, международные отношения.

## **THE DISTINCTIVE FEATURES OF DIPLOMATIC NEGOTIATIONS OF EASTERN AND WESTERN COUNTRIES**

**Annotation**

This article explores the distinctive features of diplomatic negotiations in Eastern and Western countries. It provides a theoretical definition of the concept of diplomatic negotiations and analyzes the negotiation approaches of various countries. The article examines the diverse factors influencing negotiation styles in both regions. Western diplomacy often emphasizes direct communication, individual initiative, and legal foundations, while Eastern diplomacy relies on indirect communication, collective values, and long-term relationships.

**Key words:** Diplomacy, negotiations, Eastern diplomacy, Western diplomacy, decision-making, strategy, conflict resolution, international relations.

**Kirish.** Globallashuv davrida diplomatiya xalqaro munosabatlarni shakllantirish va murakkab global muammolarni hal qilishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bugungi kunda diplomatik muzokaralarning usullari va uslublari madaniy, tarixiy, siyosiy va institutsional omillar ta'sirida shakllangan va ular har doim ham bir xil emas, ayniqsa bu farqlar Sharq va G'arb diplomatik yondashuvlarini solishtirganda yaqqol ko'zga tashlanadi. Sharq diplomatik an'analari bilvosita muloqot, uzoq muddatli munosabatlarni rivojlantirish va kelishuvga asoslangan strategiyalarga urg'u beradi. G'arb diplomatik amaliyotlari ma'rifatparvarlik g'oyalari va huquqiy-ratsional institutlar asosida shakllangan bo'lib, to'g'ridan-to'g'ri muloqot, oshkoralik va manfaatlarga asoslangan huquqiy muzokaralarga e'tibor qaratadi. Ushbu maqola Sharq va G'arb diplomatik muzokaralarining o'ziga xos xususiyatlarini ularning asosiy tamoyillari, aloqa uslublari, qaror qabul qilish jarayonlari va strategik ustuvorliklari asosida tahlil qilishni maqsad qiladi.

**Mavzuga oid adabiyotlar tahlili.** Tadqiqotda ko'plab Sharq va G'arb olimlarining diplomatik muzokaralarga oid asarlari o'rganilgan. Xususan, xitoylik Xin Liu, yaponiyalik Ryuji Hattori, amerikalik olimlar T. C. Schelling, R. D. Putnam, Raymond Cohen, nemis olimi W. R. Smyser, rus

olimlari V.V. Borunkov, I.A. Vasilenko, S.G. SHeretov, I.P. Romanova, I.V. Romanova, o'zbek olimlari S.Mirqosimov, A.A. Fayzullayev va boshqa olimlarning ilmiy ishlari tahlil qilingan. Shu bilan birgalikda yuqoridagi olimlarning tadqiqotlarida Sharq va G'arb xalqlarining diplomatik muzokaralari solishtirish va qiyoslash ko'rinishida kam o'rganilganligini ta'kidlash lozim.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Sharq va G'arb diplomatik muzokaralarining o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish uchun qiyosiy tadqiqot yondashuviga asoslanadi. Ma'lumotlar ilmiy adabiyotlar, maqolalar va kitoblarni keng ko'lamda o'rganib chiqish orqali to'plandi. O'xshashlik va farqlarni aniqlash uchun madaniyatlararo tahliliy yondashuv qo'llanildi.

**Tahlil va natijalar.** Diplomatik muzokaralar bu davlatlar, xalqaro tashkilotlar yoki boshqa aktorlar o'rtasida nizolarni hal qilish, o'zaro kelishuvlarga erishish yoki umumiy manfaatlarni ilgari surish maqsadida olib boriladigan tartibga solingan muloqot jarayonidir. Ushbu jarayon o'zaro kelishuv, ishtiraklash va murosaga asoslanadi. Diplomatik muzokaralar xalqaro siyosatning muhim vositasi bo'lib, global darajadagi murakkab muammolarni tinch yo'l bilan hal qilishda asosiy o'rin tutadi. Turli olimlar bu tushunchani har xil nuqtai nazardan izohlab bergan va ularning yondashuvlari

diplomatiya va muzokaralar jarayonini yaxshiroq tushunish imkonini beradi. Tomas SHelling diplomatik muzokaralarni "aralash maqsadli o'yinlar" deb ta'riflaydi[1]. Unga ko'ra, muzokara jarayoni raqobat va hamkorlikning uyg'unlashgan shaklidir, tomonlar o'zaro manfaatni ko'zlagan holda ishonchli majburiyatlar va noan'anaviy savdolashuv orqali o'z niyatlarini bildiradilar va o'zaro kutishlarni shakllantiradilar. Robert D. Putnam esa muzokaralarni ikki darajali o'yin sifatida ko'radi[2]. Raymond Koen diplomatik muzokaralarni madaniyatlararo muloqot shakli sifatida ko'radi[3]. U muvaffaqiyatli muzokaralar uchun madaniy meyorlar, qadriyatlar va muloqot uslublarini chuqur tushunish zarurligini e'tirof etadi, chunki noto'g'ri talqinlar yoki madaniy tafovutlarni inobatga olmaslik muzokaralarning muvaffaqiyatsiz yakunlanishiga olib kelishi mumkin. Korneliu Bjola esa zamonaviy diplomatik jarayonlarga raqamli texnologiyalar ta'sirini tahlil qiladi[4].

Muzokaralar jarayonida ishtirokchining o'zini tutishi, xatti-harakati va tashqi ko'rinishi uning mansub bo'lgan davlatining madaniyati va urf-odatlarini aks ettiradi. Shu bilan birga muhokama qilinayotgan mavzuga har bir tomonning qanday yondashayotgani, ularning pozitsiyasidan kelib chiqib, masalaning ular uchun qanchalik dolzarb ekani ham anglash mumkin. Eng muhimi har bir davlat muzokara jarayoniga o'z strategik yondashuvi va taktikasi bilan kiradi. Bu esa muzokaralar davomida kutilmagan bosimlar, faollik va ustunlik harakatlarini yuzaga keltirishi mumkin. Shuning uchun muzokaralarni samarali olib borish uchun yetakchi davlatlar tajribasini o'rganish, milliy darajadagi muzokarachilik madaniyatini boyitishga, yangi yondashuvlarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Bugungi xalqaro siyosatda dunyoning yetakchi davlatlarining xalqaro munosabatlardagi pozitsiyasi va faoliyati ko'plab geosiyosiy vaziyatlarga ta'sir ko'rsatadi. Aynan shu sababli ular ko'pincha muzokara jarayonlarini boshqaradi va yo'naltiradi. Amerika muzokarachilik modeli zamonaviy diplomatik muloqotlarning shakllanishiga katta ta'sir ko'rsatgan. Ingliz olimi P. Sharp ta'kidlaganidek, amerikaliklar bilan muloqot qiluvchi muzokarachilar odatda uchta muammo bilan duch kelishadi: moddiy, mafkuraviy va til (lingvistik) muammolar[5]. Birinchidan AQSH ko'pincha boy va kuchli davlat nomidan muzokaraga kirishadi. Ikkinchidan ular o'z nuqtai nazarini mutlaq haqiqat deb bilishadi. Uchinchidan ko'pgina xalqaro muzokaralar ingliz tilida olib boriladi, bu esa amerikaliklar uchun qulaylik yaratadi. Amerikalik muzokarachilarga professionallik, oshkoralik, mustaqillik va pragmatizm xos. Ular muzokaraga puxta tayyorgarlik bilan keladi, ichki muvofiqlashtirish va qaror qabul qilishda mustaqillikka katta ahamiyat beradi. Muzokara jarayonida ular muammoning tub mohiyatiga e'tibor qaratadi, har bir detaldagi muqobil yechimlarni tahlil qiladi. Amerikaliklar kelishuv jarayonida faol, qat'iyatli va ba'zida tajovuzkor bo'lishi mumkin. Ular "paket kelishuvlar" taktikasidan tez-tez foydalanadi, ya'ni bir nechta masalani birgalikda muhokama qilish orqali natijaga erishadi. Muzokaralarda tajribali mutaxassislar guruhi qatnashadi, dalillarga asoslangan yondashuvdan foydalaniladi. Muloqotda ular norasmiylikka moyil bo'ladi, muzokarani bosqichma-bosqich olib borishga harakat qiladi. Demokratiya prinsiplari ularning muzokara uslubining asosidir. Ba'zan norasmiy uchrashuvlarda ular samimiy va bepisand bo'lishi mumkin. Amerikaliklar baland ovoza, emotsional ohangda so'zlashadi, bu esa yevropaliklar uchun notabiiy tuyuladi. Masalan britaniyaliklar sokin va his-tuyg'ularsiz so'zlashuvni afzal ko'rishadi. Ular odatda sekin va aniq gapiradi, suhbatdoshi eshitishiga e'tibor beradi. Amerikaliklar esa bunday yondashuvni ba'zida yashirincha niyat bor degan talqinda qabul qilishadi. Agar amerikalik muzokarachi unga yetarlicha e'tibor berilmayotganini sezsa, u ovoz tonini ko'tarishi

mumkin. Muzokara davomida yevropaliklar va amerikaliklar tanaffus paytida ham faol bo'lishga intiladi, biroq Osiyo-Tinch okeani davlatlarida tanaffus vaqtda sukut saqlash afzal ko'riladi[6], bu konfutsiylik va buddistik qadriyatlarining ta'siridir. Amerikalik sotsiolog N. Smelzer fikricha, AQSH madaniyatida o'ziga ishonch va mantiqiy asoslangan agressivlik qadrlanadi, bu esa ularning muzokaradagi xatti-harakatlarida yaqqol seziladi[7]. Hind muzokarachilari ko'proq passiv, ruhiy qadriyatlarga asoslangan yondashuvni tanlaydi. Ular sherigining fikrini diqqat bilan eshitib, chuqur mulohaza yuritadi. Bundan tashqari amerikaliklar o'z jamiyatlarida professionalizm va shaxsiy muvaffaqiyatga katta e'tibor beradi, ular siyosiy yetakchilarning xarizmasi va kasbiy mahoratini qadrlashadi.

Nemis muzokarachiligi o'ziga xos xususiyatlari bilan ajralib turadi. Avvalo ular muzokaralarga puxta tayyorgarlik ko'rishga katta e'tibor qaratadi, o'z pozitsiyalarini aniq belgilab oladi. Nemis delegatsiyasi muzokaraga faqatgina ushbu jarayon orqali ular uchun aniq foyda keltiruvchi natijalarga erishish imkonini ko'rgan taqdirda kirishadi. Ular muzokaralarni qat'iy tuzilgan kun tartibi asosida, aniq rejaga muvofiq olib borishni afzal biladi. Har bir masalani chuqur, batafsil va tizimli tahlil qilishga intiladilar. Kun tartibida muhim bo'lgan mavzulardan boshlash odatiy hol bo'lib, har bir elementni sinchkovlik bilan ko'rib chiqadilar. Muzokara jarayonida vaqtdan samarali foydalanish, belgilangan reglamentga qat'iy rioya qilish nemislar uchun muhim hisoblanadi. Nemislar tomonidan ilgari surilayotgan takliflar aniq, mazmunli va muhokama mavzusiga bevosita aloqador bo'ladi[8]. Muzokara davomida ular hazil-mutoyibaga unchalik moyil emas, balki rasmiy va jiddiy uslubda suhbatlashishni afzal ko'radi. Shuningdek ular fikr yuritishda deduktiv yondashuvdan foydalanishga ko'proq ahamiyat beradi. Nemis muzokarachilari o'zining intizomi, hisob-kitobdagi aniqligi, sir saqlash qobiliyati va punktualligi bilan ajralib turadi. Ular muzokara mavzusini chuqur o'rganadi va yuqori yuridik saviyaga ega bo'lishi bilan ham tan olinadi. Nemislar muhokama qilinayotgan masalaning huquqiy jihatlarini boshqalarga nisbatan chuqurroq bilishadi va muzokaralarga yuridik tayyorgarlik bilan kelishadi. Amerikaliklardan farqli ravishda nemislar qaror qabul qilishda ko'proq vaqt sarflashadi. Ular turli alternativ variantlarni puxta o'rganadi, barcha jihatlarini tahlil qiladi va shoshilinch qaror chiqarishdan saqlanadi. Qabul qilingan qarorni esa odatda o'zgartirishni xohlamaydi. Nemis muzokarachilari kelishuvga faqatgina uning ijrosi bo'yicha yuqori darajada kafolat mavjud bo'lsa imzo chekadi. Ular erishilgan bitimga sodiq qoladi va o'z sheriklaridan ham shunga monand yondashuvni kutadi.

Xitoylik muzokarachilar uchun keng delegatsiya tarkibi va undagi mutaxassislarining milliy qiyofasi muhim ahamiyatga ega. Ular muzokara jarayonini odatda uchta bosqichga ajratadi va har bir bosqichga alohida e'tibor qaratadi. Xitoy vakillari sherigining tashqi ko'rinishi, o'zini tutishi va ijtimoiy maqomiga jiddiy yondashadi hamda yuqori lavozimli shaxslar bilan bevosita muloqot qilishni afzal biladi. Yaponlar singari xitoyliklar ham muzokaralarni do'stona muhitda olib borishga intiladi. Ular samimiy munosabatni qadrlaydi va hamkor tomonning xushmuomalaligi hamda iliq munosabatini ijobiy qabul qiladi. Ular muzokaralarda savdolashuv strategiyalarini, ayniqsa "ketish" taktikasini keng qo'llaydi, ular o'z pozitsiyalarini birinchi bo'lib oshkor etmaslikka harakat qiladi va o'z pozitsiyasini o'zgartirishga kamdan-kam boradi. Yon berish holatlari odatda muzokara boshi berk ko'chaga kirgandagina yoki kelishuvga umid yo'qolganda yuzaga keladi. Qaror qabul qilishda xitoy delegatsiyalari yaponlarnikiga o'xshash yondashuvni qo'llaydi, mustaqil ravishda qaror chiqarmaydi. Har qanday muhim qaror Pekindagi markaz bilan kelishiladi va faqat uning roziligidan so'ng tasdiqlanadi. Shu bilan birga qabul qilingan kelishuvlarni

bajarish va ularning amaliy ijrosiga katta e'tibor qaratiladi. Siyosiy muzokaralarda xitoyliklar noodatiy harakatlar qilishni muhim deb hisoblaydi. Ular qanday bo'lsin o'z manfaatini ko'zlab g'alabaga erishishga intiladi. Favqulodda, kutilmagan strategik usullardan foydalanib, sherigini o'z pozitsiyasidan chekinishga majbur qilishga harakat qiladi. Xitoy madaniyatida makkorlik donolik belgisi sifatida qabul qilinadi va bu orqali katta yutuqlarga erishish mumkin deb qaraladi. Xitoy muzokarachilari Konfutsiy ta'limotiga asoslangan qadimiy strategemalarga amal qiladi. Ayniqsa sherik og'ir holatga tushganda undan imkon qadar ko'proq foyda olishga harakat qilishadi, ular og'ir holatdagi sherikka yordam berish emas, balki undan foydalanish ustuvor maqsadga aylantiriladi. Sun Szining harbiy doktrinasida ham bu fikr quyidagicha bayon etilgan: "Dushman g'azablangan va chalkash holatda bo'lgan payt uni yengish uchun eng qulay vaqtdir[9]."

Yapon muzokarachiligi o'ziga xos ko'p jihatlar bilan ajralib turadi. Yaponiya milliy xarakteri mehnatsevarlik, axloqiy sezgirlik, an'anaviy qadriyatlarga sodiqlik, intizom, tartib, avtoritetga hurmat, muloyimlik, poklik va bilimdonlik kabi sifatlar bilan tavsiflanadi. Bu qadriyatlar yaponlarning tabiiyati va madaniyatiga chuqur singib ketgan bo'lib, ularning muzokaradagi yondashuviga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Yaponlar muzokara o'tkazishdan oldin hamkor tomon haqida chuqur tahlil olib boradi, ular uchun muzokaradagi shaxsiy munosabatlarni rivojlantirish muhim hisoblanadi. Ular suhbatdoshi bilan o'zaro ishonchli va do'stona aloqani shakllantirishga intiladi[10]. Muzokara jarayoniga yaponlar jiddiy yondashadi va bir-birini yaxshiroq tushunish, qarama-qarshiliklarsiz kelishuvga erishish uchun muzokaraning uzoq davom etishini tabiiy hol deb hisoblaydi. Yapon muzokarachilari sherigining fikrlarini diqqat bilan eshitadi va o'z pozitsiyalarini muloyimlik bilan bayon etadi. Garchi yevropaliklar yaponlarning bu yondashuvini har doim yuqori baholamasalar-da, yaponlar o'z madaniyatlariga sodiq qoladi. Yaponlar suhbat davomida bosh egish orqali hurmat bildiradi, lekin bu doimo rozi ekanlikni anglatmaydi. "Ha" degan javob ham ularning kelishganini emas, balki aytilgan fikrni eshitganini va tushunganini bildiradi. Yapon muzokarachilari muzokara jarayonida bosim ostida tushkunlikka tushmaydi. Ular tahlikani kuchsiz tomonning belgisi deb hisoblaydi. Aynan shu sababli muzokara davomida hissiyotlar emas, muvozanat va muloqot madaniyati ustuvor bo'ladi. Yaponlar muzokarada "yo'q" degan so'zdan deyarli foydalanmaydi. Bu ularning hamkoriga roziligini bildiradi, degani emas. Balki bu bevosita inkor qilishdan saqlanish, suhbatdoshni ranjitmaslik istagini bildiradi. Ular rad javobini yumshoq, nozik uslubda yetkazishga harakat qiladi. Yapon muzokaralari hamkor tomonning takliflariga ijobiy munosabat bildirishga yo'naltirilgan bo'ladi. Ularda jamoatchilik fikrining roli yuqori bo'lib, bu qaror qabul qilish jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Amerika Qo'shma Shtatlari diplomatik muzokaralarda to'g'ridan-to'g'ri va dadil muloqot uslubidan foydalanadi. Amerika diplomatlari ko'pincha aniqlik va natijadorlikka ustuvor ahamiyat berishadi, bu esa individualizm va pragmatizmga asoslangan madaniy qadriyatlarni aks ettiradi[11]. Bu yondashuv ochiq muhokamalar va aniq kelishuvlarni qadrlaydi hamda tezkor yechimlarni ilgari suradi, biroq bu to'g'ridan-to'g'ri yondashuv boshqa madaniyatlar tomonidan mojaroli tarzda qabul qilinishi mumkin. Germaniyaning muloqot uslubi rasmiy, aniqlikka asoslangan va kelishuvga intilgan bo'lib, bu holat uning byurokratik an'analari va Ikkinchi jahon urushidan keyingi ko'p tomonlama hamkorlikka urg'u berishida aks etadi. Germaniya diplomatlari tizimli muloqotni afzal ko'rib, batafsil kelishuvlar va huquqiy tildan foydalanishadi. Bu uslub muzokaralarda aniqlikni ta'minlashda, Germaniyaning puxtalikka intilishi tufayli jarayonni sekinlashtirishi mumkin[12]. Xitoyning muloqot uslubi bilvosita va yuqori kontekstli bo'lib, Konfutsiy prinsiplariga va uzoq muddatli strategik qarashlarga asoslangan. Xitoy diplomatlari ko'pincha nozik iboralar va ramziy harakatlar orqali pozitsiyalarini ifodalaydi hamda ochiq to'qnashuvdan qochadi. Xitoyliklar muzokara jarayonida noaniqlikdan foydalanadi, bu esa ularga moslashuvchanlikni saqlash imkonini beradi[13]. Yaponiya ham yuqori kontekstli madaniyatga ega bo'lib, diplomatiyada uyg'unlik va noverbal ishoralar katta e'tibor beradi. Xalqaro muzokaralarda yapon diplomatlarining Xitoy bilan o'xshash jihatlar namoyon bo'lsa-da, ular guruh kelishuvi tamoyiliga ustuvorlik berishadi[14]. Yaponiya bilvosita uslubdan foydalanib, ochiq ziddiyatlardan qochadi va ko'pincha nizolarni orqada, yopiq eshiklar ortida hal qiladi. Xitoy va Yaponiya yuqori kontekstli muloqot uslubiga ega bo'lib, ochiq to'qnashuvdan ko'ra noziklik va munosabatlarni qurishga ustuvorlik berishadi.

**Xulosa va takliflar.** Xulosa qilib aytganda Sharq va G'arb diplomatik muzokaralarining o'ziga xos xususiyatlari madaniy, tarixiy va institutsional omillar bilan bog'liq. AQSH va Germaniya tajribasida ko'rib chiqilgan G'arb muzokaralari diplomatiyasi to'g'ridan-to'g'ri muloqot, oshkoralik, huquqiy yondashuv va tuzilgan kelishuvlarga e'tibor bilan ajralib turadi. U qisqa muddatli natijalar, samaradorlik va aniq majburiyatlarni ustuvor deb hisoblab, individualizm va ratsionalizm qadriyatlariga mos keladi. Xitoy va Yaponiya misolida o'rganilgan Sharq muzokaralari diplomatiyasi bilvosita muloqot, uzoq muddatli fikrlash, munosabatlardagi uyg'unlik va noziklikni namoyon etadi. Bu yondashuvlar kollektiv qadriyatlar, iyerarxik ijtimoiy tuzilmalar va strategik noaniqlikni aks ettiradi. Ushbu farqlar xalqaro muzokaralarda tushunmovchiliklarga olib kelishi mumkin, biroq ular o'zaro to'ldiruvchi kuchli jihatlariga ham ega. Ushbu turli yondashuvlarni anglash va ularga hurmat bilan yondashish ishonchni mustahkamlash, xalqaro nizolarni hal etish va ko'p qutbli dunyoda hamkorlikni rivojlantirish uchun muhim.

#### ADABIYOTLAR

- Schelling T. C. The Strategy of Conflict. Harvard University Press, 1960, p.309.
- Putnam R. D. Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games. International Organization, 42(3), 1988, pp.427-460.
- Raymond Cohen. Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World. US Institute of Peace Press, 1997, p.268.
- Corneliu Bjola, Marcus Holmes. Digital Diplomacy. Routledge, 2015, p.252.
- Шеретов С.Г. Ведение международных переговоров. Алматы «Данекер» 2004. – С. 112.
- Василенко И.А. Политические переговоры. М.: ИНФРА, 2011. – С. 164.
- Смелзер И. Социология. М. 1994. – С.97.
- How to Negotiate with Germans <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/how-to-negotiate-with-germans/>
- Зенгер Х. Фон. Указ. Соч. Т. 1. 2006. – С. 112.
- Романова И.П., Борунков В.В., Романова И.В. Деловой этикет на Востоке. М., 2005. – С. 104-105.
- Cohen R. Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World. United States Institute of Peace Press, 1997, p.268.
- Smyser W. R. How Germans Negotiate: Logical Goals, Practical Solutions. United States Institute of Peace Press, 2003, p.268.
- Xin Liu. China's Cultural Diplomacy: A Great Leap Outward? Routledge, 2019, p.272.
- Ryuji Hattori. Japan and the Origins of the Asia-Pacific Order: Masayoshi Ohira's Diplomacy and Philosophy. Springer, 2022, p.182.