

Bartók András

Fortélyok és táblajátékok

A kelet-ázsiai és a nyugati stratégiai kultúra

A különböző civilizációkról elmondható, hogy egész más módon keresnek megoldásokat a kihívásokra, egész más stratégiák repertoárját alakítják ki. Ennek oka, hogy a hosszú idő, amely alatt egy közösség megéri arra, hogy önálló civilizációként vegyen részt a világ eseményeinek alakításában, sajátos kultúrája alakul ki a történelem során átélte sajátos tapasztalatoknak, geopolitikai elhelyezkedésének köszönhetően. A stratégiaalkotás tehát kulturális csoportosulásonként eltérő lehet, ennek felismerése és elfogadása óta beszélnek a hadtudósok, a társadalomtudósok és a döntéshozók stratégiai kultúrákról.

Jelen korunk érdekessége, hogy a világpolitika egyik legmeghatározóbb kapcsolatrendszerében, az USA és a Kínai Népköztársaság közötti viszonyokban két egymástól merőben különböző stratégiai kultúra találkozik. A harmonikus viszonyok egyik fontos tényezője lesz a közeljövőben, hogy a két stratégiai kultúra hogyan tud gyümölcsözően együttműködni.

Úgy tűnik azonban, a keleti gondolkodásmóddal ellentétben a nyugati szemléletmód nagyon nehezen hajlandó más stratégiai kultúrák gondolatrendszerét megismerni, és akár – ha érdemes – elsajátítani. Mindaddig, amíg a nyugati civilizáció erőfölénnyel rendelkezik, ez hatékony maradhat, ám ahogy a világ többi része fokozatosan felzárkózik, érdemes behatóbban foglalkozni a mienktől merőben eltérő stratégiai kultúrákkal is.

Mivel főleg az erőfölényre épít, a nyugati stratégiai kultúrából hiányzik egy fontos elem, amely pedig a kínai kulturális gyökerekre visszatekintő civilizációkban kiemelten nagy hangsúlyt kap: a fortélyosság mint erény, mint tudatos viselkedés.

A kelet-ázsiai stratégiai kultúra megértésével könnyebben értelmezhetjük a térség eseményeit is, de emellett képesek lehetünk saját stratégiai kultúránkat is hatékonyabbá tenni.

Stratégiai kultúra

Bár maga a „stratégiai kultúra” kifejezés viszonylag új keletű, a koncepció lényegében nem a modern kor találmánya.

Az elképzelés, miszerint mindenkinek megvan a saját szemlélete a különböző konfliktushelyzetek kezelésével kapcsolatban, már az ókorban megszületett. A görögök is tudomásul vették, hogy az athéniak és a spártaiak egész más úton közelítik meg a hadviselést. Van spártai módja a háborúnak és van athéni módja.¹

Az egyik első kiemelkedő mű, amelynek célja a stratégiai kultúrák elemzését és értelmezését célozta, egy brit katona, Basil H. Liddell Hart *The British Way in Warfare* című, 1937-ben megjelent műve volt. Liddell Hart az első világháború alatt fiatal tisztként gáztámadás áldozata lett, és későbbi műveiben azzal foglalkozott, hogy a háborús veszteségek legfőbb oka az volt, hogy a britek eltértek a brit hadviselés hagyományától, és az ellenfél fő erejével való frontális összecsapásra törekedtek.²

Am egészen a XX. század végéig a stratégiai kultúra vizsgálata kimerült a hadviselés civilizációnként eltérő hagyományainak vizsgálatával. Ez persze természetes, hiszen egy közösség legnagyobb kihívása a háború, amely egy kultúra számára élet-halál kérdése. De nem a hadászat az egyetlen területe az emberi életnek, ahol stratégiákra van szükség. Lényegében minden probléma megoldása, minden konfliktus, a politikai, az üzleti és a magánélet állandóan stratégiák felépítésére és kivitelezésére készíti a közösséget is és az egyént is. A stratégiai kultúra tehát korántsem korlátozódik a hadviselésre.

Maga a kifejezés sem kizárólagosan hadászati kérdések kapcsán született. Azóta beszélünk stratégiai kultúrákról, hogy a hetvenes években az amerikaiak egy sajátos szovjet „stratégiai kultúra” létevel magyarázták a szovjet vezetés döntéseit akkor, amikor az eltért a reálpolitikai szempontból leglogikusabbnak tűnő úttól.³

Nem csoda, hogy a modern kor volt az, amikor a kutatókat elkezdte foglalkoztatni, milyenek is a különböző közösségek stratégiai kultúrái. Ahogy Huntington is említi a *Civilizációk Harcában*, az egyre gyorsabb ütemben fejlődő közlekedés és kommunikáció egyre intenzívebb, szimmetrikusabb és egyre gyakoribb kölcsönhatáshoz vezet a különböző civilizációk között.⁴ Ez egyben egyre több

¹ Jeannie L. JOHNSON (ed.), *Strategic Strategic Culture and Weapons of Mass Destruction*, New York, Palgrave Macmillan, 2009, 69.

² Lawrence SONDHAUS, *Strategic Culture and Ways of War*, New York, Routledge, 2006, 1–2.

³ Uo.

⁴ Samuel P. HUNTINGTON, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York, Simon & Schuster, 1996, 129.

kölcsönhatáshoz vezet az eltérő stratégiai kultúrák közt is. Egészen addig, amíg főleg hozzánk hasonló stratégiai kultúrájú felekkel érintkezünk, nem is vesszük észre, mennyire eltérő módon is lehet reagálni a világra.

Kínai stratégiai kultúra

A kínai és más kelet-ázsiai stratégiai kultúrák elemzése is nagy figyelmet kapott az utóbbi évtizedekben, főként mivel a kínai és a kínai civilizációs gyökerekre visszatekintő környező kultúrák stratégiai kultúrája alapjaiban is más, mint a jó-részt keresztény, nyugati kultúráké.

Talán az egyik legfontosabb különbség, hogy számunkra éles határvonal húzódik a különböző jellegű konfliktushelyzetek között. Más a harc, más a magánélet. Ám jól tudjuk, hogy Keleten mennyi inspirációt merített az üzleti élet és a magánélet filozófiája Sunzi *A háború művészete* című művéből. Talán érthetőbb, miért nincs szükség éles határvonalra a harc és az élet más területei között, ha fontolóra vesszük, a kínai stratégiai kultúra számára mennyire fontos épségben hagyni mindkét fél erőforrásait:

„A legjobb épségben meghagyni az ellenség fővárosát [...], seregét [...], elpusztítani azokat csak a második legjobb [...]”⁵

Míg a nyugati világ stratégiai kultúrája hagyományosan különválasztja a katonai lépéseket a diplomácia működésétől, Kelet-Ázsiában a háború csupán a diplomácia egyik fajtája. Maguk a hadászat eszméi is merőben más alapokra épülnek.

A görögök óta, az európai kultúrkörben a háborúról alkotott képünkhöz hozzátartozik két sereg nyílt ütközete a harcmezőn, ahol az erő erővel csap össze, frontálisan. A modern korban aztán ez kiegészül a technikai fölény keresésével. A modern háború egy ipari gépezet, amelynek célja, hogy a technológiai és erőfőlény megteremtésével támassa alá erő-erő alapú, erőfőlényt célzó stratégiai kultúránkat. Ezzel szemben a kínai és abból merítő kultúrák számára a hadviselésnek és a konfliktuskezelésnek egész más eszméi vannak, évezredek óta.

A szakértők és maguk a kínaiak is, előszeretettel beszélnek arról, hogy a modern kori kínai vezetők stratégiai gondolkodása kétpólusú.⁶ Egyrészt létezik egy nagyon erős hagyománya a reálpolitikai szemléletmód gyakorlásának, amelyet sokszor sajátosan kínai reálpolitikai szemléletnek is neveznek. A reálpolitika haszon-nyereség-kockázat logikai rendszere a kínai és a kínai kultúra hatása

⁵ SZUN-CE, *A háború művészete*, 17.

⁶ Andrew SCOBELL, *China and Strategic Culture*, Strategic Studies Institute, 2002, v.

mellett fejlődő kultúrákban kiegészül az indirekt módszerek és fortélyos megoldások ügyes alkalmazásával és azzal, hogy ezeket már-már kultuszszerűen érénynek tekintik.

A másik pólus – különösen a kínai vezetők stratégiai gondolkodásáé –, hogy a konfuciánus tanítás köré igyekeznek felépíteni stratégiai célkitűzéseiket. A kínai stratégiai kultúra alapvetően elveti a terjeszkedő, kezdeményező harcot, mivel csupán a védekezés tekinthető legitimnek. Persze ez nem jelenti a kezdeményező harc feltétlen kizárását, de ebben az esetben a kínai döntéshozóknak szükséges meghatározni, hogy a támadás azért szükséges, mert a relatív biztonság már eleve veszélyben volt, a támadó harcot is védekező jellegűként tudják csak legitimként elfogadni.⁷

Sunzi számára a harc elkerülése egyáltalán nem számít gyávaságnak, sőt célszerű. A háború vagy akár az egyéni kapcsolatok szempontjából a konfliktus mindenképp veszteségekhez vezet, amelyek semmiképp sem szolgálják az ország javát. A háború kerülendő és a csupán végső esetben szükséges rossz. Ha már egyszer háborút kell vívni, akkor magánál az összecsapásnál sokkal fontosabb kérdés a helyezkedés. Úgy vélem, a kínai stratégiai kultúra megértésének egyik legfontosabb kulcsa a 勢 *shi*⁸ mint sajátos kínai stratégiai fogalom megértése.

A *shi* voltaképpen stratégiai potenciált jelent, győzelmet már a harc előtt, illetve a győzelem bizonyosságát még az összecsapást megelőzően. Sunzi művében a *shi*-t ahhoz hasonlítja, mint amikor a kő elsőprő erővel zúdul le a hegyről, vagy a sólyomhoz, amely lecsap.⁹

A hadviselésnek tehát nem az a célja, hogy megsemmisítsük az ellenfelet, hanem hogy megszerezzük a *shi*-t és így akár harc nélkül is győzhessünk. Hogy a *shi* megszerzése mennyiben más stratégiai koncepció, mint az európai stratégiai kultúrában, azt talán legszemléletesebben David Lai, a Kínai Külügyminisztériumban dolgozó egykori diplomata tanulmánya szemlélteti.

David Lai egy nagyon frappáns párhuzamot talált a nyugati stratégiai kultúra és a kínai összehasonlítására. Szerinte a legkézenfekvőbb az, ha összevetjük a nyugati hadviselés allegóriájának tekintett sakkot a keleti *wei qi* 圍棋 játékkal.¹⁰

⁷ SCOBELL, *i. m.*, 4–7.

⁸ Tokaji Zsolt Szun-ce fordításában a 勢 *shi* „hadászati erőként” szerepel. Úgy vélem azonban, érdemes megmaradni az eredeti kínai kifejezésnél és inkább a megértésére törekedni, mint a lefordítására.

⁹ Sun zi a 勢 *shi*-nek egy egész fejezetet rendel, mely az általam használt fordításban az 5. *Hadászati Erő* címet viseli.

¹⁰ David LAI, *Learning from the Stones – A Go Approach to Mastering Chinese Strategic Concept of Shi*, Strategic Studies Institute, 2004 <http://www.fas.org/man/eprint/lai.pdf> (2012-04-11).

A *wei qi* játékot egy 19 x 19-es négyzetrácsos táblán játsszák. A játék során a két fél fekete vagy fehér köveket helyez el a táblán. A cél az, hogy minél több területet uraljunk, vagyis minél több kövünk legyen a táblán, illetve azokkal minél több területet (a négyzetrács metszéspontjait) kerítsünk be. Ha az ellenfélnek vannak kövei egy általunk bekerített területen, azokat levesszük. A játék végén, amikor már nincs lehetséges lépés, a játékosok megszámlálják ki mennyi területet foglalt el. Aki többet, az nyer. Hogy miért? Mert ő birtokolja a két fél közül a *shi*-t. A bá-buk nem ütik le egymást, ezzel szemben a terület stratégiai uralására törekednek. Ha a csapatok összezsápnának, pusztán kivonnák egymásból az összegeket és a győztesnek annyi csapata maradna, amennyivel többet rakott le.¹¹

Az analógia felállításához vegyük példaként Mao Ce Tung egyik híres kijelentését. Mao a hidegháború alatt egy alkalommal azt nyilatkozta, nem baj, ha kitör az atomháború, mert a kommunista táborból kerülne ki több túlélő.¹² Elsőre szörnyűnek hat, hiszen úgy tűnik, mintha egy vezető nem venné komolyan a háború jelentette veszteségeket.

Itt azonban sokkal inkább stratégiai helyzetek összehasonlításáról, spekulációról van szó. Ha a kínai stratégiai kultúra logikája felől értelmezzük ezt a kijelentését, arra jutunk, hogy Mao nem szorgalmazta a világegést, ezzel szemben egy szerencsétlenül baljós képpel arra utalt, hogy Kínának nincs szüksége óvatosságra azzal kapcsolatban, hiszen az ő táboruknál van a *shi*, pusztán a népesség száma alapján is.¹³ De a sakk és a *wei qi* játékok összehasonlítása más különbségekre is rámutat.

Míg a sakkjáték egy azonos felállásból indított csata, a *wei qi* egy mindig más helyezkedést igénylő játék. Henry Kissinger nemrég megjelent könyvének már az elején felhívja az olvasó figyelmét arra, mennyivel jobban mozognak a kínai diplomaták egy kaotikus és bizonytalan nemzetközi környezetben.¹⁴

A *wei qi* játék olyan, mint maga a kínai biztonságpolitika története. Állandóan ügyelni kellett, hogy a katonailag gyengébb birodalmat mikor rohanják le az őt körülvevő barbárnak tartott népek. Az idegeneket meg kellett nyerni, vagy egymás ellen fordítani, de mindenképp valahogyan elkerülni, hogy lerohanják a minden oldalról fenyegetett Középső Birodalmat. A sakkban célszerű a középső átlót uralni, a *wei qi* játékban viszont a szélek uralása a célravezető. Egyszerre a tábla több

¹¹ Uo.

¹² JORDÁN Gyula, *Kína története*, Bp., Aula Kiadó, 1999, 234–237.

¹³ Érdemes megjegyezni, hogy Kína atomfegyver politikájában szigorúan csak második csapást fogad el jogosnak, vagyis atomfegyvert csak akkor használhattak volna, ha előzetesen atomtámadás érte kínai területet.

¹⁴ Henry KISSINGER, *On China*, New York, Penguin Press, 2011, 22–26.

helyén egymástól független konfliktusgócokat kell kezelnünk, melyek mind egyenértékűek, szinte olyan a játék, mint a Középső Birodalom geopolitikai helyzete.¹⁵

Míg a *wei qi* egy elnyújtott, hosszú mérlegelésre és relatív biztonságra, nehezen kihámozható stratégiai versengésre tanít, a sakk egy nemes csatára hasonlít. Egy nagy, végső összecsapásra fekete és fehér, két véglet között, egyre több veszteséggel mindkét oldalon, ahogy halad előre a játszma. Ezzel szemben a keleti gondolkodásban a legfontosabb a két véglet harmóniába rendezése. Ennek bizonyára sok köze van az évezredek rizstermesztő mezőgazdasági kultúrához. Míg ugyanis a nyugati mezőgazdaságban van létjogosultsága az egyéni sikerességnek, akár a saját föld megművelésekor, akár a mezőgazdaságot kiegészítő vadászatban és pásztorkodásban, Keleten egész más volt szükséges a túléléshez. Egy árasztásos rizstermelő mezőgazdaságban a sikeres termeléshez minden esetben egy közösség összehangolt munkájára volt szükség és a közös siker mellett a csoporton belüli diszharmónia egyben a termelékenység romlását és a közösség létét is fenyegette. Ehhez szükség van annak elfogadására is, hogy nem lehet minden konfliktust rögtön a végső határokig feszíteni.

A *wei qi* játék során van egy úgynevezett KO szabály. Előfordulhat ugyanis, hogy egy olyan felállás alakul ki, hogy mindkét játékos egymás után felváltva bekeríthetné ugyanazt a területet, vagyis ugyanaz a lépés a végtelenségig ismétlődhetne, mégsem lenne végső megoldás. Ilyenkor a KO helyzetet úgy kell hagyni és esetleg a játék során később máshogy feloldani, esetleg bevonni egy nagyobb taktikai lépéssorba. A KO helyzet nagyban hasonlít a Kínai Népköztársaság és Tajvan hovatarozásának kérdésére. Egy egyelőre megoldhatatlan konfliktus, melyben célszerűbb más síkon keresni a feloldást.¹⁶

Kína jelenleg is számtalan lezáratlan konfliktusban áll az öt körülvevő országokkal. Vitatott hovatarozású területek Japánnal és Indiával, Tajvan kérdése, Tibet, vagy az Ujgur Autonóm Terület kérdése. Ezek mindegyike voltaképpen egy-egy KO jellegű probléma. Jelenleg feloldhatatlan. De nézzük meg például, milyen megoldást alkalmaz a Kínai Népköztársaság Tajvan kérdése kapcsán. Persze Tajvan helyzete sokszor kap visszhangot a médiában, de voltaképpen ahelyett, hogy a KNK folyamatosan erőltetné Tajvan problémájának megoldását, folyamatos gazdasági közeledéssel és Tajvan „szelíd” integrálásával igyekszik lassan, de biztosan az egyesülés felé. A KO helyzet megoldására valahol máshol keresi a megoldást a táblán, magát a KO-t pedig igyekszik izolálni a konfliktus egészétől.¹⁷

¹⁵ Uo.

¹⁶ LAI, *i. m.*, 14–18.

¹⁷ Uo., 16.

Kínai fortélyok

A legtöbb, kínai stratégiai kultúrával foglalkozó műben megtaláljuk azt az észrevételt, hogy a kínai stratégiai gondolkodás mekkora hangsúlyt fektet a fortélyok alkalmazására. Ám nagyon kevés helyen kerül kifejtésre, mi is az a fortély, milyen a fortélyosság, milyen a kínai kultúra fortélyossága. Pedig ha jobban megvizsgáljuk, a fortélyosság egyáltalán nem csak egy hangulatos szó a taktikai érzékre vagy az intelligens, ámde váratlan megoldásokra. A fortélyosság egy olyan elem a kínai és az ahhoz közeli stratégiai kultúrákban, mely nagyban megkülönbözteti azt az európaiától. Olyannyira fontos a fortélyosság, hogy külön irodalma van. A fortélyosság Keleten tanulható, tudatosan elsajátítható tanítás.

Először talán Sunzi fortélyfogalmát érdemes megemlítenünk. Sunzi szerint a *shi* megszerzésének két módja van. Egyik a harc a megszokott módon, a másik a harc a nem megszokott módon, vagyis a fortélyok használata, a hadviselés pedig ennek a kettőnek a végeláthatatlan váltakozásából áll.¹⁸

De a fortélyok használatának tudománya nem ért véget Sunzi művével. A kínai és a hatása alá kerülő környező nyelvekben rengeteg olyan közmondásszerű négyzavas bölcsességet találunk, melyek valamilyen cselre, becsapásra, valamilyen fortélyra utalnak.

Ezekből a bölcsességekből állította össze egy ismeretlen szerkesztő a *Harminc-hat Fortély* című gyűjteményt, amely maga a fortélyosság tankönyve. Bár sokáig ismeretlen vagy esetleg titkos mű volt, a huszadik század közepe óta a fortélyok gyűjteménye újra nagy népszerűségnek örvend Kelet-Ázsiában. Először a Kínai Népi Felszabadító Hadsereg, majd tajvani és japán üzleti tankönyvek merítettek inspirációt a 16. századi gyűjtemény mondanivalójából, mára már azonban széles körben ismertté vált.¹⁹

A fortély ezek értelmezése szerint jelenthet minden olyan megoldást, amely nem direkt, erő-erő konfrontáción alapul. Fortély lehet a becsapás, egy elterelő lépés, de akár egy elfeledett módszer újbóli alkalmazása is. Minden olyan megoldás, amelyre pusztán a logikára építve a másik fél nem tud felkészülni.

A „fortélytalanság” az Ördög műve?

Vajon miért van az, hogy az európai kultúrkör, a nyugati stratégiai kultúra fortélytalan? Illetve – valóban fortélytalan?

¹⁸ SZUN-CE, 24–25.

¹⁹ HARRO SENGER, *The Book of Stratagems*, New York, Viking Penguin, 1991, 8.

Az utóbbi kérdésre a válasz határozottan „nem”. Nem vagyunk fortélytalanok, de a nyugati stratégiai kultúrában a fortélyosság, a ravaszság nem tudatos alapon működik. Egyfajta zsigeri érzékenységre épül. Nap mint nap megtévesztjük a másikat, cselezünk, váratlan megoldásokat találunk ki, mégis, aligha jutott eszébe bárkinek is tankönyvet írni a ravaszságról.

Valójában maga a fortélyosság, a ravaszság a nyugati kultúrkörben egyfajta negatív megítélés alá esik. Fortélyosnak lenni egyáltalán nem erény, sőt legtöbbször a negatív szereplők ismérve.²⁰ Miért lehet ilyen megítélése a fortélyosságnak? Véleményem szerint ebben nagy szerepet játszik az a tény, hogy az európai kultúra egyik legfontosabb filozófiai alapját a kereszténység adta.

A kereszténységgel ugyanis nagyon erősen beleivódott a világszemléletünkbe annak a képe, hogy létezik és munkálkodik a világban egy abszolút gonosz, a Sátán, aki nem az Isten egy ellenpólusa, nem yang egy yinhez mérten, hanem a rendszer ellensége. A Sátán természetének lényege, hogy pusztítani akarja a rendszert, „szétdobáló”, vagyis Diabolos. Sem a konfucianus, sem a taoista, sem akár a sintoista mitológiában nem találunk hozzá hasonló, esszenciálisan rendszerellenes gonoszt. És a mi rendszerellenes gonosztevőnk egyik legnagyobb ismérve a fortélyosság, a ravaszkodás. Szüksége is van rá, hiszen az erőfölény egyértelműen Istennél van, ő a Mindenható. Az egyik legnagyobb vallás mitológiájában a jó, a Mindenható ellenségének a kezében a ravaszság az egyik leghatékonyabb fegyver. Voltaképpen más fegyvere nem is nagyon akad.

Az ellenfél nem konvenciózus módszerei pedig hozzájárulnak annak gonoszként látásához. Olyannyira megmaradt ez az ellenségkép a nyugati emberben, hogy az ellenség démonizálása még jelenkorunkban is fontos legitimációt jelent, például az Egyesült Államok iraki háborújához.²¹ Ilyen stratégiai gondolkodás mellett kinek jutna eszébe azt feltételezni, hogy a fortélyosságot tudatosan tanítsa? Hogyan lehetne elszakadni a nem erőfölényen alapuló stratégiai kultúrától? Túlságosan közel kerülnénk vele ellenségképünkhöz.

Mégis, a legtöbb stratégiai kultúra szakértő szerint nagyon is szükséges eltanulnunk például a kínai stratégiai kultúra sajátosságait. A nyugati stratégiai kultúra ugyanis csak egészen addig hatékony, amíg az erőfölény mögötte áll. De nem lehet minden viszonyrendszert erőfölényre alapozni.

Véleményem szerint a Nyugat–Kelet kapcsolatokban egyre fontosabb szerepet fog játszani a jövőben, hogy a nyugati kultúra mennyire lesz képes megérteni

²⁰ Harro von Senger, *The 36 Stratagems for Business*, München, Carl Hanser Verlag, 2004, 25–38.

²¹ Richard E. Rubenstein, *Reasons to Kill – Why Americans Choose War*, New York, Bloomsbury Press, 2010, 60–93.

a keleti stratégiai kultúrát, és mennyiben lesz képes annak megfelelően viszonyulni a másik félhez, és esetleg akár tanulni is tőle.

Felhasznált irodalom

- HUNTINGTON, Samuel P.: *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York, Simon & Schuster, 1996.
- JOHNSON, Jeannie L. (ed.): *Strategic Strategic Culture and Weapons of Mass Destruction*, New York, Palgrave Macmillan, 2009.
- JORDÁN Gyula, *Kína története*, Bp., Aula Kiadó, 1999.
- KISSINGER, Henry: *On China*, New York, Penguin Press, 2011.
- LAI, David: *Learning from the Stones – A Go Approach to Mastering Chinese Strategic Concept of Shi*, Strategic Studies Institute, 2004 (<http://www.fas.org/man/eprint/lai.pdf> letöltve 2012-04-11).
- RUBENSTEIN, Richard E.: *Reasons to Kill – Why Americans Choose War*, New York, Bloomsbury Press, 2010.
- SCOBELL, Andrew: *China and Strategic Culture*, Strategic Studies Institute, 2002.
- SENGER, Harro: *The Book of Stratagems*, New York, Viking Penguin, 1991.
- SENGER, Harro von: *The 36 Stratagems for Business*, München, Carl Hanser Verlag, 2004.
- SONDHAUS, Lawrence: *Strategic Culture and Ways of War*, New York, Routledge, 2006.