

HOÀNG XUÂN VIỆT

Thuật LÃNH ĐẠO



1001 MẬT PHÁP CHỈ HUY



THUẬT LÃNH-ĐẠO

HOÀNG-XUÂN-VIỆT

THUẬT LÃNH-ĐẠO

1001
MẬT-PHÁP CHỈ-HUY

Nhà sách KHAI-TRÍ

62, Đại-lộ Lê-Lợi — SAIGON

CÙNG MỘT TÁC-GIÀ

Đức tự chủ	Luyện trí nhớ
Ngón thần đè luyện tâm	Người chết nhát
Đức điềm tĩnh	Gây thiện cảm
Rèn nhân cách	Lên heo xuống chó
Người chí khí	Đời lên hương
Tâm lý bạn gái	Người lý tưởng
Tâm lý bạn trai	Luyện tâm lý
Bạn gái trên đường sự nghiệp	Thuật hùng biện
Bạn trai trên đường sự nghiệp	Người tánh tốt
Thành công và hạnh phúc	Óc văn minh
Sự nghiệp và đời người	Chung bóng với cảo thom
Nền giáo dục lý tưởng.	Sóng trí thức
Lòng bǎng tuyết	Mẹ lý tưởng
Sen giữa láy	Thả hồn
Thuật sống dũng	Tổng hợp khoa học vào đời
Người bản lĩnh	Thuật truyền bá tư tưởng
Thuật rèn người	Huyền nhiệm giữa nàng và chàng
Thuật tờ chức	Một điệu sống
Thuật lãnh đạo	Cầm nang dùng người
Thuật nói chuyện	87 căn bệnh của giới cầm quyền
Đời uyên ương	Những vấn đề của chúng ta
Lược sử Triết học Đông phương	
Lược sử Triết học Tây phương	

THUẬT LÃNH-ĐẠO

Cung kính tặng tất cả những ai, từ gia-dinh, học đường, đến tư sở, công sở, đồng hay sẽ mang trên mình sứ mệnh lãnh đạo kẻ khác mà lòng luôn ước mong trở thành thủ lãnh phục vụ đặc lực đồng bào trên con đường cứu và kiến quốc.

H. X. V.

Phi Lộ

a) Bạn có nghe tiếng cầm quân xuất chúng của Đại Tướng Montgomery chăng ? Ông là một võ tướng người Anh, chỉ huy quân đội tên là « Quân đoàn sông Nile ». Có lần ông đánh như chẻ tre, đẩy lui địch thủ là con hổ Rommel và bắt sống một nhà trảo đầu sỏ của tướng này là Von Thoma. Nhờ đâu Montgomery lừng danh là nhà lãnh đạo quân sự gọi được là bách chiến bách thắng ? Nhờ nhiều yếu tố. Rommel là kẻ thù không đội trời chung của ông mà ông vẫn mến phục. Hình của Rommel, ông treo trên đầu giường ngủ của mình. Ông ước muôn gặp con gấu ấy để tìm biết chiến lược, chiến thuật. Có lẽ không đọc Tôn Tử nhưng ông thấm-nhuần bí-thuật « tri-kỹ, tri-bí ». Ngoài tánh cao thượng và tầm-trí khôn-ngoan Montgomery còn có đặc tánh nổi bật này : Là trước khi làm việc gì, nhứt là xuất quân, ông suy nghĩ cẩn thận. Mỗi sáng, sau khi uống cà phê xong, ông nằm thêm trên giường hằng giờ để suy nghĩ. Trận nào ông toan-tinh tỉ-mỉ, thấy nắm chắc phần thắng rồi mới đánh. Nhưng đáng-phục nhứt ở ông là bí quyết nhà tướng này : Ông quan tâm những chiến cụ lăm. Song ông quan tâm hơn những con người điều-khiển các chiến-cụ. Tức là ông chú-trọng lấy lòng hạ cấp của ông. Điểm nổi bật trong nghề làm lớn của ông là gieo lòng kính-sợ. Đối với ông kỷ-luật nghiêm trọng không tưởng tượng

được. Mỗi khi ông ra lệnh, bầu khí thinh lặng chiếm
hạ cấp như sát khí trên tử thi. Đâu đó lắng-lặng
gần như nín thở để nghe ông nói. Đắc nhân tâm lắm
nhưng nhiều khi ông rất gắt để gieo lòng kính sợ.

Có lần trong một cuộc thảo luận về quân-kế, ông
cấm người dưới hút thuốc. Điều ấy còn thông thường.
Ông lại cấm thuộc hạ không được ho nữa. Ông bảo
họ ho trước, họ để rồi thinh lặng nghe ông nói. Ai
nấy mến ông, sợ ông và rắng-rắc tuân phục ông. Một gương
sống **I) Lòng Kính Sợ** là Đại-Tướng Montgomery.

b) Đọc lịch sử Trung Hoa bạn còn nhớ chuyện
Tề-uy-Vương, Sô-Ky và Thuần-Vu-Khôn không ? Vua Tề
bất tài lại ham-inh tưu-sắc. Nội triều rối như bong
bong. Lê-dân đói rét. Giặc nội, giặc ngoại nồi lén như
ong vỡ-đỗ. Sô-Ky, một bạch-diện thư sinh, mà cao tri,
ngày nọ xin vào yết kiến Tề-uy-Vương... Tề-Vương tiếp
ông, trao đàn bảo gậy. Sô Ky cầm đàn nghiêm mặt
nói : Chơi đàn cho khoái tay là công việc của nhạc
công. Tôi không phải là kẻ nịnh bợ, làm tôi kẻ dâm
tà. Đàn vua Phục-Hi chế có dây lớn, dây nhỏ cố
ý chỉ nhà vua và quan thần hòa hợp như âm thanh
của đàn thì nước mới mạnh.

Tề Vương đã nghe vậy mà cứ nắn nì xin Sô Ky
đàn để nghe cho kỹ được. Sô Ky bức minh tâu : Tôi
học đàn từ biết đàn. Tôi lên dây đàn mà không
đánh thì giống y như vua có nước mà không trị. Vua
Tề nghe thầm ý, mời Sô Ky ở lại đền vua để tham
khảo ý kiến. Sô Ky được phong làm tướng quốc giúp
vua trị nước. Thuần Vu Khôn thấy Sô Ky phút chốc
mà ngất ngưởng ở địa vị cao nên đem lòng ghen tị.
Bữa nọ ông vào ứng đáp với Sô Ky Tướng Công. Ông
chất vấn bằng hàng loạt câu hỏi dưới hình thức dù
ngôn, ngữ ý dí Sô Ky vào ngõ bí. Nhưng Sô Ky biết

thâm ý Ông, trả lời đâu đó rành mạch. Thuần Vu Khôn bỗng nhiên đổi sắc mặt, thinh lặng rồi đến trước Sở Kỵ quỳ xuống lạy dài. Bạn biết tại sao không ? Tại sao Thuần Vu Khôn ban đầu định hạ Sở Kỵ mà sau cùng khâm phục ông đến thế. Chỉ tại với tư cách nhà tướng, Sở Kỵ biết gieo ở Thuần Vu Khôn **2) Lòng Thán Phục**. Ông chứng minh cho đối phương biết cách khiêm tốn ông là bậc chàn tài. Tài mà khiêm, ai chẳng mến trọng, phải không bạn ?

c) Mạnh Tử ngày no được Văn Công xin bàn việc nước. Văn Công nói : « Nước Đăng kề cận nước Sở nước Tề. Böyle giờ phải nhờ Tề hay Sở. Nếu nhờ bên này thì bên kia giận. Thực khó xử ». Mạnh Tử ngạc nhiên thưa : « Diệu sách là không nhờ nước nào cả. Được lòng Sở thì mất lòng Tề, và ngược lại. Ta phải tự tin để tự cường. Nghĩa là lo lấy lòng dân rồi cùng dân củng cố nước ». Bài học Mạnh Tử cho Văn Công là bài học thực thâm thúy. Làm lớn phải biết tự tin. Có tự tin mới lây cho người dưới uy tín của mình rồi do đó nắm được lòng họ. Minh mà không tin mình thì làm sao kẻ khác tin nhiệm mình được. Trị người mà người không tin, sớm muộn cũng mất chức, mất quyền. Thuật lãnh đạo, sau lòng kinh sợ, lòng thán phục, cần **3) Lòng Tin Nhiệm**.

d) Đọc tiểu sử A Lịch Sơn Đại Đế, bạn có cảm động trước nghĩa cử này của nhà tướng lừng danh thế giới ấy không ? Ông cùng quân đoàn vượt qua rừng cát. Lửa đốt như hỏa ngục. Không binh sĩ nào còn một giọt nước. Từ sĩ quan đến sĩ tốt mày hốc hác, bơ phờ vì khát. Bỗng có hai người đựng nước trong mũ, định đem đến cho người thân trong hàng ngũ binh sĩ uống. Họ cũng đem đến dâng cho A Lịch Sơn dùng đỡ. Nhưng thấy toàn quân cắn lưỡi

không ra một giọt nước miếng, ai nấy đều khô như cát, ông không dùng nước. Cả đoàn binh sĩ thấy thái độ ấy hoan hô vua nước nở và hăng hái tiến quân chết sống cùng vua đến phút cuối cùng. Bạn có thấy A Lịch Sơn xuất chúng trong việc lãnh đạo nhờ bí quyết nào không? Chính nhờ **4) Lòng Yêu Mến** đó. Làm lớn mà thành thật yêu thương hạ cấp thì lo gì không có kẻ yêu mến lại.

Thưa bạn, tôi dài dòng thuật lại cho bạn bốn gương trên rút trong lịch sử danh nhân Tây Đông, chỉ nhằm mục đích bé mọn này, là nhắn cùng bạn rằng lãnh đạo là một nghệ thuật. Nó do bẩm phú mà cũng do công phu. Đã nói công phu, tất hiều ngầm luyện tập. Quyền bé con bạn đang cầm trên tay đây, không có những phần khảo luận về lý thuyết tâm lý người chỉ huy, người tuân phục hay về những nguyên tắc tổ chức các cuộc cộng sinh, cộng tác giữa thượng cấp và hạ cấp. Mấy trang này là một số bí quyết thực tiễn, giúp người cầm quyền thực hành cách đắc lực sứ mệnh cao cả của mình. Cho những vị nhiều năm trong nghề chỉ huy, có lẽ phần nhiều những điều tôi bàn không có gì mới lạ. Tuy nhiên, tập nhỏ này vẫn hi vọng làm một « Giúp trí nhớ » để lâu lâu nhà lãnh đạo coi lại, hầu tinh luyện nghề nghiệp. Dĩ nhiên cho những vị nào mới bước vào bồn phận làm lớn, các nguyên tắc ấy, nếu được trung tin áp dụng, sẽ làm cho họ thành công một phần nào.

Điểm đặc biệt tôi muốn bạn lưu ý trong quyển « 1001 Mật pháp chỉ huy » này là thực hành. Bạn sẽ ít gặp những lý thuyết, hệ thống về nghề cầm quyền, mà thường gặp những bí quyết giúp bạn có uy quyền trên giai cấp bạn chỉ huy. Mấy tiếng thủ lãnh, nhà

lãnh đạo, lãnh tụ dùng trong quyền này chỉ có nghĩa đơn sơ là người cầm đầu, chịu trách nhiệm điều khiển trong bất cứ công việc tư hay công nào. Hiểu như vậy bao lâu trên thế giới này còn hai người và còn làm việc thì còn vấn đề chỉ huy, còn vai trò của thủ lãnh. Vậy xin đừng hiểu thủ lãnh, nhà lãnh đạo, lãnh tụ chỉ dùng trong chính trị, chuyên chỉ nguyên thủ của một quốc gia theo sự hiểu đặc biệt của một số người.

Đĩ nhiên sách viết trước hết cho những ai cầm quyền trong các lãnh vực : chính trị, quân sự, giáo dục, tôn giáo, kinh doanh. Nếu không có xã hội thì thôi, chờ con người hưởng xã, lại sống thành quần đoàn, nhứt là tổ chức phúc tạp như ở thời đại ta, thì lãnh đạo có nghệ thuật là chuyện tất yếu. Hơn lúc nào hết, lúc này, thế giới nói chung, Việt Nam nói riêng, đòi những bực chỉ huy lành nghề. Vấn đề lãnh đạo trở thành số một trong mọi vấn đề liên hệ đến công ích. Gia đình sanh tử, dân tộc sanh tử nhơn loại sanh tử, một phần lớn do bàn tay chèo lái của những nhà lãnh đạo. Ngày nay người ta hay say mê dân chủ, nịnh quần chúng, trong thâm tâm cần nhà lãnh đạo, mà bên ngoài để lạc lòng, quá tin quần chúng. Kết quả là loạn. Không nên chỉ huy độc tài. Đã dành. Nhưng công ích luôn đòi một người hay một thiểu số cầm quyền sáng suốt. Trong cuốn « Dialogues sur le commandement », Maurois nói chí lý : « Một quần đoàn không thể điều khiển gì hết, dù phải điều khiển một cuộc điều tâm cũng không được ». Quần chúng cần xử đối theo tinh thần dân chủ, để được phục vụ chờ không phải để chỉ huy. Lãnh đạo là việc của những đầu óc bản lĩnh, sáng suốt, biết phụng sự công ích. Nói theo Lyautey, xã hội phải được cấu thành

bởi những nhà điều khiển. Mà làm sao được những nhà điều khiển có uy quyền nghĩa là không độc tài võ trị mà vẫn được tuân phục và công ích ngày một gia tăng. Phải có thuật cầm quyền. Vấn đề chỉ huy không phải chỉ cần chức vị, vũ khí, tiền bạc mà còn cần cái G. Courtois nhấn mạnh trong cuốn L'Ecole des chefs, « Đức tính của thủ lĩnh ». Thủ lĩnh phải được trang bị những đức tính tối hệ như tự chủ, vị tha, thực tế, kiên nhẫn, thành thực, dứt khoát để xử đối với ba hạng tâm lý này. : 1) Làm sao tuân phục thượng cấp mà đừng tỏ ra nịnh bợ. 2) Làm sao cư xử với đồng nghiệp không kiêu hãnh để khỏi bị ganh tị mà cũng không quá thân mật đến xuề xòa để không bị khinh. 3) Làm sao khiếu kẽ dưới tuân phục mà vừa sợ, vừa phục, vừa tin, vừa mến mình. Biết bao điều tể-nhị trong nghệ thuật cầm quyền đầy thura hạn. Trong giai đoạn hiện tại, trong các ngành hoạt động chánh của xã hội, cách riêng quân sự và chính trị, người ta hay đặt vấn đề trưng dụng giới trí thức. Tôi tạm sánh giới trí thức như một chiếc dương cầm. Nhạc cụ này nếu được ngón nghệ sĩ chơi sẽ cho những bản nhạc mê hồn. Còn gắp tay vụng về sẽ toát ra những loạn âm. Tri thức mà biết « bắt ẩn » họ, họ sẽ phục vụ đắc lực. Bằng không họ sẽ là lực lượng nguy hiểm cho chánh nghĩa. Hạng thất học tập trung lại nếu không khéo giáo luyện có thể dùng cường lực đàn áp, sử dụng dễ. Còn tri thức mà được tập kết lại thành hệ thống, dạy rành về chánh trị, mà không khéo nắm họ, không truyền cho họ cái hồn chánh nghĩa, không trang bị cho họ thuật lãnh đạo, họ sẽ là lực lượng đáng sợ. Thà để họ tản mác, có kẻ sống sót kỷ chí lo đời tư của mình thì ít nguy hại cho chánh nghĩa và công ích bằng để họ có dịp liên kết mà chánh phủ không điều khiển họ chu đáo. Đó là chưa

nói nhiều khi một số chỉ huy vô tình hay hữu ý gây ở họ bất mãn. Chánh nghĩa và thượng cấp bị họ hiều làm, nâng đỡ họ sau cùng bị họ phản thành ra nuôi ong tay áo. Nhiều sự thật phũ phàng đáng lẽ thượng cấp hay sớm đề điều chỉnh và khai thác tài đức của kẻ đất nước đặt nhiều hy vọng, lại bị ém, bị dùng lối cả vú lấp miệng em đàn áp. Đến chừng thượng cấp hay được thì nước đến trôi. Tóm lại, vấn đề lãnh đạo, cách riêng lãnh đạo trí thức và dạy những nhà chỉ huy tương lai lãnh đạo là vấn đề thuộc các vấn đề nghiêm trọng nhứt trong giai đoạn hiện tại của đất nước. Có điều đơn mọn xin lưu ý bạn đọc là trong sách bé con này tôi có ý tập trung hai thứ tinh thần lãnh đạo, một của các danh tướng hay những thủ-lãnh đại tài của Á-Đông như Khổng-Minh, Ngô-Khởi, Tào-Tháo, Gandhi, một của các danh tướng hay những thủ-lãnh Âu-Mỹ như A-lịch-Sơn, Nã-phá-Luân, Foch, Lyautey, Montgomery, Théodore Roosevelt, Abraham Lincoln, v.v... Tinh thần đông tây, kim cổ được chú ý đúc kết để có thể hợp cho những thủ-lãnh ở Việt-Nam, một nơi chung chạ của nhiều dòng văn-hóa gieo ảnh-hưởng phức tạp.

Nghệ thuật ấy cần cho cấp chỉ huy chánh trị, quân sự, tôn giáo đã dành mà xét kỹ cần cho bất cứ ai muốn lời nói, việc làm, thái độ của mình ảnh hưởng kẻ khác. Vì đó cuốn « Thuật lãnh đạo » này vẫn là người bạn của các cha mẹ, nhà giáo, đoàn trưởng các tổ chức thanh niên, tu viện trưởng, giám đốc các tổ chức kinh doanh, công sở, tư sở, giám đốc các cơ quan từ thiện, văn hóa v.v... Thuật lãnh đạo không học không biết. Nhiều người đọc Tam-Quốc phục tài Khổng-Minh mà cứ tưởng ông là thần thánh có bùa vạn năng. Họ có dè đâu lúc hàn vi, Gia-cát-Lượng vừa

làm một nông dân vừa là người hiếu học, giao du với nhiều danh nhân, học hỏi đủ hạng người. Về sau binh nghiệp ông mới hiền hách như vậy. Mà đừng nói chi khi làm lớn thật thọ, trong cuộc giao tế hàng ngày, ai trong chúng ta đều phải cần bốn bi quyết xử thế theo Jean Toulemonde là gieo lòng kinh sợ, thán phục, tín nhiệm và yêu mến. Người lãnh đạo nhờ chúng tạo uy quyền vững chắc. Trong cuộc xã giao, chúng gây thiện cảm sâu bền. Chiếm đoạt được một trong hai thứ kết quả ấy, chắc bạn cũng thỏa mãn lắm rồi. Mà như vậy kẻ viết cho bạn đây cũng cho là mãn nguyện, chỉ cần xin bạn chỉ cho những thiếu sót sai lầm. Và xin kính gửi trước cùng bạn nơi đây lòng tri ân vĩnh cửu.

Sài-gòn, Hè 1962
HOÀNG-XUÂN-VIỆT

PHẦN NHÚT

ĐỊNH NGHĨA VÀ THIỀN CHỨC THỦ LÃNH

Chương I

Vấn đề lãnh đạo. 1-46

Chương II

Tâm lý thương cấp và hạ cấp 47-95

Chương III

Định nghĩa thủ lãnh 96-121

Chương IV

Sự mệnh thủ lãnh 122-178

Chương V

**Lãnh đạo là một khoa học và là
một nghệ thuật** 179-253

CHƯƠNG I

VĂN-ĐỀ LÃNH-ĐẠO

I-46

1 — Lúc còn làm nhỏ, bạn đừng quên có ngày bạn sẽ làm lớn mà như vậy bạn phải học chỉ huy. Điều bạn phải học đầu tiên là khi làm lớn rồi đừng quên có lúc mình đã làm nhỏ, có nhiều người làm nhỏ trông đợi lương tâm chức nghiệp của mình. Lỗi làm nặng nề nhứt của không ít kẻ lãnh đạo là quên mất dĩ vãng thuộc hạ của mình, trở mặt cùng các kẻ thân nghĩa, cư xử kiêu căng, ăn nói nhiều khi tỏ ra mất dạy với kẻ dưới.

2 — Có những nhà chỉ huy tự nhiên dành riêng thiện cảm thiên vị cho kẻ tướng diện đẹp đẽ và có ác cảm khắc nghiệt với kẻ dị kỳ tướng. Tự nhiên có ác cảm còn tha thứ được chớ cố ý oán ghét và xù đối bất công với kẻ xấu số tướng diện khó coi là không đáng làm thủ lãnh chút nào.

3 — Có nhiều nhà trí thức tướng hễ tập đoàn gồm có những người có giá trị cao thì bắt cần thủ lãnh. Đó là làm lẩn tai hại. Những người ngu dốt tập hợp lại nếu thiếu lãnh đạo có thè ít đáng sợ vì mưu cơ phá hoại của họ có chừng mực. Còn hạng trí thức, đầu óc có sẵn mà sống tình trạng rắn không đầu thì không ai tưởng tượng được những mưu cơ phá hoại của họ. Vả lại trí thức đến đâu hễ sống chung vẫn có tâm lý quần chúng thứ của kẻ kém học thức. Họ luôn cần kỷ luật, hướng dẫn, đôn đốc, kiểm soát và thỉnh thoảng cần hình phạt nữa.

4 — Lúc Hoàng đế Jules César còn xuân tráng,

có lần đứng trước tượng của A lich Sơn đặt trong đền Hercule ở Gadès, ông khóc vì thấy không được lừng danh như A lich Sơn lúc bấy giờ ông. Thủ lãnh không nên háo danh nhưng phải mang trong mình máu nhà tướng. Phải nuôi hy vọng mình sẽ cầm quyền nghiêm minh đem ích quốc lợi dân thì nghề thủ lãnh của mình mới tiến bộ.

5 — Cứ tưởng mình sinh vào ngôi sao xấu, đời mình là chuỗi bạc phận thì dù có quyền chức cao đến đâu, thủ lãnh cũng không cất đầu lên được. Theo Mayer thì hoàng đế Frederic le Grand trước khi phê chuẩn cho ai thăng chức hỏi người ấy có số may không. Nhà vua có lý một phần nào. Anh hùng đến đâu mà không gặp thời cũng co tay, ôm ống vũ, vác cần câu mà ngao du sơn thủy chờ có làm gì ích quốc lợi dân. Những Nã-phá-Luân, Nguyễn-Huệ khét tiếng đều nhờ sinh vào thời thuận như miếng vườn sẵn đất phân đê hột giống uy hùng của họ đậm mộng này chồi trồ hoa kết quả.

6 — Không có gì gieo nghi ngờ về tài đức thủ lãnh nơi hạ cấp giàu lương tri bằng sự già悍 của thủ lãnh khi mới nhậm chức chỉ trích lung tung và tuyên bố chương trình đại cà sa.

7 — Người ta nói Nã-phá-Luân không phải chỉ mê Désirée, Joséphine hay những bóng hồng xương thịt nào mà thôi: ông còn một thứ tình nhân nữa, đó là cầm quyền. Hầu hết những nhà lãnh đạo trong thâm tâm dưới nhiều hình thức khác nhau, đều giống Nã-phá-Luân ở chỗ giàu óc thống trị. Jean Toulemonde nói họ không như những bậc tài đức ăn dật, khinh đời,

cũng không như những nhà tu đức tài xuất chúng mà ham tri minh hơn trí người. Họ phô trương cái hơn người của mình ra để bắt kẻ khác nhận họ hơn. Ai làm chướng ngại vật cho chí hướng chụp quyền của họ sẽ bị óc thống trị của họ đàn áp. Có thể họ đặt lợi trên danh như Laumonier nói nhưng chắc chắn là họ ham danh, mê quyền và có kẻ lấy tánh kiêu căng làm động lực đạt chí. Thủ-lãnh muốn có uy quyền nên bắt chước họ về óc thống trị nhưng phải kỵ tật kiêu hãnh.

8 — Thủ lãnh luôn được giao vai trò cầm quyền :
 1) Cá nhân trong thâm tâm tự cao mà vẫn muốn kẻ đồng đẳng siêu vượt mình lãnh trách nhiệm thế cho mình. 2) Xã hội nhứt là lúc loạn, cần những bàn tay vị tha xá kỷ đem lại trật tự và hạnh phúc cho đoàn thể. Ở đâu và thời nào dòng họ thủ lãnh cũng khó tuyệt tự.

9 — Phải công bình nhận rằng trong xã hội, có những người không thể cầm quyền được dù họ quá tham vọng làm lớn. Đó là hạng ngu dần, bạc nhược và tội bại; 3 năng lực trí tuệ, ý chí và tình cảm của họ vì sinh vào ngôi sao xấu hay vì thiếu luyện tập là đò bở đi. Kẻ hữu trách hay xã hội không nên giao bộ máy quyền hành cho họ.

10 — Trong nhiều tờ chúc, có những vị chỉ huy khầu phật tâm xà. Vì quyền lợi riêng, họ tìm cách hại ngầm những người họ có ác cảm. Quái ác là họ xử sự như cáo già nên kẻ bị hại lao mình vào họ như con thiêu thân sa vào ánh đèn. Vua Kinh mè say một kiều nữ. Trịnh Tụ, phu nhân của Vua, ghen

ngầm mà bên ngoài tỏ ra yêu mến giai nhân ấy hơn vua nữa. Nàng biết vua không ngờ mình ghen, nên bảo cùng cô gái đắc sủng rằng vua yêu cô lắm, chỉ còn không thích mũi cô thôi. Vậy từ nay hễ gặp vua, cô lấy tay che mũi lại. Giai nhân nghe lời nàng làm y vậy. Có lần vua hỏi nàng riêng tại sao giai nhân che mũi. Nàng khéo léo nói tại giai nhân chê vua có mũi hôi khó chịu. Vua nỗi lôi đình bảo một quan hầu thiến mũi giại nhân. Trong xã hội, biết bao nhiêu tâm hồn ác độc như vợ vua Kinh. Họ phá hoại công ích, thọc gậy bánh xe vào đại cuộc chỉ tại tranh lợi, giành quyền, háo danh, mè sắc.

11 — Ngay trong trường hợp bi đát, nguy hiểm dồn dập đến, ai nấy, già lẫn trẻ, ngu dần hay tri thức, đều nơm nớp chờ nhau, sợ hãi sự nguy khốn, trốn tránh trách nhiệm lãnh đạo, ngay lúc ấy ai trầm tĩnh, dám ăn dám nói, ham trách nhiệm, tôn thờ công ích sẽ được chú ý, sẽ được quản chúng tiến cử lãnh đạo. Theo Jean des Vignes Rouges, họ là kẻ tự phản chiếu cái gì làm cho người ta kính phục. Cái gì đó là dấu hiệu của nhà tướng.

12 — Thủ lãnh giàu óc thực tế là thủ lãnh biết rõ năng lực làm việc của mình. Họ cân đo cách nào để năng suất hoạt động của họ gày thành công cho chức vụ của họ. Họ tin tưởng với Bossuet rằng sự lỗi luật bỉ ổi nhất của tinh thần nhìn các sự việc như người ta muốn chúng xảy ra thay vì nhìn y như chúng xảy ra. Nhờ tin tưởng đó mà họ tránh được tật mộng hão huyền của thứ thủ lãnh bỏ bê phận sự hiện tại, cứ thèm khát thứ tương lai của tương lai. Óc thực tế sâu sắc làm cho họ hoàn thành trách

nhiệm của họ hiện tại và các thành công ấy xây dựng cho họ thành công tối hậu.

13 – Đạo đức là linh hồn của quyền chức.

14 – A Lịch Sơn, César, Attila, Nã phá Luân, các nhà tướng này ngày xưa thắng nhiều trận một phần không nhỏ nhờ quân địch và binh sĩ khuếch đại uy danh của mình. Quân thù của họ, chưa đối đầu với họ đã tưởng họ hung ác hơn mình, chiến thắng mình. Còn quân sĩ đặt hết tin tưởng vào thủ lãnh và coi họ như một vị thần vô địch.

15 – Không có gì tàn bạo bằng giao bao nhiêu sinh mệnh và công ích cho những tay thất học, bất tài, vô đức mà có quyền cao và thế mạnh.

16 – Tôi không chối trong khối binh dân, ít học nhảy vọt ra những thủ lãnh thiên tài. Đinh Bộ Lĩnh thuở bé chăn trâu, sau là một nhà lãnh đạo xuất chúng. Nhưng tôi tin chắc chính giai cấp tri thức phải cung cấp những nhà chỉ huy cho xã hội. Những thủ lãnh mà tôi muốn hiều đây không chỉ thu hẹp trong hai ngành chính trị quân sự mà còn trong các lãnh vực giáo huấn, pháp lý, nghiệp đoàn, khảo cứu, v.v... Phải nói tri thức là một thứ « quý tộc » dành riêng để nắm quyền điều khiển vì họ kê ra có đủ điều kiện để có khả năng lãnh đạo hơn các tầng lớp khác của xã hội.

17 – Không danh dự cho nhà chỉ huy sao khi mỗi thuộc hạ đều tự nói : « mỗi khi tiếp chuyện với thủ lãnh của tôi, tôi thấy tâm hồn cao thượng hơn ».

18 – Có hai thứ say mê quyền lãnh đạo. Người

thất học kém luyện về tâm đức, được thời thế hay cơ hội, phương tiện nào đó lén nắm quyền hành, cảm thấy mình là cây cồ thụ giữa bãi lau sậy. Họ dùng quyền thế và quyền lực khai thác mọi lạc thú ích kỷ kề cả những lạc thú đê hèn nhứt. Trên lưng quần chúng họ như bọ chét trên lưng con vật và họ đam mê nghè làm lớn hiều theo nghĩa bóc lột của mình. Còn thủ lãnh quan niệm lãnh đạo là giúp thuộc hạ phục vụ công ích thì lúc nào cũng tự tin nhưng khiêm nhượng nhận mình thiếu tài đức. Họ không cầu danh, vụ lợi, cảm thấy bị buộc làm lớn. Họ cũng ham mê chức vụ nhưng ham mê ấy là tâm tình cao cả vì nó phát xuất từ khát vọng hy sinh cho đoàn thể. Thủ thủ lãnh trên là hình ảnh đáng tóm概括 và hạng thủ lãnh dưới là gương mẫu cho những ai lãnh quyền chỉ huy.

19 — Một thứ tai nạn cho người dưới và một lực lượng phá hoại của công ích là một số tri thức bậc nhược đóng vai trò chỉ huy. Bạn chắc đã gặp nhiều người học cao, có văn bằng cử nhân, tiến sĩ hay thạc sĩ, giữa đồng bạn, đồng nghiệp hay trước mặt kẻ dưới, nói ngang ngạnh giọng ông trời ông đất. Họ đả kích những bất công. Họ chỉ trích thượng cấp. Họ phân tách việc này việc nọ. Họ chất vấn kẻ mới vào đoàn thể, thảo luận ra vẻ bậc thầy đối với bạn bè. Vậy mà đối với thượng cấp họ nhát như chuột ban ngày. Họ thủ lợi và ích kỷ. Lý tưởng của họ là bảo trợ quyền lợi của cá nhân và vợ con họ. Lúc phải sáng suốt lên tiếng vì quyền lợi công cộng, họ làm thênh. Lối làm thênh của họ không biếu lộ sự trầm tĩnh mà nói lên sự trốn sợ trách nhiệm, sự

hèn mạt của cá nhân họ. Thứ người đó không bao giờ giao việc lớn, nhứt là việc lãnh đạo. Đoàn thể bị trị nào ở dưới quyền của họ là những nạn nhân đáng thương hại. Họ là bù nhìn chánh tông mà. Họ sẽ nịnh bợ thượng cấp, hống hách với hạ cấp và không có cái gì họ quan tâm bằng những quyền lợi tư kỷ của bản thân và gia đình họ.

20 — Tại sao một thuộc hạ phục vụ công ích với năng suất xuất chúng cùng một vị chỉ huy này mà dưới tay một vị chỉ huy khác họ bị bạc đãi, bỏ rơi, sa thải. Phần đông tại họ hay tại thủ-lãnh?

21 — Tin tưởng số mạng đè lạc quan cách khôn ngoan leo lên đỉnh thành công chờ không phải đè lười biếng, nằm há miệng chờ sung rụng. Trời sẽ giúp, mà trước đó người hãy tự giúp. Thủ lãnh đừng quên chân lý đó.

22 — Một nhà lãnh đạo xứng danh lãnh đạo là kẻ không bao giờ cảm thấy thỏa mãn về lối sống và làm việc của mình. Tự mãn là quân thù của họ. Họ luôn nghiêm khắc chỉ trích mình, lúc nào cũng cầu tiến, học hay chữa dở đè nêu mẫu mực cho hạ cấp.

23 — Ở thời đại nguyên tử này sinh hoạt xã hội vô cùng phức tạp vấn đè thủ lãnh được đặt hàng đầu. Cầu thả việc thủ lãnh đừng đặt vấn đè đặc lực. Vậy mà nhiều vị chỉ huy đã có quyền chức cứ coi nghè của mình là việc chơi chơi. Các kẻ ấy nên lóng tai nghe Nã-phá-Luân : « Có điều bất luân nhứt là thi hành một nghè mình dốt đặc. »

24 — William James gọi thủ lãnh là « một ông chúa của đời sống ». Nếu ai nuôi mộng hay biết mình sẽ

ra lãnh nhiệm vụ chỉ huy và muốn tự học thì nên lựa những sách biên soạn về nghệ thuật lãnh-đạo mà không dựa vào những lý thuyết trường giang đại hải để đưa ra những lời khuyên viễn vông. Hãy tìm những sách phân tách vừa đủ tâm lý của cấp quản trị và cấp thụ trị, chỉ lối cư xử của hai cấp và sách viết nhằm lý thuyết mà cũng nhằm thực hành. Lãnh đạo là lãnh đạo chứ không phải chỉ thông suốt « học thuật lãnh đạo ».

25 — Khi nắm chức vị lãnh đạo kẻ khác, bạn phải rèn đúc cho mình chìa khóa này là chỉ huy người dân triệt để tuân lệnh mà vẫn khâm sùng, mến phục. Tôi không đòi hỏi ở bạn nhiều quá. Tôi không ước muốn bạn làm những lãnh tụ như Thích Ca, chúa Cơ Đốc hay một Robespierre, một Lyautey. Họ là những thiên tài. Và thiên phú trời cho ai nấy hưởng. Bạn có thiên bẩm về lãnh đạo càng hay. Nếu không có thiên tài thì bạn tạo nhân tài. Một nhà thông thái nào đã nói : « Thiên tài ; chỉ là một sự kiên nhẫn dài ». Thiên tài nhờ kiên nhẫn còn được, huống hồ nhân tài. Bạn hãy lạc quan cố gắng tự luyện theo vài bí quyết tôi chỉ cho bạn dưới đây. Trong một thời gian ngắn, tin chắc bạn sẽ cầm quyền khả quan.

26 — Lãnh đạo dù lãnh đạo quân sự đâu phải chỉ hò hét cho kẻ dưới đổ máu quàn thù, thu đoạt chiến lợi phẩm, đặt trật tự lại trên hỗn loạn mà còn cách cư xử với thuộc hạ và kẻ thù, cách tờ chức việc nội bộ và ngoại giao cách dụng nhân, phân công tác, kiểm soát hành vi và hạnh kiểm của bè dưới : nói tắt là thuật chỉ huy. Biết vậy thì những

cơ quan đào tạo những thủ lãnh tương lai không thể bỏ qua hay cùu thả việc giáo huấn nghệ thuật lãnh đạo.

27 — Có nhiều trường võ bị chỉ lo rèn cho binh sĩ óc tuân phục máy móc, bắp thịt dẻo dai, thuật giết người xuất sắc mà quên mất sự đào luyện tinh thần chiến đấu và xây dựng lý tưởng chiến đấu. Thành ra người ta có thể vô tình tạo cho xã hội những máy bắn vô hồn, vô nhân đạo nữa, nếu sau này các lực lượng ấy bị những thủ lãnh lạc đường lạm dụng.

28 — Cuộc tuần hoàn của vũ trụ, việc đời cổ kim, các nền văn minh trên thế giới, tất cả đều chịu theo những nguyên tắc đặc biệt. Có thể những nguyên tắc khó cảm thấy rõ rệt nhưng vẫn có, vẫn chi phối khắc nghiệt nhiều công việc mà người nông cạn thường là ngẫu nhiên. Lãnh đạo là hành vi hướng dẫn các nhân vị để thực hiện công ích cũng có những qui luật tối khẩn. Ai biết và tuân theo có thể thành công. Ngược lại thì chắc chắn thất bại.

29 — Chính Thượng đế, sau công trình sáng tạo của Người, muốn có công trình vĩ đại do con người nên đã cho ra đời những kẻ tài đức. Vì thủ lãnh liên hệ hóa các kẻ ấy lại để gây dựng những việc hữu ích cho nhân quần, là thông phần điều khiển của Thượng Đế là suối nguồn của mọi uy quyền. Một thủ lãnh đúng đắn hãy hành diện vì mình đã mang trong mình thiên chức. Hành diện không có nghĩa là tự đắc đến thành tự kiêu vì chỉ có Thượng Đế vì là tạo hóa của các nhân vị nên có quyền tuyệt đối điều khiển nhân vị còn các người thủ lãnh chỉ là trung gian là kẻ thừa hành của Thượng Đế để các ý chí hiệp nhứt phục vụ công ích thôi.

30 — Trong một bài thơ, Alfred de Vigny nói về nhà lãnh đạo Môi Sen : « Hùng cường mà cô độc ». Thủ lãnh nào cũng vậy càng leo lên cao trên cay thang quyền chức càng hùng cường và tâm địa trở thành cảnh xa mạc. Người có báu phú quân tử biết lợi dụng tâm trạng đó trở thành ngày một cao cả. Còn kẻ không già giặn có thè huênh hoang làm những việc xẳng và đòn áp dư luận bằng bạo lực. Thủ lãnh chính tông là người càng cao quyền thế càng ăn chịu với các trở lực, càng điềm đạm trong mọi cách xử thế và luôn hướng thiện để hoàn thành sứ mệnh của mình.

31 — Tại sao phụ nữ cứ ôm thành kiến chỉ huy là tư sản của phái mạnh. Nếu không làm được hai bà Trung một Jeanne d'Arc thì ít ra họ cũng làm được và phải làm trách vụ điều khiển một số công việc nào đó về xã hội, văn hóa. Tôi chưa nói thời này, vì nam nữ bình quyền, nhiều công tác chánh trị, quân sự, tu mi đã chia bớt cho bồ liễu. Vả lại phụ nữ mà biết lãnh đạo, dễ điều khiển phái yếu hơn vì am hiểu tâm lý đàn bà hơn. Tôi nói biết là nói với cố ý dè hiều thông thường thì kẻ khác phái điều khiển đặc lực.

32 — Vận mệnh thế giới, quốc gia, học đường, gia đình, phải chăng nằm trong tay những nhà lãnh đạo.

33 — Nhà tướng dùng quá tin tài bày binh bố trận hay vận may của mình mà quên xây dựng tinh thần quyết thắng của binh sĩ : người ta không thè hăng say đổ máu nếu biết chiến đấu vì một tư lợi nào hay chiến đấu vô lý vô nghĩa.

34 — Đạo đức cũng là yếu tố cấu tạo quyền thế

Người ta dễ nghe lời những thánh nhân, những nhà luân lý, những giáo tổ.

35 — Tiền của, nhan sắc, chức quyền ở đâu và thời nào vẫn là những cạm bẫy hấp dẫn. Thủ lãnh coi chừng lọt vào các cạm bẫy ấy làm cho thuộc hạ coi mình rẻ như béo.

36 — Thủ lãnh không tàn bạo với hạ cấp, nhưng phải ý thức bản chất tâm lý của uy quyền mới giữ vững được uy thế. Minh phải tự cho, tự đặt mình có khả năng lãnh đạo, mới lãnh đạo được.

37 — Theo Mayer, được Jean Toulemonde trung dẫn, trong nhà binh người ta phân biệt chức và người rõ rệt y như xương thánh đặt trên lưng lừa và con lừa.

38 — Lãnh đạo mà gặp thiên thời, địa lợi, nhân hòa thì như diều gặp gió. Nhưng nhiều khi ba cái ấy không cùng một lúc đến cho ta, ta phải biết tạo những phương tiện thành đạt mục đích. Lắm lúc phải hy sinh cái lợi con kiến trước mắt để chụp cái lợi con voi sau lưng. Không Tứ nói với Tứ Hạ rằng ai ham lợi nhỏ phải bỏ đại sự. Tư tưởng này tưởng tài cho là khuôn vàng thước ngọc. Khi lệnh ra mà thấy hạ cấp khó thực hiện, viên chỉ huy đừng quá nô lệ sách vở đã học mà phải dùng óc tháo vát tạo ra những phương tiện hay hoàn cảnh giúp hè dưới hành lệnh. Dương xứ Phủ đóng quân cách binh của Sở Thăng Vương có con sông Tri Thủy, Dương xứ Phủ thấy dằng co hay tấn công bất lợi muốn rút quân mà sợ địch truy nã nên gạt Sở Thăng Vương bảo phải rút quân xa sông một chút để quân của ông có chỗ dàn trận rồi hai bên giao chiến. Sở Thăng

Vương không muốn tràn qua sông sơ thát thế thấy Dương xứ Phủ muốn vậy, thuận ý lui binh chờ nghinh chiến. Thừa cơ hội ấy Dương xứ Phủ cho cơ quan của mình tháo lui êm. Thế là ông đã biết tạo ra một hoàn cảnh thuận lợi để đạt ý muốn của mình. Làm lớn phải sáng suốt tạo những hoàn cảnh thuận lợi thì chương trình gây công ích mới được chu đáo thực hiện.

39 — Mấy ai dè càng leo cao trên cây thang quyền chức, thủ lãnh càng bị thiên hạ dang xa. Nhiều lúc lòng họ như sa mạc chiều thu. Nếu đầu óc hướng họ có thể mê say tiền của, nhan sắc danh vọng, một phần nào họ quen sự cô tịch của tâm hồn. Còn nếu họ là thủ lãnh công chính thì tận đáy lòng họ dậy lên nỗi niềm cô đơn tuy trong sạch mà rất đần áp, có thể làm họ khóc buồn. Thủ lãnh già dặn phải đương đầu với những phút cô sầu ấy.

40 — Không phải chỉ ở thời này mà ở những ngày xa xăm của lịch sử nhân loại, loài người ưa đòi bình đẳng. Nhưng nực cười là chính loài người tự nhiên không đe mình bình đẳng mà trong tổ chức nào cũng đưa người xuất chúng lên cầm đầu. Tri thức hay bình dân đều đeo nặng tâm hướng ấy. Vì vậy bao lâu còn loài người, còn 2 người thôi, vẫn còn cần thủ lãnh, cần phải có thuật lãnh đạo.

41 — Nếu trong các nghệ thuật, khoa học, người ta chẳng những cần thiên tài và công phu luyện tập thì trong việc cầm lái nhân tâm người ta cũng phải đào tạo và tự học chờ. Tại sao đất nước cần những cấp chỉ huy xứng đáng mà ở các học đường từ Trung học, Đại học đến Cao học, người ta coi rẻ mìn

học chỉ huy đến thế. Nhiều người biết bị thất học về khoa lãnh đạo, đang theo những khóa đưa ra chỉ huy hành chánh hay quân sự cũng bất chấp sự học về chỉ huy. Thiệt là lạ. Thiệt là tội nghiệp đất nước.

42 – Vẫn biết có những người sinh ra là thiên tài như Mozart trong nghề âm nhạc, Michel Ange trong nghề điêu khắc, Nã-Phá-Luân trong nghề lãnh đạo. Song người có năng lực trung bình nếu cố gắng học tập khoa cầm quyền, luyện theo những thủ lãnh thiên tài có thể chỉ huy không đến đỗi nào.

43 – Học đủ thứ môn: Sử-địa, văn-phật, khoa học, toán học, sinh vật học, kinh tế, luật khoa, vũ khí học, triết học và muốn ra thu phục nhân tâm, cầm lái dân tâm, điều khiển bao nhiêu ý muốn khác nhau theo ý muốn của mình mà dốt đặc khoa lãnh đạo thì ai còn lạ gì sự thất bại liên miên của hàng lố thủ lãnh, chức quyền thi cao mà uy tín và uy quyền là con số rỗng.

44 – Thủ lãnh chính tông là kẻ không cần làm được hết mọi sự mà có khả năng thúc đẩy làm nên hết mọi việc thuộc quyền hạn của mình.

45 – Thủ lãnh phải có tâm hồn cô đơn mà nếp sống không cô độc.

46 – Có thể nói đào tạo thủ lãnh là vấn đề khẩn thiết đời đời, kè cả lúc trên mặt đất này chỉ còn hai người. Nếu chỉ có một cá nhân dưới bóng mặt trời thì chỉ van đề tự chủ được đặt ra mà hễ có đời sống xã hội tất nhiên phải có vấn đề lãnh đạo và học tập lãnh đạo.

CHƯƠNG II

**TÂM-LÝ THƯỢNG-CẤP
VÀ HẠ-CẤP
47-95**

47 — Thủ lãnh không thể không biết tâm lý học nếu muốn trách vụ của mình thành công. Chẳng những chú ý các nguyên tắc, các phương pháp của tâm lý học tổng quát, tâm lý học thực hành, tâm lý học kỹ thuật mà còn tìm hiểu cá-nhân thuộc hạ giống dân nào, lai hay không, sinh trưởng, học tập, làm việc tại đâu, làm nghề nghiệp gì, có dĩ vãng làm sao, nuôi lý tưởng gì, nhắm tương lai ra sao ?

48 — Có những bức chỉ huy vì kém học thức, non tuồi tác, khi phải lãnh phận sự điều khiển hạ cấp học cao, thâm niên, hay có những lời nói, thái độ giàn, làm giảm uy tín của mình. Họ giàn vì nhiều lý do. Họ tự ti mặc cảm, một mặc thấy mình có trách vụ, mặt khác tưởng kẻ dưới chòm hòm chỉ trich. Người có cấp mắng nhận xét thấy họ đáng thương hại chỗ này. Là trên gương mặt họ lộ những nét nhăn thiểu tự nhiên. Có khi họ cười gượng gạo. Lắm lúc họ không dám ngó kẻ dưới. Họ vừa cho lời khuyên vừa ngó nghênh nghênh lên trời, hay ngó xuống đất. Lắm lúc họ nói những câu nếu không chua chát thì cũng lảng nhách ; kẻ dưới đứng vội vì đó mà đè tự ái bị tổn thương. Có thể họ vô tội lầm mà tại vì thiểu can đảm, chun lọc lỗi, nên ăn nói ném ra đáng trách chớ kỳ thực tốt bụng. Kẻ dưới phải biết cách nghe họ đè coi họ tốt xấu với mình đến chừng mức nào.

49 — Có người chê tiền tài là phán thồ, song ai

cũng phải nhận càng nhiều tiền tài càng có uy lực. Nhiều kẻ không có quyền chức gì do chánh phủ cấp, không đạo đức tài ba chi mà nhiều nha trao. Ai vào nhà cũng phải bước êm chân. Rã đường không ít kẻ kính nể. Tại sao ? Chỉ tại giàu tiền của. Vì tam lý đó, thủ lãnh không cần phô trương mình là Thạch-Sùng, Sa-lò-Mông, nhưng đừng vô tình cho thuộc hạ biết mình nghèo cháy túi.

50 — Thủ lãnh có quyền chức, cũng như thủ lãnh cường quyền, buổi đầu đều bị thuộc hạ có tâm trạng phản kháng ít nhiều. Dĩ nhiên thứ thủ lãnh sau bị phản đối hơn. Điều đó không lạ gì cả. Mỗi nhàn vị đều tự cho mình là cao quý, là nổi bật, không muốn ai che khuất mình. Tâm hùng ấy xô đẩy thuộc hạ tim mọi lỗ hở của thủ lãnh để chỉ trích. Con ngựa lúk ky mù mờ lèn lung, vùng vẫy, vùng vẫy nhưng rồi cũng ngoan ngoãn nếu ky mã khéo cầm cương nó. Thủ lãnh đừng vì thấy thuộc hạ buổi đầu cứng đầu mà ngã lòng. Hãy chứng minh tài đức sau cùng sẽ lãnh đạo đắc lực.

51 — Tật chung của loài người là ưa đề cao cá nhân, thèm lòi dĩ vãng hiền hách của mình ra quảng cáo, thích những ai bàn về tương lai rực rõ của mình. Nhà chỉ huy thường khó khỏi quái tật ấy. Trước mặt hạ cấp mới, họ hõnh diện thao thao bất tuyệt kẽ lại « Vang bóng một thời » của mình. Bạn không khỏi nghe họ kẽ rằng họ bị cực khổ, luyện tập chết sống, bị đủ thứ kẽ hành hạ, qua bao nhiêu kỳ thi khổ sở. Tôi nghiệp cho họ là họ có nhiều hạ cấp mới hả họng nghe với lòng thán phục tạm thời. Tôi nói tạm thời là vì chính các kẽ này sở dĩ nghe họ

với vẻ thán phục pha mùi tự ti và nịnh hót là vì hiện tại các kẻ ấy mất tự do, bị quản trị, đang cầu mong chức vị. Ai không biết các kẻ ấy trước kia hay sau này coi kẻ đang thuyết với mình không ra gì. Đó là tôi chưa nói trường hợp có kẻ nghe bên ngoài lộ vẻ thán phục mà thâm tâm khinh rẻ. Nhiều nhà chỉ huy về võ nghệ có chức vị cao mà non tăm lý, kẻ dưới lạc quan tưởng hạ cấp khoái lời khoe khoang của mình nên nói sạch sành sanh những ưu điểm của mình. Trong khi đa ngôn họ vô tình để bại lộ những lỗ hở có thể làm cho hạ cấp do đó coi rẻ họ sau này.

52 — Quản chúng trong đám đông hay chè giấu cá nhân của mình, không dám lên tiếng, sợ bị chủ trich. Vì có mặc cảm ấy nên muốn yên phận khi có ai xuất chúng, nhảy ra nắm trách nhiệm. Người ấy có chút tài đức, sẽ được quản chúng cho uy danh. Mỗi người đồn một lời, danh tiếng thủ lãnh như còn. Đám đông không suy lý như sự thật xảy ra nơi tay lãnh mà dùng óc tưởng tượng tò hóng chuốt lục cho các sự việc xảy ra thế này, thế kia. Vì tăm lý ấy của thuộc hạ, trước, đang và sau khi cầm quyền, thủ lãnh lo phát triển thanh danh, nó sẽ khai sinh cho mình uy lực.

53 — Mời cầm quyền tránh gần gũi quá với thuộc hạ, tránh những thất bại nặng có thể gieo án tượng xấu sơ khởi. Nên làm việc và gieo sự sợ.

54 — Trong tö chức nào cũng có hai thứ đầu óc : đầu óc cách mệnh và đầu óc cải cách. Thuộc hạ ham cách mệnh nguy hiểm vì họ ưa dùng biện pháp mạnh, lật

đò hoàn toàn thay cũ đổi mới. Còn kẻ thích cải cách thì ôn hòa muốn dần dần sửa những hủ bại để xã hội tốt đẹp. Đề phòng _hạng trên. Nên nghe theo _hạng dưới.

55 — Đừng dùng hết quyền. Đó là tiêu ngữ của bất cứ thủ lãnh nào. Bất đắc dĩ lầm mờ i đem quyền chức, bỗng phận, cá nhân của mình ra bắt vàng lời. Nên kích thích danh dự, óc bỗng phận quyền tôi, dựa vào trọng trách của tôi, các bạn làm thế này, không lòng ham lợi chính đáng. Vì đó thủ lãnh đừng ham nói : « Nhơn nêん làm thế nọ ». Hãy nói : « Vì cõng ich vì tương lai các bạn, danh dự các bạn, các bạn... »

56 — Phải những thủ lãnh được người dưới nhận cái hơn một cách chắc chắn, rõ rệt lầm mờ i có thể gán gửi cho thường mà uy tín khỏi bị tiêu ma. Trong việc cầm quyền, ngạn ngữ Pháp này rất chí lý : « Sự thàn mệt sinh sự khinh thường ».

57 — Nhiều thủ lãnh tướng có quyền chức cao, quyền lực cao thì muốn hành động, ăn nói thế nào trước người nhỏ cũng được. Họ ngó bát cứ ai là cá mè một lứa. Họ chỉ lo ngó lối của hạ cấp mà không dè mình là bia của muôn ngàn cặp mắt ngó. Bực chỉ huy sáng suốt luôn tìm cách biết mình đè trị người. Họ có một bản kiêm tâm trong đó ghi nhiều câu hỏi đè tự vấn. Những câu hỏi ăn thua đến hạnh kiêm nghè nghiệp, lời lẽ cùng phương pháp hành động của họ. Nhờ mỗi ngày đè chút ít thời giờ tìm hiểu minh, họ dần dần liền bộ trên đường nhàn cách do đó họ có nhiều uy tín. Nếu là một tướng lãnh quân sự, họ rất khách quan hiểu biết tài đức của mình. Họ cân đo giá trị của mình với giá trị

của đối phương và chỉ tấn công địch sau khi biết chắc trăm phần trăm mình hơn địch, và có thể thắng địch. Họ là người thò lạy những lời này của Tôn-võ-Tử : « Không biết minh và không biết người, mỗi lần chiến mỗi lần bại ».

58 — Chỉ huy lăm lúc gặp những trường hợp rất đau lòng. Người dưới khi bình thường ít để chạm tự ái hơn khi được điều khiển. Trước mặt cấp chỉ huy họ có sẵn thành kiên bị coi thường nếu không phải là bị khiển trách. Nguyên nhân là họ dù bị sẵn mặc cảm tự ti. Mặc cảm này tăng thêm cường độ khi cấp chỉ huy có quyền chức lớn và chánh thức. Vì quá tự ái, ke dưới dễ bất mãn trước những cử chỉ nhiều khi rất vô ý và vô tình của thượng cấp. Họ còn cất nghĩa ra to chuyện những việc nhỏ nhặt mà bè trên làm cho họ nhiều khi không có ác ý gì cả. Cái tật người dưới hay mac là tưởng các kẻ lớn quyền trên minh toàn là thứ loài người riêng, lúc nào cũng là khuôn vàng thước ngọc, chực chờ bắt lỗi, bắt phép mình. Có ở đâu. Quyền chức, quyền lực, quyền hành v. v... là một chuyện cỏn con, người vẫn là con người của muôn thuở. Có thể vì trách nhiệm họ đề ý về một van đề nào đó và họ thủ cách cư xử lúc gặp người lạ, lúc ơ công khai chứ đối với kẻ thân và nơi tư biệt họ vẫn là con người mà họ có từ lâu. Vì hiểu lầm cấp chỉ huy được thần thánh hóa nên hạ cấp rất nhạy lòng tự ái. Thượng cấp muốn nắm họ đừng quá vô tư đến đỗi bất kè những khuyết điểm nhỏ nhặt. Họ đề ý hết và sẵn sàng kết án cấp chỉ huy hơn là tha thứ.

59 — Có những trường hợp éo le này. Là một vài cấp trên kém tài đức hơn một số cấp dưới. Số cấp trên ấy

tự ti mặc cảm tìm cách đàn áp kẻ dưới tự tôn mặc cảm bất tuân. Gặp trường hợp đó, thủ lãnh trước khi ra lệnh hay giáo huấn, phải bình tĩnh, ôn tồn nói cho kẻ dưới biết rằng trong lãnh vực nào đó họ chuyên môn, họ giỏi, còn trong lãnh vực họ đang được nghe bàn đây có thể họ chưa có dịp biết hay đã biết mà có thể quên hoặc không đầy đủ. Nhấn mạnh cho thuộc hạ có văn hóa cao hơn mình biết rằng chân trí thức luôn cầu học, luôn khiêm tốn và mình đứng ra chỉ huy là vì thương cẩn, vì quyền lợi công cộng, vì quyền lợi của thuộc hạ.

60 — Muốn nắm bè dưới đừng chỉ quan sát họ hiện tại, chỉ để ý điều họ nói và viết. Mà phải lưu ý đến kho tiệm thức của họ! tức là vốn kiến thức mà họ tập trung nhờ họ sống nhiều hoàn cảnh của thời gian trước khi gặp thủ lãnh. Hãy điều tra nghiên cứu các hoàn cảnh ấy. Biết được dĩ vãng sẽ dễ biết tâm trạng hiện tại và chút ít về tương lai.

61 — Một số nhà cầm quyền trung cấp hay làm bia cho hạ cấp chỉ trich thường tại nguyên nhân này. Là họ thi hành quá tầm đòi hỏi của luật mà họ lãnh. Có thể gọi họ là những người bảo hoàng hơn vua. Luật ở cấp tối cao muốn áp dụng mười phần họ cho áp dụng mười lăm lại còn thêm những ngoại phụ của cá nhân họ nữa. Hạ cấp phải nêu biết với sự buộc ép của họ. Đứng khía cạnh tâm lý mà xét, ta thấy sở dĩ họ hành động như vậy vì bạc nhược sợ trách nhiệm, vì vắng lời mà mù quáng. Có thể họ là những kẻ biết thương người lắm nhất là khi thấy một vài hạ cấp khổ sở song họ nhất định không nói tay búa rìu vì sợ thương cẩn làm lung lay bát cơm của vợ con. Rất nhiều nhà chỉ huy luật sư, bác sĩ, kỹ sư,

cử nhân, tiến sĩ triết học, khoa học, v.v... vô tình tỏ ra rất bạc nhược lúc thực hiện một quyền chức nào đó. Lương tâm nghề nghiệp họ coi như không có đã dành mà ngay từ cách làm lớn họ cũng không kẽ chẽ tại sợ mất quyền chức hay thứ quyền lợi nào đó. Nhiều khi họ thấy rộng lượng giúp ích cho kẻ dưới không lợi gì mà chỉ vi hại cho họ nên họ từ chối bằng trăm nghìn cách khéo léo. Họ nói rằng riêng cá nhân họ rất tử tế, thông cảm hoàn cảnh này, trường hợp đó nhưng tại cấp trên, vàn vàn và vàn vàn. Kết quả là hạ cấp phải chịu những hùa rìu của họ coi bộ êm mà đau như đòn.

62 — Trong tinh cha con, thầy trò, ta thấy tinh thần bồn phận ở trên đồ xuống nặng hơn ở dưới đi lên. Trái lại trong tinh thượng cấp và hạ cấp, tinh thần bồn phận của cấp dưới đối với cấp trên nếu không hơn của thượng cấp đối với hạ cấp thì cũng bằng. Vì đó, thủ lãnh có thể thúc đẩy óc tuân phục của kẻ dưới bằng cách kích thích ở họ tinh thần bồn nhận.

63 — Cũng lạ là cá nhân nào trong tâm tâm cũng ra đe dọa kẻ khác mà hễ thấy ai vượt mình phải lẽ hay không cũng tự nhiên có tâm hướng tuân phục.

64 — Nếp sống con người theo Munson, ở cấp thấp nhất là theo bản năng, dựa vào sự cầu sướng ngại khổ. Kế đó căn cứ vào thường phạt. Cấp thứ ba nhầm vào được khen hay bị chê. Trình độ cao nhất là được chi phối bởi một lý tưởng. Thuộc hạ phải được hướng dẫn sống trong trình độ chót này.

65 — Quần chúng có tâm hướng coi là tự nhiên

hành vi của ai có can đảm và bình tĩnh làm bộ hành động như đã có nhiệm vụ. Trong việc điều khiển, ai khéo làm như vậy sẽ chiếm được lòng tuân phục của kẻ khác.

66 — Một tật không nhỏ của nhiều vị chỉ huy là cứ tưởng bat cứ kẻ dưới nào cũng cảm nghĩ như mình. Vì đó khi nói điều gì họ tưởng luôn được tán thành và hưởng ứng. Kỳ thực có vạy đâu. Có thể có những thái độ bên ngoài tỏ ra ủng hộ mà bên trong đả kích. Coi chừng vì sợ hãi, vì không muốn đụng chạm sinh bất lợi, họ làm thinh hay giả vờ vui vẻ đồng ý. Nhà chỉ huy phải có cặp mắt tinh đời nhìn thấu được thâm tâm kẻ thuộc hạ. Lắm lúc nhà chỉ huy nói một điều rất hợp lý lại bị kẻ dưới phản đối với những lý lẽ riêng biệt, kết quả của việc kém thấy xa hiếu rộng. Với đầu óc già giặn, lâu năm trong nghề, lăn lóc nhiều trên trường đời, nhà chỉ huy thấy một vấn đề với nhiều khía cạnh. Trong khi kẻ dưới non nớt nhìn một vài phương diện nào đó rồi chê thế này khen thế kia. Mà họ cãi với nhà chỉ huy một cách hung biện, đưa ra đủ thứ lý lẽ mà nếu ai nghe thiếu bình tĩnh và sáng suốt, có thể bị họ dẫn dụ. Lúc ra lệnh, thượng cấp phải đề phòng họ. Đừng tưởng các lệnh sẽ được các thuộc hạ nghe mà tán thành cho hết đâu. Lúc ra lệnh nhà chỉ huy nhầm những lợi ích công cộng. Một số kẻ lãnh lệnh cứ lo quyền lợi tư kỷ. Thành ra nếu non tay ăn, nhà chỉ huy có thể bị thất vọng vì thấy lệnh của mình không được thi hành chu đáo hay được thi hành với mục đích sai lạc nào đó.

67 — Kỳ lạ là cá nhân ưa tự cao mà cũng ham

có kẻ hơn mình. Đi nghe diễn thuyết tự nhiên ban đầu ai cũng muốn nghe một người nhả ngọc phun châu. Linh trước khi ra trận thích được điều khiển bởi sĩ quan thao lược siêu quần.

68 — Quần chúng vốn nuôi trong tiềm thức một cái khuôn đoán giá trị thủ lãnh. Mời gặp một người cầm quyền, họ dùng trực giác đoán coi ai thuộc nòi nhà tướng, đảm đang nỗi trách vụ làm lớn, ai không. Ai có : Họ dễ phục và vừa vâng lời vừa chờ thời gian cho biết rõ giá trị. Còn ai không : họ xù xì chỉ trích và ngang ngạnh lúc tuân phục.

69 — Lắm lúc thủ lãnh chán nhầm bồn phận tự nghĩ phải chi ở địa vị kẻ tầm thường thì thân êm ám với vợ hay chồng con. Gánh trách nhiệm chỉ cho thân khồ sầu. Tâm lý mâu thuẫn với tâm lý lúc thủ lãnh chưa nắm quyền chỉ huy. Lúc ấy như bao nhiêu người khác, thủ lãnh ao ước cầm quyền. Tất cả những cảm dỗ làm nhược chí trên đều là ký sinh trùng làm hao tồn tinh thần của thủ lãnh. Hãy hãnh diện trung thành với thiên chức của mình.

70 — Thường giao tiếp với thuộc hạ, thủ lãnh đề ý coi họ có giàu cảm xúc không. Kẻ có cảm xúc bồng bột dễ đa tình, ưa nóng giận mau quên lỗi, chịu khó không bền, giàu tự ái, nhạy cảm trước những lời chê khen. Đừng đòi hỏi ở họ nhiều việc nặng quá cần lý trí và ý chí.

71 — Quan sát kẻ dưới chẳng những đề ý hạnh kiểm [con đẻ của đầu óc nghĩa là tướng sao sống vậy mà còn phải lưu tâm những xung động, đều là hành vi vô ý thức có do cơ cấu sinh lý, di truyền

hay tiềm thức. Nhờ óc nhận xét phân tích trên, thủ lãnh biết thuộc hạ loại tánh khi nào đê dê giao tiếp với họ và giao việc cho họ.

72 — Bạn hay nghe nhiều người nói « Ông này bảo hoàng hơn vua ; ông nọ công giáo hơn Giáo hoàng ». Trong giới cầm quyền thứ người có đầu óc này không ít. Có khi tại muốn lập công, muốn vụ lợi, muốn làm ra vẻ chỉ huy, họ hành lệnh quá hơn ý muốn của kẻ ra lệnh. Họ chể biến những chi tiết lúc truyền bá lệnh của thượng cấp. Lắm lúc vì muốn ăn mà ăn huệ, họ bày vẽ việc này việc nọ để kề hèn khen mà cũng vô tình đê kẻ dưới oán ghét họ như bợ chét.

73 — Loài người đa số nhẹ dạ, dễ tin kẻ khác nhất là đối với kẻ thành kiến cho biết là tài đức. Búta bé tự nhiên tin mẹ, mẹ đút vào miệng nó vật gì thì nó cứ ăn. Học trò tự nhiên tin thầy. Phần đông độc giả tin sách báo. Chỉ một thiểu số đầu óc già giặn xuất chúng mới dè dặt kiểm soát niềm tin của mình. Jean Toulemonde còn nhấn mạnh rằng ngay thiểu số này cũng chỉ cần thận tư tưởng trong chuyên nghiệp thôi. Nhờ lòng dễ tin đó, thủ lãnh được thuộc hạ dự bị cho niềm kinh phục nếu thủ lãnh có sần uy danh và lúc cầm quyền biết đặc nhân tâm.

74 — Một Quốc trưởng ngày trước đang tại vị đi đâu dân chúng hoan hô long trời lở đất. Bữa sau bị truất phế, ai thấy cũng coi thường. Sự trở mặt phủ phàng ấy xem ra quá chua chát nhưng xét kỹ ta thấy nó do tâm lý con người sống trong xã hội trọng chúc hơn người.

75 — Cách chung quẩn chúng giàu lương tri nền

chịu không nổi và cũng không dễ yên thứ cấp lãnh đạo ăn nói, hành động bất hợp lý.

76 — Nghiên cứu tâm lý hạ cấp, người ta thấy điều lạ này là phần đông tuy thỉnh thoảng ước muốn sự dễ dãi cho cá nhân mình, vẫn ưa thích, hẵn diện có một thủ lãnh ngay thẳng, nghiêm khắc hợp lý cũng được nữa. Vì khía cạnh tâm lý đó, thủ lãnh nào muốn cai quản bằng nhân hậu mù quáng, bằng thiên vị, bằng mưu cơ mờ ám chắc chắn gây ác cảm và thất bại.

77 — Thuộc hạ trong thời gian nào chịu đàn áp mà có thể sợ hại tương lai, khâm đầu lãnh hất công mà tạm yên lòng nhở đâu. Nhờ hy vọng sau này sẽ lật ách nô lệ và trả đũa cho quân thù biết mặt.

78 — Tìm hiểu cơ cấu tâm tình của thuộc hạ. Coi họ thường có những tâm tình cao thượng hay thấp hèn. Gọi thử ở họ về lòng ái quốc, hiếu thảo, tri ân, danh dự, trắc ẩn, hối tiếc, hướng thượng v.v... thử coi họ thô lộ tâm trạng thế nào. Biết được guồng máy tâm tình của họ là nắm họ được phần nữa rồi.

79 — Thấy cấp trên hiền như cô gái nhà lành, nay nhượng bộ cái nầy, mai năn nỉ điều kia, người dưới dại gì không coi họ ngang vai, không «đặng mơ», không lên nước, lấn lướt uy quyền của họ khi một ít dễ rồi sau cùng bắt phục họ.

80 — Theo Jean Toulemonde, thuộc hạ bị xử bất công trông chờ một trong ba điều này :

- 1) Hạ và hại kẻ áp bức
- 2) Sau nầy có cơ hội sẽ báo thù
- 3) Trời sẽ giúp báo oán.

81 — Theo Jean Toulemonde, nghề mồ đã hưởng được hoàng kim thời đại của nó nhờ Giáo sư Dieula Foy tuyên bố bệnh ruột dù chỉ phải chừa băng giải phẫu, vì trong khúc ruột thừa có nhét hạt trái cây hay vật gì trong đó. Người ta ùn ùn đi xin mồ vì đau ruột dữ, xin mồ trước đê ngừa ruột dữ nữa. Cũng theo tác giả trên, bác sĩ Ginart định chánh rằng thấy khúc ruột thừa nào được cắt mà có vật gì trong đó. Người ta bớt xôn xao đi xin giải phẫu ruột thừa và sau cùng hoang mang. Dựa vào hai sự kiện trên ta thấy lòng con người dễ tin và vì dễ tin nên dễ nghi. Dễ tin đê ra dễ nghi vì con người nhẹ dạ, tin cẩn, bị gạt, sau cùng sợ thất bại. Thuộc hạ nào cũng có thứ tâm lý ấy, nên thủ lãnh nếu đã được tín nhiệm, phải luôn nỗ lực củng cố ở thuộc hạ lòng tin tưởng.

82 — Phân biệt tánh khí và tánh nết trong thuộc hạ. Trong cuốn Rèn Nhân Cách tôi đã phân biệt tánh khí có tự nhiên trong cơ cấu sinh lý con người. Cơ cấu này mang dấu vết di truyền một phần. Còn tánh nết tức là tánh khí được biến hóa, bởi môi trường sống, giáo dục tôn giáo, phong tục, v.v... Thủ lãnh hãy coi mỗi thuộc hạ có cá tính thế nào. Cá tính tức là tính khí chuyên biệt của một cá nhân. Trong cá tính có phần do bẩm sinh của tính khí và có phần do luyện tập của tính nết. Biết cá tính thuộc hạ, thủ lãnh được hưởng lợi này là biết tinh khi thuộc loại hướng ngoại hay hướng nội, tánh nết tốt hay xấu để giao tiếp và đê hưởng nghiệp, phản công.

83 — Dù bạn là một thiên tài lãnh đạo và hành nghề nhiều năm, bạn đừng quên sẽ gặp một số thuộc

hạ mà mỗi lần thương cắp bảo làm công việc gì hav câu mâu hay biện lý. Họ cảm thấy nhục nhã khi bị sửa lỗi, tìm mọi nguyên nhân để đỗ lỗi trừ cái lỗi của họ. Trước những trường hợp ấy bạn phải bình tĩnh êm dịu và nhẫn nại để giúp họ vâng lời. Nếu đúng hoàn cảnh như họ, bạn cũng như tôi có thể nghe chạm tự ái hơn họ nữa. Vậy bạn đừng ngạc nhiên sao có thuộc hạ trả lời đi trả lời lại với bạn lúc ban bảo điều gì quá mồi lá cho họ. Trong thâm tâm họ không hẳn phản đối quyền chức của bạn đâu. Đừng giỗng họ ở chỗ chạm tự ái rồi làm cho ra to chuyện những việc nhiều khi quá côn con và nhìn là xong cả.

84 — Có một hang ha cắp lồng thẳng như ruột ngựa, chưa kinh nghiêm, thẩy gì, nghe gì thì nói toạc móng heo. Cũng có cái lợi cho thương cắp là do họ mà kẻ dưới được hiểu hav bị hiểu. Những thương cắp đúng quen để phòng chố họ có thể là gai trời đầu nhọn đâm lai thương cắp. Phải khéo dùng họ mới có lợi cho nghề chỉ huy. Nếu sành tâm lý học thực dụng, vị chỉ huy có thể lựa trong khối người thẳng tinh những người cộng lực rất sáng suốt và cương trực. Những kẻ nầy khó kiểm : họ giỗng như kim cương lạc giữa rùng cát. Thường họ là những bực thực đức thực tài mà ít nói, mềm mỏng và đầy nghị lực nên lúc mềm, mềm như bún, mà lúc cứng, cứng như thép. Nhưng nhà chỉ huy nông nỗi hay ghét họ, tìm cách dìm họ. Trái lại, ai cao tay ẩn trong nghề điều khiển sẽ được họ giúp đỡ đặc lực hiện tại cũng như ở tương lai.

85 — Tự cao mà thuộc hạ nào cũng muốn thủ lãnh của mình có cái gì cao cả hơn mình. Họ có

lý vì thủ lãnh xứng đáng mới là kẻ đủ tư cách lãnh đạo họ, là người mà họ tự nhận cho là xứng đáng.

86 — Có những thuộc hạ giả hình. Họ rất bê bối trong nếp sống, cầu thả việc giữ luật. Vậy mà khi có mặt vị chỉ huy họ làm bộ trang nghiêm, đứng đắn, là rày kẻ khác, hỏi thăm đồng bọn làm việc này rồi chua, việc kia tới đâu. Chính những phần tử đó là thù địch của óc kỷ luật.

87 — Khi phải chào kính hay tuân phục thượng cấp, thuộc hạ không có gì tổn hại nhân cách. Họ tôn trọng quyền chức trong một cá nhân chờ có nô lệ chính cá nhân ấy đâu. Người bán á phiện lậu không sợ ông cảnh sát du khách mà tái mặt khi dùng kế ông cảnh sát đang hành quyền.

88 — Trong gia đình, con cái kính trọng cha hơn mẹ một phần tại cha lớn con, mạnh mẽ hơn mẹ. Học sinh sợ thầy giáo hơn cô giáo cũng vì lẽ đó. Vì tâm lý tự nhiên kính sợ kẻ có sức mạnh như vậy, thuộc hạ có những thủ lãnh đồng quyến nhau tự nhiên kính sợ ông có tướng mạo oai vệ hơn, mắt nhìn sang quắc hơn, tiếng nói cứng cỏi hơn. Như vậy phải nhận thể lực là một trong những yếu tố cấu tạo uy quyền.

89 — Mỗi giới thuộc hạ ngoài tâm lý của loài người, có thứ tâm lý riêng : tâm lý quân đội, tâm lý thợ thuyền, tâm lý trí thức, tâm lý học sinh, tâm lý nhà tu, tâm lý thương mại, v. v... Thủ lãnh không thể coi thường thứ tâm lý đặc biệt ấy vì nó ảnh hưởng đến quan niệm luận và sự tuân phục của thuộc hạ.

90 — Xét tâm lý thuộc hạ, người ta thấy mâu thuẫn này. Là họ thích vâng phục mà cũng thích phản đối. Thích vâng phục nếu họ được thương cắp tôn trọng danh dự và bảo đảm quyền lợi. Thích phản đối vì tánh tự cao tự nhiên không muốn ai quan trọng hơn mình. Thủ lãnh đừng lạc quan lo các thứ chuyện mà quên tâm lý ấy của thuộc hạ. Cho đặng giảm lực tánh phản đối của họ, thủ lãnh tránh bớt các lỗi ra lệnh có vẻ độc tài. Sự thô lỗ trong lời nói, việc làm, thủ lãnh lại càng phải tránh. Nên ngọt dịu mà cương quyết bên trong.

91 — Nhìn cách tồng hợp nếp sống tư của thuộc hạ để thấy những điểm chánh hạnh kiêm của họ. Đừng có óc phàn tích sai lầm ở chỗ dựa vào một vài ca đơn lẻ rồi rút kết luận giá trị xử thế xử sự của một thuộc hạ. Nên coi tinh thần của cách sống hơn là sự thành công trong từng phết từng điểm.

92 — Thuộc hạ hay có tâm lý này là không chịu thủ lãnh cách xa mình quá rồi khinh miệt mình. Họ cũng chỉ trích nhà chỉ huy không để họ bình đẳng. Nhưng quái lạ là họ cũng phản đối thủ lãnh hạ mình xuống ngang hàng họ mà ăn ở xuề xoà, bê tha. Như vậy thủ lãnh muốn đặc nhân tâm họ đừng xử kiêu hãnh đối với họ mà cũng không phá đồ phẩm trật. Nhứt định thủ lãnh không để cho có sự ngang vai giữa họ và hạ cấp. Ngay những khi chơi với thuộc hạ vẫn giữ tư cách chờ không được tha hồ chung chạ, bê tha.

93 — Tại sao nhiều thuộc hạ quý mến thủ lãnh can đảm. Chỉ tại đơn sơ phần đông sợ trách nhiệm, thích ý lại và muốn nương thân.

94 — Kết quả của sự tuân lệnh tùy một phần ở sắc khí (humeur) của kẻ dưới. Sắc khí lại tùy ở khích tố (stimulus) tinh thần hay vật chất như bị chê hay được khen, trời nực hay trời lạnh. Thuộc hạ có sắc khí hàn hoan hay sầu tủi có thè gia hay giảm năng suất hoạt động.

95 — Yêu ai thật, kẻ ấy bảo gì cũng khó không vàng lời.

CHƯƠNG III

**ĐỊNH NGHĨA THỦ LÃNH
96 – 121**

96 — Một trong những định nghĩa đúng nhất về thủ lãnh là người mà do đó các thuộc hạ nỗ lực phục vụ quyền lợi công cộng mà không cảm thấy nô lệ và tiếc nuối quyền lợi tư biệt.

97 — Nghề thủ lãnh là nghề khó.

Nghề thủ lãnh là nghề khó.

Nghề thủ lãnh là nghề đẹp (G. Courtois).

98 — Thường thủ lãnh là người có chí cả mà biết chịu gian lao để nuôi chí. Phù-Sai con Hạp-Lư, nuôi chí phục thù cho cha trong 3 năm, đánh thắng nước Việt. Vua nước Việt là Câu-Tiễn nuôi chí trả thù Phù-Sai. Chịu cực khổ 15 năm gai ném mật, hơn hai mươi năm mới kéo binh đánh nước Ngô, thắng. Phù-Sai và Câu-Tiễn, mỗi người một chí mà cả hai đều là gương đại chí.

99 — Lãnh tụ là kẻ mà do đó nhiều người sẽ hạnh phúc hay khổ nạn.

100 — Làm lớn là coi thường sức mạnh của quần chúng và khinh rẻ dư luận xã hội.

101 — Giữa xã hội mà vắng mặt thủ lãnh, cũng có cá nhân này có quyền uy hơn cá nhân kia. Quyền uy có do sự lấn lướt về những phương diện nào đó. Người học cao nói người ít học dễ nghe. Người có sức mạnh được người ốm yếu nương dựa.

102 — Quyền uy thoạt tiên không công khai, không hợp pháp nên không do đó người ta bắt toàn thể tuân phục. Song nếu ai biết khai sinh nó, duy trì nó, kiên nhẫn đè cao nó nó, sẽ đương nhiên được hợp pháp hóa và thành quyền chức.

103 — Quyền lực dễ gài bắt mẫn, nhưng cá nhân xuất chúng về võ lực vẫn có thể có quyền thế và tâm phục thuộc hạ. Võ lực dưới góc cạnh này có giá trị như khoa học hay đạo đức.

104 — Chỉ có quyền lực mà thiếu quyền thế, là thứ quyền có do tài đức, người ta dễ đi đến chỗ mất chức quyền vì kẻ dưới tuân phục mà bất mẫn, sau cùng phản động.

105 — a) Quyền chức là quyền có do thượng cấp ban và khi bạn lãnh trách nhiệm rồi tự nhiên thuộc hạ vâng lời bạn. Tôi không nói vâng lời luôn mà chỉ nói vâng lời tự nhiên vì quyền chức tự bản chất đòi buộc kẻ khác kính phục ai thu nhận nó.

b) Quyền thế là quyền có do tài ba, đức tánh cung cấp. Thường những vĩ nhân có thứ quyền này. Nó không cần có quyền chức, quyền lực hay quyền lợi làm hậu thuẫn. Nó tự nhiên có ở những ai có chân tài, thực đức.

c) Quyền lực là quyền có do sức mạnh thể xác hay vũ khí đem đến. Nó có thể cấu tạo hay làm hậu thuẫn cho quyền chức. Dĩ nhiên là nó mỏng manh hơn quyền thế và cần phòng thủ hơn quyền chức. Nó bạo phát mà cũng bạo tàn và khi người tạo ra nó xuống dốc nó sẽ chỉ còn là một vang bóng.

d) Quyền uy là quyền có do tư cách khả-phục của cá nhân. Chính cá nhân gây dựng cho mình chờ không thể chiếm hữu nhờ quyền chức, quyền thế hay quyền lực. Có không thiếu nhà điều khiển mang nặng quyền lực hay quyền chức mà kẻ dưới tuy tuân phục song không kính phục. Thường người có quyền thế tự nhiên có quyền uy nhưng kẻ có quyền chức hay quyền lực chưa chắc có. Và ai không lo xây dựng, gìn giữ quyền uy coi chừng sẽ mất quyền chức, quyền lực và có thể mất quyền thế nữa.

106 — Có oai ít hay nhiều tùy giá trị thủ lãnh, nhưng hễ có chức tự nhiên có quyền. Anh linh hời chiều đi gặp một trung úy nghiêm trang chào nhưng đêm đến, anh gác thấy trung úy làm bậy, bắt.

107 — Không khi nào hạ cấp thấy cần thượng cấp bằng lúc xảy ra những chướng ngại vật. Vậy định nghĩa của thủ lãnh là thanh toán trở lực.

108 — Điều đáng đề ý là người cai trị bằng quyền uy không được sờ ở cá nhân như kẻ có quyền thế mà được tuân phục vì kẻ tuân phục sợ dư luận xung quanh. Họ thấy kẻ phô bày quyền uy càng áp đảo họ, họ càng nhượng bộ, viện đủ thứ lý, cung khai lỗi lầm và van xin tha thứ.

109 — Quần chúng nhứt là lúc nguy hiểm, có khuynh hướng cần có mặt nhà chức trách đề họ an phận, Nhu cầu ấy cung cấp cho nhà chức trách quyền thế.

110 — Trước khi cầm quyền nên thấy có những lúc lẩn hụp trong sông sầu bể khổ vì đụng thất bại, bị chỉ trích, vu oan, thù hại.

111 — Trong cuốn *L'Art de Commander*, Jean Toulemonde phân biệt các khái niệm uy quyền, dãy dụ, lý luận và thôi miên. Dãy dụ là dựa vào tinh cảm làm cho người ta ham lợi, nghe theo mình. Lý luận là đem lý chính bắt người ta phục lě rồi nghe theo. Thôi miên giống uy quyền hơn hai khái niệm trên vì có sự ra lệnh nhưng khác nhau vì kẻ tuân phục uy quyền giữ được quan binh tâm thần còn con đồng bị tê liệt ý chí bởi ảnh hưởng của người thôi miên. Uy quyền là một ma lực bắt kẻ có lý trí lành mạnh, ý chí tự do tuân phục. Một nhà tướng, một lãnh tụ chính trị, một giáo tổ, một nhà bác học đều có thể có uy quyền.

112 — Một trong những yếu tố cấu thành uy quyền của thượng cấp và lòng thán phục của hạ cấp. Mà một trong những nguyên nhân làm cho kẻ dưới ca ngợi người trên là sự xuất chúng của người trên về mặt trí tuệ vẫn biết xưa nay trong lịch sử nhân loại, những nhà lãnh đạo lừng danh không hẳn là những trí tuệ khét tiếng. Những thuộc hạ bao giờ cũng thích được điều khiển bởi thủ lãnh thông minh. Trong nhiều thủ lãnh, ai ngu độn nhứt bị coi rẻ nhứt. Vả lại lãnh đạo nghĩa là ra lệnh mà óc kém thông minh làm sao lệnh sáng suốt. Thủ lãnh không đích thân hành động mà ý muốn của ông được thể hiện. Ai còn lạ gì ảnh hưởng vĩ đại của các cuốn Kinh Thánh, Vệ đà, Co ran, Cửu kinh... Thế giới chẳng đã được cầm lái không ít bởi Socrate, Aristote, Saint Thomas, Descartes, Denis Papin, Newton và một số học giả của nhóm Bách khoa hồi thế kỷ 18 sao? Xét vai trò của trí tuệ như vậy thủ lãnh dù biết

làm lớn không thể thiếu điều kiện hiểu biết. Vốn kiến thức này có do trường học, trường đời hay thiên phú, điều đó tùy người, nhưng nhứt định phải có.

113 — Chỉ những thuộc hạ non trẻ mới đánh lòn sòng cá nhân thủ lãnh với quyền hành. Người giàu lương tri và thủ lãnh phải là kẻ hơn ai hết ý thức rằng cá nhân của mình không có thẩm-quyền gì chỉ huy thuộc hạ. Sở dĩ chỉ huy là vì thủ lãnh là hiện thân của quyền hành. Họ nhơn danh đoàn thể, công ích để thi hành sứ mệnh lãnh đạo. Võ ngực xưng minh là thủ lãnh, là kẻ sáng chế luật, là nguồn suối của lệnh, tất cả đều là bất công, kiêu hãnh và nhẹ dạ.

114 — Thường thủ lãnh là người giàu tham vọng. Sở dĩ như vậy cách chung là tại cơ cấu tâm lý của họ đặt biệt ở chỗ có nhiều khao khát vượt chung, muôn chinh phục và một phần do quyền chức, hoàn cảnh xã hội thúc đẩy. Thật ra thủ lãnh có quyền nuôi những cao vọng. Lý tưởng là miếng mồi nhử các nỗ lực của họ. Nhưng nhứt định thủ lãnh không đe minh mắc chứng bình ảo mộng (Mythomanie). Thủ lãnh ảo mộng không cần đo tài đức của mình mà chỉ lo xây mộng kiến thiết vĩ đại. Làm được không, không biết: họ chỉ nghĩ đến lý tưởng hiểu là mộng thuần túy và tin rằng sáng kiến của mình sẽ đem toàn phúc cho dân tộc, nhơn loại. Đời họ khổ lụy nhiều vì trong thực tế họ gặp đủ thử trở lực, trở lực do thương cắp và hạ cắp, trở lực do thiếu phương tiện, cơ thời. Thủ lãnh ảo tưởng đe thuyết thì hay mà lãnh đạo thì thất bại.

115 — Biết cộng quyền chức, quyền thế và uy lực, thủ lãnh nhỏ quyền có thể có một hán kính uy thế khả quan.

116 — Tài học đến chốn có thể là mèo đẻ của quyền thế. Người ta tin bác sĩ chẳng hạn là mặc nhiên nhận ai học y khoa đến nơi đến chốn cho có thẩm quyền xét đoán về bệnh hoạn.

117 — Quyền uy giữa các kẻ bình đẳng này sinh do óc thống trị, muốn làm lớn, mà cũng phát xuất do óc nô lệ, muốn nương thân.

118 — Uy tín cần nhờ uy danh thời phong nhưng uy danh luôn phải dựa trên tài đức: bằng không chỉ là lớp sơn quảng cáo sau cùng « Rách giấy bày sảy » người ta thấy không có chân giá trị sẽ có những cảm tượng nghịch lại rất chua cay.

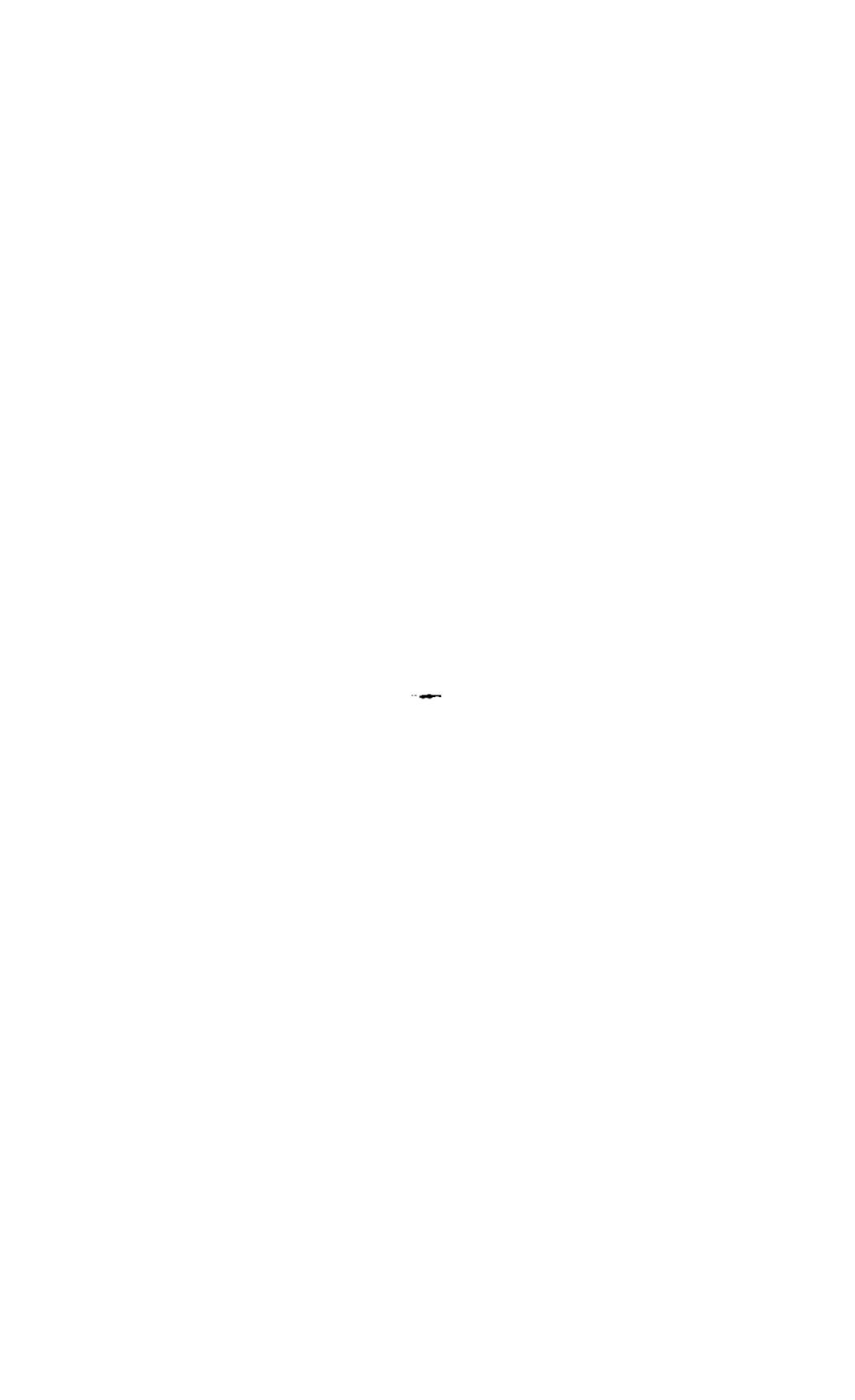
119 — Quyền chức chỉ bền bỉ khi nó được yểm trợ bởi uy thế là cái đặc biệt mà kẻ cầm quyền phải lo tạo luyện.

120 — Quyền chức càng nhỏ, càng phải cung cống nó bằng quyền thế (dùng tài đức) và quyền uy (gây ảnh hưởng cá nhân và áp đảo sức chống báng của kẻ khác).

121 — Uy lực, động cơ của ma lực sai khiến, một phần là con đẻ của quyền chức, một phần là kết quả của quyền uy mà chỉ người có máu lãnh đạo mới có.

CHƯƠNG IV

**SỨ MỆNH THỦ LÃNH
122 - 178**



I 22 — Vua Tấn hỏi các quan hầu : « Loan-Doanh bị ta giam. Con y là Loan-Phường trốn. Ai biết nó ở đâu ? ». Các quan làm thịnh. Thanh-Quyên, người đang chèo thuyền cho vua hỏi vua kiểm Loan-Phường chi. Vua nói sợ họ Loan báo thù. Thanh-Quyên nói có báo thù hay không là do vua có cải tân chánh sách hay không. Vua nghe hữu lý phục thiện, còn thưởng cho Thanh-Quyên một vạn mẫu ruộng. Ông này từ chối. Làm lớn mà cứ lo làm bậy rồi tìm báo oán kẻ nghịch mình là cầm quyền thất sách Lo trừ dịch mà cũng phải tích cực kiến quốc mới mong lãnh đạo an toàn.

I 23 — Nhìn rõ, nhìn thật, nhìn đúng đó là cái nhìn của thủ lãnh (G. Courtois).

I 24 — Sau nhiều năm hành quyền, lòng tham danh, cầu lợi của thủ lãnh lóng xuống, chức quyền của họ nhờ thâm niên nên khá vững, họ đâm ra có tâm trạng khinh thường chức vụ lãnh đạo. Trong khi các thủ lãnh khác ngày càng hoàn thiện trong nghề, họ đứng lại nghĩa là đi lùi. Công ích bị đình trệ. Các thuộc hạ « chịu » họ như một chướng ngại vật chỉ biết phá hoại, bảo thủ và lạc hậu. Thủ lãnh muốn hoàn thành thiên chức của mình phải đề phòng chứng bệnh hướng hạ ấy.

I 25 — Thủ lãnh muốn có bộ óc thông minh để lãnh đạo phải dưỡng thân :

1) Kiêng cữ sự dùng quá lố những rượu mạnh, thuốc lá, cà phê đậm, tiêu ót v.v...

2) Tránh làm việc quá sức mà thiếu nghỉ ngơi tâm bồ.

3) Giữ tinh thần điềm đạm để thể xác bớt hao tồn dung khi.

4) Ăn, ngủ, nghỉ đầy đủ và hợp vệ sinh.

5) Thận trọng khi dùng các thứ thuốc Nam, Bắc, Âu Mỹ. Ngừa bệnh hơn trị bệnh là châm ngôn cũ như trái đất mà vẫn nên theo.

126 — Nhà chức trách về đào luyện cấp chỉ huy đừng quá tin rằng thuộc hạ của mình có vốn văn hóa cao rồi tự nhiên khi phải chỉ huy họ sẽ là những thủ lãnh khả quan. Vốn văn hóa có thể giúp họ một phần thôi. Nếu không học riêng khoa lãnh đạo họ có thể đánh hỏng sứ mệnh làm lớn của họ. Coi chừng một số trí thức giàn, tri thức làm mọt sách, lý thuyết giỏi mà dụng thực tế ù ù các cạc. Vả lại lãnh đạo cần đức lẫn tài và đức hơn tài. Nếu quá tin vốn học mà không luyện đức, nhà chỉ huy chưa chắc thành công.

127 — Đối với hạ cấp, nhà chỉ huy phải thành thực, không nên lường gạt cá nhân. Nhưng vì công ích, đạo làm lớn buộc thủ lãnh cẩn cứ vào bí mật nhà nghè mà biến trá trong hành động. Phải làm nhiều việc cần thiết lúc thuộc hạ không ngờ. Không làm những điều mà họ thường nghĩ là ta làm. Lắm lúc thượng cấp phải gánh những việc hy sinh nặng nhọc thế cho hạ cấp, gánh những việc nặng nhọc phi thường

để gây cho các kẻ xung quanh ấn tượng rằng mình làm lớn không có nghĩa là nắm mát bát vàng. Nhưng hành vi can đảm đó tăng gia uy tín cho cá nhân nhà chỉ huy. Không cố ý dùng một hai việc anh hùng để bịt mắt người dưới; mà phải căn cứ vào lương tâm nghề nghiệp, thế hạ cấp lãnh những công việc nặng nhọc. Những việc ấy nói lên giá trị của nhà chỉ huy hơn những lời tuyên bố định đàm.

I 28 — Không nhứt thiết, trước khi làm công việc gì nhà chỉ huy phải có mặt trước hết các thuộc hạ. Nhưng khi cần nhà chỉ huy có mặt đầu tiên, thì nhứt định họ phải đi đúng giờ. Đừng linh quynh, rối rít, có những thái độ tỏ ra sảng sوم mà kỳ dị. Cứ bình tĩnh, bình tĩnh mà nhanh lẹ, chứng cho thuộc hạ thấy rằng mình yêu phật sự và có tinh thần trách nhiệm.

I 29 — Không phải vô lý mà người ta nói một đoàn thề thiếu thủ lãnh là một triều đình của vua Pétaud nghĩa là ngôn hành bất nhứt, mâu thuẫn, loạn và loạn. Nên đề ý dù đoàn thề ấy là một đoàn thề gồm toàn phần tử tri thức. Không có vị chỉ huy hệ thống hóa họ lại thì kẻ thượng tri cũng mù quáng, kẻ đại chí cũng nản lòng, còn kẻ bất lương thì hiệp tác phá hoại. Rồi đến giai đoạn nào đó kẻ tri thức lẫn kẻ ngu dần đều là một đoàn người dưới núi Babel vừa hỗn loạn vừa làm các việc hại cho mình và xã hội mà nguyên nhân chỉ tại thiếu thủ lãnh và quá nô lệ óc ích kỷ.

I 30 — Lãnh tụ : Bạn đã thoát thân quẳng đại quần chúng rồi. Bạn không còn là một con người « không tên không tuổi » chìm lặng trong đám đông bị chỉ huy.

Bây giờ bạn đã có chức vụ điều khiển nhiều người để thi hành một lý tưởng cao cả. Trên vai bạn đã nặng trĩu gánh trách nhiệm. Bạn thấy cần phải sai khiến kẻ khác làm theo ý mình. Kẻ dưới phải vâng lời bạn. Nhưng chức vị chỉ huy thì đúng về qui tắc, bạn có rồi đó, còn về mặt thực hành, bạn phải có uy quyền nữa. Chức vị cấp trên cho bạn được. Song chức quyền không ai cho bạn được cả. Bạn hoặc nhờ Tao hóa giao phú, hoặc tự tạo cho mình và dù cách nào bạn phải có mới mong thành công chương trình chỉ huy mà cấp trên ủy phú cho bạn. Chức quyền mà tôi nói đây không phải là ác quyền, cũng không phải là nhược quyền.

1) Có lẽ bạn nói: « Ối lo gì, hễ tôi có chức vị là người dưới phải nghe lời tôi chứ. Họ không tuân tú huấn lệnh tôi thì tôi trừng trị bằng mắng rầy, đánh khảo, tù đày, giết chóc... « Phải ! Tôi chịu hễ có chức vị là có uy quyền ; nhưng chỉ chút ít thôi bạn. Không đủ để bạn thành công. Còn bạn trừng trị chăng ? Được ! Đó là quyền của bạn song bạn có nhờ không một hệ thống quản trị độc tài, ác nghiệt bao giờ cũng để ra những đứa con uất hận, thù hằn, phản loạn. Bạn sẽ bị bao vây bởi một số kẻ nghịch luôn rình rập lật đổ uy quyền bạn, nói xấu, vu cáo, đả đảo bạn. Bạn thành công như vậy sao ?

2) Bạn cũng có thể nói : « Mình bảo họ không nghe thì thôi, ich cho họ chờ cho ai đâu. Việc gì phải lo học nghệ thuật chỉ huy chỉ cho mệt ». Thế rồi bạn bạc nhược cai trị như bù nhìn. Ngày tối c h hiết nói « Amen ». Người dưới tha hồ hành động, b chấp uy quyền của bạn. Như vậy hai chữ chỉ

huy có nghĩa gì? Chương trình hành động mưu hạnh phúc cho kẻ khác, bạn làm sao thi hành xong? Bạn nói một đàng, kẻ dưới làm một ngả mà đồng thời còn cười ngạo báu nữa. Thế là tội nghiệp bạn quá. Không lẽ thượng cấp hạ chức bạn. Nhưng để bạn cầm quyền, công ích bị tổn thương. Sau hết trong quảng đại quần chúng mà bạn chỉ huy, sẽ có kẻ « án to nỗi lớn » đứng lên lật đổ bạn.

Hai lè lối chỉ huy trên đều dẫn đưa bạn đến chỗ thất bại: không thu phục được nhân tâm mà cũng chẳng thi hành sứ mệnh cao cả của mình. Vậy thi hoặc là đứng ở hàng ngũ giai cấp được lãnh đạo, chึ biết có vàng lời, hoặc là cầm quyền với nghệ thuật: Bạn phải chọn một trong hai.

131 — Khi một vị chỉ huy coi rẻ các quyền lợi tư kỷ, tận lực phục vụ công lợi, tự nhiên các lời noi nhứt là lệnh của họ chứa đầy uy tín. Nhỏa danh xã hội họ hành động, dù kẻ thù của họ cũng âm thầm phục họ. Sở dĩ họ được uy thế là vì lương tâm kẻ dưới nhận họ không phải là kẻ lạm quyền sử dụng kẻ dưới mà chỉ cố gắng giúp thuộc hạ thăng tiến. Máy tiếng « Có nghề nào đẹp bằng nghề thủ lãnh » của Pinson nên hiều theo tinh thần phục vụ cao cả đó. Ngay những khi một thủ lãnh bắt buộc đoàn thể hy sinh nặng nề vì lý tưởng nào đó, đoàn thể không có quyền phản đối nếu thủ lãnh hành động với tư cách một người đầy tờ cao thượng, một người thừa lệnh Tạo Hóa, can đảm, cương trực đấu tranh cho đoàn thể.

132 — Đai cuộc hiều khi vô tình bị phá hoại bởi những hệ thống thủ lãnh người này đỗ người kia,

cứ lo tìm lợi ích tư kỷ mà bất kể công ích. Ai cũng lo tuân phục chỉ vì sợ lung lay địa vị, đồ bè nồi corm thành-ra tinh thần luật bị đánh rơi mà chỉ thấy sự tuân thủ luật cách vô ý thức. Do đó thiếu nhiều sự co dãn cần thiết trong những trường hợp đặc biệt rất quan hệ cho lợi ích của đoàn thể. Thủ lãnh, cán bộ của công ích, phải ý thức sứ mệnh của mình đối với tập đoàn, nhận chân trách nhiệm của mình, can đảm phụng sự doàn thể chờ không vì lý do thấp hèn nào mà rụt rè, sợ sệt làm nguy hại đại cuộc.

133 — Đối với các nhà chỉ huy có chung một mục đích với mình, trong một tổ chức với mình, thủ lãnh càng phải cư xử khéo léo hơn đối với các cấp điều khiển khác. Không nên chỉ trich đã dành mà còn phải tuyệt mực cẩn thận khi bàn về họ. Coi chừng trong khối thuộc hạ có kẻ già mồm, thèo lèo, đem chuyện có nói không, chuyện không nói có tạo nên các sự hiểu lầm, nghi kỵ, hiềm oán đáng tiếc. Thái độ khôn ngoan nhứt, cứ việc mình mình lo và tốt nhứt là đứng bàn về các thủ lãnh khác. Ngay khi nói về điều tốt hay khen họ cũng coi chừng có lời lẽ bị hiểu lầm.

134 — Thánh Marc nói : « Ai muốn cầm đầu kẻ khác hãy đứng sau và phục vụ ». Thực là lời thâm thúy lột được hết bản-chất của thuật lãnh đạo. Khiêm tốn và phục vụ là tư cách và phận sự căn bản của thủ lãnh chính tông.

135 — Trên đầu giường, trước chõ thủ lãnh mỗi sáng thức dậy rửa mặt, cạo râu, nơi bàn giấy, máy

tiếng « Làm lớn là làm đầy tờ » phải được khắc và nhặt niêm.

I 36 — Trong bất cứ vị chỉ huy nào, người ta cũng có thể thấy hai thứ yếu tố chánh cẩu tạo uy quyền của họ đó là sứ mệnh họ lãnh ở thượng cấp và những tài ba, đức tính của họ. Cần họ có quyền chức chính đáng để nhân tâm nhận họ có bỗn phận phục vụ đoàn thể. Mà cũng cần họ thực hiện quyền chức bằng những tài đức của họ để công ích được bảo đảm. Vẫn biết phải biết thúc đẩy hạ cấp tranh đấu vì lý tưởng nhưng vị chỉ huy tự nhiên phải có cái mà người ta gọi là nhân điện, thu hút cách riêng kẻ dưới. Họ phải làm sao cho thuộc hạ nói về họ như nhiều thuộc hạ của Nã-phá-Luân nói về ông : « Người đem chúng tôi theo với Người đến cuối cùng thế giới ».

I 37 — Nhà chỉ huy, ngoài những đức tính cá nhân, hãy ý thức quyền chức của mình là quan trọng. Quyền chức đến từ thượng cấp và nếu truy nguyên ta thấy nó phát xuất từ Tạo Hóa, tự bản chất, quyền chức là cao cả vì nhờ nó mà công ích được bảo đảm. G. Courtois gọi : « Thủ lãnh là dấu hiệu thấy được của quyền binh ». Phải. Người ta chỉ ý thức được về nó khi ý thức hiện thân của nó là thủ lãnh. Thủ lãnh vì sứ mệnh cao cả và vì mục đích phục vụ công hảo, không nên làm cho quyền binh bị hiếu làm, bị bôi lọ. Người bất tài vô đức không quyền lạm dụng quyền binh và kẻ xứng đáng với nó không được phép từ chức.

I 38 — Một thủ lãnh thiên tài cứ bình tĩnh hành động theo lý do tồn tại của sứ mệnh cầm quyền thì

uy tín và uy thế ngày càng lớn mạnh. Khi làm lớn, cá nhân của họ bị che khuất vì họ trở thành con người công cộng, hiện thân của quyền hành, ngọn hải đăng của bao nhiêu người đồng tâm nhứt trí đấu tranh vì công lợi. Có thể nói hành vi của thủ lãnh là hành vi « danh chánh ngôn thuận » mà tự nó thúc giục các thuộc hạ kính phục. Sở dĩ họ được ân huệ đó là tại vì, theo Dunoyer de Segohnac, sứ mệnh của họ quản trị họ như một ơn thiên triều.

139 — Cách chung thủ lãnh nào cũng có những mộng đẹp về nghề nghiệp của mình. Thủ lãnh trẻ tuổi, chưa có kinh nghiệm về cuộc đời đừng quá say sưa lý tưởng đến đánh rơi thực tế. Phải cẩn cứ vào hoàn cảnh thực tại để thực hiện điều mình mong muốn. Không có môi trường sống nào cung cấp cho ta tất cả những gì ta khao khát. Phải tùy người, tùy phương tiện, cơ hội, khi một ít, thủ lãnh thể hiện lý tưởng của mình, hơn là cứ bất mãn rồi mơ mộng, rút cuộc làm cho từ thương cắp đến hạ cấp đều không hài lòng.

140 — Làm lớn đi sát dân, đâu phải đợi thời Jean Jacques Rousseau hay thời hỏa tiễn này người ta mới thấy mấy tiếng đó làm tiêu ngữ, Thủ lãnh dù biết chuyện cõi như trái đất này. Sứ nước Tề đem thơ vua Tề sang hỏi thăm bà Uy Hậu nước Triệu. Bà hỏi mùa màng thế nào, dân ra sao, vua mạnh không ? Sứ giả không bằng lòng, hỏi sao bà trọng hèn hơn sang. Bà nói không có mùa sao có dân, không có dân làm sao có vua.

141 — Cõi ngạn nói : « Trật tự là luật của Trời đất ». Nó cũng là luật của bất cứ tờ chức nào : dân sự hay quân sự, đạo hay đời. Mà hiện thân sống động

nhứt của nó phải là thủ lãnh. Sinh hoạt của người cầm đầu hồn độn thì nếp sống của kẻ bị trị tất loạn và loạn.

142 — Không gì làm cho thủ lãnh an tâm, vui thích bằng sự bình an lương tâm khi thủ lãnh tận tụy thi hành sứ mệnh.

143 — Làm lớn có mục đích là giúp nhiều cuộc đời thành công chờ có phải là phương thế thực hiện các ý tưởng tư biệt của mình để chơi đùa. Vậy tại sao hủ lậu mà không tùy cơ ứng biến.

144 — Tài lãnh đạo cao đến đâu, quyền thế vĩ đại thế nào tất cả đều gây khổ nạn nếu luật lệ ban hành phản luân lý hay gián tiếp bình vực tội phong bạt tục.

145 — Một tạ lời nói hay không bằng một côn gương tốt.

146 — Ai cũng muốn sống tự do, ưa phong đãng nữa vậy mà trong thâm tâm ai cũng thèm khát trật tự, vì chính trật tự là khuôn thước giúp tự do phát triển và chế ngự óc phong túng bất lợi cho cá nhân cũng như đoàn thể. Chính thủ lãnh là hồn của trật tự trong một đoàn thể.

147 — Huyền Chương tâu với Cảnh Công : « Hạ thần xin vua chừa rượu, vua không nghe, hạ thần xin tự-tử ». Cảnh Công gấp Án Tử nói : « Nếu nghe lời Huyền Chương ta tỏ ra kém trí mà không nghe thì mất Huyền Chương ». Án Tử tâu : « Giá nhà vua mà như Kiệt Trụ thì Huyền Chương đã vong mạng » Cảnh Công hiểu ý bỏ rượu. Thủ lãnh có cần chỉnh thương cắp hãy bắt chước Án Tử.

148 – Một trong những nguyên nhân làm cho nhiều vị chỉ huy thất bại là cùi tướng làm lớn là không làm gì hết. Vẫn biết lãnh đạo là khéo ra lệnh và dùng quá chú trọng các tiêu cuộc đến đánh hỏng đại cuộc. Vẫn biết vậy nhưng chân nghĩa của làm lớn phải là : phụng sự. Weygand nói chí lý trong vai trò người chỉ huy : « Tôi đã chọn, tôi đã buộc cho tôi một kỷ luật : Đó là Phụng sự ». Tư tưởng này là khuôn vàng thước ngọc của thủ lãnh vì sở dĩ có thủ lãnh là vì quyền lợi công cộng chứ đâu phải vì tư lợi.

149 – Không có người tầm thường hay hèn hạ nào mà không có những điểm đáng phục nhứt là không có một lý tưởng nào đó. Nói người tầm thường, hèn hạ chớ chưa nói những kẻ ưu tú. Vậy đã là nhà giáo dục trong vai trò lãnh đạo, sao thủ lãnh không khai thác các ưu điểm của thuộc hạ và cố gắng giúp họ chiếm đoạt lý tưởng cao đẹp của họ. Tôi nói rõ lý tưởng thực cao đẹp chớ không hiều thứ cao vọng riêng tư, kỳ quái, phản công ích.

150 – Vì con người có bản năng, bị bản năng chi phối mạnh mẽ, nên thủ lãnh muốn dễ điều khiển thuộc hạ, phải biết qua những bản năng chánh của con người và cách chế ngự những bản năng xấu. Như muốn giúp một thuộc hạ đầy lui ý nghĩ dâm ô khi xem những hình thiếu nữ lõa thân, thủ lãnh có thể khuyên họ dùng những cuộc giải trí lành mạnh để bảo vệ tâm hồn trong sạch. Bản hăng xấu không thể tiêu diệt được : người ta chỉ đè bẹp nó xuống và dùng bản năng tốt trị bản xấu. Nhờ biết lực lượng của bản năng và những bản năng cuồng bạo nhứt trong từng thuộc hạ, thủ lãnh biết sinh hoạt tâm lý của họ để

phân công hợp sở thích, sở năng cá nhân và công bình khi thưởng phạt.

151 – Lựa những cơ hội tốt, nhà lãnh đạo khéo léo lập lại cho thuộc hạ thấy mình chỉ huy là tại tuân phục thượng cấp nào đó. Cách ấy giúp cho họ được người ta quan niệm là kẻ có sứ mệnh cao cả và bởi vì họ đã biết tuân phục nên họ mạnh miệng bảo kẻ khác tuân phục.

152 – Ngay danh từ thủ lãnh nói lên trách vụ của họ. Làm thủ lãnh là tư tưởng, ước mโนn, hành động, ra lệnh hành động, đòn đốc và kiểm soát hành động và tất cả các việc ấy đều nhằm công ích.

153 – Trong bất cứ xã hội nào, ở đâu và thời nào, cũng có những người tài đức. Họ rất có lợi cho đoàn thể, mà nếu để họ rời rạc thì họ dễ bị lôi cuốn họ cho tư lợi hơn công lợi. Chính người thủ lãnh có sứ mệnh thiêng-liêng thống nhất họ. Mà chỉ được thống nhất thôi họ cũng có thể hành động không đặc lực vì mỗi cá nhân có những sở trường sở đoản. Chính người thủ lãnh khai thác từng người để cho guồng máy tập thể được bồi ích.

154 – Một trong những đại hại mà cấp lãnh đạo có thể gây ra cho kẻ dưới là cứ lo chi tiết mà bỏ toàn thể, cứ bắn khoăn thành công tiêu cuộc mà cầu thả đại cuộc. Lyautey nói : « Thủ lãnh không thể làm tất cả. Họ được sắp đặt để nhìn xa và nhìn cao ». Một lời vàng ngọc này phải là kinh nhựt tụng của bất cứ ai đóng vai trò điều khiển.

155 – Thủ lãnh chịu nỗi thuộc hạ làm công việc gì thì làm cầu thả rồi báo cáo láo rằng làm chu đáo

không? Cũng thế ấy quần chúng không chịu nỗi thủ lãnh câu thả sứ mệnh lãnh đạo của mình. Không có gì bất lương đối với đoàn thể bằng vô thầm quyền mà thủ lãnh cứ nhắm mắt hành quyền.

156 — Nếu vị chỉ huy có tướng diện bên ngoài oai hùng càng hay. Nhưng cái mà người ta gọi là nhà tướng trong thủ lãnh không nhứt thiết căn cứ vào những điều kiện bên ngoài. Càng làm ra vẻ thủ lãnh càng không nên. Chính sứ mệnh và lòng yêu tha-thiết thực hiện sứ mệnh của thủ lãnh làm cho thủ lãnh có oai khí tự nhiên lây kinh phục.

157 — Không tướng tượng được một thủ lãnh mà lười biếng, ăn không ngồi rồi, chỉ biết tia lia ra lệnh và trừng phạt. Làm lớn trước hết phải nêu gương làm việc. Hầu hết những thủ lãnh lừng danh thế-giới như A lịch Sơn đại đế, César, Nã phá Luân, Foch, Lyautey đều là những người toát mồ hôi trong bồn phận.

158 — Hành động bất kè lý tưởng mà chỉ nghĩ đến tiền bạc, chỉ mong hết ngày tháng chờ không trông rồi việc là bất đáng cho con người, dĩ nhiên là tội bại cho thủ lãnh, vì thủ lãnh là kẻ không còn lý do chính đáng hành động vì tư lợi hơn công lợi và phải là nguồn nhiệt huyết thông phát cho hạ cấp.

159 — Nếu liệu thấy thiếu khả năng và thầm quyền, thì thủ lãnh nên từ chức là hơn vì sớm muộn thời gian cũng sẽ cho họ biết những sự thật quá phũ-phàng.

160 — Cá nhân thì ích kỵ nhưng cá nhân kết thành xã hội có tâm hướng bảo tồn xã hội. Cha mẹ xa ông bà, xả thân lo cho gia đình. Thầy giáo tận lực lo cho học đường. Do tâm hướng đó, thủ lĩnh

yên trí rằng hễ mình có chức tất có quyền và lo luyễn uy thế.

161 — Nếu dùng sần khấu, màn bạc để kẻ dưới giải tri, thủ lãnh có trách nhiệm lo về vệ sinh tinh thần. Coi chừng trong những vở kịch hay phim ảnh có những mầm chính trị lạc lối, mầm vô nhàn đạo, mầm tội phong bại tục hay gieo những tâm tình thấp hèn.

162 — Ai liệu mình không thoát khỏi ách nô lệ dư luận thì tốt hơn đừng cầm quyền để khỏi chết yêu vì bình thản kinh.

163 — Thực hành công lý cách nào cho những tùy thuộc ta đừng cho sự có mặt của thủ lãnh là kinh khủng, gây tai họa. Họ thèm khát thủ lãnh đùm bọc. Vậy của ăn tinh thần thủ lãnh cần cung cấp đồng đều cho cấp dưới là tinh nhiệm, nương dựa và an tâm.

164 — Không phải một đoàn thể, nhứt là lúc lâm nguy cần có thủ lãnh để nương dựa, thu hút tin tưởng cùng sức phản đấu mà thôi, mà còn cần để an ủi tinh thần nữa. Vì đó, vị chỉ huy hãy vừa là người huấn luyện, hướng dẫn vừa là bạn tâm tình.

165 — Bền phận của thủ lãnh là tìm mọi cách liêm vào đường gân thịt thuộc hạ liều thuốc nỗ lực, tin tưởng thành công và chỉ cho họ thấy rằng tinh thần đi xuống đồng nghĩa với thất bại hay tiêu diệt.

166 — Quản tử khuyên thủ lãnh: «kế tiên định vụ nội»; nội bộ phải có kế. Mà làm sao cho được vậy. Nhà lãnh đạo phải giáo dục các cấp chỉ huy của mình, thống nhất kế hoạch điều khiển và giúp mỗi người thành công.

167 — Bác sĩ Simone Marcus nói người ta có thể tuân phục thủ lãnh vì yêu mến họ, vì kính phục sự mệnh của họ. Thủ lãnh hãy làm cho người ta tuân phục mình, vì thiên chức của mình trước rồi mới v mình được mến yêu, tín nhiệm.

168 — Chân thủ lãnh không cường áp tuân phục mà cũng không ăn mày tuân phục: Họ lãnh đạo với tư cách người có thiên chức phục vụ đoàn thể.

169 — Một trong những bảo vật là nền tảng cho kho tàng giá trị của nhơn loại là tâm hồn của một thủ lãnh, quan niệm đúng đắn và thực hiện chu đáo nghề lãnh đạo.

170 — Do bản năng sinh tồn, con người hay sợ. Sợ là thứ tâm tình có khi người ta cảm thấy hạnh phúc sẽ mất, tai họa sẽ đến cho mình. Thường thuộc hạ chẳng những sợ đói khát, đau bệnh mà trong một số nghề nghiệp còn sợ nguy hiểm tính mạng như trong nghề quân sự chẳng hạn. Chính bản năng này nhiều khi làm cho thuộc hạ ngại tuân phục. Họ có thể mến thủ lãnh, trong pháp luật song tự nhiên họ sợ khổ sợ chết. Thủ lãnh biết rõ khía cạnh tâm lý ấy để giúp họ can đảm.

171 — Quản sĩ bỏ Vệ ý Công vì ông mê chơi chim Hạc. Làm lớn không nên để việc công bê bối tại vì mình say mê một loại giải trí nào, dù là thứ giải trí thanh nhã.

172 — Đừng ý quyền lực mà ra những lệnh nghịch bản năng sinh tồn của con người. Tôi muốn nói rõ là những lệnh làm cho thuộc hạ không đủ thời giờ ăn uống ngủ nghỉ. Còn nói chi lệnh làm cho kẻ dưới

ăn uống quá cực khổ mà làm việc quá nặng nhọc. Bản năng tự bảo tồn là bản năng mạnh mẽ nhất trong con người. Làm lớn mà bất kè bản năng ấy chắc chắn gây toàn những thất nhân tâm.

173 — Bạn phải chẳng là một thủ lãnh ? Trên đường nhiệm vụ hễ thấy việc gì hay đẹp, liệu hữu ích cho thuộc hạ và công lợi mà làm sớm, làm gấp được thì bạn cứ làm.

174 — Tiễn đưa Tiết Tôn Nghĩa lên đường làm quan, Liễu Tôn Nguyên dặn : 1) Làm việc cho dân, đừng bắt dân làm việc cho mình ; 2) Đừng đặt sưu cao thuế nặng quá cho dân ; 3) Dậy sớm, thức khuya làm việc ; 4) Xử kiện công bằng.

175 — Thời đại ta đang cần những thủ lãnh bản lĩnh chứ không phải những thủ lãnh làm mướn.

176 — Việc cầm đầu khé khác, nghĩa là nắm quyền sinh sát hay giáo luyện bao nhiêu người, là đem hạnh phúc hay gây khổ nạn cho nhiều kẻ giao quyền chức cho thủ lãnh việc ấy, thủ lãnh phải làm với ý thức. Thủ lãnh phải biết mình gánh trọng trách để khỏi mù quáng đi con đường tà mà cứ tiến.

177 — Có nhiều việc trên đời dành riêng cho : « hạng người thủ lãnh ». Đó là những việc đòi hy sinh đời tư, đòi gian khổ, nhẫn耐, thiện chí, hiệp tác và tổ chức.

178 — Không-Tử nói : « Không dạy mà cho ra quân là đưa vào cửa tử ». Lời này gây ý nghĩ gì trong đầu óc những thủ lãnh có bồn phận đào tạo những vị chỉ huy tương lai ?

CHƯƠNG V

**LÃNH ĐẠO LÀ MỘT KHOA HỌC
VÀ LÀ MỘT NGHỆ THUẬT
179-253**

179 — Chỉ huy là một khoa học, là một nghệ thuật đòi hỏi thiên tài và học tập.

180 — Không Tử đi ngang cửa thành nước Tần, không cúi đầu theo tục lệ. Tử Công hỏi : « Sao thầy không cúi đầu ? Không tử đáp : « Không biết nước mất là bất trí ; biết mà không lo là bất trung, lo mà không liều là bất dũng ». Thủ lãnh muốn được lòng muôn họ phải là cao tri, trung can, dũng chi.

181 — Muốn gây uy tín như một áp lực ảnh hưởng khôi thuộc hạ, thủ lãnh phải ý thức mình là người lớn, đứng đắn, có năng lực lãnh đạo. Dựa vào ý thức đó, thủ lãnh cứ mạnh dạn nói với thuộc hạ, ảnh hưởng cá tính của họ, xâm lấn óc thống trị và chỉ trich của họ. Dương uy cách ấy sau cùng thủ lãnh có uy thế thật.

182 — Thủ lãnh không cần bắt người La Mã xưa thờ thần May (Fortuna) chi. Nhưng phải tự kỷ ám thị rằng mình là kẻ có phận đó. Niềm tin tưởng đó giúp cho thủ lãnh khôn khéo xử thế và lãnh đạo thành công.

183 — Tỏ ra kính nể bè dưới cách sai làm là vô tình nối giáo cho họ chống bè trên.

184 — Nhiều nhà lãnh đạo vì muốn mua lòng dân ăn ở bình dân đến quên mất mình là thủ lãnh : kết quả là được hạ cấp thương hại chờ không được phục đề được tuân cù.

185 — Mặc dầu sống giữa thời đại duy vật, truy lạc, gần gũi thường với nhiều thuộc hạ tầm thường, thấp kép, thủ lãnh bị bắt buộc phải hướng thượng nghĩa là để tâm hồn mình siêu thoát. Đó là điều kiện tất yếu để công ích được thủ lãnh luôn lo phát triển.

186 — Cho đoàn trưởng hạ cấp, nghĩa là kém quyền chức, sống xa thuộc hạ có lợi hơn sống chung bụng, quá gần gũi thường. Gây ở thuộc hạ huyền bí nhiều chứng nào hay chứng nấy, mà họ đối với mình không huyền bí gì cả. Đó là mật pháp nhật tụng của thủ lãnh, nhứt là thủ lãnh chưa có quyền thế.

187 — Theo Ossendowski, người Tartares tập ngựa riêng thành ngựa nhà bằng đánh đập tàn nhẫn. Ngựa sợ đòn ban đầu chúng, sau thuần. Trong việc cầm quyền, thủ lãnh phải gieo sợ hãi nhưng không được dùng tàn bạo để mua tuân phục vì con người là nhân vị. Một khi không nắm được trí tuệ, ý chí, cảm tình của thuộc hạ, sớm muộn thủ lãnh cũng bị phản đối. Con người khó trị vì có thể diện phục mà tâm bất phục.

188 — Chiêu Hè Tuất là tài bất tài của Sở Tuyên Vương mà hay làm oai ai cũng sợ. Một hôm vua hỏi triều thần tại sao, Giang Nhất thưa : « Hổ bắt được hổ định ăn thịt. Hổ hầm hù bảo Trời sai ta xuống trị bách thú, đừng hại ta. Không tin thì theo ta coi thú nào thấy cũng sợ lâm lét. Hổ tưởng thật, theo hổ. » Các giống thú thấy hổ đi sợ run mà hổ tưởng sợ hổ. Vua nghe hiểu ý Giang Nhất. Làm lớn đừng đe bọn bắt tài vô đức dùng mình làm bình phong để bóc lột thuộc hạ. Ở đâu và thời nào cũng có thủ người hổ đội lốt sư tử : Thủ lãnh đừng đe mình bị lạm dụng và bị bôi lợ.

189 — Có những thủ lãnh giàu óc thực tế mà thiên cùn. Nghĩa là họ ít thích suy xét và ưa tì un. Đầu óc họ bị thu hút vào một vài công việc nhỏ nào đó rồi họ không còn nhìn được cách tổng quát những vấn đề quan hệ. Điều đó làm cho thủ lãnh có thể thành tiểu cuộc mà dễ bại đại cuộc.

190 — Sách Hàn Phi Tử chép chuyện buồn cười này. Lúc được vua yêu, Di Tử Hà lấy xe vua đi lo cho mẹ bình, trao quả đào thừa cho vua ăn, vua khen là hiếu, là thảo. Sau Di Tử Hà thất sủng vua bảo vì lấy ngang xe vua, cho vua ăn đào thừa nên đem ra trị tội. Thủ lãnh trị thuộc hạ phải gồm lối trí của vua ấy như cũ.

191 — Nên tin như tin có trời đất rằng mười lời khen dưa nịnh có đến 8, 9 vì vụ lợi. Lời khen nịnh càng kín đáo, tể nhị càng đầu độc thủ lãnh nhẹ dạ, thích hoan hô môi mép hơn những lời chỉ dẫn bồ ích có vẻ chạm phẫn nào tự ái của mình.

192 — Chỉ có Chúa Cơ-Đốc là Thiên-chúa mới dám nói: « Ta là chủ của ngày Xa-ba ». Còn chúng ta tất cả là vật thụ tạo, không có quyền hành động nghịch những lè-luật mà bất cứ ai là người phải tuân giữ. Tôi nói vậy vì khi ta làm thủ-lãnh có những lè-luật buộc kẻ dưới mà không buộc ta. Tuy nhiên đối với thứ luật nào ta cũng nên làm gương tốt, Đừng ngôn hành tương phản, miệng ta ra luật rồi ta phá luật. Nếu vừa chỉ huy vừa là một nhà giáo-dục thì hành-vi màu-thuần ấy gây tai hại cho tuổi trẻ vô số. Tuổi trẻ là tuổi hay bắt chước. Những lè-luật ta không bị buộc giữ như kẻ dưới, ta có thể khử giữ cách kín đáo, khi không có họ. Ta đừng khờ

dại công khai phá luật, vì như vậy, là ta nỗi giáo cho họ đả đảo ta. Vả lại, ta cần nêu gương mẫu để kẽ dười noi theo. Người ta phục kě dạy điều mình có, điều mình sống, mình làm, chớ không phục kě chỉ biết ước muốn thôi. Kě dười thường có quan-niệm ấy đối với bạn. Xin bạn hãy khôn ngoan đề phòng. Hãy bắt chước Chúa Cơ-Đốc về phương diện này.

193 – Trong một tổ-chức nào cũng có thứ người đua nịnh, đòn xóc, ưa đến thượng cấp thưa méc lối hầm của kẻ khác, thưa mét đề tim ân huệ hay vì thù oán. Thủ-lãnh khi nghe báo cáo ai nói xấu mình, oán ghét mình, thù hại mình thường bị chạm tự-ái, bất mãn và tìm mọi cách trả đũa. Thái độ vội vàng, phán đoán trên bắp gân có vẻ tiêu nhàn đó, thủ-lãnh chán tài rất kỵ. Họ không phản-đối kẻ báo cáo nhưng không cầu-thả tin ngay lời các kẻ ấy nói. Xuyên qua các điều thưa méc, họ rút những kết-luận quan hệ đề xét đoán coi thật sự thật ra sao. Nếu quả thực họ bị chổng báng, họ lo tự sửa lỗi và đổi phó khôn khéo sao cho quyền lợi công cộng khỏi bị tồn thương. Nếu lời báo cáo là gian dối họ lưu-y đến kẻ báo cáo và đề phòng những âm mưu có thè gày hại cho công ích.

194 – Nếp sống đơn giản vẫn là lý-tưởng của vị chỉ huy song ở những nơi thi hành công vụ, vị chỉ huy đừng cầu-thả sự trang-hoàng. Có những cuộc chung đợn lộng lẫy thành cần thiết nữa vì chúng noi lên uy-thể và củng cố, gia tăng uy-quyền của thủ-lãnh. Coi chừng sự đơn sơ đi đến chõ xích xắc, bè bối làm giảm uy-thể của thủ-lãnh.

195 – Lãnh đạo : không cần làm hết mà phải biết hết ai làm cái gì và cái gì không được làm hay bị làm bậy.

196 — Nã phá Luân lúc lừng danh có lần cầm cương một chiếc xe song mã: xe lật. Thì ra không phải ra vào trận mạc bách chiến bách thắng rồi thủ lãnh hoàn toàn về mọi mặt như ông trời. Thủ lãnh phải biết đâu là sở trường sở đoản của mình để có việc mình phải đích thân làm có việc phải nhờ thuộc hạ, dù gặp kẻ mình không thích.

197 — Người ta gặp một số thủ lãnh muốn dẫn đạo bằng bí quyết của đàn bà là nói yêu điệu, tha thiết, van lơn, âu yếm, là cười duyên, liếc tinh. Các mánh lời này xin miễn phê bình. Không phải của thủ lãnh.

198 — Trách nhiệm nặng nề hay tham vọng phong phú có thể gây nên lực lượng áp đảo tâm hồn thủ lãnh, bắt thủ lãnh lo âu nhiều khi bỏ ăn bỏ ngủ hay sầu muộn võ vàng. Thủ lãnh phải trấn an tâm hồn của mình. Nã-phá-Luân nói đầu óc ông có nhiều ngăn tủ. Thủ lãnh hãy bắt chước ông phân chia thời gian suy tính, làm việc có chừng mức. Mỗi giờ có công việc của nó. Đừng ham dĩa bỏ mâm túc là lơ mơ tĩnh ăn lạm vào những giờ dành cho sự ăn ngủ để rồi tâm thè kiệt quệ, đánh rơi việc lớn.

199 — Nhiều thủ lãnh sau thời gian dài, được quyền thế to, quên mất rằng sở dĩ mình mạnh là nhờ lực lượng thuộc hạ yểm trợ. Họ trở lại khinh rẻ thuộc hạ, tưởng lực lượng hùng hồn là do mình. Từ tưởng đó đặt họ ở meo bờ hồ tiêu diệt của quyền hành của họ mà họ không dè. Tại sao họ không để ý cá nhân họ chỉ là một con số trong quẳng đại quần chúng. Họ chỉ được mến yêu, kính trọng và tuân

phục chỉ tại họ được thượng cấp và thuộc hạ chọn đứng ra điều khiển phục vụ công ích. Hạ cấp yêu mến họ bao giờ cũng phải là lực lượng củng cố thế lực của họ. Một thủ lãnh khôn ngoan không bao giờ ly gián thuộc hạ.

200 — Cho dặng lãnh đạo đặc lực, con người của thủ lãnh phải được tòng hợp bởi đúng trật tự của ba thứ con người : Con người đạo đức « Homo religiosus », con người tri thức « Homo sapiens », con người lao tác « Homo faber ». Thiếu đạo đức, thủ lãnh dã man. Thiếu tri thức thủ lãnh mù quáng. Thiếu lao tác thủ lãnh năng thuyết bất năng hành.

201 — Đoàn thề bao giờ cũng cần thanh bình để hạnh phúc. Thủ lãnh phải sống sao cho thuộc hạ mỗi lần nhìn vào cảm thấy lòng an nhàn, thanh thoát dù lúc gặp nguy cơ đến đâu.

202 — Nếu không được trời ban đặc ân tự nhiên có tướng diện gây kính phục, thủ-lãnh nên tìm những ảnh hay những tượng của các thủ-lãnh lừng danh thế giới hầu học chút ít nơi họ cách biểu lộ nội tâm nơi nét mặt. Những gương mặt Đức Giêsu thấy khi sắc thánh thiện tuyệt vời. Ở nơi mặt Thích-ca lộ ra đức từ-bi. Nơi vũng trán của Gandhi, lộ vẻ bình tĩnh chịu khó, Cassandre thú nhận rằng ông rờn người khi lần thứ nhứt chiêm ngưỡng bức tượng A-lịch-Sơn đại đế mà Lysippe tạc và được đặt trong đền thờ Delphes. Gương mặt của nhà tướng là trường dạy thuật làm tướng.

203 — Vì phải theo hệ thống quyền chức, phải tuân phục từ cấp bậc chỉ huy, hỏi khi thuộc hạ bị

áp bức, họ tin tưởng vào đâu nếu không phải vào lương tâm của thủ-lãnh?

204 — Triết đề tôn trọng hệ thống cấp vị ở chỗ không khi nào khiền trách hay nói lời gì mích lòng làm mất mặt cấp chỉ huy trực thuộc của mình trước sự hiện diện của hạ cấp.

205 — Không Tử hỏi Không Miệt : « Khi làm quan đến giờ được gì, mất gì ? » Không Miệt thưa : « Không được gì mà mất ba điều : không học thêm được, lương ít, không thì giờ đê làm việc nghĩa ». Không Tử hỏi Bật Tử Tiện y như hỏi Không Miệt. Bật Tử Tiện thưa : « Không mất gì mà được ba lợi : hành những điều đã học, bỗng lộc vừa đủ, công vụ nhiều song vẫn đủ đê làm việc nghĩa. » Không Tử khen Bật Tử Tiện là quân tử. Thủ lãnh hãy là Bật Tử Tiện.

206 — Trong bất cứ ai, hiếu là trong các thuộc hạ, có tinh thần và hiếu ngược lại điều kẻ khác nói. Một thủ lãnh hay khoác lác khoe tài ba, đức tính, kinh nghiệm của mình, coi chừng bị kẻ dưới hiếu nghịch lại điều mình mong trước. Đối với kẻ non trẻ, vị chỉ huy già hàm tự khoe có thể là một thần tượng được đưa nịnh, chờ đổi với đầu óc già giặn, thủ lãnh ở đâu và lúc nào cũng trưng dẫn mình làm gương mẫu là cái gì gây nhảm chán nếu nói là ghê tởm.

207 — Nên nhớ mỗi kẻ dưới là một nhân vị nghĩa là vừa có ý chí tự do vừa có trí tuệ. Có trí tuệ thì có sáng kiến. Lúc sống tập đoàn, hạ cấp còn dễ có sáng kiến hơn nhút là do công ích kích thích. Biết điều đó, thủ lãnh nên tôn trọng các ý kiến của kẻ dưới. Nói vậy không có nghĩa là hành động thiếu tư

quyết, nô lệ hạ cấp. Thủ lãnh cứ bình dân thâu thập hết các ý kiến rồi chọn lọc cái hay đẹp để cố gắng làm thành những điều có ích cho công chúng.

208 — Tình mến nếu biết điều khiển sẽ là động cơ của uy quyền. Trong tờ chức mà quyền chức được chánh thức nhận và áp dụng thì nhà chỉ huy tự nhiên có lực lượng kỷ luật yểm trợ. Điều đó đã dành. Nhưng nếu khi bắt kẻ dưới tuân luật thượng cấp biết dùng thêm tình yêu cao thượng thì uy quyền của họ tự gia tăng. Xin bạn để ý kỹ tiếng (biết) của câu chót.. Nhiều nhà chỉ đạo tưởng hễ cứ là đường mặt thì bắt được ruồi, nên ngay buổi mới ngày đầu, họ cứ xử ngọt, quá ngọt rồi về sau gặp nhiều chua chát họ tỏ ra quá chanh zót. [Sáng suốt] nhứt là hay mến kẻ dưới thật,] mến [vì những lý] do cao thượng rồi cứ công bình mà [lùy trường hợp áp dụng sự] độ lượng. Tình yêu, nói tắt, nếu muốn gây uy quyền phải để yểm trợ và đi sau lòng kính sợ, lòng thán phục, lòng tin nhiệm.

209 — Làm lớn là đừng chỉ lo bắt những con ruồi mà làm sẩy những con cọp.

210 — Khi có một kẻ dưới nào oán trách hay chỉ trích một thuộc hạ nào vắng mặt, vì chỉ huy nếu không tìm được một vài điểm hay đẹp nào của đệ làm nhân để bình vực thì nên làm thịnh. Đừng nhẹ dạ theo phe kẻ đả kích mà nói xấu thuộc hạ vắng mặt của mình. Coi chừng trong khói thuộc hạ có kẻ giàu lương tri suy luận rằng thủ lãnh này có thể chỉ trích người ấy tất nhiên mai mốt sẽ chỉ trích mình.

211 — Nhiều thủ lãnh về già hối hận rất mực

vì lúc còn trẻ! trung mới cầm quyền, muốn làm oai hay gò ép mình thành con người dữ như cọp. Trong tinh thần nông nỗi đó, họ dễ làm những cái lố, những cái mà óc già giặc tối kỵ.

212 — Có những nhà trí thức, cái học nhà trường thì tuyệt quan, mà vốn học trường đời thì quá túng thiếu. Khi lãnh nhiệm vụ họ giỏi về sắp chương trình nơi bàn giấy, chừng đụng những trường hợp cụ thể, họ ú ù các cách. Họ là mồi của thất bại. Vì hay « xây lầu dài bên Y-pha-Nho » hay mắc tật chưa làm vòng đã mong ăn thịt họ thường thất vọng, đậm ra bô bê phận sự. Thái độ bi quan của họ truyền nhiều cho thuộc hạ. Liều thuốc tinh thần họ phải dùng là [nỗ lực thực tế hóa những điều] họ học trong sách vở, tập cho bàn giấy đi đôi với trường đời.

213 — Thủ lãnh nên thường đứng trước tấm gương lớn luyện cái nhìn cương quyết, sửa nét mặt nghiêm trang mà quang đại. Người dưới hay dùng trực giác trông trạng mạo của thủ lãnh để xét đoán tài lãnh đạo.

214 — Đi đến [nơi] làm việc đúng giờ, ra khỏi chỗ làm việc sau [hết] đó là luật hành động bắt khả xâm phạm của] thủ lãnh. Họ phải đúng giờ, rất đúng giờ trước, đi rồi hãy bắt thuộc hạ đúng giờ. Tuy nhiên có những lúc phải bắt kẻ dưới chờ đợi và thủ lãnh vào trễ gây uy tín.

215 — Đừng để những nguyên nhân tư riêng gây bức tức như bị đòi nợ, vợ chồng xích mích, con cái hoang hú ảnh hưởng xấu trên tánh tình, khiến thủ lãnh khi thi hành công vụ đậm ra khắc nghiệt với các thuộc hạ của mình. Dù việc gia đình rối như

bóng bong mà lúc lãnh đạo vẫn bình thản cư xử công minh: đó là thuật cầm quyền của thủ lãnh siêu quần.

216 — Đừng làm thầy đời không cơm hay làm quân sự quạt mo nhưng tùy trường hợp cho những lời chỉ giáo thông minh sẽ gây thán phục nơi tâm hồn có thiện chí và trên họ sẽ có quyền uy.

217 — Thủ lãnh mà không chịu khó nghe thuộc hạ nói là tự che tai bịt mắt dần dần tạo thêm thù.

218 — Phải làm sao cho kẻ khác thấy cái hơn của mình mới lãnh đạo họ được. Trung tướng Augereau, một lão tướng mà tái mặt trong khi gặp Bonaparte lần đầu là do con cọp điên này biết tỏ ra cái hơn người của mình. Trong cuốn L'Art de Commander, Jean Toulemonde trích một đoạn văn của Tanie đại ý nói Angereau nhượng bộ Bonaparte và ông nhấn mạnh lão tướng ấy từ trước không tự kỷ ám thị sợ hãi Bonaparte, to con hơn, nhiều chiến công hơn Bonaparte. Nhưng Bonaparte biết dương uy, chế ngự óc thống trị của kẻ khác bằng cách tỏ ra là bè trên: ông biết Angereau và các tướng khác chờ, vào phòng ông đội mũ chứng rằng là thượng cấp, không để ai nói gì mà một mình ra lệnh rồi cho họ về chứng rằng mình đủ thẩm quyền. Bonaparte có uy lực nhờ biết phô trương cái xuất chúng của mình vậy.

219 — Làm lớn nên luyện óc tự giác cho tinh nhuệ, Tự giác là trí năng giúp phán đoán toàn diện nhanh chóng một vấn đề. Thủ lãnh trên đường phụng sự, thường gặp nhiều vấn đề phải giải quyết xong xuôi mau lẹ. Dù muôn dù không họ phải dùng trực giác. Nhưng cho đặng

trực giác khỏi sai lầm cần phải tập suy nghĩ trước và tích trữ kiến thức thu lượm trong sách vở, báo chí, quan sát, kinh nghiệm.

220 — Ai cũng công nhận thủ lãnh phải cương quyết hiếu là đừng để thuộc hạ dùng lời êm dịu, nịnh hót, giọt lệ hay tiền của mua chuộc mình. Nhưng đừng vì lẽ đó mà không biết co dãn trong khi áp dụng kỷ luật. Tránh hẳn thói quái tật nô lệ cách máy móc các luật lập thành công thức. Trong thực tế có nhiều điều không như nhà lập luật hay vị chỉ huy trưởng. Thủ lãnh phải linh động, tùy người tùy việc, tùy hoàn cảnh cho luật áp dụng. Lối lãnh đạo với đầu óc rộng rãi này giúp cho thủ lãnh khai thác được nhiều kẻ tài đức độc đáo là những kẻ thường làm nạn nhân cho phương pháp chỉ huy gò bó, giết chết sáng kiến.

221 — Theo Tôn võ Tử người có máu nhà tướng phải có ngũ đức: 1) Tri (khôn ngoan chỉ huy), 2) Tin (ăn nói như đinh đóng), 3) Nhân (sáng suốt áp dụng đức bác ái để yêu kẻ dưới mà không để bị lạm dụng), 4) Dũng (tạo sức khỏe thề chất và nhất là giàu nghị lực), 5) Nghiêm (kỷ lưỡng thi hành đức công bằng, công chính mà không khắc nghiệt).

222 — Dục tình xấu thì gây hại, nhưng dục tình tốt nhà lãnh đạo phải khai thác triệt để thì mới mong xứng đáng với danh nghĩa của mình: « Một chút trí tuệ được một quả tim đam mê sử dụng sẽ gây lợi hơn là một thiên tài đẹp đẽ mà bị một tâm hồn lạt lěo dùng ». André Maurois nói mấy lời này với ý nghĩa đó.

223 — Tôi nghiệp nhiều nhà chỉ huy bị cảnh trên búa dưới đe. Trong lúc bình thường người ta thấy họ rất tốt bụng vậy mà nhiều lúc chỉ vì quýnh, vì qua sơ trách nhiệm họ mất bình tĩnh làm từ thuong cấp đến hạ cấp bất mãn. Gặp các trường hợp đó người trên họ muốn dùng họ đặc lực phải khéo trấn tĩnh họ, đừng hối thúc họ quá. Kẻ dưới muốn làm đẹp lòng họ nên tuân lệnh nhanh chóng để lòng sơ trách nhiệm của họ đừng quá bị hăm dọa. Còn họ muốn thi hành phận sự đặc lực chỉ cần bình tĩnh tùy cơ ứng biến.

224 — Là một vị lãnh đạo ta phải quán thông thuyết « Tùy thời » của nhà nho. Nhờ tùy thời chờ không phải xu thời. Phải biết theo thời mà ra lệnh. Phải biết theo thời mà sửa phạt, dạy bảo. Cũng phải biết theo thời mà trả lời những nhu cầu của kẻ dưới. Lẽ dĩ nhiên không phải để kẻ dưới xỏ mũi rồi do lỗ thời cuộc. Song đừng mù quáng thủ cựu đến hủ lậu. Ta phải biết dò cuộc tiến xã-hội, phải biết rà tám lý kẻ ta chỉ huy để làm họ thỏa mãn. Sự thíc thời bao giờ cũng làm cho vị thủ lãnh được hoan nghinh vì nó giúp kẻ này cải cách những gì quá thời và xay dựng những cuộc đời mới đòi hỏi. Cách riêng hợp thời cần được đề ý khi sửa phạt. Tôi thấy có nhiều bức chỉ huy hình như lúc nào cũng đánh mắng kẻ dưới được hết. Họ làm theo tinh dục. Họ gây ác họa cho uy quyền mình. Bạn nên kính trọng lòng tự ái, óc phục tùng của kẻ dưới. Những hình phạt công khai có thể bớt được chừng nào hay chừng này để tránh sự chạm tự ái vô ích và gây tồn thương nhân cách cho kẻ dưới.

225 — Bạn nghĩ thế nào về một người lúc vắng mặt bạn, chỉ trích bạn trước kẻ khác ? Bạn ghét ? Thì bạn cũng tin trăm phần trăm rằng khi là vị chỉ huy mà bạn chỉ trích thuộc hạ nào mà kẻ ấy biết được thì bạn là quân thù của họ. Không phải sợ mitch lòng nên không nói sự thật. Nhưng phải khéo léo lắm nếu muốn nói về thuộc hạ vắng mặt. Thượng cấp chỉ huy mà nói như vậy chỉ tại vì trống miệng, vì không kiềm hăm được tánh nóng hay tật nhẹ dạ. Không mấy khi thượng cấp nói xấu hạ cấp mà khỏi bị khinh rẻ.

226 — Thomas d'Aquin nói người thông thái để giáo huấn, người đạo đức để cầu nguyện còn chính người thủ lãnh để cầm quyền. Người ấy dĩ nhiên là người vừa thông minh, đạo đức mà còn ý chí gang thép, hành động tận tâm và có nghệ thuật điều khiển nhân tâm.

227 — Phải trung thành với luật khi nó được áp dụng nhưng nhà lãnh đạo phải linh động. Tôi muốn nói bản chất luật là sắt còn cách áp dụng luật là chì. Có nhiều trường hợp, sau khi đề phòng chu đáo sự lạm dụng, phải biết dùn thảng, châm chẽ. Coi chừng cuộc đời có muôn ngàn hoàn cảnh không đơn sơ, dễ dàng như trong phòng giấy của kẻ ra lệnh. Nên áp dụng lời này của Longfellow : « Càng cứng rắn càng thương người ».

228 — Có những nhà chỉ huy buồi đầu xử đối quá bình dân quá bu lua bu loa với thuộc hạ, dần dần thấy thuộc hạ lối luật và họ bị thượng cấp khiền trách nên dùi đánh đục, đục đánh sảng họ bất ngờ

xử đối nghiêm khắc lại với thuộc hạ. Vì đó trước khi họ được thiện cảm bao nhiêu thì bây giờ họ gây ác cảm bấy nhiêu. Jean Toulemomde khuyên đừng dùng tình yêu trước hết, nếu muốn có uy quyền. Ông bảo nhà lãnh đạo nên tuân tự gây ở dưới lòng kính sợ, lòng thán phục, lòng tin nhiệm và lòng yêu mến.

229 — Có lần lúc thiếu thời, Nã phá Luân muốn làm nghè bán tủ ghế. Nếu ông thực hiện mộng này thì không riêng gì nước Pháp mà cả thế giới làm sao có được những trang sử oai hùng bất hủ của ông. Tôi tin có những thủ lãnh bầm phú thủ lãnh kiều bầm phú mà Quintilien nói về thi sĩ. Nhưng kinh nghiệm về khoa học lãnh đạo cùng tiêu sử của những nhà lãnh đạo khét tiếng quốc tế cho người ta biết rằng có nhiều điều người ta có thể tập được để thành thủ lãnh. Chính Nã phá Luân đã sỉa tướng đi của mình cho nghiêm trang, trịnh trọng nên mỗi lần ông duyệt binh nhiều thuộc hạ thấy tướng ông đi, tái mặt.

230 — Tuyệt đối không bao giờ biết trong giới thuộc hạ sống trong tình trạng lộn xộn, ăn nói bất phân cấp vị, mà không giàn xếp cho thật trật tự. Phải coi cuộc sinh hoạt thường nhật của một tổ chức như một cuộc bố phòng quân sự: lúc làm việc các cấp phải tuyệt đối trật tự. Hỗn độn là quân thù bất cộng ái thiên của uy quyền. Biết được kẻ dưới ngang trái mà thấy không có hại cho cộng đồng thì phải nghiêm trị. Gặp trường hợp thấy trùng trì sự hỗn loạn hay một cá nhân bất tuân mà không hiệu lực thì nên tránh để tìm cách đối phó. Kỵ nhứt là mục kích cảnh lộn xộn hay sự cương ngạnh của hạ cấp mà bỏ

qua. Tiêu cực như vậy là tự cáo rằng mình bất lực, bất đáng với chức vụ chỉ huy.

231 — Những lúc bị thuộc hạ hiếu lầm, bất mãn cãi cọ, cư xử thô lỗ, thủ lãnh lành nghề không dùng cường quyền trấn áp tàn bạo. Có người ngu nào không biết dùng roi vọt, đấm đá, tù ngục chặn đứng kẻ thuộc quyền mình chống đối mình. Chỉ những nhà lãnh đạo cao minh mới đủ nghị lực trầm tĩnh lúc thuộc hạ nỗi tam bành, trầm tĩnh để nghe họ tự vệ và do đó thủ lãnh chỉ vạch cho họ thấy phải trái và nếu cần sẽ phạt sau.

232 — Quyền chức cao của thượng cấp không phải là bình phong của lòng tự ái hạ cấp. Những lời nói cay độc, cùi chỉ hiềm ác chẳng những gây tê liệt tinh thần thuộc hạ hiện tại mà còn có thể tạo mầm phản loạn ở mai hậu.

233 — Thủ lãnh đại tài là người biết khôn khéo hòa minh trong giới thuộc hạ, xã giao với thái độ bình dàn, khi có công việc gì biết tham khảo ý kiến nhưng cương quyết không thụ động để cho kẻ dưới quyết định thế, gieo ảnh hưởng hay hướng đạo tư tưởng. Trong bất cứ vấn đề gì, nhứt là lúc nguy ngặt, vị chỉ huy phải đóng vai chủ động, chủ động bình tĩnh, sáng suốt và minh mẫn quyết định chớ không liều lĩnh, làm càn. Nếu là một quân tướng, bạn còn phải một mặt giữ bí mật tuyệt đối bên bạn, mặt khác tấn công nồi sóng nồi gió quân địch. Chính bạn phải trước tiên gây hoang mang bên hàng ngũ địch, làm cho từ thượng cấp đến hạ cấp của họ phải thất điên bát đảo. Không-Minh muốn cho bộ hạ của Tào-Tháo rối loạn, thả gián điệp loan tin rằng quân Tào ở tiền

tuyển kiết lương chết đói. Khi nghe tin ấy, binh sĩ ở trong trại của Tào mất tinh thần, tuyệt vọng làm mồi ngon cho quân Thục nuốt sống. Ngay những lúc địch quân bất ngờ, nhà tướng tấn công chờ không chịu giữ thế thủ. Họ tìm địch để tiêu diệt chờ không tiêu cực bỗ phỏng. Chủ động là thắng một phần ba vậy.

234 — Nên tập óc quyết định nhanh chóng trong những việc nhỏ thành một thói tự động tính. Đừng đợi đến những trường hợp đại hệ mới tỏ ra người có óc tự định. Ngay trong các việc tầm thường hàng ngày, thủ lãnh phải giành quyết định. Tôi nói giành để thủ lãnh thấy vai trò quyết định vì công ích quan hệ thê nào. Càng ham tự quyết, thủ lãnh càng có tập quán quyết định để đến lúc quan hệ nguy ngập, thủ lãnh dễ quyết định đúng đắn.

235 — Trong những cộng đồng mà quyền lực bao trùm các hệ thống ngang và hệ thống dọc, nghĩa là người ta chỉ căn cứ vào cấp vị mà không quan tâm lắm nhân vị hay tài đức cá nhân trong những cộng đồng như vậy nhà lãnh đạo nên đề phòng những đầu óc bản lĩnh trái hình. Một ngoài họ cư xử êm dịu, lễ phép mà bên trong họ bất phục và hễ có cơ hội hạ bệ thượng cấp là họ lên tiếng. Nếu họ là những con người đứng đắn thì vị chỉ huy nên dùng họ đứng các sở năng của họ. Còn nếu họ là những thành phần cương ngạnh, bất mãn bởi tư lợi không thỏa mãn thì phải theo dõi để thiện hóa họ.

236 — Chúng ta đừng ý mình là thủ lãnh tụ rồi coi bất cứ ai dưới quyền mình như mảnh rơm cọng rách. Muốn được kính trọng, phải đáng kính trọng trước. Hãy nhận thấy trong từng phần tử của khối quần

chúng cái gọi là nhân vị, tức một trí tuệ và ý muốn tự do. Khi huấn luyện cũng như khi trừng phạt, hãy tỏ ra qui trọng kẻ dưới. Tránh những lời nói mỉa mai, khi rẻ, xiêng xéo. Lẽ dĩ nhiên đánh đập tàn nhẫn và mắng chửi, nhà lãnh tụ phải coi như bệnh dịch của uy quyền.

237 — Thủ lãnh chân tài là kẻ trũ săn trong con người cái vận đỏ và kéo làm cho thượng cấp và hạ cấp nhận ở mình vận đỏ ấy.

238 — Ai càng ích kỷ, đề cao cái tôi của mình càng làm cho mình mất bạn thêm thù, càng làm cho tên tuổi mình lưu mờ vì lòng ghen tị của kẻ khác. Thủ lãnh cũng không thoát khỏi luật ngàn đời ấy.

239 — Đừng vô tình khiến kẻ dưới coi mình là cái máy ký tên hay ra lệnh vô hồn bằng những phương sách làm việc chuộng hình thức, có vẻ nguy bịp, thiếu hẳn lương tâm chức nghiệp. Nên nhớ hạ cấp khi thấy thủ lãnh đáng khinh có thể vẫn tỏ ra vẻ qui mợp hay đua nịnh mà tận tâm họ coi rẻ ngầm thủ lãnh.

240 — Nhà chỉ huy có thể được chớp nhoáng những thành công vĩ đại bằng các phương sách xão quyệt. Lời dẫn dụ bịp bợm cũng hấp dẫn kẻ dưới chờ không phải không. Nhưng tất cả các thành đạt trên đều tạm thời và xây nền móng cho thất bại vĩnh cửu. Những thủ lãnh chính danh không cầu chuông những cách làm nên bọt nước ấy.

241 — Nhà danh họa Jules Gros hỏi Nã-phá-Luân phải vẽ hình ông thế nào, Nã-phá-Luân bảo hãy vẽ ông ngồi bình tĩnh trên con ngựa chúng. Ai là thủ

lãnh đều phải tự kỷ ám thị như con cọp điền ấy rằng muốn trị người trước hết phải trị mình.

242 — Quyền chức không khéo gìn giữ sẽ bị hao mòn. Một đại úy mới lãnh nhiệm vụ, binh sĩ sợ ông như hổ. Nhiều lần ông hăm phạt mà cứ bỏ qua. Lòng nhân dùng sai chỗ của ông sau cùng làm linh hót coi lệnh ông là nghiêm trọng.

243 — Không thể được gọi là thủ lãnh, người lãnh đạo mà không có nghệ thuật dẫn dụ. Từ phong cách đến ngôn từ, thủ lãnh phải có tiềm lực dẫn dụ kẻ khác qui phục ý muốn của mình. Họ không tà mị mà dùng lý, không phải thứ lý khô khan gây ác cảm mà là thứ lý dựa vào cảm tình, lý trình bày đặc nhân tâm và hấp dẫn, lôi cuốn, chui thẳng vào tim óc người nghe.

244 — Trong cuốn Dialogues sur le commandement, André Maurois nói : Một quần đoàn không thể chỉ huy được gì cả dù phải chỉ huy một cuộc điềm tâm. Câu ấy chưa đựng chân lý này, là quần đoàn bao giờ tự bản chất cũng cần thủ lãnh. Tôi nói tự bản chất để nhấn mạnh tính cách tối yếu của sự chỉ huy khi có một số người tập hợp lại sống chung vì một mục đích nào đó. Đã biết đoàn thể cần có lãnh tụ nên nhà chỉ huy khi bị một hai kẻ trực thuộc cùi xúi lỗ mãng, tỏ vẻ bất tuân đứng qua nhạy cảm, hành động không suy tính mà hỏng việc lớn. Trong lúc bị coi rẻ như vậy, cấp chỉ huy hay tưởng rằng tất cả hay một số lớn thuộc hạ bất cần minh. Không. Bao giờ trong thâm tâm kẻ hợp lý vẫn thấy kẻ làm lớn chính đáng, Ta hãy tỏ ra đứng đắn thì họ tuân phục sâu xa.

245 — Thủ lãnh muốn gia tăng uy tín, uy quyền

phải tối thiểu luyen ba phuơng diện này : 1) Luyen tinh thao minh manh bang suy xet va tu hoc, 2) Luyen tam đuc cho nhon cách phat trien, 3) Luyen phong do ben ngoai cho dieu dam. Ca nhon của thu lanh nhor do roi anh huong ngày càng sâu đậm mặc dầu họ cù sống và hành động trầm tĩnh, ra vẻ âm thầm. Họ càng tự che giấu, đời càng biêt họ, tìm gặp họ, nương bóng họ.

246 — Tại sao nhiều vị chỉ huy tướng đơn sơ rằng uy quyền là gieo rắc tàn bạo. Néron giết người nô lệ. Tân Thủy Hoàng chôn sống thư sinh, cũng bắt tuân phục đầy nhưng đó chẳng qua là những kẻ ác vi kiêu của người trị thú vật chờ đâu phải tỏ ra hưu quyền, hiểu theo nghĩa sâu thầm của tiếng. Nếu không nhầm công ích hay tư lợi của kẻ tuân phục thì tội gì thuộc hạ phải vâng lời thủ lanh. Họ còn phải trả đũa nữa để thiết lập công bằng giữa họ và thủ lanh bóc lột. Xương sống của uy quyền là phục vụ.

247 — Chỉ huy phải tùy thời mà lúc cứng như sắt khi mềm như chuối. Đạo cương nhu là đạo của nhà nho mà cũng là đạo của thủ lanh.

248 — Một người tay trắng có thể dương uy trong khói người bình đẳng bằng cách can đảm chụp quyền, hành quyền cách đương nhiên được thì một nhà chức trách, nghĩa là có sẵn trong tay quyền chức mà than rằng mình cai trị không được thì quả thực là họ bất tài. Tại sao họ không công khai, thẳng thắn cầm quyền, ra lệnh thấy lỗi thì phạt nghiêm minh, thấy công thì thưởng xứng đáng. Cứ hành động như vậy đi, họ sẽ thấy được tuân phục.

249 — Thủ lãnh có dáng điệu nào đó mà tự cảm là đáng khinh và ý thức mình đáng khinh thật thì đừng trông mong kẻ khác kính trọng mình. Mình mà còn không trọng mình thì còn ai là người nể mình. Tâm hồn ảnh hưởng cơ thể là đó.

250 — Nếu nhận chỉ huy không phải là làm một cái máy hành quyền, một cái trạm lãnh lệnh, thì trước khi chỉ huy, học điều khiển chẳng những là hợp lý mà còn là một bدن phận.

251 — Thủ lãnh ngồi trên quần chúng thuộc hạ như con công giữa bầy gà là nhờ óc trực giác sâu sắc soi sáng cho ý chí lựa chọn nhanh chóng.

252 — Theo Gengis Khan, thủ lãnh không biết mệt, không có khả năng điều khiển. Thực chí lý. Cơ thể con người dù của kẻ vai u thịt bắp đến đâu vẫn có năng lực hoạt động có chừng mực nào đó. Máy móc kia mà còn cần làm việc có giờ khắc, còn phải sửa chữa, tu bồi thường xuyên huống hồ thân thể con người. Vậy thủ lãnh muốn bình tĩnh phải có giờ nghỉ ngơi để giải trí.

253 — Kinh thành của nhà chỉ huy là: « Ngay khi tôi muốn chỉ trích thiên hạ, tôi thế chỉ trích bằng hành động hữu ích ».

PHẦN HAI

**THUẬT ĐÀO-LUYỆN CÁ-NHÂN
THỦ - LÃNH**

<i>Chương VI</i>	Nhân cách	254-304
<i>Chương VII</i>	Tự chủ	305-342
<i>Chương VIII</i>	Lịch sự	343-354
<i>Chương IX</i>	Hiền dứu	355-368
<i>Chương X</i>	Tế nhị	369-375
<i>Chương XI</i>	Công bình	376-402
<i>Chương XII</i>	Quảng đại	403-428
<i>Chương XIII</i>	Khiêm tốn	429-448
<i>Chương XIV</i>	Cần mẫn	449-471
<i>Chương XV</i>	Cương quyết	472-511
<i>Chương XVI</i>	Kiên nhẫn	512-522
<i>Chương XVII</i>	Khôn ngoan	523-533
<i>Chương XVIII</i>	Nhiệt thành	534-549
<i>Chương XIX</i>	Bác ái	550-565
<i>Chương XX</i>	Sáng kiến	566-576
<i>Chương XXI</i>	Anh dũng	577-593
<i>Chương XXII</i>	Thanh Liêm	594-604
<i>Chương XXIII</i>	Tự học	605-616
<i>Chương XXIV</i>	Kỹ lưỡng	617-623

CHƯƠNG VI

**NHÂN CÁCH
254 - 304**

254 — Thiên tài lãnh đạo chẳng những cần mưu cao mà còn cần phong độ nhà tướng.

255 — Trông một người lạ, người ta có thể biết ngay là kẻ lõi lạc. Không phải chỉ căn cứ vào quần áo hay tóc ngắn tóc dài. Mà người ta thấy như tự trong người ấy phát ra luồng điện nói họ là cự phách. Mắt họ bình thản, nghiêm trang. Trán họ biều lộ ý chí bất khuất. Mắt họ toát ra dũng khí của đầu óc cương quyết. Cảm họ hướng về trước phô bày sự hiên ngang. Mỗi họ gắn chặt và hơi tươi nở chứng tỏ bình thản và hặt thiệp. Mỗi lời họ nói gieo sự chú ý và là dấu hiệu của bộ não cẩn thận. Tay họ ra điệu bộ khoan thai. Tướng họ đi nghiêm trang, tề chỉnh. Nói tắt, họ có phong độ già giặn và gây ảnh hưởng trên kẻ họ tiếp xúc. Họ thuộc về nòi thủ lãnh.

256 — Thuộc hạ tự nhiên có xu hướng sợ những thủ lãnh mà từ trên gương mặt, trong lời nói đến hành vi, phong độ có vẻ bí mật.

257 — Thủ lãnh có nhẫn thản là người mỗi khi nhìn, thuộc hạ nói : « Nhìn với cặp mắt phượng hoàng ».

258 — Đã dành bất cứ thủ lãnh nào đều phải có nhân diện cá nhân, cái mà ai trong vô cũng phải nói : « Đó là một báu lĩnh ». Đã dành vậy, nhưng thủ lãnh có nhiều hạng. Thủ lãnh trí óc thông minh. Thủ lãnh ý chí gang thép. Thủ lãnh siêu quần đạo đức. Thủ lãnh tánh tình hiền dịu dễ thương. Thủ lãnh trông

như gắp cọp. Thủ lãnh tướng to lớn, phuơng phi. Thủ lãnh nhỏ con, tiều tụy. Tùy cơ cấu sinh lý và cơ cấu tâm lý mà thủ lãnh hiện lộ ra trước thuộc hạ. Nhưng dù mỗi thủ lãnh có bản sắc riêng, có nhiều đức tính mà mỗi thủ lãnh phải có như điềm đạm, sâu sắc, quảng đại, tế nhị chẳng hạn.

259 — Làm nhỏ thì không biết sao, chờ làm lớn, trong nhiều trường hợp, tướng đi của thủ lãnh điều khiển nội tâm của thuộc hạ. Đang chờ ra lệnh, đứng chực hờ sẵn trong một phòng, thuộc hạ sẽ hùng hồn, hăng say lên nếu thủ lãnh bước vào cách trầm tĩnh, anh dũng và ra lệnh nghiêm mật. Trái lại nếu thủ lãnh đi như lết, như lôi thân một cách uể oải, thuộc hạ sẽ chán nhảm và thiếu hẳn nhiệt huyết khi nghe lệnh.

260 — Kỹ nhứt cho thủ lãnh là các lối đi rối rít, linh quỳnh, yêu điệu như cành liễu, lôi lết như què bại, lôi thôi ra vẻ lười biếng. Dĩ nhiên không nên vừa đi vừa nghênh mặt, hất cằm, ennie ngực, huênh tay và nện chân như người ta nện nền nhà. Theo Homère, sở dĩ Achille có lối đi trịnh trọng là nhờ ông khi đi thỉnh thoảng ngừng bước lại như vậy một phần nào lối đi tập được. Thủ lãnh nếu không có lối đi gày tâm tĩnh kinh phục, nhứt định phải tập dần dần.

261 — Nếu nhận điệu bộ nói lên trạng thái làm hồn thì cho đặng gày uy tín, uy quyền, tại sao thủ lãnh không cứ lặp lại những điệu bộ dấu hiệu của những đức tính chỉ huy ?

262 — Ý niệm phát sinh từ những vật hay việc

ô uế chui vào tâm hồn thủ lãnh hay thuộc hạ do ngõ cửa những tiếng tục tằn, người ta ngày càng tục nết ngày càng nói tục. Tục mà lãnh đạo ai được.

263 — Đừng tự kiêu, nhưng vị chỉ huy hãy tự kỷ ám thị mình là thủ lãnh trứ danh, dần dần sẽ thành nhà lãnh đạo có tư cách đáng phục.

264 — Có thứ thủ lãnh tự cao tráng trọng, ăn nói trên đầu trên cổ người ta, đi thì ề ngực, mặt đằng đằng sát khí. Có thứ thủ lãnh khác muôn đề cao cá nhân của mình mà khéo léo hơn hạng trên, dùng nhiều lời lẽ tự hạ mình để thuộc hạ tâng bốc mình lên. Thường họ là thứ người quá lố tự ái, tánh tình như mủ mit, xem bên ngoài hiền hiền, nói nhỏ nhẹ mà rất khó chịu, ưa vạch lá tim sâu, bắt lỗi bắt phải. Họ thèm khát đua nịnh như cá thèm nước. Họ giả bộ nói xấu mình, chê bai mình chỉ với mục đích thiên hạ bối thí lại cho những lời xông hương đường mạt.

265 — Phải tài cao đức cả lầm mới khỏi mất uy tín khi cầm quyền mà hài hước. Thủ lãnh nên nhớ mỗi tiếng trào phúng của mình là một chiếc chìa khóa trao cho kẻ dưới mở xông vào thành lũy nhân cách của mình. Quyền to lớn thế nào mà giốn hày chở, riết cũng bị khinh như trò hè của con nit.

266 — Nếu được cắp mắt xoe tròn nẩy lửa như của Trương Phi làm cho quân thù tán đởm kinh hồn, thì tốt. Bằng không, thủ lãnh tránh tật ngó cái gì hay ngó bằng cắp mắt lờ đờ, bất định. Hãy cầm cương nhanh lực của mình, lái nhẫn tuyển vào đối tượng nào thì lái quyết định. Phải cho cắp mắt hộc hạch nghị lực tinh thần.

267 — Cho đẳng hạ cấp để cởi mở hầu thượng cấp thấu triết tâm địa của họ, thượng cấp phải chân thành, kín miệt mờ, có tư cách hầu gieo ở kẻ dưới lòng tin nhiệm. Tôi muốn nhấn mạnh ba điều quan trọng trên chờ dĩ nhiên bạn biết, còn nhiều yếu tố khác cấu thành uy tín. Nhưng nhứt định ba điều ấy không có không được.

268 — Người ta không thể che giấu được sự hiện lộ của tâm hồn ra ngoại thân. Thủ lãnh có tâm địa cao cả sẽ có phong độ cao cả. Nội tâm thủ lãnh mà đê hèn thì phong độ của ông thấp kém.

269 — Trong đoàn thể ai cũng lo cho tương lai của mình, của gia đình mình. Vì đó đối với thủ lãnh họ dù bị sẵn tâm tình cầu lụy ân huệ và sợ hãi những gì bất lợi. Ngay khi mới gặp thủ lãnh, thuộc hạ nào cũng quan sát diện tướng của thủ lãnh. Họ lọc mạch, hiểu kỹ mà nói đúng hơn là họ coi trên gương mặt, trong các cử chỉ của thủ lãnh coi có nét gì nguy hại cho họ không, coi thủ lãnh có cảm tình với họ không. Vậy muốn gây ấn tượng kinh phục nơi hạ cấp buổi gặp gỡ, thủ lãnh phải sắn soc kỹ các thái độ bên ngoài của mình. Kỹ nhứt là bừa bãi, giởn cợt, đê dải, vô lý, hống hách, bắt nạt, mỉa mai.

270 — Tâm lý học dạy cho thủ lãnh biết rằng thể xác và tâm hồn ảnh hưởng hỗn tương thì tại sao thủ lãnh không lợi dụng luật đó để đào luyện tư cách thủ lãnh. Nếu có óc cương quyết, tinh thần bất khuất, ý chí chinh phục người, thủ lãnh sẽ dễ có lối đi nghiêm trang, trịnh trọng. Nếu sửa gương mặt điềm đạm, điệu bộ tè chỉnh, lối đi oai vệ, thủ lãnh sẽ dễ có nội tâm trầm tĩnh, anh dũng và siêu thoát.

271 — Thủ lãnh coi chừng khi nhậm chức rồi vì sợ mất chức mà tự hạ, quí mợp, lòn cùi, duơ nịnh vô tình làm con người mình càng làm lớn càng tội bại.

272 — Bất cứ thủ lãnh nào, kè cả những đạo trưởng của các tôn giáo, đều muốn kẻ dưới kính trọng mình. Mà cái gì trước hết làm cho họ được biết để được kính trọng nếu không phải là phong độ đúng đắn.

273 — Mấy khi đói khát quá lě, khi cần ăn uống gấp để đi đâu làm việc gì, những lúc ấy thủ lãnh vẫn cần ăn uống trầm tĩnh. Dùng tự chủ trấn áp bản năng xô đẩy mình ăn uống lua láo làm thuộc hạ có ấn tượng xấu về mình.

274 — Đừng vì thân mật mà để thuộc hạ thấy lúc thủ lãnh sác miệng rửa mặt, tắm, thay áo. Tốt hơn đừng để thuộc hạ lân la nơi thủ lãnh ngủ nghỉ. Kỵ nhứt là thủ lãnh đi nhà vệ sinh công cộng, trống trải chung với thuộc hạ. Về cuộc ân ái uyên ương xin thủ lãnh giữ hoàn toàn bí mật đối với hạ cấp. Các việc trên tự bản chất tốt nhưng thuộc hạ biết rành rẽ quá khó lòng kinh phục thượng cấp.

275 — Thủ lãnh phải luyện cho cái ngó, cái nhìn của mình có thần khí, nó là luồng nhẫn điện cấu thành bởi cái gì cương trực, suy tư, cường dũng và gieo ảnh hưởng.

276 — Trong quân đội vì hệ thống quân giai được đề cao, người ta một khi có quyền chức dễ có uy danh. Hình phạt trong quân ngũ cũng có uy danh nếu người ta có nghệ thuật phạt. Tuy nhiên, thủ lãnh đừng ý quyền chức mà ăn ở cầu thả: coi chừng uy thế suy sụp lần lần.

277 — Người có hạnh kiêm đứng đắn trong cuộc sống xã hội tự nhiên có uy thế trông lời nói. Đó là do luật con người ưa bắt chước mà khoa xã hội học đã cho ta biết.

278 — Không cần tuyên bố bài xích từ đồ tướng, nhưng thủ lãnh muốn chỉnh phục sâu xa tâm hồn thuộc hạ, phải sống cách nào cho đời mình có tiết độ và thanh cao.

279 — Tại sao trong nhiều cơ quan đào luyện thủ lãnh, người ta không lo đào luyện lương tâm. Người ta muốn có những vị chỉ huy giàu óc bôn phận, dám chịu trách nhiệm, không gian trá, giàu đức độ mà người ta coi lương tâm như không có. Thực là. Không gì nguy hiểm cho công ích bằng dạy cho nhiều vị chỉ huy tương lai đủ thứ kiến thức về võ bị mà không luyện lương tâm đạo đức. Địch thị là vô tình đưa ra đời những tên đồ tể và những tên loạn tặc.

280 — Nếu con dán mà nó nhấm gậm áo quần làm cho hư dàn dàn thế nào thì những kiểu đi đứng rối rít, thái độ linh quỳnh, cử chỉ lẩn-xǎng, lời lẽ lộn xộn, hành vi hấp tấp cũng làm cho quyền chức, uy quyền của thủ lãnh ngày một tiêu hao.

281 — Tôi không dám khuyên bạn, trước quần chúng được chỉ huy, tỏ ra mình là đẹp tướng, ăn mặc bảnh bao... Song tôi xin bạn săn sóc phong độ của mình. Bạn vẫn dịu ngọt, bình dân song khi giao tiếp, đi đứng, nằm, ngồi, tỏ ra sự thanh nhã, cao thượng. Đứng xuề xòa, trắc nết, lôi thôi. Bạn là trung tâm điểm của kẻ dưới. Họ quan sát bạn rất kỹ lưỡng. Một chút lôi thôi của bạn trong cách đi có thể đánh

đồ bao nhiêu thành kiến kinh trọng của họ về bạn bấy lâu nay. Vả lại, quần chúng muốn cho kẻ lãnh đạo mình là người có phong độ uy nghiêm, trịnh trọng. Họ xây chung quanh bạn bao nhiêu tưởng tượng, có khi toàn là truyền kỳ, hoang đường. Tâm lý này rất bồ ích cho uy quyền. Ta có tài mệt, thấy phong độ ta đường hoàng, quần chúng tưởng tượng tới mươi. Ta hãy nhầm vấn đề này mà săn sóc bên ngoài của con người ta. Tuy nhiên những kiêu cách, gò gãm, điệu bộ kỳ lạ bao giờ cũng phải kiêng kỹ.

282 — Quần chúng không chịu phục kẻ nào có diện tướng không ra vẻ thủ lãnh. Họ ưa coi mặt mà bắt hình dong. Vì đó nếu xấu dạng, kẻ muốn cướp quyền phải ăn to nói lớn, làm nổi bật tài lực của mình ra. Quần chúng có thể bị mê hoặc và tuân phục.

283 — Thuốc độc của uy tín và uy quyền của cấp chỉ huy là làm những chuyện lăng nhăng với người khác phái nơi chốn mình thi hành phận sự, hay thiên vị cách vụng về những kẻ thân thuộc, giàu có trước mắt kẻ thuộc hạ.

284 — Nếu không có oai khí tự nhiên thì đừng gượng gạo ra oai. Bạn biết có nhiều nhà chỉ đạo bé con, liếng con gái, bộ điệu vụng về mà ưa làm ra vẻ oai hùng như đi cà rình, cà rang, la hét cà quét cà quét. Người bàng quan trông vào rất kỳ dị, có thể thuộc hạ thấy lý tưởng quan hệ quá mà lúc cần tuân phục, họ bỏ qua. Nhưng ta đừng quên trong tiềm thức của họ, hình ảnh con người chỉ huy kỳ dị luôn tồn tại. Và có thể lúc nhà chỉ huy trả hia trả mão lại cho sân khấu chức quyền, vẫn còn lưu lại vang bóng

xấu về muôn thuở. Hay nhứt là cư xử với thuộc hạ cách tự nhiên. Nên nhớ tự nhiên không có nghĩa cầu thả trong lối sống và hành động. Số là không có quyền chức hay thiếu đức tài để có quyền thế, chứ nếu có các điều kiện ấy nhà chỉ huy đừng sờ sống tự nhiên mà kẻ dưới khinh. Không. Có vài kẻ non tri tuởng cấp chỉ huy như vậy là tầm thường. Nhưng đa số sợ ngầm, sợ sâu sắc do đó lệnh được dễ thi hành.

285 — Thủ lãnh có óc nô lệ là người không nhân cách, sẽ làm cái máy tuân phục thượng cấp và gây ngục hình cho hạ cấp.

286 — Bạn có phục một nhà chỉ huy mà ý rằng không ai dám nói gì mình rồi tha hồ ăn nói ngang tàng, chưởi tục, nói xẳng, lôi các truyện trai gái ra tán đe thuộc hạ mua cười không. Tại sao mà họ dám gieo vào những công trình của mình những nọc độc đó. Thị lúc họ ăn nói hả hả, kẻ dưới vui cười phở lở đầy. Vậy mà sau đó họ bị nhiều kẻ ngầm ngầm khinh rẻ. Cai trị mà bị khinh rẻ làm sao cai trị bền.

287 — Có những người chỉ huy tuởng uy thế của mình nằm trong bộ quần áo trong những huy chương hay cấp hiệu. Phải nhận các vật này có giá trị của chúng. Nhưng chính cá nhân, nói rõ hơn chính lâm hồn của thủ lãnh làm cho thuộc hạ phục trong lòng. Có thể họ núp trong lớp áo cũ rách hay điều kiện sinh sống nghèo nàn nào đó mà họ thuộc giòng giống thủ lãnh thiên tài, thì nhân cách của họ cũng nồi bật và gây tin phục.

288 — Lúc sống chung chạ với nhau, nhứt là lúc có lỗ lạt, tham dự tiệc tùng, các vị chỉ huy phải

luôn tự chủ, kiềm chế ngôn phong cùng tác phong của mình. Mấy lúc ấy thủ lãnh dễ quá thân mật đến số sảng, nói chơi đến thô lỗ và vô tình chứng tỏ mình bên ngoài trông rất văn minh mà bên trong còn sót nhiều tàng tích không văn minh chút nào cả nếu không nói thẳng là man rợ.

289 — Không cần khi đọc tiêu sử những nhà thủ lãnh đại tài lựa lý tưởng cao đẹp quá hay chỉ nhầm những ưu điểm của họ thôi, thủ lãnh hãy bắt chước những người dễ bắt chước và biết họ có những khuyết điểm thì nên nghĩ « xe trước gãy xe sau lo tránh ».

290 — Người càng nhẹ nhàng cách càng tỏ ra bình dân, dễ dãi càng bị khinh bỉ, nếu thực là thuộc giòng giống nhà tướng thì càng bình dị, êm dịu càng được kính yêu. Nhân cách cũng như uy quyền của họ càng gia tăng khi họ nỗ lực sống thân mật với hạ cấp. La Bruyère nói càng sống gần Turenne người ta càng dè dặt. Bạn ngạc nhiên ư? Chỉ tại Turenne mang trong mình giòng máu chính cống nhà tướng.

291 — Các lời móc lò, xỏ xiên, mỉa mai, ngạo nghễ ra bởi miệng thủ lãnh thường nếu không tác hại cho uy tín của mình thì cũng thừa thãi. Chúng không có giá trị gì cả. Có khi chúng làm cho kẻ dưới ưu sầu, có cảm tưởng rằng thủ lãnh là kẻ thất giáo và bên ngoài tỏ ra vâng vâng dạ dạ với thủ lãnh mà bên trong col như quân thù. Cách tuân phục hiện tại của họ phải coi là một thứ chuẩn bị trả thù ở mai hậu. Coi chừng những tâm hồn non yếu tưởng làm lớn là phải ăn nói như vậy nên bắt chước các cách cư xử trên đê sau này chỉ huy đem ra dùng. Có thấy tai hại đáng khiếp chưa.

292 — Không nên ý chức quyền mà đi đứng phách lỗi. Cốt cách của nhà tướng là quàn tử. Nghĩa là tạo cho phong độ của mình có cái gì nghiêm trang, cường dũng, hào hiệp. Các lối đi đứng kiêu đáo tè liêu yếu là của hạng người phụ nhược chờ không phải của hực lãnh đạo.

293 — Đừng nói hạng người thất học, hãy nói ngay giới trí thức mà được điều khiển, tự thâm tâm, có xu hướng coi thượng cấp là khuôn vàng thước ngọc. Họ tướng lúc nào thủ lãnh cũng phải là gương mẫu. Vì lẽ đó, nhà chỉ huy dù muốn dù không, nếu muốn phát huy uy tín và uy quyền, phải thận trọng từ ngôn phong đến tác phong. Trong cơ quan thuộc hạ nào cũng có một thiều số chục hờ chỉ trich thượng cấp, họ gắt gỏng với các vị này gần như thời lồng tim vết, nhứt là trong tình trạng họ bị bắt buộc tuân phục, tuân phục mà có phần siêu vượt bè trên của mình. Như vậy, thủ lãnh có nên lạc quan đến đỗi hờ hững trong các nếp sống của mình mà không nêu cuộc đời gương mẫu không?

294 — Nhà xã hội học Tarde nói xã hội loài người bị chi phối cách khắc nghiệt bởi định luật bắt chước. Người ta hay tự hoàn thiện bằng cách ép mình theo gương mẫu của kẻ mình cho là hay đẹp. Thủ lãnh nên áp dụng định luật thông thường ấy, đeo lên lưng mình những gương của các thủ lãnh thiên tài mà mình thích. Jean des Vignes Rouges nói Nã-phá-Luân chuyên nghiên cứu Jules César, A-Lịch-Sơn đại đế. Cuốn sử danh nhân dày xôm-xốp, thủ lãnh tha hồ lựa.

295 — Những lời quá lố, thô tục, xẳng xóm, cộc lốc tố cáo một tâm hồn ấu trỉ, quê mùa, mất dạy, tất cả đều chống tư cách người lãnh đạo.

296 — Dáng điệu của thủ lãnh không lờ mờ, chậm chạp, quàng rờ mà cũng không liền thoáng, rối rít, lính quýnh, cầu-thả. Người ta thấy trong họ dáng điệu mực thước, biều lộ tâm-hồn điềm đạm và giới thiệu một nhân cách đáng cho kẻ xung quanh kính phục.

197 — Nhà lãnh đạo nào cũng nuôi lý-tưởng thờ nhân cách như một thần linh vì chính nó định nghĩa giá trị thủ lãnh. Nhưng làm sao có nhân cách đáng phục. Phải giúp cho tinh thần thượng đẳng (lý trí sáng suốt, ý chí sắt thép, tình cảm thanh cao) chế ngự được tinh thần hạ đẳng (óc ngu đần, ý chí kiều nhược, tình cảm ô trọc).

298 — Có chức quyền chưa chắc có uy quyền. Phải có nhân cách mới có uy tín : mẹ đẻ của uy quyền.

299 — Người ta cứ coi cách một thủ lãnh quyền chức cao xứng đối với kẻ cô thể, nghèo hèn, đau bệnh, mắc nạn thê nào đè đánh giá nhân cách của họ, đè coi họ có xứng đáng không với chức vụ mà họ phải thực hiện.

300 — Ngạn ngữ Pháp nói « áo không làm nên nhà tu ». Nhưng trong lãnh vực cầm quyền, cấp chỉ huy cầu thả cách trang sức bên ngoài quá như đè quần áo rách rưới, đứt nứt, tuột khuy, ở dơ, mang cấp hiệu cầu thả v.v... chắc chắn khó khỏi mất uy tín. Sự phục sức đúng đắn nói lên không ít tư cách khả phục của con người và là yếu tố gia tăng uy quyền cho kẻ đã có quyền chức.

301 — Có hai cách tự kỷ ám thị rất lợi cho sự đào luyện cá tính và diện tướng của thủ lãnh : 1) Thủ lãnh thường đứng trước tấm gương lớn để căn cứ vào nhận xét khách quan, sửa những cách đứng, cách ra điệu và những nét mặt kỳ dị. Đồng thời tập những cử chỉ, điệu bộ, thái độ hay đẹp chuyên biệt của nhà tướng. 2) Thường chiêm ngưỡng những ảnh của thủ lãnh đại tài nên để ảnh trong bóp hay treo trong những nơi thủ lãnh làm việc thường. Sự chiêm ngưỡng cái hay cái đẹp sẽ nhanh lấy điều hay đẹp.

302 — Vẫn biết trong bản chất của lệnh có con dấu của chức quyền làm cho được tuân phục nhưng thủ lãnh đừng quên lệnh còn được tuân phục chu đáo hay không tùy nhân cách của người ra lệnh.

303 — Buộc vị chỉ huy sống nghiêm khắc như một nhà khồ tu sợ e là đồi chuyện quá đáng. Tuy nhiên qua con mắt thuộc hạ cấp chỉ huy được tưởng tượng là kẻ lúc nào cũng phải đứng đắn từ phong độ, cử chỉ đến ngôn từ và chữ viết. Họ không chịu được người lãnh đạo họ mà bất đáng trong những điều ấy. Vì vậy một nhà chỉ huy thiện nghệ khéo léo, kỹ lưỡng từng li từng tí trong cách xử thế. Không nên nghiêm trang đến đỗi ra vẻ kiêu cách. Kiêu căng là tự ly gián mình với kẻ khác, tạo cho mình hoàn cảnh mù quáng, đóng khuôn mình trong vỏ chủ quan vì đó không tiến bộ trong nghèn đắn dắt kẻ khác. Nhưng đừng viện lý phải nghiêm trang mà vô tình gây ác cảm bằng những lời cư xử ra vẻ kẻ cǎ, khinh bạc. Tôn chỉ nên theo là đứng đắn và mềm mỏng.

304 — Nếu bạn gặp một người bạn cảm và bạn nói họ có duyên, gặp một người mà bạn mến và

bạn nói họ hiền từ thì bạn cũng có thể gặp một người tự nhiên bạn cảm thấy dễ tuân phục. Tôi nói người ấy có nhân diện, có tướng diện nhà tướng. Lão tướng Angereau, đã từng ăn to nói lớn, ra vào trận [mặc như cơm bữa mà sau lần thứ nhứt gặp Bonaparte phải thú nhận là vừa thấy Bonaparte ông bắt sợ. Cái ma lực trấn áp thuộc hạ ấy nhà tướng hưởng của trời mà cũng một phần có thể tập được trong khoa học lãnh đạo.

CHƯƠNG VII

**TỰ - CHỦ
305 – 342**

305 — Thủ lãnh xuất chúng hay không là kẻ bình tâm, mỉm cười khởi sự lại ngay sau khi thất bại thảm, bị khiển trách nặng nề, bị bôi lọ ốc nhục.

306 — Người sống giữa một tổ chức ồn ào, náo động, cãi lẫy mà chỉ mỉm cười cũng tự nhiên tạo cho mình một thế hơn và khi cần lên tiếng kẻ xung quanh tự nhiên để ý.

307 — Thủ lãnh có thể tự mãn cách vô ý thức, nghĩa là hễ mỗi lần tiếp xúc với thuộc hạ, họ tưởng đề thuộc hạ nói là họ mất mặt hay sao nên bất đắc dĩ họ mới nghe một chút rồi cướp lời kẻ dưới họ, lo « diễn thuyết » thao thao. Họ thiếu gì thời giờ nói mà không lo làm giàu cho óc não bằng cách nghe hạ cấp. Còn nói chi thứ người chỉ huy mà dễ nồi cộc, bị chạm tự ái một chút thì ầm ỹ đàn áp điệu dao to búa lớn : Họ ngày càng ngu và đầu độc uy tín, lẩn uy quyền của mình.

308 — Có nhiều việc dưới góc cạnh mơ mộng thì tuyệt vời hay đẹp mà vượt khỏi khả năng cùng thâm quyền của thủ lãnh, thủ lãnh phải biết tự chủ, ý thức tài đức của mình đề khỏi những cao vọng vô ích, làm tòn thương tâm thần và có thể hại phận vụ trưởng nhứt.

309 — Ledeven gọi gương mặt là « mặt nạ khó dạy, nó bộc lộ những bí mật ». Thủ lãnh có uy hay không một phần lớn do bộ mặt. Bà bà trước

d'Abrantès nói Bonaparte có bộ mặt gây hoảng sợ. Ông cười hay nhếch môi, kẻ xung quanh cũng lưu ý. Nếu thủ lãnh không được trời cho tự nhiên có gương mặt « bắt hồn » kẻ khác dễ vừa gây kinh sợ vừa gây mến phục, thì ít nữa giữ nó trầm tĩnh, làm cho người ta cảm thấy sự điềm đạm nội tâm xuất lộ trên nó.

310 — Nghe ai nói nghịch mà còn nồi cộc, tìm mọi cách trả đũa là chưa đủ nồng lực làm lớn.

311 — Một người ai cũng đoán là tài đức, trong nhiều trường hợp gặp ai nấy bàn tán om sòm nhiều vấn đề, muốn có uy quyền, không cần nói hay không cần nói nhiều. Họ thỉnh lặng mà không ai dám cho họ là không có. Khi họ lên tiếng, ai nấy im phẳng phắc và nghe họ.

312 — Chỉ những thủ lãnh non trí, thấp mưu bối rối khi bị đối phương dùng kế ly gián. Vì con người có tánh dẽ tin, ít phán đoán độc lập, nô lệ dư luận nên ai khéo dùng kế ly gián sẽ thành công. Kế này làm cho nội bộ nghi kỵ, chê chán, xào xáo nhau. Muốn khỏi lọt bẫy ly gián, thủ lãnh phải kiểm lại thật chu đáo những lời kẻ khác chỉ trích kẻ thân thiết đang cộng sự với mình. Hãy khéo léo thành thật hỏi lại kẻ bị tố cáo rồi sau đó phán quyết bình tĩnh, khách quan đừng vội vàng nghe đâu làm đó sau cùng hối hận thiên thu.

313 — Một thủ lãnh biết súc tích dũng lực, bảo thủ sự bình tĩnh, không hành động nước rút, vội vã lúc khởi công một việc vì như vậy họ có thể đuối sức lúc gần rời việc mà mất điềm đạm. Họ hành động đúng chương trình đã hoạch định trước nên

các phần của công việc từ từ hoàn thành mà lòng họ vẫn ung dung thư thái.

314 — Có những vị chỉ huy bị hạ cấp chỉ huy mà không dè. Đó là những kẻ nóng tính và quá tự ái. Thấy kẻ dưới lỗi luật hay đại dột ăn nói lỗ mảng lười biếng bỏ bê phận sự, họ bồng bột đàn áp. Khi mới tìm được kẻ lỗi làm hay khi tìm chưa ra tội nhân, họ bức tức, bức đầu bức óc, buông ra những lời hạ bệ nhân cách của họ. Nhiều khi lỗi làm không có gì đáng trách nặng, mà trong lúc họ bức dọc, họ làm cho ra quan trọng. Có thể họ là ó định đâm đè tỏ uy quyền và vô tình làm cho kẻ dưới quá mất mặt. Như vậy họ mỗi lần rầy phạt là mỗi lần tạo thêm oán thù. Trong những tờ chức ít huấn luyện lương tâm, có những thành phần ngang ngược, bất kề luật pháp, hay liều lĩnh chọc phá thượng cấp. Gặp những thứ người nham hiểm này, thì họ phải khắt cực vì chúng luôn phá rối họ, làm cho họ bất mãn mà xét kỹ thì không có việc gì cho đáng. Nếu là những nhà quân sự, phải chỉ huy hành quân, họ là những người lưỡng toàn chiến bại. Địch quân không cần tấn công họ mà chỉ rùm beng phá rối, họ cũng đủ quỳnh đè hao mòn quân lực và sau cùng chiến bại.

315 — Lãnh quyền chức mà thiếu tự chủ là nếu không gây tai họa cho mình hay kẻ dưới thì cũng theo thời gian xây mò cho quyền chức của mình.

316 — Nhiều thủ lãnh ý thức giá trị của đức tự chủ mà tưởng cho dặng có ý chí cường dũng không cần quan tâm đến sức khỏe. Làm tưởng ấy làm cho họ thiếu bồi bổ cơ thể, thần kinh hệ luôn

căng thẳng, toàn thân dần dần kiệt quệ, do đó trong lúc nguy hiểm, họ khó giữ được bình tĩnh, nhứt là bình tĩnh ngoại thân.

317 — Thiếu khả năng tự chủ là dấu hiệu rõ nhứt thiếu hẳn khả năng chỉ huy.

318 — Có thể một cái nhìn bình tĩnh của thủ lãnh thay đổi hẳn một tình thế nguy thảm.

319 — Thủ lãnh cần trầm tĩnh như cá cần nước. Điều đó chắc chắn [rồi]. Mà thủ lãnh cần chú ý thêm điều này là phải trường kỳ tự chủ để tạo cho mình một nếp sống, một khí hậu trầm tĩnh chớ không phải trầm tĩnh tùy hứng, có lúc rồi thôi.

320 — Một tinh thần cột trụ không có không được cho người chỉ huy là điềm đạm. Làm lớn cần bình tĩnh bên trong và bên ngoài. Trong lúc bạn cầm quyền hay xảy ra nhiều việc làm bạn bối rối. Người dưới cứng đầu, lõi làm, bất tuân, đối ngại với bạn. Tai nạn này ác họa nọ xảy ra. [Bạn phải điềm đạm. Đừng linh quỳnh. Tôi thấy nhiều vị lãnh tụ thiệt không xứng đáng chút nào cả. Gặp những việc xảy ra vừa kề trên, họ bấn loạn tinh thần. Mỗi mặt hoặc tái như ma trời hoặc đỏ như hơ lửa. Họ chạy lảng xảng. Họ nỗi tâm bành. Họ thất thanh. Họ la ó. Họ cầu cứu. Họ than thở, thất vọng, buồn phiền. Bạn đừng như hạng « lãnh tụ » đáng thương tâm này. Cứ việc bình tâm, cứ việc chậm rãi giàn xếp công việc. Chuyện đâu còn có đó. Có khi chuyện côn con đơn sơ lắm. Đợi coi. Nếu quả thực khó giải quyết thì điềm đạm tìm mưu vẫn hơn là bối rối. Người dưới sẽ đánh giá bạn ở chỗ bạn có điềm đạm không, nhứt là trong trường hợp nguy ngặt.

321 — Trong một thủ tinh tự chủ, tự nhiên rọi ra nơi tường điệu, ngôn từ, hành vi một tiệm lực, nó trầm trầm làm cho kẻ xung quanh lưu ý, kinh nè.

322 — Người ta nói nhiều phen Nã-phá-Luân cũng mất bình tĩnh, đồ quạo với nhiều hạng người. Tôi không bàn trường hợp ông thiếu tự chủ là đang di hành quân mà trở về cho được hôn Joséphine. Tôi chỉ muốn nói trong lãnh vực cầm quyền ngay mấy lúc nỗi cộc là lúc Nã-phá-Luân điềm tĩnh cẩn ý nỗi cộc để áp đảo đối phuơng. Thủ lãnh nếu muốn dùng tánh nóng hãy khéo dùng như Nã-phá-Luân nghĩa là đòn nó vào sự tăng uy. Nóng mà biết mình nóng và phải tỏ ra nóng mới lay chuyền được một số người, mà cho đẳng trí chỉ phải nóng chờ bình thản họ không biết gì hết.

323 — Đức điềm tĩnh, thấy bên ngoài là không hành động gì, mà xét kỹ hành động mạnh. Nó lây. Nó ảnh hưởng. Ba quân đang xao xuyến, nhà tướng điềm đạm hiện ra, chàng chọc nhìn họ, họ im lặng như tờ. Trong cuộc hội luận sôi nổi, một bộ óc thông minh mà ít nói, nghe, suy nghĩ và có phong thái điềm đạm sẽ được chú ý nhứt. Khỏi cần nói : Thủ lãnh mà điềm tĩnh, chưa làm gì hết, đã gieo được ở thuộc hạ niềm lo sợ và kinh phục.

324 — Đừng mong lãnh đạo ai được nếu không biết tự thắng và tuân phục.

325 — Đức tự chủ một mặt tạo cho tâm địa thủ lãnh khí hậu thanh bình điềm đạm nhờ đó tri tuệ minh mẫn lên, tình cảm trong sạch lên, mặt khác làm cho gương mặt họ lộ vẻ nghiêm trang, vững trán phẳng

lặng, cặp mắt sáng ngời nhìn thẳng, môi gần chát lại nói lên sự cương quyết và nhứt là không tham dục nào làm diện tướng của họ đồi sắc, nào động, rối rit.

326 – Đọc thi hào Virgile, người ta thấy thần Eole cho đăng chế ngự gió bão, bắt nhốt chúng vào một hang sâu thăm trong núi rồi oai vệ ngồi trên đầu núi, tay cầm cây binh quòn trừng trị chúng. Hình ảnh thần Eole tượng trưng đức tự chủ của nhà lãnh đạo. Nghề lãnh đạo đòi hỏi bao nhiêu việc khó khăn như bắt ép muôn nghìn ý chí tự do tuân phục ý chí một cá nhân, chịu đựng những hiếu làm đổi đầu những phản loạn, tất cả đều cần óc tự chủ già giàn. Xét kỹ bản chất đức tự chủ, ta thấy nó là đức xương sống của thủ lãnh. Bởi lẽ chỉ có người chế ngự được tư tưởng, cảm tình tham vọng của mình mới có khả năng chế ngự được kẻ khác. Người cầm cương được đòi mình không chịu được những lỗi làm của kẻ khác, muốn sửa họ, hướng đạo họ. Và đó là lãnh đạo.

327 – Giữa đoàn người có tánh đàn bà con nít, gặp chuyện gì cũng cuống quít lên, gây khủng hoảng những việc kỳ thực không nguy hiểm gì, giữa đoàn người như vậy, thủ lãnh lòng phải như thạch bàn mới khỏi bị truyền nhiễm sự sợ và tánh quỳnh. Trấn tĩnh tâm hồn mình, thịnh lặng và tập trung hết nghị lực của thuộc hạ lại để tạo sức mạnh đối phó nguy hiểm hơn là để họ tản mác la ó, than thở, hù nhát nhau.

328 – Mấy lúc nguy kịch, nhứt cử nhứt động của thủ lãnh đều ảnh hưởng hành vi, thái độ của thuộc hạ. Người kỵ mã nhón mình lên con ngựa vọt, nghiêng

qua mé nào đó nó sẽ phi kiều nào đó. Thủ lãnh phải thận trọng từng cử chỉ khi nguy hiểm bỗn vây. Điểm đậm. Điểm đậm. Điểm đậm.

329 — Nét mặt thủ lãnh phải tập có trước nhứt là điềm tĩnh đượm màu sắc nghiêm nghị. Không nhà lãnh đạo nào lânh đạo thành công mà trên vùng trán không có vẻ tôn nghiêm cái mà Victor Hugo gọi là « Một dấu hiệu u ân ». Nó không phải là nét mặt của kẻ nghèo khổ, khốn nạn, bất mãn, đượm màu tang chế. Nó cứng rắn, nghiêm chỉnh, mực thước hàm súc sự sống nội tâm sâu xa và nói lên sự đối phó bền bỉ.

330 — Làm lớn hà tiện cử điệu của tay chân hay cử chỉ của nét mặt được chứng nào hay chứng nấy. Các máy động ấy tiêu hao dũng khí nội tâm và tự nhiên làm cho con người bớt cứng rắn. Có thủ lãnh ưa nhăn mặt, trè môi để làm oai hay quơ múa tay chân như đấu võ để tỏ ra hào kiệt. Họ làm. Họ đang bôi lợ cho uy quyền của mình mà không hay. Cử điệu khả phục nhứt là cử điệu vừa đủ và trầm lặng.

331 — Ý lực mà thủ lãnh nên dồn nhứt vào tâm trí của mình trước nhứt, nếu muốn điều khiển kẻ khác đặc lực, là tự chủ, nhứt là làm chủ bản năng.

332 — Kiệt Trụ vong quốc vì hiếu sắc quá độ: Thủ lãnh nào không thoát khỏi được nhan sắc khó thành công lâu bền.

333 — Dấu hiệu rõ rệt nhứt chứng rằng người nào thoát khỏi thú tính là tự chủ. Nó cũng là huy hiệu của thủ lãnh trứ danh.

334 – Trong phần vụ, có nhiều việc hay nhiều kẻ làm cho thủ lãnh bức tức. Một thủ lãnh non kinh nghiệm đối phó lại bằng la ó, vỗ bàn vỗ ghế, nô nát, hăm dọa, cung tay, trợn mắt, tất cả những cái ấy làm cho con người của vị chỉ huy mất dũng khí. Thủ lãnh phải tự thắng trong những trường hợp bức tức. Thái độ đó giúp họ vừa tránh được những việc lỗi lầm vừa làm thuộc hạ mến phục họ.

335 – Dù khi nóng giận đến đâu, nhà chỉ huy vẫn phải trầm tĩnh, cư xử êm dịu, êm dịu mà cương quyết. Đừng ý lớn quyền thế mà ăn nói ngang tàng, hò hét tỏ ra hống hách. Trong khi một vị điều khiển quát tháo, kẻ dưới thấy trong họ hai con người: con người uy quyền và con người nô lệ tánh nóng. Họ vì quyền lợi nào đó, sợ con người thứ nhứt mà khinh miệt con người thứ hai.

336 – Trong sinh hoạt tâm linh, nếu thủ lãnh không tự chủ (Freud gọi là kiềm duyệt) nghĩa là kiềm hãm sự chuyền vận tự nhiên của bộ máy tinh thần để sống ý thức thì vô tình trở thành thứ người cơ giới. Lãnh trong tay bao nhiêu trách nhiệm mà để tâm trí hoạt động như vậy có phải hè nhau đút đầu vào thất bại không?

337 – Tỉnh. Tỉnh. Tỉnh. Dù gặp chuyện nào động đến đâu, thủ lãnh hãy tỉnh. Đục rồi phải trong. Căng quá sẽ đứt. Đầy quá sẽ tràn. Việc đời là vậy. Đừng hối tốp. Hãy điềm đạm chờ đợi và coi sẽ ra sao. Có khi chuyện mới đầu núi chuyền bụng mà sau cùng để chuột lắt. Thống chế Foch nói người ta hay làm cho ra bí đát chuyện cỏn con Wait and see, thủ lãnh hãy đọc những lời ấy như nhà sư tụng kinh.

338 — Thủ lãnh muốn dễ suy tính, tiên kiến nên tạo cho nội tâm của mình khi hậu diềm đạm. Đừng để các tình dục làm nó náo động. Góm như uế vật các tật sợ hãi, bối rối. Trước vấn đề dù khó khăn đến đâu hãy tập hỏi như thống chế Foch : « Vấn đề gì đây ? » Không quýnh. Không lo âu. Ở diện tướng cũng gây một bầu khí bình tĩnh. Xét từ từ các khía cạnh của vấn đề phải giải quyết, đặt nó vào hiện tại, đặt nó vào tương lai, cứu xét nó kỹ lưỡng. Nếu có quyết định được điều gì thì đợi một thời gian tối thiểu nào đó rồi hãy thi hành. Vấn đề gì khó quá thì chờ yếu tố thời gian giải quyết phụ. Thời gian sẽ cho ta sáng suốt đến đỗi ta không ngờ.

339 — Rủi chìm ghe tàu hay bị hỏa hoạn, người quýnh nhứt dễ chết nhứt. Trong những bi kịch ấy, thủ lãnh phải tỏ ra chí cực diềm đạm và anh dũng. Người dưới đang kinh hãi, nếu thủ lãnh để bại lộ tánh nhát của mình, họ sẽ chết tê trong kinh hoàng.

340 — Có những nhà chỉ huy trong thâm tâm luôn muôn thuộc hạ kính phục mà bởi chưa đi đến trình độ cường dũng trong tâm hồn nên khi gặp thuộc hạ họ ở yên không được, cũng không thỉnh lặng lâu được nữa. Dĩ nhiên họ không dám nhìn thẳng lâu vào mắt kẻ dưới mà còn thỉnh thoảng phải nói cái gì đó, hay cảm thấu rồi la to tiếng lên trước một vài công việc nào đó. Nếu mắc phải tâm trạng của thứ nhà lãnh đạo đó, bạn hãy tập đức dũng. Nghĩa là trầm tĩnh khi tiếp xúc với thuộc hạ. Dám nhìn thẳng vào họ lúc nói hay lúc nghe.

342 — Trong cuốn « Thuật cầm quyền », Jean Toulemonde nói : « Ai biết tự điều khiển người ấy sẽ

biết đương đầu với sự chống đối của thuộc hạ. » Bởi ấy nhấn mạnh cho ta sự tối cần của tiềm lực mà thủ lãnh nào cũng phải có. Người ta có thể tha thứ một thủ lãnh kém sức khoẻ nhưng không muốn cho cầm quyền thứ người thiếu nghị lực, hiều cách riêng là khí lực, một thứ tiềm lực đè đối phó với mọi khó khăn.

342 — Mỗi lần cãi lý tồi tàn nhất là gây lộn với người dưới, là mỗi lần thủ lãnh thấy mình mất dũng khí, trở thành đê mạt.

CHƯƠNG VIII

**LỊCH - SỰ
343 - 354**

343 – Thủ lãnh không nên lòe loẹt trong cách ăn mặc vì sự xa xỉ hạ nhân cách. Nhưng thủ lãnh phải ăn mặc đúng cấp vị của mình. Cần nhứt là tránh sự lôi thôi, bê bối, ỏ dơ. Đúng đắn trong phục sức thủ lãnh tự nhiên làm cho thuộc hạ có cảm tưởng tốt về mình và về hành vi, ngôn ngữ của mình. Nếu thủ lãnh mà bé con hay xấu tướng do tự nhiên hoặc do tai nạn nào đó, đừng vì muốn làm oai mà hoặc trợn mắt, nhướng mày, phùng miệng, chống nạnh, cung tay, đi nhón gót hoặc hò hét, nô nạt. Coi kỹ lắm. Nên gây kính phục bằng tài đức hơn là bằng « bộ mã » mà xấu số của mình bên ngoài.

344 – Muốn tìm một hiện thân tinh túy nhứt của văn minh trong một đoàn thè người ta đến ai ? đến thủ lãnh. Phải. Thủ lãnh phải là con người từ ngôn phong đến cử chỉ tỏ ra lịch sự hơn người vì lịch sự nói lên tâm hồn thoát khỏi sự ràng buộc của đã man, ích kỷ và nô lệ.

345 – Người ta có nên gọi là thủ lãnh không hay người làm lớn mà xung hô với thuộc hạ bằng mày tao và thỉnh thoảng văng tục, thoi đá.

346 – Thấy thủ lãnh tướng mạo phuơng phi, ăn mặc đẹp mình, thuộc hạ chẳng những quý mến, kính phục cá nhân thủ lãnh mà còn liên tưởng gia đình hay nơi đào luyện của thủ lãnh. Nhan sắc tự nó có ma lực thu hút và làm cho kẻ xung quanh mất tự nhiên. Không thấy những gai nhán làm cho người ta

mất tự chủ khi gặp họ sao ? Cái bậy nếu xảy ra là do bản năng xấu hay vì nguyên nhân nào khác. Chớ chính nhan sắc là cái mỹ, và cái mỹ có thể tạo uy lực. Bình sĩ dễ tuân phục một thiếu úy đẹp trai hơn một thiếu úy từ thân hình đến bộ quần áo trông ghê tởm.

347 – Không mấy kẻ dưới đầu lòng quảng đại tha thứ một vị chỉ huy mà ăn uống ô tạp, lua láo ra tuồng mắt dạy. Đối với người thường kia người ta còn gắt về cách ăn uống huống hồ đối với kẻ làm lớn. Mấy lúc phải ăn thực là những khi họ bị quan sát, bị dòm ngó nhirt và cặp mắt của thuộc hạ tra kết án hơn là khoan dung. Vậy họ phải ăn uống trầm tĩnh, kiềm chế bản năng và giữ đúng luật lịch sự.

348 – Nếu lịch sự là dầu nhớt của xã hội thì trong một cộng đồng nhà lãnh đạo phải là kẻ lịch sự hơn hết.

349 – Thủ lãnh hãy coi chừng té vào tình trạng vô tội mà đáng trách vì tuy trong lòng rất tốt, mà ăn nói, hành động không thận trọng vi phạm tự ái của thuộc hạ quá đáng. Thường những thủ lãnh thiếu đào luyện về tâm đức mà chỉ lo có tri thức hay mắc phải khuyết điểm trên.

350 – De Mand'huy nói « Đối với thượng cấp, bất lịch sự là một lỗi nghịch kỷ cương ; đối với hạ cấp nó còn là sự khiếp nhược » Thực chí lý. Lịch sự tố điểm nhân vị của thủ lãnh để nhân cách họ lên cao thế nào thì bất lịch sự cũng làm cho thuộc hạ khinh rẻ họ thế ấy. Không cấp dưới nào dung thứ sự vô lễ của cấp trên, dù sự vô lễ vô ý thức. Người

ta đừng quên càng làm nhỏ càng giàu tự ty mặc cảm và yếu tố này là thù địch của uy quyền thượng cấp.

351 — Quần chúng không thể chịu được một người lãnh đạo sống cuộc đời « kỷ luật rừng chồi ». Họ tuy nhiều khi vô lễ, song muôn kẻ chỉ huy mình rất mực lịch sự. Một vị chỉ huy lịch sự gây ở họ sự yêu mến, kính trọng thâm sâu. Bạn hãy lịch sự đi, để thu hưởng những cảm tình cần thiết cho uy quyền mình. Trước nhứt tránh giao du với những hạng người thô lỗ. Lời nói phải chẳng như người ta chán tú. Lúc ăn uống, tiếp khách thủ lễ chu đáo.

352 — Không nò lệ cách trang sức, nhưng vị chỉ huy đừng quên người ta có thể coi lối ăn mặc của một người mà dùm biết người ấy có khả năng lãnh đạo hay không.

353 — Có một số thủ lãnh phải yếu lập gia đình sau thời gian khá lâu, chán nhầm cuộc thế hay sao không biết hay cư xử gắt gỏng với thuộc hạ phải mạnh và nhứt là ăn nói cay đắng với các cộng sự viên đồng phái.

354 — Chỉ trong xã hội loài người mới có vấn đề chỉ huy, thủ lãnh công ích. Và ngay trong ý niệm lãnh đạo, có ý niệm cầm đầu phát triển nhân cách vì đó thủ lãnh phải nêu gương mẫu về tư cách, cách riêng về lịch sự. Lịch sự là dấu nhứt của guồng máy xã giao. Điều này càng đúng hơn trong cuộc giao tế giữa thượng cấp và hạ cấp.

CHƯƠNG IX

**HIỀN DỊU
355 – 368**

355 — Người ta hay gặp nhiều thủ lãnh muốn tỏ ra mình là «Nhà tướng» hay «anh hùng» bằng cách từ ngôn phong đến tác phong ưa thô lỗ tàn bạo. Họ la hét, cành cáo người này, chỉnh phong kẻ khác. Trong cuộc sống hàng ngày, họ thường nói những lời hống hách, chua cay, hiềm hóc để chà đạp tự ái của kẻ khác nhứt là của thuộc hạ. Rầu không khí xung quanh họ rất khó thở. Kết quả xảy ra ngoài ý họ muốn : gai gò mày tập thè hoạt động tê liệt, kẻ này sờn thầm chống kẻ kia. Người có trọng trách chỉ huy tối cao cần lưu ý các cấp điều khiển dưới tay mình mà có lối xử đối phá hoại như vậy. Đại cuộc dần dần tiêu tan với phương sách ngu mù của họ.

356 — Có những thủ lãnh lòng rất quảng đại mà lối ăn nói vô tình tỏ ra quá hống hách... Họ gây ốm choi ác cảm và ác cảm. Làm lớn trừ khi cần thiết không cần gì to tiếng. Hãy cung trong tinh thần luật mà mặt ngoài êm dịu, tỏ ra tếu nhị từ lời nói đến cử chỉ và hành vi. Cột cắn vô ý thức đã đáng trách nên thô lỗ hữu ý càng đáng trách hơn. Nên nhớ lãnh đạo mà thô bạo sớm muộn gì cũng thất bại.

357 — Có một số thủ lãnh bụng rất tốt, không hề thòi lông tim vết, giận ai rồi sau đó bỏ qua. Nhưng có điều đặc biệt là họ lúc nào cũng mặt hầm hì, mắt trợn dọc, nói như sấm sét, múa tay múa chân. Thuộc hạ mỗi lần gặp họ hồn gần lia khói xác. Nhiều điều

họ cần thuộc hạ thò lò cho biết nhưng vì quá khiếp sợ họ ai gặp họ cũng lầm lết, tránh xa.

358 — Nhiều vị chỉ huy, lòng rất thành, và tốt bụng mà không quen lừa lời ăn tiếng nói nên lầm lúc hét la thuộc hạ kiêu rầy vợ rầy con và kết quả là họ vô tình tự tạo thành bia oán ghét cho người dưới và mối ghi ngờ cho người trên.

359 — Hiền dịu chỉ là một hình thức của tình yêu. Song sở dĩ tôi đề cập riêng là vì nó đóng vai trò tối hệ trong việc chỉ huy người. Bạn nên nhớ rằng bè dưới của bạn là những người bạn, những kẻ cộng tác của bạn chờ không phải quân giặc hay đầy tớ. Bởi thế nên bạn đừng xử đối cộc cắn, hung bạo. Ở đời ai cũng ưa dịu ngọt cả. Ruồi đâu có chết trong giấm mà thường chết trong mật. Bạn hãy lấy êm dịu sai khiến người, sửa lỗi, dạy dỗ người. Lời của bạn bao giờ cũng gây một phản động tâm lý trong con người kẻ dưới, bởi lẽ dễ hiểu họ cảm thấy họ tự do, không muốn ai ảnh hưởng, điều khiển. Lòng tự ái thúc đẩy họ phản động, không nhiều thì ít. Như vậy nếu bạn xắn cộc nữa thì làm sao nắm họ. Bạn hãy dùng nhu đạo. Hãy gói huấn từ của bạn bằng một lớp đường hiền dịu. Kẻ dưới nuốt dễ dàng và có ích. Dupanloup khuyên các giáo sư « Các ngài hãy làm những người cha và chưa đủ, các ngài hãy làm những bà mẹ nữa ». Là những thủ lãnh, ai cũng phải lấy câu ấy làm châm ngôn. Nước bao giờ cũng làm lừa sờ. Lão-Tử nói « nhu thắng cang, nhược thắng cường ». Bạn cứ chỉ huy bằng hiền dịu đi. Nhứt định thành công. Bạn hiền dịu nhưng không bạc nhược, mà cương quyết. Bạn nói êm êm, thái độ hiền hiền, song kẻ dưới « ngán » rất mực.

360 — Làm lớn nên hiền, nên dẽ tánh mà đừng lù khù để kẻ có manh tâm và xảo quyết lạm dụng, lường gạt.

361 — Tội nghiệp nhiều thủ lãnh có lối mồ miệng là la to àm lên như trời long đất lở. Tội nghiệp họ thiệt. Họ tốt bụng, tốt lắm nữa, mà phải cái tật nói như búa nện đe, dẽ gây ác cảm và hiếu lầm. Thủ lãnh ấy đừng quá tin sự tìm hiểu của thuộc hạ quảng tâm.

362 — Làm lớn mà nóng cộc là hỏng. Có thể cứng mà cứng êm. Đừng chỉ biết làm cho kẻ dưới sợ mà còn phải làm cho họ ngán.

363 — Chỉ những lãnh tụ non quyền mới làm hùm làm hổ bên ngoài để che đậm thế yếu của mình.

364 — Sự tuân phục hay các bدن phận hăng ngày của thuộc hạ sẽ trở thành nặng nhọc, oi bức nếu đối với họ, thủ lãnh lúc nào cũng có bộ mặt la sát, đắng đỗi nộ khí như chực trừng phạt họ.

365 — Người dưới dẽ biết được một thủ lãnh tốt thiệt hay không khi thủ lãnh thấy thuộc hạ làm quấy đồ quạu, ó ré, rầy phạt. Lúc tiếp xúc ban đầu với bất cứ hạ cấp nào, nhà chỉ huy phải có thái độ, cử chỉ, lời lẽ rất bình tĩnh, rất êm dịu và rất iết độ. Nó nhiều thủ lãnh tưởng phải ăn nói khắc nghiệt, cứng rắn để dằn mặt kẻ dưới lúc đầu là diệu sách. Cho những cấp chỉ huy thấp quyền chức, non tài điều khiển thì lối ấy tạm dùng được. Nhưng cho những bàn tay già dặn trong nghề làm lớn mềm mỏng bao giờ cũng là thành lũy củng cố uy quyền của họ. Đừng làm tướng mềm mỏng là bạc nhược. Họ nhu mà cương đấy.

366 — Có người đồng ý với trung tá Mayer, rằng làm lớn thỉnh thoảng phải xử sự bất thường. Điểm đậm luôn kiêu của Aristide người dưới nhiều khi không tuân phục. Trước hết phải nhẫn, trong nhiều trường hợp, nhứt là trong nhà binh, nhiều cơn nỗi nóng của cấp chỉ huy giúp họ được việc. Song đừng rút kết luận cho được việc phải nỗi tam bành. Ta không cần bắn tinh hay nỗi lôi đình của hạng thủ lãnh thô tục. Họ lợi dụng hình phạt để đòn áp và chưởi rủa. Chớ thực ra không có uy-quyền. Còn thủ lãnh lâu lâu phát khùng mà việc chạy, ta nên hiểu là họ trị được một thời những đầu óc kém học, ít tế nhị, lâu lâu cần « bắt gân » mới ngoan ngoãn. Nhưng xét kỹ nồng giận thứ nhứt không phải là phương thế đòn tinh chí thủ lãnh vào việc điều khiển, thứ hai là tạo cho thủ lãnh tình trạng có thể làm bậy, thứ ba là nó đầu hàng sự tự chủ một khi thủ lãnh muốn đòn áp nó.

367 — Cái lối chỉ huy bằng bò hét, la ó tỏ vẻ cà rinh cà rang là lối coi chừng bán rẻ nhàn cách thủ lãnh và không nắm được nhân tâm thuộc hạ. Nhà lãnh đạo lúc cần tiếng vang như búa trên đe và thường là trầm tĩnh, êm dịu, ngọt như mật mà cứng như thép.

368 — Có một thủ lãnh mặt cười mà nét như khóc, bụng tốt mà tiếng nói chưởi lộn, nói chuyện tâm tình mà giọng điệu như mồ bò. Hãy chú trọng đức hiền dịu để đòn đòn sửa tật xấu.

CHƯƠNG X

TẾ NHỊ

369 - 375

369 — Văn biết kẻ dưới phải theo ý muốn của kẻ trên, nhưng một thủ lãnh cao trí mỗi lần thấy nắm không được thuộc hạ là mỗi lần họ tủi hờ. Họ thấy rằng họ phải tỏ ra hơn thuộc hạ ở chỗ thích nghi các năng lực tinh thần của họ cách nào để dẫn đạo thuộc hạ. Nói đúng hơn là họ không bắt hạ cấp phải tuởng, phải muốn, phải nói, phải làm giống y như họ mà họ xét rằng trong hoàn cảnh nào đó, với điều kiện sinh sống nào đó, một thuộc hạ nào đó nói năng hành động như vậy, như vậy. Họ hiểu cho thuộc hạ, cảm thông với thuộc hạ. Nhờ lối xử đối tể nhị như vậy, họ ít bất mãn trong nghè mà họ thấy thuộc hạ nào họ nắm cũng được.

370 — Phải nhận có những lời chỉ trích độc như mọc rắn của thượng cấp khiến hạ cấp hết nghị lực phụng sự, chán nhèm về bồn phận, bi quan về tương lai. Thuộc hạ nào cất đầu lên nói nếu ngày ngày cứ nghe những lời này của thủ lãnh : « Đời Anh không làm nên trò trống gì cả. Chị hay Bà suốt đời thất bại. Bạn đừng trông tiến bộ được. Giải nghệ đi cho rồi. Thôi ! chỉ gấp toàn khốn nạn ».

371 — Theo Guy de Larigandie, lời chỉ trích, lời khuyên nhiều khi không hiệu lực bằng mím cười. Thủ lãnh đừng hiểu mím cười đây là thú cười đưa tình đón duyên của người đẹp mà là sự biếu lộ của tâm hồn vị tha, quảng đại. Nhiều khi thay vì thuyết tràng giang đại hải, thủ-lãnh tỏ ra vui vẻ thành thực mà cảm hóa sâu xa hạ cấp. Bốn cợt thái quá sành khinh thường chờ nụ cười tể nhị đao giờ cũng nói cái gì.

372 — Thủ lãnh phải tuyệt mực tế nhị khi xử với những thuộc hạ phục vụ thâm niên mà vì sự mệt nhọc hay quá quen thuộc với thủ-lãnh họ tỏ ra ít hăng hái khi tuân phục. Thủ-lãnh đừng tưởng ít hăng hái là phản đối. Họ vì có việc phải làm như « việc nhà » quá nên có lỗi thì hành riêng. Lúc họ có lỗi làm, thủ lãnh phải khéo léo che đậy. Những che đậy đó không phải bắt công mà làm cho thuộc hạ đã quá quen thân càng quen thân hơn.

373 — Không một quần chúng nào chịu nổi một người lãnh đạo có đầu óc quái lạ. Chúng ta nếu muốn kẻ dưới vâng lời hãy chỉ dạy những điều gì hợp lý. Con người ai cũng ước muốn tìm sự thật sự phải lẽ cả. Làm lớn phải biết làm thỏa mãn nhu cầu này của kẻ dưới quyền. Những huấn lệnh hợp lý, hình phạt hợp lý bao giờ cũng được thi hành, cũng có kết quả giáo dục. Trái lại những hình phạt, huấn lệnh vô lý, quái lạ sẽ gây phản loạn uất ức, thù hiềm.

374 — Một thủ lãnh không cố ý gieo kinh khủng mà tế nhị trung thành với kỷ-luật, phán xử công bình, tự nhiên được sơ cách xứng đáng. Thiếu tinh sơ này không thể có sự tuân phục bền bỉ và bồ ích cho công ích.

375 — Tại sao có nhiều thủ lãnh dám đối mình và gạt người ở chỗ bảo thuộc hạ làm rắc rối những điều mà chính mình có thể làm được mà vì yếu đuối và lười biếng không chịu làm.

CHƯƠNG XI

**CÔNG-BÌNH
376 - 402**

376 — Điều mà hết các thuộc hạ đòi trước nhứt ở thủ lãnh là Công bình.

377 — Những khi thảo luận cùng cấp thụ tri, vị chỉ huy dễ bị bắn nǎng tự cao thúc đẩy dùng lối lý luận độc đoán, đòn áp lý lẽ đối phương. Thủ lãnh gương mẫu phải biết quan điểm của thuộc hạ, công bình nhận những điều hay của họ hơn là lo thắng cho kỵ được.

378 — Thuộc hạ chịu khổ hành lệnh, cầm họng khi bị đòn áp, nén lòng cơn phẫn uất tất cả đều chỉ hi vọng công bình được thể hiện. Công bình xa là giang sơn hết bị xâm lăng chẳng hạn, công bình gần là gia đình thuộc hạ đặng lương bồng đủ sống, danh họ được phần thưởng đề cao.

379 — Nói bao nhiêu thuộc hạ đặt hi vọng được tim hiểu, được yên thân, được trọng dụng, được minh oan là đâu. Là đức công bình của thủ lãnh. Theo Redier, thiếu cái đó đừng mong bắt được ai vâng lời. Bởi vậy, khi thủ lãnh bắt công, nỗi uất ức nơi hạ cấp, kè kè nhau từ nhứt, không ai đo lường được.

380 — Nhiều thủ lãnh, ý quyền làm lớn, chẳng những không tuân thủ đức bác ái mà còn vi phạm đức công bình. Bác ái thuộc hạ cần ở thủ lãnh mà thủ lãnh không ban bố có thể tha thứ được. Còn công bình thủ lãnh phải thi hành và không thể không thi hành. Tội nghiệp biết bao thuộc hạ không được giúp đỡ lại còn bị bắt bớ đủ điều.

381 — Trong bất cứ giới nào : quân giới, chánh giới, giáo giới hay thương giới, hễ thủ lãnh vô tình hay hữu ý mà thiên vị hay làm điều gì mờ ám lộ liễu bất công thì khó khỏi búa riu kết án của cấp thụ tri.

382 — Không có gì làm cho thuộc hạ phẫn uất bằng họ không nghe rõ lệnh, không thấu triệt lệnh, hay họ vô tình lỗi lệnh mà bị phạt lại không cho tự minh oan.

383 — Trong những cơ quan có người khác phá làm việc lẩn lộn với các cộng sự viên đồng phái với mình, thủ lãnh phải khéo léo lăm mới giữ được cẳng bình. Thủ lãnh phái mạnh coi chừng nhan sắc, duyên dáng hay ái tình của thuộc hạ phái yếu « bỏ bùa » lòng chính trực của mình, khiến nó tê liệt và gây bất công ở các thuộc hạ đồng phái.

384 — Xử công bằng với thuộc hạ không có nghĩa là cứ nhắm mắt áp dụng luật, nô lệ từng chấm phết của luật. Trong nhiều trường hợp đặc biệt, thủ lãnh phải biết co dãn, phải liệu sao cho luật không bị khinh rẻ mà quyền lợi chính đáng của cá nhân khỏi bị tổn thương. Coi chừng luật mà bất tuân hành thiếu linh động có thể gây bất công và uất hận.

385 — Thuộc hạ đòi thủ lãnh thi hành ở họ đức công bình trước đức bác ái.

386 — Tự cõ chí kim, từ Đông sang Tây, trong bất cứ đoàn thể nào cũng nghe than thở bất công và không khát vọng nào sâu xa nhứt trong thuộc hạ bằng khát vọng công bình.

387 — Quá binh vực kẻ dưới, quá hành động thẳng thắn theo lương tâm nghè nghiệp, vị chỉ huy hay bị đụng chạm với thượng cấp nhứt là trong xã hội thiểu túc chúc. Nhưng đừng vì lẽ bảo thủ chúc vị của mình, giữ vững nỗi ghen của gia đình mình mà nô lệ thượng cấp cách mù quáng đến đỗi gây thiệt hại cho thuộc hạ và phạm công ich. Đó chẳng những là hành động bất công mà còn vô tình đào mồ phụ chôn quyền chúc của thượng cấp mà mình tuân phục.

388 — Mục đích của tập đoàn là chiếm đoạt công ich. Thủ lãnh là đại diện của tập đoàn thúc đẩy các thuộc hạ thực hiện mục đích trên. Thủ lãnh cư xử công bằng đích thị là tỏ ra trung thành với trách vụ cao cả của mình và do lối cư xử đó, thủ lãnh có sức hấp dẫn thuộc hạ kinh phục.

389 — Long công chính tự nhiên hay lây, tự nhiên gây niềm mến phục thuộc hạ ưa bắt chước một thủ lãnh cương trực.

390 — Biết bao khổ sinh ra bởi bất công nhờ niềm tin nơi đấng cao cả được khâm liêm trong thời gian và chờ sự minh oan của người.

391 — Nhiều ngôi vua, chánh phủ hay tổ chức tôn giáo, xã hội bị ám mưu phá hoại chỉ tại đỗ lên lưng quần chúng, tin đồn, hội viên những bất công tày trời.

392 — Thủ lãnh công bình là kẻ chịu khó tìm hiểu rõ từng thuộc hạ, ain tường công hay tội của từng người, thấu đáo các hy sinh thầm kín, và ban phần thưởng hay ra hình phạt xứng đáng.

393 — Nhiều chân lý liên hệ đến quyền lợi của

mình, kẻ dưới có quyền biết. Thủ lãnh vô lý nói cách nào đó như lão xược chẳng hạn, đánh lạc sự thật, là phạm công bình.

394 — Vì lẽ đơn sơ là thủ lãnh cũng là người như ai nên dễ mắc tội này của loài người là in tri xấu kẻ nào mình mới gặp lần thứ nhứt mà tỏ ra vụng về, thô bỉ hay làm điều gì đáng tiếc đó. Cảm tưởng đầu tiên khó bôi tẩy. Mà ai nô lệ nó sẽ bắt công. Vì công lợi, thủ lãnh không được quyền đè nó ánh hưởng. mà tưởng kẻ mình cho là xấu, dở sẽ xấu, dở cả đời. Lối phán đoán bắt công đó gây nguy loạn.

395 — Phải công bình, tỏ ra quá công bình nữa, khi có trọng quyền phân phát của công.

396 — Dùng người đúng sở năng, sở thích của từng người và cho hưởng quyền lợi tương xứng là lãnh đạo công bằng.

397 — Nhiều kẻ dưới đơn sơ hiếu công bình là được lợi tức thời là hết giai cấp, là đồng lợi. Thủ lãnh đừng ngạc nhiên trước quan niệm ấy mà tùy tiện và khôn ngoan trả lời những đòi hỏi chính đáng của họ.

398 — Muốn công bình, thủ lãnh đừng chỉ căn cứ vào luật pháp và coi tất cả thuộc hạ là những con số, là cá mè một lứa. Còn phải dựa vào đức tính, tài lực cá nhân hay hoàn cảnh đặc biệt mà xử đối. Nên nhớ công bình mù quáng là bất công.

399 — Không biết áp dụng đức công bằng gây phản uất ở thuộc hạ chờ không phải chính vì công bằng. Bất cứ tâm hồn nào lành mạnh đều ham thích

công bằng. Một thiểu số trốn tránh kỷ-luật bên ngoài muốn thủ lãnh bất công che chở họ còn chính họ trong thâm tâm và đa số kẻ khác đều kính trọng thủ-lãnh liêm chính.

400 — Đừng ý quyền chức cao, quyền thế lớn, quyền lực mạnh mà cố ý gây nhiều bất công. Nhiều lần hạ cấp khum đầu vàng lệnh hán nhà chỉ huy có quyền uy bền vững. Chế độ độc tài bất công nào cũng luôn đe những đứa con bực tức, gây loạn. Lãnh đạo chẳng những phải cư xử công bằng với hết mọi hạ cấp mà còn khuyến khích họ tích cực đem lòng hy sinh phục vụ cho quyền lợi công cộng. Lòng hy sinh chỉ phát huy hữu hiệu khi có khí hậu nóng bức và động cơ của lời khích lệ.

401 — Lối cai trị chủ trương giết oan hơn là thả làm là lối bất công và vô nhân đạo.

402 — Trừ những trường hợp quá đặc biệt, cần nêu lên công khai lỗi lầm của một cá nhân để cảnh cáo kẻ khác, thủ lãnh không được phép bêu xấu một thuộc hạ dù lỗi luật trước mặt các thuộc hạ khác. Làm mất thanh danh hạ cấp của mình, thủ lãnh phạm đức công bình y như trộm cướp.

CHƯƠNG XII

**QUẢNG ĐẠI
403 - 428**

403 — Mật pháo đè luôn thăng tiến trong nghề quản trị là trước khi kiểm soát hạ cấp, thượng cấp nên tự kiểm soát. Về lễ phép hay kỷ luật, phải rất nghiêm minh và rất kỹ lưỡng bắt kẻ dưới thi hành, nhưng đừng ra vẻ nhỏ mọn và bắt tuân luật chớ lòng rất mến họ, tha thứ lỗi lầm của họ. Nếu phải cho những điểm có hệ đến tương lai của họ, hãy quản tử và rộng rãi. Ví dụ, như một sĩ quan muốn sửa một binh sĩ vào tiếp chuyện với mình mà không chào mình. Sĩ quan đừng bắt mãn ngay mặt binh sĩ và nói nhiều lời cảnh cáo. Cứ tiếp họ từ tế đi rồi trong câu chuyện cho họ biết rằng cách thành thực, cá nhân minh không chấp nhứt làm khó họ mà họ nên lưu ý khuyết điểm gọi được là thất lễ vì gặp thượng cấp mà không chào, lưu ý để khi gặp kẻ nào khó tránh được sự trả đũa nguy hiểm của họ. Mà cho đăng sửa lỗi hiệu lực, cấp chỉ huý nên gắt với mình trước nghĩa là xỉn lỗi rất tử tế với kẻ mình muốn sửa lỗi.

404 — Thuộc hạ là kẻ đè tha thứ và giáo dục chớ không phải đè ăn thua, hối người lãnh đạo !

405 — Có thứ thuộc hạ đeo nặng như chi trong mình mặc cảm tội lỗi. Họ bị gậm nhấm bởi nỗi sầu thảm thía sinh ra bởi quá sợ hãi về các tội lỗi họ đã thấy phạm hay tưởng đã phạm và hối hộp đang phạm, sẽ phạm. Lòng họ là mờ mả trù đầy những thảm sầu, lo lắng vì có khi phải tuân lệnh

họ hay sơ sót phận sự. Thủ lãnh nên thương hại họ, giúp họ hơn là chấp nhút họ.

406 — Bàn về lòng rộng rãi, Jean Toulemonde sánh Richelieu quảng đại với Mazarin hà tiện, Louis XIV hào hoa với Louis XV bủn xỉn. Thủ lãnh muốn lấy các bức này làm mẫu thì nên theo gương Richelieu và Louis XIV.

407 — Không có cái gì ít hấp dẫn cho bằng những người quảng đại nửa chừng.

408 — Song quảng tâm không có nghĩa là không bao giờ trị lỗi. Khi lỗi sanh gương xấu hay tái diễn luôn ta cần phải trùng phạt. Ta không phạt, trật tự bị tồn thương, uy quyền bị khi rẽ và lợi ích của kẻ dưới vì lỗi làm dần dần tồn hại. Hình phạt đừng bắt công mà phải cân xứng với lỗi. Trong khi phạt, tỏ ra bình tĩnh. Không phải cười hề hề song nên có thái độ vui tươi tự nhiên. Trừ tuyệt lỗi giận dữ như hổ cuồng, lỗi nhẫn rắng, trộn dọc đôi mắt. Ta phạt vì lợi ích kẻ lỗi chứ không phải để hả con giận của ta đâu. Ta tỏ ra là con người không tự chủ được, kẻ dưới còn kính nề gì. Những hình phạt như tôi đã nói, ta chỉ dùng khi cần thiết. Đừng hoang phí chúng. Ta phạt thường kẻ dưới coi rẻ hình phạt và lấy hình phạt làm điều kiện, làm cây cầu để làm lỗi. Họ tự nói phạt chút chứ gì rồi tha hồ làm việc quấy. Ta đừng đợi ra những hình phạt buồn cười không thể thi hành được. Như nói ai lỗi bắt lột da, cho trời tròng. Đó là làm hề chứ không phải là chỉ huy, trường trị. Rồi khi nào quyết phạt thi phải thi hành, đừng hâm he oan sòn rồi bỏ luôn. Coi chừng kẻ dưới nói ta không dám phạt mà khi ta.

409 — Đọc Đào Ngột, thủ lãnh còn nhớ chuyện này chớ ? Giữa tiệc Sở Trang Vương đãi triều thần, đèn bồng bị gió thổi tắt. Một quan lợi dụng bóng tối, kéo áo một cung nữ. Cung nữ giật lại đứt dây mũ, mèc vua rằng có người ghẹo mình, xin vua coi ai mất dây mũ là kẻ ấy. Vua bỏ qua lời thưa, ra lệnh ai uống rượu với trẫm hôm nay phải uống đến say làm đứt cả dây mũ mới vui. Các quan dự tiệc liền bứt đứt các dây mũ. Cách 2 năm sau, Sở đánh Tần. Trong luôn năm trận, có một quan chiến đấu sống chết làm Sở hạ được Tần. Sở Trang Vương đòi quan ấy lại hỏi sao người tận tụy giúp quả nhân như thế ? « — Thần là Tướng Hùng đầy người đã phạm lỗi trong tiệc hai năm về trước, được lòng quâng đại vua khôn khéo che tha, từ lâu muốn ơn đèn nghĩa trả mà nay mới có cơ hội ». Làm lớn không nên nhân từ sai chỗ mà biết quâng đại nhằm nơi thực có ích cho đại nghĩa.

410 — Khi hậu cần thiết như nước cần cho cá của thủ lãnh là đại cuộc là viễn chí vì đó họ không bận tâm với những chuyện cỏn con hay cư xử bằng bụng dạ hẹp hòi.

411 — Một phương thế thu phục nhân tâm hiệu quả là quâng tâm. Bạn có bao giờ thích mến một người lãnh đạo mang tâm hồn một đứa tiểu nhân không. Ai làm mất lòng ông, khó khỏi bị ông trả đũa. Đối với kẻ dưới, ông vạch lá tim sâu, ông gắt gông, bắt lỗi phải, nói mỉa mai chua chát. Khi phải ban phát cái gì của chung, ông cho cách bất đắc dĩ và rất kiết. Còn của cải của ông, thì thôi, ông vô cùng hồn xỉn. Chả ai thụ hưởng được chút gì của ông.

Bạn tóm gồm một lãnh tụ như vậy. Và tôi cũng tưởng kẻ dưới quyền của bạn cũng không ra gì thứ kẻ « làm lớn » như thế. Bạn muốn thu tâm kẻ mình quản trị, hãy ở quảng tâm. Xử đối quân tử khi họ lỗi lầm. Nếu cần phạt phải phạt cách bất đắc dĩ, phạt vì kỷ luật, vì lợi ích kẻ quấy. Trường hợp tha lỗi được, thì nên tha. Đừng có tiêu tâm đi rình mò người dưới. Cũng đừng để hèn đặt trinh sát theo dõi hạnh kiểm họ. Ta cứ tự nhiên, gặp lỗi thì phạt, không gặp thì thôi. Đò đặc riêng của ta, họ mượn dùng nếu tiện hãy vui lòng cho mượn. Thỉnh thoảng nên xuất tiền túi ra « đãi ». Tốn không bao nhiêu mà gây thế lực cho uy quyền rất mực.

412 — Không thời nào mà giữa hai cấp trên dưới khỏi đối kháng nhau. Lòng ác của người dưới không thua mạnh tâm của những thượng cấp tàn bạo. Nhưng thủ lãnh thường dễ đứng thế hơn vì trong tay sẵn có quyền. Phải có một tâm hồn nhân đạo lắm thủ lãnh một khi đặt quyền lực trên thuộc hạ mới khỏi bão oán cách tiêu nhẫn.

413 — Nhà lãnh đạo nói thượng hạ cấp không, không đủ họ tín nhiệm mà phải hy sinh. Hy sinh chứng minh hùng biện nhứt lòng quảng đại của cấp chỉ huy.

414 — Không thuộc hạ nào chịu nổi dưới quyền điều khiển của một thủ lãnh nghèo óc tồng hợp. Họ có óc phân tách đến quá lố trở thành thứ người bừa sợi tóc làm tư. Tánh của họ là tánh đàn bà, hiều theo nghĩa nhỏ mọn, mọt mại, cà rí cà mọ, nhiều khi có thái độ tiêu nhẫn nữa. Có nhiều điều quan

trọng, họ vì hẹp hòi không thấy nên bỏ qua. Còn nhiều việc vụn vặt, tiêu nghệ, có thể cho thông qua họ lại quan trọng hóa, bắt kè dưới thi hành bằng tinh thần nô lệ. Vô tình họ tập thuộc hạ thành những bộ máy vâng lời, vâng lời không theo tinh thần luật mà cứ câu nệ từng chấm từng phết của luật.

415 — Đừng khi nào ngoan cố trừng trị, ăn nói chua cay khi một kẻ haճn làm lỗi vì vô ý hay hữu ý mà chặn thành nhận lỗi, xin lỗi. Nhứt định phải tha thứ cho họ và để tránh gương xấu có thể cho một hình phạt tượng trưng nào đó thôi.

416 — Phàm làm lớn phải có tâm hồn đại trượng phu. Ai chịu tuân phục bọn tiều nhân? Cảnh Xuân hỏi Mạnh Tử: « Công tôn Diển và Chương Nghi du thuyết thì chư hầu sợ, ngồi yên thì thiên hạ thanh bình. Họ có phải là đại trượng phu không? » Mạnh Tử đáp: « Không. Họ giống đàn bà, tánh nhỏ mọn, đua nịnh chư hầu ». Đại trượng phu thật không bỉp đời, mị người mà làm gì thì danh chánh ngôn thuận.

417 — Có nhiều thuộc hạ lòng rất tốt, giàu thiện chí mà bên ngoài vụng về, hoặc vì sợ sệt vì nè nang thỉnh thoảng nói năng hay hành động cách nào đó, chạm tự ái thủ lãnh. Một thủ lãnh tầm thường nghe thấy vậy nồi nóng lên, chấp nhứt chỉ trich thuộc hạ, tìm mọi cách thù hại công vụ hay đời tư của họ. Thái độ đối phó ấy thủ lãnh chân tài cho là thiền cận, tiều nhân. Họ tự trọng nhưng không quá tự cao đến đỗi cho rằng không ai có thể nói hay làm gì chạm đến cá nhân mình kè cả khi mình có lỗi. Họ còn đủ, quảng tâm hiếu tốt cho thuộc hạ, hiều rằng thuộc hạ

có thể vô ý, vô tình nói làm những điều xem chừng nhiều khi đáng trách mà xét ra vô tội, đáng thương.

418 — Không có ý hối lộ thiện cảm kẻ dưới bằng những mánh lới trẻ con nhưng nhà chỉ huy có thể thỉnh thoảng xử đối rộng rãi với thuộc hạ về tiền bạc. Những cùi chỉ hảo hơn ấy khéo áp dụng chắc chắn nắm được lòng nhiều kẻ dưới. Cần thiết là đừng chủ tâm thả tép bắt tôm mà tự nhiên ở quảng đại, tỏ tình bác ái thành thật nghĩa là thả tép thì cũng tự nhiên được tôm. Trong thuộc hạ, có kẻ thuận rồi bạc ơn mà không ít kẻ rất biết phải quay. Những tâm hồn đó sẽ ý thức hảo tâm của ta và dám chết sống với ta. Không hề có một tướng lãnh nào chân thành cư xử tốt với hạ cấp mà không được nhiều người dưới yêu mến, giúp đỡ đắc lực. Người ta không vô lý khi nói một số đồng binh sĩ của Nã phá Luân say sưa ra vào trận mạc không phải để phục vụ nước Pháp mà để phụng sự cá nhân Nã phá Luân. Chỉ tại nhà tướng này gây ở thuộc hạ tình mến sâu xa cẩn cù ở lòng quảng đại.

419 — Văn công bằng, văn cương nghị đè đè phòng những đầu óc lạm dụng, nhưng khi phải khảo thí hay làm công việc gì mà cần cho điểm có liên hệ đến tương lai, sự nghiệp của thuộc hạ, thủ lãnh phải gắt rất gắt khi sát hạch, khi giáo huấn nhưng đến lúc che điệp hav qhê những gì vào sổ sách lưu trữ lâu dài hấy quảng đại, có khi quá quảng đại nữa mà không lỗi đức công bằng.

420 — Ai còn nhớ không gương tha thứ của một vua nhà Trần bị nhiều quan văn võ cận vệ âm mưu nộp nước nhà cho quân Tàu mà nhờ Trần-thủ-Độ cương

quyết bài ngoại sau cùng giang-sơn được yên ổn và vua đốt hết các hò sơ tội lỗi của phản thần, không bắt tội một ai cả. Các tội nhân trở thành những trung thần dám chết sống với nhà vua. Thủ lãnh xuất chúng là kẻ nhiều khi trường phạt thẳng tay mà lầm lúc đầy lòng khoan dung dù đối với tội tày đình.

421 — Quách-tử-Nghi và Lý-quang-Bật là hai phó tướng của Án-tử-Thuận thù hiềm nhaú không đội trời chung. Quách-tử-Nghi thế quyền An-tử-Thuận. Lý-quang-Bật sợ phục thù, đến xin Quách-tử-Nghi chỉ hại một mình mình mà tha cho vợ con. Quách-tử-Nghi cầm tay Lý-quang-Bật thân mật nói : « Sơn hà đang loạn lạc, nhục nước vua tôi chưa rửa xong, tôi đâu lo tư thù mà quên đại nghĩa ». Hồi những thủ lãnh giàu lương tâm chức nghiệp, hãy lấy gương Quách-tử-Nghi làm bảo giám.

422 — Con chó hiền ngoan cách mấy ví vào chỗ kẹt đánh cũng tấp trả đũa. Không nên sánh người với thú vật ấy nhưng nhà chỉ huy sáng suốt biết dứt rắng làm lớn không nên ý quyền thế hiếp đáp thuộc hạ quá lẽ. Người nhu nhược đến đâu cũng biết tự vệ lúc thấy cần huống hồ gấp kẻ có đầu óc. Thủ lãnh bắt kẽ định luật tâm lý này sẽ lãnh những bài học chua chát.

423 — Chỉ khi nào thủ lãnh cư xử người dưới bằng tấm lòng quảng đại, kính phục những đức tính của họ, tỏ ra lo lắng thành thật cho tương lai họ thì mới được họ cởi mở tâm hồn, nhờ đó, sự lãnh đạo của thủ lãnh được đắc lực hơn.

424 — Jean des Vignes Rouges nói : « Thủ lãnh sành nghề không bỏ mất cơ hội đề tha thứ ». Lời này

là minh triết cho bất cứ ai làm lớn. Có nhiều trường hợp thủ lãnh tha thứ mà không lỗ lã gì hết. Họ tha mà thuộc hạ sợ họ hơn, mà công ích được củng cố hơn.

425 — Đối với bất cứ thuộc hạ nào, cứ xù bắng lòng quảng đại mà không hời hợt, nồng nỗi đến thành lù khù, dễ bị gạt. Hãy bên ngoài hiều dịa mà bên trong cứng rắn.

426 — Hè kẻ dưới xì xào, bức tức cho hả dạ qua loa rồi thối với hạch sách thuộc hạ cho họ cãi tay đòn với nhau, cho họ bị chạm tự ái với tuân mịnh, thủ lãnh chọn cái nào ?

427 — Không có cái gì bỉ ẩn [cho bắng thủ lãnh mà ganh tị, tim hại các kẻ dưới thành công hơn mình.

428 — Thật không có quái vật nào sánh bắng một thủ lãnh được quyền cao mà chỉ biết lo hại kẻ dưới, nhứt là kẻ yếu hèn.

CHƯƠNG XIII

**KHIÊM-TỐN
429 - 448**

429 — Tánh kiêu căng của người chỉ huy càng lớn quyền càng dễ cảm dỗ họ đa ngôn và nói tục. Họ tưởng càng nói nhiều càng làm cho kẻ dưới biết mình thông thái có lúc tưởng hổ làm lớn thì chuyện gì nói cũng được, kè cả chuyện ổ bần. Họ làm. Họ đa ngôn và không cần ngôn như vậy là đầu độc lần lần uy tín của mình. Càng cao quyền càng phải ít lời, rất ít lời và hổ nói tránh mọi điều bất nhã.

430 — Uy tín cũng như uy quyền phải bị nhận xuống đất đen nếu thủ lãnh ua nói dối, nói huênh hoang và quá lố.

431 — Dù chức tước cao, quyền thế rộng, thủ lãnh sống khiêm nhu, họ biết rõ giá trị của mình, thành thật nhận mình xuất chúng về môn học nào đó và bình tĩnh thấy mình kém về ngành hiều biết này, khoa học kia. Vì đó khi chỉ huy họ không ý quyền hành mà chờ đợi tưởng mình cái gì cũng biết và xài xê thuộc hạ của mình nặng nề. Nhận trong khối thuộc hạ có kẻ tài đức hơn mình song không vì đó mà họ tự ti mặc cảm, nhát nhúa đê bê bối bỗn phận. Có thể nói họ là thủ lãnh biết áp dụng con người tượng trưng cho uy quyền.

432 — Thủ lãnh chánh tông là người đặt công lợi lên tư lợi. Ngũ-Viên đến quân Ngô đánh Sở báo thù cho cha anh là Ngũ-Xa và Ngũ-Thượng. Thân Bao-Tư thấy vua mình là Chiêu-Vương thế Bình-Vương, bị giặc chạy loạn bèn cầu cứu vua Ai-Công. Đợi lâu, Thân-

bao-Tư cùi đứng khóc ròng. Al-Công thấy động lòng cứu giúp. Quân Ngô nghe sợ rút về. Chiêu-Vương phục nhoi. Kim Thân-Bao-Tư trả công mà ông này đã mai lẩn ~~uẩn~~ cảnh. Trong công cuộc cứu quốc và kiến quốc được mấy người có tâm hồn như của Thân-Bao-Tư.

433 — Không có gì bất lợi cho thủ lãnh bằng khoe khoang thành công của mình trước thượng cấp và đồng nghiệp. Coi chừng những thượng cấp bất tài mà hẹp bụng; không thích ai nhỏ hơn mình mà làm cái gì hay hơn ~~hơn~~ mình. Còn đồng nghiệp ganh tị thi nhiều như trầu. Biết bao kẻ chực chờ khoái trá khi thủ lãnh thất bại và thủ lãnh thành công chỉ làm họ buồn thảm thôi. Lại đi khoe tài ba với họ nữa thì sao khỏi họ thù hận.

434 — Khó kiểm như kim cương giữa sa mạc thứ thủ lãnh cao cấp mà không khinh người. Hầu hết những lãnh tụ trừ danh đều khiêm tốn. Chỉ những tâm hồn tiêu nhàn mang mặt nạ quyền lực mới đi trên ngón cỏ và coi ai cũng như cỏ rác. Tử Khích gặp Điền Tử Phương liền xuống xe chào niềm nở. Điền Tử Phương tỏ vẻ lơ là. Tử Khích bắt mõm hỏi kẻ bần tiện mà cũng khinh người như sao. Điền Tử Phương bảo vua khinh người mất nước, quan khinh người mất chức. Còn kẻ bần tiện vua quan không dùng thì không sợ gì, bỏ đi. Điền Tử Phương hiểu ý xin lỗi.

435 — Người ta gặp không ít thủ lãnh tài ba quả thực xuất chúng siêu quần nhưng phải cái tật là hay trổng trỗng tuyên bố cho thiên hạ biết mình là siêu quần xuất chúng. Thành ra tiền lụa nhà tướng trong họ bị loãng do đó thuộc hạ bắt « ngán » họ. Tôi gọi

họ là thứ người « xì hơi ». Họ thiếu dũng vì họ hè hé tò cho đâu đó biết họ dũng.

436 — Một nhà điều khiển gương mẫu khéo điều hòa hai công việc tối hụt này: 1) Là khiêm tốn và thành thật tuân phục thượng cấp. Muốn càng được hạ cấp phục tùng cứ khôn ngoan phục tùng thượng cấp. 2) Là có nhiều sáng kiến, thè hiện dè đặt các sáng kiến ấy. Đừng làm người trên mắt mặt khi thực hiện tư kiến mà cũng đừng dè kẽ dưới cho mình là cái máy hành lệnh.

437 — Thực khó kiểm một vị chỉ huy càng cao chức quyền càng khiêm tốn, người ta dễ quên địa vị của mình lúc hàn vi cũng như dễ mù quáng lạc quan tưởng rằng hễ có quyền hành lớn thì cá nhân của mình cái gì cũng tốt. Thủ lãnh kiêu căng sớm tạo quanh mình (một hàng rào người coi mình như khuôn vàng thước ngọc, hễ hở miệng lười ra là ca tụng, ca tụng hiều theo nghĩa dua nịnh, nên thủ lãnh vì được quá rộng lượng, không thấy được khuyết điểm của mình, ngày càng tiến đến các thói hư tật xấu. Thực tánh kiêu căng là độc được của chức quyền.

438 — Chỉ có thủ lãnh thành thực khiêm tốn mới có được tâm hồn bình thản trước bao nhiêu điều bức мình do cấp dưới gây ra. Điều bức мình nên hiểu là lòng bạo ơn, tánh sơ hở, tánh lệnh vàng da rắc rắc mà không làm, mà làm bậy và nhứt là những lời nói mỉa mai, chống báng, bới móc khuyết điểm thương cẩn.

439 — Tránh đụng chạm giữa các vị chỉ huy đã khó, mà tờ chức cho họ hiệp tác với nhau càng khó hơn. Khỏi nói ai cũng biết mỗi thủ lãnh đều có tự

ai, đều lo bảo vệ các quyền lợi của mình nhứt là họ khó có óc tuân phục. Mà khi hiệp tác nhau, các thủ lãnh phải khiêm tốn nghe lời nhau cách sáng suốt. Một thủ lãnh nào muôn nắm các thủ lãnh khác để tò chúc hiệp lực, trước hết phải khiêm tốn, dùng ích kỷ, khéo khêu gợi sở thích và ích lợi của kẻ mình muôn phối hợp. Nhứt là phải giàu thiện chí và kiên chí. Thiện chí làm cho mình được tiếp nhận và kiên chí giúp mình vượt các trở lực để chương trình đại đoàn kết được thực hiện.

440 — Một thủ lãnh lành nghề khi nhận quyền nếu không ca tụng người tiên nhiệm thì thinh lặng và lo thực hiện chương trình của mình. Họ tối kỵ thái độ tự cao, cho mình là tài ba xuất chúng rồi đả kích những thủ lãnh trước. Họ tin tưởng rằng trong khối thuộc hạ nhiều kẻ chờ đợi họ làm, hơn là chờ đợi họ nói. Họ cứ làm đi, nếu có khuyết điểm gì, lòng khiêm nhượng của họ cũng khiến thuộc hạ tha thứ và mến phục.

441 — Tỏ ra khiêm nhu tuân phục thương cắp của mình trước mặt thuộc hạ là thủ lãnh giàn tiếp dav ho tôn kính mình cách hữu hiệu. Thủ lãnh nào hay chỉ trích cắp trên, moi móc khuyết điểm của thương cắp để đề cao ưu điểm của mình, thủ lãnh ấy vô tình sẽ bị thuộc hạ dùng gậy ông đập lưng ông.

442 — Không nên nô lệ dư luận đến thành bối rối, lo âu, bỏ bê hồn phận, lo đi tự mình oan làm kém giá trị con người lãnh đạo. Nhưng làm lớn biết nghe ý kiến hay của ha cắp chờ không sợ che tai bịt mắt bằng cách khinh miệt kẻ dưới, cho rằng hạ cấp là ngu.

443 — Có thủ lãnh nào muốn hạ cấp lòn bẹp mình. Hiều rõ chân giá trị của họ, thủ lãnh trung dung họ đắc lực cho công ích hơn. Mà có cách nào lấy lòng thành-thật, nền tảng của khiêm từ bằng cù xử khiêm tốn. Jean Jacques Chevalier nói : « Nhờ khiêm nhu đối với mình, thủ lãnh cường dũng trước mặt kẻ khác ».

444 — Người ta không tưởng tượng được sự khả phục và khả ái của một thủ lãnh, khi lỡ làm, lúc cần thiết, chịu lỗi cách tự nhiên và thành thật. Ngay khi lầm lỗi, thủ lãnh bị thuộc hạ bót đi phần kính trọng mà lúc nhận lỗi, thủ lãnh chẳng những lấy lại uy tín cũ còn nêu cho thuộc hạ gương khiêm nhường.

445 — Nhiều thủ lãnh sau thời kỳ bất lực, thấp cỏ nhở miệng, được cầm quyền cao sang trở thành ác nhân, hách dịch, hiếp đáp kẻ yếu hèn, bợ đỡ người đắc thế. Tâm hồn tiêu nhân như vậy không xứng đáng cho thủ lãnh là kẻ càng cao danh vọng càng khiêm nhu và giữ đúng tinh thần câu : « Làm lớn là làm tôi tớ trong các tôi tớ » (Servus servorum).

446 — Vị chỉ huy càng xử thế khiêm tốn càng được thượng cấp nâng cao và hạ cấp kính trọng.

447 — Thủ lãnh phải luôn đề cao nhân cách thuộc hạ. Không khiêm tốn quyền của thủ lãnh trở thành bạo ác. Thủ lãnh phải luôn hoàn thiện đời mình. Thiếu khiêm nhượng làm sao thủ lãnh học hay chữa dở ?

448 — Nhiều hực tu hành tài ba phong phú mà lòng thực khiêm nhu. Họ thành thật không muốn làm lớn nhưng khi được bâu lên, tuy không kiêu căng, họ không đề yên tin đồ nào không kính nể quyền hành của họ. Mà họ có lý : vẫn khiêm nhu nhưng phải cầm quyền, Thủ lãnh đời một phần nào nên lấy họ làm gương mẫu.

CHƯƠNG XIV

**CẦN MẬT
449 - 471**

449 — Thinh lặng ! Thinh lặng ! Thinh lặng ! Thủ lãnh hãy tạo xung quanh mình một bầu khí thinh lặng để thuận hợp cho suy nghĩ, trù kế, liệu mưu. Nếu có trong khối cộng sự viên gần gũi một vài người thân tin có tánh tình điềm đạm để bàn đối khi các vấn đề quan hệ mà rắc rối cần suy trước tính sau mới giải quyết được ổn thỏa. Vì thủ lãnh là kẻ phải làm nhiều hơn nói nên phải nuôi tinh thần minh bắng trầm tưởng.

450 — Tránh bàn tâm sự với hết người này đến người khác. Ký nhứt là lôi lý-tưởng, chương trình ra «quảng cáo» kẻ khoe khoang, hay để xin những lời khuyên rẻ tiền, ở đời không mấy kẻ hiều ta, không mấy kẻ thương ta thật, lo cho quyền lợi của ta thật. Chỉ có một mình ta hiều rõ ta và trong nhiều trường hợp chính ta cũng không hiều ta bao nhiêu. Biết ở đời có những sự thật đó, thủ lãnh nếu cần bàn công việc gì phải lựa người. Đừng ngạc nhiên sao có kẻ không hiều mình, có kẻ phản đối mình. Mỗi người có đầu óc khác nhau, nhầm những quyền lợi khác nhau, tại sao thủ lãnh bắt buộc ai cũng cảm nghĩ như mình và lo cho mình như mình lo cho mình. Yêu gì suy nghĩ kỵ, «hấy hay thi cứ việc thi hành không bàn ra tán vào cái gì cả.

451 — Tuyệt đối không nên hứa vì vui miệng, hứa lung tung mà sau đó thấy bất lợi nên «lờ» đi. Hứa như vậy là bán rẻ nhân cách mà không hay.

452 — Bình tĩnh thầm, thủ lãnh phải lo tránh là nhẹ dạ với địa-vị của mình, thủ lãnh có dịp gặp bao nhiêu người đến bàn đùi thử chuyện, trung có, nịnh có, thực có, dối có. Bộ óc không cần thận mà dung đầu tin đó làm sao khỏi những sai lầm gây hại cho mình và thuộc hạ.

453 — Có những vị chỉ huy học thức cao mà thiếu đào luyện tâm hồn hay mắc phải chứng bệnh kỳ dị này. Là vừa già hàm vừa dạy người ta cầm ngôn. Họ thấy rõ ích lợi của thính lặng, am hiểu tai hại của tật đa ngôn. Vậy mà họ cứ thao thao bất tuyệt口 cho người ta biết mình là tay mồi mép và điều nói ra toàn là lời khuyên hạ cấp tiết kiệm lời nói. Nếu đóng vai trò chỉ huy, bạn hãy cố tránh quái tật ấy. Trong khối thuộc hạ, có kẻ sẽ thấy lỗ hở của ta, nếu ta mắc chứng bình tĩnh thầm trên. Mà nếu họ biết rõ ta như vậy và khinh rẻ ta thì các lệnh của ta còn giá trị gì. Nhiều khi lỡ đa ngôn, người ta muốn nói những lời khuyên để lấy lại cái dũng của tinh thần. Mà đó không phải là cách củng cố tâm não. Muốn tạo cho lời nói có thể giá trị thì cứ thính lặng. Hãy thính lặng đi, lòng sẽ cứng rắn và lời nói sẽ gây nhiệm lực. Những nhà tướng tài bao giờ cũng là người tiết kiệm lời nói như tiết kiệm bạc vàng và hễ thấy lời nói ra mà dư họ nhút định không nói, ngôn từ của họ phải gây hành động như ý họ muốn, họ mới cho vọt khỏi ba tắc lưỡi.

454 — Trước khi đánh trận Marne, tướng Joffre thính lặng như một tượng đá. Ông trầm ngâm, ra lệnh rời đi qua lại. Ông soi sáng cho thủ lãnh muốn làm việc lớn chẳng những tạo thính lặng tâm hồn mà phải

hỗn khầu. Nguyên nhân của đa ngôn cũng là mệt óc. Nhiều nhà lãnh đạo óc não rã rời, tâm sự đầy ối náo lý luận, phân trần cho nhẹ bớt cõi lòng. Tật già hám ấy tai hại. Thủ lãnh nhứt định phải làm con bò cảm suy tư, quyết định rồi ra lệnh Năm miens trong tay và triết-de thầm lặng.

455 — Không tướng tượng được một thủ lãnh không cần thận. Nhưng cần thận quá lố [đến thành rụt rè, không dám bắt tay vào nhiều việc bồ ích cho dân chúng thì không đáng làm lớn tí nào. Vấn đề phải đặt là thủ lãnh không táo bạo mà phải dám liều, kiêu trong cần thận. Thành công là thứ chim qui xa lì, chỉ những bàn tay không hấp tấp mà không ngàn ngại chụp được thôi.

456 — Tạo huyền bí về mình nơi thuộc hạ được chừng nào hay chừng nấy. Không vì thân-mật, vô tình, nhẹ dạ để lọt vào tai kẻ dưới mưu đồ, tâm sự, quyết định của mình. Họ cần thận tình cảm trả lời khi thuộc hạ hỏi. Họ không tìm cái hư danh kiêu con nít của kẻ biêt được tin gì thì tiết lộ để được khen. Nghe người khác chỉ trích họ cũng điềm tĩnh. Nếu cần đối phó khôn ngoan mà không bẽm mép dính chính tỏ ra yếu đuối.

457 — Nên xử đối bình dân với hạ cấp, ăn nói bình dân với họ để nắm lòng họ. Mà phải [coi chừng tật đa ngôn làm cho lúc phải nghiêm trang nói điều quan trọng, kẻ dưới cho lời nào [cũng tầm thường; muốn tránh nguy hại đó, phải áp dụng đức cần thận. Hồi nào vui nói chơi phải được phân biêt với những lúc cần nói chuyện nghiêm. Thường để phân biệt rõ rệt ta đài giọng nói và nét mặt từ chính khi cần chán

dứt sự hài hước để nói những điều cần nghiêm nghị. Mà hay nhứt là đừng hài hước quá đến thành lố bịch. Một người có thiên tài chỉ huy cao cả lắm mới có thể khôi hài mà không bị giảm uy tín.

458 — Thủ lãnh phải bình dân nhưng nhứt định đổi vói khối thuộc hạ họ không nên cho biết sach sành sanh về con người của mình. Họ cần phải giữ lại nhiều phần huyền bí để cho thuộc hạ tưởng tượng về họ. Nếu họ tư nhô bày nhiều quá, kẻ dưới tưởng đã làm hiểu họ, dễ coi họ rẻ. Họ cần phải ở một phần nào gián cách hạ cấp chờ xuề xòa quá khó khỏi bị khinh.

459 — Làm lớn, làm thịnh được chừng nào hay chừng nấy. Cái câu thủ khẩu như bình của nhà nho, vị chỉ huy phải thực hiện hơn ai hết. Phải quá lố coi việc gì của giới lãnh đạo đều là bí mật cả để khi lở trống miệng thì vừa. Nhiều nhà điều khiển tưởng cho đặng có uy phải già悍, nói thao thao bất tuyệt. Họ không dè càng đa ngôn họ càng mất dũng khí, càng làm cho hạ cấp coi thường các lời họ nói. Trước mặt đoàn thê thuộc hạ mà vị chỉ huy tạo bầu không khí thanh lành có gương mặt trầm tư, điệu ngó thăm lặng, giọng nói cẩn thận sẽ gây uy quyền cách đặc biệt. Ai đã từng lãnh đạo tất nhiên biết kẻ dưới tự nhiên sợ sự thịnh lặng. Trước khi chỉ huy mà nhà lãnh đạo thịnh lặng là họ đã nắm cái căn, nắm phân nửa phần thành công.

460 — Trong đại cuộc có nhiều tiều cuộc hợp lai. Trong các tiều cuộc có nhiều cấp chỉ huy. Vì tinh thần đại cuộc hàng ngũ chỉ huy dĩ nhiên là thống nhứt. Song đừng quên trong tổ chức nào cũng khó

khỏi một vài phần tử có ác tâm. Thủ lãnh nói mang, hành động lúc nào cũng phải cẩn thận để tránh những dụng chạm trên dưới, ngang dọc nhiều khi rất nguy hiểm cho chức vụ của mình. Thời nào, nơi nào, đối hay đạo vẫn có thử nạn này.

461 — Nhà tướng có những bí mật dù chính me mình hay ban trăm năm sắp chết trước mặt hối cung không nói.

462 — Qui-Trát thăm vua Tù. Vua này thấy Qui-Trát có gươm báu muốn xin mà chưa tiện nói. Còn Qui-Trát định cho gươm mà chưa kịp dâng. Qui-Trát sau cuộc du lịch ở nước Tần về thì vua Tù đã băng hà. Vì bụng đã hứa, Qui-Trát đem gươm treo trên cày gần mộ vua Tù. Nhiều thủ lãnh trước và sau khi cầm quyền hứa rất nhiều mà làm chẳng bao nhiêu. Qui-Trát chưa hứa cho gươm ra lời, mới định trong bụng còn giữ chữ tín thế ấy.

463 — Một trong những cách cẩn thận khả phục của thủ lãnh là tránh nói về mình, kể cả nói những điều để vui chơi trong chốc lát.

464 — Cho thủ lãnh giữ đúng lời hứa chẳng những là bảo tồn danh dự mà còn là thực hiện công bằng. Như vậy thủ lãnh trước khi hứa phải cân đo cẩn thận và không ai buộc mình hứa mà hễ hứa thì phải giữ lời.

465 — Có ai dè một lời nói hạ nhục kẻ dưới thốt ra bởi miệng một nhà chỉ huy gày nơi kẻ dưới thành kiến xấu khó bề bôi tẩy về họ mặc dầu về sau họ cố gắng xử tốt thế nào.

466 — Làm lớn chỉ nói khi nào thấy lời nói cần thiết hơn làm thịnh.

467 — Già hàm là lỗ một phá hoại dũng khí của tâm hồn. Thủ lãnh làm chủ nghiêm khắc ba tắc lưỡi của mình và mỗi lời họ nói họ cân như cân vàng.

468 — Uy tín của thủ lãnh sẽ là đồ bỏ đi nếu thủ lãnh hoang phi lời hứa và hứa hay nuốt lời. Một thủ lãnh già giặn rất tiết kiệm lời hứa và một khi đã hứa dù thế nào cũng giữ đúng.

469 — Tào-Tháo khuyên nhà tướng không có điều gì mà không coi là bí mật. Khổng Minh bảo muốn thắng địch phải làm cho địch điếc và mù. Những mạt pháp này không phải chỉ cần cho quân tướng mà tối yếu cho bất cứ nhà chỉ huy nào. Nhà chỉ huy chẳng những không nên già mồm mép mà phải kỹ lưỡng khi làm những cẩn chỉ, có những thái độ vì các cơ mật của họ mà sơ hở, kẻ dưới sẽ tóm thâu và bàn tay lãnh đạo của họ sẽ bớt linh thiêng. Phải tuyệt mục giữ kín những hồ sơ, những kế hoạch, những giấy tờ ghi chú chương trình hành động. Một thủ lãnh thiên tài còn tạo trên gương mặt cũng như xung quanh mình một bầu không khí thịnh lặng. Cặp mắt mà biết nhìn, biết liếc và miệng không nói gì hết, tất cả có thể giúp cho con người chỉ huy hung dũng hơn lên.

470 — Người ta gặp không ít thủ lãnh ít nói mà lâu lâu thốt ra những tiếng mắc mỏ, móc lò hay như búa bô. Tại sao không làm thịnh có phải có lợi hơn phun nọc độc như vậy không ?

471 — Thủ lãnh có tánh cẩn mật không hay gấp xiết gi cũng đem ra bàn với thuộc hạ, làm cho nội bộ xao xuyến vô ích.

CHƯƠNG XV

**CƯƠNG QUYẾT
472 - 511**

472 — Không cố ý tạo dư luận xấu cho mình
mà trước khi hành động thủ lãnh suy tính cẩn thận.
Một khi quyết định hành sự rồi, họ gác ngoài tại
mỗi dư luận vì ác ý.

473 — Bởi rỗi vì dư luận là tôn quan chúng lên
làm quan tòa cho mình. Thủ lãnh như vậy còn xứng
với sứ mệnh của mình không? Nhiều vấn đề cần
thủ lãnh thấy xa, ra những lệnh bày giờ thuộc hạ
thấy không lợi, chỉ trich. Thủ lãnh cứ yên tâm. Quando
chúng là gió, nay đổi chiêu này mai đổi chiêu kia.
Họ khen sớm mai, chiêu lại đà đảo. Trên đường tìm
Tân Thế Giới nhiều thủy thủ đổi quăng Christophe
Colomb xuống biển. Nhà thám hiểm này bất kể dư
luận và các kẻ thù của ông không dám ngó ông khi
đặt chân lên đất Châu Mỹ ông hội họ lại đặt cây
Thánh giá ở giữa và cắm tạ Trời.

474 — Để cho người dưới thấy tật do dự, bàn
đi tán lại của mình là nọc độc của uy quyền.

475 — Ai cũng ghét độc tài mù quáng. Mà trong
nhiều việc thủ lãnh phải sáng suốt độc tài, công việc
mới chạy, công ích mới khỏi bị hăm dọa. Nên trọng
óc dân chủ mà phải tránh óc quần đoàn hay làm
thủ lãnh tiến thoái lưỡng nan sau cùng thiếu nhất
quyết hành động.

476 — Sau khi đã suy tính kỹ rồi, thủ lãnh cương
quyết hành động. Trên đường hành động, thủ lãnh
theo ánh sáng của trực giác thực tiễn để tùy cơ ứng

bien. Trong nhà binh, ai quyết định chớp nhoáng sẽ thành công hơn kẻ cố nghiền ngẫm so hơn tính thiệt. Theo André Maurois trận Marne thành công nhờ French bị lây chí quyết thắng của tướng Joffre. Trong các trường võ bị người ta quen tập và cho điểm các sinh viên sĩ quan giàu óc phán quyết cũng phải.

477 — Viên chỉ huy không phải là người độc đoán, độc tài có quyền ăn nói cộc cằn thô lỗ. Song phải là người cương nghị. Chúng ta muốn kẻ dưới qui phục, phải tỏ ra mình là con người có chí khí, phong độ (tức lối đi đứng, cách ăn ở của ta) phải nhuộm khí sắc anh dũng. Không ai kinh phục dạng tướng nhu nhược bao giờ. Giọng nói không phải như « dùi đục chấm mắm nêm » mà phải nghiêm trang, cương quyết, sắt thép. Các hành vi một khi đã suy nghĩ chín mùi, đã quyết định thực hành rồi, phải trì chí hoàn thành. Đừng vì trở lực, hay lời chỉ trích mà « bán đòn » bỏ dở. Chúng ta nhiều khi cần tham cứu ý kiến khác, song bao giờ cũng phải quyết định bằng đầu óc mình. Đừng chỉ biết hỏi dè rồi tán thành những ý kiến của bất luận ai, còn mình không biết suy nghĩ, quyết đoán gì cả.

478 — Nhiều vị chỉ huy non tuồi, thiếu kinh nghiệm nhất là quá nghèo vốn tám luyện nên trên đường điều khiển thường bị chỉ trích hay đổi thay bất ngờ thái độ sống. Lúc họ nghiêm. Lúc họ giỡn. Lúc họ đi đứng cứng cỏi. Lúc họ ra vẻ từ bi. Sự thay đổi ấy tác hại nhân cách của thủ lãnh. Thủ lãnh phải thấy trước những kiểu sống nào mình nên theo. Sợ quên thì biến vào một cuốn sổ nhỏ và cương quyết áp dụng trong bất cứ hoàn cảnh nào, dù gấp lăm gian

truân. Dĩ nhiên phải học hay chưa dở nhưng đừng nhợ dạ thay đổi liền liền thái độ tinh thần và thề cách bên ngoài làm cho thuộc hạ tưởng rằng thủ lãnh còn con nít.

479 — Một thủ lãnh cứ tưởng mình bị ghét và thất bại sẽ thất bại thật. Họ phải tung lời này của vua Louis XIV như nhà sư tung kinh: « Cho đặng đi đến tận cùng các việc, bước thứ nhứt là phải tin tưởng làm được ».

480 — Lãnh đạo, bạn hãy cứng. Nhưng tôi không dám khuyên bạn hiếu cứng theo nghĩa của cha đẻ thuyết sức mạnh, Nietzsche. Cứng đây là lúc cần bắt buộc tuân phục không cường bạo đến dã man mà không khiếp nhược nhượng bộ.

481 — Cuộc đời của thủ lãnh là một chuỗi kết bằng những giây phút quyết định kiều của người tài xế can đảm, sáng suốt, biết tự quyết khi phải quanh cua hay phải qua những ngã ba và đặt nhịp trật tự cho các tài xế khác chạy theo.

482 — Làm lớn phải dám thường mà cũng phải dám và biết phạt.

483 — Thủ lãnh non trí hay té vào hai thái cực này. Một là bắt thuộc hạ vâng lời từng chấm từng phết trong các việc tiêu nghệ mà quên mất đại sự. Hai là muốn lấy lòng thuộc hạ kiều con nít nên dễ dãi đến đỗi thuộc hạ tha hồ làm gì thì làm. Kết quả là cho trường hợp trên họ tạo những đầu óc thiền cận, nô lệ thì giỏi mà sáng kiến thì cùng mǎng, cho trường hợp dưới, họ gây giữa thuộc hạ sự hỗn độn, bê tha và cầu thả mọi mặt.

484 — Cái nhìn đầy thèm khát của một César, một Nã-phá-Luân, của một Pie XI, của tượng Môisen ở giếng Môisen tại Dijon là cái nhìn tập trung và thẳng, nó cương quyết nó chọc sâu trong tâm hồn kẻ khác.

485 — Thủ lãnh không được phép dục tốc mà phải quyết định dứt khoát. Thủ lãnh phán đoán vụt chace, thuộc hạ liều lĩnh. Thủ lãnh do dự, thuộc hạ hoang mang. Và cả hai lối đều đưa đến thất bại cả đám.

486 — Vì chủ trương xử đối lạnh lùng trước gian lao, nên khi gặp vồ thủ thách nào thay vì sầu chán, thủ lãnh chụp lấy làm bàn đạp để nhảy đến cái gì sáng sủa hơn, bồ ích hơn. Họ vững tay lái con thuyền công lợi nhờ có thói quen vững tay lái con thuyền đời tư của mình.

487 — Tiên thánh thì sao không biết chờ phàm nhân lãnh đạo thì dù sao cũng chẳng khỏi thiêng hả chỉ trich. Nếu không muốn yên thân thì hàng bỗn phận và muôn loạn óc thì ngày đêm áy náy, lo âu vì dư luận hay tổn súc định chánh dư luận.

488 — Trong cuốn *L'art de commander*, theo Jean Toulemonde, cho đặng uy quyền thể hiện trong sự ra lệnh và tuân lệnh, phải có những điều kiện này :

A) Người trên phải cương quyết, tự tin, tự chủ.

B) Người dưới phải : 1) Tin vào óc phán đoán và sự cương quyết của thủ lãnh (Tri tuệ). 2) Tuân phục thể xác và thực hiện lệnh (Ý chí). 3) Sợ, khen, tin và yêu (Tinh cảm).

489 — Cho đặng để phán quyết đúng và mau trong đại sự, thủ lãnh hãy tập [phán đoán kỹ và nhanh trong tiểu sự,

490 — Luôn học hay chưa dobr, lòng nghe dư luận mà phải đủ can đảm coi nhiều dư luận như cái rác.

491 — Có một điều nói không cùng là trở lực của người lãnh đạo. Món ăn tinh thần của họ là hiền khan, là phá rối của hạ cấp, thọc gậy của thượng cấp, ganh tị cùn đồng cấp. Họ gấp thắt vong ngay chỗ họ hi vọng là nguồn an ủi, là nơi ủy lạo tinh thần, là chỗ dựa để tìm phương thế. Họ còn gấp trở lực ngay trong cá nhân họ nữa : tôi muốn nói tự ty mặc cảm, thối chi, sợ dư luận, buồn tủi. Một thủ lãnh chân chính coi tất cả những cái ấy là cỏ rác. Họ đương đầu, đương đầu, đương đầu...

492 — Tức động thường bị coi là thứ xung động, hay gây hối tiếc. Nhưng trong cầm quyền, thủ lãnh phải giới hạn thời gian suy tính, quyết định xong rồi phải lo hành động như tức động. Lệnh không do dự. Hành lệnh không ngượng nghịu. Thất bại thì khởi sự lại liền. Gấp trở lực giải quyết liền được thì giải quyết ngay. Đó là mệt pháp chụp thành công của thủ lãnh.

493 — Thủ lãnh có tác phong quân tử. Phải vậy. Mà đừng quên trong giới tuân phục, có không ít kẻ xấu, bụng dạ hẹp hòi, ngoan cố chờ chụp được chỗ hở của thượng cấp là xuyên tạc, bôi lọ. Đối với hạng này, thủ lãnh phải có óc thực tế, phải cứng mới khỏi bị qua mặt. Cao thượng không có nghĩa là lù khù.

494 — Thủ lãnh là người cầm lái những thuộc hạ lạc quan và những thuộc hạ bi quan mà không để mình chịu ảnh hưởng mù quáng.

495 — Hãy nghe câu này G. Courtois dẫn của Dautry : « Tiếng « Có thè » xứng hợp cho triết gia còn tiếng Có hay Không hợp cho thủ lãnh hơn ».

496 — Bị chỉ trích lung tung, àm ĩ thì một là thủ lãnh điên hai là đại tài. Mà cứ ngõ mình điên sau cùng sẽ điên thiệt.

497 — Óc thủ lãnh giống hai về cân tinh vi ở chỗ trong thành nghĩa là kỹ lưỡng tìm chân lý mà không giống ở chỗ vì cân nhắc quá mà lưỡng lự. Thủ lãnh sáng suốt mà dám quyết. Chụp cơ hội đúng lúc để tỏ cho người dưới thấy mình xứng đáng điều khiển phục vụ công ích, đó là sở trường của thủ lãnh gương mẫu.

498 — Luật tự kỷ ám thị, thủ lãnh để ý nó hay không, vẫn thè hiện trên họ. Thủ lãnh cứ nuôi mãi ý muốn trở thành nhà lãnh đạo thành công, sớm muộn sẽ có những đức tính chỉ huy khả quan. Mà nếu họ cứ in tri sẽ thất bại, thì khỏi lo gì hết, họ sẽ làm mồi ngon cho thuộc hạ chỉ trích.

499 — Ở đâu và thời nào cũng khó kiểm thử người giữ được sự bình tĩnh khé kè này nói trắng kẽ kia nói đen. Tôi nhấn mạnh phần đông người ta dễ tin, dễ bị ám thị bởi dư luận. Học lực cao đến đâu, chức quyền to thế nào mặc kệ : Tánh nhẹ dạ dễ bị dẫn dụ vẫn có thè làm người ta phán đoán sai lầm. Biết chỗ yếu ấy của loài người, tại sao thủ lãnh không có óc độc lập khi giải quyết những vấn đề khó khăn. Phải nghe nhiều tiếng chuông mà không điếc tai vì tiếng chuông nào cả. Biết chừng đâu người ta vì hiềm thù nhau, vì tư lợi gì đó mà đá kích nhau. Trước

mặt thủ lãnh ai cũng cho mình có lý cả. Thủ lãnh phải khéo điều tra, chờ thời gian nhìn rõ sự thật và khi quyết định phải dùng óc tự quyết.

500 — Luật tự kỷ ám thị chỉ bồ ích khi những ý tưởng lành mạnh xâm nhập tâm hồn ta. Chờ hình ảnh sơ hãi mà ám thị tâm địa thủ lãnh thì tai hại vô cùng. Có nhiều thủ lãnh trước khi cầm quyền ăn ngủ không được tại vì phóng đại gánh khổ trong khi thật sự không có gì đến nỗi. Trong nhiều trường hợp, thủ lãnh đừng đề óc tưởng tượng chiến thắng ý chí. Hãy dùng chí khi trấn áp tánh nhát trẻ con là sâu mọt của uy tín và uy lực.

501 — Người dưới thường có hai hạng : người cùu nhau mà tuân lệnh đắc lực. Người mềm cõi ưa vâng dạ mà việc gì cũng không làm hay làm cẩu thả. Nã-phá-Luân thường khen những binh sĩ cùu nhau của ông. Theo ông cứ đề họ bức túc miễn lệnh được hành thi thôi. Mà phải. Họ có quyền nhận xét theo họ và thấy bất mãn thì nói lên. Nhưng vì là hạng đầu óc nên theo lương tâm, cùu nhau rồi họ tuân lệnh. Còn hạng nhẹ dạ ra vẻ sát rật tuân luật mà trốn bỗn phận. Hạng ấy đáng ghét. Đừng sợ dư luận hạng trên mà cũng coi như rơm rách lời khen của bọn dưới.

502 — Nếu ta nhìn vào gương, gương trả lại cho ta bóng bộ mặt của ta thế nào thì khi nguy kịch, bộ mặt của thuộc hạ cũng chịu ảnh hưởng của gương mặt thủ lãnh lúc ấy. Thủ lãnh lính quýnh thì họ bối rối. Thủ lãnh thản nhiên thì họ điềm đạm. Và nếu thủ lãnh cương quyết hành động thì họ cũng bị lây nhiệt tâm để hăng hái làm bỗn phận.

503 — Từ cửa miệng của thủ lãnh không bao giờ được thốt ra những lời nói có vẻ hờ nghi thất bại, kêu than khó nhọc, rên rỉ nhàn chán. Thủ lãnh mà đầu hàng thì thuộc hạ nào đủ can trường xung phong.

504 — Không nên ủy thác việc lớn cho kẻ nghèo óc nhứt định. Kẻ non ý chí, ưa do dự, quá sợ thất bại nên từ khước trọng trách nào liên hệ đến vận mệnh nhiều người. Tất nhiên trước khi quyết định phải suy nghĩ cẩn thận, nếu cần tham khảo ý kiến, vẫn tham khảo nhưng đừng vì lẽ đó mà lưỡng lự làm mất giờ, hay hao tổn của công mà còn làm kẻ hợp tác và thuộc hạ mất nhuệ khí, sau cùng chán nản.

505 — Tâm lý học cho ta biết luật nỗ lực quật ngược là luật nỗ lực càng gia tăng càng không bài trừ được ý tưởng đã ám thị trong tâm hồn lại càng làm cho nó cuồng bạo hơn. Cậu học sinh mới đi xe đạp, xuống dốc thấy cục đá, sợ đụng té, né từ xa mà rồi chạy cán lên xe ngã té. Theo Jean Toulemonde, luật ấy nhiều khi có hiệu lực là do tánh nhát can thiệp. Sợ là một thứ ma-da đèo vào ý chí con người làm cho người ta mất tự tin. Thủ lãnh mà không tin mình, cứ sợ thất bại thì hỏi còn tai tin vào họ được.

506 — Bàn về lãnh đạo, không thể quên được ý chí. Năng lực này có thể nói là điều kiện không có không được để cầm quyền đặc lực. Chẳng những thủ lãnh phải có ý chí bất khuất để ăn chịu các trở lực dồn dập đến mà còn phải lày tánh cương quyết cho

thuộc hạ để họ dèo dai hành lệnh. Tôi chưa đọc tiền sử của một nhà lãnh đạo lừng danh thế giới nào mà không có ý chí mảnh liệt. Trui già ý chí của mình đi, thủ lãnh trên đường nhiệm vụ có thể tin chắc một phần ba thành công.

507 — Dám đưa ra một quyết đoán chắc chắn bằng một giọng hùng hồn cũng là cách áp đảo tinh thần kẻ khác và bắt nhiều người nghe theo. Điều kiện là mình phải hữu tài và tự tin.

508 — Lúc ngồi ở tòa Bạch Ốc, Abraham Lincoln nhiều lần nói ông không có thời giờ nghĩ đến dư luận phản đối ông. Thủ lãnh phải biết tự kiềm chế tự tu nhưng nhứt định không làm đầy tờ của dư luận.

509 — Thủ lãnh đừng hiểu lầm lộn cương tính và nóng cộc. Chỉ huy phải dùng cương tính để ăn chịu những trở lực, dẫn đạo những đầu óc nhu nhược, chiến thắng những phản loạn vô lý. Nhưng dụng cương không phải là hành động nô lệ bắn nǎng gấp bất mãn thì nỗi nóng, la ó, chưởi mắng, đánh đập, ra hình phạt không suy trước tính sau. Trong các việc thường thi nóng cộc cũng thường gây nguy hại hơn hiền dịu huống hồ khi có trách nhiệm phục vụ công ích, khi phải lái nhiều ý chí tự do và tự ái.

510 — Nhiều thuộc hạ không có ác tâm, chỉ muốn thoát gánh phận sự nên chỉ trich cấp trên. Giúp họ làm xong bốn phận thi nên, còn theo dõi dư luận của họ đến phải lo âu thi không nên gì hết.

511 — Trong một số tổ chức cộng đồng, thủ lãnh phải đối phó với hàng thuộc hạ hay giục loạn,

tôi muốn hiểu thử người ta rỉ tai, dẫn dụ một số bè bạn để chỉ trích, đả đảo thượng cấp. Nếu điều tra kỹ đúng là kẻ có ác tàm, thì thủ lãnh phải xử cừng với họ. Trong lời nói, cái nhìn của thủ lãnh, phải phát lộ ý chí bất khuất, chứng cho họ thấy rằng thủ lãnh dám ăn chịu với họ, đủ sức trường trì mạnh tâm của họ và có trọng trách bảo tồn trật tự chung.

CHƯƠNG XVI

KIÊN NHÃN

512 - 522

512 — Thống chế Foch bảo : « Hãy đi đến cùng ». Nhà tướng chính tông là bắt tay làm một công việc gì đã suy nghĩ, hay làm đến nơi đến chốn. Dù gặp trở lực thế nào, hãy cương quyết đoạt cho kỳ được thành công tối hậu. Cho người thường có thè nói cố gắng là chánh, thành công là phụ. Còn cho kẻ chỉ huy phải coi cả hai đều là chánh yếu.

513 — Bao lâu con người, trong đó có thuộc hạ còn dọa tính là tính nhu nhược, ù lỳ ưa trốn bỗn phận thi phải cần lá bùa kiên chí. Như giọt nước suối rỉ rả rơi làm cho đá mòn, kiên chí của thủ lãnh đeo đuổi dọa tính của hạ cấp làm cho họ bền gan hành lệnh.

514 — Dù gặp đa sự và trở lực chồng chất đến đâu, hễ còn đóng vai trò chỉ huy, thủ lãnh nhứt định đổi đầu với cực khổ bằng nụ cười. Chớ than thở, phiền hà, trốn trách nhiệm là sâu mọt của giá trị thủ lãnh.

515 — Tinh thần tập đoàn cần có không phải chỉ gồm yếu tố tích cực tranh đấu, chụp giựt kết quả mà còn gồm yếu tố chịu đựng dẻo dai các trở lực nhứt là gấp lúc nguy hiểm.

516 — Thủ lãnh đừng lộn kiên chí với cứng đầu; kiên chí là con đẻ của ý chí được trui già giặn, còn cứng đầu là chứng lì lợm và ngu xuẩn của đầu óc non nớt.

517 — Không nên tự đại nhưng hãy làm việc gì phải tin chắc mình sẽ thành công sau khi chuẩn bị đủ các phương thế.

518 — Những triết gia cổ thuộc phái khắc kỵ có tiêu ngữ này rất hay: «Bạn hãy tự hăm». Những lúc xuống tinh thần nhất của thủ lãnh là thủ lãnh bị chỉ trích. Nếu thượng cấp chỉ trích, thủ lãnh trước hết tự kiềm và sau đó dùng việc làm đặc lực của mình để định chính. Thời gian sẽ cho biết giá trị của thủ lãnh. Cũng có thể thượng cấp chỉ trích vì có thành kiến xấu nữa. Mà điều đó thủ lãnh có thực tài lại càng không coi ra gì. Nếu hạ cấp chỉ trích trước hết thủ lãnh cũng phải tự kiềm và sau đó cứ theo đường công chính mà đi. Làm lớn là sáng suốt làm ngơ đối với lời chỉ trích.

519 — Năm 1894, Louis Lumière phát minh máy điện ảnh. Năm 1895 ông được chính phủ cấp bằng chế tạo, được Hàn lâm viện khoa học Pháp ban thưởng và cũng năm ấy ông tổ chức buổi chụp bóng đầu tiên ở Ba-lê, 14 đường Capucines trong Grand Café: Khán giả ngạc nhiên như nằm mộng và hoan nghênh nhiệt liệt. Ông được ca tụng như một thần tượng như vậy, người ta tưởng ông phát minh do bất ngờ: mà có dè đâu ông đã làm việc bù đầu gần một phần ba đời người. Ông đã lặn lội trong bao nhiêu công trình của Thomas Edison, của Joseph Plateau. Ông suy tư, thí nghiệm thất bại, khỏi sự dì khỏi sự lại. Ông là ngọn đuốc về nhẫn nại. Ông có quyền thế bất hủ cũng phải.

520 — Ai nhớ những trận thắng của Pháp năm 1918 mà không nghĩ đến Foch. Và ai bàn về Foch,

mà không liên tưởng đến ý chí dẻo dai siêu quần của ông. Dân Anh là dân nồi tiếng kiên tâm mà phải nề chí vững như bàn thạch của Foch. Thủ lãnh phải là Tin đồn đến cuồng tín của đạo kiên chí.

521 — Thắng không kiêu, bại không nản, chẳng những là tiêu lệnh của ba quân mà cũng là kinh nhựt tụng của thủ lãnh.

522 — Trong phận sự, thủ lãnh phải ghét triệt đề tiếng « Không thể được ». Gặp việc khó khăn, trừ thứ khó khăn tuyệt đối, thủ lãnh không được phép đầu hàng, mà phải đem óc thảo vát ra để giải quyết, cố gắng giải quyết cho kỳ được. Thủ lãnh mà dung việc gì khó cũng rên than thì trông gì thuộc hạ đủ can đảm hoàn thành.

CHƯƠNG XVII

**KHÔN NGOAN
523 - 533**

523 — Người Việt thường nói : « Không nên bắt cá hai tay ». Ngạn ngữ Pháp cũng khuyên : « Không thể rượt hai con thỏ cùng một lúc. » Thủ lãnh khôn ngoan đừng để lòng tham vọng cám dỗ quơ mục đích này, bỏ rơi mục đích kia, rồi rút cục mục đích chánh bị hỏng. Làm lớn phải chuyên quyết và chuyên hành.

524 — Người ta có xu hướng lúc mới gặp kẻ thuộc quyền điều khiển của mình, thường thuật lại thời dĩ vãng đầy gian khổ mà mình trải qua can đảm, kè kè những thành công, trình bày các kinh nghiệm. Thuộc hạ ban đầu với tâm lý sợ hãi, cầu lạy lòng tai nghe, thỉnh thoảng xen vào những lời tán thành, tung bốc để được thương yêu, giúp đỡ. Thủ lãnh khôn ngan không lấy lòng thuộc hạ cách ấy. Thời gian và lương tri của phần đông thuộc hạ làm cho giá trị của thủ lãnh hay khoe xẹp dần dần.

525 — Coi chừng những hệ thống chỉ huy cấp dưới vì cầu an, cầu danh, cầu lợi hay đê trinh những bản báo cáo, phúc trình láo xược. Họ sợ thượng cấp cảnh cáo, khuyên chuyen, trùng phạt nên không cho thượng cấp biết sự thật. Rất nhiều việc cần điều chỉnh họ cứ che giấu thành ra thượng cấp của họ lạc quan, tưởng đâu đó đều êm đẹp. Đến khi đại họa xảy ra, cả đoàn thề phải khốn nạn và họ lo tầu thoát. Cũng coi chừng có thứ cấp chỉ huy cấp dưới phúc trình sự thật, nồi nóng, bắt

mẫn, theo dõi tác hại người phúc trình. Hạng đó là quân thù bất công ác ái thiên của công ích. Thấy vậy, có người thiện chí nào dám nói sự thật. Ác quả xảy ra cũng đòn thề lãnh hết như trường hợp trên. Thái độ sáng suốt nhứt là đừng nô lệ các báo cáo mà cũng đừng khinh thường. Phải biết khiêm tốn khôn ngoan nghe những khuyến cáo của kẻ thiện chí và đừng mù quáng để kẻ nịnh láo xược giựt dây.

526 — Làm tướng phải khéo gài ly gián trong ba quân của địch, gây xáo xáo trong hàng lãnh đạo của địch và biến hóa như rồng để thủ lãnh của địch không biết đâu tiến thoái.

527 — Làm lớn đừng nô lệ óc bàn giấy. Mấy tiếng óc bàn giấy hiều là óc ngoan cố mà khờ dai tin tưởng nơi những phúc trình gởi đến theo hệ thống chỉ huy. Có mấy khi mà phúc trình đúng y như sự thật. Các việc tốt đẹp thì luôn được thời phồng và bá cáo rồi đó. Nhưng các lỗi làm dễ gi hụt cấp dám trình bày lên thượng cấp cách thành thật. Họ hay sợ thượng cấp tưởng họ bất tài sao mà đề cho trong lãnh vực phận sự của họ có việc này chuyện kia. Nếu cứ báo cáo toàn chuyện hung ác, bất lợi, loạn lạc thì nếu họ không bị khiển trách thường, họ cũng bị mất chức hay tù ngục. Biết con mắt người trên có thấu cho những tình trạng trong chậu úp không. Vả lại, nếu thượng cấp có hiều tốt cho thì cũng đôi lần thôi chờ mấy kẻ sẵn sàng hiều giúp cho rằng có nhiều khi kẻ hữu tài mà công việc có thể chậm dàn xếp vì ngoại cảnh quá rối ren. Nhưng mà cứ thành thật cho biết liên tục các thất bại thuộc phạm vi quyền hành của

mình thì khó khỏi bị thương cấp cho là bất tài. Mà bị coi là bất tài thì nỗi gao của gia đình đứng không yên rồi. Đó, thường hạ cấp quan niệm về việc phúc trình như vậy. Bạn thử nghĩ nếu nhà chỉ huy mà ngây thơ tin tưởng các phúc trình thì công việc điều khiển của họ sẽ ra sao ? Có gì lạ đâu. Thú nhả chỉ huy ấy sẽ tự giám mình vào tù ngục tư tưởng, không trông xa thấy rộng gì được cả. Họ dễ bị lừa hụp bằng những lời tung bốc. Kết quả là họ mù quáng. Đó đây xung quanh họ rộn rịp những sự hư đốn, những phá hoại, những thất bại mà họ cứ tưởng đang lên mây thành công. Đến chừng họ sụp xuống hầm thất bại cuối cùng, thì ăn năn là việc đã muộn. Là một nhà lãnh đạo sáng suốt, bạn không đả kích những phúc trình vì dù sao lối làm việc ấy cũng nói lên sự kinh nè các cấp bức hành quyền. Có điều đáng đề ý là bạn đừng khi nào hoàn toàn tin tưởng các phúc trình. Nên lưu ý chớ các phúc trình có thể tạo ra những đầu óc chuộng hình thức, nói nhiều mà làm chẳng bao nhiêu. Không ngoan tuyền trách những phần tử ít nói mà có chân tài, thực đức : chính những đầu óc đó dám sống chết cho chính nghĩa, ăn chịu nước chót cho công ích. Họ là quân thù của nịnh hót và chỉ phục những tướng lãnh nào biết trung dụng họ.

528 — Cương nghị mà không khôn ngoan người ta sẽ câu nệ, làm những công việc tai ác động trời. Một lãnh tụ xứng đáng với tước vị mình, phải là kẻ khôn ngoan. Trước khi ra huấn lệnh, bắt tay thi hành công vụ gì phải suy nghĩ, bàn hỏi chu đáo. Thấy trước mục đích, phương thế để thành công.

Đè phỏng mọi trở lực đưa đến bởi hoàn cảnh, hoặc người dưới. Nên luôn luôn dè dặt. Tránh cái gì có tính chất quá lố. Hãy trung dung. Thường dùng đạo cương nhu để xử thế và hành động. Có khi phải cứng như sắt, mà có khi phải mềm như chuối. Có khi phải nói với người dưới thao thao bất tuyệt mấy tiếng đồng hồ liên tiếp, có khi phải ngậm cảm như hến. Sự khôn ngoan phải là cái xương sống của mọi cuộc hành động của vị lãnh đạo. Làm công việc gì mà thiếu đức tính này, sẽ hỏng hoặc gây ác họa cho kẻ mình chỉ huy và có khi cho cả bản thân quyền của mình nữa.

*** 529 —** Trang Vương muốn đánh nước Trần, sai người do thám. Người ấy về tâu không nên đánh vì nước ấy nhiều lương thực, thành cao, hào sâu. Ninh Quốc nghe vậy nói : Nên tấn công Trần lắm. Nước bé mà lương giàu, thành cao, hào sâu tất dân đã nhiều khổ sở, ghét vua và kiệt lực. Ta đánh sẽ thắng. Trang Vương nghe hữu lý đánh và thắng Trần. Gánh vai trò lãnh đạo, nhà chỉ huy phải cao tri như Ninh Quốc, đừng ngó không khỏi lỗ mũi như tên do thám tin trên.

530 — Thủ lãnh không nên xảo quyết mà nên khéo léo. Họ tận dụng năng lực tinh thần của họ để tạo những mưu cơ và tận dụng năng lực xã giao để tám phục các kẻ họ giao tiếp. Họ nắm huyết mạch của các mưu cơ của địch mà không vì đó họ có những gian mưu biếu lộ tâm trí của tiểu nhàn. Họ thắng kẻ thù, nắm được hạ cấp nhờ óc não xuất chúng chờ không nhờ các phương thế lưu manh.

531 — Làm lớn phải khôn nhưng đừng vì lẽ đó mà xảo [quyết như chồn. Có nhiều thủ lãnh qui quái mà còn để hiện lộ sự xảo trá trên gương mặt, trong lời nói và ở các hành vi. Họ có thể thành công như một Tào Tháo đấy, nhưng là thứ thành công gây ác cảm và chóng tàn.

532 — Thủ lãnh coi thường thuộc hạ, có kẻ làm vào tinh cảnh đèn bị úp chậu. Mắt thủ lãnh thì sáng suốt lắm song coi chừng những công sự viên mây mù làm cho thủ lãnh mất nhiều bực tài đức rất cần cho công lợi.

533 — Chỉ huy coi chừng báo cáo lão vi nịnh, vì sợ mất chức, sụt lương, vì vụt chac, vô ý hay linh quýnh.

CHƯƠNG XVIII

**NHIỆT THÀNH
534 - 549**

534 — Thủ lãnh nào giàu nhiệt tâm đều muốn chương trình hoạt động của mình mau được thể hiện. Nhưng thủ lãnh phải cầm dây cương cho các tham vọng của mình, đừng để chúng điều khiển thủ lãnh, bắt thủ lãnh ra lệnh chống đống, hành động cái gì cũng không đến nơi đến chốn, gấp trở lực không đủ kiên nhẫn đối phó, thấy thuộc hạ làm loli trùng phạt lung tung. Hành động như vậy, dù muốn dù không, trở thành con người xao xuyến tận nội tâm và ngoại diện có những nét dở dác, rồi rít làm cho mình kỳ dị, mất hẳn phong thái kẻ cầm quyền.

535 — Thủ lãnh nào ham gánh trách nhiệm nhất, thủ lãnh ấy xứng với danh nghĩa của mình nhất.

536 — Thủ lãnh có bồn phận chuyên lòng tin may rủi ở kẻ dưới thành lòng tin nơi óc tật tuy của mình. Họ phải làm sao cho thuộc hạ nói về họ như lời này của O. Clément: « Họ tưởng đến tất cả, lo lắng tất cả, không đi ăn đi nằm nếu mọi sự chưa được an bài. Có một điều họ không tưởng tới là sự mệt nhọc của họ ».

537 — Hơn ai hết, thủ lãnh là người tin tưởng cố gắng, triền miên cố gắng, là định nghĩa chân chính nhất của nhân cách thủ lãnh. Họ cảm thấy hân hạnh sinh ra làm lớn và làm lớn là thế kẻ làm nhỏ để cố gắng phụng sự công ích.

538 — Có lần nào bạn tưởng tượng vào một chiều thu âm đạm, chim bồ nông mỏi cánh về khôn, nhìn đàn con đói phanh ngực, đưa tim cho con mồ ăn và uống máu. Không cần thủ lãnh hi sinh đến mức như vậy; nhưng trong những việc nhỏ mọn hàng ngày, thủ lãnh tận tụy hi sinh, sẽ chiếm sâu lòng thuộc hạ. Không lời tuyên bố phung sự nào bằng cử chỉ chân thành phục vụ.

539 — Trốn trách nhiệm không đáng cho con người, càng không đáng cho thủ lãnh, vì nơi thủ lãnh, bao nhiêu người thuộc hạ đặt tin tưởng về quyền lợi tư biệt cũng như công cộng. Vì trách nhiệm nặng nề thủ lãnh phải yêu nó mới dễ thực hiện nó. Bí quyết thủ lãnh có thể rút trong danh ngôn này của Foch : « Người lãnh trách nhiệm là kẻ lãnh lùng, cân đo tất cả, khám nghiêm tất cả ».

540 — Nếu nhà chỉ huy có một sức khỏe Hạng vương thì rất hay, nhưng nhứt định họ phải vừa có nghị lực vừa tập cho mình có khí lực. Nhờ nghị lực, họ lây nhiệt chí cho hạ cấp khi ra lệnh, khi làm nguy. Nhờ nghị lực, họ ăn chịu đeo dai khi phải làm những việc đòi hỏi sức khỏe bền bỉ. Nhiều khi nhà chỉ huy phải thức những đêm liền, phải cả ngày không được đặt lưng xuống. Có những việc không cần chỉnh nhà chỉ huy làm mà họ phải theo dõi, đôn đốc, kiềm soát. Các công việc này thường làm mất sức khỏe vì đó nhà chỉ huy phải súc tích khí lực. Có thể không có vai u thịt bắp mà rất đòi hỏi khí lực nhờ không phung phí sinh lực bằng lối sống trầm tĩnh, ăn uống điều độ, làm gì cũng điềm đạm và cẩn gắt.

541 — Đừng quá say sưa chánh nghĩa và phật sự mà hành động đến quên rằng khi nhiệt liệt tranh đấu cho chủ nghĩa có thể trong hàng ngũ thượng cấp, đồng cấp và hạ cấp có kẻ ganh tị, chỉ trich. Nên nhớ không ai làm lớn mà khỏi bị chỉ trich ít nhiều đâu, song vì lý tưởng, phải ăn chịu trở lực để phục vụ đại cuộc.

542 — Vì chỉ huy gương mẫu là kẻ biết bảo tồn sức khỏe để làm việc lâu bền. Nhưng không vì đó họ để thời giờ hoạt động bị bọng. Có thể nói họ là người « Sống 24 giờ một ngày » hiều theo nghĩa của A. Bennett. Họ lợi tức hóa mọi giây phút của giờ làm việc bắt buộc để phong phú hóa công ích.

543 — Làm việc lớn, phục vụ công ích, cách lo thân mình hay nhứt là quên nó đi. Vua Ai Công hỏi Không Tử rằng nghe nói có người dọn nhà quên vợ. Có thật không? Không Tử nói quên vậy chưa lạ. Có người quên cả thân mình nữa. Như đời Hạ, có vua Kiệt lo mê đàm, nghe nịnh thần giết tội trung khiến cơ đò tan đò. Đó là lo cho thân mà kỹ thật phá hủy nó đi.

545 — Thái độ ham trách nhiệm của vị chỉ huy tự nhiên làm cho cá nhân mình hấp dẫn, lây nơi kẻ dưới lòng can đảm và khiến ai nấy coi mình như kẻ cao thượng bởi biết xá kỷ để phục vụ công lợi.

546 — Khâu hiệu của lãnh tụ là phục vụ chó không phải được phục vụ: Ministrare sed non ministrari.

546 — Một thủ lãnh vô tư chẳng những là một vật thừa thãi ghê tởm mà còn là một ký sinh vật trên quyền lợi của đoàn thể.

547 — Đối với thủ lãnh, không nên đặt vấn đề May và Rủi. Thủ lãnh phải xây dựng sự thành công với bộ óc, với hai bàn tay của mình và của các thuộc hạ của mình. Thành công là con đẻ của suy tính, tổ chức nỗ lực thực hiện, ăn chịu cực khổ chờ không phải là phần thường của kẻ lười dốt mà cầu may.

548 — Đất đồi sẽ nứt lên những cây lúa ngọt hương ngon, nhờ có nhiều hạt giống thủ lãnh mục đích trong nhiệm vụ hi sinh vì công ích.

549 — Nhà chỉ huy lãnh nghề tối kỹ sự bỏ bê hạ cấp. Sự vắng mặt của họ là bất đắc dĩ. Rắn không đầu thế nào thì đoàn thề thuộc hạ vắng mặt vì lãnh đạo cũng hoang mang, lúng túng, bất lực thế ấy.

CHƯƠNG XIX

**BÁC - ÁI
550 - 565**

550 — Tử-Sản bảo Tử-Thái-Thúc đối với người đức phải dung khoan, đối với người thường phải lập nghiêm. Tử-Sản chết. Tử-Thái-Thúc sợ mích lòng dân không nghiêm mà cứ từ. Trộm cướp nồi lên như giặc ong. Tử-Thái-Thúc thấy vậy nhớ lại lời Tử-Sản, dùng nghiêm trị dân mới yên. Thủ-lãnh trù danh tay mặt nắm nghiêm khắc, tay trái nắm nhân từ.

551 — Khi mà được thuộc hạ yêu mến thật rồi bảo họ vào hang hùm cồng cộp họ cũng vào. Mà làm sao? hãy trước hết yêu mến họ thật. Tình yêu kêu gọi tình yêu.

552 — Lãnh đạo mà nhân từ cách ngu độn là nuôi bọn gian ác và gieo rối loạn. Huệ-Vương hỏi Thập-Bì thiên hạ nghĩ sao về mình. Thập-Bì tâu rằng ai cũng khen vua nhân hậu. Huệ-Vương mừng, tự khoái là nhiều công đức. Thập-Bì bảo: Nhân hậu rồi sẽ mất nước. Vì lo thường mà không lo phạt và kẻ vô công cũng vẫn thường và kẻ hưu tội vẫn không phạt.

553 — Không biết tại sao có nhiều nhà lãnh đạo khoái thích khi thấy thuộc hạ hành lệnh mà cực khổ. Có kẻ tướng kẻ dưới càng khắt minh càng oai. Thủ lãnh lèn nghè lúc nào cũng thành thực yêu thuộc hạ, tổ chức cách nào cho thuộc hạ khi hành lệnh ít tốn công, tốn của mà thu kết quả tối đa. Thượng cấp càng thương hạ cấp càng thực hiện tinh thần đặc lực.

554 — Tai nạn nhà lãnh đạo thường gặp là mù quáng tưởng rằng trong quần chúng ai cũng không thông minh bằng mình và nhiều khi quá ý chức vị xúi tè bắc các thuộc hạ.

555 — Lãnh đạo là giáo dục. Mà giáo dục không có nghĩa là trị vật, song là cộng tác với kẻ dưới để bài diệt những lật xấu và phát huy những đức tính tốt đẹp hầu chuẩn bị cho họ tự hành động khả quan trên đường đời. Những công việc khó khăn ấy cần thi hành trong tình yêu chân thành của vị chỉ huy. Thánh Au-cu-tinh nói : « Bạn hãy yêu và bạn hãy làm điều bạn muốn : ama et fac quod vis ». Ta hãy lấy câu này làm kim chỉ nam trong khi cầm quyền. Trước hết tránh ác tâm. Đừng có lòng xấu đối với kẻ nọ kẻ kia. Biết bỏ qua những khuyết điểm mà kẻ dưới khó tránh. Phải có tinh thần quân tử để tha thứ hơn là vạch lá tim sâu. Đẹp tinh Ich kỵ, chỉ ước muốn kẻ khác vâng lời cho thỏa mãn mình mà không tưởng đến quyền lợi của họ. Huấn lệnh hay hình phạt nào của ta phải đượm hương vị tình yêu. Nhờ đó kẻ bị trị cảm thấy ta hành quyền chỉ huy vì họ, chỉ vì quyền lợi của họ, chứ không vì danh giá đối nhân của ta. Có tình yêu bắn ngã con người mới phát triển đầy đủ. Ta đừng quên câu nói của Michelet « Tình yêu là mặt trời phát triển nhân loại ». Dù trong kỹ luật phúc tạp, trong hoàn cảnh khó khăn, nếu ta xúi đối với tình yêu, kẻ dưới ta vẫn thấy dễ sống và yêu mến nghe lời ta.

556 — Làm lớn nên để phòng sự lạm dụng lòng tốt người trên của một số hạ cấp tiêu tâm. Nhưng đừng vì lẽ đó mà hành động thiếu báu ái và công bình. Có

nhiều vị chỉ huy không biết xét cảnh cá nhân cứ thẳng mực làm hành lệnh, làm cho nhiều cá nhân khổ khỗ. Họ được sung sướng trong địa vị, có thể họ vì nô lệ một quả tim, mê đắm một sắc nước hương trời nên làm cái gì họ cũng làm được để thỏa mãn tánh hiếu sắc. Còn đối với người đồng phái, thấy không ăn thua gì đến quyền lợi của họ, họ rất gay gắt, cư xử lanh lẹ, bắt thi hành những lệnh nhiều khi rất ác độc. Đôi khi chỉ cần một vài nét chữ ký của họ thôi thì người dưới rất sợ. Họ lại hạ tiện lòng nhân, mà không phai họ chỉ lối đức bác ái. Họ vì tánh cầu thả, vì thiếu lương tâm chúc nghiệp có thể lối đức công bình ở chỗ bắt kẻ dưới thi hành những điều gây thiệt hại cho chính cá nhân người thi hành. Thực không có gì khổ nạn cho hạ cấp bằng những nhà cầm quyền mà thiếu lương tâm.

557 — Đôi khi một cách chứng mực và chân thành, thủ lãnh bố thí cho kẻ cõ bần nào đó, vừa nêu gương bác ái vừa được thuộc hạ mến phục vì lòng quảng đại tự nhiên kêu gọi lòng qui yêu.

558 — Chỉ sợ cấp chỉ huy không có quyền chúc thật, không có uy quyền và uy tín, chỉ sợ như vậy thì khó nắm nhân tâm kẻ dưới. Chớ nếu có thì cấp chỉ huy nên nuôi lòng từ bi. Lòng tốt có một ma lực lôi cuốn hạ cấp vừa kính phục vừa mến yêu bền bỉ. Lyautey nói : « Người anh dũng ăn ở hiền lành »... Danh ngôn này là kim chỉ nam của thủ lãnh trong lối xử thế đối với bất cứ ai. Cứng của họ là cương quyết chớ không phải làm 1 la hét, nô nạt. Họ tôn trọng nhân vị kẻ dưới và tỏ ra đủ thời giờ trọng phạt nên bình tĩnh lo giúp đỡ kẻ dưới dù đối với kẻ ngoan cố.

559 — Tin Plutarque, người ta trách ở thời cổ nghề dạy học gieo cho họa người tội tệ, bất nhân, vô tài nên kẻ thù huấn bị hành hạ như thú vật. Ở thời nay vật chất văn minh chờ tinh thần nhiều nơi cũng không văn minh gì. Nếu người ta không hành khinh thè xác tội nhân thì có trăm nghìn cách hành khinh chờ tinh thần họ. Hình phạt lầm khi cần. Nhưng khi nhân từ mà thấy không hại gì thì thủ lãnh nên từ hơn nghiêm.

560 — Vì nhiều thuộc hạ lúc nào cũng tưởng thủ lãnh hung ác, nên nếu linh thoảng thủ lãnh tỏ ra nhân từ họ coi như nắng hạn gặp cam vú. Trăm lần âu yếm của bạn trăm năm, ngàn lần niềm nở của bạn tri kỷ không bằng một lời dung thứ thường của thương cắp. Không hiểu tại sao nhiều vị lãnh đạo tự cho là sáng suốt mà quá hè tiện lòng phản.

561 — Suru, con đời vua thứ ba nước Việt vì sợ họa làm vua vào núi trốn. Người ta kiêm được bắt ra. Ông lên xe than không muốn làm vua lại bị buộc làm vua. Không muốn làm vua vì sợ lụy đến thân mình nên lúc làm vua không muốn làm ai lụy thân. Mà vì đó người Việt mới quyết tôn Suru lên làm vua. Nếu ai làm thủ lãnh mà cũng giàu lòng nhân đạo như Suru thì lo gì xã hội son hà không hung thạnh.

562 — Cũng do bản năng tự bảo tồn của thuộc hạ có bản năng tùng phục người trên. Tuy tự ái, coi mình là trung tâm của vũ trụ nhưng con người tự nhiên muốn phục những ai có cái gì xuất sắc hơn kẻ khác. Vì đó thủ lãnh cho được thuộc hạ kính phục, phải lo cho mình đáng kính phục. Thủ lãnh đừng

vì thấy bẽ dưới thân có óc tùng phục mà lạm dụng quyền hành của mình đến đỗi thảm ác, độc tài.

563 — Paul Baudoin nói : « Chính tại thủ lãnh chân chính mà xứng sở chúng ta điêu đứng ». Thủ lãnh chân chính mà ông hiểu là kẻ không phải chỉ đợi những việc to mới tỏ ra thương giúp kẻ dưới mà còn tận tụy tìm mọi cách bình vực quyền lợi của thuộc hạ trong những việc tầm thường, nhỏ mọn.

564 — Xét cho kỹ, thủ lãnh là một tay bẩn lĩnh, đượm nhuần đức bác ái.

565 — Khoái hạ cấp có thể tha thứ cho thủ lãnh nhiều lỗi lầm nếu họ chân thành bác ái và đặt công ích trên tư lợi.

CHƯƠNG XX

**SÁNG - KIẾN
566 - 576**

566 — Thống chế Foch khuyên thủ lãnh : « Phải biết việc của mình ». Tức là thủ lãnh phải có óc sáng kiến, tùy cơ ứng biến, đừng khoanh tay chờ thời mà đánh hỏng hết các dịp may thường đến do tìm kiếm hơn nhì sung rụng vào miệng.

567 — Thủ lãnh cần hăng hái, tích cực, dồi dào sáng kiến nhưng đừng quên con đường lý tưởng của mình là trung dung. Tâm hồn của thủ lãnh luôn phải quân bình và hành vi, ngôn ngữ của họ luôn phải mực thước. Những người bất cập và quá lố là phần tử làm nên giới bị trị, chỉ kẻ quân bình mới có khả năng lãnh đạo. Đọc tiểu sử những nhà lãnh đạo hùng danh quốc tế như A-Lịch-Sơn, Jules César, Nä-phá-Luân, Pie XI, Lyautey, Churchill, Eisenhower ta thấy đều là những người làm việc không biết mệt. Họ tiết kiệm sự ra lệnh bao nhiêu thì họ hành động bấy nhiêu. Thủ lãnh nào muốn xứng danh nghĩa lãnh đạo phải làm việc và làm việc.

568 — Thêm vào tinh thần sáng kiến, ta có óc tự tin. Hãy khám phá, sử dụng hết những thiên phú của ta về việc chỉ huy. Hãy tin nơi mình. Ông kia bà nọ được, sao tôi không. Thánh Au-cu-tinh nói thế. Ta hãy tự tin như ngài. Không tự cao mà phải tự tin. Đừng mỗi việc khó, mỗi đi hỏi. Ký nhứt là hỏi người dưới khi không cần. Chỉ huy không được thi xuống chức cho rồi. Đi học chỉ huy ở những người phải vâng lời à ? Ta tìm anh em bạn, tìm

sách báo, tìm kho kinh nghiệm của mình bấy lâu, để giải quyết những khó khăn. Cần nhất là cố gắng luôn. Cứ trông nhờ kẻ khác, ý lại sự thương hại của kẻ trên người dưới thi hỏng việc. Hãy tự tin, bạn sẽ thành công.

569 — Một thủ lãnh quan sự sáng suốt có thể tạo ở bè dưới những tức động mà vẫn cho họ thêm vào đó sáng kiến. Sáng kiến của hạ cấp không mâu thuẫn với mệnh lệnh nếu thủ lãnh biết hướng dẫn. Có đóng góp tư ý như vậy, thuộc hạ tuân phục không như con vật mà với tư cách nhân vị.

570 — Làm lớn nếu dụng cơ được thì nên dùng cơ hơn là ý sức mà chỉ lo dụng lực. Mạnh-Tử nói: « Tny hữu tri tuệ, bất như thừa kế ; tuy hữu ti cơ bất như đai thời : đầu sáng tri không bằng được thế, đầu có ti cơ không bằng chờ thời ». Cái cơ làm cho nhà lãnh đạo tồn một mà lợi mười. Biện-Trang thấy hai con hổ đang ăn thịt một con trâu, chạy ra giết hổ. Thằng bé đứng gần can : « Thịt trâu ngọt. Hổ sẽ giành nhau, cắn nhau. Con lớn sẽ giết con nhỏ mà rồi nó cũng bị thương. Lúc ấy ông chỉ giết một con hổ mà được cả hai ». Biện-Trang nghe lời sau cùng được việc.

571 — Vẫn biết chỉ huy phần nhiều đóng vai trò phụ trách với một đơn vị cao cấp hơn ta. Song ta phải chu toàn bốn phận của mình và hành động với sáng kiến. Ta hãy có đầu óc độc lập, biết tùy cơ ứng biến công việc. Đừng khi nào bối rối, lanh quynn thú nhận rằng mình bất tài trước quần chúng và nói để cậy nhờ giai cấp trên chỉ dạy. Có khi

không phải làm quyền kẻ lớn hơn mình, song ta phải dám chịu trách nhiệm mà làm một hai việc cần thiết theo đầu óc ta. Có vậy kẻ dưới thấy ta là người đáng lãnh đạo họ vì có óc sáng kiến tự lập. Không có óc này, kẻ dưới coi ta là một thứ máy, một thứ tay sai của kẻ khác có quyền hơn. Uy quyền, thề giá của ta còn gì? Ta cũng nên tránh những khi mà ta biết rằng kẻ lớn hơn ta vì dốt nghệ-thuật cầm quyền, hay nói, hay làm những điều gì có thể làm mất thề diện ta trước quần chúng.

572 — Làm lớn cần giàu sáng kiến. Mà đừng hành bất kẻ dưới làm việc này chưa rồi thì ra lệnh làm hàng loạt việc khác. Có nhiều vị chỉ huy tưởng già hầm «phò biến sáng kiến» như vậy là hay. Mà họ có dè đâu bẽ dưới có người cho dễ đổi tính, làm việc không nhứt định và cũng bất kẻ chương trình.

573 — Lương tâm thủ lãnh bắt buộc người chỉ huy thi hành đúng mệnh lệnh thượng cấp. Tinh thần kỷ luật ấy không có nghĩa là nô lệ luật từng phết chấm. Vì chỉ huy có thề dùng óc sáng kiến co dãn khi hành luật. Tuy nhiên phải tránh thái độ «chế» luật là thái độ của người cầu thả, tự ý minh già giảm luật cách bất hợp pháp.

574 — Vì chỉ huy đặc lực biết khai thác các sáng kiến của thuộc hạ bằng những cuộc hội kiến, thảo luận bất thường hay định kỳ. Nhưng không bao giờ họ để cho ý kiến kẻ khác bóp nghẹt sáng kiến của họ. Họ cũng giành lấy cách khéo léo sự quyết định sau cùng.

575 — Ngay mấy lúc gấp chuyện khó khăn, các

thuộc hạ bối rối, nhiều vị chỉ huy liên hệ cẩn cứ vào thủ tục, không biết giải quyết cách nào, thủ lãnh dám chịu trách nhiệm, đưa sáng kiến của mình ra. Hành động đó là hành động chính công của kẻ thuộc giòng giống làm lớn.

576 — Thuật làm lớn là thuật tìm luôn những sáng kiến mới lạ để người dưới thi hành.

CHƯƠNG XXI

ANH DŨNG
577 - 593

577 — Trần Hăng giết vua Giản Công xong, sai người đến bắt Tử Uyên Thê bảo theo phe mình. Tử Uyên Thê nói: « Vua bị giết không cản được là không Trí, ham lợi phản nước là không Nhân, sợ mà theo thù là không Dũng. Nếu tôi như vậy còn xài vào việc gì mà ép ». Trần Hăng tha Tử Uyên Thê. Làm lớn, khi làm loạn, phải có lòng trung bất biến vì chánh nghĩa.

578 — Sau hai tòa án Trời và lương tâm, người ta sợ tòa án dư luận nhứt. Phải là một bản lĩnh mới coi thường nỗi dư luận. Miệng đời ác độc có nói không, không nói có, thêm mắm, dấm muối, đời trắng thành đen. Nó làm đảo điên con người kè cả những tâm hồn đã từng ra vào chốn tên bay đạn lạc như chơi. Thủ lãnh muốn chiến thắng dư luận phải say lý tưởng và luyện đức dũng.

579 — Dũng nói chi trên con đường dài làm lớn, nói ngay lúc mới lãnh nhiệm vụ chỉ huy, người ta hãy gấp những thực tế não lòng. Nhiều việc không xảy ra như vị chỉ huy tính trước. Thiện chí của thủ lãnh bị hiều lầm. Thiện ngôn bị xuyên tạc thành ác ngôn. Đời tư bị lôi ra thêm mắm dấm muối. Ngày mai của mình còn chờ tài đức mình thi thố mà thiên hạ cho rằng mình bất lực, sẽ thất bại thảm. Lá bùa linh diệu thủ lãnh phải dùng để trị chứng bệnh tinh thần này là: ăn chịu; hãy ăn chịu, ăn chịu, sau một thời gian, thủ lãnh sẽ thấy

đâu vào đó và áng mày đen ngòm bi quan loãng
đi khỏi đầu óc mình.

580 — Đã gọi là thủ lãnh, vị chỉ huy phải là
nơi trú ẩn của thuộc hạ khi nguy biến. Nếu nhát
đam, vị chỉ huy làm sao trấn an được kẻ dưới, làm
saو bình tĩnh đe phòng các trở lực mà dù thủ lãnh
gan hay nhát vẫn đến.

581 — Những điều tôi viết cho bạn có lẽ điều
này là quan hệ nhứt. Tôi xin bạn ăn chịu. Bạn hãy
có một ý chí danh thép, một đức tính điềm đạm
như pho tượng đẽ ăn chịu những trở lực và những
dư luận chỉ trich. Tôi thiết tưởng ở đời này phần
nhiều làm lớn là làm cái nghè chịu khổ và đe thiên
hạ oán ghét. Trước khi lên cầm quyền, bạn nên biết
điều đó. Bạn đừng lạc quan tưởng rằng trong cuộc
hành động của bạn lúc chỉ huy người, bạn gặp luôn
may mắn, thành công, tán thành, ủng hộ. Không đâu.
Cầm quyền, bạn sẽ gặp bao nhiêu kẻ ganh tỵ, kẻ
phản nghịch, bất đồng lý tưởng, bất mãn huấn lệnh
và nhứt là những kẻ hiếu làm. Bạn còn cái khổ này
nữa là sống cuộc đời trên búa dưới đe. Giai cấp
trên quan sát trách nhiệm của bạn. Giai cấp dưới
đòi hỏi chuyện này chuyện nọ. Bạn có lý tưởng rất
hay. Bạn biết chắc một khi đem ra thi hành sẽ có
kết quả tốt đẹp. Song người trên cản ngăn. Hay nếu
cho phép, họ phê bình, người dưới hiếu làm nói
bạn làm phách, làm lối, cắt nghĩa sai ý lành của bạn.
Tôi không thể kể hết bao nhiêu lực lượng khiến bạn
nản lòng. Tôi chỉ khuyên bạn ăn chịu. Bạn hãy anh
dũng coi thường đau khổ, coi thường trở lực và dư
luận. Trước khi hành động hay nói điều gì, suy

nghĩ, bàn hỏi chu đáo rồi âm-thầm cương-quyết, đường đường trì chí thi hành. Coi như tiếng kêu trên sa mạc dư luận của người đời. Tìm biết dư luận xài dư luận để tự chỉnh phong, nếu có lỗi, mà không hè mù quáng nô lệ dư luận. Bạn nên lấy câu này làm châm ngôn: « Việc nào trên đời không có trở lực, chỉ trích thường là việc xoàng mà việc nào phải trả bằng một giá hy sinh, chịu khổ, kiên chí đều là việc vĩ đại, sống thiên thu. »

582 — Nã phá luân nói: « người táo bạo bắt tay làm các việc mà không thể hoàn thành công việc nào cả ». Vì chỉ huy phải biết phân biệt táo bạo và can đảm. Táo bạo là tật xấu của kẻ bắt tài không lượng sức mình mà ra tay ầu. Còn can đảm là đức tính của kẻ giàu chí khí, ra tay sau khi đã suy nghĩ cẩn thận.

583 — Ngay thái độ tự hiến, dám chết sống vì công ích, vì quyền lợi của thuộc hạ, làm cho thủ lãnh được tuân phục và qui mến sâu xa. Vì đó những thủ lãnh ích kỷ, trốn trách nhiệm là mồi của người dưới chỉ trích.

584 — Khi gặp một hoàn cảnh kinh hoàng, các thuộc hạ hay rối rit chờ quyết định của thủ lãnh. Thủ lãnh suy tinh kỹ mà dừng chần chờ lâu. Hãy cho đối phó liền cách anh dũng đi; dù phải nhứt định rút lui, trốn tránh sự kinh hoàng cũng hãy tỏ ra anh dũng để giữ linh thần của hạ cấp. Ngay khi thấy thủ lãnh đối phó dũng mãnh, thuộc hạ hết mặc cảm tự ty, không còn coi kinh hoàng là cái gì bất khả kháng. Rồi từ đó, thủ lãnh cầm lái hành động của họ.

585 — Một lần thủ lãnh tỏ ra bình tĩnh, can đảm lúc nguy ngặt như giữa trận mạc hay bị hỏa hoạn chẳng hạn, thuộc hạ coi qui trọng hơn hàng trăm diễn văn dạy về đức can đảm và điềm đạm. Jean des Vignes Rouges trưng dẫn Jomininoiney lúc nguy ngặt sáng suốt, bình tĩnh anh hùng không ai sánh kịp. Thủ lãnh hãy học coi gương ấy là bảo giám.

586 — Dựa vào một tư tưởng của Epictète, thủ lãnh tự nói chỉ nên sợ cái sợ thôi. Nghĩa là tưởng tượng mình đang trừng trừng nhìn nguy hiểm từ từ đến mà mặt lạnh như tiền, mỉm cười đối phó với chí hiên ngang của thần Jupiter trước quân địch.

587 — Tàu vượt biển tin vào hải đăng thế nào thì hạ cấp tin vào lòng anh dũng của thượng cấp cũng thế ấy. Kết đoàn đông đúc như vậy chờ thuộc hạ sợ trách nhiệm muôn an thân, tự nhiên mến thủ lãnh dám đứng mũi chịu sào cho họ lúc nguy nan.

588 — Thôi Trữ đòi giết vua Trang Công. Án Tử phản đối. Thôi Trữ bảo Án Tử nghe thì hưởng lộc, cãi thì giết. Trước tử thần, Án Tử nói : « Dùng lợi nhử người là bất nhân, dùng lực làm người mất chí là bất dũng. Giết ta thì giết ». Thôi Trữ dành thả Án Tử. Thủ lãnh hãy có lòng cương trực cũng như Án Tử.

589 — Coi chừng mấy lúc cô thế suy nhược, ý chí bạc nhược vì xuống tinh thần, thủ lãnh làm mồi cho sợ hãi. Lá bùa anh dũng là thịnh lăng.

590 — Nếu không có đức hạnh như một Thích ca, Không Tử, Vincent de Paul thì đừng trông có uy quyền một khi làm lớn mà không can đảm.

591 — Vì bộ óc điều khiển toàn thân, tinh thần điều khiển thể xác, ý tưởng điều khiển tinh thần, nên một đoàn thể muốn tồn tại và đắc lực phải có tinh thần cường dũng.

592 — Cái sợ thật là đầu hàng sự sợ. Thứ sợ đó thủ lãnh nhứt định phải góm như vòi lửa.

593 — Lực lượng mà óc bất tuân của thuộc hạ sợ nhứt là tánh gan mật chὸm tới của thủ lãnh.

CHƯƠNG XXII

**THANH LIÊM
594 - 604**

594 — Người đàn bà nước Lỗ nọ chạy trốn giặc Tề. Giặc dồn đến kinh khủng, bà bỏ đứa con đang bồng xuồng đất, bồng đứa đang đi và chạy trốn. Một tướng Tề bắt bà lại hỏi đứa bà đang bồng là con ai? đứa đang chạy theo bà là con ai? Bà nói đứa đang chạy theo là con bà và đứa đang bồng đây là con anh bà. Tướng Tề hỏi bồng con anh mà bỏ con ruột tại sao? Bà thưa: « Con ruột là tình riêng, con anh là nghĩa công. Vì không chịu sống vô nghĩa tôi phải xử sự như vậy ». Tướng Tề đem chuyện bàn cùng vua Tề, luận rằng mới đến biên cương nước Lỗ mà gặp người đàn bà thôn quê trọng nghĩa như vậy thì sĩ phu của nước Lỗ sẽ thế nào nữa. Ta đánh Lỗ khó thắng. Vua Tề nghe phải lẽ, cho triệt quân về. Một đàn bà vô trách nhiệm công vụ mà dám xá kỷ vị tha thế ấy. Ta tưởng thủ lãnh phải thế nào.

595 — Những người lo việc công mà vì cầu an, sợ lo đồ no cơm của vợ con, nô lệ chức vị, vuốt nịnh người trên đến thành bạc nhược hổn noi gương Kiềm Lâm. Kiềm Lâm là bức đại tài. Nhiều chư hầu mời ông làm khanh tướng, ông từ chối. Ông quá nghèo. Khi chết thân không đủ vải liệm. Tăng Tử đến viếng xác bảo vợ Kiềm Lâm kéo lệch cái chǎn để liệm đủ thân thể. Bà vợ nói đê ngay liệm không đủ mà hay hơn kéo lệch cho thừa. Tiên sinh lúc còn sống tính thẳng thắn mới được như thế nay sửa chǎn lệch sơ phạt lòng.

596 — Làm lớn phải phòng nhu dịch hạch những hạng người đâm thọc, đề cao cá nhân bằng cách tiêu diệt kẻ khác, lập phe đảng công kích thượng cấp mai mỉa đồng cấp tài ba.

597 — Một tướng nước Lỗ, là Công Nghi Hưu, vốn ưa cá mà ngày nọ có người tặng cá, không nhận. Người em hỏi sao anh không nhận, Công Nghi Hưu nói: « Tại vì muốn ăn cá lâu dài mà không nhận. Tặng cá chắc người ta định cầu minh việc gì. Nếu khi giúp người ta phạm pháp thì cá tặng lẫn cá mua đều cũng không có vì mất chức quan ». Thủ lãnh phải đề phòng những tặng vật của thuộc hạ. Coi chừng ăn xôi chùa ngậm miệng hay vì tham con tép mà mất con tôm.

598 — Thường có hai thứ tâm trạng thuộc hạ hiến tặng cho thủ lãnh lễ vật. Có thứ tâm trạng của người biết lễ nghĩa, biết ân tình. Họ cao thượng. Có thứ tâm trạng của kẻ định thả tép bắt tôm, muốn giựt dây thủ lãnh bằng cách dồn thủ lãnh vào thế ăn xôi chùa ngậm miệng. Thủ lãnh phải khéo từ chối lễ vật của họ để dễ cầm lái họ.

599 — Tử Sản làm quan. Có người đem ngọc đến biếu. Ông từ chối. Người ấy nói dày ngọc quý xin quan vui lòng nhận. Tử Sản bảo tôi cũng cho tinh không tham là quý. Nếu tôi nhận ngọc hai ta đều mất của quý. Người đem ngọc về, của quý của hai ta vẫn còn. Làm lớn mà không tham những thực hi hữu thay.

600 — Có những trường hợp đặc biệt người dưới tỏ lòng quý mến, biết ơn người trên, cung tặng những lễ vật cách chân thành. Nếu thấy không có gì bất

tiện, thượng cấp có thể nhận chút ít tượng trưng. Nhưng thủ lãnh nhứt định đừng để mình ăn xôi chùa ngậm miệng. Để phòng những thuộc hạ có ác tâm muốn lạm dụng lòng ham lợi của vị chỉ huy bằng cách thả con tép để bắt con tôm.

601 — Thuộc hạ nhứ thượng cấp ăn hối lộ không phải chỉ bằng tiền của mà còn bằng lời khen dưa nịnh hay những hy sinh nào đó. La Fontaine : « Dứa nịnh sống nhờ kẻ nghe nói ». Ta có thể nói thuộc hạ phá hoại công ích bằng cách thỏa mãn những thủ lãnh ham lợi và bất công.

602 — Không phải không biết sợ trở lực rồi thủ lãnh quá coi thường nó đến đỗi không để phòng nó. Mà để phòng nó không phải là bị nó ám thị để rồi thấy ở đâu cũng có nó. Thủ lãnh chí khí là người bình tĩnh lo hoàn thành chương trình của mình và hễ trở lực đến họ tấn công không táo bạo mà cũng không rụt rè.

603 — Vương Mật được Dương Chẩn giúp đỡ đem vàng đến đèn ơn. Dương Chẩn từ chối, Vương Mật nài nỉ, viện lý đêm khuya nào ai biết. Dương Chẩn bảo : « Trời đất biết, ông và tôi biết sao dám bảo là không ai biết. » Vương Mật e thẹn cáo từ. Thuộc hạ nào mà không mong được điều khiền bởi những thủ lãnh thanh liêm như Dương Chẩn. Hối lộ là mồ huyệt của uy quyền.

604 — Thủ lãnh càng bắt vị lợi, ra lệnh càng hiện lực. Escoffier nói : « Thủ lãnh chân chính bắt vụ lợi ».

CHƯƠNG XXIII

**TỰ HỌC
605 - 616**

605 — Cho dặng gày tin tưởng nơi hạ cấp, không cách nào linh hiệu giúp thủ lãnh bằng phát triển đều đều tri tuệ, ý chí và tinh cảm của mình. Tri tuệ thông minh cung cấp cho họ những sáng kiến tân kỳ, quyết đoán bồ ich và mưu kế thần diệu. Ý chí được trui luyện làm cho họ cường dũng chịu đựng các trở lực tinh thần lẫn vật chất. Còn tinh cảm mà được huấn luyện thì mới mong gày thiện cảm để thành công. Người xứng đáng lãnh đạo khi ba năng lực ấy được tương đối phát huy. Dĩ nhiên không nhứt thiết thủ lãnh phải ăn đứt thuộc hạ về các năng lực trên. Nhưng nhứt định thủ lãnh không được để ba năng lực ấy bỏ hoang, vì hậu quả của chúng khi không khai thác là ngu dốt, bạc nhược và thô lỗ. Mang những ác chướng ấy mà chỉ huy ai được? Ai mà dám giao vận mệnh cho điều khiển, ai mà mến phục và khi cần thiết ai tìm đến để chia sẻ cõi lòng.

606 — Michel Herr trong tạp chí Esprit khuyên thủ lãnh mỗi ngày nên có một hai giờ để suy tưởng và đọc sách. Đó cũng là cách thủ lãnh dùng tránh bớt các náo nhiệt bên ngoài để tâm hồn tĩnh dưỡng, lấy lại thể quản bình. May lúc trở về với cái tôi bình tĩnh của mình, thủ lãnh có dịp kiểm điểm dĩ vãng để sửa chữa những lỗi lầm, suy xét hiện tại để đối phó các trở lực và sắp đặt tương lai để nắm thành công.

607 — Không thể thông thạo hết các ngành chuyên môn của hạ cấp, nhưng khi nào có khá đủ phương tiện nên tìm học những ngành khá chuyên biệt của kẻ mình điều khiển. Dĩ nhiên các kiến thức phổ thông bắt buộc người dưới, cấp lãnh đạo phải biết. Chuẩn bị sao cho khi rủi vắng mặt họ, nhà chỉ huy có thể tạm thời thay thế họ.

608 — Chỉ huy không phải là làm một cái máy vô hồn để ra lệnh mà là giáo dục, vì chỉ huy không có cách nào gọn tiện nhứt bằng cách dùng sách báo có ăn thua đến nghè nghiệp của mình để học. Ngoài những loại sách báo gối đầu giường như sách dạy thuật lãnh đạo, sách đào luyện tư cách, nhà chỉ huy còn phải đọc loại sách cung cấp kiến thức phổ thông. Nhờ vốn kiến thức này họ dễ tiếp xúc với các thuộc hạ thường là những phần tử phức tạp.

609 — Nhiều nhà công kích sách, cho là lý thuyết và ca tụng thực hành. Công kích vậy có lẽ nồng cạn vì chính sách là nơi được ghi chép những kinh nghiệm của người viết hay của tiền nhân. Nhưng thủ lãnh đọc sách lúc tự học, đừng để mình chìm đắm trong biển trừu tượng của lý thuyết. Đừng biết để mà biết. Hãy nối sách vở dính liền với cuộc đời. Tri hành hiệp nhứt là minh đạo của nhà chỉ huy.

610 — Thủ lãnh có thể tự học bằng nhiều phương thể. Đọc sách báo làm giàu kiến-thức phổ thông. Đọc loại sách luyện thuật chỉ huy. Đọc những sách khảo về tâm lý học thực hành. Tìm hiểu đời tư của những nhà lãnh đạo lừng danh thế giới. Quan sát khéo

thuộc hạ để rút ra những kinh nghiệm về tâm lý kẻ thù trị. Nhìn lại dĩ vãng của mình để tự kiểm thảo và canh tân lề lối chỉ huy. Học những hay đẹp của thượng cấp, đồng cấp hay hạ cấp về cách xử thế, hướng dẫn người.

611 — Về kiến thức, người ta không đòi buộc thủ lãnh là một bách khoa đại từ điển ; nhưng những gì thuộc quyền hạn của mình, thủ lãnh phải biết đến nơi đến chốn. Điều gì cần thiết mà chưa thấu đáo, thủ lãnh phải có óc cầu tiến học thêm để « biết nhiều và biết rõ » như Foch nói.

612 — Một thủ lãnh chân chính luôn nhìn về lý tưởng tuyệt vời cao đẹp. Họ coi cái đã làm chỉ là một phần cái phải làm sau này. Họ có bỗn phận phải thay thế thuộc hạ hướng thượng, tiên kiến ngày mai, chuẩn bị các phương thế thực hiện hạnh phúc cho đoàn thể. Vì cao vọng xứng đáng ấy, thủ lãnh phải tự học.

613 — Lúc nào có thể được, thủ lãnh cũng khao khát tìm học chuyên môn về nghề nghiệp của mình và tuân tự đem ra thực hành những điều mình học.

614 — Hễ rảnh thi đọc tiều sử những thủ lãnh bất hủ của nhơn loại.

615 — Không biết tại sao có nhiều vị chỉ huy mỗi ngày đào mồ chôn quyền chức của mình một ít bằng cách tự mãn mà không cần tự học. Họ biết hay không rằng ngu dốt điều khiển bản thân mình cũng chưa xong huống hồ lãnh đạo thiên hạ, nhứt là trong những việc quan hệ.

616 — Hễ có rảnh nếu không suy nghĩ thì thủ lãnh nên đọc sách. Đọc ! Đọc ! Đọc ! Áp dụng các điều hay đã đọc, thủ lãnh nhứt định thành công.

CHƯƠNG XXIV

KỸ LƯỠNG

617 - 623

617 — Theo Taine, đầu óc Nã phá Luân giống như một tủ có nhiều ngăn: ông dùng xong ngăn này thì kéo ngăn khác. Thủ lãnh phải đặt cho óc mình một dây cương. Nghĩa là kiềm hãm các ý tưởng cho chúng không quay cuồng, viễn vông. Đặt trật tự cho suy tính cũng như tưởng tượng. Nhờ đó khi quyết suy tính vấn đề gì họ đào sâu tận gốc rễ vấn đề để vạch trần chân lý.

618 — Vì phải thay thế bao nhiêu người để mưu tính bao nhiêu công việc, thủ lãnh phải có một trí lực xuất chúng. Trí lực đây không hiểu là bộ óc mê lý luận, bộ sợi tóc làm tư, siêu thực tế. Đặc tính của trí lực thủ lãnh là thấy kỹ, thấy rộng, phê bình chín chắn, nhận xét thực tế, cần thận không để bị gạt và biết dung hòa.

619 — Khi phải nói lại điều gì của một đệ tam nhân cho thuộc hạ, thủ lãnh có nói kỹ lưỡng đúng như mình đã nghe không? Cố ý xuyên tạc không nên đã dành rồi, mà vô tình bóp méo tư tưởng của kẻ khác, thủ lãnh phải coi chừng.

620 — Đại tá Bugnet nói khi Thống chế Foch hỏi ai trời có lạnh không, ông không chịu trả lời đơn sơ rằng trời lạnh, rằng không khí mát mà ông đòi buộc cho ông biết hàn thử biếu chỉ độ mấy. Óc chính xác ấy là óc thủ lãnh không có không được. Tật chung của loài người, dĩ nhiên trong đó có thủ lãnh, là thích cái phỏng chừng. Mà làm lớn hẽ để sai

một ly nguy một dặm, nên thủ lãnh nhứt định phải rõ đúng.

621 — Vị chỉ huy trong thâm tâm bao giờ cũng muốn các thuộc hạ thi hành chu tất những lệnh của mình. Mà choặng đừng bỏ sót, ai bất tuân trong công việc gì, vị chỉ huy phải trung thành với sổ sách. Tôi muốn nói họ không có công việc nhỏ nhặt nào liên hệ đến đoàn thể thuộc hạ của họ mà không tính toán trước trên giấy tờ và các quyết định ghi chép rõ ràng trên các sổ sách chuyên môn. Sổ sách chẳng những giúp tri nhớ, nhà điều khiển mà còn khích lệ họ hăng hái thề hiện phận sự.

622 — Không phải có chức vị là uy quyền được hoàn toàn đảm bảo đâu. Có người vẫn có chức vị mà phải làm bù nhìn, không ai kinh phục tuân cứ cả. Đó, một phần lớn, là vì họ quá lạc quan tin tưởng chức vị hời hợt, cầu thả việc hành quyền. Bạn hãy tránh những khuyết điểm tai hại của hạng người này. Tuy bạn có chức vị, có thiên tài chỉ huy, bạn vẫn phải kỹ lưỡng điều khiển. Bạn đừng quá lạc quan tin tưởng lòng tốt của mọi người dưới, song vẫn luôn kính họ. Bạn thường kiềm soát hành vi lời nói của mình. Trước khi ra lệnh cân đo lợi ích. Kiềm soát sự thi hành lệnh của giai cấp mà bạn ủy quyền chỉ huy và nhứt là giai cấp phải vâng lời. Đừng quá chú trọng những kỷ luật mọn. Những bất tuân âm thầm, nho nhỏ là những con mọt gặm rút dần uy quyền của bạn cách tai hại hơn một hai sự phản loạn to lớn mà bạn không hay biết, chuẩn bị đòn áp.

Bạn cũng phải kỹ khi ra lệnh. Hãy quan sát diện tướng của kẻ lãnh lệnh coi sự phản động tâm lý bộc lộ ra ưng thuận hay đối nại. Có nhiều nhà lãnh đạo lạc quan đến đối khờ dại, làm tướng rằng bất luận điều gì mình nói ra, kẻ khác rắc rắc ủng hộ hoan nghinh. Kinh nghiệm của nhà lãnh đạo cho chúng ta biết trong khối người ta cai quản, có kẻ tốt dạ mà cũng có những kẻ đáng ta đề phòng sự phản loạn. Ta đừng tưởng tràn gian ai cũng hiếu ta và ai cũng tốt. Không cần thận, sẽ bán rẻ uy quyền không sớm thì muộn.

623 — Đừng hiều óc thực tế là óc lười suy nghĩ, vụt chạc hành động dục tốc, cầu thả của kẻ tánh tình nông nổi. Óc thực tế chân chính bao giờ cũng phải được chuẩn bị bởi suy gẫm chin mùi, bởi nghiên cứu tỉ mỉ. Có nhiều vị chỉ huy háo danh, muốn thuộc hạ khen mình là thông minh, gấp việc gì cũng giải quyết nhanh chóng, giải quyết của họ gọi là « rụp rụp ». Có nhiều việc họ sai một ly nguy một dặm. Đó không phải là lỗi làm việc của thủ lãnh chân tài là kẻ khiêm nhu, nhanh lẹ mà không cầu thả, thực tế mà không thiền cẩn.

PHẦN BA

THUẬT THỰC HIỆN SỨ MỆNH THỦ LÃNH

<i>Chương XXV</i>	Thuật tiên kiến	624-633
<i>Chương XXVI</i>	Thuật tổ chức	634-645
<i>Chương XXVII</i>	Thuật ra lệnh	646-674
<i>Chương XXVIII</i>	Thuật tưởng thưởng	675-685
<i>Chương XXIX</i>	Thuật trừng phạt	686-728
<i>Chương XXX</i>	Thuật cộng tác	729-742
<i>Chương XXXI</i>	Thuật dụng nhân	743-772
<i>Chương XXXII</i>	Thuật giáo luyện	773-801
<i>Chương XXXIII</i>	Thuật kiểm soát	802-819
<i>Chương XXXIV</i>	Thuật dự phòng	820-829
<i>Chương XXXV</i>	Thuật điều khiển	830-893
<i>Chương XXXVI</i>	Thuật biết người	894-922
<i>Chương XXXVII</i>	Thuật giúp đỡ	923-931
<i>Chương XXXVIII</i>	Thuật khuyến khích	932-955
<i>Chương XXXIX</i>	Thuật nói chuyện trước công chúng	956-962
<i>Chương XL</i>	Thuật giao tế nhân sự	963-1001

CHƯƠNG XXV

THUẬT TIÊN KIẾN

624 - 633

624 — Làm lớn thấy lợi nghĩ đến hại, gặp hại tìm ra lợi. Họ không nhầm cái lợi một tát để mất cái lợi một dặm. Vua nước Ngô đòi đánh nước Kinh lại bảo ai can sẽ xử tử. Một sĩ quan còn trẻ muộn can mà sợ nên đến sau đèn vua ba ngày liền cầm cung tên. Hôm thứ ba, vua gặp hỏi tại sao đứng đấy. Sĩ quan trả lời : « Trên cây to có con ve đang hát không ngờ có bọ ngựa ở sau chực mồ ăn. Bọ ngựa cũng không dè sau mình có chim sẻ và chim sẻ cũng không ngờ nốt rằng có tôi đứng dưới đây cầm cung tên. Rồi tôi đứng tĩnh chim sẻ mà không hay sương xuống ướt cả người. Quả thực đều tham lợi trước mắt mà không thấy hại sau lưng.

625 — Đối với thủ lãnh, dĩ vãng là trường dạy kinh nghiệm, hiện tại là miếng đất quan sát và làm việc, còn tương lai là thời gian được chuẩn bị những gì cần tiên kiến.

626 — Có những nhà chỉ huy bắt kè tiên kiến, suy tư trước khi làm mà ý vào khả năng tùy cơ ứng biến của mình. Họ dễ mắc phải tật bối rối khi gặp việc khó và bởi không quen suy tính các vấn đề theo nhiều góc cạnh, nên họ thiên vị hay cựu xét một chiều. Chớ nếu họ có tập quán tiên kiến và phải gặp vấn đề nan giải bất ngờ, họ sẽ sáng suốt nhận xét và bình tĩnh quyết định. Họ tránh lược do dự, hồi hộp, giải quyết vụt chạc, rồi sợ庵 giải quyết lại làm hao tổn nơi kẻ dưới đủ hương diện.

627 — Không gì tai hại cho quân chúng bằng chịu đựng một lãnh tụ học cao mà thiền cận.

628 — Có những vấn đề cho đặng giải quyết, không cần những biện pháp rườm rà tì mỉ. Chỉ một biện pháp đơn thường nào đó ít tốn công, tốn giờ, tốn của mà kết quả khả quan, chính thủ lãnh phải tập thấy thứ biện pháp đó.

629 — Làm lớn phải thấy trước một phần ba trong số các người mình giao tiếp là quân thù của mình. Bình tĩnh tưởng tượng trước có một lũ người chuyên mòn bươi móc các góc kẽ đời tư của mình, các kẻ hờ của chương trình, mệnh lệnh của mình ra để xuyên tạc bêu xấu.

630 — Trong thời cầm quân, nhiều lần Tào Tháo tự hào về tánh lo xa và phòng bị. Người ghét Tào đến đâu cũng ghét vì Tào gian ác, đa nghi nhưng không hề dám nghi ngờ đầu óc khôn ngoan tiên kiến, tiên liệu của Tào. Bất cứ ai là tướng lãnh phải tập lấy cho mình thứ đầu óc ấy. Tinh thần phòng bị cẩn cứ vào sự suy xa thấy rộng, trù hoạch chương trình, khéo léo tổ chức, nỗ lực đôn đốc và thường xuyên kiểm soát để đề phòng những thất bại có thể xảy ra. Vì chỉ huy không được phép tỏ ra cho kẻ dưới biết mình phòng bị. Phải tạo cho họ hoàn cảnh chuẩn bị để thi hành các lệnh. Thái độ cẩn mật ấy giúp cho tướng lãnh tránh được sự phá hoại của kẻ thù, đồng thời không làm cho kẻ dưới coi thường sự bảo nguy khi cần thiết.

631 — Nếu ai bảo toát yếu những công việc của một vị thủ lãnh, bạn có thể nói : Suy nghĩ cẩn thận

quyết định sắt thép, ra lệnh hấp dẫn, bắt buộc thi hành chương trình, tiên liệu hết các phương tiện, kiềm điềm bằng cách theo dõi sát từng lời nói, hành vi của hạ cấp. Việc có thể gọi là quan trọng nhứt là tiên kiến. Tại vì đóng vai thủ lãnh là gián tiếp bảo các ý chí của kẻ dưới qui thuận ý chí của mình. Các trách nhiệm do đó đồ vè một mình. Nếu không tiên đoán chính xác các việc xảy ra, thì rủi khi việc hại xảy đến cho đoàn thể chỉ huy phải làm sao.

632 — Người ta nói có lần một nhà ngoại giao hỏi Nã phà Luân nhờ đâu giải quyết được nhiều vấn đề nhanh chóng và chính xác. Nã phà Luân nói nhờ có rành thì suy tính sǎo trước. Bắt chước Nã phà Luân được thì tốt bằng không, tối thiểu, thủ lãnh phải thấy trước một số vấn đề, một số trở lực, một số thắc mắc của hạ cấp mà tất cả liên đới với bốn phân chỉ huy của mình. Nhờ đó thủ lãnh khi hữu sự được bình tĩnh và công việc chạy dễ dàng.

633 — Làm lớn không có quyền hành động theo cá ý, theo tinh dục bất ngờ mà bất kè chương trình hoạch định trước.

CHƯƠNG XXVI

**THUẬT TỔ CHỨC
634 - 645**

634 — Ngay trong khái niệm thủ lãnh, có khái niệm trật tự và khái niệm này hàm súc khái niệm tổ chức. Một thủ lãnh lành nghề, là thủ lãnh chú trọng vào bực nhứt sự tổ chức. Họ chẳng những tổ chức đời tư, các công việc tư của mình mà còn tổ chức sinh hoạt của hạ cấp. Chính họ thấy trước việc nào chánh việc nào tùy. Chương trình được họ cưu mang, ra lệnh sắp, ra lệnh thi hành. Cũng chính họ lựa chọn ai có sở thích, cùng sở năng nào để giao công việc gì rồi họ hệ thống hóa các công tác để mục đích chung được chiếm đoạt. Tối kỵ cho thủ lãnh là chỉ huy mà không tổ chức. Một tập thể không tổ chức không thể gọi là đoàn người hiếu theo nghĩa thanh bại của tiếng mà công việc thiêu tổ chức cũng khó khởi thất bại. Một thủ lãnh nào nghèo nàn óc tổ chức, sớm muộn phải cáo chung với chức vụ của mình bằng không khi thuộc hạ phải điêu đứng vì hỗn loạn.

635 — Nhà lãnh đạo sáng suốt tổ chức không phải là kẻ lộn xộn như con ruồi và già làm như con cưỡng. Họ trầm tĩnh để suy nghĩ thấu đáo những vấn đề quan hệ đến trách vụ của họ và nhứt là họ biết nhìn sự tiến thoái của cơ đồ lò quốc để bỏ khuyết hay đôn đốc. Họ coi có lực lượng công tác nào phong phú mà ly tâm để qui hướng vào mục đích cộng đồng. Vấn đề nào thông thường, giản dị có thể giải quyết man liền được, thì họ thanh toán

ngay để rảnh trí theo dõi và tiến chung của bộ máy hoạt động công cộng.

636 — Không có tổ chức nếu không chú trọng đến vấn đề mỗi cá nhân phải làm đúng và chỉ làm công việc mà thượng cấp giao cho mình. Tình thần đó chỉ có khi có hệ thống cấp bậc chặt chẽ để tất cả hoạt động nhằm mục đích chung. Mục đích này sẽ không được thực hiện nếu từ thượng cấp đến hạ cấp thiếu sự trung tín với trách vụ riêng, người này xen vào việc kẻ kia hay mỗi người hoạt động đặc lực mà bất kể thành công tối hậu của đoàn thể.

637 — Quái tật thù địch của tổ chức chỉ huy là hành động tùy hứng, ra lệnh tùy ý nhất thời, không suy trước tình sau. Kết quả thu lượm trong may rủi và chắc rủi nhiều hơn may.

638 — Muốn giữ bình tĩnh nội tâm và ngoại thận, thủ lãnh tổ chức công việc cách nào cho mình khỏi bị tiếp khách hay bận việc đến đỗi mệt dù. Khi quái bận việc, người ta dễ hành động theo các xung động tình, it ý thức các hành vi lời nói của mình. Để cương quyết tự chủ, nếu không tạo điều kiện thuận hợp, thử think kho điểm tĩnh.

639 — Xương sống của tổ chức lãnh đạo là one lệnh phải thống nhất. Thuộc hạ phải tuân hành một thủ lãnh thôi. Trại định luật này cấp lãnh đạo sẽ bắt thuận và khôi phục họ hoạt động lộn xộn, thiếu sót, dư thừa, do dự và cầu thả. Muốn lệnh dùng màu thuần, các thủ lãnh phải thống nhất trong hệ thống của mình. Điều vì cầu danh, cầu lợi, cầu an mà chỉ trích bộ máy chỉ huy cách vô lý trước mặt

kẻ dưới. Nhẹ dạ làm ngược lại là] nói giáo cho kẻ thuộc hạ ác tâm phá hoại uy tín; cấp chỉ huy và làm cho công lợi bị hăm dọa.

640 — Chính sách cỏ điền này của người La Mã, bạn có thể áp dụng trong nghề chỉ huy của mình. Bạn hãy chia những người dưới mình ra từng nhóm, đoàn, để việc chỉ huy dễ dàng. Sự chia dĩ nhiên phải có tính chất khôn ngoan kéo sinh ra sự phân giai cấp, sự tranh đấu và oán thù vô ích. Bạn tổ chức có hệ thống rõ rệt cấp chỉ huy mà bạn ủy quyền, rồi dưới hạng này có hệ thống bị chỉ huy cũng vẫn liên lạc, trên dưới an khớp nhau. Đừng khi nào chỉ huy một quần chúng hỗn tạp, không phân chia từng khối. Khi có sự dậy loạn, trong một khối quan chúng bắt đầu, bạn vẫn dùng cách chia để dàn xếp. Hãy tìm cho ra kẻ dậy nguy đầu tiên, những đồng lõa, rồi trừng phạt riêng từng người. Chớ bao giờ [quơ rày, hay [đe dọa, trừng phạt nguyên một quần chúng. Làm vậy, đoàn the không ai cảm thấy mình có lỗi. Họ cảm thấy bất công. Khi đoàn thể sống chung có một lực lượng duy nhất để phản đối ta nếu ta làm phạt lòng họ. Hãy chia lực lượng họ ra. Làm cho họ yếu thế là ta strong thế. Trong một toán người có nhiều kẻ phản động. Ta đem riêng ra số người có lỗi, rồi nhơm danh đâm người vô tội, quở rày hạng có tội. Làm vậy kẻ có lỗi thấy cô thế và ta gây thêm lực lượng cho mình. Bạn thấy không lợi ích của lỗi chia để trị.

641 — Thủ lãnh thiên tài của thuật tờ chức không bao giờ để ngày mai việc có thể giải quyết ngay nay. Tinh thần đó họ thông truyền cho các cấp chỉ huy dưới họ. Vì đó thuộc phạm vi quyền

hành của họ, không hề bị động ú vô lý những vấn đề man giải có hại cho công ích.

642 — Trong nhiều tờ chức cần thư viện. Sách nên cho thuộc hạ đọc trước nhứt là sách chuyên môn liên quan đến ngành hoạt động của họ. Kế đó là những sách đào luyện kiến thức phổ thông, sách dạy sinh ngữ, từ ngữ, sách giải trí. Và nhứt định không có không được là sách đào luyện tư cách con người. Người dưới trước hết phải học làm người đi, rồi hãy làm cái gì khác.

643 — Trong những tờ chức quân sự, nếu có tờ chức thể thao, thủ lãnh thường nhấn mạnh óc đoàn kết, óc hiệp tác, óc tranh đấu, cần sức khỏe hơn cần thắng cho kỳ được bằng những mánh lới tàn bạo, dã man bôi lợ danh tiếng quân nhân.

644 — Thủ lãnh khi tờ chức bộ máy công vụ, đừng chỉ nhìn các việc gần mình hay việc nào mình thích mà phải quán thống các việc đề phân phối đều đặn những công sự viên có khả năng chuyên môn. Courtois nói chi lý : « Bởi vì giá trị kết thành một âm giai nên trách vụ phải làm nên một cái thang ».

645 — Câu lạc bộ trong những tờ chức có thể cần thiết. Mà phải đề phòng những nhà thầu lạm dụng hoàn cảnh ngặt nghèo của kẻ mua mà bán vắt chày ra nước, bán cơ hò như chỉ muốn lắt túi kẻ khác thôi. Phụ nữ thì buôn bán đắc lực đầy nhưng không nên có ý dùng mỹ nhân kế để hốt bạc.

CHAPTER XXVII

**THUẬT RA LỆNH
646 - 674**

646 — Đối với một số thuộc hạ, thủ lãnh đừng ra chương trình trước. Ký nhứt là chương trình chẳng đống. Họ vâng vâng dạ dạ mà không làm cái gì hết. Họ có thiện chí mà không có khả năng rồi làm sao. Việc tới đâu bắt họ làm tới đó. Việc này xong rồi, bắt làm việc khác.

647 — Những khi ra lệnh, bàn luận hay nghe giải bày tâm sự, thủ lãnh hãy dùng cái nhìn thọc sâu vào đáy nội tâm của thuộc hạ. Nhờ đó hiểu họ không chỉ nhờ điều họ nói mà còn do nét mặt, cử chỉ, thái độ của họ. Có nhiều thuộc hạ nói ra một đằng mà ý họ muốn nói môt ngả. Nhờ quan sát họ, thủ lãnh dễ nắm họ hơn.

648 — Mỗi lần ra lệnh, thủ lãnh nên nói cách nghiêm mật rõ ràng, giải thích kỹ, những chi tiết. Nếu có thể được, hãy bắt một trong những kẻ phải thi hành lệnh lập lại lệnh. Có nhiều lệnh phải dùng văn kiện để công bố nữa.

649 — Đừng khi nào ra lệnh bằng giọng mỉa mai. Hãy góm như cùi lối truyền lệnh mà trào phúng, giòn cợt. Lâu lâu chêm vào lời khôi hài duyên dáng thì lệnh được nghe chu đáo. Chớ ban lệnh mà nói kiều làm hèn hỏng.

650 — Khi truyền lệnh hay khi loan một tin gì nhứt là ác tin, thủ lãnh quan tâm sự truyền nhiễm tình cảm luôn xảy ra khi quần chúng xôn xao, cảm

xúc mạnh. Đừng quên cá nhàn khi tập hợp có thứ tâm lý riêng mà đặc điểm là hờ hang, dễ thò lò bí mật và than thân phận. Tin muôn chạy lẹ, hãy cho gieo khi nhiều người tụ họp và thủ lãnh lúc đoàn thề lâm nguy, coi chừng sự cảm xúc cuồng nhiệt hay lây của nhiều người làm thiệt hại chung.

651 — Lệnh lúc được còng bố, chẳng những tránh giọng mỉa mai, biếm nhẽ, thách đố mà còn tối kỵ kiêu van lớn, tỏ vẻ thượng cấp ăn mày lòng tuân phục của hạ cấp. Dĩ nhiên không nên truyền lệnh với thái độ kiêu căng như tuồng muôn nói ai giữ không giữ thì thôi. Có nhiều lệnh nói sơ qua lý do hợp lý, song nhứt định không để cho hạ cấp luôn đòi hỏi tại sao có lệnh này, tại sao có lệnh kia. Nhà chỉ huy mà cứ lo cắt nghĩa nguyên nhân các huấn lệnh là vô tình bán rẻ quyền uy của mình. Phải giữ cho lệnh luôn có tính chất độc tài và bắt buộc cách khéo léo.

652 — Có nhiều vị chỉ huy khi ra lệnh không ngó thẳng vào hạ cấp mà liết ngó lên trời thì nhắm mắt lại để rồi ngó xuống đất hay ngó mènh ngó mông. Họ có lúc quơ hai tay ra trước, mặt gần xuống đất, đi tới đi lui, đi qua đi lại và vừa đi vừa nói. Lời nói của họ bạn dù biết là thiếu hẳn diện lực hấp dẫn rồi. Kẻ dưới chỉ còn nghe họ tại vì sợ quyền chức hay quyền lực thôi, chứ không kẻ gì tới quyền uy của họ. Họ không để ý cho đặng lệnh khắc tạc vào tâm não hạ cấp, họ phải đứng nghiêm chỉnh, nói cương quyết và lúc nói, cặp mắt họ phải gieo nhãn lực vào các tròng mắt kẻ dưới. Phải tiết

kiệm điệu bộ, cũng như lời nói khi ra lệnh, nhứt là những khi ra khẩn lệnh.

653 — Lệnh nào thấy hạ cấp không thè tuân thủ chu đáo thì nhứt định không ra. Dù họ có thiện chí giữ luật mà không đủ khả năng giữ luật, luật bị vi phạm, uy quyền của thượng cấp cũng bị hăm dọa vì hạ cấp cho rằng lệnh phi lý. Làm lớn mà hành động bất hợp lý là vô tình làm trò cười.

654 — Một người lớn tuổi, học cao, khi đi đêm một mình sợ ma, gác lý trí, lương tri, ý chí một bên mà chỉ dùng tưởng tượng. Họ tưởng tượng ma bao vây họ, chạy lui lui sau lưng họ, sẽ hiện hình quái dị ra nhát họ. Quần chúng càng dễ bị óc tưởng tượng chi phối hơn như vậy nữa. Thủ lãnh nhiều khi không hơn thuộc hạ gì lắm mà thuộc hạ nghe đồn thủ lãnh tài ba, đạo hạnh, khôn khéo khi xử thế, nên mỗi lần gặp thủ lãnh họ gần như mất hồn. Biết dùng uy danh, thủ lãnh dễ ra lệnh.

655 — Không có gì buồn cười bằng xem một viên chỉ huy liền bóc cái miệng ra lệnh, hết lệnh này đến lệnh kia, ông ra lung tung, ra không cần được thi hành, ra để mà ra. Làm vậy còn gì uy quyền? Hãy tiết kiệm huấn lệnh của mình: huấn lệnh trừng phạt, ngăn cấm hay chỉ dạy cũng vậy. Bạn nói quá, ra lệnh nhiều quá, kẻ dưới nhảm chán bạn, coi rẻ lời nói hay lệnh viết của bạn. Bạn hãy ra lệnh chỉ nhứt khi tối cần. Tránh rườm rà, dài dòng; nhứt là dừng mỉa mai, trào phúng hay nói cạnh, nói mi. Mấy lời nói này là của kẻ ngang vai hay kẻ nhỏ và bất lực. Áp dụng lối ấy, bạn tỏ ra đâu có gì

lớn hơn kẻ mình quản trị. Bạn cần phải cho họ biết bạn là người lớn. Sự gì muốn nói, cứ nói [tự nhiên, chân thành nói với giọng kẻ lớn lo lắng hạnh phúc cho kẻ nhỏ. Lẽ dĩ nhiên không phải vì đó mà có thái độ kiêu căng. Ta vẫn khiêm tốn mà vẫn có thái độ quân tử. Hơn nữa những huấn lệnh ta ra, là ta có ý cho kẻ dưới thi hành chu đáo. Mà ta cả đồng, ra bất tuyệt, ai làm chu toàn được. Mà không làm xong, dù muốn dù không, cũng là cách bất tuân rồi. Uy quyền của ta vì đó mỏng manh, lâm nguy hiểm. Kẻ dưới lần lần coi việc bỏ huấn lệnh là việc tất nhiên. Đến một giai đoạn nọ, ta không còn đủ thế lực hậu thuẫn, lệnh ta ra không ai thi hành hết. Và như vậy là gì?

656 — Thủ lãnh đã dành phải dùng ngoài mày để biểu diễn uy quyền mặc dù ngôn ngữ vẫn là phương tiện nhiều khuyết điểm trong sự biến lộ nội tâm. Nhưng thủ lãnh còn có thể dùng nhiều phương thế khác như các nét mặt. Tôi muốn nói nhẫn trán, nheo lông mày, cầm bộ mặt cho tĩnh, cầm môi, liếm môi, ra hiệu bộ bằng tay hay bắt tay, tất cả tùy người, tùy việc, tùy tâm tình, trường hợp, thủ lãnh có thể không cần nói mà vẫn ra lệnh, cảnh cáo hay biểu đồng tình làm cho thuộc hạ kính phục. Một chí sĩ nói với Jean des Vignes Ronges rằng, khi ông sững nhìn tượng Môi-sen do Michel Ange chạm, đặt ở đèn thờ Saint Pierre, ông cảm thấy sợ hãi, cung kính. Điều xứng thú này đáng tin.

657 — Không phải vô lý mà người ta nói hầu hết những nhà tướng đại tài đều có tánh lừa. Vì chỉ huy nhờ kỹ có tánh lừa chờ dùng để bộc lộ

lãnh ấy sai mùa. Tối kỵ là ra lệnh trong lúc nỗi cộc. Lệnh ra khi giận giữ khó được suy nghĩ cẩn thận trước mà còn có thể làm cho cấp dưới nghĩ rằng thượng cấp hành động bất cẩn nếu không phải là lùu.

658 — Một lệnh mà tuyên bố mập mờ thì kể như phân nửa không được thi hành. Bản chất của lệnh chẳng những phải rõ rệt mà khi được công bố bằng văn tự hay ngôn từ nhút nhát phải sáng tỏ. Nếu là luật viết bằng tay chẳng những nội dung, cách hành văn phải sáng mà chữ viết phải dễ đọc. Nên luật phô biến bằng lối đánh máy hay quay rõ nê ô, phải lo bỏ dấu cho đúng. Nhà chỉ huy truyền lệnh bằng miệng phải đứng hay ngồi nghiêm trang, mắt gần chòng chọc vào con người hạ cấp, nói gần minh bạch từng tiếng. Các tiếng phải tiết kiệm. Lời lẽ không quá dâng, không bất cập.

659 — Chân lý ngàn đời là người nào cũng ưa những lời nói ngọt. Gustave le Bon cũng quả quyết : « Một lời nói hay thường có hiệu lực hơn một lý lẽ hay ». Vậy mà nhiều vị chỉ huy ra lệnh cho hạ cấp nhiều khi như chửi lộn. Nếu họ không cần ai thương mến, thì ít ra họ cũng sợ sự trả đũa của kẻ ác tàm nhút là trong giới quân sự, nơi chiến trường. Ai mà không có tự ái, kẻ dưới còn giàu tham tình này hơn nữa. Thủ lãnh đã có quyền chức thì cần gì ăn nói cộc cằn. Nếu ruồi dễ chết trong mặt thì thuộc hạ cũng không khó ngoan ngoãn tuân phục nếu cấp lệnh đạo biết dùng ba tắc lưỡi êm dịu.

660 — Nếu phải ra lệnh bắt buộc nhiều hành vi

khó khăn ở thuộc hạ mà nhiều kẻ hoặc có tài đức hơn mình, hoặc ngang ngạnh hơn mình, thấy khó truyền lệnh quá, thì thay vì ra lệnh cộc lốc, trực tiếp, thủ lãnh đặt những câu hỏi sao cho thuộc hạ thấy mình trả lời đúng ý mà hành diện, mà ý thức trách nhiệm về điều mình ưng làm. Thoạt đầu thủ lãnh bối tri các câu hỏi sao cho họ đừng trả lời « Không » ; gấp hụt đầu óc già giàn đã trả lời tiêu cực rồi họ khó trả tích cực lại lắm. Họ có thể không dám cãi lệnh mà sự tuân phục của họ khó trung tin.

661 — Lệnh ra : Làm như vậy. Lệnh ra nữa : Đừng làm như vậy. Lệnh ra nữa : cứ làm. Lệnh lại ra nữa : Thôi. Trời ơi ! Sao mà « lệnh, rồi phản lệnh và hỗn độn » vì bất định đến thế. Thủ lãnh đừng ý quyền cao, muốn bảo làm cái gì, lúc nào, cách nào cũng được. Trước khi ra lệnh sao không suy nghĩ chin chắn trước. Thuộc hạ đâu phải toàn là kẻ ngu. Sự vô lý coi chừng là mầm mống của nguy loạn.

662 — Ai ra lệnh cho bạn và tôi mà nói như vậy : « Các bạn hãy làm việc đó mà nếu thấy hay thì làm, làm không được thì thôi », chúng ta có làm theo ý họ không ? Chắc chắn là không. Nguyên nhân là tại họ ra lệnh mà có giọng điệu lôi thôi, xập xệ, cầm chừng. Nghĩa là họ ra lệnh mà vò tinh phản lệnh, đã phản lệnh rồi còn bắt kẻ dưới tuân lệnh sao được.

663 — Tôi thấy có nhiều lãnh tụ sao hình như ghiền cãi lý với kẻ dưới. Và họ hễ ra lệnh gì đều dài dòng, cắt nghĩa đủ thứ lý do. Chi vậy ? Đầu

rằng khi cần, ta phải cất nghĩa cho người dưới sự ích lợi của huấn lệnh và giải quyết những chyện vắn của họ. Song ta đừng vì đó mà lách chách, cãi vật cãi vụn với người dưới. Làm vậy họ sẽ không còn kính trọng ta nữa. Trong khi cãi, làm sao tránh được sự lỡ lời và phép của kẻ dưới. Ta làm sao tránh khỏi giận dữ, mỉa mai, nói thô lỗ... Uy quyền của ta, vì đó, rất nguy nan, bị gặm rút lần lần và sau cùng bị đánh rơi. Thê là ta nói mặc ta, kẻ dưới bắt kè phải quay. Tôi chừng đó, ta hoặc chỉ huy hay bù nhìn, hoặc từ chức nêu không bị đá đảo.

664 — Bạn có gặp thử người lãnh trách vụ điều khiển ít học, dốt việc đời, nghèo tàn lý học mà cấp bức cao lục họ ra lệnh không. Vì thiếu căn bản giá trị, nhứt là thiếu tự tin nên khi ban bố huấn lệnh họ gào thét như vũ bão. Tiếng của họ rang rảng như gươm chặt trên da. Người ta còn thấy mặt họ nghèo hèn lèn, mắt họ ngó lão lién, tay họ quơ huênh hoang, lối đi của họ cà xóc cà tac. Bạn đừng vời kèt an họ ac độc hay khó tánh. Tại họ thấy thiếu thốn chán giá trị nên có ý hành động như vậy để bồi bổ những lò trống của tâm hồn. Trực tiếp với họ bạn sẽ thấy họ tốt bụng, lo lắng cho bạn nữa. Ma hé họ hành quyền bạn thấy họ có vẻ hống hach hay lố bịch. Nhìn kỹ họ bạn tức cười là họ hữu đồng mà vô mưu, ăn nói chém máy chặt giờ nà giá trị cá nhân bỗng như ô ong. Họ là những người dễ sai hành lệnh chờ kho thanh thủ lãnh chán tài.

665 — Có nhiều trường hợp các tiếng «Phải làm việc này, phải nói điều này» có thể đổi lại bằng «Có thể làm... nói việc này điều này». Các tiếng

êm dịu sau bớt chạm tánh tự tôn của thuộc hạ, đánh tat ý thức bị sai khiến như một đồ vật.

666 — Có nhiều thủ lãnh ra lệnh như người ta chửi lện. Có kẻ ra lệnh như ó giặc hay ăn mày. Họ là những người không xứng đáng với chức vụ của mình. Bạn khi ra lệnh tránh lỗi nói cộc cằn, xắn xốm. Bạn nói vắn tắt, nghiêm trang, êm ái, cương quyết, rõ rệt từng tiếng, gắn từng tiếng mà đừng kiêu cách mỉa mai. Bạn đừng nói ú ó, hay mau quá. Lệnh ra cần được nghe rõ hiểu rõ để được thi hành. Bạn có thể bảo một viên chỉ huy hạ cấp lập lại lệnh bạn cho toàn thể kẻ dưới nghe rõ. Sự lập lại này cần thiết và gây uy quyền cho bạn. Sau khi ra lệnh, nếu thấy kẻ khác không thi hành chu đáo, đừng nóng giận lập đi lập lại hay đay nghiến, mỉa mai. Hãy chỉ dạy những việc làm nghịch lại những lỗi làm cho kẻ dưới thi hành và như vậy là họ giữ luật. Nếu cần lập lại thì bảo kẻ chỉ huy ta ủy quyền làm thế. Nói vậy tôi cố ý bạn hiểu rằng chúng ta luôn tránh tỏ ra mình bất lực trước kẻ dưới, tránh sự đi ăn mày ăn xin uy quyền ở họ. Dĩ nhiên khi ra lệnh không được dùng những lời nói, cách nói van lén, năn nỉ, đàn bà bạc nhược. Không bao giờ quần chúng, tuy nhiều lần bất tuân luật, tra có một thủ lãnh yếu hèn. Bạn phải có thái độ, giọng điệu cương quyết, anh dũng. Và nòng cốt của anh dũng phải là sự êm thắm, thu tâm. Tránh những cách ra lệnh « Phải làm... cấm làm... Hãy dùng những tiếng êm hơn như « Ta sẽ làm... Ta nên làm. » Bồ ích cho ta là ta làm. Có khi đặt câu hỏi : « Ta có thể làm, nên làm được không... » Song dù cách nào thu tâm

không có nghĩa là năn nỉ. Phải trộn lộn cho đều uy quyền và tình yêu. Lỗ một bên là thất bại. Hơn nữa trước khi ra lệnh, ta hãy gày một hẫu không khi thính lặng. Có nhiều lãnh tụ bất chấp việc quan hệ này. Hễ họ muốn ra thì dù quần chúng chú ý nghe hay òn ào, họ vẫn nói và kết quả là họ nói mặc họ, quần chúng kẻ nghe người không. Lệnh ra không được tất cả thi hành và như vậy, không phải tại quần chúng mà tại họ. Bạn đừng như hàng lãnh đạo dốt nghè này. Muốn lời bạn nói có giá trị, hãy gây thính lặng huyền bí trong đám người dưới. Gây thính lặng cũng phải có nghệ thuật. Đừng la hét « nin nin... im im... hay chu miệng : xuýt... đê tay lên môi rồi ra hiệu làm thính. Máy lối ấy, ít có hiệu quả có khi gây ác cảm nữa. Bạn hãy để cho một bức chỉ huy hạ cấp làm công việc này và dạy họ tránh những hiệu lệnh trên. Dạy cho họ ra lệnh làm thính cách tích cực bằng những câu như « năm phút nữa chúng ta thính lặng... Trước mặt chỉ huy trưởng... thủ lãnh... chúng ta nghiêm chỉnh làm thính. Hay nếu ta cần ra lệnh, thì ra cách oai dũng, bằng những tiếng nào đó nghiêm... làm thính mà cho rèn kéo dài. Rồi mới bắt đầu nói to, nói nhỏ, nói chậm. Sự thính lặng sẽ gia tăng. Từ từ ta nói to lên để thêm sự nghiêm trọng của lời nói. Những bí quyết đơn sơ này nếu biết và thi hành chu đáo ta sẽ hành quyền đặc lực.

667 — Cấp chỉ huy trước khi ra một lệnh phải suy tính chín muồi về lợi ích của lệnh ấy. Dĩ nhiên không ai khỏi đổi lần làm lần và tướng lãnh có thể thay đổi lệnh. Nhưng phải hết sức tiết kiệm sự thay

đổi. Luôn thay đổi lệnh, vị chỉ huy vô tình tự tố cáo cho hạ cấp thấy mình hành động nói năng theo sự nhẹ dạ, nông nỗi, thiếu suy trước tình sau. Hạ cấp cũng chịu không nổi cái tánh dễ dàng trở xuôi trở ngược như chong chóng đổi chiều của họ.

668 — Không có gì dễ xô thủ lãnh vào hổ thắt bại bằng mỗi lần ra lệnh thủ lãnh già hàm nói tại lý này lẽ kia rồi hỏi thuộc hạ làm được không ?

669 — Con người thường hành động theo ảnh hưởng của ám thị. Nuôi mãi ý tưởng nào người ta sẽ nói hay thể hiện ý tưởng ấy. Biết định luật tâm lý ấy, thủ lãnh nên dùng ám thị làm phương thế để giúp thuộc hạ hành lệnh. Tức là thủ lãnh nếu không lặp lại lệnh thì tìm cách cho kẻ dưới lặp lại nhiều lần để ý tưởng lệnh khắc sâu trong tâm não người phải hành lệnh. Trong trường hợp kẻ dưới tự lập lại lệnh người ta gọi là tự kỷ ám thị.

670 — Trong trường hợp phải ra những lệnh minh biết là cực kỳ khó thực hiện, thủ lãnh cứ nghiêm trọng tuyên bố rồi đạo mạo dạo mắt nhìn thuộc hạ sau đó thông thả, điềm đạm bỏ đi. Thuộc hạ xì xào àm ĩ. Họ công kích nữa. Mặc kệ họ. Thủ lãnh không chạy trốn mà cũng không bùm miệng họ. Họ bất mãn mà rồi họ sẽ hành lệnh. Thái độ thinh lặng, huyền nhiệm của thủ lãnh là kích thích tố làm cho lương tâm thuộc hạ lo chu toàn bỗn phận.

671 — Đừng khi nào ra thứ lệnh gì mà liệu kẻ dưới dù có thiện chí đến đâu cũng không đủ khả năng giữ. Không có gì gây lộn xộn cho thuộc hạ bằng một thủ lãnh già hàm trong việc ra lệnh.

672 — Lệnh mà ra lè nhẹ, cầm chừng thì có khác gì bảo cho thuộc hạ biết lệnh thi hành khó, thi hành không được và sẽ thất bại không. Lệnh ra như búa ném đe, hùng như bão tố là đây thuộc hạ qua nửa mức thành công rồi vậy.

673 — Hành động của thủ lãnh sẽ phản công ích khi lệnh của họ chà đạp nhân vị của thuộc hạ là những phần tử đóng góp phục vụ công ích.

674 — Không có gì phá hoại uy quyền bằng huấn lệnh bị phản đối và bất tuân.

CHƯƠNG XXVIII

THUẬT TƯỞNG THƯỞNG
675 - 685

675 — Một trong những cách làm cho thuộc hạ hăng say thi hành bỗn phận là thủ lãnh cho họ biết những tiến bộ của họ và một cách xứng đáng, thủ lãnh ban cho họ lời khen, phần thưởng...

676 — Nếu lâu lâu thủ lãnh được thương cấp ban những phần thưởng phụ thêm hay cho lãnh tiền truy cấp mà như có cờ bay trong bụng, thấy đời lên hương, thì tại sao không nghĩ rằng thuộc hạ sẽ dám sống chết với bỗn phận và hân hoan như mình nếu mình biết thưởng thêm công trạng của họ.

677 — Ham lợi quá lẽ đến quên mất những giá trị tinh thần thì không nên. Song thiết tưởng hạ cấp có thèm hoạt động chu đáo để hưởng những cái lợi chính đáng. Một vĩ nhân nào chẳng đã nói: « Thợ có quyền lãnh lương ». Thỉnh thoảng thủ lãnh nên kích thích chí hoạt động của thuộc hạ bằng cách hướng họ về lòng hâm mộ diện nhận phần thưởng vật chất có do công cán đặc lực của họ. Tâm tình ham lợi ấy rất phải lẽ và cao thượng.

678 — Một lời khen họ đúng lúc, đúng nơi của thủ lãnh nhiều khi có giá trị hơn trăm lời khuyên dạy hay chỉ-trich.

679 — Tại sao thủ lãnh cứ già hảm quảng cáo cái tôi của mình, lôi cái chuyện con con mà mình cho là hiền hách đem ra dồn vào tay thuộc hạ để ăn mày những lời khen nhiều khi rất mỉa mai. Biết bao công trạng của kẻ công lực đồng cấp, của

thuộc hạ, thủ lãnh sao không đề cao. Nếu ích kỷ, đó cũng là cách tự đề cao gián tiếp mà rất thanh nhã.

680 — Không thuộc hạ nào không cảm thấy đời mình tự do và lên hương bằng biết chắc mình phục vụ chánh nghĩa, trong khi đó được thượng cấp luôn quan tâm, nhìn nhận công trạng và khuyến khích tiến bộ.

681 — Án Tử bảo Tề Vương thăng thưởng hạ cấp để khuyến khích chờ không để đèn ơn. Nhưng một tướng lãnh sáng suốt thăng thưởng vừa kích thích chí tiến thủ vừa tỏ lòng tri ân. Ai là người không dám chết sống với kẻ nhận công lao của mình và biết phải quay đèn đáp công trạng của mình. Nhưng khi thăng thưởng phải đề phòng những tên lưu manh, lười biếng lạm dụng sự bừa bãi của thượng cấp để nằm mát ăn bát vàng. Thăng thưởng mà dòng đều quên kẻ hữu công lẫn người vô công là hạ giá phần thưởng, gây niềm bất mãn trong giới nhiều công trạng và vô tình khuyến khích bọn hạ cấp ăn bám đoàn thể.

682 — Khen lao thành thật một ai, cho thủ lãnh chân chính, là nêu cho kẻ ấy một lý tưởng, ra cho họ một chương trình để theo đuổi, thực hiện.

683 — Nếu một người thích được người yêu nói yêu mình thế nào thì một thuộc hạ thích được thủ lãnh nói bằng lòng mình thế ấy.

684 — Không hà tiện lời khen mà cũng đừng hoang phi nó nhiều quá, nó sẽ bị coi thường hay quái gở là nó bị coi như lời mồi mép của kẻ nói một đàng làm một ngả.

685 — Tưởng thưởng vội vàng, sai chỗ, dư thừa, ra vẻ vụ lợi là hành động của những thủ lãnh non tài.

CHƯƠNG XXIX

**THUẬT TRỪNG PHẠT
686 - 728**

686 — Có nhiều vị chỉ huy vô tình khiến số đông trong đoàn thể thù nghịch mình. Một lời khiển trách nào đó có tính cách quơ dũa cả năm làm phạt lòng nhiều người trong đó có nhiều đầu óc đầy thiện chí từ trước bênh vực vị chỉ huy mà nay bị bạc đãi nên chán nản. Muốn khỏi gây thù oán vô ích như vậy, thủ lãnh ăn nói có chẽn vững, rày phạt theo tinh thần câu mia sâu có đốt nhà dột có nơi. Hầy tạo những thuộc hạ đứng sẵn thành hậu thuẫn cho mình.

687 — Đừng ý hễ có quyền thì cứ tung hoành phạt. Nên [nhờ] ta có thể ra hình phạt mà ta không có quyền trốn trách nhiệm của hình phạt. Một hình phạt nói lên giá trị của kẻ bắt buộc nó. Phải coi lối đáng phạt không. Hình phạt sẽ có giá trị gì. Nó chắc chắn không phải là sự phục thù hay là việc phạt sinh do tánh nóng nảy, vội vàng của cấp chỉ huy. Mà nó là phương thế giúp kẻ lối sống lương thiện hơn đồng thời cũng cảnh cáo các kẻ ít tinh thần kỷ luật.

688 — Thấy kẻ dưới vi phạm một luật, nhà chỉ huy cần đặt ra những câu hỏi này:

1) Có phải tại mình ra luật không thể giữ được không? Luật của mình ra có được ban hành, giải thích, áp dụng chu đáo từ trên xuống dưới không?

2) Có thể cấp chỉ huy thuộc hạ nghe lệnh một đồng đem cho kẻ khác áp dụng một ngả không?

3) Người phạm luật vì ngoan cố hay nhẹ dạ, vô tình. Họ có đủ phương thế giữ luật không. Nếu không có đủ khả năng giữ luật thì lỗi phần lớn do về nhà lập luật.

4) Coi có nguyên nhân nào khác làm họ phạm luật và họ vô tội mà hữu trách không ?

Nhờ những câu hỏi đó, nhà lãnh đạo khi cần phạt, phạt có hiệu quả tốt cho tội nhân cũng như cho uy quyền của mình.

689 — Dưới quyền của mình, thủ lãnh dù biết có những tâm hồn non yếu, hay sợ sệt, bối rối. Vì đó thủ lãnh tránh những lỗi; khiên trách mà hăm dọa. Hăm dọa thường ít có giáo dục. Nó gây ác cảm và gây khổ tâm nơi kẻ dưới.

690 — Phạt ai là phạt vì công ích, bất đắc dĩ lầm mờ phạt chớ không phải làm một việc nhẹ dạ hay vì óc báo oán tiêu nhàn. Thủ lãnh dù huồi hàn vì bị ai xử bỉ, khi gặp vận thải, không trả thù. Quí Cao ra lệnh chặt chân người nọ. Khi nước Vệ loạn, Quí Cao tâu thoát, gặp người ấy một chân, đứng giữ cửa thành. Anh chỉ tường đồ, lỗ trống cho Quí Cao trông, Quí Cao bảo quan tử không leo tường, chui lỗ. Sau cùng anh chỉ nhà. Quí Cao vào nấp. Quí Cao gặp anh hỏi : « Ta ra lệnh chặt chân người và đây là lúc tiện cho người báo oán sao người còn giúp ta ? » Anh ấy đáp : « Lúc ra án phạt tôi, ông phạt bất đắc dĩ ? Tại tôi có lỗi. Phạt mà ông tôi ra ưu sầu. Ông là quân tử. Vì đó tôi cứu ông ». Truyền này trong Gia ngữ thực là bài học muôn đời cho những nhà lãnh đạo cầm quyền trừng phạt tội nhân.

691 — Nếu được một hạ cấp có quyền trên một số người, thưa méc về hành vi của kẻ dưới nào đó, thủ lãnh phải hết sức cẩn thận. Có khi cần thiết « phủ binh phủ, huyên binh huyên » vì lý do bảo tồn trật tự chung, cũng cố hệ thống quyền chức, cách riêng trong nhà binh, gần giữ hệ thống quân giai : Không nên trắng trợn, công khai binh vực hạ cấp để thương cấp dù có lỗi mà đang tại chức, khiến quyền chức bị hiểu lầm, phản đối. Tuy không được hành động như vậy nhưng đừng vì lẽ đó mà thủ lãnh cứ nghe một tiếng chuông của một thương cấp rồi, cả vú lấp miệng em, chỉ lo tấn công hạ cấp để gây toàn bất công. Hãy trầm tĩnh. Cứu xét vấn đề theo nhiều khía cạnh. Nghe cả hai tiếng chuông đối nghịch. Chờ một thời gian rồi hãy quyết định dứt khoát.

692 — Làm lớn nhút định phải kỹ, rất kỹ; nhưng cũng nhút định đừng nhỏ mon đốn đỗi gấp cái gì quấy cũng nói, nói liền. Nói như vậy, lời của nhà chỉ huy, vì nhiều quá, dễ bị coi thường. Hãy để ý nhiều khuyết điểm của hạ cấp rồi một dịp nào thuận tiện đó, đem ra nói đầy đủ.

693 — Làm lớn có kẻ chỉ biết có cám. Họ quan tâm ngăn cản việc này việc kia và cũng không quên chuyên lo đe dọa, trừng phạt. Sao lại vậy? Cám và phạt vẫn cần thiết để điều khiển song thiết tưởng nên tích cực chỉ dạy nhiều hơn chử. Muốn kẻ dưới đừng bất tuân, thay vì ra nhiều hình phạt quá, nên rèn luyện cho họ tinh thần yêu kỷ luật, đầu óc cao thượng, coi sự vàng lời là điều kiện tối yếu

của trật tự, là phương thế gây hận hỷ phúc từ nhàn và công cộng, là „bi quyết rèn chí khí. Trong một cây kiêng ta đâu phải lo «sửa», lo tè nhánh chết mà phải lo uốn cho có hình tốt đẹp, phải lo bon phân tưới nước cho nó có, nhiều sinh lực nẩy bông hoa... Chỉ huy con người cũng thế, ngăn cấm việc xấu ở họ ma cũng chỉ dạy, hướng dẫn họ hành thiện.

694 — Muốn khiền trách một thuộc hạ lối làm, vì chỉ huy phải xét lời của họ cách toàn diện. Chẳng những dung địa vị lãnh đạo mà còn phải dung cương vị người thụ tri để nhìn coi tội nhân có ở trường hợp lòng thì vô tội mà bên ngoài hữu trách không? Nếu dung vậy, lúc rày, thủ lãnh phải phân tách chỗ đang khiền trách ở thuộc hạ là bên ngoài họ hành động phạm pháp, hại công ích, làm gương xấu. Nội tâm vô tội của họ được cấp trên hiểu và thông cảm mà họ vẫn phải nhận lỗi làm. Nếu cần phạt, hãy phạt trong tuinh thần đó.

695 — Mời nắm quyền chỉ huy, muốn cho về sau kỷ luật áp dụng chặt chẽ, thủ lãnh phải tạo một nề nếp giữ luật. Tức là phải khéo léo gắt gao bắt thuộc hạ tuân luật. Buổi đầu có thể phạt nhiều nữa. Tập cho họ vò khuôn kỷ luật rồi sau thủ lãnh đỡ nhọc công hướng dẫn. Lúc áp dụng luật, khéo một chút ở chỗ ăn núp cá nhân của mình mà đưa luật ra. Chẳng hạn như làm một bản liệt kê ai đi trễ, ai thất hứa, ai ở dơ phạt bằng hình phạt nào. Thủ lãnh không cần nặng lời với phạt mà để thuộc hạ phải lo lähnh hình phạt để đến bù lại luật mình đã lỗi. Làm vậy thủ lãnh tránh được thiên vị và gày oán ghét.

696 — Có những thủ lãnh tướng cho được lấy lòng kẻ dưới không nên phạt. Làm tướng của họ đưa họ đến chỗ bị khinh ra mặt và trật tự càng bị hăm dọa. Họ quên rằng con người tự nhiên có ý thức về công bằng. Chính bình phạt có mục đích lập lại công bằng nên nhiều khi nó cần tự bản chất. Thời nào cũng phải có tòa án, tù ngục, đoạn đầu dài. Hình phạt phải có. Vấn đề chỉ đặt là phạt có nghệ thuật thôi. Làm lớn mà không biết hay không dám phạt là nắm chắc sự thất bại và chắc chắn phá hoại công ích.

697 — Nhiều khi tha một tội nhân mà cải thiện hàng trăm nghìn tội nhân khác và có thể tạo thành bạn thân bao nhiêu kẻ chưa phạm luật mà đã sẵn hiền tị thủ lãnh. Gươm máy nhiều khi cần mà cũng cần không kém là thủ lãnh kêu riêng kẻ phạm luật nhẹ lời chỉ phải quấy cho họ rồi cứ tha họ. Tha thử mà vẫn khéo léo theo dõi đề phòng. Một tha như vậy bằng trăm lần bắt và uy tín thủ lãnh ngày càng quý trọng tâm địa hạ cấp.

698 — Tôi đã nói sơ về việc phạt. Tướng cần thêm vài tiếng nữa ở đây. Bạn đừng tưởng mình có quyền chỉ huy rồi muốn phạt ai thì phạt, phạt dù bất công cũng vẫn câu nệ phạt. Phạt, chúng ta nhớ không phải là mục đích: mà mục đích là kẻ dưới tuân lệnh ta hành thiện. Phạt là phương thế. Trước khi phạt phải điều tra lỗi lầm chu đáo. Phải làm cho kẻ có lỗi biết mình lỗi và đáng phạt. Hãy để thời giờ cho con trẻ hay bắt cứ ai ai dưới quyền ta mà có lỗi xét lỗi, bình vực mình. Rốt cùng cần phạt thì bạn phạt. Phạt đúng hình phạt đã ra, không già mà cũng không giàm. Nếu không có hình

luật định trước thì phải cản hinh phạt cho vừa xứng lỗi. Khi phạt rồi thì, sau đừng có nhắc tội lỗi, đừng in tri, hoài nghi kẻ đã phạm luật. Có khi chúng ta không cần phạt mà chỉ khích lè chỉ tiễn thổi về việc thiện ở kẻ dưới. Hãy nói rằng họ vốn là kẻ đường hoàng, nên bảo tồn danh giá, họ có lý tưởng tốt đẹp hãy cố chiếm đoạt. Dùng cách này không chạm lòng tự ái kẻ lỗi mà cải thiện họ rất hiệu quả.

699 — Không ít nhà chỉ huy trong thâm tâm rất tốt, dễ dàng miễn thứ lỗi lầm của hạ cấp mà bị tật gấp lỗi côn con nào cũng cảnh cáo thành ra vô tình gieo ác cảm lung tung. Tôi biết khi tỉ mỉ cảnh cáo như vậy, vì chỉ huy không có ác tâm, không muốn làm cái việc người ta gọi là « sùa lung » để làm mất mặt kẻ dưới. Nhưng dù có thiện chí mà cách sùa dạy kém khôn ngoan cũng khó có uy tin. Đã ý đừng khi nào mời tiếp xúc với thuộc hạ mà khởi sự bằng bắt lỗi rầy trách. Nếu thấy can chinh phong điều gì hãy làm sao lúc thàn mật, chào hỏi hay dạy dỗ và nói bằng giọng tỏ ra chỉ nhắc sơ qua thôi đồng thời nói rằng thuộc hạ dù sùc hành động đúng đắn mà chỉ sợ đối lúc quên thôi.

700 — Lầm lúc không cần dùng lời nói mà vẫn khiến trách, trường phạt được. Như thủ lãnh thinh lặng, thinh lặng cảnh cáo, tránh không cho kẻ dưới gặp mặt, tiếp chuyện.

701 — Ai cũng biết nhà lãnh đạo trước hết là nhà giáo-dục. Vì đó khi kẻ dưới lầm lỗi, họ không đem cá nhân nổi tam hành ra mắng chửi thuộc hạ

nặng lời. Xài xê nhàn vị thuộc hạ dù lúc kẻ này hữu trách, là làm việc đã man. Thủ lãnh sở dĩ rầy phạt tội nhân đâu phải tại tội nhân chạm cá nhàn hay quyền lợi thủ lãnh mà tại vì thủ lãnh là hiện thân của quyền hành, có bổn phận gìn giữ trật tự chung. Bởi đó khi rầy phạt vẫn phải dùng lời lẽ, hình phạt tôn trọng nhàn vị của tội nhân. Lạm dụng lúc kẻ dưới xuống nước mà lên mặt quá lời là thái độ của những tù trưởng của thời ăn lòng ở lỗ. Trong khi hậu văn minh, thủ lãnh vừa mỉm cười và nhàn hậu vừa ra những hình phạt nặng nề.

702 — Một thủ lãnh sáng suốt nên có một bản liệt kê sẵn các tội trọng, tội khinh, tội nào bị thử hình phạt nào. Khi cần phạt thì cứ bắt thuộc hạ tuân thủ luật phạt đã án định từ trước. Nhờ bản liệt kê ấy, thủ lãnh khỏi ngại phạt kẻ mình thân thích và đối với kẻ không thân thích, thủ lãnh vẫn tố thái độ cao thượng vì nói rằng mình lấy làm tiếc về hình phạt, cá nhân mình không ăn thua gì, tại luật đòi buộc như vậy. Kẻ bị phạt tự nhiên cảm thấy mình không phải bị thượng cấp trả thù mà mình phải chịu phạt để đền tội.

703 — Trong nhà binh có khi tướng, tá, úy nói mày tao với nhau và với binh sĩ mà ít bị khinh ra mặt. Tại sao? Có gì đâu tại hình phạt, hình phạt kiêu nhà binh. Tôi nói không khinh ra mặt người vẫn khinh trong bụng. Nhiều thủ lãnh trẻ tuổi dốt tâm lý này, bắt chước những vị chỉ huy thô lỗ ăn nói kiêu măt dẹp mà vì không được hình phạt yểm trợ, sau cùng mất uy quyền. Thủ lãnh ấy không thấy

trong nhà binh, nếu có thò lỗ thì ở trên thò lỗ xuống chờ không hè có ở dưới thò lỗ lên sao? Từ quân chục sẵn đó mà. Trong nhiều tờ chức không có nghiêm luật trùng phạt mà thủ lãnh xuề xòa, thuộc hạ nói leo, vô lễ, tay đói rồi sao?

704 — Tuyệt đối không khi nào phạt lúc nỗi nóng. Nếu không hăng cơn giận là cơn diên ngắn như một danh nhân nào đã nói thì lúc giận, nhà chỉ huy khó giữ bình tĩnh nội tâm. Mà nếu không điểm đậm đủ trong tâm hồn làm sao biết rõ phải quấy và cân đo hình phạt công bằng? Hãy thuộc lòng lời này của đại tướng Mand'huy « Đừng khi nào chúng ta phạt lúc giận; thường chúng ta hãy đợi ngày sau hãy định hình phạt ».

705 — Đừng ham phạt cả quân đoàn. Phạt công cộng chắc chắn khó tránh bắt công, gây mầm phản loạn vì kẻ vò tội sẽ tự nói: «mia sâu có đốt nhà dột có noci. Tại sao ôm đòn phạt kẻ vò can». Vả lại trong khi bị phạt chung, kẻ đắc tội cũng ít hối hận và thấy ai cũng khô như mình nên coi tái phạm là việc thường.

706 — Vì chỉ huy càng thấp quyền mà muốn cai quản đắc lực càng không nên chỉ lo mua lòng kẻ dưới. Dĩ nhiên không nên hách dịch, nhưng phải áp dụng kỷ luật gắt để tăng quyền uy. Bình sĩ tự nhiên sợ một chuẩn úy hay phạt đúng hơn một đại úy lú nào cũng cười hề hề.

707 — Nếu muốn phạt một người nào chỉ để làm gương thì nên lựa hình phạt vừa phải và cư xử cách nào cho kẻ ấy khỏi bị tiếng xấu. Dĩ nhiên

là phải chọn kẻ có nhiều ưu điểm để họ khỏi làm con vật tế sinh.

708 — Nếu cảm thấy không đủ can đảm và khéo léo để phạt thì tốt hơn đừng cầm quyền.

709 — Ngô Tử nói: « Lệnh phải nghiêm vì hình phạt chính chỉ hướng ba quân ». Thủ lãnh không phạt thì thôi, mà nếu phạt phải nghiêm thuộc hạ mới sợ.

710 — Không có cái gì làm cho người ta thấy hiện lộ trên vị chỉ huy sự đã man, lỏng tinh của lối sống riêng rẽ bằng hình phạt mà họ ra cách cầu thả, không theo lý trí, không căn do theo tình thần công ích. Hình phạt ra theo xung động bực tức chỉ là thứ mục thể mục xỉ thê xỉ của người thời tiền xix.

711 — Bất giác dữ lầm, nghĩa là khi gặp trở lực nguy hiểm nào, thủ lãnh mới đặt vấn đề rút lại những lệnh phạt. Bút lệnh phạt vì sợ thí oán, vì được nắn nิ khéo khỏi làm cho họ cắp tay rồng rằng thủ lãnh bạc nhược.

712 — Thủ lãnh đừng xài tận kiệt quyền phạt của mình. Chẳng những bà tiên hình phạt, phạt công và can đảm phạt lục cần mà còn phải làm cho thuộc hạ sợ hình phạt, kinh phục mình bằng óc tưởng tượng hơn là do nếm nỗi khổ vì bị phạt.

713 — Có những thủ lãnh hiếu trung phạt là trả thù. Họ chà đạp một ý chí tự do làm sao khôi họa gieo gió gặt bão. Hình phạt chỉ có khi cần lập lại một trật tự, nếu một gương phục thiện cảnh cáo một lối sống. Cá nhân thủ lãnh không ăn thua

gì với hình phạt cả. Chính công ích và tư ích của thuộc hạ là lý do tồn tại của hình phạt.

714 — Phải tùy tội, tùy người, tùy lúc và hoàn cảnh mà chọn hình phạt cân xứng. Không khi nào ra hình phạt mà không thấy đem lại lợi ích đáng kể nào.

715 — Đề cung cố lòng sợ ở thuộc hạ, lúc cần thiết, thủ lãnh phải khiên trách mà khiên trách chờ dừng cắn nhăn; phải trùng phạt mà trùng phạt càng xứng chờ không phải báo oán.

716 — Ký nhứt là chê trách nặng những thuộc hạ của bạn đồng nghiệp những khi các kẻ ấy làm lỗi trong thời gian mà mình tạm coi sóc. Càng chê trách kiêu văn chương như nói đi chậm như rùa bò, ăn lúa lão như chết đói. Văn chương ở đâu thì có thể đáng khen mà trong trường hợp này thực không có gì gày ác cảm bằng. Người bị trách có thành kiến minh mò cõi (vắng mặt vị chỉ huy chính thức) nên bị vị chỉ huy khác ăn hiếp. Đồng thời họ cũng ganh tị với các thuộc hạ của người trách cứ họ. Đó là chưa nói người bạn có những kẻ dưới bị mình trách, sẽ trách lây thuộc hạ của họ và tướng họ cũng không ưa gì mình.

717 — Chỉ trừ một thiểu số thuộc hạ cứng đầu, li lợm, ngoan cõi, có mạnh tam, thích lối sống ba gai, trừ hàng đó còn đối với bao nhiêu kẻ khác mà lương tâm tế nhị, nhà thủ lãnh có thể cảnh cáo họ lúc họ làm lỗi bằng sự thịnh lặng, bằng cái nhìn, cái liếc hay cái nhăn trán, nheo mày. Tất cả những cái này nhiều khi hiệu lực hơn cuộc la ó um sùm như mồ trâu.

718 — Nếu nhận rằng bất cứ ai cũng mang bản tính khao khát làm lớn, tự đề cao và lúc nào cũng sẵn sàng để bếp kẽ khác để mình nồi bật lên, nếu nhận như vậy thì tại sao thủ lãnh nhiều khi bức tức chỉ trước một vài thuộc hạ co cương, phản đối thượng cấp. Trường hợp này thường xảy ra khi hạ cấp có vốn học cao hơn thượng cấp. Thủ lãnh hãy bình tĩnh. Đừng vội dùng biện pháp mạnh làm mất mặt kẻ bất tuân. Hãy khéo léo tìm cơ hội lý phục, tâm phục, rồi nếu cần sẽ phạt xứng đáng.

719 — Một khi ra hình phạt rồi, dù thương tâm kẻ dưới đến đâu đừng rút hình phạt lại. Thị trước khi rày phạt, hãy suy xét kỹ trước đi. Mà ra lệnh phạt rồi, rút lại là hoang phí lòng nhân, làm cho thuộc hạ ngờ mình lúc phạt, phạt ầm, phạt rồi hối hận hay sợ ac quả gì đó nên tha.

720 — Làm sao mỗi lần phạt ai, thủ lãnh tỏ ra rất tiếc, cho là quà bất đắc dĩ mới phạt. Thái độ đó gián tiếp cho thuộc hạ biết họ có lỗi đáng phạt, cần phạt để họ sửa lỗi và công ích khỏi bị tồn thương. Còn thủ lãnh không oán ghét họ gì hết. Họ chạm luật thi luật trùng trị họ chờ cá nhân thủ lãnh vẫn thương mến họ.

721 — Đừng ý quyền, lạm dụng quyền đến đỗi gắp cái gì trái ý cũng phạt. Thực mỉa mai và chua chát khi người làm lớn lỗi trăm phần trăm, kiến thức hẹp hòi mà lạm dụng quyền để trừng phạt kiều cá vú lấp miệng em. Phạt như vậy là bôi lốp điều khiển của hàng ngũ lãnh đạo và gieo mầm phản loạn về mai hậu.

722 — Bao giờ lời khiên trách của vị chỉ huy cũng phải có tính cách xây dựng. Lamirand trong cuốn « Vai trò xã-hội của kỵ sự » nói chí lý : « Lời khien trách của một thủ lãnh chân chính không phải là với nước làm giá lạnh mà là làn hơi thổi cho nồng nhiệt ».

723 — Muốn biện pháp sửa trị luôn hữu hiệu, thủ lãnh phải tiết kiệm có thể nói hà tiện nữa, hà tiện lời quở trách và hình phạt. Nhưng thứ này mà nhiều quá dễ bị coi thường và có thể dễ bị coi là phương tiện đe làm lỗi : chịu đấm ăn xôi đấy.

724 — Có những cuộc rầy trách của một thủ lãnh là cơ hội để thủ lãnh ấy phanh phui sự thô bỉ đến dã man của mình ra trước thiên hạ.

725 — Coi chừng trường hợp hấp tấp ra hình phạt cho kẻ nào nhà chỉ huy cho là có lỗi mà kỳ thực kẻ ấy vô tội và hành động với tư cách chỉnh phong một ai đó hay một công việc gì, sự hấp tấp ấy càng được thổi phồng càng làm cho kẻ mắc nó thêm mất mặt.

726 — Đừng khi nào thấy đoàn thể quấy mà tan công tất cả : phải chỉnh phong từng cá nhân hay từng khối nhóm.

727 — Bồn phận nghiêm trọng của thủ lãnh là đối với tội nhân điều tra chu đáo, ra hình phạt xứng hợp.

728 — Lãnh đạo mà nhu nhược quá, không dám phạt, tâng bốc kẻ dưới là vô tình gây bất công, tạo loạn lạc, khuyến khích mục nát và xô [quần chúng] xuống điêu vong.

CHƯƠNG XXX

**THUẬT CỘNG-TÁC
729 - 742**

729 — Cấp lãnh đạo mà trống đánh xuôi kèn
thổi ngược thì sớm muộn cũng cáo chung cách nhục
nhã và thê thảm.

730 — Dương Hò [bị] truy tội, trốn qua nước
Tấn, gặp Triệu Giản Tử nói từ nay không thèm khóc
cực xây dựng nữa. Ông viện cớ là công trời biển của
ông bị trả đền lại bằng dèm pha, trùng phạt, hà
hiếp. Triệu Giản Tử nói tròng cây phải lựa giống
để vào đúng mùa trái của nó mà hưởng. Người công
tác cũng phải lựa người có hậu. Thực tội nghiệp
biết bao thủ lãnh nuôi chí lớn, ngày đêm lao
lực xây dựng tinh thần lẫn vật chất mà bị bao vây
và nhứt là phải giao việc lại cho những người vô
lương tâm, vô tình hay hữu ý xây tư lợi trên
công lợi. Hễ thủ lãnh nỗ lực xây dựng thì họ cố
gắng phá hoại.

731 — Hơn hẳn những sinh vật khác hay sống
kết đoàn như ong kiến, chim cá v.v... con người
mang trong mình bản năng hợp quần mạnh mẽ.
Nó thúc đẩy mỗi cá nhân ham sống đoàn thể.
Nó cũng là điều kiện tất yếu để có đời sống xã hội
như gia đình, quốc gia v.v... Người ta thấy bản năng
hợp quần chẳng những ở chỗ đứa bé giựt mình
thức dậy khóc, khi chưa khát sữa, nhìn mẹ rồi nín
mà còn ở chỗ khi khát sữa cần mẹ để sống nữa.
Như vậy bản năng ấy là một thứ nhu cầu cá nhân
lẫn xã hội. Thủ lãnh muốn các thuộc hạ của mình

thận hòa, thống nhất chờ? Hãy phát triển ở họ óc hợp đoàn.

732 — Trong trận giặc thánh thời trung cổ, chiến thắng là huân công của những chiến sĩ đổ máu ở tiền tuyến mà cũng là của Thánh Bernard âm thầm cầu nguyện. Lúc làm lớn thủ lãnh đừng tưởng sự thành công thấy được là chỉ do mình hay một số người cộng sự với mình và mình biết. Còn nhiều tài đức âm thầm quanh mình giúp mình đắc lực. Đừng phụ ân các kẻ ấy. Hãy tìm biết họ và bắt tay cộng sự với họ để thành công đi đến tối đa.

733 — Bất cứ một sự hiệp tác nào của thủ lãnh với thượng cấp, đồng cấp hay hạ cấp đều phải xây dựng trên chân thành. Đừng hiều chân thành là nồng nàn. Phải có đức khôn ngoan yêm trợ lòng thành thực. Có vậy thủ lãnh một mặt nắm được thiện chí của những người cộng lực tài đức, mặt khác tránh được những đầu óc xảo quyết, lạm dụng, ích kỷ và ngoan cố.

734 — Con cái hay học trò không còn kính trọng cha mẹ, thầy giáo của mình khi các bực này hắt thuận nhau, ra lệnh đối chơi nhau. Là một vị chỉ huy bạn đè phòng vấn đè này. Bạn và các cấp chỉ huy, dưới hệ thống bạn đừng hành động trong đánh xuôi kèn thời ngược. Có khi kẻ dưới thi hành sai huấn lệnh song thấy nếu không có hại, cứ để luôn, đừng chặn lại định chính, rầy la trước mặt kẻ dưới. Cũng tránh việc xen vào uy quyền kẻ khác hay uy quyền của kẻ mình đã phú ủy trách nhiệm. Phải tìm kẻ mình lựa kỹ đè dùng. Nếu họ lỗi phận sự, ta kêu, cản

thiện riêng. Tôi thấy có nhiều vị lãnh đạo hay ó ré, gây lộn với kẻ khác hay nạt nộ giai cấp phụ trách mà lại cho như vậy là « oai, là giỏi, là anh hùng ». Họ làm quá. Họ đang nói giáo cho kẻ dưới phản họ đó mà họ không dè.

735 — Có những thủ lãnh phong phú nhiệt tình khi thi hành phận sự nhưng quá chủ quan, tưởng chỉ một mình mình là quan trọng nên có những thái độ gây ác cảm với các thủ lãnh xung quanh. Điều đó rất thất lợi cho sự mệnh của thủ lãnh. Chẳng những họ phải sống hay hành động không cẩn trồ nhiệm vụ các kẻ đồng quyền với mình mà còn phải làm sao cho các kẻ ấy giúp họ đắc lực. Cần có những cuộc giao tiếp vừa đủ cẩn cứ trên quang tâm và thực tâm để gây ở các bạn đồng nghiệp niềm tin cẩn, qui mến, tất cả là yếu tố làm cho thủ lãnh một ngày một thêm đồng vi cánh, thêm người giúp ý kiến và hộ trợ.

736 — Hết nói đến một tập đoàn thuộc loại nào bất kỳ, quân sự, chính trị v.v... Muốn sự cố gắng có năng suất khả quan phải đặt vấn đề xây dựng tinh thần thương cắp và hạ cắp. Đại tá Munson nói : « Chiến tranh đã cho hết những thủ lãnh cao cấp cơ hội nhin nhau vai trò vĩ đại của tinh thần ; khi mà con người tụ họp lại vì việc chung, tinh thần can thiệp vào cách tắt yếu như một yếu tố điều khiển sự nỗ lực ».

737 — Trời muốn nhân loại truyền tiếp không dùng cha mẹ như thứ đầy tớ mà như bạn cộng tác. Các nhà triết học gọi cha mẹ là nguyên nhân đệ nhị, hiểu ngầm nguyên nhân đệ nhất là Trời. Trời hành

động như vậy tại sao thủ lãnh không coi thuộc hạ thừa hành lệnh của mình như những bạn cộng lực mà thỉnh thoảng vô tình hay hữu ý cư xử với họ như tôi mọi. Nếu họ ý thức thiên chúa của họ, tất nhiên họ sẽ chẳng những tôn trọng nhân vị thuộc hạ, mà còn coi các thuộc hạ như những chi thể của tập thể mà họ là đầu, là hồn linh kích thích hoạt động.

738 — Không phải chỉ tật mâu thuẫn của một vị chỉ huy làm cho các pháp lệnh vô hiệu quả mà tình trạng trống đánh xuôi, kèn thổi ngược giữa hàng ngũ những cấp bậc điều khiển còn là sâu một giết hại uy quyền thượng cấp và phá hoại công ích, Cố tật nhiều nhà chỉ huy hay mắc và ưa đề cao cá nhân mình, vạch lá tim sâu lõi làm của các vị cộng sự với mình. Họ tưởng hạ bệ các đồng nghiệp là làm cho mình nổi bật lên như sao sáng để chiếm một mình lòng kính phục ở kẻ dưới. Họ có dè đâu khi họ tấn công các bạn đồng nghiệp là họ vô tình nói giáo cho hạ cấp đả đảo họ.

739 — Thủ lãnh phải liệu sao cho sự có mặt hay sự hồi tưởng về mình là một thứ xi măng hàn gắn các thuộc hạ lại thành một khối nhắm công ích.

740 — Thủ lãnh muốn hạ cấp đừng coi tuân lệnh là làm việc trả nợ quỉ thần, làm lấy có, thì tùy tiện gieo trong tâm hồn họ ý thức cộng tác. Thuộc hạ thấy được thông phần trách nhiệm tự nhiên háng hái hành động. Dĩ nhiên phải đề phòng những kẻ dưới có ác tâm phá hoại hay lạm dụng lòng tốt của thượng cấp, coi thượng cấp ngang vai rồi cư xử không còn lễ độ.

741 — Nếu muốn làm cho guồng máy thuộc hạ của mình dần dần tê liệt, thì thủ lãnh cứ gấp thuộc hạ này bêu xấu thuộc hạ kia. Còn nếu muốn chia rẽ lực lượng nội bộ thuộc hạ, thì thủ lãnh cứ xử đối bất công, hống hách, chà đạp kẻ yếu hèn, dở dang và đua nịnh, tày vị kẻ giàu sang, giỏi dắn.

742 — Trong hàng ngũ thủ lãnh, mỗi thủ lãnh vì công ích, phải ý thức sứ mệnh truyền bá hòa khí. Họ coi là thù địch những lời nói đòn xóc gây bất thuận, gieo chia rẽ, tạo nghi ngờ. Mỗi lời thủ lãnh buông ra đều dựa trên nguyên tắc bác ái và công bằng.

CHƯƠNG XXXI

**THUẬT DỤNG NHÂN
743 - 772**

743 — Người nước Tề nọ, sành xem tướng chó, mua giùm bạn mình một con chó săn chuột hay. Người bạn nuôi chó mấy năm trời mà không thấy chụp được con chuột nào, mới than phiền với anh. Anh bảo giống chó tốt, mà tại nó có khả năng săn hươu nai không giỏi bắt chuột. Muốn nó vật chuột phải buột chân sau nó lại. Người bạn làm ý: chó bắt chuột tài tình. Cấp chỉ huy để ý khi dụng nhân phải trắc nghiệm tâm lý thuộc hạ, tìm thấu triệt cá tính, sở thích, sở năng của họ để dùng người đúng chỗ.

744 — Nếu muốn dùng mật viên để biết tin tức về khối thuộc hạ thì thủ lãnh phải khéo chọn người. Lựa người có tư cách dĩ nhiên rồi mà nhứt là họ phải bất vị lợi, công bình, cần thận và cần mật. Bao giờ thủ lãnh cũng tin họ với sự dè dặt thường lệ thôi.

745 — Trong đoàn thè nào cũng có những « con người ruồi ». Chúng là những tên Do-ét trong Thành Kinh ưa đâm thọc chuyện kẻ khác và quái gở là chúng vì muốn lập công, tìm ân huệ nên đem khuyết điểm, lỗi lầm của kẻ khác thưa mét lên cấp trên. Vì tiêu nhân nên chúng thêm mắm dặm muối sự thật. Chúng bóp méo ve tròn sao cho kẻ trên tin chúng là tốt và hờ nghi người này, gây hại kẻ kia. Thứ người ghê tởm đó, nếu vô tình được tin tức của chúng, thủ lãnh phải kiềm điềm lại lời chúng nói.

Nhứt định đừng dùng chúng như mạt vien. Lợi thu được rất ít mà gây ác cảm tùm lum. Thuộc hạ biết thủ lãnh rình rập hại mình bằng cách dùng bén tiền nhân ấy đã ghét thủ lãnh rồi. Chính bọn tiểu nhân ấy dựa hơi hùn tác oai tác phúc càng cho thủ lãnh bị hiểu lầm và bị ghét thêm.

746 — Lệnh được hành đắc lực hay không tùy óc chú ý của thuộc hạ có cường độ cao hay thấp. Thủ lãnh phải biết năng lực chú ý của kẻ dưới để giao việc, tính thời gian công tác và đo lường thường phạt.

747 — Không tử bảo : « Thuật dùng người không dẽ ». Lời này bất cứ thủ lãnh nào đều phải suy nghiệm. Có thể nói khiền dụng hạ cấp là xương sống của nghề làm tướng. Trong một tổ chức giáo dục, hành chánh, quân sự hay bất cứ thứ loại nào, đều có một mục đích chung. Thường mục đích ấy là công ích. Nhiệm vụ của nhà điều khiền là động viên hết các ý chí dưới tay mình để chiếm đoạt công ích. Cố tật của người dưới là họ thủ lợi, tìm một cách bắt chết kẻ khác có khi đục khoét công lợi để xây đắp tư lợi nữa. Trọng tâm các việc của nhà chỉ hay là tập trung hết các ý chí tự do (tức các thuộc hạ) lại thành một ý chí hung cường, duy nhứt để cùu cánh của đoàn thể được chiếm đoạt. Vấn đề khó khăn cấp lãnh đạo thường gặp là bẻ lèo lái cho những đầu óc không phản động lúc phải theo kỷ luật. Có nhiều cá nhân bị chạm tự ái, ăn nói và hành động nhiều khi rất chạm lòng thượng cấp. Thường cấp xử nhu quá bị họ coi rẻ mà xử cưng

quá sợ e có những phản loạn bất lợi cho tác nhân mà cũng không ích gì cho kẻ chỉ huy. Song phận vụ đều khiền không phải chỉ có phần tiêu cực là đòn áp những hành vi xấu. Quan hệ là tích cực khiền dùng những tài đức riêng biệt trong đoàn thể. Câu (dụng nhàn như dụng mộc) của cõi nhàn thực là minh triết cho bất cứ tướng lãnh nào. Nếu coi tập đoàn là một guồng máy, các thuộc hạ là những bộ phận thì phải khéo léo lựa những khả năng thích hợp để mỗi phần tử trong tổ chức phục vụ công ích với tất cả năng xuất của mình. Công ích đòi dào hay không đều do bộ óc dụng nhàn của vị chỉ huy. Nhiệm vụ của họ đòi buộc họ chẳng những phải biết rõ các sở năng cùng sở thích của hạ cấp mà còn hướng dẫn kẻ dưới một cách đặc nhàn tâm và hữu hiệu vào ngành chuyên môn của mình. Thiếu các việc đại hè đó, sẽ xảy ra tình trạng người thi lấy sở đoản làm sở trường, người khác bất mãn và kết quả là công ích bị phá hoại. Nếu hiết lo cho ích lợi chung thì đừng dùng cường quyền mà ép buộc các tài năng phải theo một hướng chiều nào đó. Cũng phải coi chừng, người có sở năng về môn nào đó lại không ưa thích nên từ chối. Kê khác về một ngành nọ, không có khả năng gì hết mà lại ưa thích. Nhà chỉ huy phải sắp đặt sao cho ai này đều hoạt động trước hết đúng sở năng và sau đó đúng sở thích của họ. Có những việc người dưới không thích mà dù khả năng thành công, cấp lãnh đạo cứ trưng dụng họ và họ cũng như đoàn thể đều có lợi.

nồi đát mà khi gặp nguy thì nhát như thỏ đé : Thủ lãnh đừng giao cho họ việc lớn.

749 — Mặc dầu trong sinh vật nào cũng có bản năng thích nghi. Nhiều giống thuốc trụ sinh quân thù của nhiều thứ vi trùng cốc, gö nô mà dần dần chúng cũng thích nghi được. Tuy nhiên tánh khố thuộc hạ, có những người thiếu khả năng về một số công việc nào đó. Nhờ quan sát và trắc nghiệm tâm lý, thủ lãnh biết ai bất lực về môn này thì khuyên họ qua ngành khác. Đừng cưỡng áp thiên nhiên công ích mới khỏi bị tổn hại.

750 — Đừng để quyền cao chức ca làm lòa mù mắt mà bị bọn duyn ninh giựt dây, trực lợi. Làm lớn phải biết trọng dụng kẻ tài đức. Tề Tuyên Vương lại nhả Nhan Súc chơi. Tuyên Vương bảo Nhan Súc lại gần. Nhan Súc không lại mà bảo vua đến. Các quan theo vua thấy vậy hỏi Nhan Súc tại sao. Nhan súc nói : « Tôi đến gần tỏ ra tham ham quyền thế. Vua đến gần được tiếng là vua trọng hiền ». Vua hỏi Nhan Súc : Vua qui hay Sĩ qui. Nhan Súc bảo Sĩ qui. Vua hỏi có sách nào nói không. Nhan Súc bảo có. Xưa ai đi gần mộ Liêu hạ Quí bị xử tử, còn ai đầu vua Tề thì được trọng thưởng, như vậy đầu vua thua mộ ke sĩ. Tề Tuyên Vương nghe chuyện, biết lỗi, xin thụ giáo Nhan Súc. Trong khố thuộc hạ, thủ lãnh làm sao kiểm được nhiều người như Nhan Súc ?

751 — Thủ lãnh đa tài hay không một phần ở chỗ tỏ ra nắm được những thuộc hạ khó trị hay không ? Tôi dùng tiếng khó trị chờ không dùng tiếng bắt

trị. Phải nhận có một số người cương quyết theo đường lối khác của thủ lãnh hay ngoan cố đi đường tà. Mà đó là thiểu số. Phần đông những thuộc hạ bắt tuân có thề trị được nếu thủ lãnh khéo lãnh đạo. Khéo lãnh đạo là: 1) Đừng chà đạp nhân vị kẻ dưới, đừng nghe dư luận rồi ~~vin~~ tri xấu, chỉ trích kết án họ, đừng tự cao khinh họ là kẻ bất tài vô đức; 2) Phải giao tiếp với họ bang tình xã giao chân thành thân mật. Phải tìm hiểu cơ cấu tâm lý của họ, nắm cho được fly tương của họ rồi dần dần dụ họ. Thường những người khó trị mà trị được sẽ làm nên lớn trên đời.

752 — Không phải tại vì thủ lãnh với chức quyền cao rồi muốn ra lệnh bắt ép thuộc hạ làm việc nặng lúc nào cũng được. Có nhiều việc phải lựa một hoàn cảnh thuận hợp để buộc thuộc hạ làm mà khỏi những thắc mắc, phản động của họ.

753 — Trong đoàn thề được chỉ huy gồm những người đã trưởng thành, trừ một số công việc cần thiết, nhà chỉ huy đừng bắt tất cả thuộc hạ hành động giống nhau. Làm lớn có chân tài là biết khai thác sơ trường của từng cá nhân để lý tưởng chung được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau. Công ích thạnh hay không đều do thủ lãnh biết hệ thống hóa hay không các năng lực sáng tạo mà đa dạng của các thuộc hạ. Đại cuộc chẳng những can nhiều bàn tay khác nhau phục vụ mà năng suất phục vụ cá nhân cũng tùy sở thích họ được khuyến khích hay không. Thủ lãnh đừng để thị hiếu cá nhân giết chết sức đóng góp của những kẻ dưới minh không thích.

Phải vô tư, công bình và dôn đốc toàn thể bộ máy thuộc hạ tận lực ứng dụng các khả năng chuyên môn của mình.

754 — Trong cuốn Khổng Minh Binh Pháp (Thế Giới xuất bản), Thái Bạch trung dẫn lời cõi nhân : « Dùng người như dùng cây không nên vì chỗ mục mà bỏ cả cây gỗ qui hàng ôm ». Ông liệt kê nhiều hạng tướng (theo quan niệm của Gia cát Lượng) : 1) Nhàn tướng (thương binh sĩ), 2) Lễ tướng (xử thế khôn ngoan), 3) Nghĩa tướng (trọng nghĩa), 4) Tri tướng (đa mưu), 5) Bộ tướng (bắn cung, ngăn giặc tài), 6) Kỵ tướng (xuất chúng về lối suối, qua sông, vượt biền...), 7) Tin tướng (Không thiên vị), 8) Mẫn tướng (anh dũng), 9) Đại tướng (trọng nhân tài, hợp lý, khoan hồng, cương trực, điềm đạm, đa mưu). Ước gì những nhà lãnh đạo cao cấp biết sở trường của thuộc hạ của mình mà tuyển trạch những vị chỉ huy như vậy.

755 — Nhà lãnh đạo khi phân nhiệm kẻ dưới hay gặp trở lực tinh thần này. Là có nhiều công tác cần giao cho kẻ tài đức đặc biệt. Mà các kẻ này lẩn lộn sống trong khối thuộc hạ. Nếu không giao cho họ thì đại cuộc hư hỏng. Mà lựa họ để giao thì họ bị nhiều kẻ dòm ngó, ganh tị. Nếu không công khai cất nghĩa lý do căn cứ vào quyền lợi chung mà phân nhiệm kẻ xuất chúng, thì phải tuyển trạch cách kín đáo để tránh mọi sự chia rẽ về tinh thần trong giới thuộc hạ.

756 — Người tài duso để tản mác gây lợi lạc cho xã hội dân bằng được tập trung và khai thác chu

đáo. Vì thủ lãnh phải quyết tin điều đó để làm kích thích tố dậy nồng suất phục vụ của họ vượt tiến ngày một hơn.

757 — Trong thời thụ giáo có nhiều thuộc hạ hay vượt định thượng cấp để tìm ân huệ. Họ thường là kẻ dễ sai. Họ lanh lẹ phục vụ bè trên nói lời tâng bốc và đặc biệt nhứt là họ hay tâu nộp các lỗi lầm của anh em để có lẽ muốn hại anh em thì ít, mà muốn cho cấp chỉ huy tin tưởng thì nhiều. Vì lãnh đạo có thể khéo léo dùng họ để phục vụ công ích miễn là đừng hành động tiêu nhân như chính kẻ mình trung dụng, như khi tiếp chuyện với họ, họ già hàn nói dẫu đầu lòi đuôi nhiều vẫn để mà người chỉ huy có thể rút ra được. Nhưng đừng quên nhà chỉ huy là nhà giáo dục vì phải luôn giữ tư cách nhà tướng. Nhứt định những phần tử đưa định sau này không nên giao việc lớn. Nay giờ nó nộp bè bạn, thượng cấp của nó được thì sau này nó không ngại gì bán đứng công ích để phục vụ quyền lợi tư kỷ. Ngay lúc dùng những thuộc hạ tiêu nhân, nhà chỉ huy vẫn luôn tin tin phòng phòng và coi chừng chơi rắn có ngày bị nó mồ.

758 — Một chứng bệnh mà cũng là một phương thế hiệu nghiệm của nhiều lãnh tụ là độc tài. Có nhiều vị lãnh đạo không muốn cộng tác với kẻ khác để cai trị, nói đúng hơn là không muốn bàn hỏi ý kiến của ai mà trù tính, quyết định một mình mình. Nếu không phải là một bức vĩ nhân thì chắc chắn uy quyền của họ sẽ chết yếu. Độc tài thường là mè đẻ của mù quáng, của phế bỏ công việc, của phản

loạn, trả thù. Song có nhiều khi cần độc tài để làm một hai việc cần thiết. Nếu phải đi bàn hỏi luôn thì chắc chắn công việc cải tạo phải hỏng. Nhưng đây nói cho đúng, không phải độc tài hiều theo nghĩa xấu mà là quyết định một mình trong những trường hợp đặc biệt để gây nghiệp cá. Độc tài mà bạn nên tránh là thứ độc tài trong hết mọi việc. Bạn bat chấp ý kiến, cộng lực của kẻ khác thì làm sao bạn làm chu toàn sứ mệnh của mình. Giai cấp dưới thấy bạn làm hết mọi việc thì họ khoanh tay nghỉ công việc nào cũng chờ bạn làm cả. Sau cùng bạn thất bại. Bạn hãy can đảm tin tưởng, ủy thác công việc cho kẻ dưới sau khi tìm hiều họ kỹ lưỡng. Thường những kẻ độc tài là kẻ nhát gan, bối rối; họ sợ dấy loạn... Không, bạn cứ điềm đạm, khéo to chừng rồi giữ việc kiềm soát cho chu đáo. Giường máy chỉ huy phải được vận động bởi các giai cấp phụ trách. Bạn chỉ quan sát kiềm soát thôi. Có công việc chi hệ trọng bạn hội họ lại thảo luận. Sự quyết định sau cùng thuộc quyền bạn. Điều này to ra bạn là thủ lãnh.

759 — Không có cái gì phá hoại xã hội cho bằng, những phan tử thuộc hạ giàu tài ba đức tính, được tập trung bằng quyền lực bất khả phản đối mà lại bị teo héo, dưới tay những người chỉ huy dốt hẵn thuật dụng nhàn. Họ là chậu úp làm cho hoa cỏ thiêng tài kiệt quệ dan sinh khi và trở thành vật nếu không phá hoại cũng vô ích.

760 — Nếu cần dùng người, thủ lãnh trú danh đủ can đảm dùng những người dám chỉ trích mình. Chính đó là những cây gõ càنه quết đau mà xài chắc.

Còn bọn già hàm sauh nạnh là thứ lau sậy mềm lung không nên dùng vào việc lớn.

761 — Tiếng thủ lãnh có nghĩa là mang trách nhiệm khai thác những năng lực tiềm tàng của kẻ mình cai quản. Nhiều thủ lãnh chẳng những bỏ rơi nhiệm vụ đó còn vô tình phá hoại dân tộc hay xã hội nào mình phục vụ bằng sự bôp nghẹt những khả năng tiến bộ của các thuộc hạ tài đức.

762 — Nhiều thủ lãnh không đo trước năng lực của thuộc hạ. Họ cứ lo ra lệnh, giao chương trình rồi lạc quan, yên tri rằng việc đâu sẽ rồi đó. Sau cùng không việc nào rời việc nào. Rồi họ đỗ lên đầu kẻ dưới dù thứ ó; rầy, mắng chưởi, trừng phạt. Tại sao họ không thay trước rằng trong thực tế có thể có những trở lực chua chát. Ở đời nhiều khi muốn làm là một việc, còn làm được lại là chuyện khác.

763 — Làu sao quyền lợi của dân tộc hay của một đoàn thể nào phát triển được nếu không có sự trưng dụng đúng chỗ các phần tử thuộc hạ. Câu: « The right man in the right place: Đạt đúng người vào đúng chỗ » là tôn chỉ của bất cứ thủ lãnh nào. Mà sử dụng nhân chí hữu hiệu khi thương cắp thấu triệt tài đức của hạ cấp.

764 — Hán cao Tú có phai là gương dung nhẫn của bất cứ thủ lãnh nào không? Tác chiến, ông dùng Hán Tin. Mưu kế Trương Lương đặc dụng. Còn Tiêu Hà lo lương thảo. Tần lắn Sở bị ông triệt hạ cũng phải.

765 — Mưu cao nhứt của thủ lãnh là tập trung về dưới tay mình hết các hiền tài và tín dụng họ.

766 — Ngay khi thuộc hạ nói bậy, thủ lãnh khéo đặc nhân tâm không kết án hắn điều sai của họ mà tìm cách giảm khinh tinh chất sái quấy hay che đậy và cố gợi ra thiện chí của họ.

767 — Làm lớn phải vừa là người thạo việc vừa là nhà tâm lý học thực nghiệm để đặt mồi kẽ dưới vào đúng công việc mà họ cảm thấy sung sướng thi hành và thi hành thành công như ý cấp chỉ huy muốn.

768 — Phận sự kéo dài hay làm cho thuộc hạ nhảm chán, hoạt động theo hủ tục. Liều thuốc trị bệnh tinh thần này là sự nhấn mạnh của thủ lãnh cho họ biết rằng chiến thắng trở lực là danh dự cho họ, rằng khó khăn tăng giá trị công lao, rằng họ hơn người hay không là do khắc phục được tánh ngại khó khiến họ nhảm chán thường xuyên.

769 — Làm lớn chẳng những phải tôn trọng công lý, công ích, kính nể cấp trên mà còn phải nhận thuộc hạ là những nhân vị gồng xác và hồn, có quyền lợi siêu việt. Họ phải tuân luật nhưng họ không phải là những cái máy vô ý thức để thủ lãnh dùng chẳng khác một đồ vật.

770 — Lyautey nói thủ lãnh là kẻ được đặt để nhìn xa và nhìn cao, vì bản chất của thủ lãnh, vậy nên thủ lãnh không được phép đích thân tắt cả. Không đích thân làm tất cả mà phải thành công cho nên phải có nghệ thuật chiêu dụ người giúp đỡ.

771 — Dù gấp công việc mình sở trường, người thuộc hạ vẫn khó ham thích trách vụ giao cách bắt

buộc. Thủ lãnh biết khía cạnh tâm lý đó, khi giao trách nhiệm gây cho thuộc hạ ý thức rằng nhiệm vụ là quan trọng và chính họ đóng vai trò hoàn thành nhiệm vụ chứ không phải thủ lãnh. Vì chia sớt danh dự trách nhiệm như vậy, thuộc hạ không thè hành động cách nô lệ mà cảm thấy hân diện nên tích cực.

772 — Văn Quân hỏi Mặc Tử: « Có người nói voi ta trung thần là người bắt cùi hay ngừng cõng được, đè im thì im, gọi thì dạ. Phải vậy là trung thần không? » Mặc Tử thưa: « Người như vậy có khác gì cái bóng hay tiếng vang. Triều thần mà như bóng như vang ích lợi gì. Trung thần là dám can vua khi vua lè loi, kín đáo trình với vua những điều hay ». Tư tưởng Mặc Tử thực là kinh điển cho thủ lãnh trong việc dụng nhân.

CHƯƠNG XXXII

**THUẬT GIÁO-LUYỆN
773 - 801**

773 — Trong thủ lãnh, cũng như trong các thuộc hạ, ăn tàng những khả năng quý báu : chính thủ lãnh phải lo khai thác các khả năng ấy. Chiến thắng là phần thường của tài ba mà cũng của nỗ lực lạc quan trong mức độ khôn ngoan. Có nhiều việc thủ lãnh thiếu sâu sắc tưởng mình hay thuộc hạ đã càng tận khả năng, đánh đầu hàng. Mà nếu họ cố gắng tí nữa, họ sẽ hoàn thành vẻ vang. Làm lớn phải lưu ý khai quật những năng lực tiềm tàng của mình và của các giai cấp thuộc mình.

774 — Một trong những yếu tố thúc đẩy nhơn loại tiến bộ là óc ganh đua. Con người tự nhiên muôn hơn kẻ khác.

Con người chẳng những có óc ganh đua với tha nhân mà ngay đối với cá nhân mình, vẫn có óc đó : tức là có khát vọng ngày một hoàn thiện. Thay vì dùng hình phạt bắt buộc làm việc, tại sao vì chỉ huy không khai thác ở thuộc hạ bản năng ấy. Nó làm cho con người dù làm việc cự khô mà vẫn nghe sung sướng trong tâm hồn.

775 — Đề con người sinh tồn và tiến bộ, tạo hóa ban cho con người bản năng bắt chước. Thuộc hạ khi thấy thượng cấp hay đồng cấp có những điều hay thích bài chước. Những điều xấu kinh thích bản năng bắt chước còn hơn điều tốt. Bắt chước là phương the con người dùng tiến bộ dựa vào các kinh nghiệm của người sống nhiều hơn

mình. Nó tối cần cho con người mà cách riêng cho hạng người ít học. Munson nói : « Trong những giai cấp kém văn hóa, thì giác giải thích chính xác hơn thính giác : thấy tức là hiểu ». Biết ma lực của hắt churret, thủ lãnh tránh cho thuộc hạ những bạn xấu hay những người nào có thể làm cho đời họ đi xuống.

776 — Trong thời loạn, giáo dục tinh thần làm cho thủ lãnh và các binh sĩ thả chết hơn là bại. Trong thời bình, nó thúc đẩy các người có công vụ nồng nả kiến quốc và luôn sẵn hưởng ứng tiếng gọi của quốc gia nếu có giặc.

777 — Ngày xưa người ta thích áp dụng uy quyền mà không thèm cắt nghĩa lý do cho kẻ dưới. Trong những tu viện lâu đời có uy tín, người ta hay nghe nói thành ngữ « Tuân phục như tử thi ». Ở thời đại ta, bánh xe dân chủ ò ạt tiến. Danh từ dân chủ có khi bị hiểu sai lầm. Có kẻ hiểu là loạn nữa. Vì đó bắt tuân phục như tử thi coi bộ không dễ. Bí quyết nhà lãnh đạo sáng suốt hiện nay là gây ở hạ cấp ý thức tự giác. Nghĩa là thượng cấp thúc đẩy hạ cấp giữ kỹ luật trước vì tự trọng. Không làm việc quấy bởi muốn cá nhân của mình được kính phục. Cho dặng dễ tự-trong thì phải tự chủ tức là chế ngự các bản năng xấu hay thúc đẩy con người làm xẳng. Kẻ dưới đừng đợi bè trên lấy hình phạt đe dọa mình mới ăn ở đứng đắn mà tự mình kèm chế con người mình và làm những việc cần thiết của luật dạy để cả nhân minh cùng đoàn thể được hạnh phúc.

778 — Những tân lý gia hay gọi tập "quán là

bản năng thứ hai. Vì nó chỉ phổi con người cách khắc nghiệt. Con người xét cho kỹ phần nhiều sống bằng những tập quán tốt hay xấu. Chính bản năng và sự tái tác sinh ra tập quán mà tập quán quật lại nhiều khi ảnh hưởng bản năng. Nguy hiểm cho con người là tập quán thực hiện ngoài sự kiềm soát của ý thức rất thường. Nó hay làm người ta khó khi phải thích nghi hoàn cảnh nơi mà thiếu nó.

Biết đại khái về tập quán như vậy, thủ lãnh nếu muốn thuộc hạ dễ tuân phục, hãy tập cho họ những thói quen tuân phục.

779 — Đừng quá bận tâm với thuộc hạ có tánh tình « con nhím ». Thứ người này tự nhiên khó tánh. Con nhím ai động tới thì xứng lông gai nhọn lên thế nào, thì họ ai chạm đến cũng cự nự, cau có thế ấy. Họ không dám ăn to nói lớn để đả đảo bè bạn, cấp trên. Họ chỉ bất mãn lặt vặt thôi. Ai không biết rõ tánh họ, tưởng họ nguy hiểm cho cộng đồng. Không, họ chỉ gây khó chịu thôi. Thủ lãnh đừng nóng nảy đối phó với họ như một thứ trở lực đáng sợ. Hãy giúp họ sửa tánh rồi dần dần chinh phục tâm hồn họ.

780 — Đừng tạo hạ cấp thành những cái máy tuân phục. Con người là nhân vị thì pháp luật phải giúp nó sử dụng tự-do. Cần đôn đốc họ xây dựng óc kỹ luật tức là cảm thấy luật pháp cần thiết, tuân luật vì yêu mến luật, vì tự trọng và tìm hạnh phúc cho mình cũng như cho tha nhân. Coi chừng hạ cấp giữ luật như tên nô lệ hay tên tù nghĩa là bất đắc dĩ khum đầu xuống dưới gọng kìm kỷ luật

và lòng luôn bất mãn chờ cơ hội tự giải thoát. Chỉ huy mà bắt phục tùng như vậy không phải là một nghệ thuật, đây là một kiêu tập thú vật như tập khỉ hát xiếc chẳng hạn. Phải giúp kẻ dưới khi tuân luật đào luyện [nhân] vị của mình và ý thức rằng ai muốn chỉ huy người ấy phải tập tuân phục.

781 — Nếu liệu cá nhân mình không được thuộc hạ quý mến mà mình bị bắt buộc cầm quyền và công lợi bị hăm dọa thì ít ra phải tận tụy giáo huấn cách nào cho họ am tường chánh nghĩa. Chánh nghĩa mà được tinh tường là một ý lực có thè thúc đẩy con người hành động cương quyết, người ta cũng dám coi thường cái chết để bảo vệ chánh nghĩa. Hầu hết những nhà lãnh đạo thiên tài đều được tuân phục nếu không do cá nhân khả kính của họ thì cũng do lý cao thượng mà họ nêu cho kẻ dưới theo. Vả lại đa số loài người hành động dưới sự dòm ngó của lương tâm và lương tri. Thuộc hạ cũng chịu luật chung đó. Nên nếu dùng chánh nghĩa mà dẫn dụ cách hợp lý thì dễ được tuân phục.

782 — Lệnh thường được thi hành mà không cần biết lý do mà hạ cấp là những nhân vị nghĩa là ra hành động hợp lý, đòi biết các lý do của mọi việc họ làm. Vậy ngoài công tác ra lệnh, nhà chỉ huy phải đặt nặng việc giáo dục hạ cấp. Thượng cấp nhận thức rõ rệt lý tưởng kẻ dưới phải chiếm đoạt rồi vạch ra một chương trình hành động được tổ chức đúng tinh thần khoa học. Lúc thực thi chương trình đó, nhà chỉ huy phải nỗ lực giáo luyện hạ cấp để cho dễ chiếm đoạt mục đích tối hậu.

Giáo dục chủ trọng lý thuyết đã dành mà còn chủ tâm nhất về vấn đề thực tập. Cố chừng trong cấp dưới có những người lý thuyết thì giỏi mà rất giàn trong thực tế. Sự thực tập phải được tổ chức thường xuyên đều đều chờ đúng rầm rộ một lúc rồi bỏ luôô. Điều này càng nghiêm khắc trong các vấn đề vỗ bị.

783 — Huấn luyện tinh thần cho cấp lãnh đạo hay cho thuộc hạ không phải là việc tùy hứng chỉ vài kinh nghiệm, lâu lâu nói một nguyên tắc, thỉnh thoảng nếu một định nghĩa và chút ít giải thích. Các điều dạy phải thành một hệ thống. Những nguyên tắc được nối kết mạch lạc nhau. Các kinh nghiệm cộng với những giải thích bằng lý thuyết chứng minh các nguyên tắc để gây tin tưởng cho áp dụng và sự thực hành thành công cũng có nguyên tắc.

784 — Đừng dùng biện pháp đòn áp và hạ nhục thứ thuộc hạ hay bắt tuân vì quá giàu óc ham chỉ huy. Có những thuộc hạ tự nhiên ham làm lớn, ưa cầm đầu buồi bội, dẫn dắt cuộc diễn hành, điều khiển một cơ quan. Tuổi càng trẻ, thị dục này càng mạnh. Thủ lãnh nên giúp họ đào luyện thuật chỉ huy và giảng cho họ chân lý này : « Trường dạy lãnh đạo là tuân phục ».

785 — Thủ lãnh chẳng những không bắt buộc thuộc hạ làm cái gì mà không dạy họ trước đã dành mà còn không đòn ép thuộc hạ cố gắng đến đổi các trở lực liên tiếp xảy ra làm họ thối chí, buồn sầu. Hãy tập thuộc hạ dần dần chịu cực để họ tin tưởng nơi các năng lực của họ mà không ngã lòng.

786 — Thủ lãnh trong giờ giáo dục, chỉ cho thuộc hạ thấy cấp dưới mà sợ cấp trên không phải sợ cá nhân của thượng cấp mà sợ con người tượng trưng cho quyền chức, con người có sứ mệnh phục vụ công ích.

787 — Thủ lãnh phải tập hạ cấp tuân luật bằng óc tự giác. Nhấn mạnh cho họ thấy không ông tòa nào họ đáng sợ bằng Trời và lương tâm. Hay đơn sơ nhứt họ phải sợ họ trước rồi hãy sợ con mắt thượng cấp, chỉ khi nào họ tuân phục theo tinh thần ấy tâm hồn họ mới nảy nở cao đẹp.

788 — Thủ lãnh nào sống và làm đúng những điều mình dạy tự nhiên có uy thế trong khi giáo huấn hay ra lệnh. Khỏi thuộc hạ âm thầm và sâu xa mến phục họ. Giá họ có những lỗi lầm, thuộc hạ dễ dàng bỏ qua và cho rằng họ lỡ, rằng loài người yếu đuối, có ai thập toàn.

789 — Một thủ lãnh càng kính trọng nhân phẩm và lo phát triển nhân cách ở hạ cấp, càng được coi là kẻ có nhân vị phát huy khả quan. Mỗi lời họ nói do đó có thể giá đặc biệt.

790 — Theo Bussy-Robin, một thủ lãnh chân chính hoan lạc khi làm cho thuộc hạ phát triển sáng kiến, lòng thành thực v. v... Tư tưởng ấy giúp thủ lãnh thấy họ không có quyền hạ cấp như một đoàn người thuộc quyền sở hữu của họ để họ muốn dùng vào công việc gì cũng được. Họ có quyền ra lệnh để bảo vệ công ích nhưng họ phải ý thức cần thận giáo luyện thuộc hạ. Họ phải giúp thuộc hạ khai thác các khả năng tiềm tàng. Họ phải làm sao cho

bè dưới không kiêu căng mà không tự ti luôn tiến bộ ngày càng hơn. Nhờ đó sau này xã hội được thêm nhiều thủ lãnh và chính họ khi rời bỏ quyền chức khỏi bị các kẻ ngày trước họ bạc đãi xử bỉ và thù hại.

791 — Không cách nào luyện lòng hạ cấp trung tín với thương cắp bằng đào tạo cho họ lương tâm chức nghiệp. Họ sợ lương tâm họ, công ích được bảo đảm hơn họ sợ chức tước của thủ lãnh. Thủ lĩnh cảm con con dựa vào xã giao tử tế như dài ăn, tặng quà, v.v... dụng việc nghiêm bệ, khó khởi lung lay lắm. Trong lúc công ích bị hăm dọa, lúc chánh thuyết và tà thuyết giao tranh, họ có thể [để] bị dụ dỗ, bị ảnh hưởng xấu hay bị mua chuộc bằng cách nào đó. Vấn đề quan yến là luyện cho họ phục vụ công ích trước hết vì lương tâm, danh dự làm người, làm công dân chờ không vì lý do tầm thường nào khác.

792 — Thủ lãnh quân sự cần gây cho binh sĩ ý thức rằng binh nghiệp là nghề cao cả. Trong thực tế nó là nghè đẩm bảo điều kiện an toàn cho các nghề khác sinh tồn và kết quả. Tại vì xưa nay có một số phần tử mang nhung phục làm nhiều lỗi lầm về cách xử thế hay về luân lý thành ra mấy tiếng « lính, nhà binh » bị quan niệm theo những nghĩa ít tốt đẹp. Tai hại là ngay trong những người sống lâu trong quân đội vô tình thỉnh thoảng làm bậy gì đó, như nói tục, hách dịch, ra lệnh độc tài hay động chút gì cũng đồ là: Nhà binh. Vì đó thành kiến xấu về một nghề cao cả như binh nghiệp cứ sống động trong tiềm thức người dân cũng như quân

nhân. Thủ lãnh sáng suốt dần dần gột tẩy thành kiến đó.

793 — Hai thủ lãnh cùng quyền chức, kẻ nào ngôn hành không tương phản giáo dục kẻ dưới bằng đời sống hơn bằng giáo từ, kẻ ấy chắc chắn đặc nhân tâm thuộc hạ, ảnh hưởng trên họ và ra lệnh được họ tuân phục hơn.

794 — Một số thuộc hạ bắt tuân chỉ tại biết sơ sơ về vài nguyên tắc bình đẳng, tự do, độc lập. Họ nghe bức túc khi phải vâng lời vì họ quan niệm sai lầm rằng trong đời không ai có quyền bắt buộc ai tuân phục cả. Nhiều khi thứ thuộc hạ ấy khó chỉ huy. Trí thức thì không hẳn tri thức. Mà ngu dốt thì không thật ngu dốt. Họ có trình độ học vấn « ba rọi » dùng để cãi bậy, chống báng bậy thì hay mà dễ học hay chữa dở thì không dùng. Tuy nhiên thủ lãnh phải kiên chí giáo dục họ, giúp họ quan niệm đúng các vấn đề tự do và tuân phục, độc lập và hiệp tác, bình đẳng và trật tự.

795 — Phải luôn quan niệm bắt cứ kẻ dưới nào cũng đều là kẻ cần được giáo dục, ít ra về vài phương diện nào đó. Vì vậy, nên tìm mọi cách chỉ dạy cho họ kỹ lưỡng những điều cần biết. Có nhiều thủ lãnh có sẵn một chương trình kiểm soát, nghĩa là cứ hiều ngầm kẻ dưới nào cũng thông thuộc luật lệ nên chỉ lo bắt lỗi, cảnh cáo, trừng phạt. Chỉ nên hành động như vậy khi thuộc hạ vi phạm các điều đã biết. Còn khi họ chưa biết điều cần biết, phải dạy họ.

796 — Đừng hiếu làm lớn là lo làm bạn với

lệnh, nghĩa là cứ ra những «lệnh khô» khiến kẻ dưới hoạt động như cái máy. Hãy nhớ công hảo hay công ích chỉ được bền bỉ bảo đảm khi các thuộc hạ được vị chỉ huy luyện tập hiều biết, cương quyết và dẻo dai thực hiện lý tưởng.

797 — Có nhiều nhà lãnh đạo hiếu thủ lãnh là đúng thị giác thuộc hạ hành động rồi phán đoán hay dở? Họ không ý thức chân nghĩa của thủ lãnh là hòa minh vào khối người dưới, giáo luyện họ, chỉ dẫn cho họ, đôn đốc họ, cảm thấy đời sống sướng khổ, buồn vui đổi với họ. Thủ lãnh là thầy và bạn hơn là quan tòa hay trưởng đè lao.

798 — Thủ lãnh không ăn mày mà cũng không ăn cướp ở thuộc hạ sự vâng lời, ăn mày gây khinh rẻ, ăn cướp gây nô lệ. Thủ lãnh phải giúp thuộc hạ tự ý cung hiến sự vâng lời. Tôi muốn nói làm sao cho họ thấy họ vâng lời là vì họ nhận thấy lý lẽ chính đáng và họ phải vâng lời để con người họ cao thượng. Họ không tuân phục vì cấp trên cần hay vì sợ cấp trên. Họ tự do chấp thuận vâng lời vì những lý do cao cả.

799 — Nếu một thuộc hạ thông minh, cẩn thận và thành thật khen kín đáo một vài đức tính nào đó của thủ lãnh, thủ lãnh có thích không? Nếu có thì tại sao thủ lãnh không khôn khéo cho thuộc hạ của mình biết những đức tính của họ, đôn đốc họ rèn đức các đức tính ấy hơn. Nhứt là làm lớn họ có bدن phận giáo dục nữa.

800 — Giáo dục mà sau cùng thủ lãnh phát triển được nơi thuộc hạ và lòng yêu cố gắng, tinh thần

trách nhiệm và niềm khoái thích làm việc tập đoàn (G. Courtois).

801 — Trong cuốn « Thuật làm thủ lãnh », G. Courtois trình dẫn lỗi này của Dugas: « Ông thầy muốn giáo huấn mà không linh ứng sự ham thích của giáo huấn, là một thợ rèn đậm sắt nguội ». Thủ lãnh có thể giống một thợ rèn đậm sắt nguội nếu chỉ biết ra đủ thứ lệnh mà không biết gây cho thuộc hạ sự hân diện lúc hành lệnh được cơ hội thi thoảng sở trường của mình.

CHƯƠNG XXXIII

**THUẬT KIỀM SOÁT
802 - 819**

802 — Người có địa vị cao thường vô phước vì không được nghe sự thật. Ai dám báo cáo cái dở của mình? Nhiều Minh nói với Tử Sản rằng sẽ phá các trường ở thôn quê vì nơi đó dân hay tụ hội phê bình chính sách của vua quan. Tử San can, vì nhỡ thiên hạ phê phán mà thượng cấp học hay chưa dở. Nhiều Minh lanh hội được, tôn Tử Sản là thầy. Tội nghiệp nhiều thủ lãnh tự bịt mắt không thấy mối mọt đang gặm khoét tòa nhà uy quyền của mình vì thấy tòa nhà ấy chưa đỗ. Nó chưa đỗ liền mà đang chuẩn bị đỗ toàn bộ. Chuyện trên của Tả Truyện là bài học hiếm có cho một số nhà chỉ huy chỉ biết làm việc theo các báo cáo mà vô tình « hiếp dâm sự thật ».

803 — Có những thuộc hạ lúc lãnh lệnh ra về tuân phục thủ lãnh sát đất nhưng vì diện phục mà tâm bất tâm phục nên mười lệnh họ thi hành chỉ hai ba. Thủ lãnh đừng lạc quan mà mù quáng đến đỗi để cuộc chỉ huy của mình có những lỗ hổ tràn trọng đó.

804 — Khi kiềm soát các công tác của phái yếu, vị chỉ huy phái mạnh phải bình tĩnh, đừng để nhan sắc, duyên dáng làm mù lòa óc công bình và lương tâm chức nghiệp.

805 — Khi kiềm soát, thủ lãnh đền phòng những báo cáo láo của kẻ đưa tin, lười biếng, cầu an. Có

kẻ sơ khiên trách nên che đây sự thật. Người khác giàu thiện chí mà nhẹ dạ nên quyết đoán cầu thả. Nếu có thể được, thủ lãnh đến tận nơi để kiểm soát, từ những điều tra nhiều người, đối với từng người cần điều tra hãy hỏi theo lối tâm lý trắc nghiệm. Có thể thái độ, cử chỉ, nét mặt, cách nói, điệu cười của họ mạc khải cho thủ lãnh nhiều tài liệu rất hay.

806 — Trong khi huấn luyện, cấp chỉ huy phải hết sức dè dặt với những thuộc hạ có đầu óc phá hoại. Hạng này hoặc chất vấn để nhà chỉ huy bị, hoặc cãi ngang, cãi bất kề thiện chí tim chân lý mà cố ý thẳng đổi phương cho kỳ được. Dù thấy họ có ác ý như vậy, vị chỉ huy cứ điềm tĩnh đem họ về thiện chí và chân lý. Đừng mỉa mai trong lời nói khien thuộc hạ bị chạm tự ái và có thua lý vẫn không kính trọng nhân cách của cấp trên. Coi chừng có hạng thuộc hạ không quen phát biểu cảm tưởng hay nói những chuyện gây ác cảm mà tâm tâm không đáng trách lắm. Họ thuộc hạng người vô tội mà hữu trách ở mặt ngoài. Ta nên xử với họ bằng tử tâm. Giúp họ bớt vung về lúc ăn nói hơn là tấn công những điều họ nói. Làm vậy họ vừa phục lý lẽ của cấp chỉ huy vừa qui mến nhân cách của kẻ này.

807 — Nhiều vị chỉ huy lúc ra lệnh hăng hái, vui vẻ tướng lệnh của mình là xong. Cái tật tướng bàn giấy giống hệt cuộc đời này làm cho thủ lãnh thất bại. Họ không dè thuộc hạ không phải là họ. Vẫn biết họ được tuân phục nhưng tuân phục là một

việc còn lệnh được thi hành chu đáo là một việc khác. Trong kẻ dưới coi chừng những phần tử lưu manh, vâng dạ ngọt ngoài miệng mà có ác tâm khinh rẻ lệnh thượng cấp. Cũng có người đầy thiện chí tuân phục mà vì non tài kém đức thừa hành lệnh không kham. Vì những lẽ đó, vị chỉ huy khi ra lệnh xong phải lưu ý việc kiềm soát. Nên nhớ sự vô ý của kẻ dưới gọi được là vô bờ bến. Có khi ta ra lệnh một đảng họ hiểu và làm một ngả. Quá tin tưởng nơi họ đến thành mù quáng là tự xô mình xuống hố thất bại.

808 — Thật ra không nên vô tư đến đỗi đặt hoàn toàn tin tưởng vào hạ cấp đến đỗi liều lĩnh, không nắm vững được sự thực hiện công việc quan hệ nào đó. Nhưng sau khi chỉ dạy kẻ dưới chu đáo rồi mà giao sứ mệnh cho họ, phải tin tưởng nơi sự thành công của họ. Tin tưởng đây dĩ nhiên là súc tích sự dè dặt nghĩa là theo dõi cách khéo léo và kiềm soát để giúp kẻ dưới thành đạt việc họ phải làm.

809 — Không phải chỉ thủ lãnh có bồn phận kiềm soát để hoàn thành việc lãnh đạo mà chính thuộc hạ cũng cần được kiềm soát để được kích thích hành động và sửa chữa những sai lầm. Kiềm soát không có không được cho công ích.

810 — Kiểm soát hay sát hạch nhứt định phải gắt nhưng khi cho đi kèm hay bồ nhiệm nên tùy tiện quảng đại.

811 — Ra lệnh không khó bằng được hành lệnh. Muốn biết lệnh được thực hiện hay không, thủ lãnh

phải theo dõi thuộc hạ, quan sát và coi phúc trình, kiềm điềm tại chỗ để biết rõ hư thực.

812 — Thủ lãnh dùng đánh lén song kiềm soát với kết án. Kiềm soát có tánh cách xây dựng nên nó gồm sự đánh giá, nhắc nhở, soi sáng, đòn đốc và gieo hy vọng. Còn kiềm soát theo nghĩa kết án là chỉ lo bắt nhặt bắt thưa và chỉ trích.

813 — Cách đe phòang mũi nhọn của thuộc hạ khi nó nhầm về tư cách cá nhân hay lỗi lầm của thủ lãnh là sống đúng lý tưởng của nhân vị. Còn cho đặng trừ óc lưu manh, muon trốn bôn phận của thuộc hạ, thủ lãnh phải kỹ lưỡng trong sự hành luật nhứt là gắt gao kiềm soát hạnh kiềm của họ.

814 — Theo thống chế Foch, kẻ dưới tim ở đâu ra ý chí cương quyết chiến thắng nếu không phải ở trong cấp lãnh đạo. Vậy chính các vị này đừng tưởng chỉ ở phòng giấy ra đủ thử lệnh là hết nhiệm vụ. Còn phải coi lệnh được thi hành không, được thi hành bằng cách nào. Tức là phải coi lệnh hợp lý không, giao cho kẻ có khả năng và có phương thế đầy đủ không.

815 — Nếu dùng mật viên để kiềm soát gián tiếp, thủ lãnh coi chừng tác phong của mật viên nhiều khi vô tình lộ mật hay mật viên lạm dụng quyền hạn, hăm dọa, đe cao uy tín cá nhân, tất cả đều làm thất bại chương trình kiềm soát của thủ lãnh.

816 — Muốn sự kiềm soát được đặc lực, thủ lãnh đừng làm cho nó có vẻ đình đám. Ngoài

những khi cần thủ tục nghi lễ chào đón, thủ lãnh tùy tiện] kiềm soát bất ngờ, kín đáo.

817 — Thủ lãnh đừng mang thành kién để kiềm soát, nghĩa là đừng kiềm soát mà như mình muốn sự việc xảy ra thế này thế kia. Hãy kiềm soát theo ý như sự vật xảy ra. Có khách quan như vậy mới khỏi thiên vị và mù quáng.

818 — Lúc kiềm soát, vị chỉ huy tránh thiêng vị, hối lộ, tiêu lòn cảm tình mà còn tối kỵ lối cư xử hách dịch, tỏ ra nhở mọn mặc dầu rất kỹ lưỡng.

819 — Mầm suy sụp của một tờ chức từ tinh thần đến vật chất là thủ lãnh không kiềm soát mà cứ ra lệnh chống đống.

CHƯƠNG XXXIV

**THUẬT DỰ PHÒNG
820 - 829**

820 — Tàu dụng chìm. Trận tuyển chưa phân thắng bại. Hỏa hoạn xảy đến. Trong các trường hợp ấy thủ lãnh do dự, thảo luận, hỏi ý kiến lung tung, không dám quyết định thì thuộc hạ có tâm trạng thế nào. Thủ lãnh nên nhớ cuộc đời thay đổi không theo luật của toán học hay luân lý học. Biết bao cái tùy can thiệp vào cái tinh trước và dự phòng. Nói vậy không có nghĩa là dục tốc. Không táo bạo mà đừng do dự.

821 — Thủ lãnh được tin dụng bởi thượng cấp phải luôn đề phòng một số thuộc hạ của thượng cấp tàu ra tàu vô làm kẽ ly gián hại mình. Trong Bách Tử toàn thư có chuyện đáng lưu ý này. Huệ Tử bảo Điền Nhu: « Người phải xử khéo với các cận thần của nhà vua mới được. Càng tròng thì khó mà nhồ thì dễ. Vua dùng người mà các cận thần ghét hại thì nguy thất bại ».

822 — Đừng quên trong khối thuộc hạ, có nhiều kẻ ác, rất ác. Họ sẽ trả thù không tiếc tay những vị chỉ huy mà họ thâm oán. Thủ lãnh phải biết và tin điều đó để đề phòng.

823 — Đã biết lo cẩn sự tìm hiểu những lý do của lệnh ở hạ cấp, nhà chỉ huy phải tự mình sáng suốt thấy trước các lý lẽ vững chắc của những huấn lệnh. Không muốn kẻ dưới tìm hiểu lý do của lệnh là để tránh sự tìm hiểu sai quấy, làm tướng

chờ không có ý bắt họ hành động mù quáng. Đừng quên lệnh được thi hành bởi những nhân vị và chính nhà chỉ huy phải tiên kiến lý do tồn tại của lệnh cũng như tiên liệu các hậu quả của chúng.

824 — Trong đời công cũng như đời tư, thủ lãnh phải dành cho mình nhiều giờ để trầm tư. Lắm lúc họ phải rút mình vào vỏ ốc cá nhân của mình để hồi tưởng các việc qua, để trù tính các việc sẽ phải làm. Mỗi thủ lãnh hãy xứng đáng nói lời này với Nã phá Luân : « Nếu tôi xem ra luôn bình tĩnh, đó là trước khi hành sự, tôi đã suy tính lâu ».

825 — Vẫn phải tin con người có thiện tính và trong xã hội nào cũng có những người quân tử nhưng đừng vì lẽ đó mà vị chỉ huy khi mới lãnh nhiệm vụ tỏ ra quá lạc quan. Coi chừng trong giới thượng cấp, đồng nghiệp và hạ cấp có vô số người tự tôn, tự ty, ganh tị, hiếu làm, mỉa mai, phá hoại. Bước vào nhiệm vụ chỉ huy phải bước rón rén, nhẹ nhàng hơn, nhìn bốn phía như lần thứ nhất bước vào hang beo. Không phải làm vậy để bị quan tướng ai cũng chực chờ đả kích mình. Có nhiều tướng lãnh mới chấp nhiệm thấy hạ cấp toàn là thù địch. Thái độ đó sẽ tạo thù nhiều hơn bạn. Ta cứ điềm tĩnh cứ xử cẩn thận, để phòng luôn ác tâm của thiên hạ. Đừng quá mê say lời khen ngợi của hạ cấp. Coi chừng sự nịnh hót của kẻ cản thay yếu thế hay của kẻ ác độc, tăng bốc mà hóm hỉnh. Cả hai hạng người ấy đều có thể làm cho người chỉ huy mù quáng trong phận sự.

826 — Làm lớn phải thành thật tỏ ra tin tất cả

thuộc hạ mà trong thâm tâm đè phòng tất cả, kể cả kẻ thân tín nhứt hay người ruột thịt. Thị chính Đỗ Thich nhờ được Đinh Tiên Hoàng tin cẩn nhất nên sát hại được nhà vua đã được người dân Việt gọi là thanh gươm bách chiến bách thắng.

827 — Người dưới tay thủ lãnh có thể tập trung tinh thần lo và chỉ lo thực hiện bồn phận hiện tại chu đáo. Còn chính thủ lãnh phải thấy trước các việc sắp xảy ra. Họ phải nhìn ở hiện tại coi nguyên nhân nào để ra kết quả nào ở tương lai. Nhứt là họ phải đè phòng trước những trở lực, nhiều trận qua bất lợi cho đoàn thề. Không bi quan cũng không lạc quan, họ nhìn tương lai cách bình tĩnh và chuẩn bị cho nó với bộ óc khôn ngoan.

828 — Đừng quên thuộc hạ có tầm hưởng đài được thủ lãnh hơn mình vừa sẵn sàng trèo lên vai thủ lãnh. Vì đó lối xử thế của thủ lãnh luôn phải đặt trong tình trạng đè phòng. Hễ thấy có gì lỗ lảng phải chặn lại ngay. Coi chừng quá một ly nguy một dặm.

829 — Thủ lãnh có sức học bằng hay kém một số thuộc hạ, giữ cách biệt được càng nhiều càng hay.

CHƯƠNG XXXV

**THUẬT ĐIỀU KHIỂN
830 - 893**

830 — Đạo làm tướng theo Ngô Tử có năm
giáo điều : 1) Lý (Trí người), 2) Bí (Phòng ngừa), 3)
Quả (Cương quyết), 4) Giới (Cấm), 5) Uớc (Đơn sơ).

831 — Tàn bạo sinh nô lệ, phản loạn nhưng từ
bi lạc đường gây nhảm chán, khinh rẻ.

832 — Bản chất của chỉ huy là khéo tạo những
kẻ thừa hành những nhà chỉ huy trong quyền hạn
của họ. Courtois nói chí lý « Quan niệm rõ rệt về
sống động là : không phải một thủ lãnh với những
khối người mà một thủ lãnh với những thủ lãnh.
Là một kim tự tháp gồm những thủ lãnh ».

833 — Bực điều khiền thiếu óc phân tích thì
không kỹ lưỡng, thiếu óc tồng hợp thì dễ mắc bệnh
hẹp hòi. Phải biết dung hòa hai đầu óc đó. Có lần
Lỗ Trang Công vấn kế Tào Uế, ông này bảo làm
lớn phải biết tùy cơ ứng biến. Cái óc tháo vát vô
cùng cần thiết cho nhà lãnh đạo. Việc đời nhiều
khi phiền toái và có những hình thức tuyệt mục
phũ phàng. Đầu có sự đúng sít ở ngoài đời như
nơi phòng giấy, nhà chỉ huy phải vận dụng trực
giác và kinh nghiệm để quyết đoán chắc chắn,
đúng đắn và nhanh chóng. Thái độ do dự, tiến thoái
sai mùa là dấu hiệu của bất tài và làm cho
hạ cấp khinh bỉ.

834 — Có nhiều người hiều lầm lạc chủ nghĩa
nhân vị nên khi chỉ huy có mặc cảm sợ rằng làm

cho kẻ dưới sợ là xâm phạm nhân vị kẻ ấy. Quan niệm đó sai lầm. Cấp chỉ huy có thể vừa kính trọng nhân vị thuộc hạ vừa bắt họ sợ mình, sợ đây là tôn trọng quyền chức, tài ba, đức tánh và trách vụ của thượng cấp chứ không phải thứ sợ vô ý thức của con vật yếu thế sợ con vật khác mạnh thế sắp ăn thịt mình. Phải có thứ sợ phục tùng nói trên mới bảo tồn được tôn ti, trật tự là điều kiện tối cần để lệnh của thượng cấp được nghe và thi hành.

835 — Không ai kính trọng được kẻ cầm quyền tự nhiên « chạy mặt » những thuộc hạ có oai khi, tiền của, thế lực, ăn nói với những người này cách rụt rè, mất tư cách lãnh đạo. Trái lại đối với kẻ xấu tướng, nghèo nàn, yếu thế họ dọa nạt, hống hách, bắt lỗi bắt phải. Người giàu lương tri nghĩ sao về thứ thủ lãnh ấy.

836 — Trị thú vật, người ta dùng hình phạt thể xác để chế ngự bản năng của nó, tạo cho nó thói quen hành động kiêu túc động, là hành động mù quáng theo mệnh lệnh của chủ. Trong mệnh lệnh của người chủ tập vật rõ ràng mục đích tự lợi và sự nhìn nhận rằng con vật là vô tri không tự do. Trong quân sự, muốn cho mệnh lệnh được thi hành chu đáo, người ta cũng hay dùng phương pháp tạo túc động. Binh sĩ phải nhảm mắt vàng lời, vàng lời rồi sau muôn khiếu nại tùy ý. Cưỡng áp tuân phục như vậy cũng có cái hay là bảo trì được trật tự và củng cố hệ thống quân giải. Mà thủ lãnh đừng quên giải thích cho thuộc hạ biết tự do họ không bị

tiêu diệt và tuy nhầm mắt tuân phục họ vẫn âm thầm nhầm công ích chờ không phải tư lợi của thủ lãnh.

837 — Cá nhân ở tư riêng có thể dễ dàng sống vén khéo, sạch sẽ bên ngoài, nhứt là nơi tư thất. Song khi người ta sống tập thể, vì công ích ít hấp dẫn hơn tư ích nên hay xảy ra tệ trạng nhiều sãi không ai đóng cửa chùa. Đừng tưởng câu này có ý nghĩa cho kẻ kém học mà thôi. Nó vẫn có nghĩa trong xã hội học thức cao nữa. Như việc vệ sinh bị cầu thả chảng hạn. Mười luật được ban hành lỗi bảy tám không khỏi bị vi phạm. Ngay một tập đoàn được nổi tiếng là có kỷ luật theo thời gian vẫn « lợi » việc tuân luật. Nhà chỉ huy phải kỹ lưỡng từng ly từng tí mới có thể giúp các thuộc hạ của mình tuân luật hữu hiệu. Làm lớn mà sơ một li thì làm nhỏ hở một dặm. Thượng cấp coi chừng trong giới thuộc hạ có kẻ hay « thí nghiệm luật » tức là hay làm nhiều việc mà họ ngờ là bị cấm mà cứ làm đại, làm đè thử coi nếu cấm trên không phạt thì họ làm luôn. Cũng đừng quên đè ý nhiều người mặt ngoài ngọt dịu, giả bộ sợ sệt cấp trên tuân thủ kỷ luật mà luôn tìm lúc vắng mặt thượng cấp đe lỗi luật. Trong các cộng đồng hạng giả hình ấy bao giờ cũng có. Nếu biết quả thực kẻ có ác tâm lỗi luật phải tay trắng trừng trị. Đối với những người có lương tâm giữ luật, nhà chỉ huy vẫn theo sát tăng cường cho họ nhuệ khí vì dù sao họ vẫn là người nghĩa là có lúc bị tánh lười biếng cảm dỗ.

838 — Thủ lãnh phải dám liều mới được việc nhưng làm việc gì phải đo sức người liệu sức mình.

Mạnh Thường Quân muốn thuyết ở nước Tàu, ai cản cũng không được. Tô Tần can Mạnh Thường Quân bảo việc người ta rành hết chỉ còn việc quỷ thần ta chưa thông. Tô Tần xin kè cho Mạnh Thường Quân nghe chuyện quỷ thần. Kè rằng: « Tôi qua sông thấy một tượng đất nói chuyện với một tượng gỗ. Tượng gỗ chê tượng đất bị nước sét tan, tượng đất nói ta tan bất quá vì là đất ta hoàn về đất. Còn người là gỗ bị lụt ngập không biết trôi vào đâu. Nước Tần nguy hiểm, vua Tần tàn bạo: ai vào đây khó khỏi vong mạng. » Mạnh Thường Quân nghe thầm ý bỏ ý định sang Tần. Gánh việc lớn, nhiều khi thủ lãnh phải đề ý lời bàn của thuộc hạ sáng suốt chờ liều mà hứ đại cuộc.

839 — Ở những xã hội thiêu tồ chức, những nhà chỉ huy dám ăn dám nói nghĩa là giàu óc trách nhiệm, hay bị người trên đòn áp, kẻ bình quyền ganh tỵ, thuộc hạ có kè cho là làm phách. Vẫn biết thái độ khôn ngoan là tránh những trường hợp gây thù oán, song nhà chỉ huy đừng quên uy tín và uy quyền nếu thiêu óc trách nhiệm sẽ là những con số rõ ràng. Thực vậy, có ai mến phục được con người nhát đảm, ích kỷ, sợ đứng mũi chịu sào khi gánh trách vụ. Khi được lãnh đạo, lớp người dưới luôn tin tưởng nơi sự che bóng của vị chỉ huy. Nếu kè này cứ trốn tránh tai họa cách phi lý và trắng trahi, dần dần thuộc hạ coi họ như bù nhìn. Làm lớn mà làm bù nhìn thì còn nghĩa gì?

840 — Không thủ lãnh nào không gặp một vài thuộc hạ có tâm địa ác độc, ngoan cố, cứ vạch lá tim sâu đối với thủ lãnh. Họ có thể xuyên tạc các lời

quan trọng của cấp chỉ huy. Họ thêm mắm dặm muối vào điều thủ lãnh nói để phá hoại uy tín của thủ lãnh. Gặp những trường hợp đó, thủ lãnh hãy bình tĩnh. Cứ dùng thiện chí dẫn dụ họ. Nếu thấy cần thì dùng biện pháp mạnh, vì biện pháp mạnh bao giờ nước chót cũng cần thiết. Điều quan hệ là thủ lãnh đừng làm cho ra bị đát tình trạng xét kỹ không có gì nguy hiểm. May lúc ấy phải dùng chí khí chuyền bại thành thắng.

841 — Không phải luôn muốn là được, nhưng bắt buộc phải lãnh đạo, mà ôm mặc cảm tự ty, tin mình sẽ thất bại, không trông gì điều khiển thành công thì trăm phần trăm cũng đánh hỏng nghề của mình.

842 — Thủ lãnh đừng chống ngay mặt với thứ thuộc hạ hay cãi, hay cự nự với thủ lãnh chỉ vì muốn làm oai với bè bạn. Họ sợ ai nấy coi mình là « vật thường » nên tỏ ra một « nhân vật ». Thủ lãnh kêu họ vào phòng riêng nói phải quấy với họ, họ mất hậu thuẫn đám đông để làm oai, trở thành cô đơn sẽ dễ phục thiện.

843 — Trong những cuộc sống tập thể, kẻ dưới hay có thành kiến xấu về những danh từ kỷ luật, kỷ cương, luật pháp. Một phần lớn là do nhiều người tưởng mình bị đàn áp cách bất công. Để họ tránh khỏi quan niệm sai lầm đó, nhà chỉ huy có thể giải thích cho họ thấy tinh thần của luật là giúp cho tự do của con người phát triển. Nếu để con người sống tự nhiên theo đà thúc đẩy của bản [năng thi] để làm nhiều việc phi pháp. Luật lệ là một thứ

khuôn thước để các hành vi của thuộc hạ khỏi lạc lối. Như vậy, muốn sống đúng đắn không nên khinh miệt luật pháp. Có thể chỉ cho thuộc hạ yếu tố thân mật hàm súc trong tiếng kỹ cương, dịch bởi tiếng discipline của Pháp hay discipline của Anh. Cả hai danh từ này thoát thai bởi tiếng disciplina của La tinh. Và gốc của từ ngữ disciplina là discipulus có nghĩa là môn đệ. Môn đệ thì hiều ngầm có quân sự. Truy căn cách ấy giúp cho hạ cấp thấy luật lệ tự bản chất không ác nghiệt mà súc tích sự làm ơn và niềm thân mật. Mà ở đâu có tình yêu thì ở đó dễ có sự bắt chước, nghe lời và hi sinh, cả ba điều này là tối cần cho vai trò lãnh đạo.

844 — Đối với bất cứ bề dưới nào, lúc thực hiện công tác, chỉ huy nên ăn ở cho có hậu. Nghĩa là đừng mù quáng tưởng mình luôn được địa vị (lên voi) và kẻ dưới biết chừng đâu sau này sẽ chỉ huy mình. Có nhiều vị chỉ huy kém trí tưởng lúc hành quyền là thời gian bất tận nên tha hồ xài xè hạ cấp. Đôi khi họ lôi những lối vũ phu, tàn bạo ra xử với bất cứ ai dưới quyền của họ vì họ coi tất cả ai nhỏ chức hơn họ là cá mè một lứa. Kiều làm lớn đó là kiều của người ngó không xa hơn lỗ mũi của mình. [Có thể sau nhiều năm họ lãnh những bài học chua chát.

845 — Lúc nào thuộc hạ cũng nuôi thành kiến thủ lãnh là hạng sinh nhí tri chi, thấy một biết mười. Không ngụ ý lòe hạ cấp song thủ lãnh phải dùng trực giác để nhìn các sự việc và phán quyết

vừa kỵ vừa mau. Thái độ tinh thần đó già tăng ở kẻ dưới lòng tin phục về trí lực và chí lực của thủ lãnh.

846 — Vua Càn Tiễn nǎm gai něm mệt đạt được đại chí một phần lớn là tin nơi tài ba của mình. Đã không lãnh trách vụ điều khiển thì thôi, mà hễ một khi làm lớn phải vừa cần thận vừa quyết tin nǎng lực thành công của mình. Nói cần thận để đề phòng tật mù quáng tự tôn. Không tự tôn mà cũng không tự ti. Nhứt định tự tin. Niềm tin tưởng thành sự phải lây cho kẻ dưới. Thượng cấp và hạ cấp phải thống nhứt ở lòng lin tưởng thề hiện lý tưởng chung. Tuy có nhiều điều thủ lãnh không cần cho thuộc hạ biết nhưng đừng quên chính thuộc hạ thề hiện các lệnh của thủ lãnh. Nếu thiếu gây ở họ đức tự tin thì lấy đâu họ hăng hái hoạt động. Hoạt động mà lưỡng lự, hò nghi minh thất bại thì trăm việc có đến chín chục không thành.

847 — Nếu có quyền chức chỉ huy mà thấy mình kém kiến thức hơn một số thuộc hạ nào đó ta phải có lối xử thế cách nào. Có người lãnh đạo mà đầu óc quá sơ liều cứ nơm nớp sợ kẻ giỏi hơn mình lấp bóng mình nên tỏ ra ganh tỵ, đòn áp hay khi người ấy nói ra ta chặn lại, cướp lời. Tệ nhứt là đem cái không biết của mình để kích bác. Lối liều nhẫn ấy càng đặt ra đầu óc hẹp hòi và giảm uy tín của mình. Tại sao mình đã có quyền chức rồi bây giờ gặp nhiều người giỏi hơn không thành thật khai thác họ để phát huy uy quyền của mình. Kẻ dưới phô bày kiến thức của họ là cung cấp kiến thức cho

mình và mình càng khiêm tốn thụ nhận, càng làm cho mình đáng phục.

848 — Trong khối người dưới, nhà chỉ huy muốn am hiểu tình hình của họ bao giờ cũng phải đặt những thám tử. Việc này phải khéo tò thắc để phòng những tên lưu manh, nịnh hót wa qui mợp cấp trên, đem các lối làm của đồng bạn nộp cho thượng cấp để tim ân huệ. Đừng quên để ý các kẻ này có thể lạm dụng thế lực vô tình ăn nói sao đó làm cho các thuộc hạ khác hiểu xấu cấp chỉ huy, nói những vị này hèn mạt tò thắc rinh rập. Vẫn phải tìm hiểu kẻ dưới nhưng nhà chỉ huy đừng tỏ ra một hai cử chỉ, thái độ tiêu nhân để thôi lông tim vết kẻ dưới. Cứ đường đường chánh chánh khi giao tiếp với họ, sự dòm ngó phải rất khéo léo và tế nhị. Kỵ nhất là những lối lính quỳnh, rối rit, lăng xăng rinh rập chỗ này chỗ nọ.

849 — Người ta nghĩ sao về uy quyền của một vị chỉ huy nhưng bộ trước sự lì lợm, phản đối, bỏ qua công việc của cấp dưới. Có gì lạ. Thủ lãnh nhưng bộ ra mặt thì thuộc hạ khinh rẻ ra mặt.

850 — Thủ lãnh phải nắm trong tay lối làm việc của các cấp chỉ huy trực thuộc hay gián thuộc mình. Cũng phải am tường tình cảnh khồ của quần chúng. Thương thuộc hạ thật thi không ngại thanh trừ bọn sâu dàn một nước. Hãy nhớ chuyện Liễu Tôn Nguyên thuật về người họ Trương bắt rắn: chánh sách hà khắc độc hơn rắn độc và nói theo Không Tử nó dữ hơn hổ.

851 — Trong khối thuộc hạ nào cũng có những con người có những đức tính lãnh đạo. Đối với thủ lãnh, lầm lúc họ tỏ ra khí khái và bản lĩnh của nhà chỉ huy. Trong lúc hội hiệp với bè bạn, họ ăn to nói lớn. Đối với những thành phần đó, thủ lãnh đừng ham dùng cường quyền đàn áp. Một cách khéo léo, chỉ cho họ thấy rõ khả năng của họ, giải thích cho họ thấy nhiệm vụ của thủ lãnh và tại công ích mà họ tuân phục. Thủ lãnh đừng tưởng vuốt ngọt họ mà nắm họ được. Hãy vừa êm ái vừa cương quyết tỏ ra xứng đáng hướng dẫn họ, họ mới kinh phục.

852 — Làm thủ lãnh phải thống nhứt các hạng người dưới thành một pháp nhân toàn vẹn, tức là thành một tập thể duy nhứt. Chính khối thống nhứt đó là lực lượng chiếm đoạt lý tưởng chung và cũng chính nó là đối tượng của các phận sự của nhà chỉ huy. Vì vậy thượng cấp không nên chỉ lo cho một vài cá nhân nổi bật mà bỏ qua các phần tử khác. Cũng coi chừng những sự chia rẽ làm cho nhiều kẻ dưới làm thành những khối vì mục đích thấp kém riêng. Nếu thấy có các dấu hiệu chia rẽ, phải theo dõi để củng cố sự thống nhất của tập thể,

853 — Lúc mới cầm quyền, lãnh nhiều trách nhiệm, thủ lãnh được khen chớ mừng mà bị chỉ trích cũng đừng vội lo. Coi chừng những kẻ khen vì nồng nàn, đua nịnh, vụ lợi. Còn người bất mãn có thể nhiều hạng. Bất mãn vì thủ cựu không thay cũ đổi mới. Bất mãn vì thấy hết thời thừa nước đục thả câu. Bất mãn vì giàu thiện chí, muốn thủ lãnh hành động như ý mình muốn tự lâu. Có hạng lại tánh

tự nhiên dung cái gì cũng trách cứ nên bắt mẫn và bắt mẫn suông. Thủ lãnh sáng suốt cứ bình tĩnh thi hành lý tưởng của mình, nghe nhiều tiếng chuông, học hay chữa dở rồi đâu sẽ vào đấy. Đừng linh quỳnh lên trả đũa, than thở, thất vọng và gây ác cảm bốn phương sau cùng hối hận.

854 — Đừng tuyên bố mệnh lệnh nào mà công khai hành động ngược lại có những điều buộc cho thuộc hạ mà không buộc cho cấp điều khiển. Nhà chỉ huy hưởng cái ân huệ đó ở nơi tư biệt hay nơi nào hạ cấp không hay biết. Dĩ nhiên phải hiểu là những ân huệ lương thiện. Trước mặt hạ cấp từ cách cắt tóc, lối trang sức, đến cử chỉ, lời nói, tướng lãnh phải vô cùng thận trọng. Thấy mình lối làm gì phải khéo léo xin lỗi ngay. Xin lỗi như vậy là bắt hạ cấp nhận mình toàn vẹn hơn họ.

855 — Điều khiển mà biết điều gì dở phải lựa cách sửa ngay. Có thể gấp trở lực phải tùy thời nhưng nhất định sửa sớm chứng nào hay chứng nấy. Đái doanh Chi nói với Mạnh Tử rằng muốn cải cách ruộng đất mà mắc lo điều chỉnh thuế mà nên để năm sau sẽ làm. Mạnh Tử hỏi giá có người mỗi ngày ăn trộm một con gà, bảo anh ta bỏ tật xấu ấy, anh ấy nói tôi chưa dần dần. Là từ nay mỗi tháng tôi bắt một con đến năm sau tôi hết ăn trộm hẳn. Chưa lỗi chưa sai mà làm vậy nên không?

856 — Vì con người chỉ chịu trách nhiệm về tác vi của mình khi tác vi ấy là tác vi nhân linh, nghĩa là có ý thức được làm. Vì nguyên tắc đó, thủ lãnh khi bắt thuộc hạ tuân lệnh, đừng vô tình

Jàm cho họ tưởng luật pháp hay lệnh là mục đích trong khi chúng là phương thể. Luật pháp chỉ có giá trị giáo dục khi nó được coi là phương thể còn bị hiểu lầm làm mục đích nó sẽ tạo thành những đầu óc nô lệ.

857 — Nếu nhận con người chỉ phục lý ai, khi một cách hợp lý, họ thấy kẻ ấy có lý hơn họ thì phải nhận, nhà lãnh đạo phải gây nơi hạ cấp lòng thán phục. Có ai đi vừa tuân phục vừa kinh phục một tên ngu đần. Vậy phải khiêm tốn chứng cho hạ cấp thấy năng lực của mình. Năng lực đây có thể hiểu là năng lực xử thế nghĩa là đạo đức hay nhàn cách. Và đặc biệt nhứt là năng lực tinh thần. Điều gì biết phải trình bày chu đáo. Điều gì không biết thì cứ thành thực nói là không biết và hứa tra cứu và sẽ trả lời một lúc nào đó. Mới đầu, nhà chỉ huy cũng như nhà giáo dục hay bị kẻ dưới nghi ngờ năng lực hiểu biết. Muốn chinh phục họ các vị trên cứ bình tĩnh, dần dần thuyết dụ họ. Giá họ có lờ chất vấn mà bất lịch sự, cũng đừng tiêu tâm chấp nhặt, bắt bẻ đàn áp. Hãy xử đối cao thượng, chứng minh tài đức của mình thì sẽ được kẻ dưới mến phục chắc chắn hơn.

858 — Lãnh đạo mà bối rối, linh quynh là tự tử và sát nhơn.

859 — Khi thấy đoàn thể phản đối, muốn dần xếp êm, thủ lãnh nếu liệu dùng áp lực của vò lực không được thì phải dùng áp lực cũng của da số mà thuận ý với mình. Chớ đừng think lặng lẽ rằng mình hữu lý và dựa vào thiểu số thân mật. Coi chứng đám đông sẽ tạo sức mạnh lật thủ lãnh.

860 — Không phải óc phân tích không cần cho thủ lãnh, nhưng óc tò mò hợp cần hơn. Họ có bôn phận nuôi những ý tưởng tổng quát. Thuộc hạ cần họ là nhà chuyên môn nhưng cần nhứt là họ phải có thuật trung dụng những nhà chuyên môn dưới tay họ. Họ không nhứt thiết làm con nhện chuyên bắt một con ruồi mà phải khéo tò chør một lưỡi nhện để nhiều con ruồi bị mắc bẫy.

861 — Có khi chỉ một cái nhìn, nhìn mà không nói gì hết, của một kẻ biết rõ tài lực mình, tin nơi mình, có thể gây ở kẻ xung quanh mình một bản kinh ảnh hưởng to lớn. Thiên hạ thấy vậy nghe sợ rồi đồn với nhau về năng lực của họ, tự tạo cho mình tâm trạng sẵn sàng tuân phục.

862 — Đừng để hạ cấp tha hồ muốn xưng hô với mình bằng bất cứ tước hiệu gì. Họ cần phải xưng hô cho đúng. Nhưng đừng trắng trợn sửa lưng họ để họ xưng đúng chức vị của mình những khi họ vô tình xưng sai. Có thể xen vào câu chuyện nào đó vài lời nhắc xéo họ hơn là công khai bắt buộc họ xưng hô đúng cách mà mặt ngoài minh vê tinh tỏ ra ham chức quyền, cái ấy làm cho thuộc hạ ít kính trọng mình. Có thể khi bắt buộc hạ cấp như vậy, thương cấp viện lý tập họ quen với kỷ luật nhưng mấy ai chịu hiểu thiện ý của mình. Người ta cứ nói mình phách lối, nhỏ mọn. Bí coi là tiểu nhân thì thần thánh bày giờ cũng chưa dẽ có uy tín huống hồ phàm nhân.

863 — Nếu có những nhà lãnh đạo ưa già mèo tuyêt bổ định đám thường xuyên trước hạ

cấp thì cũng có những hực chỉ huy không biết vì lý do gì, có lẽ do nhát nhúa, ăn nói vụng về hay sợ phản đối mà không nói gì trước thuộc hạ. Cả hai thái cực ấy đều phải tránh. Đa ngôn quá lời nói của thượng cấp bị khinh thường. Còn thượng cấp mà không giáo dục hạ cấp thì làm sao các kẻ này tiến bộ trong đời sống tập thể và giữa bè trên và bè dưới làm sao có đà thông cảm để sự hiệp tác được kết quả như ý.

864 — Đừng làm gì hết. Làm hết mọi việc. Không tự tay làm gì cả mà không việc nào thiếu sót để yên. Đó là xương sống của lãnh đạo.

865 — Mand'huy nói : « Chúng ta hãy cõ gắng đừng khi nào để những thuộc hạ xấu tập trung lại vì cho kẻ xấu cũng như kẻ tốt, hợp đoàn gây sức mạnh ». Không nên để kẻ xấu ở chung mà cũng không nên phạt kẻ xấu chung. Lúc bị phạt chung, họ ít cảm thấy có lỗi coi hình phạt là thường và có thể hiệp tác thành ác hay phản loạn.

866 — Thánh Gandhi được đa số người Án coi mỗi lời nói là một đồng vàng. Tại vĩ nhân ấy được họ tin phục về lòng bất vị lợi. Thường những ai quên mình mà sống chết vì chính nghĩa, vì lý tưởng của muôn người đều được kính mến, tuân phục như vậy. Nhưng có thể thủ lãnh được tín phục cách lầm lạc. A lịch Sơn, César, Napoléon, say bụi trường chính chắc vì mộng bá đế vương hơn vì quyền lợi dân tộc của họ. Vậy mà các chiến sĩ của họ cuồng nhiệt yêu mến, kính phục họ. Bao lâu sự tin tưởng lần hết thì uy lực của thủ lãnh tiêu tan.

867 — Xã hội chỉ nhớ, chỉ quan tâm và đề cao ai có năng lực lãnh đạo xuất chúng mà biết ngã đến xã hội, không ích kỷ, hẹp hòi, dám đặt công ích trên tư lợi. Kẻ có quyền chức cao đa tài, đa mưu mà coi rẻ quần chúng, không gây ảnh hưởng trên quần chúng, quần chúng sẽ coi họ như một bóng mờ.

868 — Mật pháp của nhà chỉ huy là làm sao cho cấp dưới tuân lệnh mình mà tự ý tuân lệnh, không dám cãi lệnh đã dành mà còn cho là danh dự.

869 — Muốn ra lệnh cấm, cảnh cáo hay xin kẻ dưới lưu ý điều gì, nhà chỉ huy nếu kém trí nhớ, nên viết vào giấy riêng. Tập trung các vấn đề phải nêu lại thành hệ thống rồi trình bày rõ ràng mạch lạc. Đừng gấp đâu nói đó, gấp lỗi gì thì la hét lên, la bậy rồi định chánh hay nói vài điều thi quên đầu quên đuôi, rồi lại nhớ, rồi lại quên, kết cục là lặp đi lặp lại bằng cách nói lảm nhảm những chuyện nhiều khi suy xét kỹ chỉ nói vắn tắt là xong.

870 — Đừng quan niệm hễ là nhà chỉ huy thì cái gì cũng biết rồi khi bị kẻ dưới hỏi nhiều điều không biết cũng cứ trả lời đại, nói bậy nói hả bằng giọng đàm áp. Làm «ông biết hết» trong những trường hợp như vậy là vô tình hâm hại uy tín và uy quyền của mình. Không-Tử khuyên: điều gì không biết, nói là không biết và như vậy mới thực là biết. Nhà chỉ huy nên áp dụng lời khuyên ấy mà không cần dè dặt gì hết. Thuộc hạ hỏi điều gì ta biết mà cần trả lời thì trả lời chu đáo, không biết thì chán thành nói không biết và hễ cần thì lựa tra cứu rồi sẽ giải đáp sau. Có những điều mình biết mà không tiện nói ra thì cứ khéo léo nói là

không tiện nói tại vì sao đó như vì sự tế nhị hay vì ngoài phạm vi trách nhiệm chẳng hạn. Đừng dùng lỗi độc tài mỉa mai và khép mỏ kẽ dưới bằng cách mắng người ta hỏi bậy hỏi thừa.

871 — Công ích đòi buộc ở thủ lãnh chẳng những một đầu óc thấy xa hiều rộng mà còn một năng lực thực hành. Thủ lãnh phải biết nhiều lý thuyết nhưng không phải là người lý thuyết suông. Lệnh của họ phải chuyền thành tác vi sinh ích cho tập thể mà họ có bồn phận bảo vệ quyền lợi.

872 — Nghệ thuật cầm quyền là làm cho kẻ dưới tùng phục tại vì sợ và tin. Ba việc này có thể độc lập nhau mà khi nó biệt lập, quyền của thủ lãnh coi chừng dở. Có thể một binh sĩ tuân lệnh một đại úy không phải tại vì phục tài đức của ông mà chỉ sợ ông cho ở tù quân. Có thể một sinh viên đều đến một trường đại học nào đó để dự theo lệ hầu đủ điều kiện thi cử sau này mà khinh rẻ tài học và ngôn phong của một giảng sư hay giáo sư. Như vậy ta thấy vàng lời không nhứt thiết là con đẻ của tin nhiệm hay của kinh hãi. Đó là chưa nói trường hợp tuân phục mà vẫn không tin, không sợ thê trọng cấp. Thủ lãnh phải làm cho kẻ dưới tuân phục vì nhâm công ích, vì tin cậy mình, kính sợ mình và tự ý tuân phục.

873 — Quyền chỉ huy công nhận khi kẻ dưới thấy nhàn cách mình bị đàn áp mà không làm sao chống đối lại nổi. Cần thái độ đầu hàng đó mới có sự tuân phục sâu xa. Ta biết tự nhiên, thuộc hạ mới nào cũng thường có những cách kháng cự thủ lãnh thông thường này : 1) Khinh ngầm trong bụng

cá nhân của thủ lãnh. 2) Dùng pháp lý thọc chõ yếu của thủ lãnh. 3) Tìm mọi cách tránh tránh lệnh của thủ lãnh.

874 — Thủ lãnh chân tài là người không làm gì hết mà kỳ thực không việc nào không làm.

875 — Người ta nói Nữ phá luân trước khi làm việc gì to hay bình dân hàn tính với nhiều người mà sau đó ông quyết định một mình. Nhà lãnh đạo phải hành động như vậy. Phải dành cho mình sự tự quyết tối hậu. Đừng linh quynh đi tìm lời chỉ dẫn hay chõ dựa đẽ rồi vò tinh bị giựt dây bởi kẻ đa mưu và rút cục hành động như bù nhìn. Làm lớn phải can đảm nói nǎng, hành động với tư cách lãnh đạo.

876 — Foch nói : « Người ta chỉ thành công bằng lao công cực khổ và khéo điều khiển ». Danh ngôn ấy phải là khẩu hiệu của bất cứ thủ lãnh nào. Trí tuệ thủ lãnh phải thông minh mà ý chí thủ lãnh phải được trui rèn già giặn, bàn tay thủ lãnh phải ăn chịu mọi phong ba, cạm bẫy. Nếu không vậy thì thuộc hạ không cần chi cấp chỉ huy.

877 — Ai mà không túc, ai chịu làm thịnh khi mình cũng có tài đức mà đẽ một kẻ khác cal quản mình, nhứt là kẻ ấy kém hơn mình về nhiều phương diện đó. Thuộc hạ chỉ chịu đầu hàng giao chìa khóa của thành lũy nhân cách của họ cho thủ lãnh sau thời gian ngầm ngầm hay công khai bất phục mà được thủ lãnh khéo léo chinh phục.

878 — Có hai cách đối xử thái quá gày tai họa cho nghè chỉ huy.

1) Là nghiêm nghị sai mùa đến thành lỗ bích. Người dưới thấy xuyên qua thượng cấp nghiêm nghị vụng về hình ảnh con người nhỏ mọn, ưa vạch lá tìm sâu, làm phách làm lối.

2) Là dẽ dãi đến thành xuề xòa, dung túng kẻ lỗi luật, thiên vị kẻ nịnh bợ, kẻ tấn ơn tấn ách, dâng cúng lẽ vật...

Nếu thái độ trên gày thù oán thì thái độ dưới gày khinh thường. Cả hai đều là quân nghịch của uy quyền.

879 — Theo Hoàng Thạch Công, chiến pháp gồm tam lược. Tam lược là thượng lược dụng trí, trung lược dụng nghĩa và hạ lược dụng thế. Trong nghè lãnh đạo, không riêng gì trong lãnh vực quân sự, thủ lãnh phải biến hóa như rồng, tùy trường hợp mà dụng trí, dụng nghĩa, dụng thế.

880 — Vị chỉ huy già giàn xử trí trong bất cứ hoàn cảnh nào với thái độ nhìn sự vật như nó xảy ra trong thực tế chứ không như nó phải xảy ra theo sự ước muốn chủ quan của mình.

881 — Già mà đần độn, hay thông minh mà lạc hậu, có thể thiếu uy lực. Chứ thâm niên mà sáng suốt nắm nhân tâm, dẽ được kẻ khác kính phục. Người dưới cũng như bao nhiêu người đều đề cao kinh nghiệm. Thủ lãnh ngoài ra quyền chức, lại thêm tuổi cao và đứng đắn không khó chiếm & bè dưới sự tuân phục.

882 — Bất đặc dĩ lắm mới nêu lối của một cá nhân ra trước công chúng. Lưu ý luôn rằng một kẻ

dưới lõi đến đâu vẫn nếu không cho mình vô tội hoàn toàn thì cũng bảo mình có lý này lẽ kia. Tự ái của họ nhạy lầm. Bêu danh họ lúc họ lõi trước mặt kẻ khác, coi chừng có hại nhiều hơn gấp lợi. Có thể họ vừa oán thù lãnh thiêng thu vừa ngoan cố đi luôn con đường ác.

883 — Đừng khi nào bỏ qua những lời chỉ trích hay những cuộc bàn luận công khai hay âm thầm của hạ cấp đối với các hành vi của thượng cấp. Nếu những lời giải thích không hiệu lực thì phải dùng quyền lực đàn áp những hội hiệp phê bình, nghi vấn gieo hoang mang, nản chí, chia rẽ.

884 — Không đoàn thể nào chịu nổi thù lãnh ngu đột, nhưng đoàn thể vẫn coi là vật dư thừa, ăn bám, người chỉ huy thông minh thì thực thông minh mà phải cái tật năng thuyết bất năng hành.

885 — Hai cái họa mà muôn người van nài thủ lãnh đừng đem đến cho kẻ dưới là : 1) Khoan hồng sai mùa gây loạn lạc và 2) độc tài đến ác độc gày khổ sở.

886 — Tránh hết mọi cãi vã, đấu khẩu vô ích với thuộc hạ. Không nên vì lỡ cãi thua lý kẻ dưới rồi hăm dọa họ hay trừng phạt họ để khỏi mất mặt vì thất lý.

887 — Socrate thấu triệt tâm lý chỉ huy khuyên tướng lãnh phải như rồng có thiêng hình vạn trạng nghĩa là biết từ bi mà cũng biết tàn ác, quảng tâm mà cũng hẹp bụng, nói tắt là liệu tùy cơ ứng biến để đại cuộc thành công.

888 — Đoàn trưởng có quyền chức thấp dừng tướng ông kia bà nọ sao xử dễ dãi với kẻ khác, giốn

cợt, nói dùa, làm nhiều điều bậy nữa mà nói đâu
thiên hạ nghe đó. Coi chừng người ta có quyền chức
cao. Không như người ta, đoàn trưởng bắt chước
lối sống tầm thường sẽ thất bại.

889 — Thủ thuộc hạ bất mãn mà chờ cơ hội
lật đổ thủ lãnh chỉ hoàn toàn khuất phục khi thủ
lãnh có thực tài, thực đức và giao tiếp với họ,
giúp họ phục thiện.

890 — Thủ lãnh nào kích thích thuộc hạ chống
trời, thủ lãnh ấy xây mò huyệt cho quyền lực của mình.

891 — Mọi việc thuộc quyền hạn của mình, vị
chỉ huy đừng chịu biết phớt phớt ngoài da mà phải
nỗ lực biết tận ngọn nguồn.

892 — Bí quan cũng như lạc quan quá lố đều
là thù địch bất công đái thiêng của thủ lãnh.

893 — Thủ lãnh trú danh là người giữ cán cân
thăng bằng cho nhân từ và nghiêm khắc.

CHƯƠNG XXXVI

THUẬT BIẾT NGƯỜI

894 - 922

894 — Một lãnh tụ thiên tài đối với thượng cấp, đồng nghiệp hay thuộc hạ, bao giờ cũng khéo léo làm cho mình được hiểu và chính họ, họ không chịu hiểu làm kẻ khác. Nói vậy không có nghĩa là họ nô lệ tinh thần kẻ khác đến đối chẳng dám hành động tự lập với bản sắc độc đáo của mình. Tôi chỉ muốn nói thủ lãnh vì tôn chỉ hành động danh chánh ngôn thuận nên tối kỹ những hiểu làm vô lý.

895 — Tử bệnh của thủ lãnh là nghe bọn dua nịnh mà hâm hại những kẻ tài đức. Hạng Vương thất bại là thí dụ điển hình.

896 — Làm sao trong thời lãnh đạo của mình, thủ lãnh cũng gặp những hạ cấp nạn nhân của các chứng lao cùi, dương mai, nghiện á phiện, rượu mạnh. Có thể họ thu hưởng di truyền của cha mẹ ông bà nữa. Thể xác họ thường được cấu tạo cách bất thường như họ có mắt lồi, trán xéo, mắt méo, tai vẹo, răng mọc loạn xạ, thàn mắt cân đối. Tánh tình của họ dì nhiên là kỳ dị. Giả họ có lầm lỗi, thủ lãnh phải tùy tâm lý của họ mà sửa trị chờ không thể xử với họ như người lành mạnh mà ngoan cố phạt pháp.

897 — Tè Tuyên Vương ghiền nghe sáo, bảo cả mấy trăm người thổi cho nghe một lượt. Đặng Quách đốt đặc về sáo mà vì kiếm cơm cũng nhập đoàn thổi. Tè Mẫn Vương nổi ngôi Tuyên Vương mê sáo

mà ưa nghe từng người thồi. Động Quách bỏ «nghè» trốn đi. Biết bao thủ lãnh trên đồi bất tài vô đức, làm nghè trị dân kiêu Động Quách thồi sáo.

898 — Làm lớn cũng có nghĩa là phải giàu trực giác biết trước những đòi hỏi, những nhu yếu của kẻ dưới để làm thỏa mãn cách chính đáng. Coi chừng nhiều tâm hồn bị khô héo trong sầu tủi tại vì sợ hãi thương cắp. Hãy tìm hiểu, cứu vớt, những tâm hồn ấy, biết đâu họ là những kẻ rất hữu ích cho đoàn thể mà bị cảnh đèn úp chậu.

899 — Một nhà tướng thiện nghệ khi lãnh phận sự, việc đầu tiên làm gấp là tìm hiểu ngọn nguồn kẻ mình quản trị. Tôn vở Tử nói: (Tri kỹ tri bỉ, bách chiến bách thắng). Tôn Tiên Sinh còn dạy rõ choặng biết nội bộ của đối thủ phải dùng nhân, nội, phản, tử, sanh, gián. Họ thuộc nắm lòng và triệt để áp dụng những lời vàng ngọc này. Đối với hạ cấp trước hết họ cho khai nhiều mẫu lý lịch khác nhau mà trong đó có những câu hỏi trùng. Sau cùng họ đọ lại để biết sự thật. Họ trực tiếp gặp từng cá nhân và khôn khéo chất vấn theo những câu hỏi căn cứ và phương pháp điều tra tâm lý trắc nghiệm. Trong khi trực tiếp nói chuyện với cấp dưới họ nhận xét coi cơ cấu sinh lý của hạ cấp thuộc hạng nào, ăn thua đến loại tinh gì và những yếu tố nào tạo nên tính chất của đương sự. Kế đó họ quyết đoán cá tính của thuộc hạ. Họ cho người điều tra dĩ vãng của thuộc hạ coi đúng như trong bản thuộc hạ cùng khai không. Nếu tinh thông họ có thể dựa vào những điều kẻ dưới khai để biết được những điều kẻ dưới giấu.

Nếu là một tướng lãnh quân sự, việc tìm hiểu quân địch của họ còn vô cùng tất yếu và tinh mẫn hơn. Ngoài các phương tiện thông thường họ còn dùng các phương tiện do khoa học cung cấp để khảo sát từng chân tóc kẽ tơ của địch. Họ thành lập một ủy ban riêng để cứu xét từng vấn đề liên hệ đến địch. Họ còn để phòng những điều địch cố ý che giấu hay địch giả làm một đàng mà làm một ngả. Nói tắt một nhà chỉ huy xứng danh hiệu không bao giờ thi hành sứ mệnh mà ngu dốt thuộc hạ hay thù địch của mình.

900 — Phải là một đầu óc siêu quần bạt chung lắm về óc thông minh, về chí khí mới ngóc đầu lên nồi giữa thái độ bô rọi, khinh miệt của thượng cấp. Biết bao nhiêu tài ba đều khô chết héo chỉ vì thiếu khí hậu thuận hợp để nảy nở. Tôi muốn nói thiếu năng đỡ tinh thần nếu không phải nói sự phá hoại kinh khiếp của những lời thượng cấp mỉa mai, thách đố, hăm dọa.

901 — Thủ lãnh phải phân biệt hạng khó trị có chí lớn với hạng khó trị mắc bệnh tâm thần. Hạng khó trị cao chí thường lành mạnh về tâm thần: Thủ lãnh chỉ lo vạch con đường chân thiện mỹ cho họ theo, còn những thuộc hạ « bình » hiều ở đây là những người bị các thứ ánh hưởng xấu của thời đại nêu thần kinh nao động, phán đoán bất thường, sa đọa, nghèo lương tri. Các thứ người này cảm thấy quá bức bối khi phải tuân luật. Họ hay phản động vô lý. Thủ lãnh muốn nắm họ trước hết lo giúp họ lấy lại quân binh nội tâm, nhận thức lý tưởng rồi sau đó tập họ tuân cứ dần dần các luật của tập thể.

902 — Thủ lãnh khi dò xét tội của thuộc hạ đừng quên chuyện nầy trong Liệt Tứ. Người nọ mất búa, nghi kẻ ở gần nhà lấy. Anh thấy kẻ ấy từ cùi chỉ ngón phong đến hành động đều có vẻ đạo tặc. Sau, bởi trong hố tìm lại được búa, gấp lại người láng giềng bị nghi anh thấy không có gì đáng ngờ là ăn trộm cả.

903 — Coi chừng hạng thuộc hạ muốn báo oán, nói một tiếng thời đại là muốn « chơi » thượng cấp, bằng cách làm chu đáo phận sự mà ngầm ngầm ghét thủ lãnh. Họ lừa cơ hội hại thủ lãnh về mặt pháp lý. Thứ thuộc hạ đó độc. Cắp mắt thủ lãnh phải tinh đè biết họ và tâm phục họ. Có thè họ là những người tốt chỉ hiềm thủ lãnh một vài điểm nào đó thôi.

904 — Coi chừng nhiều khi cấp chỉ huy quá thành thật, ưa vẫn tắt mà làm cho hạ cấp phật lòng. Có nhiều vẩn đè chuyên môn, kẻ làm lớn biết nhiều. Người dưới mở miệng ra thì họ biết nói gì rồi. Họ liệu chyện lời hạ cấp. Mà trong lúc đó hạ cấp hờnghi rằng họ không hiểu rõ trường hợp riêng biệt của mình. Trong những ca đó thượng cấp tận thâm tâm rất chân thành mà vì bên ngoài quá vắn lắt khiến kẻ dưới tưởng là độc đoán, kiêu căng, khinh người nên ghét. Cách chung nên chịu khó nghe kẻ dưới nói. Trong giới hạ cấp có nhiều kẻ lạm dụng và già hàm lăm, song ta phải nhẫn耐 chiểu cố những tâm sự của họ. Bất đặc dĩ lăm vì lý do nào đó ta nghe họ lâu không được thì xin lỗi họ, xin họ cho gấp ở nơi và thời giờ khác.

905 — Rất nhiều thuộc hạ phục vụ đặc lực: họ đáng thương. Nhưng chưa chắc họ trung tin: Gù đá nước nạp thường thiếu ăn chịu nước khuya.

906 — Càng làm lớn, nhứt là lãnh vai trò chinh phục dân tâm hay thù địch, đừng hấp tấp nghe lời thiên hạ bàn tán, kể án kẻ này người kia. Phải đích thân giao tiếp bàn chuyện nhiều lần với kẻ bị nói xấu. Đừng chỉ lo biết tên, biết họ, biết mặt, điều tra sơ sơ, nói chuyện với họ qua loa, Hãy đi sâu vào nội tâm của họ, ngay khi bắt đồng quan niệm tranh luận với họ cũng đừng vội đả kích, lên án họ. Coi chừng họ là bực tài đức hi hữu mà những thủ lãnh tầm thường không làm gì nắm được.

907 — La Bruyère nói: « Bắt tôi làm một tên lính quên trong một toán binh tôi là Thersite. Còn đè tôi cầm đầu một quân đoàn mà tôi phải chịu trách nhiệm trước Âu Châu, tôi là Achille ». Thủ lãnh coi chừng trong khối thuộc hạ, có nhiều phần tử bỏ lẩn lóc trong quần chúng họ là hột cát giữa sa mạc mà nếu liến cù họ vào những địa vị hợp tài đức của họ, họ sẽ thành công rực rỡ. Thủ lãnh hãy có cặp mắt thâm trung dụng các « hột ngọc » ấy trong sa mạc đại chúng thụ tri.

908 — Đừng sợ những bậc cao tài mà ngang ngược. Trong xã hội nào cũng có những kẻ tài cao mà tánh khó trị. Phần nhiều những kẻ ấy không phải bất trị từ bản chất mà nói đúng hơn là chưa gặp người đe qui phục. Đã hơn một lần tôi nói họ như một chiếc dương cầm nếu gặp nhạc công hiện nghệ nó sẽ cho bản đờn mê ly bằng gấp tay ngang

bất tài nó sẽ câm như hến hay thốt ra những âm thanh làm loạn óc. Hãy bình tĩnh trước những tay ăn ngược nói ngang mà cao tài trong một đoàn thể. Nên gặp riêng họ để họ bộc bạch hết can trường, xin họ cho biết các ý kiến, hỏi họ về những gì có liên quan đến họ. Rất có thể người ta sẽ gặp được những bậc kỳ tài gây vô ngần ích lợi cho dân tộc và nhân loại sau này. Nếu độc đoán mà mù quáng và chỉ biết đàn áp, người ta có thể làm cho nhiều mầm thiên tài chết héo trong nụ.

909 — Thủy tồ của phong trào Hướng đạo quốc tế, ông Baden-Powell nói chí lý : « Trong bất cứ người nào, kể cả tên ăn cướp đều có 5% cái tốt ». Biết vậy mà có nhiều vị chỉ huy bộ muôn cáo chung với chức vị của mình hay sao mà cứ lo khen tặng những kẻ mình ưa thích và bỏ rơi bao nhiêu kẻ hi sinh âm thầm, ở xa cách mình, trong những chức vị xem ra thấy nhỏ mà đóng góp quan hệ vào đại cuộc ?

910 — Hãy bắt các thuộc hạ của mình khai tối thiểu là năm thứ lý lịch khác nhau mà trong đó có nhiều câu hỏi giống nhau. Nhờ đó vị thủ lãnh biết được họ phần nào. Bồ túc sự hiểu biết này, hãy điều tra họ nhất là hay thường bàn chuyện với họ. Trong câu chuyện đặt nhiều câu hỏi lẩn lộn trong nhiều thứ mẫu chuyện cốt sao cho họ trình bày cho ta dĩ vãng và hiện tại của họ. Nếu dựa vào dĩ vãng và tương lai của họ mà ta không biết được những mộng vàng ngày mai của họ thì ta khéo léo xin họ cho biết các điều họ khao khát cài tàn về cá nhân, gia đình, dân tộc, nhơn loại...

Đừng khi nào thi hành sứ mệnh chỉ huy mà yên trí ngu dốt về kẻ dưới. Vấn đề quan hệ đến đối không bút nào tả xiết. Có thể có những đầu óc sau này gây đại lợi cho nhân quần mà cũng có thể không ít kẻ mệt thán, gây mầm phá hoại. Đáng sợ nhứt là những phần tử vô lương tâm mà được đào luyện tinh nhuệ về võ nghệ.

911 — Trong một đoàn thề nào cũng có một vài kẻ vụng về, dở dang, không theo kịp đồng bạn về những phương diện nào đó. Và họ bị các bạn xung quanh ngao nghẽ, khinh chê, tạo cho nhiều kẻ có ẩn tượng xấu về họ. Vì dư luận xấu ấy, thượng cấp dòm ngó họ, họ bị theo dõi, dòm xét. Dù thành nhân đi nữa mà cứ bị quan sát chưa chắc khỏi bị thấy những khuyết điểm. Kẻ dưới xấu số nói trên lầm lúc bị bẽ trên cảnh cáo không oan ức đâu mà truy căn người ta thấy lỗi có phần giảm khinh vì nạn nhân bị xét nét kỹ quá. Tục ngữ nói « quét nhà ra rác » nhà lãnh đạo sáng suốt tránh sự cảnh cáo trống trải về các hành vi đáng trách của kẻ dưới lâm hoàn cảnh bị nhiều bè bạn chỉ trích. Coi chừng vì mình xây dựng lại chỉ có phá hoại vì lời khiêm trách thành thực của mình bị kẻ dưới hiểu lầm là mình nhẹ dạ nghe theo các bạn của họ. Có thể họ tuân phục tạm thời mà hờn oán mình thiên thu. Nhứt là kẻ ấy là người tri thức mà vì lý tưởng nào đó bị cưỡng áp và khum đầu giả dại qua ải.

912 — Kinh nghiệm sống cho người ta biết rằng trở lực ngoại cảnh không đáng sợ cho một đời người bằng trở lực nội tâm. Không làm sao trong

khi hành nghề thủ lãnh khỏi những tình trạng chậm tiến của công việc mình giao phó chỉ tại thuộc hạ gặp nhiều chướng ngại vật nội tâm như lo âu, sầu buồn, lo sợ v.v... Thủ lãnh cố gắng giúp các thuộc hạ khai thông những « độc trùng » ấy là thúc đẩy công ích tiến mạnh.

913 — Nhiều kẻ dưới ra vẻ cõm róm, quý mợ mà bụng dạ như chồn già. Nhà lãnh đạo thiếu phòng bị sẽ lọt vào gian mưu của họ.

914 — Không thể chỉ huy một người nếu ta không biết rõ người ấy. Làm sao khiến họ tuân phục thật nếu ta không biết rõ con người họ, biết rõ tánh khí, tánh nết, những tài năng tinh thần, những nguyện vọng, những tập quán tốt hoặc xấu của họ. Làm sao khiến họ ngày một tốt đẹp nếu không biết họ thiếu đức tính nào ? Làm sao để phòng sự phản loạn của họ nếu không biết những tật xấu tai hại của họ như óc làm ngụy, óc bất tuân... Trước khi cầm quyền, bạn hãy học hỏi ở kẻ có kinh nghiệm về nhóm người bạn chỉ huy, bạn hãy quan sát nhóm người này, quan sát từng cá nhân, giao tiếp thân mật với họ, đặt những câu hỏi về thể dục, trí dục, đức dục. để tìm hiểu con người bên trong và con người bên ngoài của kẻ mình cai trị. Có như vậy bạn mới hành quyền yên tâm và gây hạnh phúc cho kẻ dưới. Hành động ngược lại bạn sẽ có thể chỉ dạy không nhắm vào đâu, quở rầy đánh phạt không ưng tội, bị quan hay lạc quan không đủ bằng cớ... Bạn thất bại nặng nề. Giữa bạn và giai cấp bị chỉ huy, có cái hổ chia rẽ. Nếu cần phải cầm ở dưới quyền

bạn để chiếm đoạt mục đích gì, thì họ cố gắng khum đầu cho qua truông thôi. Nếu không vậy thì họ... lật bạn hoặc bỏ bạn mà đi qui phục kẻ khác. Hãy tìm hiểu họ, thưa bạn. Nhờ tìm hiểu bạn làm chủ lương tâm, theo dõi hành vi nguyện vọng của mọi người. Bạn ngừa được các tai nạn cho bạn và cho họ. Bạn trả lời được những nhu cầu kẻ dưới. Họ mến bạn, nghe bạn. Bạn thành công.

915 — Trong những cộng đồng luôn có một số thuộc hạ hay ăn to nói lớn vì nặng máu anh hùng thì hi hữu. Biết được các kẻ ấy, bạn giáo luyện họ riêng và có thể bạn sẽ đưa ra đời những nhà tướng bản lãnh. Còn kẻ háo danh rất nguy hiểm. Họ muốn đứng đầu số đồng bạn mà lầm kẻ thiểu tài kém đức. Coi chừng họ có những thái độ kiêu cách, tỏ ra lấn lướt anh em để được thượng cấp giao cho nhiệm vụ chỉ huy nào. Nhiều phen họ lên tiếng chỉ trích việc này, đả đảo kẻ khác để ngũ ý làm cho mình nổi bật lên giữa các bạn. Những nhà chỉ huy non tri tướng họ hữu tài mà kỳ thực thường người miệng hùm thì gan sứa. Lãnh nhiệm vụ điều khiển họ chỉ mua hòn chuối oán thôi. Vì chỉ huy phải có mắt tinh nhuệ thấy được các kẻ ấy tránh hạng chia rẽ trong giới thuộc hạ đồng thời giáo dục cách riêng họ kéo sau này họ phá hoại công ích.

916 — Vũ Hầu hỏi Ngô Khởi làm sao phân biệt tướng địch. Ngô Khởi bảo phải phân ra hai thứ: Trí tướng và ngu tướng.

917 — Làm lớn đứng sợ những tên mà người ta gọi là (ba gai). Trong hạ tầng thụ lệnh nào cũng

có những người ngang ngạnh. Có kẻ ngang ngạnh vì thất giáo. Có thứ ngang ngạnh vì bất mãn bởi thấy bất công. Nhà chỉ huy hãy vừa cương vừa nhu thu nạp hết các phần tử ấy. Tầm dịp học hiểu lý lịch của họ, chất vấn họ để họ cho biết rõ rệt về cơ cấu tâm lý của họ, về chí hướng và tất cả dĩ vãng của họ. Khéo léo giúp họ dùng chí hướng và từ lâu họ áp dụng vào những việc không tốt vào các việc gây uy tín và danh dự cho họ. Đừng bao giờ giận những phần tử cang cường luôn giàu tự ái và tự kiêu. Hãy hướng những tâm tình ấy thành thứ tâm tình tự trọng. Một trong những phương thế khai thác khả năng của họ là đặt họ làm lớn, chịu trách nhiệm cho một đoàn thể nào đó. Lúc họ ở địa vị kẻ trên trông xuống người ngoài trông vô, họ sẽ được lương tâm dẫn dắt họ ăn ở xứng đáng bức thủ lãnh. Thỉnh thoảng chân thành khen đầu óc bản lĩnh của họ và luôn giúp họ trở thành người gương mẫu.

918 — Thuộc hạ thường có hai hạng : 1) Già悍, nói ưa dạ, vàng, ham nịnh bợ, ngó láo liêng, cười lớn tiếng. Thường họ là hạng người nhược chí. 2) Ít nói, cân đo lời nói kẻ khác, nói thẳng, xử thế trầm tĩnh. Thường họ là hạng người cường chí. Thủ lãnh phải biết ý chí của bè dưới để giao việc xứng hợp với sức chịu đựng linh thần của họ.

919 — Làm lớn mà không dùng óc phán đoán già giặn, độc lập sắc sảo của mình hay nghe kẻ này thưa vô thot ra, nay thương người này mai ghét người kia. Kết quả là đại cuộc bị hỏng vì không

trọng dụng hiền tài. Vua Trịnh là Tử Dương sai sứ giả đem thóc tặng cho Liệt Tử vì vua nghe đồn ông cao thượng. Liệt Tử từ chối. Vợ quá bất mãn. Liệt Tử nói vua biết ta nghèo mà cao thượng sai đem cho thóc, không phải tự vua biết mà vua nghe thiên hạ nói. Như vậy sau này lúc bắt tội ta, vua cũng nghe và tin dư luận. Thực là bài học chí lý cho những thủ lãnh nhẹ dạ cầm quyền mà bị giựt giây.

920 — Có điều này là khi nhiều người trí thức được tập trung có không ít kẻ biết nghe theo thiên tính công lý (*sens commun*). Muốn giúp các kẻ ấy trở thành cán bộ trung kiên của công ích, phải tôn trọng nhân cách họ, khiêm tốn vạch cho họ thấy họ trí thức trong lãnh vực nào còn ở địa hạt nào họ cần hiệp tác để thành thông thạo và công hảo được phát huy. Họ tuân phục lắm nếu khéo dẫn dạo.

921 — Jean des Vignes Rouges đồng ý với Pierre Pezen rằng chính một số ông chủ vì quá ham lợi đã tạo ra những đầu óc bất mãn hay đòi quyền lợi. Đòi cách chính đáng những quyền lợi chính đáng là hay. Điều thủ lãnh phải đề ý là có những thuộc hạ mắc tâm bệnh ưa ở đâu cũng đòi quyền lợi, đòi cái gì khác hơn cái hiện tại. Thường họ là những người yếu tinh thần, ích kỷ, ý lại, quá lo về tương lai. Có thể họ là những người mà lúc ấu trĩ hay đòi bú, đòi ăn uống, đù chơi thái quá mà cha mẹ cứ chiều chuộng. Sau cùng họ có tập quán xấu về sự lo cho mình quá lẽ. Nhiều khi đối với họ, thủ lãnh phải

giải thích lỗi lầm của họ và xử thẳng thắn để họ trừ các tật xấu ích kỷ.

922 — Vì thói quen tai hại thông thường này của nhiều thủ lãnh là tính toán việc đời phải xảy ra như ý mình muốn mà không chịu khách quan nhận như nó xảy ra trong thực tế, vì lẽ đó có không ít thủ lãnh thấy thuộc hạ không giống mình thì khinh rẻ, cho là bất tài vô đức. Vì lỗi xét người cách thiêng cận đó, nên nhiều thuộc hạ bị đe tài đức lên meo và công lợi chịu mọi thiệt thòi.

CHƯƠNG XXXVII

**THUẬT GIÚP ĐỠ
923 - 931**

923 — Làm lớn đỗi với thuộc hạ không phải là ăn cam nhả xác. Vì đó thủ lãnh phải tỏ ra thương men kẻ dưới thật khi họ đau bệnh, bị rủi ro, sầu buồn. Phải tự ý gần gũi họ, giúp đỡ họ nếu không được bằng vật chất thì ích ra bằng lời ỷ lạo, giải sầu.

924 — Khỏi cần nhấn mạnh sự thật ngàn đời này của con người là thê xác, tinh thần hổ tương ảnh hưởng. Làm sao thủ lãnh có những thuộc hạ có bộ óc lành mạnh mà không quan tâm đến đều kiện sức khỏe của họ. Lưu tâm cách riêng những người mắc bệnh di truyền, mang chứng hay lây, bị bệnh thần kinh vì thời loạn vì dùng nhiều quá chất ma túy. Trong quân đội, coi chừng sự trác táng quá độ của quân nhân bằng cách thủ dâm, đồng tính ái hay lui tới lầu xanh.

925 — Thuộc hạ vì di truyền hay vì quá truy lạc, nghiện các chất ma túy, rượu mạnh v.v... mà bịnh thần kinh, thuộc hạ ấy cần được thủ lãnh cư xử đặc biệt. Nhiều khi họ dãng trí, ngơ ngơ ngáo ngáo, bất mãn thường cấp mà cũng tỏ ra vô tình ngay đỗi với người trong gia đình kè cả đỗi với mẹ hay bạn trăm năm. Thủ lãnh đừng nô lệ luật hể thấy lỗi thì phạt cách máy móc. Trong nhiều trường hợp thủ lãnh phải hiệp tác với bác sĩ thần kinh học mới thành công như ý việc lãnh đạo.

926 — Cũng nên sợ họ lây, nhưng làm lớn đừng vì lý do trốn tránh trách nhiệm mà trốn trải tỏ ra sợ mất quyền lợi đến đỗi đe kẽ dưới lúc làm lỗi, bị trừng phạt mà cảm thấy cô đơn và khinh thầm thượng cấp. Nếu liệu binh vực hạ cấp không được thì ít ra cứ thịnh lặng. Đừng vì lẽ nào mà rối rít, um sùm làm cho hạ cấp lo âu, sầu thảm hơn. Giả mà kẽ dưới thắng thế thì kẽ nào vô lý phản đối họ sẽ ăn làm sao nói làm sao ?

927 — Không thuộc hạ nào không có tâm sự. Nhưng có nhiều thuộc hạ có nguồn tâm sự đen tối đặc biệt. Nào bị nợ nần xâu xé. Bạn trăm năm bội bạc. Con cái hư. bè bạn phản. Thượng cấp bắt bớ. Đồng cấp ganh tị. Bình hoạn. Mang tật nguyền. Bị vu cáo. Đầu thử nỗi khổ làm cho thuộc hạ ưu sầu. Thủ lãnh phải khéo léo lấy lòng họ, kích thích cho họ bộc bạch can trường để chia buồn với họ giúp họ những giải quyết sáng suốt.

928 — Muốn cho hạ cấp dám chết sống với thương cấp, các vị này phải khéo léo tìm hiểu hoàn cảnh của mỗi cá nhân, gia đình đồng thời tận tụy giúp đỡ họ từ vật chất đến tinh thần, ít có nhà chỉ huy nào từ tế một cách đúng đắn với thuộc hạ mà bị phản động kẽ này bỏ lúc nguy biến.

929 — Các giáo hoàng, đại diện Chúa Cứu Thế còn xung minh là « Đầy tờ trong các đầy tờ, Servus-Servorum ». Làm lớn hãy bắt chước gương hy sinh của các vĩ nhân ấy. Ta phải tìm cách phụng sự người dưới, giúp đỡ họ bất cứ lúc nào ta có thể làm được. Hy sinh là những cục gạch bạn dùng để

xây nền tảng cho uy quyền của mình. Kẻ dưới mỗi lần thấy bạn chịu khó giúp đỡ họ, họ cảm phục lắm. Có kẻ tưởng làm lớn phải sống trưởng giả, xa lìa quần chúng, bắt quần chúng phụng sự mình mới là thế lực. Lầm. Thế lực ấy là thế lực giả hiệu, phải tan rã một ngày. Hy sinh là cột trụ của lòng tin nhiệm và yêu mến. Bạn hãy can đảm đi, công lao của bạn sẽ được đền đáp lại cách thỏa mãn. Bạn nhớ rằng không có người bị chỉ huy nào ưa thích, trung thành một lãnh tụ thực dân. Bạn làm lớn và làm ngược lại hạng lãnh đạo này, sẽ được quần chúng họan nghênh triệt để.

930 — Coi chừng trường hợp một hạ cấp mắc bận một công việc nào của thượng cấp giao mà bỏ bê một việc khác và vì sự bở bê đó mà bị rầy phạt. Nếu không được minh oan hay che chở cách nào đó, họ sẽ oán thượng cấp thiên thu.

931 — Nếu không có cách nào cảm hóa sâu sắc một người bằng cách gây ích lợi thật cho họ thì thủ lãnh hãy tin như hai lần hai là bốn rằng không cách gì đặc nhân tâm bền bỉ thuộc hạ bằng thành thật giúp họ luôn tiến thân.

CHƯƠNG XXXVIII

**THUẬT KHUYẾN KHÍCH
932 - 955**

932 — Không có gì làm cho thuộc hạ cảm thấy an toàn, hăng hái phục vụ cho bằng sống gần một thủ lãnh không kiêu hãnh đến hách dịch mà cũng không khiêm tốn mù quáng cho rằng mình là kẻ không ra gì để không làm gì hết. Thủ lãnh gày nhiệt huyết tiến đến thành công là kẻ triệt để khai thác các khả năng của mình và thúc đẩy thuộc hạ cùng mình thực hiện công ích.

933 — Trong những nơi thuộc hạ thường lui tới, nên dùng những bảng viết những câu có tính cách đào tạo để thuộc hạ tự kỷ ám thị. Lâu lâu thủ lãnh nhắc lại các câu ấy, giải thích và khuyến khích thực hành chờ không nên treo hăng lố mà để lên mốc lên meo.

934 — Có nhiều trường hợp tuyệt vời nguy kịch, người ta không đòi hỏi ở thủ lãnh gì hơn là làm một ngọn đuốc nhen trong mọi tâm hồn lửa tự tin và quyết thắng.

935 — Khuyến khích hành động bằng lợi lộc có thể bị coi là thiếu cao thượng. Nhưng thiết tưởng con người tự nhiên dễ hướng về hy sinh nếu được bảo đảm một thứ quyền lợi nào đó. Được thương cắp hiếu minh, tưởng thưởng xứng đáng cũng là quyền lợi đối với thuộc hạ. Thủ lãnh muốn hoàn thành trọng trách của mình, tại sao không nắm thuộc hạ bằng cách đáp ứng quyền lợi của họ.

936 — Kẻ dưới dù lối làm đến đâu, thượng cấp vẫn phải nói họ về phương diện nào đó có lối, có khuyết điểm và họ có thể trở nên đáng khen được. Đừng tuyệt đối bảo họ là quấy hoản toàn, hết xài, vô dụng. Lối đánh giá ấy tạo cho thủ lãnh ngày càng đông kẻ phá luật và thù địch.

937 — Trong một cuộc hành quân giữa rừng cát nóng như ran, binh sĩ của Tào Tháo mệt hốc hác. Tào Tháo bịa đặt chuyện rằng năm trước mình có đi ngang đây, còn một đỗi nữa có rừng mơ, mùa này, có quả chín ăn chua, ngon, rất đã khát. Binh sĩ khát nước mơ những quả mơ ngon, đi rất hăng đê được ăn mơ. Tướng tài không nhứt thiết phải bịa chuyện như Tào Tháo nhưng phải nuôi cho hạ cấp những cao vọng. Cao vọng là miếng mồi lôi cuốn lòng ham muốn của thuộc hạ, giúp họ quên đi những nỗi nhọc nhằn hiện tại, tận tụy khai thác khả năng chịu đựng và chiến đấu. Con người nào cũng có những tiềm lực mà nhiều khi vì chủ quan chán nản không khai quật rất uổng. Nhà điều khiển phải biết lợi dụng những khả năng lực ấy cho công ích.

938 — Tại sao mồi nhấp nháy làm động nước mà cá lóc không sợ lại còn tấp đê bị mắc câu. Chắc tại nó thấy trong cái động ấy có cái « lợi » cho nó. Không hẳn người giống cá nhưng kinh nghiệm cho biết việc nặng nhọc mà sinh lợi to, không phải ít người ham. Thiếu gì cuộc bờn vàng, mò ngọc trai, săn ngà voi làm cho lầm kẽ bỏ mạng. Biết tâm lý ấy của con người, thượng cấp nên vạch cho hạ cấp lối sự tuân luật gây trước hết lợi ích cho cá nhân và gia đình của họ. Sau đó giải thích thêm rằng lợi

ích của quốc gia, nhơn loại cũng được khuếch trương, Lòng ham lợi cảm dỗ người ta chịu gian truân nhiều khi quá sức tưởng tượng. Hãy coi Đất Chúa hứa, một thứ đất mà nhà lãnh tụ Môi Sen rao truyền cho dân Do Thái rằng đây là mệt và sữa, đất ấy đã hấp dẫn bao tâm hồn dân của Thượng Đế và thúc đẩy họ tìm đến cả mấy mươi năm, chết không biết bao nhiêu người. Đừng để hạ cấp thực hiện kỷ luật cách mù quáng mà gọi cho họ miếng mồi lợc.

939 — Hãy đề phòng những phần tử bất tài mà hay bị quan và già hàm. Họ hay gieo hoang mang cho thủ lãnh vì họ thấy ở đâu cũng toàn trở lực và thất bại. Thủ lãnh vạch cho họ thấy những khả năng ẩn tàng của họ, chỉ cho họ những lần họ thành công để họ tự tin. Thủ lãnh cũng đừng quên tìm mọi cách khôn khéo để họ sống xa đoàn thể hầu nọc bi quan ngờ vực khỏi nhiễm lây.

940 — Lãnh tụ lành nghề là biết xây dựng ngay trên phá hoại, biết ngăn cấm ác thì cũng biết xúi giục thiện.

941 — Trong quân đội đừng ham bắt phục tòng với lý lẽ luật là luật. Mà kích thích óc tự hào vì truyền thống lịch sử oai hùng của dân tộc, vì chí khí của tuổi xuân nam hay nữ, vì lý tưởng của con người là phục vụ chân, thiện, mỹ.

942 — Lúc gặp cảnh cực khổ, ưu phiền, giới thuộc hạ luôn cần lòng lạc quan và hăng hái của thượng cấp đã dành. Mà khi họ xuống tinh thần, cấp trên phải khéo kích thích họ vui cười. Tạo những mẩu chuyện vui, phô biến những bài ca hùng tráng cũng

là bí quyết lãnh đạo. Nên nhớ nhiều khi thuộc hạ chỉ mệt thè xác thối chớ không mệt tinh thần lắm. Nếu biết kích thích tinh thần, sự mệt thè chất có thể được giảm và sự tuân phục của họ nhanh chóng hơn, các việc làm của họ cũng gia tăng năng suất. Nhiều người dưới gặp một hai chuyện buồn tăm thường, nếu không được kích thích vui tươi lên, có thể đeo kiến đèn nhìn cuộc đời hay cảnh hiện tại toàn đen tối. Điều này rất hại cho công ích. Nhà lãnh đạo phải biết phát động lòng hăng hái ở kẻ dưới, giúp họ giản-dị hóa các việc sầu thảm hơn là thảm kịch hóa các việc côn con. Thường khi bị chỉ huy kẻ dưới hay cảm thấy cô đơn, ưa quan trọng hóa các việc chưa đến rồi đậm ra chán nản, chiến bại trước khi chiến đấu. Nhà lãnh đạo lành nghề phải biết bắt mạch những tâm hồn tự ti ấy và tiêm cho họ liều thuốc hăng chí. Bạn chắc còn nhớ gương tướng Can Mộc hồi Đại thế chiến thứ 2 đã kích thích tinh thần binh sĩ của ông thế nào trong cuộc hành quân kinh khủng của ông xuyên qua cánh rừng ở biên giới Ấn Miến để tấn công một đòn binh của Anh. Tướng Can Mộc chẳng những dùng thử củ khoai Kyo-Kyo để binh sĩ nuôi sống mà còn ủy lạo tinh thần họ bằng những lời nầy lửa nhóm lại trong lòng họ đức tự tin và quyết thắng.

943 — Ham danh và làm ác thì bậy. Chờ hành thiện mà ham danh tưởng không có gì đáng trách. Có thè đáng khen nữa. Có ai dưới bóng mặt trời nầy làm một việc gì hy sinh mà không bị lòng ham danh thúc đẩy trực tiếp hay gián tiếp. Thị dục đe cao cá nhân của mình rất mạnh. Nhiều phụ nữ sang trọng

ngày tối ở nhà không làm động đến móng tay mà dám đâm mồ hôi để phát quà cho các trẻ mồ côi hay người bị hỏa hoạn chỉ tại vì muốn làm cho xứng danh Chủ tịch hội từ thiện này, Phó chủ tịch hội bác ái kia. Thủ lãnh biết tâm lý con người là vậy, sao không khai thác thị dục cầu danh cách xứng đáng của thuộc hạ để giúp họ tuân phục.

944 — Nếu muốn đốt cháy phải là lửa. Làm lớn choặng lây nhiệt huyết cho hạ cấp, phải nuôi luôn lòng hăng hái. Đóng vai trò thủ lãnh thường gặp những trở lực, nghe những lời chỉ trich. Đừng vì lẽ đó mà xuống tinh thần. Phải chế ngự tâm hồn khi nó bị quan. Có say sura lý tưởng thì lời nói, hành vi mới súc tích nhiệt lực xô đẩy kẻ dưới hy sinh cho chánh nghĩa. Nên nhớ trong hạ cấp có nhiều kẻ gặp đủ thứ chuyện não lòng nên nếu có dịp thò lộ tâm hồn với thượng cấp, họ ira than thở. Chỉ huy mà yếu tinh thần có thể bị họ làm chán nản. Đối với họ cũng như đối với bất cứ kẻ dưới nào, nhà chỉ huy phải gieo hăng hái, chỉ vạch cho họ cái lợi thanh cao của họ khi họ phục vụ công ích. Hãy làm sao cho mỗi lần tiếp xúc với thượng cấp, hạ cấp lấy lại nhiệt tâm, tìm lại nguồn an ủi để các nhiệm vụ của họ dễ thực hiện chu toàn.

945 — Muốn thúc đẩy lòng hăng hái của hạ cấp thỉnh thoảng ta nên những ý lực có thể làm mồi khiêu khích chi tiến thủ của họ. Hán Liu Bang lấn bóng Hạng Võ được là nhờ tuyên truyền trong dân chúng đừng tôn thờ vua cũ. Hitler giục dân Đức chồm lên làm bá chủ hoàn cầu bằng cách phô biến chủ

trương người Đức có máu anh hùng, Trời sinh ra để chỉnh phục các dân. Thiên hoàng Nhụt dùng võ sĩ đạo và bảo binh sĩ Nhụt phải tranh đấu cho nở mặt Thái dương Nữ Thần nên có một thời quân đội phù tang đánh giặc gần như mê tín. Nhà chỉ huy phải biết nêu những khẩu hiệu giúp hạ cấp tự kỷ ám thị và hành động theo các công thức đã nêu ra. Những công thức khích chỉ thường được khéo léo lặp lại trong các diễn văn, các bản nhụt lệnh hay trên vách tường, bích chương, truyền đơn. Nhờ phương pháp tâm lý ấy mà nhuệ khí của kẻ dưới luôn bồng bột, việc lãnh đạo do đó dễ thành công.

946 — Thủ lãnh có thấy dễ dàng kêu gọi lòng hy sinh của bao nhiêu người không, khi nhân danh gia đình của họ, tổ quốc thân yêu của họ bị ngoại bang bêu nhục, giày xéo? Tình thần già đình, lòng yêu nơi chôn nhau cắt rốn lắm lúc mạnh vô bờ bến có thể giúp con người coi bản thân, tư sản vật chất lẫn tinh thần như cỏ rơm.

947 — Nhạc hay bản ca nàng tâm hồn cao lên hay giải trí có thể giúp thuộc hạ làm việc tăng giá năng suất. Mà đừng lạm dụng những nhạc làm tê liệt óc đấu tranh và tối kỹ thứ nhạc rừng, nhạc gảy loạn làm cho thần kinh người thời đại đã náo động càng xao xuyến hơn.

948 — Trong một hoàn cảnh làm nguy đến đâu, thủ lãnh đừng hoảng hốt nói với thuộc hạ: «nguy quá rồi. Các bạn tệ lắm, tất cả đều thất bại, thôi dành co tay». Đừng bi quan kiêu phá hoại ấy. Sao không bảo: «Công việc tuy có nhiều hăm dọa, trớ

lực không ít nhưng các bạn bình tĩnh tin nơi sức cố gắng của tôi vì tôi vừa nỗ lực vừa không ngừng hy vọng chỉ quyết thắng cùng lòng hy sinh cao cả của các bạn ». Nghe như vậy thuộc hạ nào không an tâm và vui vẻ đấu tranh cho công ích.

949 — Việc khó làm nhiều khi không phải việc nặng nhọc mà tại tinh thần của kẻ phải làm bắt ngán, nghe uể oải. Thủ lãnh nào chắc cũng có kinh nghiệm đó mà không mấy thủ lãnh đề ý khi muốn thuộc hạ nỗ lực gợi cho họ những lý do hăng hái nỗ lực. Người ta cứ xin nỗ lực suông. Điều đó có nghĩa là gia tăng sự ngao ngán vì mệt nhọc. Chớ biết treo những giải thưởng, vạch những chân trời thành công thì thuộc hạ sẽ hân hoan nỗ lực biết mấy.

950 — Không nên cố ý « nhử » các kẻ dưới quyền mình bằng những mồi lurement. Nhưng một thủ lãnh sáng suốt không thường thuộc hạ mình chỉ thuần bằng những lời khuyến khích mà thỉnh thoảng họ tặng những lurement, mở những tiệc tùng. Các « thực tế » này, tự chúng, là dấu nhớt làm cho guồng máy thuộc hạ hoạt động đắc lực. Thủ lãnh không cảm thấy chính mình cũng « yêu đời » những khi ký tên nhận tiền truy cấp sao ?

951 — Nếu đã biết tâm lý hạ cấp thích phục vụ mà không ưa nô lệ thì thủ lãnh cứ yên trí khi ra các lệnh chính đáng miễn là biết dùng lời khen hay phần thưởng kích thích nơi họ lòng tự đắc lúc thành công. Chính tinh thần đó làm cho thuộc hạ thấy càng nỗ lực hy sinh mà nhân cách càng cao cả.

952 — Khi rầy phạt cũng như khi bảo làm công việc gì, thủ lãnh đừng chỉ dựa vào quyền chức hay quyền lực. Nên kêu gọi lương tâm của thuộc hạ, bảo rằng mình tin nơi thiện chí, danh dự, lòng tự trọng óc bồn phận, chí phục thiện của họ. Sự tin tưởng ấy là kích thích tố giúp thuộc hạ ngày càng thấy tiến mà luôn cảm thấy tự do.

953 — Ai mà không ham muốn tự bản chất mình là con người có giá trị và được thiên hạ nhận mình có giá trị. Nếu không tự cao thì thị dục này là đẹp vì nhờ nó con người tiến bộ. Thủ lãnh có thể thay những lời mỉa mai chanh ót bằng sự khuyến khích kẻ dưới nỗ lực giá trị hóa đời mình. Sự mệnh lãnh đạo của họ do đó sẽ được thực hiện đắc lực.

954 — Nhà lãnh đạo phải tìm mọi cách giải thích cho kẻ dưới am hiểu lý tưởng mà họ theo đuổi tranh đấu. Có vậy họ mới vượt hết mọi gian khổ cách tự ý, tích cực và trung kiên khi lý tưởng lâm tình cảnh nguy hiểm nặng nề.

955 — Không cách nào dễ giết chết trong nụ tài ba của những thuộc hạ trẻ tuổi bằng thái độ nghi ngờ của thủ lãnh, bằng lời bàn ra, gieo mầm chán nản ngay từ lúc thuộc hạ bắt tay một công việc.

CHƯƠNG XXXIX

**THUẬT NÓI
TRƯỚC CỘNG CHÚNG
956 - 962**

956 — Nhờ tánh con người dễ tin mà người càng có quyền chức cao, lời nói càng được chú ý. Một chuẩn úy chê một binh sĩ không làm họ buồn bằng một đại úy. Một nhà phê bình lỗi lạc có thể giết chết tên tuổi một nhà văn trẻ tập tành viết một cuốn sách mà bị ông chê thậm tệ. Thấu triệt tâm lý ấy, thủ lãnh chức vị càng cao, ngôn phong càng phải thận trọng.

957 — Khi phải ra lệnh hay thuyết trình vấn đề nào trước số đông thuộc hạ, đừng hấp tấp nói tiếng lạn tiếng mọc, tiếng trống tiếng mái, cũng đừng to cò la hét như báo hiệu nhà cháy. Càng tối kỵ nữa là những lời ăn nói thô lỗ, trè môi trợn mắt, cung tay hay vừa nói vừa nhảy. Cũng phải gòm chẽ thái độ vừa chạy xấp xỉ vừa ra lệnh. Nguyên tắc chung là khi nào nhà chỉ huy sử dụng ba tắc lưỡi đừng tưởng chỉ phải nói cho được điều mình nói, mà quên gây bầu không khí trầm mặc cần thiết để lời nói được nghe cẩn thận. Mà các kiểu cách trên tỏ ra rối rit, lính quýnh làm cho vị chỉ huy trở thành kỳ dị tất nhiên phải xa tránh.

958 — Dù có khẩu tài đến đâu, nhà lãnh đạo đừng quên soạn kỹ những gì phải nói trước công chúng để ngôn từ của mình có tính chất xây dựng vững chắc.

959 — Không phải nói như búa đập người ta nghe, nói như trời gầm người ta sợ, nói như thủ thi, âu

yếu, van lơn người ta cảm, nói réo rất người ta chú ý. Thủ lãnh phải nói sao cho mỗi tiếng phát âm rõ, không dư thừa, trầm bổng tùy tâm tình câu chuyện và hàm súc ý nhấn mạnh, bắt luân phục. Lời có văn chất, văn sắc, văn vị, văn phong và văn khi, nên dù muôn dù không thuộc hạ nghe cũng phải khâm phục.

960 — Có khi nào thành thật với mình, thủ lãnh kiêm điểm lại giọng nói của mình không? Giọng nói không nên nhuộm màu thô tục đã đành, mà còn coi nó cứng cỏi đến cọc cắn, dứt khoát đến độc đoán, mỉa mai hoặc phách lối không?

961 — Không bao giờ ai mến phục một thủ lãnh nói liền liền ngày tối lối. Tôi thấy có nhiều kẻ làm lớn coi rẻ lời nói của mình quá. Họ nói luôn. Họ là ó dẽ dàng cả trong những trường hợp không quan hệ gì. Người dưới coi họ là một trò hề để giải trí. Bạn đừng bắt chước họ. Tôi xin bạn điều ấy. Ngày bạn lên cầm quyền, cũng như bao nhiêu thời lúc sau, bạn hãy giữ cho mình một khi sắc trầm ngâm. Khi cần thiết: bạn nói. Không cần: thôi. Trầm ngâm không hiều là quạo quạo, khắc nghiệt. Hai quái tật này ai cũng thù chán. Trầm ngâm song vẫn vui vẻ khi giao tiếp. Lúc nói chuyện cũng như lúc ra lệnh bạn nói gần rõ từng tiếng. Đôi mắt và đôi tay bộc lộ sự diềm đạm rất mực. Hãy cố gắng tiết kiệm lời nói mình được chừng nào hay chừng nấy. Sự tiết kiệm xã giao phải đề phòng tránh sự lù khù. Địa vị bạn đòi hỏi nhiều cuộc giao tiếp. Bạn cứ bắt thiệp tiếp đãi kè khác với phong cách trầm ngâm. Đừng viễn lý trầm ngâm rồi bắt lịch sự, ăn nói

cộc lốc với kẻ khác : thiên hạ khi rẽ mình. Rồi trong những khi kẻ dưới lôi làm, bạn đừng từ nhỏ làm ra to. Có những lúc bạn chỉ ngó rồi thính lặng, bỏ đi. Họ ngán bạn lắm, bối rối, hối hận, phục thiện. Lẽ dĩ nhiên kẻ nào câu nệ trong làm lõi quá thì bạn phải chỉnh phong cách khác, có khi phải bằng hình phạt thể chất.

962 — Tôi không thể quên bàn cùng bạn, trước khi hết lời về vấn đề quan hệ này. Người dưới mỗi lần thấy thủ lãnh mình sắp tuyên bố một lời gì, hồi hộp đợi, trông cậy thủ lãnh nói hùng biện để họ thỏa dạ. Thiệt ra họ không thích vâng lời, song họ mâu thuẫn là ưa có thủ lãnh và thủ lãnh đầy uy quyền. Mà uy quyền theo họ, được diễn lô nhứt ở sự nói trước công chúng của vị thủ lãnh. Biết tâm lý ấy, bạn nên rèn đúc ba tắc lưỡi của mình để củng cố uy quyền. Về những bi quyết, ở đây, để tránh sự dài dòng, tôi xin nhắc bạn vài qui tắc căn bản : 1) Bạn nên nắm vững đầu đề để nói. Tức dọn chu đáo điều mình muốn nói. 2) Bạn phải dám nói. Tức can đảm trình bày mạch lạc từng ý của mình trước công chúng. 3) Bạn phải nói cho người ta nghe. Tức tâm phục và lý phục thính giả. Diễn văn phải có văn chất, văn khí, văn sắc, văn vị và văn phong.

CHƯƠNG XL

**THUẬT GIAO-TẾ NHÂN-SỰ
963 - 1001**

963 — Chỉ huy không phải chỉ biết bắt làm việc. Người thụ trị đâu phải là cái máy. Mà dụng cụ kim khí làm việc cũng có lúc nghỉ để cho dầu mỡ. Kẻ dưới cần những giải trí lành mạnh để năng suất hoạt động gia tăng. Dĩ nhiên các loại giải trí, thủ lãnh cung cấp tùy những phương tiện có được. Điều nhứt định là phải có.

964 — Có những thủ lãnh quá nghiêm khắc, hay đòn áp những thuộc hạ ra trào phúng. Thật ra không nên để thuộc hạ giòn cợt thái quá. Có những lối chơi giòn gây hiếu làm, làm chậm tự ái. Có thể nói chơi một hồi, chửi lộn, đánh lộn nữa. Nhưng thủ lãnh phải nhận rằng là người ai cũng có bản năng trào phúng cả. Bản năng này thúc đẩy con người nói giòn chơi hay trêu chọc kẻ khác khi thấy những gì chọc cười. Tránh quá lố, thuộc hạ có thể lỉnh thoảng trào phúng cho cuộc sống có mùi vị dễ chịu và nhờ đó tâm hồn cũng thanh thoát.

965 — Một số nhà chỉ huy mới ra trường hiều lầm sự tôn trọng nhân vị, tưởng muốn lấy lòng kẻ dưới thường phải chơi với họ ngang vai, suông sã để gọi là bình dân. Họ lầm. Tuổi trẻ, chirc vị càng thấp thủ lãnh càng phải tránh lối cư xử quá thân mật đến thành ngang vai vế. Hãy chừng mực: không tự cao mà chẳng tự hạ.

966 — Không bền bỉ gì hết lối nắm nhân tâm của thứ thủ lãnh hịp. Trước mặt thượng cấp thanh

tra, họ làm bộ la rầy thuộc hạ để tỏ rằng họ mẫn cán trách vụ. Đối với thuộc hạ, họ nói vĩ nói thá tỏ ra lo lắng cho quyền lợi hạ cấp, kỳ thực họ chỉ mỉm mép mà thâm tâm rất ích kỷ. Lối cái trị cáo già của họ sớm muộn cũng bị lột tróc mặt nạ.

967 — Nếu nhận hoàn cảnh vật chất cũng như thề xác ảnh hưởng trên tinh thần, tinh cảm của thuộc hạ, thì thủ lãnh đề ý những vấn đề : 1) Vệ sinh chu đáo cho thân thể, răng, thực ăn phẩm và quần áo. 2) Nơi ngủ nghỉ, làm việc thanh khi. 3) Khi hậu êm mát. 4) Trang trí đẹp mắt nơi làm việc, tiếp khách.

968 — Một khuyết điểm gây tai hại ở nhiều nhà giáo dục là phân giai cấp cách sai lầm và quá lố. Có chức vị chỉ huy, họ sống tách biệt hẳn quần chúng, coi quần chúng xa lạ và không muốn cho ai giao tiếp minh. Kết quả là họ không hiểu được tâm lý quần chúng, không biết rõ nhu cầu của họ, sự tình họ xử đối với mình làm sao, yêu hay ghét, vâng phục hay đả đảo. Uy quyền không có nền tảng vững chắc ở sự ủng hộ của người dưới, sau cùng, nếu không bị lật đổ, thì cũng hết gây được ảnh hưởng tốt đẹp cho ai nhở. Là lãnh tụ, bạn đừng mù quáng như hạng người này. Bạn hãy bình dân không có nghĩa là bình đẳng. Bạn là lãnh tụ. Người dưới là kẻ bạn lãnh đạo, phải vâng lời bạn. Đừng đánh lộn sòng đồng đẳng với bình đẳng. Bạn vì khiêm tốn, không ngoan hạ mình xuống giao tiếp cùng kẻ dưới, sống gần, sống sát, sống trong họ để tìm hiểu mọi bí ẩn của từng lương tâm và của từng đẳng cấp người. Ngoài những giờ hành quyền cách nghiêm nghị, bạn nên

giao du với họ. Bạn ở dễ dàng, thân mật để họ bộc bạch tâm sự. Bạn đừng kiêu cách, nói cao ráo, bắt lỗi phải. Song không phải vì đó mà bạn xuề xòa. Tránh sự ngang vai quá lố. Tất nhiên khi bạn bình dân, có nhiều kẻ lạm dụng lòng tốt của bạn, đầm thoι, nói trêu chọc thô lỗ. Bạn khôn ngoan chặn lại ngay. Chặn không có nghĩa là phạt, là rầy um sùm. Bạn có thể làm thính, ngó lạnh lạt kẻ ấy rồi thôi. Nếu họ không hiểu để cải thiện thì bạn sau lúc giao tiếp tìm gấp riêng họ, chỉnh phong họ. Bạn phải làm sao cắt nghĩa cho kẻ bạn cai trị hiểu rằng bạn ở bình dân với họ mà họ vẫn phải qui phục uy quyền. Về mặt thực hành thì bạn giao tiếp vẫn dễ dãi song khi cần trùng phạt, ra lệnh cứ làm thẳng tay, nghiêm nghị. Bạn mềm mà cứng : sẽ thành công.

969 — Những thủ lãnh ban đầu nề nang sai lầm, không dám rày lúc cần thiết, đến nước chót, bị thượng cấp khiển trách nên đụng cái gì trái tai gãy mat thì quát tháo. Thành ra, kiểm cùi một năm thiêu trong một giờ, họ vô tình tàn hủy bao nhiêu thiện cảm đã gây từ trước bằng những lời bất cần và thô cộc.

970 — Đọc đời tư các nhà lãnh đạo bất hủ ai cũng nhận thấy phần đông có cảm tình dồi dào. Có thể nói hầu hết thuộc hạng đam mê, hiểu theo nghĩa tình tinh học. Nhiều thủ lãnh không kèm hăm cảm tình theo ánh sáng của lý trí nên đời tư gấp nhiều khò lụy. Song nhờ nồng nhiệt mà chí châm băng của họ được thực hiện vẹ vang. Thủ lãnh

có thể đào luyện tinh cảm đó thành công trong chức vụ của mình vì làm lớn gấp vô số trường hợp xứng thế cần thứ tinh cảm đã được un đúc.

971 — Một thủ lãnh cần bình dân. Mà hễ bình dân thì họ phải gặp thường kẻ dưới. Trong khối thuộc hạ có kẻ khinh lòn họ. Muốn tránh sự coi thường lời nói của họ, lúc gặp trường hợp khắn cấp họ phải điều luyện những nét nhả tướng của gương mặt. Người ta nói mỗi lần Nã phá Luân nồi nóng, chỉ nhìn gương mặt ông thôi, quân sĩ cũng tan thản. Thủ lãnh không luyện « cái thần » cho gương mặt thường chỉ gây ở thuộc hạ thương hại chờ không phải qui mến.

972 — Trong một xã hội nào cũng có vài kẻ cảm thấy bị bắt bớ. Tâm địa của họ là thứ tâm địa bị dồn ép. Họ nuôi mặc cảm bị hiểu lầm, bị oán ghét, bị dòm ngó, vạch lá tim sâu đủ điều. Họ nhìn đồng cấp như chó ghẻ. Còn thượng cấp họ ngó bằng nửa con mắt. Sa mạc thèm nước thế nào thì họ thèm được tim hiểu, được bộc bạch tâm sự thế ấy. Thủ lãnh muốn nắm họ hãy nghe lời họ, tùy tâm bệnh của họ mà thiện hóa họ.

973 — Bạn đừng ngạc nhiên điều này nữa. Đó là sau ngày bạn lãnh một chức vụ chỉ huy, xung quanh bạn có nhiều người ghét bạn. Tôi nhấn mạnh là bạn chưa làm gì mich lòng họ. Số người không ưa bạn đó oái oăm là có những bạn thân với bạn ngày trước. Họ lôi bạn ra. Nói ghét bạn thì không đúng. Nói họ chê bạn bất tài cũng không đúng. Mà có cái gì

hơi như là họ muốn vạch lá tìm sâu ở con người bạn. Họ bớt tự nhiên cư xử cùng bạn. Trước thái độ xem ra lạnh nhạt của họ, bạn vẫn tự nhiên giao tiếp. Nếu là bạn thật họ sẽ giúp bạn thành công trong chức vụ mới. Còn nếu họ là bạn xấu thì họ sẽ phá bạn và lúc ấy bạn phải đề phòng và khôn ngoan đối phó.

974 — Nếu có thực quyền thì đừng sợ ở đời tử tế, cư xử vui vẻ mà bị khinh. Trái lại, thủ lãnh có thể lực to mà xử thế niêm nở với kẻ dưới sẽ nắm họ dễ dàng.

975 — Trong đạo làm lớn, có hai lãnh vực nên nhìn nhận rõ rệt. Là vai trò chỉ huy và vai trò xử thế. Ngoài những lúc hành quyền, nhà lãnh đạo cứ cư xử tự nhiên, đường hoàng với hạ cấp. Có thể thỉnh thoảng tiếp chuyện thân mật, đánh cờ, dạo mát, ăn uống với hạ cấp y như bạn thân của họ. Trong khi trà trộn với họ như vậy, nhà lãnh đạo chẳng những được nghe họ có ý trình bày tâm sự và các hoài bão mà còn có thể căn cứ vào những điều họ nói, những phản ứng tâm lý trên gương mặt hay ở các cử điệu của họ, để rút ra những điều đặc biệt của họ hoặc muốn che giấu hoặc không ý thức bạch lộ. Dĩ nhiên trong khi giao thiệp với họ, đừng tỏ thái độ tò mò, ra vẻ điều tra làm cho họ nghi kỵ và xa tránh. Ta cứ chân thành sống tự nhiên, thân mật với họ. Thời gian sẽ giúp ta hiểu rõ cá tính của họ. Thoạt tiên, mới gặp ta vì óc tự ty, họ phòng thủ tâm hồn, chỉ xử với ta bằng một vài kiêu xää giao nào đó thôi. Nhưng rồi dần dần, chơi với ta lâu họ để tâm hồn dễ dàng cởi mở và ta

nhờ đó biết được họ. Nhiều vị chỉ huy non kinh nghiệm, thường giao du với hạ cấp sau cùng mất uy tín, có lý. Là vì nhiều vị chỉ huy non tài kém đức mà hay bịp người. Gần gũi với hạ cấp họ lột mặt nạ. Họ sợ thường giao tiếp với kẻ dưới cũng phải. Chứ cho những nhà lãnh đạo chuyên nghiệp, hồi ra lệnh hay trừng phạt họ gạt ra ngoài con người tình cảm mà chỉ biết pháp luật và công bình. Họ có thể mời chơi giỡn với một tội nhân vài giờ sau họ ký lệnh tổng giam hay trảm đầu kẻ ấy. Hành động như vậy họ không giả dối cũng không nham hiểm mà một mặt họ trọng kính nhân vị tinh của tội nhân biết xử thế bất thiệp, mặt khác họ tỏ ra xứng đáng là đại diện của công lý.

976 — Phải chân thành quan tương đến kẻ dưới. Trước hết tỏ ra kính trọng nhân vị của họ. Đừng có quái tật coi thuộc hạ, nhứt là trong giới quân nhân, như những con số. Mỗi cá nhân là một con người với tất cả những thành tố tốt đẹp của nó. Kế đó ta phải quan tâm đến những gì thuộc về kẻ dưới như gia đình, và các quyền lợi chính đáng của họ. Hãy tỏ ra kính trọng từ tư tưởng đến lời nói, hành vi của họ. Càng phải tỏ ra rất tế nhị khi phê phán về kẻ dưới. Coi chừng họ nhiều tự tôn mặc cảm nên dễ cảm trước các nhận xét của thượng cấp về họ. Ví dụ như muốn nói một hạ cấp không giữ kỷ luật như ý mình muốn, nhà chỉ huy thay vì nói họ « vô kỷ luật » nên nói « kém kỷ luật ». Một cách tỏ ra cho kẻ dưới thấy được thượng cấp quan tâm nhứt là cách săn sóc, chú ý của kẻ trên lúc nói chuyện với hạ cấp. Đừng ham nói. Hãy lo

nghe, suy nghĩ điều nghe, phán đoán đính chính rồi khi nói chỉ nói điều không thể không nói được thôi. Làm lớn mà lo nghe kẻ dưới lỗ tai sự là đã nắm họ hai phần rồi.

977 — Không cần tuôn tiền rùng bạc bẽ ra « bao » các kẻ dưới ăn nhậu. Lòng bạc ơn của con người vô bờ bến. Vả lại dù tốt bụng đến đâu nêu quả thật ta là tội nhân thì cũng có thể một mình ta nhẫn rắng chịu trước pháp lý chờ những kẻ ăn của ta ngập mặt không chắc gì đảm sống chết với ta đâu. Vẫn biết chân lý ngàn đời đó, cấp chỉ huy đừng quên cư xử quảng đại với hạ cấp về phương diện tiền bạc, ăn uống. Không nên ngụ ý quăng cục mồi bắt con thịt sống nhưng ai biết thả tép người ấy sẽ được tôm. Thỉnh thoảng chỉ huy nên hy sinh giúp đỡ một hai kẻ dưới nào đó lúc họ quá túng thiếu. Đôi khi chia sót phần ăn uống với họ, thượng cấp có thể gặp được ở họ thiện cảm sâu sắc. Có nhiều vật lúc bình thường, kẻ dưới coi không ra gì, nhưng do tay thượng cấp trao tặng, họ coi rất trọng. Mà người ta coi của họ trọng tất nhiên sẽ coi kẻ cho trọng.

978 — Làm lớn có nhiều chân lý không nên nói ra trắng trợn. Nhưng cũng có nhiều sự thật khéo nói thẳng ra có lợi cho mình và cho kẻ khác hơn là che giấu hay nói úp mở. Thủ lãnh đừng mang tật nói màu mè, xa xôi, đặc nhân tâm, sai lầm vì nề nang quá đến chừng sự thật phũ phàng được biết, người ta cho thủ lãnh không thành thật, do đó thùm thù.

979 — Không xứng đáng và không nên làm lớn gì hết, hạng người không chịu thấy hoa hường mà

chỉ thấy gai hường, chỉ biết chê mà không bao giờ biết khen, hễ mở miệng ra là chỉ trích, đả phá cách tuyệt đối, gieo nọc độc vào mọi thiện chí để tập thè chịu hết mọi ác quả.

980 — Nếu phải chỉ huy những thuộc hạ có tương lai lãnh đạo, thủ lãnh phải biết tôn trọng ý hướng cai quản, tức là thị dục thúc đẩy thuộc hạ thèm chỉ huy. Đừng để thị dục này phát triển quá lố nhưng đừng bóp nghẹt nó. Chính nó cần thiết cho thuộc hạ hăng hái luyện tập nghề chỉ huy. Và thủ lãnh biết tôn trọng nó, tự nhiên dễ chinh phục nhân tâm kẻ dưới.

981 — Lời khen tiếng chê của thủ lãnh rất quan hệ đối với những thuộc hạ còn xuân trẻ, nhút là thuộc hạ phái yếu. Có thể một câu chỉ trích ngắn làm một kẻ dưới thấy đời mình đen tối, hết nhuệ khí hoạt động và bỏ bê phận sự. Vì đó, thủ lãnh phải thận trọng khi khiển trách. Một trăm lời khen không bù lại được một tiếng chê, cách riêng cho những tâm hồn non yếu.

982 — Đừng quên quyền chức càng cao, lời mỉa mai cay độc càng làm cho thuộc hạ đau lòng.

983 — Khi yên tri hay hò nghi rằng thủ lãnh của mình tàn bạo, bất công, thuộc hạ có thể tuân phục một cách nô lệ nào đó để làm cho thiên hạ kết án thủ lãnh là ác độc. Một thuộc hạ đang số mũi, nhức đầu, được lệnh đúng bốn năm giờ chiều ngày nào đó đi bộ 3 cây số để thi hành 1 công tác. Thủ lãnh không biết họ đau. Mà đúng 5 giờ trời nổi giông mưa, họ cứ đi, đi cho ngã bệnh để

ai nấy thấy sự ác độc của thủ lãnh quá tráng trọng. Đối với thứ thuộc hạ ấy, thủ lãnh nên tiếp xúc thân mật, thông cảm đời sống với họ, khai thông những hiểu lầm rồi gây ở họ thiện cảm.

984 — Nếu thủ lãnh muốn gài ác cảm chắc chắn ở thuộc hạ thì cứ tấn công óc tôn giáo của thuộc hạ. Tôi dùng tiếng óc tôn giáo chứ đáng lẽ phải dùng mấy tiếng lòng đạo hay bản năng hướng thượng. Ở đâu và thời nào người cũng có thứ tâm tình hướng về Đấng tối cao. Nhờ tâm tình này con người dễ tránh ác và hăng hái hành thiện. Đề phòng cho thuộc hạ óc mê tín tức là tin nhảm, thủ lãnh bao giờ cũng phải trọng quyền tự do tín ngưỡng của họ.

985 — Thủ lãnh cao tuổi hoặc thâm niên công vụ, hay chán đời nên thường dễ coi rẻ những cố gắng hay thành công của thuộc hạ trẻ tuổi. Coi chừng những thái độ đánh giá ấy đầu độc chi tiến thủ của họ. Thủ lãnh lão thành về thể xác nhưng phải trẻ trung về tâm thần mới khỏi bị cho là lạc hậu, một trở ngại đáng khiếp làm thủ lãnh khó thành công.

986 — Một trong những bí quyết thu phục tâm hồn kẻ dưới của thủ lãnh xuất chúng là dám khéo léo hạ mình xuống trà trộn trong hạ cấp để tìm hiểu «ruột gan» của họ. Ngoài những khi đi thanh tra công khai có nghi lễ chào đón, tại sao nhà lãnh đạo không ngụy trang, trà hình len lỏi trong hạ cấp, ở đó họ học được bao nhiêu điều hay đẹp đã dành mà còn biết được các kẻ thừa hành lệnh tuân phục mình cách nào. Coi chừng những cấp chỉ huy trực

thuộc hay ngang tàng, tự ý thừa hành lệnh trên rồi sự việc xảy ra một đàng họ phúc trình một ngả. Nhiều khi họa hoạn đến nơi cho tập thè mà kẻ hữu trách tối thượng không hay chỉ tại bị che giấu bung bít về mọi mặt hay về những vấn đề quan hệ. Đến chừng nào nạn to xảy ra từ thượng cấp đến hạ cấp bị đặt ở tình trạng nước đến trôi.

987 — Không phải quảng cáo cho túi khôn của Đông Phương nhưng người ta tin chắc câu này trong trường hợp rất đúng sự thật: « Ninh tho tử bất ninh tho nhục ». Quyền sống là quyền lợi số một của con người mà lầm lúc người ta đặt sau óc cầu danh. Biết chân lý đó, nếu không có cơ hội đề cao danh dự thuộc hạ thì thủ lãnh ít ra đừng vô lý hạ nhục kẻ dưới mình. Coi chừng sự mất mặt của họ là mẹ đẻ đủ thứ trả đũa đáng tiếc về sau.

988 — Thủ lãnh sẽ dần dần mất hết những người cộng sự đặc lực cũng như làm tê liệt nguồn hoạt động của thuộc hạ, nếu thủ lãnh cứ xử lạnh nhạt với các nỗi khổ, niềm vui, các sự nỗ lực, thành công hay thất bại của các kẻ này.

989 — Thuộc hạ không chịu thua thủ lãnh ở chỗ thêm được kính trọng. Có gì làm cho kẻ dưới nở dạ bằng được bè trên tỏ ra kính trọng mình. Vì chỉ huy vừa đề phòng sự tự cao của hạ cấp vừa khéo léo tỏ ra kính trọng nhân cách của họ. Thủ lãnh xử đối như vậy mà không chiếm ngự nhân tâm của thuộc hạ sao được.

990 — Phần đông thủ lãnh nào cũng tự nhiên có xu hướng lý luận với thuộc hạ. Mà cho đặng thủ lãnh chinh phục tâm hồn của họ, thủ lãnh đừng chỉ lo lý phục mà còn phải đề ý tâm phục. Thuộc hạ thường tiếp xúc với cấp trên bằng tim hơn bằng óc, kè cả người ta suy lý nhứt.

991 — Thủ lãnh phải nắm cho kỹ được nhân tâm thuộc hạ. Mà cho đặng các kẻ này bộc bạch cõi lòng của mình, thủ lãnh phải là người có lối tiếp chuyện tế nhị. Trong câu chuyện phải biết nghe kẻ dưới nói. Rồi khi nói, thủ lãnh phải nói trầm tĩnh, êm ái, phân tách phải quấy. Có nhiều thủ lãnh lòng rất thành thật, tánh tình tốt đẹp mà phải cái tật nói ròn rảng, nói nồi dinh nồi đám om sὸm nên thuộc hạ có tâm sự gì không dám đến họ phàn tràn. Họ không phải là gương mẫu của cấp chỉ huy. Thủ lãnh phải thật tâm, nghe hạ cấp phơi trại cõi lòng, lúc nghe, nhìn thẳng vào mắt thuộc hạ có những nét mặt biếu lộ hợp với tâm tình của câu chuyện mình nghe. Thỉnh thoảng đặt vài câu hỏi và chăm chú nghe cho đến khi thuộc hạ nói hết rồi hãy nói.

992 — Bessière viết : « Tầm lòng của binh sĩ chỉ biết tìm cách tự hiến. Thủ lãnh nào biết đặc nhân tâm họ, họ sẽ xử lại bằng một tình âu yếm chân thành ». Thực cảm động và chí lý thay những lời quý như kim cương đó. Thuộc hạ phần đông đề dành cho thủ lãnh nguồn thiện cảm lênh láng như vậy mà vô số thủ lãnh cứ tàn sát uy thế của mình bằng lối cư xử hống hách, ăn nói cộc cằn, mỉ mai. Họ đầu độc uy quyền của họ.

993 — Cứ xử khéo léo để thuộc hạ tuân phục

mình dễ dàng là thủ lãnh gợi được ý thức thiện ân vào trong tiềm thức của kẻ dưới và giúp họ tránh những phản ứng của bản năng tự vệ hay tự cao có thể nhiều khi làm mất mặt thủ lãnh và gây bất lợi thuộc hạ.

994 — Một thủ lãnh cần nhiều đặc tính siêu quần bạt chúng, nhưng họ có cách xử thế « thu hỉnh » khiêm nhu nên không bao giờ họ « phùng xè » chung khoe tài đức. Họ theo đúng nguyên tắc xử thế cương mà nhu. Họ muốn đánh không la ó sẽ đánh mà chỉ rờ, rờ rồi đánh lúc nào không hay. Đó là mệt pháp số một của nhà tướng.

995 — Nếu không có gì bất tiện và trong một chừng mực, trong cách xã giao khôn ngoan, thủ lãnh có thể thu tâm thuộc hạ bằng cách thăm viếng gia đình của họ một đôi khi. Vì nhiên khi thăm viếng các phép lịch sự thông thường, thủ lãnh phải giữ chu tất.

996 — Tâm trạng con người như thủy triều, lúc lên lúc xuống, hết cảm thấy đen tối nản lòng đến hăng say hoạt động. Làm nhỏ, con người còn càng dễ thay đổi tâm trạng hơn. May lúc thuộc hạ mang tâm sự u buồn, thấy đời mình tuyệt vọng mà được thương cấp chiếu cố, khen tặng công đức thì chắc chắn lòng họ thấy tươi sáng hơn, ham mê bồn phận hơn.

997 — Muốn biết một phần lớn tâm trạng của kẻ dưới thương cấp nên quan sát khi họ ăn uống, chơi giỡn với bè bạn. Người ta khó mà che giấu cơ cấu tâm lý của mình trong những trường hợp trên. Nội tâm khi con người ấm thực hay nô đùa, bị phơi trǎi gọi được là trần truồng. Nó không

được ngụy trang như khi người ta nói chuyện với thượng cấp hay giao thiệp với kẻ xa lạ. Nếu liệu không sợ mất uy tín, nhà lãnh đạo có thể think thoáng dùng bừa và giải trí với hạ cấp ; mấy lúc ấy dễ hiểu họ lắm.

998 — Mặc dầu phải gây ở kẻ dưới niềm kinh sợ, nhưng thủ lãnh nên tạo bạn hơn tạo thù. Đừng làm ra quá lố sự nghiêm trang đến thành tàn bạo. Hãy đặc nhân tâm.

999 — Thủ lãnh nên quan tâm cách xưng hô với kẻ dưới. Tuyệt đối không «mày tao» đã dành mà còn phải thận trọng khi kêu tên thuộc hạ. Có khi tên họ được nêu lên làm họ hãnh diện ; mà coi chừng lắm lúc tên họ bị nêu ra làm họ tủi hổ. Trước công chúng hay khi thuộc hạ thi hành công vụ, nhà chỉ huy nên xưng hô đúng chức tước của họ. Cũng tùy hoàn cảnh, tùy người mà lựa cách xưng hô sao tỏ ra kính trọng, yêu mến, nâng đỡ kẻ dưới. Một sĩ quan nói về các chiến sĩ của mình với một vị nào nên nói là : « Các chiến hữu của tôi ». Think thoáng dùng mấy tiếng : « chúng ta » thế cho các tiếng các bạn, các anh, các ông v.v... tự nhiên gây thiện cảm.

1000 — Mỗi thuộc hạ đều khao khát thủ lãnh minh biết rõ tên tuổi mình khi kêu hay viết tên mình thì kêu và viết đúng. Họ cho đó là hân hạnh nữa. Thủ lãnh nào biết đáp ứng khát vọng đó, sẽ chiếm chắc lòng qui mến của thuộc hạ.

1001 — Khi thấy thuộc hạ có vẻ đau yếu, mệt mỏi, nhà chỉ huy nên sốt sắng hỏi thăm đến tình trạng sức khỏe của họ, thuộc hạ tự nhiên yêu mến cấp chỉ huy đã quan tâm đến mình.

BAT

« Nói tắt một tiếng, một thủ lãnh
phải chiếu sáng trên tất cả những
già làm danh-dự cho nhân-loại ».

LYAUTHEY

I.— SỨ MỆNH CỨU QUỐC VÀ KIẾN QUỐC CỦA CẤP TRÍ THỨC LÃNH ĐẠO.

Ai là người quan tâm đến vận mệnh quốc-gia và quyền lợi quốc dân đều nhìn nhận rằng chính cấp trí thức lãnh đạo mang một sứ mệnh thiêng liêng tuyệt mực nặng nề trên đường cứu quốc và kiến quốc. Nói riêng trong giai đoạn hiện tại, Việt-Nam bị chia đôi, trừ một số nhỏ nhà lãnh đạo ngoan cố mê tín chủ nghĩa đỏ, có thè nói đại đa số quần chúng Việt-Nam, dưới chánh thè tự do cũng như dưới chánh thè nô lệ, đều khát vọng hòa bình xây trên chân phúc. Mà choặng thứ hòa bình ấy vẫn hồi, con thuyền quốc-gia phải được chèo lái cách sáng suốt, bền dẻo và cương quyết đến bến vinh-quang. Những đức tính tất yếu của sự phục vụ tờ-quoốc đòi buộc đây, lòng muôn họ trông chờ nơi ai nếu không phải là ở giai cấp trí thức, cách riêng của những nhà lãnh đạo. Một cách siêu thiêng, linh hồn của dân tộc ủy thác cho họ chuyền tay nhau

ngọn đuốc màu hướng dẫn toàn dân một lương lai tươi sáng. Vẫn biết trong thực trạng hiểm nguy của non sông, cần sức đóng góp xây dựng của bất cứ ai là công dân, nhưng chính giai cấp trí thức lãnh đạo phải ý thức sứ mệnh hướng đạo của mình. Gánh trách nhiệm của họ đầy mạnh công tác cứu quốc túc là một mặt tẩy chay giặc chia rẽ trong nội bộ vì óc bè phái, trực lợi, ham quyền, cầu danh, mặt khác giải thoát Việt-Nam khỏi gông cùm cộng sản. Kế bên công tác cứu quốc còn trọng trách kiến quốc túc là thanh loại những tàn tích của lạc hậu, phong-kien, thực dân và tích cực đầy mạnh nước nhà ra khỏi tình trạng chậm tiến về các phương diện văn hóa, kinh tế, chính trị, xã hội v. v... Trước ngày chế độ Cộng-Hòa ra đời, con thuyền quốc-gia bị nhiều bàn tay mù quáng lạm dụng để mưu cầu tư lợi, nên nhiều nhà trí thức tự trọng xa lánh việc cứu kiến xú sở. Mà khi cờ chính nghĩa đã phất, nước nhà bị đặt ở meo bờ hố diệt vong vì các họa cộng-sản, chia rẽ và chậm tiến, những nhà trí thức chưa gánh vai trò phục vụ dân tộc, không còn lý do chính đáng để ngồi bó tay nhìn cái chết của dân tộc từ từ đến. Không nên vì một vài khuyết điểm trong chi tiết khi chế độ Cộng-Hòa chuyền minh để trưởng thành mà bất mãn, chỉ lo vạch lá tìm sâu đả kích, vô tình gây hoang mang, chia rẽ và nhứt là nỗi giáo cho thù địch bắt cộng đái thiêu của dân tộc là cộng sản rộng nanh vuốt nuốt sống đồng bào. Giờ báo nguy của dân tộc nòi Rồng đã điểm tiếng chót. Quốc hồn đã vang lên những tiếng S.O.S. rên rỉ từ ải Nam Quan đến mũi Cà-Mau. Đã quá nửa

dân tộc hiền lành, vô tội oằn oại chôn giấu trong địa ngục đó và đó đây nơi miền Nam tự do, có một số đồng bào sống chốn sơn thôn hẻo lánh bị hăm dọa phá phách từ tinh mệnh đến tài sản. Theo đà ảnh hưởng của thế giới báo động từng giây từng phút, người dân Việt-Nam sống trong bời hồi mà không biết vận mệnh ngày mai mình sẽ ra sao. Trong tình thế đó, gọi là người trí thức, ai còn dám tránh trách nhiệm lãnh đạo cứu quốc và kiến quốc.

II. — CẤP TRÍ THỨC LÃNH ĐẠO PHẢI NẮM VỮNG CHÁNH THUYẾT NHÂN-VỊ XÃ-HỘI.

Trên đường nhiệm vụ, cấp lãnh đạo phải nắm chặt chánh thuyết, nó là kim chỉ nam của họ và tất cả những ai tuân phục họ. Chánh thuyết đây là học thuyết nhân vị xã hội, một học thuyết vừa chủ trương tôn trọng nhân vị vừa phát triển cộng đồng để toàn dân đồng tiến. Bản chất của nó là mưu cầu hạnh phúc vừa cho cá nhân vừa cho tha nhân, hiều hẹp là đồng bào, hiều rộng là đồng loại. Vì biện pháp cứu quốc của học thuyết tư bản làm cho người ta lạm dụng tự do, trở thành phóng đãng, chỉ biết quyền lợi cá nhân và bóc lột kẻ khác và vì biện pháp cứu quốc của học thuyết cộng sản khiến người ta chà đạp nhân vị, tôn thờ lập thể cách quá khích, vì các lẽ đó nên chủ nghĩa nhân vị xã hội siêu vượt chúng nêu cao ngọn cờ tôn trọng từng cá nhân, củng cố gia đình và đầy mạnh toàn thể dân tộc tiến nhanh đến hòa bình hạnh phúc chân chính. Cấp lãnh đạo phải thấm nhuần học thuyết nhân vị xã hội, phải sống, phải tuyên truyền, phải hành động đúng tinh

thần của chánh thuyết ấy. Học thuyết nhân vị xã hội không phải là một học thuyết góp nhặt tinh hoa của hai học thuyết tư bản và cộng sản mà sinh thành. Nó là học thuyết độc lập, đặc thù có tự mình những tinh hoa khả dĩ phát triển vừa xác vừa hồn của cá nhân trong cộng đồng quốc-gia hay quốc-lé. Tinh thần của học thuyết nhân vị xã hội có tính chất trung dung ở chỗ, không quá đề cao cá nhân mà bất kẽ tập thể hay quá thờ lạy tập thể mà chà đạp cá nhân. Nó tôn trọng cả hai, đề cả hai cùng tiến đến hạnh phúc. Nhưng không phải vì học thuyết nhân vị xã hội có màu sắc trung dung mà chánh sách nhân vị xã hội có tính chất trung lập, không người chiến sĩ của chủ nghĩa nhân vị xã hội tuyệt đối không, trung lập mà tinh cực kháng để đả thực bài phong, diệt cộng và kiên quyết đưa nước nhà đến vinh quang. Cấp lãnh đạo là cấp soi đường cho dân chúng nên phải thấu triệt chánh thuyết nhân vị xã hội. Người ta nói không ai có thể cho cái gì minh không có. Vì lẽ đó cấp lãnh đạo không thể thúc đẩy dân chúng tôn trọng nhân vị, nỗ lực phát triển cộng đồng, kiên quyết đồng tiến được khi mình dốt nát hay chỉ biết lờ mờ chánh thuyết nhân xã. Cấp lãnh đạo cần phải am hiểu chánh thuyết này khi biết quân thù của dân tộc đã nhiều năm gieo rắc tà thuyết trong nhiều từng lớp dân chúng. Kể bên số nhân dân bị nhiễm độc bởi tuyên truyền cộng sản, có không ít người dân mà tâm hồn chưa dọn sẵn để lĩnh hội học thuyết nhân vị xã hội. Ai cũng biết tư tưởng nhân vị có từ nghìn xưa nhưng triết học nhân vị mới được thành hình

và phô biến trong thế kỷ này. Cách riêng, ở Việt-Nam chánh sách nhân vị mới được khởi sự từ ngày chế độ Cộng-Hòa ra đời. Lòng đa số nhân dân Việt-Nam từ trước đây được chuẩn bị nên hơi ngỡ ngàng trước chánh thuyết nhân vị xã hội. Đó là chưa nói tâm trạng nghi ngờ đối với giá trị chánh thuyết của một số đồng bào từ lâu bị nhiều tên trùm bán nước lường gạt, đâm ra nghi ngờ chánh thuyết nhân xã, tưởng chỉ là một ván cờ chánh trị như bao nhiêu lá bùa của thời thực dân phong kiến hay ở những miền cộng sản. Con chim bị đạn sọ lòn cây cong mà. Vì các lý lẽ trên, cấp lãnh đạo Việt-Nam Cộng-Hòa nhứt định phải thẩm nhuần tận đường gân thó thịt học thuyết nhân vị xã hội và tin tưởng sắt đá nơi sự thành công của nó trong việc cứu kiến non sông. Cấp lãnh đạo đứng hàng tiền tuyến phải sống đúng tinh thần của chánh thuyết để một vài gương xấu trong hàng ngũ quốc-gia hay lối tuyên truyền xuyên tạc và bịa bợm của cộng sản không cướp giựt được tâm địa của một số đồng bào dễ tin, nhẹ dạ và chưa có điều kiện đủ để hấp thụ chủ trương nhân vị, cộng đồng và đồng tiến. Nói cấp lãnh đạo đứng hàng tiền tuyến, người ta phải hiểu ngay những người chỉ huy trong các lãnh vực chánh trị và quân sự. Mà choặng có những vị lãnh đạo như ý, trước hết ở những nơi đào luyện cấp lãnh đạo như Học-Viện Quốc-Gia Hành-Chánh, như các trường võ khoa cách riêng ở Đà-Lạt và Thủ-Đức, các sinh viên phải được học hỏi thấu đáo học thuyết nhân vị xã hội. Muốn cuộc học hỏi này có hiệu lực, sinh viên phải được tận diệt khỏi tâm hồn những ảnh hưởng xấu bất lợi cho trách vụ lãnh đạo.

III.— Cố chứng một số đầu óc lạc hướng. Có nhiều người đã hay sẽ gánh trách nhiệm lãnh đạo mà lạc hướng vì những nguyên nhân dưới đây :

I) Nhiễm tà thuyết : a) *Cố truyền lạc hậu.* Là những tư tưởng hay tín ngưỡng về thế giới siêu hình mà thiếu căn bản thần học chân chính và khoa học vững chắc nên thành mê tín.

b) *Duy vật tư bản.* Là tư tưởng của kẻ ích kỷ, quá tôn thờ cá nhân, chỉ biết sống cuộc đời bằng vật chất để cá nhân và gia đình mình sung sướng mà bất kề đồng bào, đồng loại.

c) *Duy vật công sản.* Những đầu óc nhiễm tà thuyết này không biết trên đầu có ai, chỉ bôn ba tìm thiên đường dưới thế cho giai cấp vô sản, chà đạp các quyền tối thượng của nhân vị, biến con người thành những khí cụ sản xuất để suốt đời sống nô lệ dưới các hình thức áp bức kinh khủng.

d) *Duy vật hiện sinh.* Những tin đồn của chủ thuyết duy vật hiện sinh chối quyền sáng tạo của Tạo Hóa, cho sự có mặt của con người trên hoàn vũ là thừa thãi. Cuộc đời bị coi là thụ nạn vô ích. Kiếp người nhơm góim đến buồn nôn. Tha nhân giới tạo cho cá nhân cảnh địa ngục bao bọc xung quanh cảnh đáng ghét. Vì kiếp nhân sinh vô lý nên con người không có trách nhiệm về đời sống của mình. Bởi không kề vai trò của lương tâm như vậy nên tin đồn hiện sinh coi mặc cảm tội lỗi là chuyện bá láp. Họ thấy việc tội lỗi nào cũng là hàng vô hại và con người có thể tìm khoái lạc vật chất bằng bất cứ phương tiện nào, kể cả phương tiện bỉ ổi. Nếu hiện

thời ở những nước cộng sản có một số lớn thanh niên nhiễm chủ nghĩa duy vật của Các Mác thế nào, thì ở những nước tự do cũng có một số lớn tuổi xuân nhiễm chủ nghĩa duy sinh của Jean Paul Sartre thế ấy.

2) Hoang mang vì thời loạn. Phụ họa với ảnh hưởng duy vật hiện sinh có những cuộc nổi loạn, những phong trào di cư, những cuộc thay thầy đổi chủ trên sân khấu chính trị quốc tế làm cho lòng của một số nhà trí thức hoang mang. Và bởi vì từ trước đầu óc họ chưa có căn bản tư tưởng vững chắc để họ tự điều khiển trên đường đời, nên khi gặp thời xao xuyến lòng họ như thuyền bấp bênh trên biển tối tăm. Họ lo âu về số phận của cá nhân, của gia đình và tổ quốc mà không biết đặt tư tưởng vào học thuyết nào. Quái gở là xung quanh họ có những liều thuyết, phim ảnh và phong trào ăn chơi quảng cáo rầm rộ (lối sống mới) sống hiện tại, sống thuận vật chất kéo nay mai gấp giặc giã hay phải lòng quân không biết còn hưởng lạc được không.

3) Chủ nghĩa vô chủ nghĩa. Có một số không nhỏ, nhà tri thức Việt-Nam có đầy đủ vốn học nhà trường hiều là từ mẫu giáo đến đại học cao, nhưng vì từ bé đến lớn không sống theo một lý tưởng nào chính đáng nên họ không làm gì khác hơn là lấy vốn học của mình để đổi chén cơm cho mình và cho gia đình. Kế bên họ, có một số trí thức đã từng mê say nhiều là thuyết, một ngày nào đó thấy mình sai lầm, đâm ra hoài nghi hết các triết thuyết và tôn giáo thuyết. Cả hai thứ người ấy sống theo một chủ nghĩa mà người ta gọi là chủ-nghĩa vô chủ

nghĩa. Tinh thần của họ ở thế hoang mang như vậy dĩ nhiên rất dễ ngã theo những tà thuyết nào khéo quảng cáo hay bị bắt buộc theo.

4) Hiểu thiếu hay hiểu lầm thuyết nhân-vị xã-hội. Có những nhà trí thức lạc hướng vì hiểu học thuyết nhân vị một cách khiếm khuyết hay sai lầm. Hiểu khiếm khuyết là không biết hết những khả năng chánh yếu của nhân xã thuyết để tận dụng trong trách vụ lãnh đạo. Hiểu sai lầm là tưởng một số tinh hoa của nhân xã thuyết vay mượn của các chủ nghĩa tư bản hay cộng sản. Có thể hiểu sai lầm bằng cách tưởng mình hiểu điều nào đó của nhân xã thuyết mà kỳ thực không hiểu, hay hiểu lẩn lộn làm cho quân thù của dân tộc là Cộng sản lợi dụng một vài sơ hở đó để bôi lộ chánh thuyết.

5) Đóng vai trò cái máy ra lệnh hay cái máy bắn vô hồn. Có những người làm chánh trị hay chỉ huy về quân sự mà không biết mình phục vụ cho ai và tại sao? Họ là những kẻ vai u thịt bắp, có kiến thức rộng, còn xuân tráng, được giao cho sứ mệnh ra lệnh và tác-xạ thì cứ hành động như một tử thi, bảo sao hay vậy. Họ không ý thức trách vụ của mình. Họ rất nguy hiểm. Họ có thể hành động đắc lực cho chánh nghĩa mà khi chánh nghĩa bị đă phá họ cũng có thể ngoan ngoãn làm tay sai cho những nguy quyền. Người ta còn sợ ngay khi phục vụ cho chánh nghĩa, mà họ chỉ dời dào kiến thức, thiếu hẳn đạo đức và lè lối xử thế, phương pháp chỉ huy vô tình họ làm cho quần chúng nhìn xuyên qua họ có ác cảm với chánh thuyết. Trong nhân dân được mấy kẻ biết phân biệt tà thuyết và chánh thuyết. Người ta cứ

coi ai thi hành công vụ mà đánh giá chánh sách. Thực tội nghiệp cho chánh quyền công chính biết bao nhiêu khi guồng máy công vụ từ hành chánh đến quân sự bị điều khiển bởi một số nhà trí thức ra lệnh thì giỏi đánh giặc thì tài mà rất lưu manh, vô lương tâm chức nghiệp, làm việc như cái máy không hồn, công quả họ quả bù không lại tội lỗi của họ. Họ bôi lợ chánh phủ và bán rẻ chánh thuyết cách thô bỉ.

6) Tuân phục vì cầu an. Một số đáng để ý nhà trí thức khum đầu thừa hành bỗn phận không phải vì đồng bào đồng loại gì hết, mà tại vì muốn an thân nuôi lỗ miệng của mình và vợ con. Họ là quân thù của chân lý bởi vì họ khéo léo dạ dạ vâng vâng che lấp hết các điều cần đem ra ánh sáng để ích quốc lợi dân. Họ là kẻ trốn tránh các trách nhiệm, lường gạt lòng tin tưởng của quần chúng, gặp thương cấp thì quì mọp, dua nịnh mà trước mặt thuộc hạ thì hống hách, khinh khi. Những vết thương của xã hội bị họ bưng bit che đầy bằng những báo cáo, phúc trình toàn là láo khoét. Họ nào có ý nghĩ nói các sự thật chua chát làm chi, họ nghĩ nói ra rủi hại đến quyền chức, quyền lợi của mình làm sao. Không hờ mà hẹn, họ cùng nhau tạo cho nước nhà một tình thế nguy hiểm ngấm ngầm và tràn lan đến khi hiểm họa được phát giác thì quá muộn.

7) Tuân phục để làm tay sai cho địch. Trong những cơ quan chính trị hay quân sự, coi chừng những đầu óc ngoan ngoãn vâng lời thượng cấp chỉ

vì muốn đóng vai trò giàn điệp đặc lực. Họ được tờ chức khéo léo bởi đối phương để thông tin, để học hỏi những cái hay của chính thuyết hẫu đem nộp cho địch. Thành phần của họ thường bị buộc trói bởi cha anh phục vụ cộng sản mua chuộc bằng hứa hẹn cho quyền lợi nào đó. Ai đóng vai trò điều khiển hay huấn luyện họ coi chừng làm công việc nuôi ong tay áo.

8) Sáng tiều cuộc mà quáng đại cuộc. Khi thừa hành phận vụ chỉ huy hay khi chịu huấn luyện, có một số người trí thức dùng vốn học thức của mình để tuân phục kiểu mà người ta hay gọi là «Sáng tiều cuộc mà quáng đại cuộc.» Tức là họ tỉ mỉ nói hay làm những điều, những việc cỏn con, lặt vặt mà không quan tâm đến tinh thần của kỷ luật và giá trị huấn luyện về óc chỉ huy của nó. Người ta thấy họ để hiện lộ trên mặt và thân họ nỗi niềm lo âu, xao xuyến vì sợ bị quở trách, tù tội. Có những điều quá nhỏ nhặt mà trong hoàn cảnh nào đó, người ta có thể bỏ qua mà không lỗi tinh thần luật nhưng họ lại lo tuân thủ bằng đầu óc bối rối. Thực ra những điều họ giữ, xét về mặt tuân luật cần phải giữ đúng và thái độ tuân phục của họ rất đáng khen. Song nếu họ không có tinh thần khoáng đạt sờ sاء họ thiếu tư cách chỉ huy. Bởi lẽ người chỉ huy là người chẳng những phải có óc phán tích mà còn phải giàu óc tổng hợp nghĩa là biết nhìn đại cuộc và cho dặng thành công, đại cuộc phải đòi hy sinh tiều cuộc. Những người tuân luật theo tinh thần nô lệ không ý thức được sự cần thiết của óc tổng hợp. Nếu giao việc lớn

cho họ, họ có thể lo thành công ở chi tiết mà để thất bại ở những điều chính yếu. Người dưới tay của họ cũng phải khổ nạn dưới sự áp bức giữ luật của họ vì họ lo chuyện kim chỉ, hành tiêu mà không lo chuyện cho bè dưới cái mà những nhà luân lý gọi là tinh thần kỷ luật. Họ để làm nhỏ thì được mà làm lớn thì không nên, dùng họ hướng đạo một số đông người nào trong tình trạng nguy hiểm càng bất lợi.

9) Tuân phục vô ý thức. Trong hàng ngũ nhà chỉ huy cũng như trong khối sinh viên thụ huấn lãnh đạo, hay có nhiều người cảm thấy bị bắt buộc thi hành bỗn phận nên tuân phục cách vô ý thức. Tuân phục vô ý thức là nói năng hành động theo lệnh cấp trên cách bắt đắc dĩ, giữ luật để thương cắp vui lòng chờ không vì lý tưởng cao cả. Họ khum đầu dưới nhiệm vụ vừa bắt mãn, rên than vừa tuân lệnh cho hết thời giờ chờ không có ý hoàn thành công việc. Họ cũng hơi giống con người máy bàn ở trên mà còn tệ hơn là họ bê bối trong phận sự và không ích lợi cho công việc gì cả. Người ta thấy họ cũng có học thức cao mà khi bị bắt buộc tuân phục, họ để vốn hiểu biết qua một bên và lôi cuộc đời (không giàn cốt) cho qua ngày hết tháng trong khi đáng lẽ họ phải nỗ lực tuân phục để luyện thuật chỉ huy. Họ không ý thức sở dĩ họ vâng lời thương cắp là vì yêu nước, vì thương cắp là hiện thân của công quyền là kẻ phục vụ vận mệnh tổ quốc. Nước nhà trong giai đoạn này cần bắt buộc họ tuân phục thì họ giả đại qua ải, khum đầu thi hành các mệnh lệnh một thời gian, xong rồi trở về sống hạnh phúc với vợ con.

IV. — Kết luận.

Tới đây chúng ta đã biết rõ sứ mệnh của cấp lãnh đạo bồn phận nắm vững chánh thuyết của họ và ta cũng thấy được vài nguyên nhân lạc hướng của một số người đã hay sẽ gánh trách nhiệm chỉ huy với những nhận định trên, ta không ngạc nhiên sao việc đào tạo cấp lãnh đạo chẳng những gồm sự huấn luyện chuyên môn về chánh trị, chuyên môn về võ bị mà còn và nhứt là rèn đức óc chỉ huy, thuật tờ chức, mật pháp nói trước công chúng, tinh thần trách nhiệm, bi quyết xử thế và lương tâm chức nghiệp. Coi chừng quá thiên một phần nào rồi bỏ bê phần kia kia ến nhà chỉ huy gây toàn thất bại liên tục mà dân tộc chịu đủ thứ thiệt thòi. Ngày mai của Việt-Nam hưng thạnh hay suy tàn một phần không nhỏ do bàn tay của cấp trí thức lãnh đạo, của các vị này thành công nhiệm trách của mình hay không phần lớn do sự thụ giáo của họ có hoàn bị về các phương diện thể chất, tinh thần, tâm đức và xã-hội.

H. X. V.

MỤC-LỤC

Phi lô

7

PHẦN NHỨT

ĐỊNH-NGHĨA VÀ THIỀN-CHỨC THỦ-LÃNH

Chương I	Vấn-đề lãnh-đạo	17
Chương II	Tâm-lý thương-cấp và hạ-cấp	33
Chương III	Định-nghĩa thủ-lãnh	51
Chương IV	Sứ-mệnh thủ-lãnh	59
Chương V	Lãnh-đạo là một khoa-học và là một nghệ-thuật	77

PHẦN HAI

THUẬT ĐÀO-LUYỆN CÁ-NHÂN THỦ-LÃNH

Chương VI	Nhân-cách	101
Chương VII	Tự-chủ	117
Chương VIII	Lịch-sự	129
Chương IX	Hiền-dịu	135
Chương X	Tể-nhị	141
Chương XI	Công-bình	145
Chương XII	Quảng-đại	153
Chương XIII	Khiêm-tốn	163
Chương XIV	Cần-mật	171
Chương XV	Cương-quyết	179
Chương XVI	Kiên-nhẫn	191
Chương XVII	Khôn Ngoan	197
Chương XVIII	Nhiệt-thành	205
Chương XIX	Bác-ái	211
Chương XX	Sáng kiến	219
Chương XXI	Anh-dũng	225
Chương XXII	Thanh-liêm	233
Chương XXIII	Tự học	239
Chương XXIV	Kỹ lưỡng	245

PHẦN BA

THUẬT THỰC-HIỆN SỨ-MỆNH THỦ-LÃNH

Chương XXV	Thuật tiên kiến	253
Chương XXVI	Thuật tò chửa	259
Chương XXVII	Thuật ra lệnh	265
Chương XXVIII	Thuật tưởng thưởng	279
Chương XXIX	Thuật trừng phạt	283
Chương XXX	Thuật cộng tác	297
Chương XXXI	Thuật dụng nhân	305
Chương XXXII	Thuật giáo luyện	319
Chương XXXIII	Thuật kiểm soát	331
Chương XXXIV	Thuật dự phòng	339
Chương XXXV	Thuật điều khiển	345
Chương XXXVI	Thuật biết người	367
Chương XXXVII	Thuật giúp đỡ	381
Chương XXXVIII	Thuật khuyến khích	387
Chương XXXIX	Thuật nói trước công chúng	397
Chương XL	Thuật giao tế nhân sự	403

BẬT

I.	Sứ mệnh cứu quốc và kiến quốc của cấp trí thức lãnh đạo	419
II.	Cấp trí thức lãnh đạo phải nắm vững chính thuyết nhân vị xã hội	421
III.	Coi chúng một số đầu óc lạc hướng	424
IV.	Kết luận	430

THUẬT LÃNH-ĐẠO của HOÀNG-XUÂN-VIỆT

In tại nhà in riêng của nhà xuất bản, xong ngày 15-9-68.

Cùng một tác giả:

- Đức tự chủ.
- Ngón thẩn để luyện tâm.
- Đức điêm tĩnh.
- Tâm lý bạn gái.
- Tâm lý bạn trai.
- Rèn nhân cách.
- Người chí khí.
- Thuật nói chuyện.
- Lòng băng tuyết.
- Địệu đàm muôn thuở
- Thuật rèn người.
- Bạn gái trên đường sự nghiệp.
- Người bần lĩnh.
- Thuật sống đúng.
- Thuật làm lớn.
- Sen giữa lây.
- Thành công và hạnh phúc.
- Nên giáo dục lý tưởng.
- Người lý tưởng.
- Óc văn minh (dịch)
- Tâm lý giáo dục.
- Sự nghiệp và đời người.
- Đời uyên ương
- Tâm lý học sinh
- Tâm lý con trẻ.
- Tâm lý xã hội.
- Thuật tổ chức.
- Thuật xử thế.
- Thuật hùng biện.
- Còn đường giáo dục.
- Thuật lãnh đạo.
- Bạn trai trên đường sự nghiệp.

Giá: \$12.00