



Padányi József¹

A hadtudomány örök érvényű törvényei a vezetésről

Nem kellett sokat törnöm a fejem, amikor megkaptam a felkérést, hogy írjak néhány gondolatot Imre Miklós ünnepi kötetébe, amellyel 65. születésnapján köszöntjük. Egyrészt azonnal igent mondtam, hiszen Miklós egy számomra ma is kevésbé ismert közeg üdítő kivételt jelentő képviselője, akivel azonnal megtaláltam a közös hangot, legyen az sport (Hajrá lilák!), humor vagy szórakozás. Másrészt ma is tisztelettel gondolok arra az erőfeszítésre, amelyet dékánként tett a rábízott kar minél hatékonyabb vezetése érdekében. Az évtizedes tapasztalat, az emberség és a vele született ösztön segítette őt ebben a korántsem könnyű munkában. Az emberek vezetése soha nem volt egyszerű feladat, ezért a következőkben – önző módon saját tudományágam eredményeire alapozva – erről osztok meg néhány gondolatot, a teljesség igénye nélkül. Elsősorban azoknak a hadtudósoknak a munkáira támaszkodom, akik a hadtudomány örök érvényű törvényeinek megfogalmazásakor a vezetést kiemelten fontosnak tartották. Elemzem a korai kínai hadtudományi munkákat és Zrínyi (VII.) Miklós idevágó gondolatait is. Munkámat megkönnyíti, hogy 2018-ban elkészült *A kínai hadtudomány klasszikusai* című kötet, amelyben 16 olyan tanulmány fordítását közlünk, amelyek egy része még soha nem jelent meg magyar nyelven.

Mielőtt rátérnénk a vezetés és a vezető személyiségének korai értelmezésére, érdemes felvillantatnunk, hogyan közelítenek ehhez napjaink teoretikusai. A vezetés fogalmát sokan megfogalmazták, és sokféle megközelítést ismerünk. Általánosságban fogadjuk el olyan tevékenységnek, amely összetett, számos elemből – tervezés, szervezés, döntés, közvetlen irányítás, összehangolás és ellenőrzés – álló folyamat, az erőforrások hatékony és eredményes felhasználásával, az adott cél elérése érdekében.² A vezetési feladatok logikus hierarchiája szerint a vezetés legfontosabb feladata a döntés, amelyet tekinthetünk a vezető és a vezetés alapvető fogalmi kritériumának.³

¹ Vezérőrnagy; egyetemi tanár, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Hadászati és Hadelméleti Tanszék. Kapcsolat: padanyi.jozsef@uni-nke.hu. ORCID ID: 0000-0001-6665-8444.

² Részletesebben ld. Henri Fayol: *General and industrial management*. Eastford (US-CT), Martino Fine Books, 2013.

³ Részletesebben ld. Paul E. Torgersen – Irwin T. Weinstock: *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979.

Napjaink hadtudományának is kiemelt kérdése a vezetés, a vezető és a döntéshozatali folyamat. Utóbbiról itt sincs egységes álláspont, noha a szövetségi rendszerekben mindig törekedtek az egységes értelmezésre. Nem is lehet másképp, hiszen a nemzetközi katonai műveletekben nem engedhető meg eltérő vezetési kultúra. Ennek ellenére a hangsúlyok változhatnak, függően az adott nemzet hadi kultúrájától, a katonai művelet jellegétől és a rendelkezésre álló időtől.

A NATO-ban elfogadott parancsnoki (vezetői) munka meghatározó elemei a következők: a feladat vétele, a feladat elemzése (feladattisztázás és időszámvetés), cselekvési változatok kidolgozása, elemzése, majd összehasonlítása, cselekvési változat elfogadása (döntés), parancs kiadása, ellenőrzés. Látható, hogy logikailag nincs különbség a korábban felvázolt – civil szakértők által megfogalmazott – vezetési folyamattal.

Ami a jó parancsnok (vezető) jellemzőit illeti, rendkívül szerteágazó az elvárás. Az ideális vezető legyen felkészült, magabiztos, kiegyensúlyozott, kritikus és önkritikus egyszerre, nyitott és meggyőző.⁴

A vezetés elveinek, eszközeinek és törvényszerűségeinek meghatározására a kínai hadtudósok nagy hangsúlyt fektettek. Egy máig ható üzenetük az, hogy:

„[A] hadvezetés, a katonai stratégiaalkotás a kormányzás alapvető fontosságú része és feladata [...] a hadvezetés és a civil kormányzás cél-, érték-, elv- és eszközrendszere, módszereinek, gyakorlatainak rendszere nagymértékben fedi egymást, ugyanakkor vannak egymással átfedésben nem lévő részleteik, specifikus elemeik is. Mi sem szemlélteti jobban, milyen mélyen gyökerezik a kínai kultúrkörben a hadvezetés és a civil közigazgatás rokonságának, párhuzamosságának szemlélete, mint hogy mind az ókorban, mind napjainkban a hadsereg tisztjeit összefoglaló néven éppúgy hivatalnokoknak nevezték és nevezik, akárcsak a civil közigazgatás tisztviselőit.”⁵

Tehát amikor a hadtudomány szemszögéből vizsgáljuk a vezetést, nem tévedünk nagyot, ha az ott született megállapítások egy részét kiterjesztjük a közigazgatásra is. A továbbiakban elsősorban az általánosítható megállapításokat vizsgáljuk.

Foglalkozzunk először a vezető személyiségével, a vezetővel szemben támasztott követelményekkel. Sunzi (i. e. 544 – i. e. 496) a hadvezért (a katonai vezetőt) a háborút alapvetően meghatározó öt tényező egyikeként nevezi meg, és a következő fogalmakat kapcsolja hozzá: bölcsesség, megbízhatóság, emberség, bátorság és szigorúság. Leírja, hogy csak az a hadvezér győzhet, aki ismeri a háború tényezőit (törvényeit), aki elővigyázatos, aki tudja, mikor kell harcba bocsátkozni, aki képes az alárendeltek vezetésére, és aki képes valamennyi katonájával elfogadtatni

⁴ Részletesebben ld. Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, 18. (2008), 3–4. 91–103.

⁵ Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 10.

akarátát, aki fel tudja mérni az előnyöket és hátrányokat. Meghatározó tényezőnek tekinti a szerző azt, hogy a harc sikerességét alapvetően befolyásolja a vezetés szilárdsága, a vezetők és vezetettek közötti összhang. Sunzi megfogalmazásában:

„Akinék [a seregében] a feletteseknek és az alárendelteknek közös a céljuk, győzni fog.”⁶

Manapság erre a helyzetre használják a csapatszellem kifejezést. Ebből következően a hatékony vezetés létrejöttéhez elengedhetetlen, hogy a vezető megértesse, a vezetett pedig megértse a szerepek között levő egyenlőtlenséget. Ennek hiányában nem beszélhetünk vezetésről, csupán kényszerítésről vagy elnyomásról.⁷

Egy másik helyen arról értekezik, hogy a hadvezér higgadtsága egyúttal kiismerhetetlenséget is jelent. Összeeseng ez azzal a megközelítéssel, amely elvárja a vezetőtől azt, hogy vészhelyzetben is maradjon ura döntéseinek, képes legyen ilyenkor is megfontoltan, az összes körülmény figyelembevételével dönteni. Mindig tartson rendet és fegyelmet, legyen képes döntései megváltoztatására, ha a helyzet úgy kívánja (rugalmasság). Döntése és feladatszabása legyen rövid és világos. A szerző szerint az sem szegény, ha a hadvezér a visszavonulás mellett dönt, hogy megóvja katonáit az egyenlőtlen küzdelemben:

„Az (a hadvezér) tehát, aki előrenyomulva nem a hírnevet keresi, visszavonulván pedig nem akar kibújni a büntetés alól, hanem csakis a nép megoltalmazására és az uralkodójának érdekeire gondol, az ország igazi kincse.”⁸

A kínai hadtudományi íróknak határozott véleményük volt arról, hogy a jó vezetőnek előrelátással és ennek megfelelő döntési képességgel is kell rendelkeznie.

„Amikor a nehézségtől mentes időszakban számítasz a nehézségekre, akkor kezdsz neki a nagy dolgoknak, amikor azok még aprók, ha előbb mozgatsz és csak ezt követően használod, ha akkor dolgozod ki a büntetések rendszerét, amikor még nincs szükség a büntetésekre – nos, ez a hadsereg vezetésében megmutatkozó bölcsesség.”⁹

Zrínyi (1620–1664) szerint is rendkívül fontos a katonai vezető, a parancsnok személyisége. A harcban a katona igényli a vezetést, a világos útmutatást. A vezető a példa, a követendő minta, a bátorság forrása.

⁶ Sunzi: A hadviselés törvényei. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 36.

⁷ Részletesebben ld. A jó vezető. *Függetlenség*, 2004. szeptember 3.

⁸ Sunzi (2018): i. m. 54.

⁹ A hadvezér kertje. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 555.

„Mit használ, ha jó a had, rossz a kapitány, ha jó a test és rossz a fő? [...] Sokat vihet véghez egy jó eszes kapitány rossz haddal is, de a rossz jó haddal is semmit. Kapitány a primum mobile és lelke a seregnek.”¹⁰

Ezért a vezető kötelessége, hogy éljen tekintélyével, és soha ne mutasson bizonytalanságot, ne látszódjon rajta félelem.

„Tudnod kell, kapitány, hogy a te orcád mutatja az te titkodat a népnek [...]”¹¹

A katonai vezetés és a jó vezető meghatározó a harcban. Zrínyinél a hadvezér legyen képzett, rendelkezzen mesterségbeli tudással. Ismerje a csapatait és az ellenséget, tudja a rendelkezésére álló erőt hatékonyan használni. Emellett legyen elegendő harci tapasztalata. Ha mindkettő megvan – tapasztalat és képzettség –, még nem biztos, hogy hadvezérnek is jó. Az igazi katonai vezetőnél a tapasztalat és a képzettség mellett szükség van arra is, hogy lássa a harci helyzetet, lássa annak változásait, legyen képes arra gyorsan reagálni, legyen képes a helyzet megítélésére.¹² Csak így képes olyan döntéseket hozni, amelyek elvezetnek a sikerhez. Zrínyi azt is pontosan látta, hogy a seregben nincs helye két vezetőnek. A harc előkészítésének és megvívásának, a had vezetésének felelőssége nem osztható meg.

„Égen két nap, egy országon két király, egy hegyben két oroszlán, egy hadban két kapitány nem lehet. Mindjárt romlik a had, ahol kettő vagyon, az irigység nem engedi nekik egyetérteni, az észnek különbsége nem hagy egyet parancsolni. [...] Másféle test, úgymint kéz, láb, szem, fül, hogy több légyen, nem árt, de fej kettő lészen, melyiknek fogadhatják szavát a többi?”¹³

Olyan általános igazság ez, amely bármely szervezetre, illetve vezetésére igaz ma is.¹⁴ A katonai vezetőnek nem elég felkészültnek lennie, de példát is kell mutatnia a harcban, főleg akkor, ha a hadban felüti fejét a bizonytalanság.

„Nincsen a kapitánynak szabad helye a harcon, néha elől, néha hátul, néha középen, szélről kell forogni. Mindazonáltal, ha a te vitézeid rettegnek és használhatsz vele, elő kell menni, és nem csak szóval parancsolni, hanem kézzel és exemplummal biztatni.”¹⁵

¹⁰ Zrínyi Miklós: *Összes művei*. Szerk. Kovács Sándor Iván. Budapest, Kortárs, 2003. 342.

¹¹ Uo. 343.

¹² Perjés Géza: *Zrínyi Miklós és kora*. Budapest, Gondolat, 1965. 139.

¹³ Zrínyi (2003): i. m. 330.

¹⁴ Ahogy Montecuccoli fogalmaz ebben a kérdésben: A végrehajtást egyetlen személyre kell bízni, mert ahol egyforma tekintélyek vannak, ott a vélemények gyakorta különböznek, és ha egy vállalkozás nem személyes, hanem közös ügy, akkor annak végrehajtása kevesebb igyekezettel történik, mint fordítva. Raimondo Montecuccoli: *A magyarországi török háborúról*. (Pro Militum Artibus II.) Ford. Domokos György. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 109.

¹⁵ Zrínyi (2003): i. m. 346.

Nincs ez másképp az élet egyéb területein is, és ezt a mai vezetéselméleti szakemberek is hirdetik.

„Vezetni ugyanis annyit jelent, mint példát mutatni. Ha az ember történetesen vezető pozícióba kerül, éberen figyelik minden lépését.”¹⁶

Sunzi szerint:

„A hadvezér az ország pillére. Amennyiben ez a pillér hibátlan, az ország megingathatatlanul erős marad. Ha viszont a pillér repedt, az ország menthetetlenül meggyöngül.”¹⁷

A jó hadvezér (vezető) jellemzője a kiegyensúlyozottság, a magabiztosság. Ez segíti át azokon a helyzeteken, amikor nehezen átlátható helyzetekben kell döntést hozni. Ehhez a tapasztalat, a felkészültség és a jellembeli adottságok egyszerre kell hogy meglegyenek. Ebbe nem férnek bele a szélsőséges érzelmek, hiszen azok nem segítik a vezető tisztánlátását, nem könnyítik meg döntéseinek megalapozását, és a kiegyensúlyozatlan vezető tekintélye is megkérdőjelezhető. A hadvezértől más erények is elvárhatók. Ahogy írják:

„[H]a a hadvezér nem emberséges, akkor a serege nem ragaszkodik hozzá. Ha a hadvezér nem bátor, akkor a seregtől sem várható el, hogy ütőképes legyen. Ha a hadvezér nem bölcs, akkor seregét kételyek marcangolják. Ha a hadvezér nem lát tisztán, akkor a hadsereg összezavarodik. Ha a hadvezér nem éles elméjű, akkor a hadsereg elmulasztja az alkalmas pillanatot. Ha a hadvezér nem állandóan éber, akkor a hadsereg híján van a fölkészültségének. Ha a hadvezér nem erős, akkor a hadsereg elhanyagolja a kötelességét.”¹⁸

A parancsnok (vezető) tekintélye az általa vezetett hadsereg (szervezet) sikerének egyik megalapozója. Számítalan további tulajdonságát is felsorolják a vezetőnek, függetlenül attól, milyen szintű erőt vezet. Legyen megfontolt, mértéktartó, józan életű, szerény, és nyitott az újra. Kiemelnénk azt a gondolatot is, amely örök érvényű, és amely napjainkban sem ritka egyes vezetőknél. Ahogy a szerző fogalmaz:

„Ha a hadvezér mindent maga akar elintézni, akkor az alárendeltjei kibújnak a felelősség alól.”¹⁹

¹⁶ Lee Iacocca – William Novak: *Lee Iacocca: An autobiography*. Toronto – New York, Bantam Books, 1984.

¹⁷ Sunzi (2018): i. m. 36.

¹⁸ Tai Gong hat titkos tanítása. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 231.

¹⁹ Három stratégia. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 182.

Nincs tehát kizárólagos bölcsesség, a feladatok és a felelősség bátran megosztható.²⁰ Ahogy napjaink egyik kiemelkedő gazdasági vezetője, Jan Carlzon svéd üzletember fogalmaz ugyanerről:

„Ha a vezető mindent felülről akar eldönteni, akkor munkatársai kevesebbet kezdeményeznek és passzívabbak. Ha viszont a döntés előtt a javaslatokat kikérjük, esetleg rájuk bízunk magát a döntést is – akkor kezdeményezőbbé válnak.”²¹

A helyes és időben meghozott döntés egyébként is meghatározó a siker és a sikeres vezető szempontjából. A későn meghozott helyes döntés is hibás döntés, hiszen az idő olyan tényező, amely a döntéshozatali folyamatban fontos szerepet játszik. Manapság időszámvetésnek hívják azt a vezetői aktust, amely ezzel a kérdéssel foglalkozik.

„Az ellenséget megelőzve kell a döntéseket meghozni. Ha a tervezést nem végezzük el, és a döntéseket nem hozzuk meg időben, akkor a hadműveleteink bizonytalanok lesznek, a kétségek és a bizonytalanság pedig a biztos vereség melegágya.”²²

Tehát a jó vezető – legyen az élet bármely területén ebben a szerepben – egyik legfőbb ismérve, hogy kész és képes a megfelelő időben döntéseket hozni.

„A hadvezér veszte: Ha a helyes és helytelen ügyében vég nélkül vitázik, a taktika dolgában pedig civakodik, és képtelen döntést hozni, akkor vereséget szenvedhet. [...] Ha többször is döntésképtelen, és ezzel katonáit elbizonytalanítja, akkor vereséget szenvedhet.”²³

Zrínyi Miklós is utal a döntések meghozatalának fontosságára. Határozottan állást foglal abban, hogy a vezető ne szemlélője legyen az eseményeknek, hanem „eszes nyugtalanságban” legyen, döntéseivel irányítsa az eseményeket, aktívan nyúljon bele a harc folyamatába.²⁴

²⁰ A mindennapi gyakorlatban is találkozunk azzal a vezetővel, aki magát tévedhetetlennek, emiatt pótolhatatlannak hiszi. Ez a típus válsághelyzetben sem képes bízni a helyetteseiben, és „fáradhatatlanul” vezet. Felelős vezetőnél ez nem megengedhető, mert az alvásdepriváció rossz döntésekhez vezet, aminek a következményei beláthatatlanok. Részletesebben ld. Szakács Zoltán: *Hatékony szűrő-gondozó rendszer kiépítése a katonai szolgálatot jelentősen befolyásoló alvás-ébrenlét zavarok kezelése céljából*. PhD-értékezés. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2007.

²¹ Részletesen ld. Berde Csaba (szerk.): *A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem, 2015. 32.

²² Wei Liaozhi. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 158.

²³ Sun Bin: A hadviselés törvényei. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 441–442.

²⁴ Zrínyi (2003): i. m. 264.

A katonai vezető jelleme kiemelt szempont Zrínyinél is. Itt három tényezőt emel ki: szorgalom, fáradtság és vigyázás. Legyen a vezető szorgalmas és folyamatosan kövesse a harc változását, legyen kezdeményező, irányítsa az eseményeket. A vezető ne fáradjon el, de itt nemcsak a testi, hanem a lelki fáradtságról is szó van. Arról a lelki fáradtságról, amely a csüggedésben jelenik meg. Ez az, ami a vezetőt nem érheti el. A vigyázás pedig a folyamatos készenlétet, a mindenkori helyzet pontos ismeretét jelenti.

„Vigyázz azért, ha hadnagy, ha kapitány vagy, és ne mondd kárvallásod után: Nem gondoltam volna.”²⁵

Ebben a gondolatban minden benne van, amit egy parancsnoknak, egy vezetőnek tudnia kell: felel azért, amit megtett, és amit megtenni elmulasztott. Zrínyi pontosan tudta, hogy a túlzott indulat is veszélyes a vezetőnél.

„[...] mert ami indulatos, az nem tartós.”²⁶

A harag, a gyűlölet elhomályosíthatja az értelmet, át nem gondolt döntésekre vezethet. Ugyanakkor megfelelően kordában tartva többleterőt mozgósíthat. Nagyon finom rezdülés az a megfigyelése, amelyet a tanácsadók kapcsán és a javaslatok adásának, megfogadásának kérdésében képvisel. Tudja, ha a tanácsban a vezető elsőnek mondja el javaslatát, mindenki ahhoz próbál igazodni, még ha téves is az. Ha utoljára szól, és mást gondol, mint a beosztottai, könnyen megsértheti azokat. A tanácsokra pedig szükség van, hiszen senki sem tévedhetetlen, mindenki hibázhat. Azt tanácsolja hát:

„Azért, kapitányok és hadnagyok, mondjátok [...]: Adj nekem tanulékony szívét. Honnan a docilitás [tanulékonyosság], ha nem a tanácsból, és ne szégyelljétek kérdezni az ti tanácsaitoktól [...]”²⁷

Sunzi és Zrínyi munkásságának van még egy – számunkra fontos – párhuzama, amelyben a jó vezető, a jó stratégia és az embereire vigyázó parancsnok egyszerre jelenik meg. Ez pedig a harc nélküli, veszteséget kerülő győzelem lehetőségének keresése.²⁸ Békésebb környezetre lefordítva ez azt üzeni számunkra, hogy a nézet-

²⁵ Uo. 528.

²⁶ Uo. 303.

²⁷ Uo. 334.

²⁸ A hibrid hadviselés a 21. század hadtudományának népszerű témája. Lényege, hogy a katonai erő alkalmazása csak az utolsó eszköz egy állam érdekeinek érvényesítése során. Megelőzi azt a politikai, diplomáciai, gazdasági nyomásgyakorlás minden formája. Az idézett gondolatok azt mutatják, hogy Sunzi és Zrínyi egyaránt eljutott – korának megfelelő megközelítéssel – ehhez a gondolathoz.

eltérések, eltérő vélemények kezelésének csak utolsó eszköze az erőszak, legyen az fizikai vagy verbális. Sunzi azt mondja:

„Ezért aki száz csatában száz győzelmet arat, még nem a jók legjobbika. A jók legjobbika küzdelem nélkül hódoltatja meg az ellenséges sereget.”²⁹

Zrínyi véleménye ugyanerről a kérdésről:

„Minden győzelem jó és nagy, de az, mely a mi akaratunk, és vérontás nélkül meglehet, legjobb és szebb és dicsőségesebb.”³⁰

Kiolvasható ezekből a gondolatokból az a felelős vezetői gondolkodás iránti igény is, ami egyértelművé teszi, hogy vezetőként nemcsak a cél eléréséért vagy felelős, hanem az emberekért is, akikkel el akarod érni a célt.

Az előzőekben bemutatott vezetéselméleti kérdések minden időben foglalkoztatták a szakembereket. A bemutatott példák azt bizonyítják, hogy a hadtudományban már nagyon korán megfogalmazódtak azok az alapvetések a vezetésről, amelyek a mai napig frissek és elfogadottak. A hangsúlyok nyilván időről időre változnak, de a lényeg nem. A hadtudomány olyan vezetésstudományi elvek mentén gondolkodik a katonai erők vezetéséről és a katonai vezetőről, amelyek örök érvényűek, és tanulmányozásuk az élet minden területén hozhat hasznosítható eredményeket.

²⁹ Sunzi 35.

³⁰ Zrínyi 203, 303.

Felhasznált irodalom

- A hadvezér kertje. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 539–564.
- A jó vezető. *Függetlenség*, 2004. szeptember 3. Online: <https://web.archive.org/web/20040910133923/http://www.fuggetlenseg.hu/index.jsp?oldal=20040903tudomany01.html&cv=2004&het=36>
- Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, 18. (2008), 3–4. 91–103.
- Berde Csaba (szerk.): *A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem, 2015.
- Fayol, Henri: *General and industrial management*. Eastford (US-CT), Martino Fine Books, 2013.
- Három stratégia. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 177–191.
- Iacocca, Lee – William Novak: *Lee Iacocca: An autobiography*. Toronto – New York, Bantam Books, 1984.
- Montecuccoli, Raimondo: *A magyarországi török háborúról*. (Pro Militum Artibus II.) Ford. Domokos György. Budapest, Dialóg Campus, 2019.
- Perjés Géza: *Zrínyi Miklós és kora*. Budapest, Gondolat, 1965.
- Sun Bin: A hadviselés törvényei. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 403–447.
- Sunzi: A hadviselés törvényei. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 29–67.
- Szakács Zoltán: *Hatékony szűrő-gondozó rendszer kiépítése a katonai szolgálatot jelentősen befolyásoló alvás-ébrenlét zavarok kezelése céljából*. PhD-értekezés. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2007. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12042/ertekezés.pdf?sequence=1>
- Tai Gong hat titkos tanítása. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 199–266.
- Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018.
- Torgersen, Paul E. – Irwin T. Weinstock: *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979.
- Wei Liaozi. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. (Pro Militum Artibus I.) Budapest, Dialóg Campus, 2018. 129–169.
- Zrínyi Miklós: *Összes művei*. Szerk. Kovács Sándor Iván. Budapest, Kortárs, 2003.