


HÀ HÙNG QUỐC, PH.D.

Lãnh Đạo

2005

A stone relief carving of a figure, possibly a deity or a person of significance, is shown. The figure is depicted in a seated or reclining position, with intricate details in its clothing and posture. A bright, glowing red aura surrounds the figure's head and upper body, creating a dramatic effect. The background is a textured, weathered stone surface. The text "TẬP MỘT" is overlaid on the image in a white, bold, sans-serif font.

TẬP MỘT



VẬN DỤNG BẢN
THÂN: NHÌN LẠI
TÀI NĂNG CỦA
TIỀN NHÂN

Lãnh Đạo

Toàn Bộ 6 Tập

Tập 1

Vận Dụng Bản Thân: Nhìn Lại Tài Năng Của Tiền Nhân

Tập 2

Vận Dụng Bối Cảnh: Nhìn Lại Tài Năng Của Tiền Nhân

Tập 3

Vận Dụng Đối Tượng: Nhìn Lại Tài Năng Của Tiền Nhân

Tập 4

Vận Dụng Bản Thân: Tài Năng Của Những Nhân Vật Đương Đại

Tập 5

Vận Dụng Bối Cảnh: Tài Năng Của Những Nhân Vật Đương Đại

Tập 6

Vận Dụng Đối Tượng: Tài Năng Của Những Nhân Vật Đương Đại



biên soạn

Hà Hưng Quốc

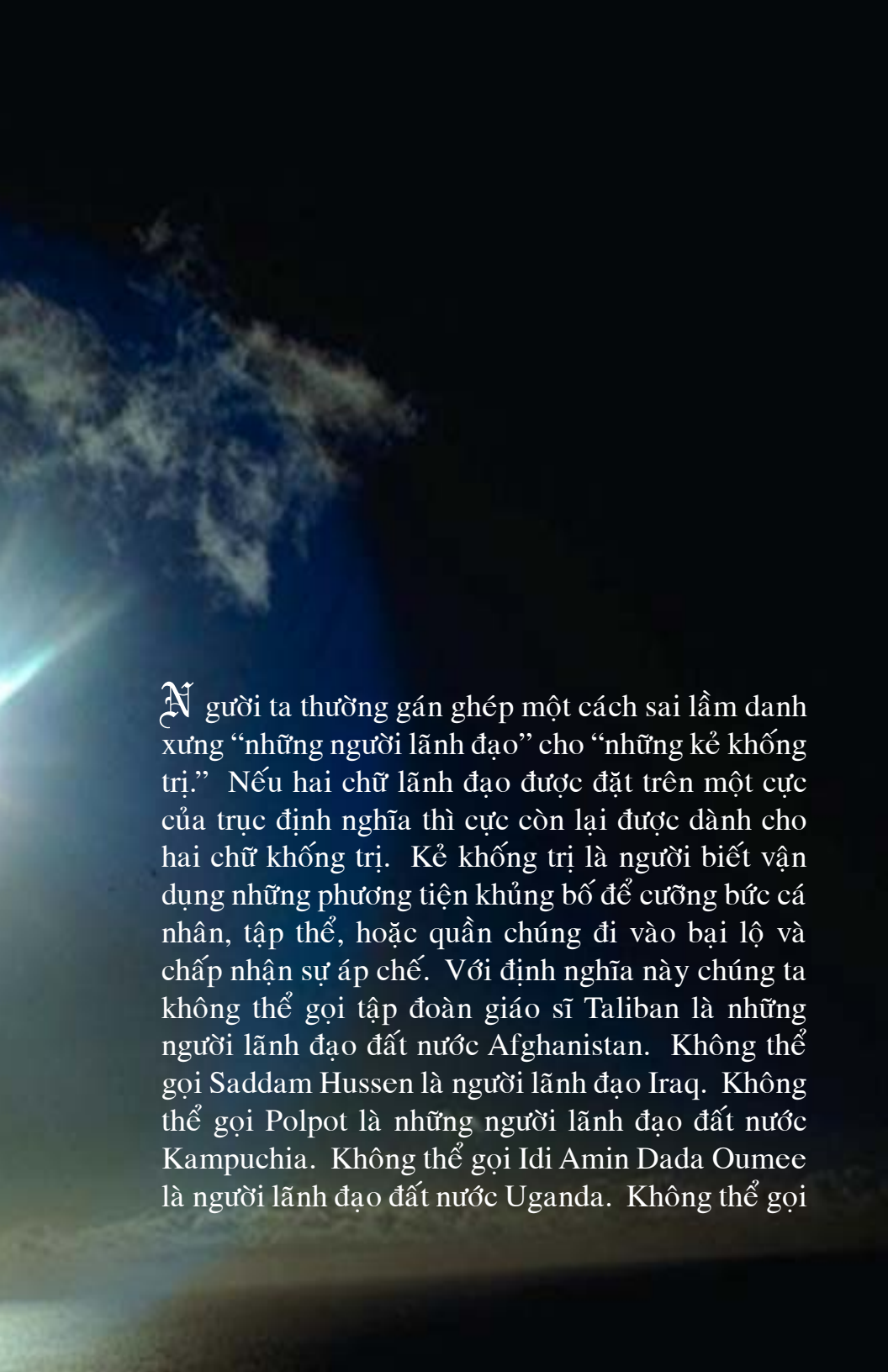
chuyên gia quản trị



Đã đăng ký bản quyền với
Library of Congress,
Copyright Office,
101 Independence Avenue S.E.,
Washington, D.C. 20559-6222

THẾ NÀO LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO?

“Lãnh đạo là nghệ thuật và khoa học nâng đỡ sự sống. Khống trị là nghệ thuật và khoa học áp đặt sự chết.”



Người ta thường gán ghép một cách sai lầm danh xưng “những người lãnh đạo” cho “những kẻ khống trị.” Nếu hai chữ lãnh đạo được đặt trên một cực của trục định nghĩa thì cực còn lại được dành cho hai chữ khống trị. Kẻ khống trị là người biết vận dụng những phương tiện khủng bố để cưỡng bức cá nhân, tập thể, hoặc quần chúng đi vào bại lộ và chấp nhận sự áp chế. Với định nghĩa này chúng ta không thể gọi tập đoàn giáo sĩ Taliban là những người lãnh đạo đất nước Afghanistan. Không thể gọi Saddam Hussien là người lãnh đạo Iraq. Không thể gọi Polpot là những người lãnh đạo đất nước Kampuchia. Không thể gọi Idi Amin Dada Oumee là người lãnh đạo đất nước Uganda. Không thể gọi

Pavelic là những người lãnh đạo đất nước Croatia. Không thể gọi Slobodan Milosevic là người lãnh đạo đất nước Serbia. Họ thực sự chỉ là những kẻ khống trị đất nước của họ bằng bạo lực có hệ thống và đạt hiệu quả họ mong muốn, đúng với định nghĩa kẻ khống trị. Trong chiều hướng nhân loại càng ngày càng tiến về con đường nhân bản cao độ, song hành với khoa học kỹ thuật tiến nhanh về những chân trời chưa khai mở, sự phân định chỗ đứng cho những người lãnh đạo và những kẻ khống trị sẽ ngày càng rõ rệt. Lãnh đạo là nghệ thuật và khoa học nâng đỡ sự sống còn khống trị là nghệ thuật và khoa học áp đặt sự chết. Và càng chắc chắn hơn là không thể gọi những tên lãnh chúa chiến tranh như Ali Mahdi Mohammed, Hassan Mohamed Nur Shargudud, Mohammed Farah Aidid, Hussein Mohammed Aidid, Musa Sudi Yalahow, hoặc Abdullahi Yusuf Ahmed là những người lãnh đạo đất nước Somalia. Họ chỉ là những tên “đầu sỏ” của đám loạn quân sát nhân gieo rắc khủng bố trên chính mảnh đất của đất nước họ.

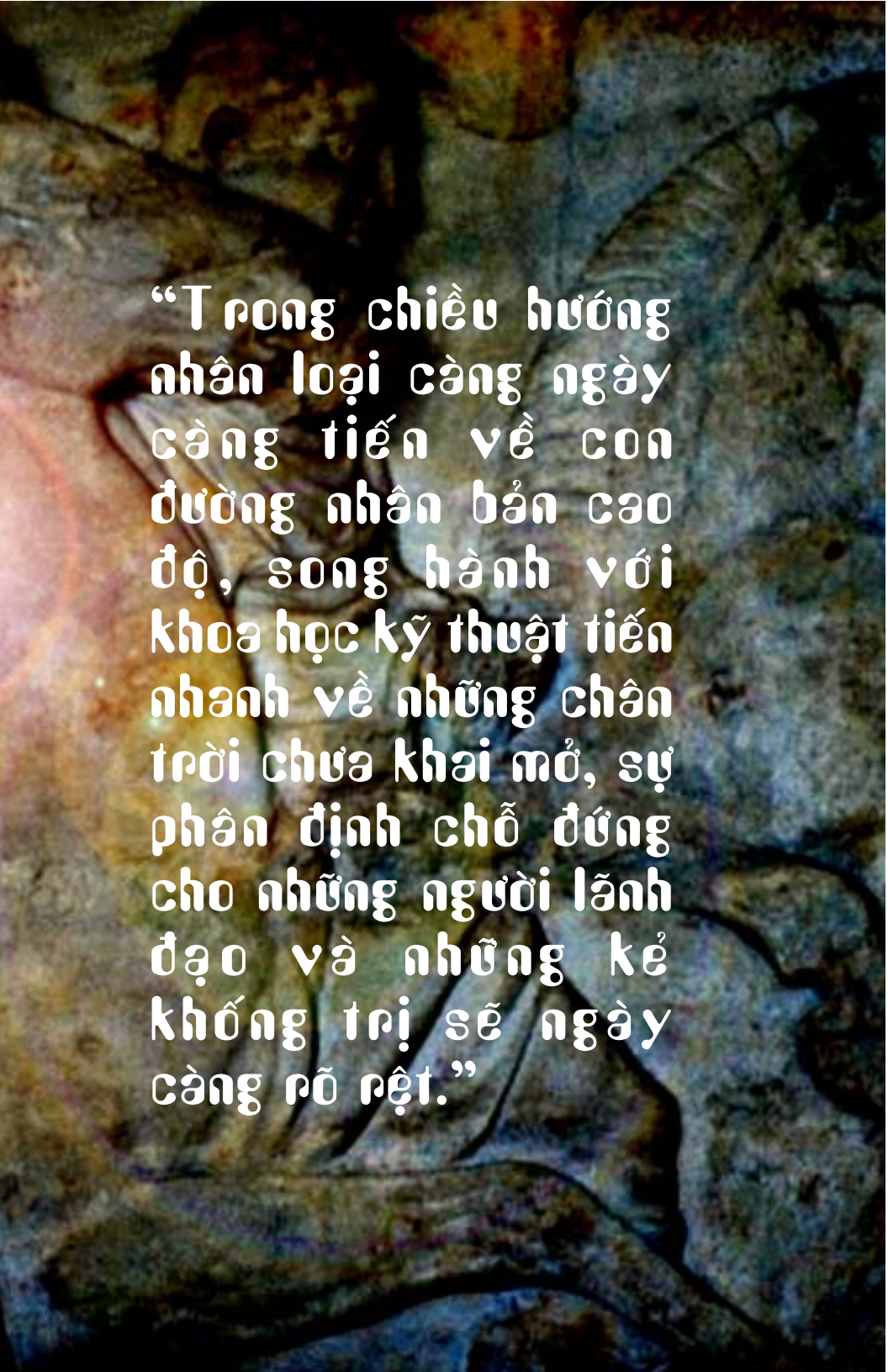
Người ta thường gán ghép một cách bất cần danh xưng “những người lãnh đạo” cho những người cầm quyền một đất nước (leaders v/s government officers). Thực ra một quan chức đang cầm quyền đất nước có thể là một người lãnh đạo, có thể là một kẻ



kẻ

khống trị là

“một người biết vận dụng những phương tiện khủng bố để cưỡng bức cá nhân, tập thể, hoặc quốc chúng đi vào bại lộ và chấp nhận sự áp chế.”



“Trong chiều hướng
nhân loại càng ngày
càng tiến về con
đường nhân bản cao
độ, song hành với
khoa học kỹ thuật tiến
nhANH về những chân
trời chưa khai mở, sự
phân định chỗ đứng
cho những người lãnh
đạo và những kẻ
khống trị sẽ ngày
càng rõ rệt.”

khống trị, có thể là một cá nhân thể hiện một phần khống trị và một phần lãnh đạo dưới một cấp độ tổng hợp nào đó, hoặc cũng có thể là một người chẳng thể hiện những đặc tính lãnh đạo hoặc khống trị. Vì vậy, những người đang ở cương vị cầm quyền nên được gọi đúng với chức vụ của họ, hoặc gọi chung là những người cầm quyền, trừ khi có lý do xác đáng để tặng mỹ hiệu lãnh đạo cho những người cầm quyền đó.

Người ta cũng thường gán ghép một cách bất cần danh xưng những người lãnh đạo cho những người cầm quyền quản trị một công ty doanh thương (leaders v/s business managers). Giống như những người cầm quyền một đất nước, một viên chức quản trị công ty doanh thương có thể xứng đáng được gọi là một người lãnh đạo hoặc có thể không xứng đáng một chút nào với danh xưng đó. Trên căn bản, những viên chức quản trị và tất cả nhân viên trực thuộc đều là những người được mượn vào làm việc cho công ty nhưng khác nhau ở chỗ những viên chức quản trị được đặt vào vai trò chỉ huy và những người trực thuộc phải tuân hành. Nhân viên phải tuân hành theo mọi quyết định của viên chức chỉ huy, dầu muốn hay không muốn, dầu đồng ý hay không đồng ý, ngoại trừ những quyết định vi phạm luật pháp của quốc gia và luật lệ của công ty; đó là khế

ước đương nhiên giữa nhân viên và công ty. Vì vậy, những người đang nắm giữ một chức vụ quản trị trong một công ty doanh thương nên được gọi đúng với chức vụ của họ, hoặc gọi chung là những người quản trị công ty, trừ khi có lý do xác đáng để tặng họ mỹ hiệu người lãnh đạo.

Tương tự, người ta thường lạm dụng danh xưng những người lãnh đạo để gán cho “những người cầm quyền quân sự (leaders v/s military commanding officers). Những người chỉ huy một lực lượng quân sự có thể là một người lãnh đạo đúng nghĩa. Tuy nhiên vì công việc binh bị là công việc của chiến tranh cho nên những người cầm quyền quân sự có khuynh hướng sử dụng những phương tiện hoặc thể hiện những đặc tính có thể nói gần với khống trị hơn là lãnh đạo. Do đó, trên căn bản, họ nên được gọi đúng với cấp bậc của họ hoặc gọi chung là những người chỉ huy quân sự thì đúng hơn, trừ khi có lý do xác đáng để tặng họ mỹ hiệu người lãnh đạo.

Ngược lại với khuynh hướng lạm dụng, không ít người đã tin rằng chỉ có một người cao nhất trong một tổ chức hoặc trong một quốc gia mới xứng đáng nhận lãnh hai chữ lãnh đạo. Và chỉ có người này, vị lãnh tụ, mới có quyền lãnh đạo tổ chức hoặc lãnh đạo đất nước. Vì thế, nhất là trong những giai đoạn

đen tối, người ta thường giữ thái độ ngồi yên chờ đợi ai đó, chờ đợi một vị minh quân hoặc một đấng thánh nhân ra đời, để làm công việc lãnh đạo đất nước và giải quyết giùm những vấn nạn xã hội. Suy nghĩ này không lành mạnh vì nhiều lý do. Thứ nhất là người ta có khuynh hướng “bán cái” mọi việc và trở nên vô trách nhiệm trước những diễn biến chi phối đến vận mệnh của tổ chức, của quốc gia hoặc của thế giới. Thứ hai là người ta có khuynh hướng lười lãn và thụ động trong việc đối ứng với những diễn biến chi phối đến vận mệnh của tổ chức, của quốc gia hoặc của thế giới. Thứ ba, gián tiếp khuyến khích thái độ “những con mãnh hổ không thể sống chung một rừng, những con gà chọi không thể úp chung một bới,” đưa tới chỗ chia chẻ phân hóa hoặc tới chỗ không thể kết hợp được.¹

Những điều vừa nêu trên cốt ý để dẫn đến một nhận xét chung là, một mặt, hai chữ lãnh đạo đã bị lạm dụng tới mức độ người ta có thể quàng lên cho bất cứ một người nào và, một mặt khác, hai chữ lãnh đạo bị giới hạn tới mức độ là người ta chỉ dành riêng cho một người ngồi trên đỉnh và đồng hóa vai trò lãnh đạo với ngài vị độc tôn.

Sau khi đã loại trừ những cái không đúng hoặc không chính xác được nêu ra ở trên, đã đến lúc phải đặt

câu hỏi: thế nào là một người lãnh đạo? Có rất nhiều định nghĩa và lý thuyết đã được đưa ra. Tuy nhiên, nếu theo cái nhìn của người viết, thì người lãnh đạo là một người (1) biết vận dụng bản thân, (2) biết vận dụng bối cảnh cùng phương tiện thiện xảo và (3) biết vận dụng đối tượng để lôi cuốn vào con đường do chính mình vạch dẫn với chủ ý cùng nhau tranh thủ những mục tiêu chủ định tiến tới cứu cánh mong cầu. Đối tượng có thể là một người, một tập thể nhỏ, một tập thể lớn, toàn dân trong một nước, hoặc toàn thể nhân loại trên thế giới.

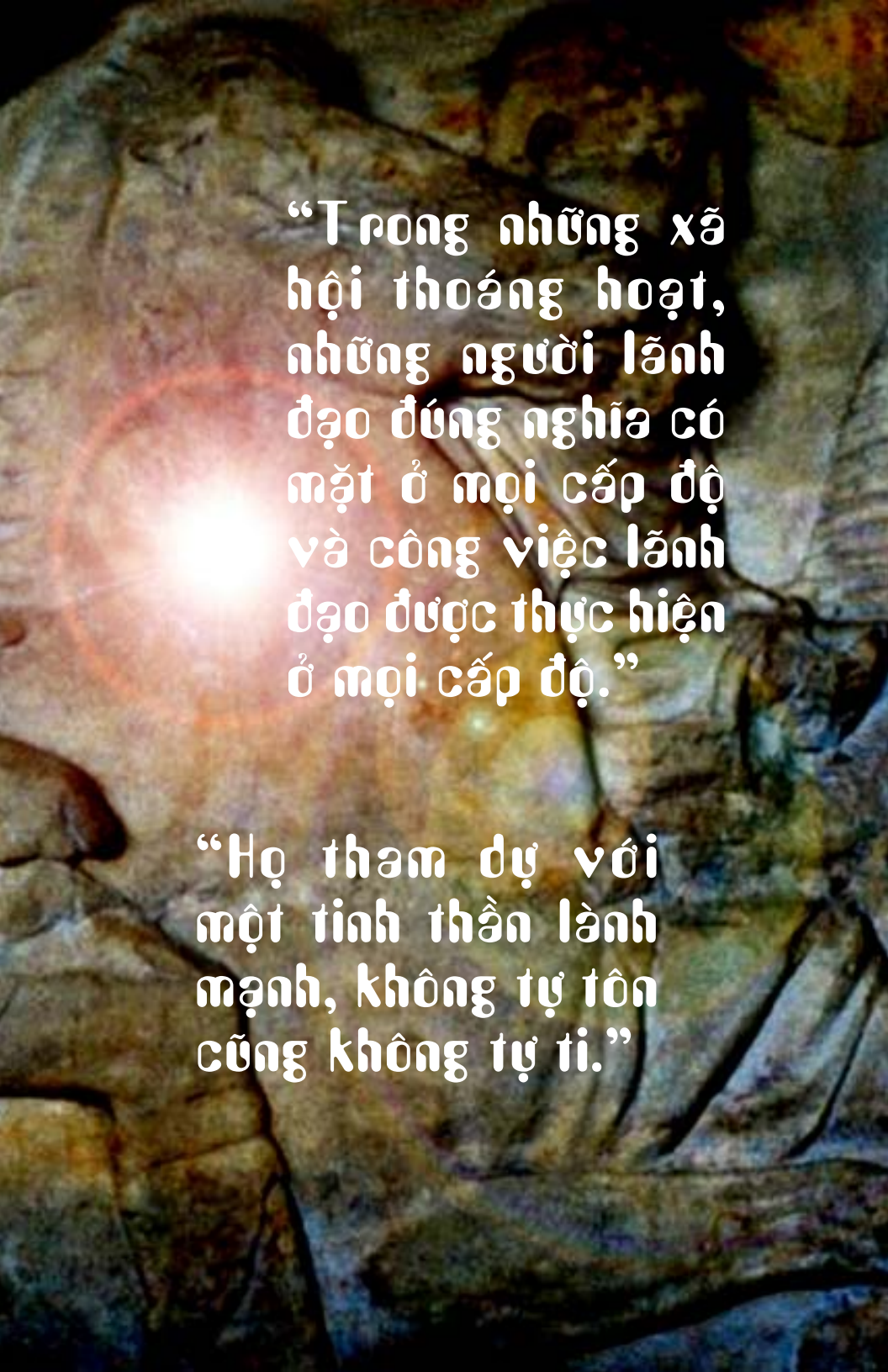
Trong những xã hội thoáng hoạt (open societies) ở quá khứ cũng như vào thời điểm hiện tại, những người lãnh đạo đúng nghĩa có mặt ở mọi cấp độ và công việc lãnh đạo được thực hiện ở mọi cấp độ. Công việc lãnh đạo không dành riêng cho một người trên đỉnh.² Trong những xã hội thoáng hoạt người ta sốt sắng hưởng về việc tổ chức và làm cho kiện toàn những hệ thống lãnh đạo (leadership systems) để nhờ vào đó năng lực của mỗi và mọi cá nhân nằm trong tầm ảnh hưởng của những hệ thống lãnh đạo đó được vận dụng một cách hiệu quả để giải quyết mọi vấn đề được quan tâm tới với mức hiệu năng cao (high level of efficiency and effectiveness). Trong những hệ thống lãnh đạo đó, nhiều người sẽ có cơ hội để thể hiện tài năng lãnh đạo



người
lãnh đạo là

“một người biết vận dụng bản thân, biết vận dụng bối cảnh cùng phương tiện thiện xảo và biết vận dụng đối tượng

để lôi cuốn vào con đường do chính mình vạch dẫn với chủ ý cùng nhau tranh thủ những mục tiêu chủ định tiến tới cứu cánh mong cầu.”

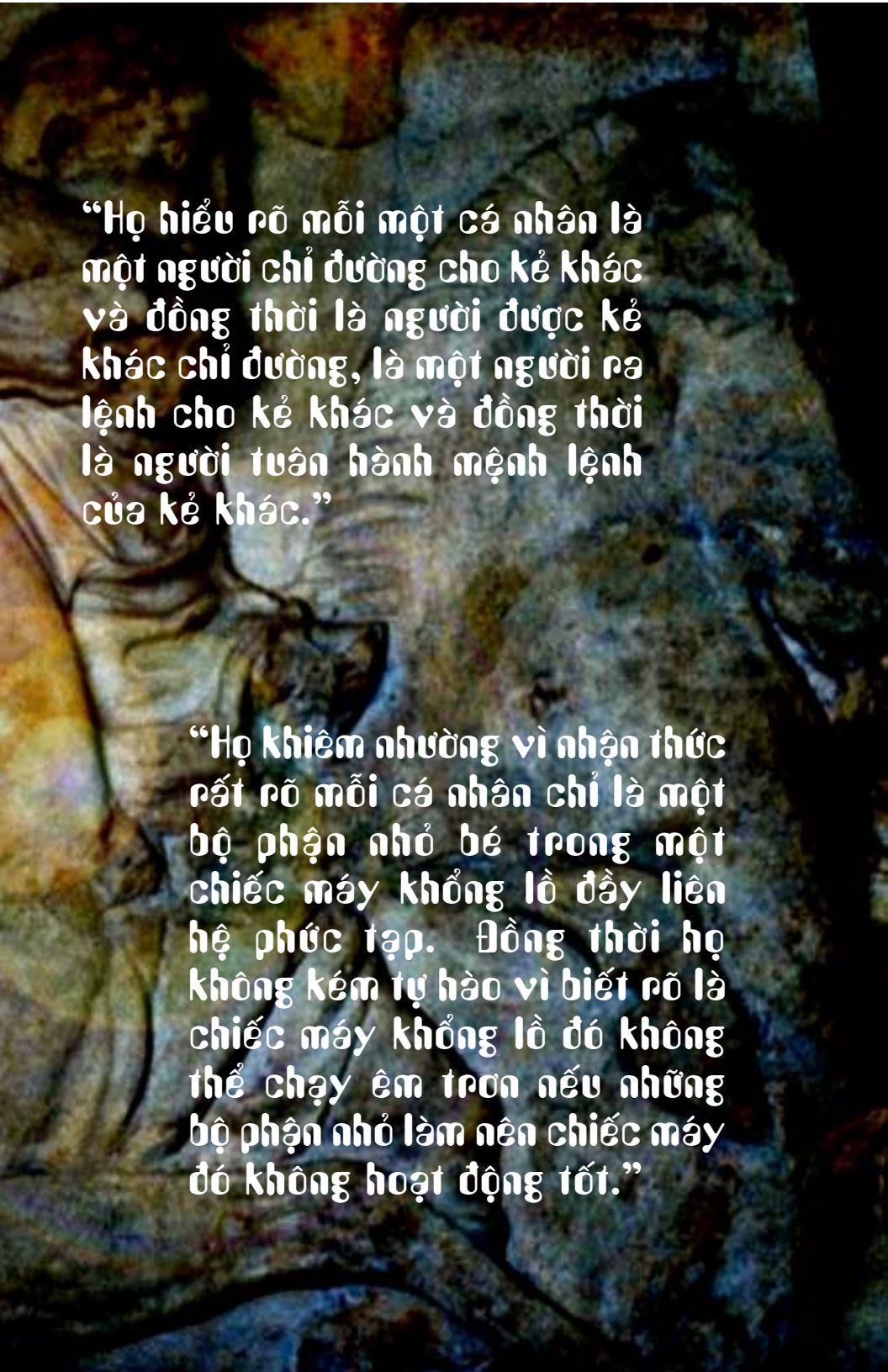


“Trong những xã hội thoáng hoạt, những người lãnh đạo đúng nghĩa có mặt ở mọi cấp độ và công việc lãnh đạo được thực hiện ở mọi cấp độ.”

“Họ tham dự với một tinh thần lành mạnh, không tự tôn cũng không tự ti.”

của mình ở cấp độ mình đang đứng. Người ta hăng say tham dự vào công việc lãnh đạo và hãnh diện với vai trò của mình đầu ở bất cứ cấp độ nào. Họ tham dự với một tinh thần lành mạnh, không tự tôn cũng không tự ti. Trong những xã hội thoáng hoạt người ta hiểu rõ (1) bất cứ một người lãnh đạo nào trên mặt đất này cũng có lúc đã từng đi theo sự lãnh đạo của người khác và (2) chưa có một người chỉ huy giỏi nào trên mặt đất này chưa từng là người tuân hành giỏi hoặc không biết đến tính cách quan trọng của sự tuân hành. Họ cũng hiểu rõ mỗi một cá nhân là một người chỉ đường cho kẻ khác (a leader: to lead) và đồng thời là người được kẻ khác chỉ đường (a follower: to be led), là một người ra lệnh cho kẻ khác (superior: to give orders) và đồng thời là người tuân hành mệnh lệnh của kẻ khác (subordinate: to carry out orders). Trong những xã hội thoáng hoạt người ta khiêm nhường vì nhận thức rất rõ mỗi cá nhân chỉ là một bộ phận nhỏ bé trong một chiếc máy khổng lồ đầy liên hệ phức tạp đồng thời họ không kém tự hào vì biết rõ là chiếc máy khổng lồ đó không thể chạy êm trơn nếu những bộ phận nhỏ làm nên chiếc máy đó không hoạt động tốt.





“Họ hiểu rõ mỗi một cá nhân là một người chỉ đường cho kẻ khác và đồng thời là người được kẻ khác chỉ đường, là một người ra lệnh cho kẻ khác và đồng thời là người tuân hành mệnh lệnh của kẻ khác.”

“Họ khiêm nhường vì nhận thức rất rõ mỗi cá nhân chỉ là một bộ phận nhỏ bé trong một chiếc máy khổng lồ đầy liên hệ phức tạp. Đồng thời họ không kém tự hào vì biết rõ là chiếc máy khổng lồ đó không thể chạy êm trơn nếu những bộ phận nhỏ làm nên chiếc máy đó không hoạt động tốt.”

Chú Thích

1. Nhìn suốt dòng lịch sử của nhân loại, nếu đánh giá một cách thật khách quan, những con người xứng đáng được tôn xưng là minh quân hoặc thánh nhân không có nhiều. Nếu chỉ biết thụ động trông cậy vào những nhân vật phi phàm này thì vận mệnh của con người trên mặt đất chắc chắn sẽ không được sáng sủa lắm.

2. Hai chữ “lãnh tụ” cũ kỹ cùng những ý niệm bệnh hoạn chung quanh nó là một bất hạnh lớn và vì thế không nên để nó tiếp tục hiện hữu trong ngôn ngữ đúng đắn và trong tâm thức chân chính.



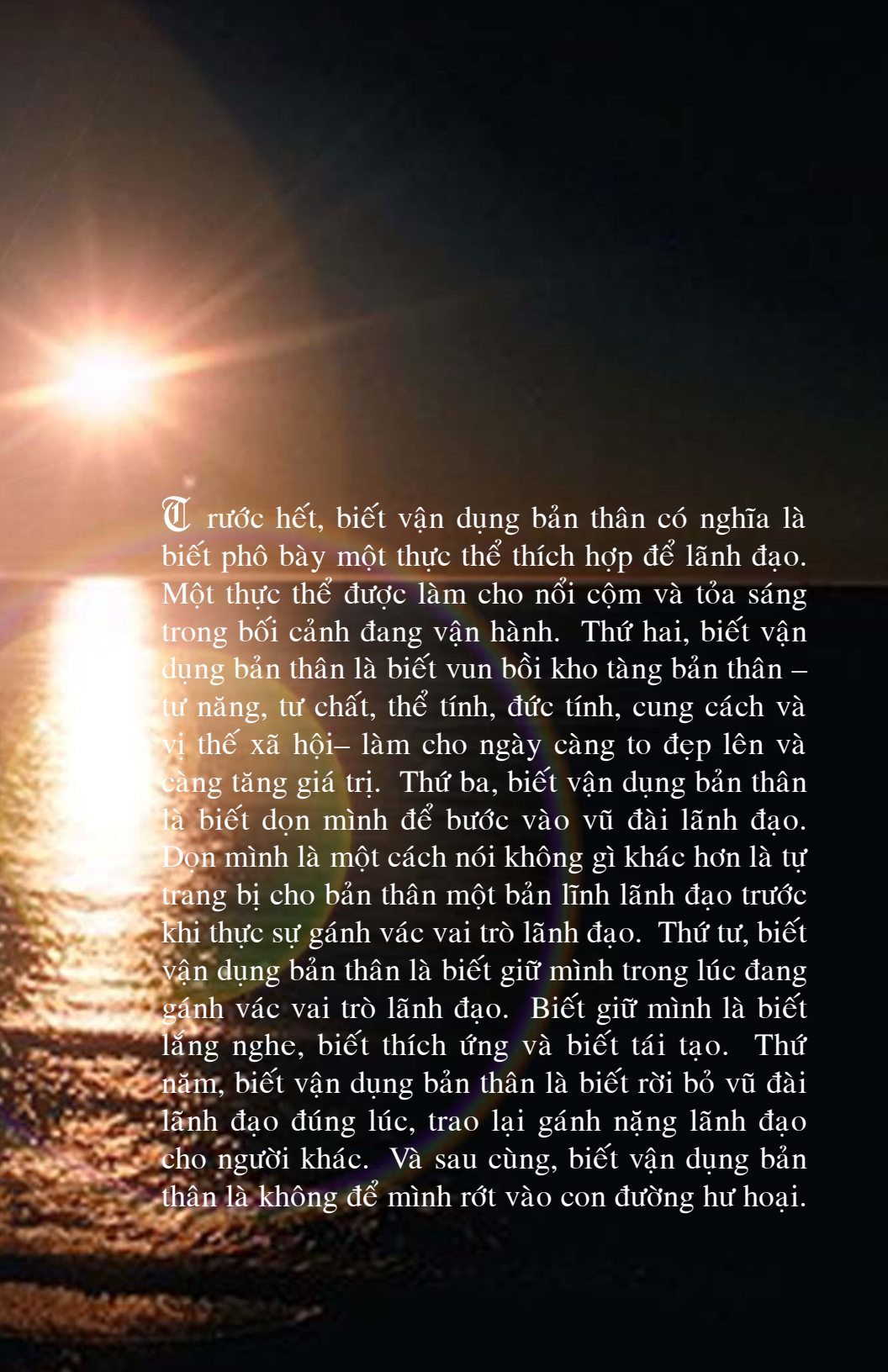
THẾ NÀO LÀ BIẾT VẬN DỤNG

BẢN THÂN?

người

lãnh đạo là

“một người biết vận dụng bản thân, biết vận dụng bối cảnh cùng phương tiện thiện xảo, và biết vận dụng đối tượng”

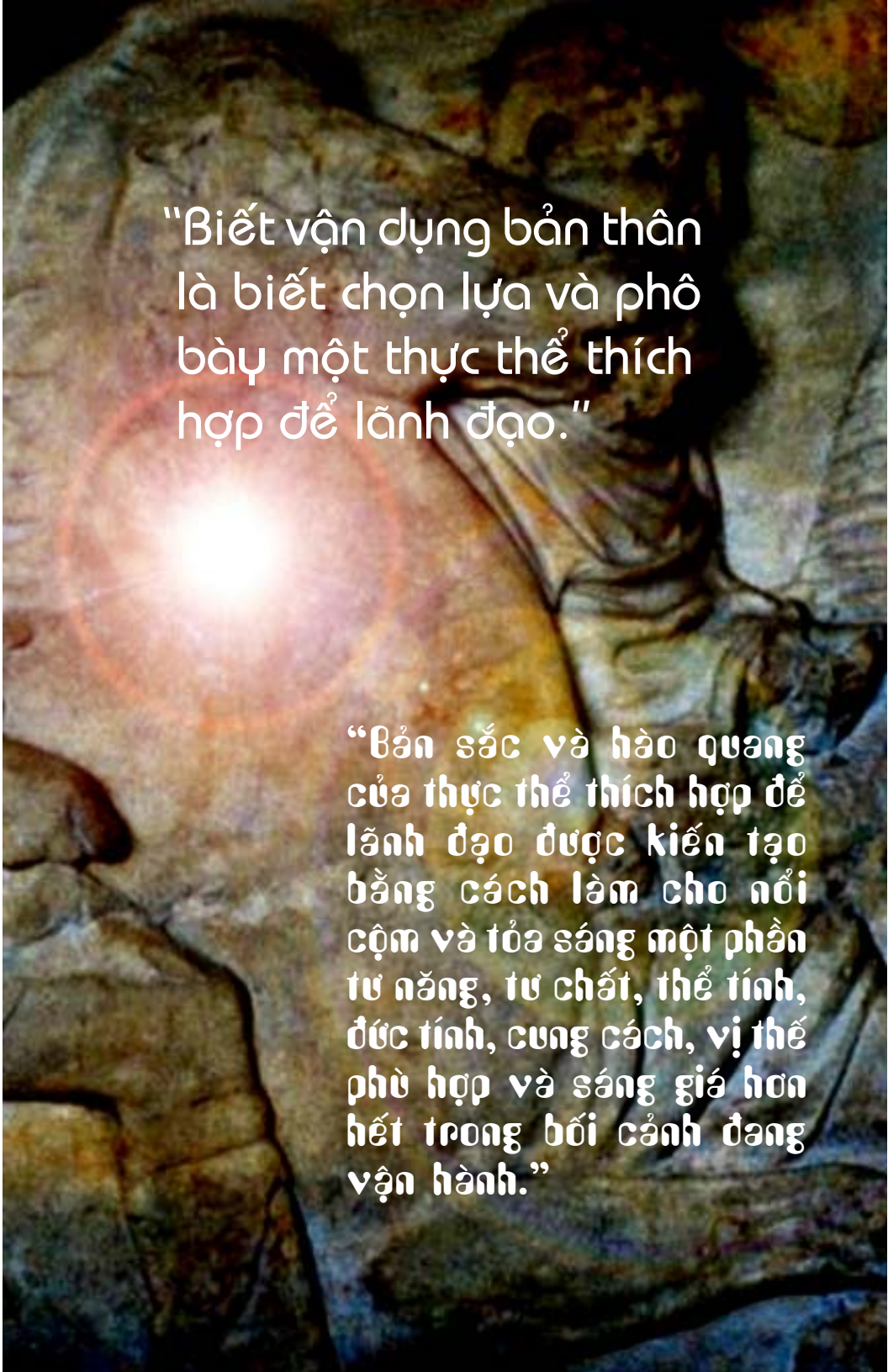


Ước hết, biết vận dụng bản thân có nghĩa là biết phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo. Một thực thể được làm cho nổi cộm và tỏa sáng trong bối cảnh đang vận hành. Thứ hai, biết vận dụng bản thân là biết vun bồi kho tàng bản thân – tư năng, tư chất, thể tính, đức tính, cung cách và vị thế xã hội – làm cho ngày càng to đẹp lên và càng tăng giá trị. Thứ ba, biết vận dụng bản thân là biết dọn mình để bước vào vũ đài lãnh đạo. Dọn mình là một cách nói không gì khác hơn là tự trang bị cho bản thân một bản lĩnh lãnh đạo trước khi thực sự gánh vác vai trò lãnh đạo. Thứ tư, biết vận dụng bản thân là biết giữ mình trong lúc đang gánh vác vai trò lãnh đạo. Biết giữ mình là biết lắng nghe, biết thích ứng và biết tái tạo. Thứ năm, biết vận dụng bản thân là biết rời bỏ vũ đài lãnh đạo đúng lúc, trao lại gánh nặng lãnh đạo cho người khác. Và sau cùng, biết vận dụng bản thân là không để mình rớt vào con đường hư hoại.

1. BIẾT CHỌN LỰA VÀ PHÔ BÀY MỘT THỰC THỂ THÍCH HỢP

Trong định nghĩa về người lãnh đạo, cụm từ “biết vận dụng bản thân” có ý nói tới khả năng tự biến thành một thực thể thích hợp để lãnh đạo mà bản sắc và hào quang của “thực thể thích hợp để lãnh đạo” này được kiến tạo bằng cách làm cho nổi cộm và tỏa sáng một phần tư năng, tư chất, thể tính, đức tính, cung cách, vị thế --phù hợp và sáng giá hơn hết trong bối cảnh đang vận hành-- có sẵn trong kho tàng bản thân của người vận dụng.

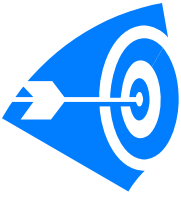
Chỉ chọn lấy một phần “phù hợp và sáng giá hơn hết” từ trong kho tàng bản thân để làm cho nổi cộm “trong bối cảnh đang vận hành” không phải là hành vi đối trá my người. Nó là sự chọn lựa một thực thể trong số đa dạng thực thể bên trong một con người để phô bày dưới những điều kiện của môi trường với một ý thức rõ rệt về giá trị và tác động của sự chọn lựa đó. Nó là một sự chọn lựa để làm nổi bật lên những đường nét ưu tú từ trên bản thân của người vận dụng và những đường nét ưu tú đó sẽ biến thành sức mạnh cá nhân trong bối cảnh đang vận hành. Hay nói một cách khác nữa, một cách nói gần gũi hơn, nó là một lựa chọn để phô bày cái thực thể mà nhiều người khác “ưa



“Biết vận dụng bản thân
là biết chọn lựa và phô
bày một thực thể thích
hợp để lãnh đạo.”

“Bản sắc và hào quang
của thực thể thích hợp để
lãnh đạo được kiến tạo
bằng cách làm cho nổi
cộm và tỏa sáng một phần
tư năng, tư chất, thể tính,
đức tính, cung cách, vị thế
phù hợp và sáng giá hơn
hết trong bối cảnh đang
vận hành.”

mua” và người trưng bày “thực sự có để bán,” ngay trong buổi chợ này chứ không phải buổi chợ khác, ngay trong chợ này chứ không phải chợ nào khác.



Một nhà thơ phong lưu tao nhã, một thiền tổ đạo hạnh từ bi, một vị quân vương mẫu mực uy nghiêm, một vị chiến tướng dũng cảm thần vũ, một người tham mưu chiến trường trầm tĩnh quyền biến, một người quản trị đất nước đức độ mẫn cán, một nhà ngoại giao mềm mỏng nhưng kiên định, một người thầy ân cần tận tụy, một ông cha nghiêm khắc nhưng từ hòa, một đứa cháu nhường nhịn thủy chung, một đứa học trò trọng tình trọn nghĩa, một công dân hết lòng vì xã tắc. . . tất cả những thực thể này đều nằm trên bản thân của một con người có tên gọi là Trần Nhân Tông. Mỗi thực thể này của ông, trong số đa dạng thực thể, tỏa sáng vào một thời điểm nào đó trong một bối cảnh nào đó đang vận hành đã để lại ấn tượng đậm nét trong tâm khảm của những người chứng kiến. Mỗi ấn tượng đậm nét đó là một dấu ấn của một thực thể “thích hợp để lãnh đạo.”

Không phải chỉ có một Trần Nhân Tông mới có đa dạng thực thể mà hầu hết mọi người đều như vậy, chỉ khác biệt là có ý thức rõ hay không ý thức rõ, chỉ khác biệt là có biết chọn lựa và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo trong bối cảnh đang vận hành hay không mà thôi.

Và, không phải chỉ có một Trần Nhân Tông mới biết vận dụng bản thân, chung quanh ông ta có rất nhiều người lãnh đạo khác cũng biết chọn lựa và phô bày, trong số đa dạng thực thể của bản thân, một thực thể thích hợp để lãnh đạo trong bối cảnh đang vận hành. Điển hình là Phạm Ngũ Lão, Trần Hưng Đạo, Trần Nhật Duật, Trần Quang Khải, Trần Quốc Tuấn, vân vân.



Phạm Ngũ Lão xuất thân là một thường dân, người làng Phù Ủng, huyện Đường Hào, châu Thượng Hồng. Có một lần, trong lúc ngồi đang sọt để kiếm sống, ông đã nghĩ ngợi về chuyện đất nước đến quên cả ngoại cảnh không nghe tiếng quân la dẹp đường đi nên bị đâm cho một nhát giáo vào đùi đến chảy máu mới giật mình. Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn nghe lạ nên kêu đến hỏi chuyện và nhận ra ông sẽ là một

kỳ tài trong tương lai nên thu nhận làm việc dưới trướng, ra sức dạy dỗ đào tạo và gã đưa con gái nuôi cho. Sau đó Phò Mã Điện Sứ Phạm Ngũ Lão đã trở thành một nhân vật lãnh đạo lỗi lạc và lập nhiều công trạng hiển hách đúng với tinh thần “*Vung giáo non sông trải mấy thu; Ba quân tựa cạp nuốt trôi trâu; Trai chưa trả nợ công danh được; Còn thẹn khi nghe chuyện vũ hầu.*”¹ Trong bối cảnh đang vận hành, ông đã biết chọn lựa và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo. Cái bản sắc “ưu tư vì chuyện của trăm họ đến quên cả bản thân” đó đã nổi cộm và tỏa sáng hào quang dưới con mắt tinh đời của Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn và đã chạm tới trái tim của nhân vật thần thánh này. Thực thể thích hợp để lãnh đạo của Phạm Điện Sứ trở thành là huyền thoại của muôn thuở. Và, thực thể thích hợp để lãnh đạo của ông đã biến thành thực thể lãnh đạo.



Trần Quốc Tuấn, con của An Sinh Vương Trần Liễu, người có mối thù mất vợ vì bị Trần Thủ Độ ép gã cho Trần Thái Tông, đã tự chọn đặt sự an nguy của đất nước lên vai chứ không tính chuyện trả thù nhà theo lời cha trăng trối. Có lần ông đã hỏi con trai Hưng Nhượng Vương Trần Quốc Tảng

ngĩ sao về việc “*người xưa có cả thiên hạ để truyền cho con cháu.*” Trần Quốc Tảng trả lời “*Tổng thái tổ vốn là một ông lão làm ruộng đã thừa cơ dấy vận nên có được thiên hạ.*” Trần Quốc Tuấn nghe đáp đã nổi giận rút gươm đòi giết “*tên loạn thần bất hiếu.*” Suốt cả cuộc đời ông, Trần Quốc Tuấn đã hết lòng hết sức giúp ba đời vua Trần chống đỡ giang san giữ gìn giềng mối. Sự tham dự của ông vào ba lần chiến tranh vệ quốc chống Nguyên Mông đã làm cho tên tuổi ông trở thành bất tử. Rồi vào những ngày cuối đời nằm hấp hối trên giường bệnh ông vẫn không xao lãng chuyện mất còn của đất nước, chuyện đói no của dân chúng. Ông đã nắm tay vua Trần Anh Tông ân cần nhắc nhở “*lúc bình thì khoan sức cho dân để làm kế sâu rễ bền gốc mà giữ nước.*” Trong bối cảnh đang vận hành, ông đã để lại một dấu chấm sắc son cuối cùng trên trang sử đời của Trần Quốc Tuấn và trên trang sử huy hoàng của dân tộc Đại Việt. Dấu chấm nổi cộm bản sắc “*bao giờ cũng nghĩ tới dân, bao giờ cũng là công bộc của dân*” đã tỏa sáng hào quang không thua gì công nghiệp chiến trường của ông. Trước khi ra đi, Thượng Phụ Thượng Quốc Công Nhân Vũ Hưng Đạo Đại Vương vẫn còn phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo. Thực thể thích hợp để lãnh đạo đó đã biến thành thực thể lãnh đạo.



Trần Nhật Duật, một nhân vật thông
lắm ngôn ngữ và phong hóa của nhiều
dân tộc lại là một vị thiên tướng của
chiến trường từng làm cho không ít

kẻ thù của đất nước phải run sợ, được vua Trần
Nhân Tông giao sứ mạng dụ hàng Trịnh Giác Mật
ở đạo Đà Giang. Lúc Trần Nhật Duật kéo quân
đến nơi, Trịnh Giác Mật sai thuộc hạ đến quân
doanh nói với ông “*Mật không dám trái mệnh.
Nếu ân chúa một mình một ngựa đến thì Mật xin
hàng.*” Trần Nhật Duật nhận lời và chỉ mang theo
vài đứa tiểu đồng. Quân sĩ cố ngăn nhưng ông
vẫn đi. Tới nơi phó ước, tuy thấy quân Mang tay
cầm khí giới vây mấy mươi lớp chung quanh đầy
vẻ dọa nạt, ông vẫn trèo lên trại ung dung cùng
Trịnh Giác Mật đối đáp bằng tiếng Mang, ăn bốc
bằng tay, uống rượu bằng mũi. Những đường nét
của một Chiêu Văn Vương đảm lược, hào sảng,
phóng khoáng, gần gũi, đáng tin và đầy chính khí
đã tỏa sáng và cuốn hút sự hâm mộ của quân Mang.
Nhờ đó ông đã thành công rục rờ trong sứ mạng
thu phục đạo quân này, không mất một mũi tên
không tổn một sinh mệnh. Trong bối cảnh đang
vận hành lúc đó, ông đã biết chọn lựa một thực
thể thích hợp để phô bày và biến nó thành thực
thể lãnh đạo.



Trần Quang Khải vừa là một Thượng Tướng tài ba trên chiến trường vừa là một Thái Sư nhiều năng lực trong việc điều hành quốc chính. Vào thượng tuần tháng 5 năm 1285, Trần Quang Khải cùng Trần Quốc Toản, Trần Thông, Nguyễn Khả Lập, Nguyễn Truyền kéo quân từ Thanh Hóa về đánh lấy Chương Dương rồi sau đó hợp quân các lộ cùng với Trần Hưng Đạo, Trần Quốc Tung, Phạm Ngũ Lão tiến lên giải phóng Thăng Long. Quân Đại Việt càng đánh càng hăng. Quân Nguyên phải bỏ thành vượt sông Nhị Hà chạy ra đóng ở Kinh Bắc, nay là Bắc Ninh. Trần Quang Khải dẫn quân vào thành và mở tiệc khao thưởng ba quân. Trong lúc mọi người đang vui Trần Quang Khải đã cảm tác và ngâm to “*Chương Dương cướp giáo giặc; Hàm Tử bắt quân Hồ; Thái Bình nên gắng sức; Non nước ấy ngàn thu.*”² Cái phong cách “hào khí ngút trời” của Thượng Tướng Thái Sư Trần Quang Khải đã trở thành là câu chuyện muôn đời trong kho tàng nói về những anh hùng giữ nước. Nhưng quan trọng hơn, trong tiệc vui chiến thắng ông đã tái xác nhận sứ mệnh giữ nước của người quân nhân cùng những vinh quang đi liền với sứ mạng đó và ngầm nhắc nhở mọi người phải ý thức về bốn phận của mình. Trong bối cảnh đang vận hành, ông đã biết chọn lựa và phò

bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo. Và thực thể thích hợp để lãnh đạo đó đã biến thành một thực thể lãnh đạo.



Trần Quốc Toản là một đứa bé chưa đủ tuổi để được tham gia vào hội nghị bàn việc chống Nguyên Mông nên đã bực bội bóp nát trái cam trong tay lúc nào cũng chả hay và về nhà tự mình huy động gia nô cùng thân thuộc hơn nghìn người, mua binh khí, đóng chiến thuyền cầm quân đi phá giặc. Với một quyết tâm mãnh liệt, với một ý thức cao vởi về trách nhiệm và danh dự của một người con dân Đại Việt đứng trước tình huống an nguy của đất nước, và với sự can trường không thua kém bất cứ một danh tướng nào, đứa bé con Trần Quốc Toản đã hóa thân thành một thiên thần lớn như núi cao tỏa ngời khí thế dũng mãnh “*phá giặc mạnh báo ơn vua*” và đã làm cho quân của Thoát Hoan phải nhiều phen vỡ mật. Trong bối cảnh đang vận hành, Hoài Văn Hầu Trần Quốc Toản đã biết chọn cho mình và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo và biến nó thành một thực thể lãnh đạo.

Không riêng quan tướng nhà Trần, suốt dòng lịch sử của dân tộc có không ít người đã thực sự biết vận dụng bản thân. Cũng không riêng giới mày râu, suốt dòng lịch sử của dân tộc có không ít nữ lưu đã thực sự biết vận dụng bản thân; trong số đó có Trưng Nữ Vương, Triệu Nữ Vương và Đại Thắng Minh Hoàng Hậu.



Trưng Nữ Vương là những nương tử của vùng đất Mê Linh, cũng yếu điệu thực nữ như bao nhiêu nữ lưu khác, cũng công dung ngôn hạnh như bao nhiêu nữ lưu khác, cũng núp bóng tùng quân như bao nhiêu nữ lưu khác. Nhưng khi đứng trước vận mệnh nghiệt ngã của dân tộc, những vị nương tử này đã biết chọn làm mờ đi cái thể tính yếu đuối của nữ lưu và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo. Và, cái thực thể thích hợp để lãnh đạo của hai vị Trưng Nữ Vương đã ngời sáng khí thế “*lưng voi phát ngọn cờ vàng.*” Cái thực thể cân quắc anh thư của hai bà đã lôi cuốn được quần chúng đứng lên đánh đuổi những tên Hán tộc cai trị hà khắc tàn bạo. Cái thực thể cân quắc anh thư của hai bà đã làm cho tên Thái Thú Tô Định của Tây Hán phải bàng hoàng rung sợ. Cái thực thể “*Một bụng em cùng chị; Hai vai gánh*

nước nhà; Thành Mê khi đế bá; Sông Cấm lúc phong ba; Ngựa sắt mờ non Vệ; Cờ lao mở động Hoa; Ngàn năm bia đá tạc; Công đức nhớ hai bà.”³ Trong bối cảnh đang vận hành, hai bà đã biết chọn lựa và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo và đã biến nó thành thực thể lãnh đạo.



Triệu Thị Trinh một nữ lang hai mươi tuổi của đất Cửu Chân, cũng giống như hai vị Trưng Nữ Vương, đã không đành lòng đứng nhìn đất tổ bị những tên Đông Ngô đầy xéo nên đã cùng người anh trai Triệu Quốc Đạt đứng lên phát cờ khởi nghĩa. “*Không những bà có chí khí anh hùng, bà lại có sức mạnh và mưu lược nên hàng ngàn chiến sĩ đã xin theo chiến đấu dưới cờ và cùng vào rừng núi để rèn binh luyện võ. . . . Trong chiến trận bà tỏ ra can đảm phi thường nên được tôn làm chủ tướng. Bà mặc áo giáp vàng, cỡi voi xông ra trước quân địch như đi vào chỗ không người.*” Đứng trước vận mệnh nghiệt ngã của dân tộc, bà đã biết làm mờ đi cái bóng đáng quần thoa nhỏ bé và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo. Và cái thực thể thích hợp để lãnh đạo của bà đã nổi cộm ý chí vì dân vì nước “*Tôi muốn cưỡi*

con gió mạnh, đập đường sóng dữ, chém cá tròng kinh ở biển Đông, quét sạch bờ cõi để cứu dân ra khỏi nơi đăm đuối, chứ không thềm bắt chước người đời cuối đầu khom lưng làm tì thiếp cho người ta.” Cái thực thể thích hợp để lãnh đạo của Nhụy Kiều Tướng Quân đã tỏa sáng khí thế Lê Hải Bà Vương làm kinh hồn bạt phách những tên ngoại tộc tham lam tàn hại bá tánh. Trong bối cảnh đang vận hành, Bật Chính Anh Liệt Hùng Tài Trinh Nhất Phu Nhân Triệu Nữ Vương đã biết chọn lựa và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo và đã biến nó thành thực thể lãnh đạo.



Dương Vân Nga, là một người đàn bà kiệt xuất khác trong dòng lịch sử của đất nước Việt. Sau những năm dài mê say tửu dục bỏ bê việc triều chính, gây ra cảnh con cái tàn hại lẫn nhau, Vạn Thắng Vương Đinh Tiên Hoàng cuối cùng bị ám sát chết trong lúc đang say mềm nằm ngủ ngoài sân. Vệ Vương Đinh Tuệ, con của Dương Vân Nga, được lập lên làm vua lúc mới 6 tuổi. Kể từ đó Dương Thái Hậu lâm triều dùng Nguyễn Bật, Đinh Điền và Lê Hoàn làm phụ chính. Thập Đạo Tướng Quân Lê Hoàn là người có tài nên được Dương Thái Hậu ưu ái và dần dần giao phó phần

lớn công việc chấp chính cho ông đảm trách. Nhóm Nguyễn Bật, Đinh Điền, Phạm Hạp không cam phục nên ngầm trốn về Ái Châu khởi binh định kéo về kinh đánh phá. Dương Thái Hậu sai Lê Hoàn điều binh diệt nội loạn để tránh hậu quả lâu dài về sau. Nước Tống biết được những xáo trộn trong nội bộ của triều đình nhà Đinh nên thừa cơ hội xua quân sang đánh. Nhận thức được những hiểm họa trước mắt, trong bị đe dọa bởi mầm mống tranh giành quyền lực ngoài bị đe dọa bởi bóng dáng ngoại xâm, có thể đưa đến chỗ đất nước bị đập vùi tan nát rồi bá tánh phải lầm than nên Dương Thái Hậu đã dàn xếp một giải pháp chính trị táo bạo. Bà cho tiến hành việc truất phế ngôi vị của con mình là Đinh Tuệ và giúp Lê Hoàn lên ngôi một cách êm đẹp, rồi sau đó kết hôn với vị vua mới này và trở thành Đại Thắng Minh Hoàng Hậu. Nhờ sự dàn xếp đó của bà Đại Hành Hoàng Đế đã nhanh chóng giải quyết được những đe dọa tại hậu phương, thống nhất và củng cố được nội lực, rảnh tay lo việc đối phó với ngoại xâm. Và, chỉ trong năm sau quân Tống đã bị đánh bại. Đứng trước những thử thách lớn, Dương Thái Hậu đã phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo. Và cái thực thể lãnh đạo của bà đã ngời sáng khí thế của một cá nhân dám viết lịch sử cho chính mình và cho chính dân tộc. Dầu có nhiều người

đã kết tội bà là “*không đoan chính*” nhưng lẽ lối suy nghĩ vị kỷ của những hủ nho phong kiến và tầm thường chỉ biết bảo vệ cho “cái ta danh giá” và bênh vực cho quyền lợi của chế độ, dầu đã mục nát, hơn là lo cho vận mệnh đất nước nghĩ tới hạnh phúc của bá tánh đã không thể làm mờ đi cái chính nghĩa của một người đàn bà ngoại hạng. Tuy bà không cầm gươm ra trận xông tên đục pháo để diệt quân Tống xâm lăng nhưng chính bà đã là một trong những yếu tố trực tiếp giúp cho quân Đại Việt chiến thắng. Tuy bà không nhiếp chính như Đại Hành Hoàng Đế nhưng bà là chỗ khởi đầu cho sự hình thành một triều đại khá huy hoàng về cả hai mặt võ công và văn trị, trong suốt 24 năm làm vua của Lê Hoàn. Tuy bà đã âm mưu phế đế nhưng chính bà đã bảo vệ được sinh mạng cho “ông vua con” thơ dại của bà và đã che chở cho những người họ Đinh không bị giết hại một cách vô bổ. Trước bối cảnh đang vận hành, Đại Thắng Minh Hoàng Hậu đã biết chọn cho mình và phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo và đã biến nó thành một thực thể lãnh đạo.

Ngoài việc biết chọn lựa và phô bày “một thực thể thích hợp để lãnh đạo” trong bối cảnh đang vận hành, nhìn từ mặt khác của cùng một đồng

tiền, biết chọn lựa và phô bày “một thực thể thích hợp để sinh tồn” dưới những điều kiện của “môi trường thử thách” cũng quan trọng không kém đối với một người thích hợp để lãnh đạo.



Trong cuộc chiến vệ quốc lần thứ hai, quân Đại Việt ráo riết truy kích quân của Thoát Hoan tại sông Như Nguyệt. Toa Đô từ Thanh Hóa kéo quân ra biển rồi hợp cùng quân Ô Mã Nhi từ ngoài biển đánh vào sông Thiên Mạc với mục đích muốn hợp quân ở Kinh Sư để trợ giúp lẫn nhau. Cánh quân do hai vua Trần Thánh Tông và Trần Nhân Tông chỉ huy kéo đến Đại Mang thì Tổng Quản nhà Nguyên là tướng Trương Hiến đầu hàng. Quân Đại Việt thừa thắng đánh mạnh tạo chiến thắng Tây Kết trong ngày hôm đó. Quân giặc tan vỡ. Nguyên soái của chúng là Toa Đô bị tử trận. Ô Mã Nhi chỉ còn một chiếc thuyền lớn vượt biển trốn thoát. Cùng lúc, cánh quân của Hưng Đạo Đại Vương giao chiến với Thoát Hoan và Lý Hằng ở Vạn Kiếp và đánh bại chúng tại đó. Lý Hằng đem quân hộ vệ Thoát Hoan chạy về Tư Minh. Trên đường đi Lý Hằng bị trúng tên chết. Lý Quán thu nhặt 5 vạn tàn quân rồi dẫn Thoát Hoan vào một món đồ đồng trốn chạy về Bắc. Hưng

Vũ Vương đuổi kịp dùng tên bắn chết Lý Quán. Quân Nguyên hoàn toàn bị tan vỡ. Khi quân dâng lên thủ cấp của Toa Đô, vua Trần Nhân Tông nhìn thấy đã cảm thương nói “*người làm tôi phải nên như thế này*” rồi tự cởi áo ngự bào đắp lên và sai hữu ty đem chôn liệm. Nhưng một mặt khác, ông lại ngầm sai quân lấy đầu Toa Đô đem tẩm dầu để răn địch vì cơ Toa Đô mượn đường vào cướp Đại Việt đã ba năm. Trước ba quân, giữa chiến trường nhuộm máu, vua Trần Nhân Tông đã phải chọn lựa những quyết định thích hợp trong bối cảnh đang vận hành.



Sau chiến thắng vệ quốc lần thứ hai, vua Trần Nhân Tông đã cố gắng thực hiện chính sách ngoại giao mềm mỏng nhưng đồng thời cực lực tố cáo tội ác chiến tranh của Nguyên Mông và giữ vững lập trường không khuất phục. Hốt Tất Liệt sai phái bộ Lưu Đình Trực đến Đại Việt để yêu sách nhiều thứ, trong đó có việc đòi phải đưa tù binh Ô Mã Nhi về trao trả tận tay vua Nguyên Mông. Sứ giả của phái bộ được tiếp đãi hậu hĩnh và vua Trần Nhân Tông thay mặt bộ phận lãnh đạo của Đại Việt đồng ý hứa sẽ đưa Ô Mã Nhi về nước, một yêu sách duy nhất được Đại Việt đáp ứng.

Nhưng Ô Mã Nhi là một tên tướng lỗi lạc và khét tiếng tàn ác. Hắn đã gây ra nhiều tội ác giết người, đào mồ, cướp của, đốt nhà tại vùng Thiên Trường. Do đó, bộ phận lãnh đạo Đại Việt đã âm thầm quyết định cho số phận của hắn là phải chết vì hai lý do: (a) để đền tội ác gây tang tóc cho thường dân vô tội và (b) để chặt đi một cánh tay dũng mãnh của địch để phòng hậu hoạn. Rồi vua Trần Nhân Tông một mặt sai phái bộ Hoàng Tá Thốn đưa bọn Ô Mã Nhi và vợ con của hắn về nước, đặt ngồi trong lọ gốm, nhưng một mặt khác lại để Trần Hưng Đạo thực hiện kế hoạch cho người giỏi bơi lội giả làm phu chèo rồi ban đêm dùng thuyền cho chìm. Ô Mã Nhi và đồng bọn đều bị chết đuối. Sau đó vua Trần Nhân Tông sai phái bộ Đặng Minh và Chu Anh mang thơ đi báo cho Hốt Tất Liệt biết. Trong thơ nói “*Tham chính Ô Mã Nhi định ngày sẽ về tiếp sau. Vì đường về ngang qua Vạn Kiếp, nên ông ta xin tới gặp Hưng Đạo để sửa chữa hành lý. Dọc đường ban đêm thuyền bị vấp, nước tràn vào. Tham chính mình to vóc lớn, khó bề cứu vớt, thành ra bị chết đuối. Phu thuyền của tiểu quốc cũng bị chết hết. Thế tiếp tiểu đồng của ông ta cũng suýt chết, nhưng nhờ người thon nhẹ nên cứu thoát được. Vì thần đã chôn cất ma chay ở bờ biển. Thiên sứ lang trung đã tận mắt thấy. Nếu có sự gì bất kính, thì*

thê thiếp của tham chính ở đó khó mà che giấu được. Vì thần đã sắm đủ lễ vật để đưa thê thiếp cùng với xá nhân lang trung về nước.” Và trong thơ cũng tự hứa sẽ thả 8 ngàn tù binh Nguyên Mông. Trong bối cảnh đang vận hành đầy những thử thách chính trị, ngoại giao và quân sự, Trần Nhân Tông cùng Hưng Đạo Đại Vương và những người lãnh đạo Đại Việt đã phải chọn lựa những quyết định thích hợp.



Lê Lợi, trong những ngày chờ đợi cơ hội giải phóng đất nước, đã từng để cho Nguyễn Trãi nhìn thấy một thực thể rất phàm phu của mình, phàm phu đến độ Nguyễn Trãi phải bỏ đi vì thất vọng. Và, cũng chính Nguyễn Trãi sau đó nhìn thấy một thực thể thích hợp để lãnh đạo của Lê Lợi để rồi hăm mộ đến độ gia nhập tổ chức kháng chiến chống Minh nằm dưới sự lãnh đạo của người anh hùng áo vải này. Trong mười năm kháng chiến Bình Định Vương Lê Lợi có ba lần chạy về ẩn trốn nơi căn cứ Chí Linh. Vào lần thứ ba quân sĩ tổn hao nhiều, lương thực cạn sạch, hai tháng liền nghĩa binh phải ăn cỏ, làm thịt cả ngựa voi, tinh thần vô cùng kiệt quệ. Để có đủ thời gian khôi phục lại lực lượng, Bình Định Vương đành sai Lê

Trần đi cầu hòa với giặc. May mắn là quân Minh ưng thuận. Chỉ vài năm sau Bình Định Vương phục hồi được lực lượng và khởi quân đánh tiếp. Sau khi thắng lợi nhiều trận lớn và nhanh chóng thành lập guồng máy chính quyền tại Bắc Hà uy hiếp bè lũ Vương Thông tại Đông Đô, Bình Định Vương cùng Hàn Lâm Thừa Chỉ Nguyễn Trãi xét thấy nên mở cho họ một con đường rút chân ra khỏi cuộc chiến họ đang bị sa lầy để sớm kết thúc việc tổn hại xương máu của đôi bên. Vì thế Nguyễn Trãi đã viết thư cho Vương Thông lấy lẽ lợi hại chiêu dụ tướng địch hãy rút quân về nước. Vương Thông nhận rõ tình thế tuyệt vọng tuy muốn rút binh nhưng không muốn bị nhục nên đưa ra tờ chiếu của vua Minh niên hiệu Vĩnh Lạc (1407), trong đó nói về việc khôi phục họ Trần, để làm căn bản đàm phán rút quân. Nhưng cuộc đàm phán bị phá hoại và cuộc chiến lại tiếp diễn. Vương Thông viết thư cầu cứu và viện binh do Liễu Thăng chỉ huy hùng hăng tiến vào đất Việt. Đang công phá thành Đông Quan ráo riết, Bình Định Vương chuyển hướng chiến lược đánh tan quân tiếp viện tại mặt trận Chi Lăng đẩy quân Minh đến chỗ đại bại. Rồi vào những ngày cuối của cuộc chiến, vì việc giữ thể diện cho nhà Minh trong đường lối ngoại giao mềm mỏng để tiến tới việc kết thúc chiến tranh, Bình Định Vương đồng

ý chiêu bài “phù Trần diệt Hồ” và viết sớ xin lập Trần Cao làm An Nam Quốc Vương. Sau khi chiến tranh kết thúc, đất nước khôi phục độc lập, con bài Trần Cao bị diệt để Bình Định Vương chính thức lên ngôi lấy hiệu là Lê Thái Tổ. Trên bước đường đấu tranh giải phóng đất nước đầy gian nan hiểm hóc, Lê Lợi đã phải chọn lựa những quyết định thích hợp cho mỗi bối cảnh đang vận hành.



Ỗ Lan, tục danh Lê Thị Mệnh, con của ông Lê Công Thiết, người hương Thổ Lỗi ở ngoại thành Hà Nội (nay là thôn Thuận Quang, xã Dương Xá, huyện Gia Lâm)⁴ khi còn là một thiếu nữ đã biết vận dụng bối cảnh để thu hút sự chú ý của vua Lý Thánh Tông rồi được tuyển vào hậu cung làm phi tần. Vua yêu quý và đặt tên hiệu là Ỗ Lan. Nhờ sinh được hai đứa con trai cho vua, Ỗ Lan phu nhân nhanh chóng trở thành Thần Phi rồi được phong Nguyên Phi và đứa con trai đầu được lập làm Hoàng Thái Tử. Năm 1069, vua Lý Thánh Tông phải đích thân cầm quân chinh phạt Chiêm Thành. Vì vua e ngại giao quyền lưu thủ kinh sư cho Tể Tướng hoặc cho một vị thân vương nên một cơ hội tham chính hiếm có đã mở ra cho

Nguyên Phi Ý Lan, và bà đã nắm lấy, đầu lúc đó bà chỉ mới hơn 20 tuổi đầu và vào cung được 5 năm. Rồi năm 1072, vua Lý Thánh Tông băng hà. Hoàng Thái Tử Càn Đức lên ngôi, lúc đó chỉ mới lên 7, tôn mẹ đẻ là Ý Lan Nguyên Phi làm Hoàng Thái Phi và tôn mẹ đích là Thượng Dương Thái Hậu làm Hoàng Thái Hậu. Vì vua còn quá nhỏ tuổi nên phải có người “*cùng nghe chính sự*” cho nên Thừa Tướng Lý Đạo Thành đã đảm trách việc đó, cộng với hai người đương nhiên được ngôi sau rèm là Hoàng Thái Hậu họ Dương ở chính vị và Hoàng Thái Phi Ý Lan ở thứ vị. Chỉ trong vòng một năm sau, Hoàng Thái Hậu họ Dương cùng 76 người thị nữ bị giam vào cung Thượng Dương rồi sau đó bị bức phải chết chôn theo lăng Thánh Tông. Thái Sư Lý Đạo Thành bị hạ bệ từ chức vụ Tể Tướng xuống chức vụ Tổng Trấn đi coi châu Nghệ An. Hoàng Thái Phi Ý Lan trở thành là Linh Nhân Hoàng Thái Hậu với tất cả quyền uy độc chiếm. Bà đã làm một cuộc thanh trừng cần thiết để nắm lấy quyền lực tuyệt đối, một cuộc thanh trừng nhanh gọn và toàn vẹn để bảo đảm cho sự ổn định chính trị lâu dài về sau vì những hạt giống hiểm họa không còn cơ hội nảy mầm. Dưới những đôi mắt đương thời, Linh Nhân Hoàng Thái Hậu chỉ là một người đàn bà “*có tính ghen, đến nỗi . . . tàn nhẫn hãm hại người*

vô tội.” Bà đã khôn khéo che đậy cái “công trình của một kiến trúc sư chính trị có tầm vóc” bên sau cái gọi là “hành động hồ đồ thường tình của một người đàn bà và của một ông vua con nít” để rồi cả triều đình chấp nhận sự kiện chỉ đơn giản có thể và bỏ qua. Linh Nhân Hoàng Thái Hậu vẫn tiếp tục là “*người hiền đức*” và tiếp tục được sự ủng hộ của họ. Bà gánh vác công việc của đất nước cho đến khi nhà vua được tròn 20 tuổi bà mới thôi nhiếp chính. Tuy nhiên bà vẫn tiếp tục vai trò lãnh đạo trong bóng tối ở cương vị của một Thái Thượng Hoàng. Từ năm 1085 về sau, Linh Nhân Hoàng Thái Hậu đã đi khắp nơi để nỗ lực xây dựng một hệ thống chùa tháp hơn trăm cái. Nỗ lực này thực ra là để mở rộng uy tín và ảnh hưởng của Phật Giáo, một quyết tâm giải trừ bớt ảnh hưởng của Tống Nho, một khởi động để thiết lập định vị tương lai cho tư tưởng Phật giáo trong văn học và văn trị. Thái Sư Lê Văn Thịnh gián tiếp chống đối. Sự chống đối này buộc bà phải triệt hạ Lê Văn Thịnh để có thể thực hiện sách lược lớn rất quan trọng và tế nhị này. Một lần nữa, bà lại khôn khéo che đậy cái công trình của một kiến trúc sư chính trị có tầm vóc. Quần thần không nhìn thấu “ruột gan” của Linh Nhân Hoàng Thái Hậu và không nhìn thấy việc gì đang âm thầm hình thành bên sau khối óc và bàn tay của

bà. Họ chỉ nhìn thấy một người đàn bà sùng đạo, một người chân thành muốn tu hành chuộc lỗi xưa, và tệ hơn là một bà mẹ vua vì mê tín đã lạm dụng ngân sách quốc gia. Rồi sau khi bà chết, 3 người hầu gái của bà bị chôn theo. Mọi người hoang mang vì *“hỏa táng là lễ đạo Phật, còn chôn theo là tục nhà Tần, Nhân Tông đều làm theo, hoặc giả vâng lời dặn của Thái hậu chăng?”* Họ không nhìn ra một điều là 3 người hầu gái này phải chết vì nhu cầu bảo mật, họ là những người hầu cận thân tính thì đương nhiên phải biết ít nhiều những người trong bóng tối có liên hệ với bà và liên quan đến chính sách của quốc gia. Tính ra bà cầm quyền tất cả là 45 năm. Trong suốt chiều dài thời gian đó bà đã điều vận những nhân tài lỗi lạc của đất nước một cách “chuẩn xác” để thực hiện nhiều chính sách hay và gặt hái nhiều thành quả tốt. Trong số những nhân vật tài ba nằm trong quỹ đạo vận hành do bà quán xuyến có Lý Thường Kiệt, Lý Đạo Thành và Lê Văn Thịnh. Lý Thường Kiệt ở bên ngoài lo gìn giữ sự toàn vẹn lãnh thổ và mở mang bờ cõi. Ông được Linh Nhân Hoàng Thái Hậu chỉ định đảm trách vai trò quân sự đến hết cả một đời và ông đã hoàn thành sứ mạng, 2 lần đánh Tống 4 lần bình Chiêm, để lại sự nghiệp thiên thu hiển hách. Lý Đạo Thành và Lê Văn Thịnh thì ở bên trong lo việc nội trị. Cả hai đều

nổi tiếng là bật tài danh lương đống nhưng số phận của họ không giống nhau. Thái Sư Lý Đạo Thành trước bị bà triệt hạ nhưng sau được tin dùng. Thái Sư Lê Văn Thịnh trước được bà tin dùng nhưng sau bị triệt hạ. Cách dùng người của bà rất “*dứt khoát và mạnh mẽ.*” Gần nữa thế kỷ cầm quyền không phải là ngắn, nhưng cho đến cuối cuộc đời của bà, mọi người vẫn mù mờ về tài năng và tầm vóc thực sự của Linh Nhân Hoàng Thái Hậu: một công trình sư đại tài của triều Lý mà có lẽ trong suốt dòng lịch sử dân tộc chỉ có mỗi một Trần Thủ Độ là theo kịp. Là một người đàn bà, trong một xã hội phong kiến, Linh Nhân Hoàng Thái Hậu không thể tự do cất lên “tiếng rống mãnh sử” đánh thức quần thần và làm cho họ đổ kỵ hoặc sợ hãi. Bà đã phải đội lốt “nhỏ bé và ít đe dọa” để có thể rảnh tay và lặng lẽ thực hiện những việc làm to lớn có tác động lâu dài. Trên bước đường đấu tranh cho quyền lực của Lý triều và cho sự canh cải tiến bộ của đất nước, Linh Nhân Hoàng Thái Hậu đã phải chọn lựa những quyết định thích hợp cho mỗi bối cảnh đang vận hành.

Từ những ví dụ trên cho thấy người lãnh đạo phải đảm lược và quyền biến để làm được việc của

một người lãnh đạo và để xứng đáng tiếp tục đảm nhiệm vai trò lãnh đạo. Và ý nghĩa căn bản của hai chữ “sinh tồn” được sử dụng ở đây là như vậy.

Nhưng những người lãnh đạo đôi khi phải đối diện với những thử thách nghiệt ngã và ý nghĩa của hai chữ sinh tồn trong ý thức lãnh đạo dưới những hoàn cảnh này sẽ vượt xa hơn cái căn bản vừa nói.



Trần Bình Trọng chặn đánh quân Nguyên tại mặt trận Đà Mạc, trong cuộc chiến tranh vệ quốc lần thứ hai dưới triều đại nhà Trần, chẳng may bị vây khốn và rơi vào tay giặc. Thoát Hoan đã hỏi ông “*có muốn làm vương đất Bắc không?*” Ông đã nạt to “*Ta thà làm quỳ nước Nam chứ không làm vương đất Bắc. Ta đã bị bắt thì có một chết mà thôi, can gì mà phải hỏi lôi thôi.*” Trước nanh vuốt và cám dỗ của kẻ thù ông đã phô bày một bản sắc kiêu hùng bất khuất. Cái thực thể tuyệt vời của một chiến tướng Đại Việt sáng tỏa hào quang đã làm rung rẩy kẻ ngoại thù man rợ Nguyên Mông và đã làm nổi sóng khí thế quyết thắng của binh tướng nhà Trần. Cái thực thể hào hùng Bảo Nghĩa Hầu Trần Bình Trọng

được phô bày trong bối cảnh nghiệt ngã đang vận hành vừa là một thực thể thích hợp để lãnh đạo vừa là một thực thể thích hợp để sinh tồn. Cái thực thể thích hợp để lãnh đạo do chính ông chọn lựa và phô bày đã biến thành một thực thể lãnh đạo, đầu là sau khi đầu ông đã rơi xuống, vì ba quân và tướng sĩ nhà Trần đã đáp lời ông bằng hành động và cuối cùng đã đạt tới cứu cánh bảo vệ sự toàn vẹn lãnh thổ. Cái thực thể thích hợp để sinh tồn do chính ông chọn lựa và phô bày đã biến thành một thực thể sinh tồn, đầu rằng hồn ông đã qui thiên, vì ông vẫn tiếp tục sống trong dòng sinh mệnh của dân tộc. Thực thể lãnh đạo và thực thể sinh tồn của Trần Bình Trọng vượt lên khỏi giới hạn hiện hữu của xác thân và vượt ngoài khoảng khắc của đời người.



Lê Lai, một vị trong số những anh hùng Lam Sơn có mặt trong hội thề Lũng Nhai, con của Lê Kiều, người thôn Dựng Tú, sách Đức Giang, huyện Lương Giang, thuộc tỉnh Thanh Hóa, cùng với anh là Lê Lạn và 3 người con trai của mình là Lê Lư, Lê Lộ và Lê Lâm là những nghĩa tướng chiến đấu trong hàng ngũ của Lê Lợi. Trong lần thứ hai rút về trú đóng tại núi Chí Linh, sau khi

tấn công đồn Nga Lạc huyện Nga Sơn, thuộc tỉnh Thanh Hóa, nghĩa binh bị bao vây chặt chẽ. Để tìm một sinh lộ, Bình Định Vương đã hỏi “có ai làm được như người Kỹ Tín ngày trước chịu chết thay cho vua Hán Cao không?” Lê Lai đã bước ra xin mặc áo ngự bào, cỡi voi ra trận đánh nhau với giặc. Quân nhà Minh tưởng là Bình Định Vương thật nên xúm lại vây đánh. Sau đó bắt được ông giết đi rồi kéo nhau về Tây Đô. Nhờ có Lê Lai chịu liều mình cho nên Lê Lợi và nghĩa binh đã thoát chết để tiếp tục công cuộc kháng chiến. Cái thực thể cao thượng và dũng cảm của Lê Lai được phô bày trong bối cảnh nghiệt ngã đang vận hành vừa là một thực thể thích hợp để lãnh đạo vừa là một thực thể thích hợp để sinh tồn. Cái thực thể thích hợp để lãnh đạo do chính ông chọn lựa và phô bày đã biến thành một thực thể lãnh đạo, đầu là ông đã đền xong nợ nước, vì người lãnh đạo kháng chiến tối cao vẫn còn và công cuộc kháng chiến vẫn tiếp tục cho đến ngày giải phóng được đất nước. Cái thực thể thích hợp để sinh tồn do chính ông chọn lựa và phô bày đã biến thành một thực thể sinh tồn, đầu là ông đã hiến trọn kiếp người, vì dân tộc vẫn không quên ơn ông. Nếu không có sự hy sinh của Nội Hầu Tổng Quản Lê Lai biết đâu lịch sử đã viết khác hơn. Thực thể lãnh đạo và thực thể sinh tồn của

Lê Lai bay cao vút, vượt lên khỏi danh vị cá kỹ và quan tâm sống chết của bản thân. Ông tự nguyện hy sinh để cho chính nghĩa được sống, cho tổ chức được còn, cho toàn dân được cơ hội nhìn thấy ngày ngoại xâm bị quét sạch khỏi bờ cõi.



Nguyễn Trung Trực, có tên khác là Lịch và tên khác nữa là Chơn, sinh quán tại Bình Định, thân sinh làm nghề đánh cá. Sau khi hải quân pháp nhiều lần đánh phá duyên hải trung bộ gia đình ông phiêu bạt vào Nam rồi định cư ở thôn Bình Nhật, nay là xã Bình Đức, huyện Bến Lức, tỉnh Long An. Sinh thời Nguyễn Trung Trực là người có thể lực khỏe mạnh, giỏi võ nghệ, can đảm và mưu lược. Tháng 2 năm 1861, cùng với Trương Công Định, ông tham gia trận đánh bảo vệ đại đồn Chí Hòa. Sau đó ông được phân công chỉ huy một số kháng chiến quân kéo về hoạt động tại vùng Tân An. Tháng 12 năm 1861, Nguyễn Trung Trực chỉ huy một trận tập kích táo bạo trên sông Nhật Tảo, Vàm Cỏ Đông, tiêu diệt 17 tên lính Pháp, 20 tên Việt gian và đốt cháy chiến hạm Espérance của Pháp do trung tướng Parfait điều khiển. Địa bàn chiến đấu của ông bao gồm Thủ

Thừa, Thuộc Nhiêu, Bến Lức, Phước Lý, Long Thành, Tân Uyên, thanh thế vang dậy đến độ quân Pháp phải treo giải để bắt ông sau nhiều lần dụ hàng không được. Từ năm 1862 cho đến năm 1868 Pháp ráo riết đánh Gò Công, Tây Ninh, Bà Rịa. Ông yếu thế phải lui về Hòn Chông, Kiên Giang, và Phú Quốc. Tháng 6 năm 1868, Nguyễn Trung Trực chỉ huy tập kích đồn Kiên Giang, tiêu diệt 5 sĩ quan pháp, 67 binh sĩ pháp, 2 tên việt gian, tịch thu 100 khẩu súng và 1 kho đạn. Chiến công này đã làm cho Pháp cực kỳ phẫn nộ. Sau đó do sự chỉ điểm của những tên việt gian bán nước, Pháp đã bắt trói mẹ của Nguyễn Trung Trực và nhiều dân làng đưa ra pháp trường chủ ý xử bắn để làm áp lực buộc ông nộp mạng. Vì lòng nhân và sự hiếu thảo, ông quyết định phải cứu mẹ và dân lành vô tội nên đành để cho Pháp bắt giải về Sài Gòn, ngày 19 tháng 9 năm 1868. Trong tay giặc ông vẫn không chịu để cho Pháp mua chuộc làm tay sai nên bị đem ra chạt đầu tại chợ Rạch Giá, ngày 27 tháng 10 năm 1868. Ở pháp trường Nguyễn Trung Trực đã khảng khái thét vào mặt những tên xâm lược Pháp *“bao giờ người Tây nhỏ hết cỡ Nước Nam thì mới hết Người Nam đánh Tây.”* Trước khi khai đao, tên phủ thủ gốc Khờ Me đã quì lạy ông để xin cho phép thi hành phận sự của hắn. Nguyễn Trung Trực đã nhìn

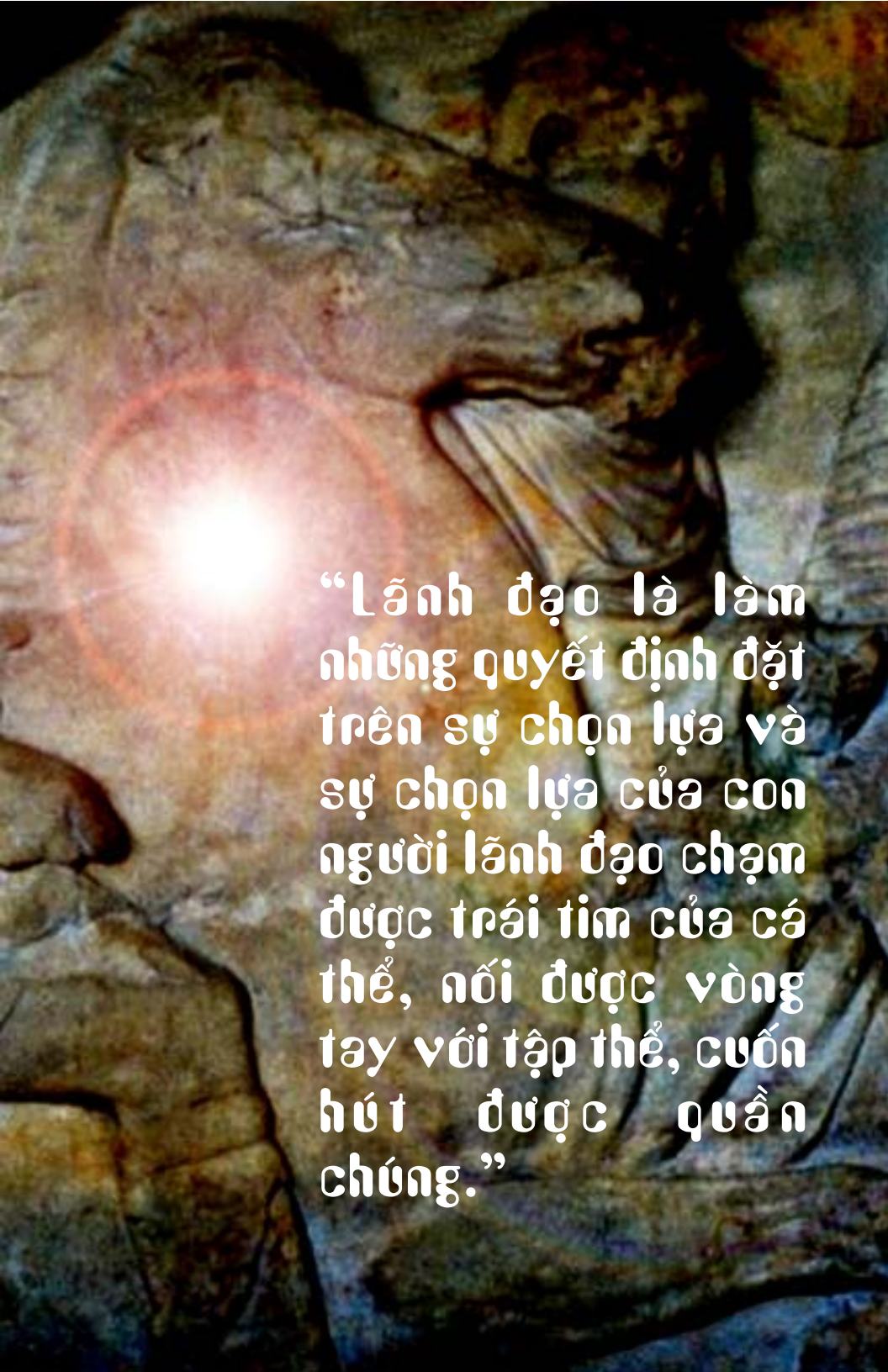
hắn mỉm cười và nói “hãy chặt cho ngọt.” Sau khi chém, đầu chưa kịp rơi xuống đất, ông đã dùng hai tay của mình để giữ lấy thủ cấp trên cổ. Nguyễn Trung Trực đã để lại một một ấn tượng hoành tráng thiên thu vẽ bằng máu của chính ông và nước mắt tiếc thương của dân Việt. Cái thực thể của một Nguyễn Trung Trực tỏa sáng khí thế “*Hỏa hồng Nhật Tảo oanh thiên địa; Kiếm bạt Kiên Giang khắp quỷ thần*”⁵ ung dung chấp nhận đầu rơi để giữ vẹn tứ ân được phô bày trong bối cảnh nghiệt ngã đang vận hành vừa là một thực thể thích hợp để lãnh đạo vừa là một thực thể thích hợp để sinh tồn. Cái thực thể thích hợp để lãnh đạo do chính ông chọn lựa và phô bày đã biến thành một thực thể lãnh đạo, vì chính ông đã quyết định đoạn kết của cuộc thư hùng, đoạn kết đó làm cho ông cao lớn ngút trời trong cách sống lẫn cách chết. Cái thực thể thích hợp để sinh tồn do chính ông chọn lựa và phô bày đã biến thành một thực thể sinh tồn, vì hiển thánh Thượng Đẳng Đại Thần Nguyễn Trung Trực vẫn tiếp tục có mặt trong đời sống của người dân Việt.

Lãnh đạo và sinh tồn là làm quyết định đặt trên những chọn lựa. Chọn lựa giữa che đậy và phơi bày. Chọn lựa giữa hư và thực. Chọn lựa giữa lâu

dài và trước mắt. Chọn lựa giữa vây hãm tiêu diệt và mở ra cho lối thoát. Chọn giữa điểm và diện. Chọn lựa giữa cương và nhu. Chọn lựa giữa giữ lấy tín nghĩa và tiêu trừ hậu hoạn. Chọn lựa giữa an nguy của đất nước và thể diện của bản thân. Chọn lựa giữa việc muốn làm và việc phải làm. Chọn lựa giữa cái sống và cái chết của bản thân. Chọn lựa giữa cái sống và cái chết của tập thể. Chọn lựa giữa cái sống chết của bản thân và cái sống chết của tập thể. Chọn lựa giữa chấm dứt và tiếp tục. Chọn lựa giữa vinh danh tình người và vinh danh sử mạng. Còn nhiều sự chọn lựa khác nữa. Và sự chọn lựa của những người lãnh đạo thường là không dễ dàng, như một số thí dụ điển hình vừa cho thấy.

Không ai có thể khẳng định được là những nhân vật kiệt liệt nêu trên có ý thức rõ rệt về hoạt trình (process) kiến tạo và làm nổi cộm những thực thể của họ trong mỗi bối cảnh đang vận hành hay không. Nhưng không ai có thể phủ nhận là họ biết vận dụng bản thân tới mức độ tuyệt vời và ý thức rõ rệt về tác động cũng như giá trị của những thực thể được họ cố tình chọn lựa và phô bày.

Tóm lại, một người thích hợp để lãnh đạo phải biết vận dụng bản thân. Biết lựa chọn chất liệu từ



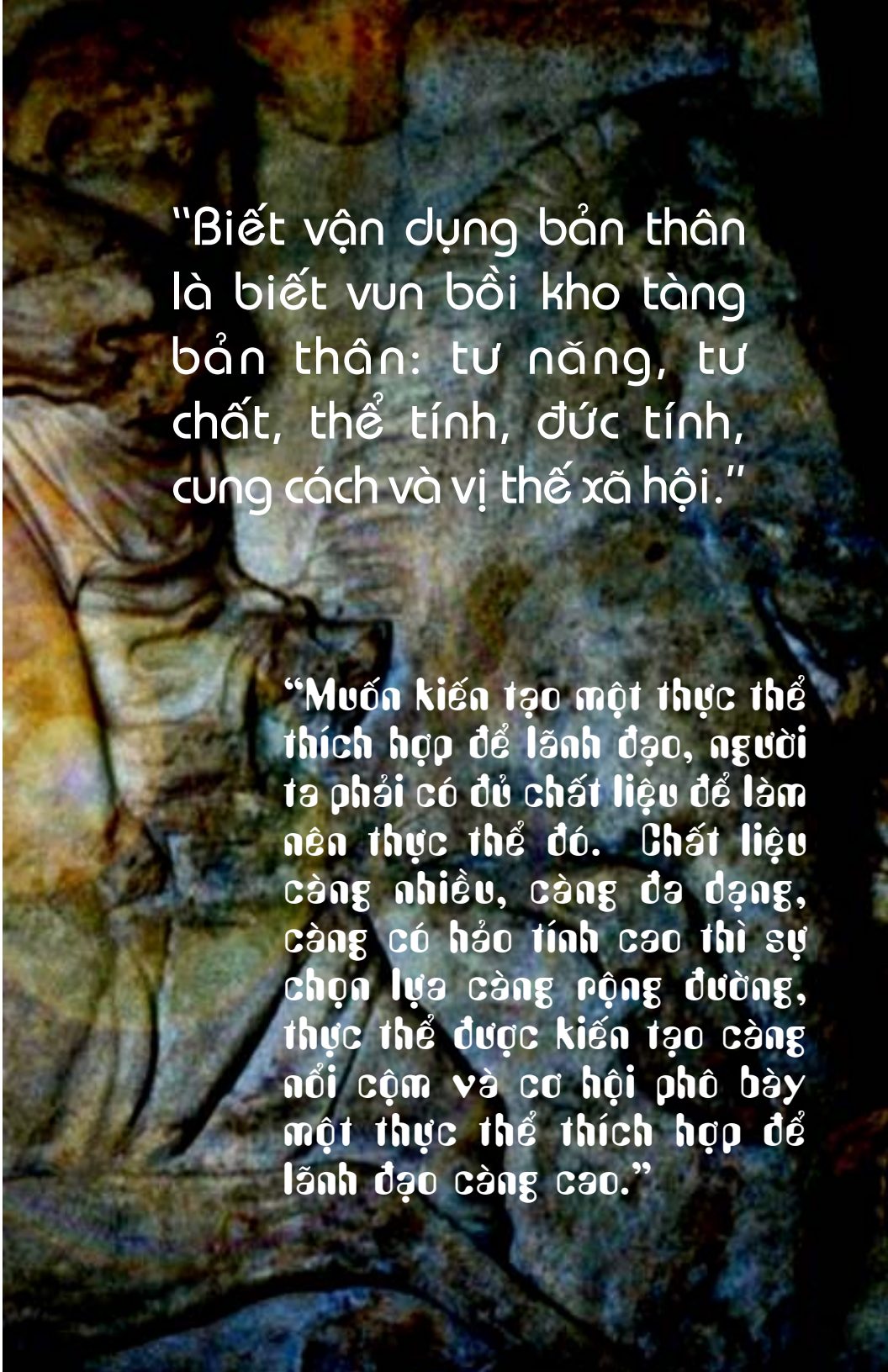
“Lãnh đạo là làm những quyết định đặt trên sự chọn lựa và sự chọn lựa của con người lãnh đạo chạm được trái tim của cả thế, nối được vòng tay với tập thể, cuốn hút được quần chúng.”

kho tàng bản thân – tư năng, tư chất, thể tính, đức tính, cung cách, và vị thế– để kiến tạo lấy một thực thể thích hợp với bối cảnh đang vận hành – thích hợp hơn bất cứ một thực thể khả dĩ nào khác nếu được kiến tạo từ cùng một kho tàng bản thân– để lãnh đạo hoặc để sinh tồn. Lãnh đạo là làm những quyết định đặt trên sự chọn lựa và sự chọn lựa của con người lãnh đạo chạm được trái tim của cá thể, nối được vòng tay với tập thể, cuốn hút được quần chúng.

2. BIẾT VUN BỒI

Kho Tàng Bản Thân

Đĩ nhiên không ai có thể làm bánh bằng nước lã. Muốn kiến tạo một thực thể thích hợp để lãnh đạo, người ta phải có đủ chất liệu để làm nên thực thể đó. Chất liệu càng nhiều, càng đa dạng, càng có hảo tính cao (high quality) thì sự chọn lựa càng rộng đường, thực thể được kiến tạo càng nổi cộm và cơ hội phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo càng cao. Do đó, biết vận dụng bản thân còn mang một ý nghĩa khác nữa, đó là biết làm cho kho tàng bản thân – tư năng, tư chất, thể tính, đức tính, cung cách và vị thế xã hội– ngày càng to lên và càng tăng giá trị. Nếu kho tàng bản thân được

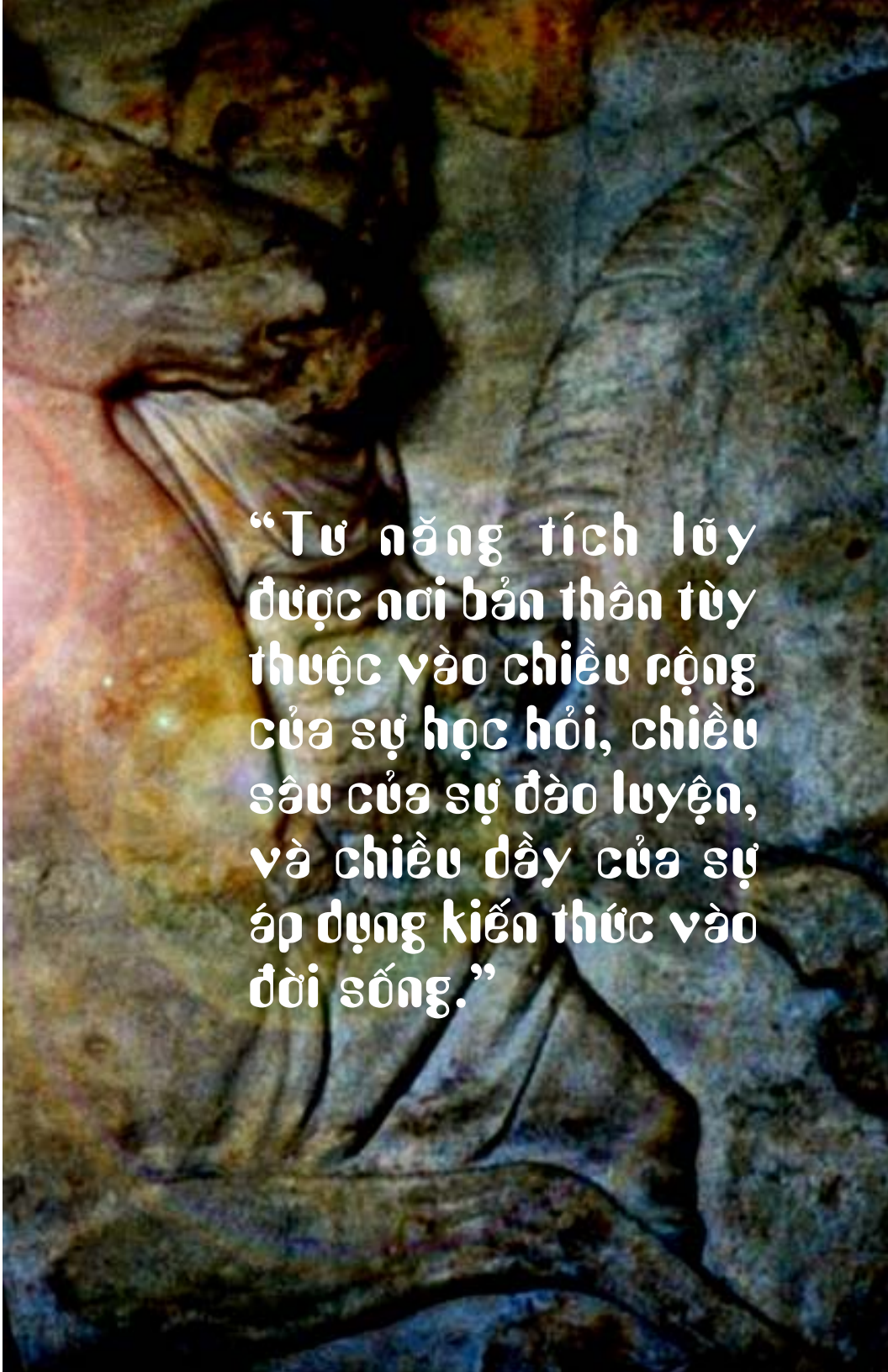


“Biết vận dụng bản thân là biết vun bồi kho tàng bản thân: tư năng, tư chất, thể tính, đức tính, cung cách và vị thế xã hội.”

“Muốn kiến tạo một thực thể thích hợp để lãnh đạo, người ta phải có đủ chất liệu để làm nên thực thể đó. Chất liệu càng nhiều, càng đa dạng, càng có hảo tính cao thì sự chọn lựa càng rộng dồng, thực thể được kiến tạo càng nổi bật và cơ hội phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo càng cao.”

đại diện bằng một hình tròn, thì biết vận dụng bản thân có nghĩa là làm cho cái hình tròn kho tàng bản thân ngày càng lớn rộng ra và càng tỏa nhiều màu sắc sinh động.

Tư năng là những khả năng cá nhân. Trong đó bao gồm những khả năng tổng quát như là khả năng đọc, khả năng viết, khả năng tính toán, khả năng lắng nghe, khả năng nghi nhận, khả năng ghi nhớ, khả năng suy luận, khả năng diễn đạt, vân vân. Trong đó bao gồm những khả năng có tính cách kỹ thuật hơn như là khả năng phân tích, khả năng tổng hợp, khả năng tóm lược, khả năng hoạch định, khả năng thuyết giảng, khả năng thực thi, khả năng quan hệ với người khác, khả năng làm quyết định, khả năng đọc viết ngoại ngữ, vân vân. Trong đó bao gồm những khả năng nằm trong một nghiệp vụ nào đó thí dụ như nghiệp vụ thiết kế hệ thống máy điều hòa, nghiệp vụ lắp ráp hệ thống điện toán, nghiệp vụ bảo trì máy móc công xưởng sản xuất, nghiệp vụ đóng tàu, nghiệp vụ chế tạo vũ khí nguyên tử, nghiệp vụ quản trị ngân hàng, nghiệp vụ mua bán hóa chất, vân vân. Trong đó bao gồm những khả năng thuộc vào một khoa học nào đó như là khoa học kiến trúc, khoa học kinh tế, khoa học vật lý, khoa học quân sự, khoa học ngoại giao, khoa học chính



“Tư năng tích lũy
được nơi bản thân tùy
thuộc vào chiều rộng
của sự học hỏi, chiều
sâu của sự đào luyện,
và chiều dày của sự
áp dụng kiến thức vào
đời sống.”

trị, vân vân. Trong đó bao gồm những khả năng trong một lãnh vực nghệ thuật nào đó như là lãnh vực thơ, văn, nhạc, kịch, phim, tượng, tranh, ảnh, vân vân. Trong đó bao gồm những khả năng tâm linh như là khả năng thiền định, khả năng tiên tri, khả năng tiếp xúc với cõi giới vô hình, vân vân. Và, trong đó bao gồm kiến thức (knowledges) lẫn kinh nghiệm (practical experiences).

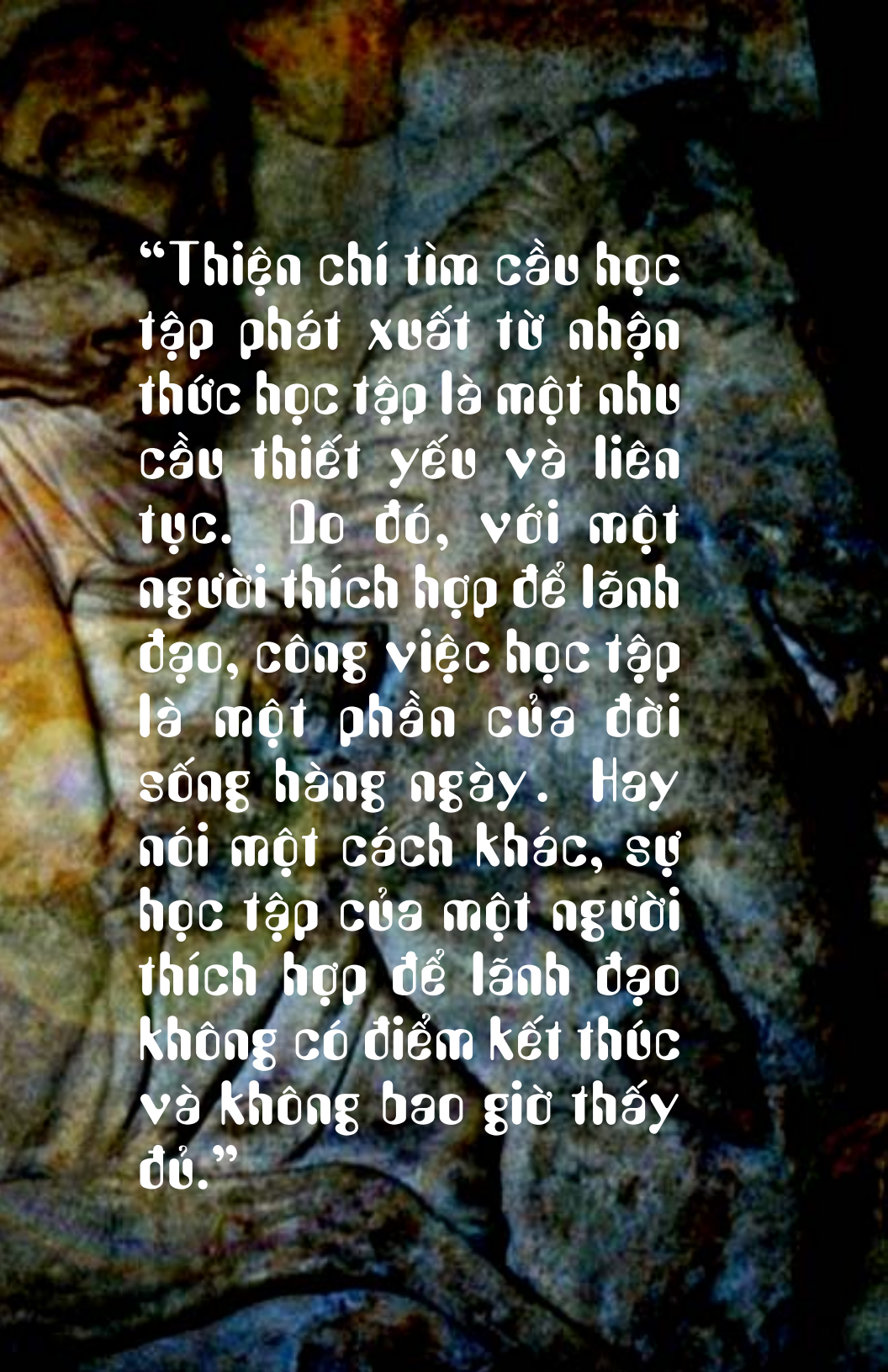
Tư chất là tài sản bản thân thuộc về tinh thần và bẩm sinh. Trong đó bao gồm sự thông minh (intelligence), sự mẫn cảm đối với ngoại giới (intuition, perception, emotional intelligence), sự bén nhạy trong đối ứng trước những diễn biến của ngoại giới (sharpness, smartness, cleverness), vân vân.

Thể tính (physical traits) bao gồm tuổi tác, chiều cao, sức nặng, diện mạo, phái tính, chủng tộc, trang phục, vân vân. Thể tính có thể là nguyên dạng do trời cho cũng có thể là đã cải sửa đến từ công trình tái tạo của con người.

Đức tính (character) là những đặc điểm thuộc về nhân phẩm của một con người. Thí dụ như can đảm, trung thành, phấn đấu, kiên trì, bất khuất, khảng khái, hiền thực, dịu dàng, đoan trang, bản

tiện, keo kiệt, phản trắc, hèn hạ, vô liêm sỉ, vân vân.

Cung cách gồm có cung cách cư xử và cung cách làm việc. Cung cách cư xử (behavior) là hành vi của một người đối với người khác. Thí dụ như lễ độ, kính miệt, tôn trọng, chà đạp, khéo léo, vụng về, lịch thiệp, sỗ sàng, vân vân. Cung cách làm việc (style) là “kiểu” làm việc của một người. Thí dụ như làm việc theo kiểu tham khảo ý kiến của người khác (consultative), chỉ dẫn người khác (coaching), tin cậy và giao phó trách nhiệm cho người khác (delegating), thuyết phục người khác (selling), hỗ trợ người khác (supporting) hoặc chỉ ra lệnh thẳng thừng cho người khác thi hành (directing), vân vân. Cung cách cư xử và cung cách làm việc của một người là cái thể hiện ra bên ngoài còn yếu tố tàng ẩn bên trong để thúc đẩy những thể hiện đó là thái độ sống (attitude) của người đó -cái định kiến đối với chính mình, đối với người khác và đối với cuộc đời nói chung-. Thí dụ như thái độ tin cậy, cởi mở, lạc quan, nghi ngờ, cố chấp, bi quan, vân vân. Cung cách của một người không nhất thiết phản ảnh đức tính của người đó. Và điều này càng đúng hơn khi nhận xét về cung cách làm việc của những con người lãnh đạo quyền biến (situational leaders).

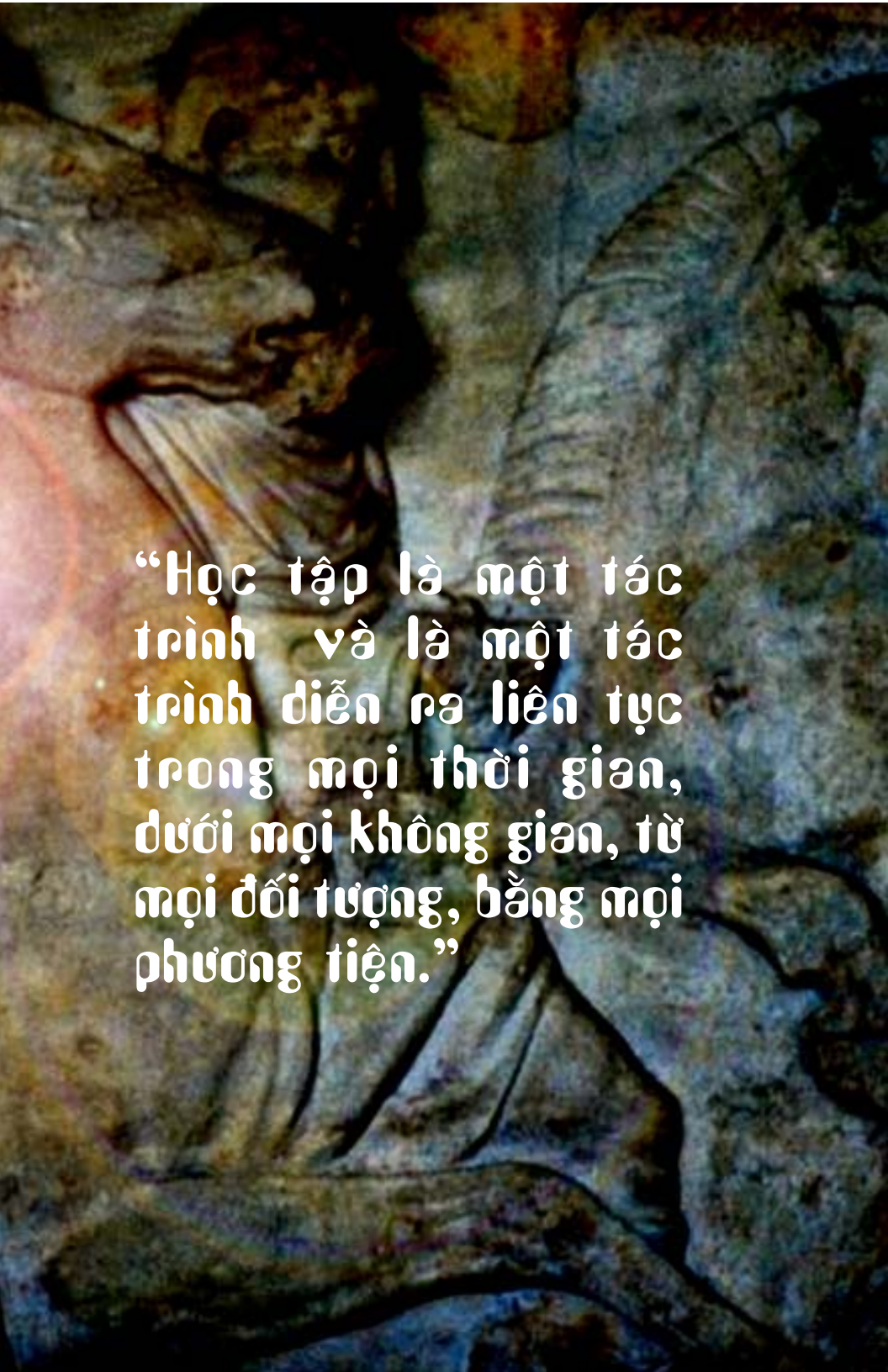


“Thiền chí tìm cầu học tập phát xuất từ nhận thức học tập là một nhu cầu thiết yếu và liên tục. Do đó, với một người thích hợp để lãnh đạo, công việc học tập là một phần của đời sống hàng ngày. Hay nói một cách khác, sự học tập của một người thích hợp để lãnh đạo không có điểm kết thúc và không bao giờ thấy đủ.”

Vị thế xã hội (social background) là chỗ đứng của cá nhân trong xã hội. Bao gồm gia thế, chức vị, tài sản, học thức, sự nghiệp, danh tiếng, mạng lưới quan hệ, vân vân.

Làm cho vòng tròn đại diện kho tàng bản thân lớn rộng hơn và tỏa nhiều màu sắc đẹp đẽ nhất là yếu tố tư năng. Tư năng tích lũy được nơi bản thân tùy thuộc vào chiều rộng của sự học hỏi (breath of knowledge), chiều sâu của sự đào luyện (depth of knowledge), và chiều dày của sự áp dụng kiến thức vào đời sống (application of knowledge). Với thiện chí tìm cầu học tập, với cái nhìn chính xác về mục đích của sự học tập, với nhiều phương tiện học tập chung quanh làm cho tư năng nói riêng và làm cho vòng tròn kho tàng bản thân nói chung lớn rộng hơn chỉ là vấn đề của thời gian.

Thiện chí tìm cầu học tập phát xuất từ nhận thức học tập là một nhu cầu thiết yếu và liên tục. Do đó, với một người thích hợp để lãnh đạo, công việc học tập là một phần của đời sống hàng ngày, hay nói một cách khác là sự học tập không có điểm kết thúc và người học tập không bao giờ thấy đủ. Học tập là một tác trình (learning is a process) và là một tác trình diễn ra liên tục (learn-



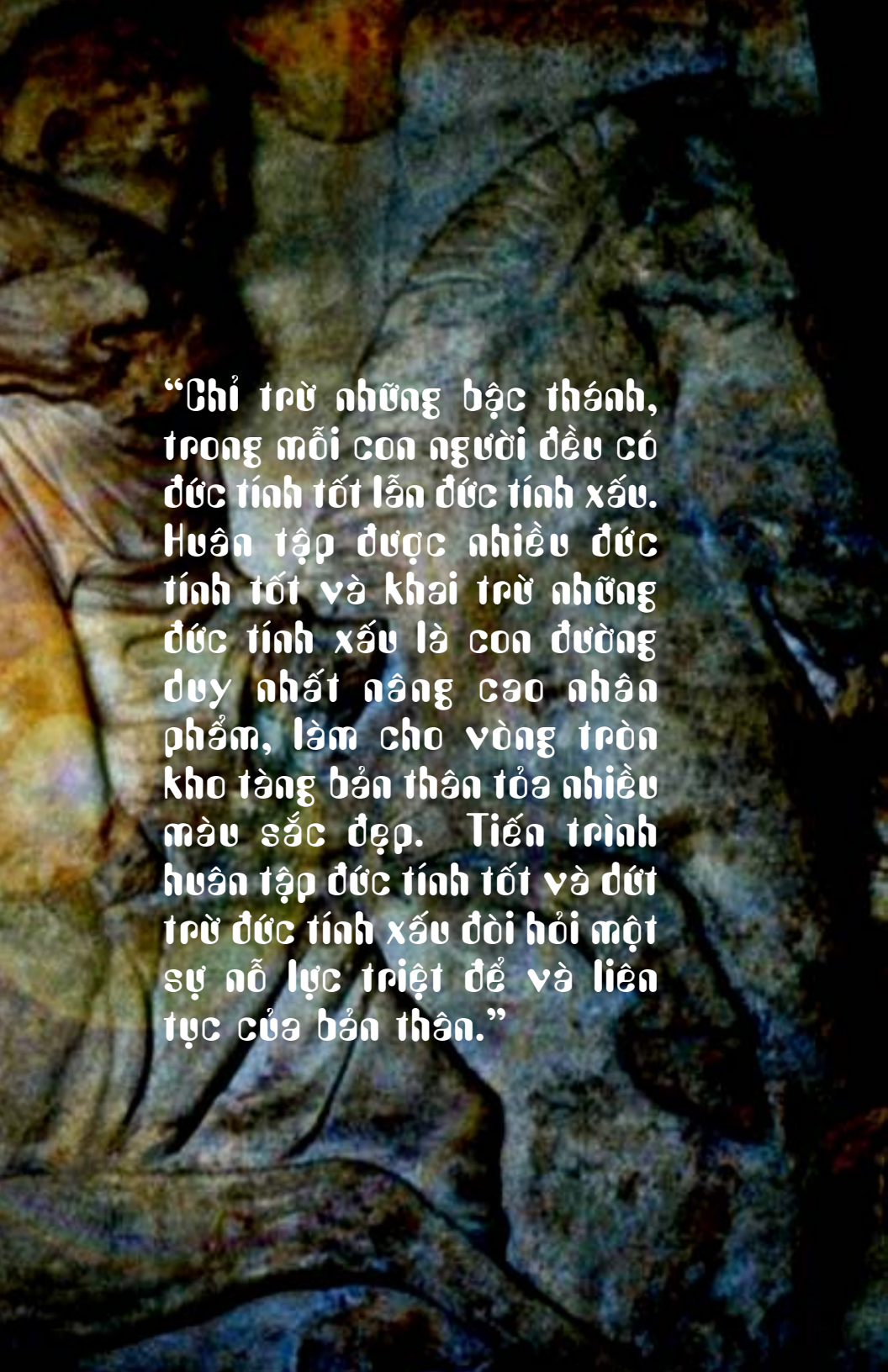
“Học tập là một tác
trình và là một tác
trình diễn ra liên tục
trong mọi thời gian,
dưới mọi không gian, từ
mọi đối tượng, bằng mọi
phương tiện.”

ing is a continuous process) trong mọi thời gian, dưới mọi không gian, từ mọi đối tượng, bằng mọi phương tiện.

Mục đích của sự học tập, đối với một người thích hợp để lãnh đạo, không bị giới hạn trong nhu cầu cơm áo và không nhằm vào những ước tính trần tục. Với họ, mục đích của sự học tập là để tiếp thụ tinh hoa của thiên hạ, để giao lưu với dòng sống của thiên hạ, để biết thiên hạ và biết chính mình, để vun bồi một kho tàng bản thân thích hợp để lãnh đạo.

Làm cho vòng tròn đại diện kho tàng bản thân lớn rộng hơn và tỏa nhiều màu sắc đẹp khó nhất là yếu tố đức tính. Chỉ trừ những bậc thánh, trong mỗi con người đều có đức tính tốt lẫn đức tính xấu. Huân tập được nhiều đức tính tốt và khai trừ những đức tính xấu là con đường duy nhất nâng cao nhân phẩm, làm cho vòng tròn kho tàng bản thân tỏa nhiều màu sắc đẹp. Tiến trình huân tập đức tính tốt và dứt trừ đức tính xấu đòi hỏi một sự nỗ lực triệt để và liên tục của bản thân.

Yếu tố đức tính rất quan trọng trong vấn đề lãnh đạo. Tại sao? Vì một lý do rất dễ hiểu. Lãnh đạo là tạo ảnh hưởng để dẫn người khác đi vào con



“Chỉ trừ những bậc thánh, trong mỗi con người đều có đức tính tốt lẫn đức tính xấu. Hư tâm tập được nhiều đức tính tốt và khai trừ những đức tính xấu là con đường duy nhất nâng cao nhân phẩm, làm cho vòng tròn kho tàng bản thân tỏa nhiều màu sắc đẹp. Tiến trình hư tâm tập đức tính tốt và dứt trừ đức tính xấu đòi hỏi một sự nỗ lực triệt để và liên tục của bản thân.”

đường của mình. Thiếu những đức tính cần thiết thì không thể thực hiện được điều đó. Không có ai đem giao trái tim và sinh mạng cho một người không được tin phục. Không ai tự nguyện đem tiền của sức lực để giúp cho một người không được tín nhiệm. Trong trường hợp nhẹ nhất, một vài đức tính thô phù hiển hiện nơi bản thân của một người lãnh đạo có thể làm tổn thương đến uy tín của người đó. Trong trường hợp nặng hơn, một vài khiếm khuyết khó thấy trong đức tính của một người lãnh đạo khi nó thể hiện ra bên ngoài có thể gây tổn hại cho sự nghiệp hoặc gây ra tai họa cho bản thân của người đó. Và trong trường hợp nặng hơn cả là một vài đức tính quan trọng của người lãnh đạo, mà sự khiếm khuyết chỉ thực sự được bộc lộ dưới những áp lực cực mạnh của môi trường, có thể gây ra tai họa lớn cho chính bản thân của người đó và cho cả một đất nước khi những khiếm khuyết đó bộc lộ.



Trần Khánh Dư là một vị tướng tài. Trong cuộc chiến vệ quốc chống quân Nguyên Mông lần thứ nhất ông lập được công to, vua Trần Thái Tông khen có trí lược nên lập làm Thiên Tử Nghĩa Nam. Sau đó có công đánh dẹp quân Mang ở miền núi

nên được phong làm Phiêu Kỵ Đại Tướng Quân, một tước vị chỉ dành cho những Hoàng Tử. Trong cuộc chiến vệ quốc chống Nguyên Mông lần thứ ba, ông đã đánh tan cánh quân lương do Trương Văn Hổ chỉ huy tại Vân Đồn và Lục Thủy. Chiến thắng Vân Đồn là một chiến thắng vang dội và quyết định, mở đầu cho một loạt phản công chiến lược và dứt điểm. Trần Khánh Dư đã hoàn tất trách nhiệm nhận chìm thuyền lương của địch chỉ trong vòng vài ngày. Nói về khả năng quân sự, không ai có thể nghi ngờ gì về tài ba của ông. Tuy nhiên con người này có một vài khuyết điểm. Ông đã có lần dan díu với công chúa Thiên Thụy, người đã gả cho Hưng Vũ Vương Nghiễn, con trai của Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn. Vua Trần Thánh Tông sai người giả bộ đánh chết Trần Khánh Dư tại Tây Hồ, để làm bớt sự phẫn nộ của Hưng Vũ Vương Nghiễn, rồi tước hết quan chức, thu hết tài sản đuổi về làm dân. Trần Khánh Dư từ danh vị Nhân Huệ Vương trở thành một gã bán than phiêu bạt. Vì mến tài và cảm lòng yêu nước của Trần Khánh Dư nên trong cuộc đại hội Bình Than vua Trần Nhân Tông đã tha tội và phong làm Phó Tướng để trở lại đánh giặc giúp nước. Trần Khánh Dư lại là một con người thích làm kinh tế. Lúc trấn nhậm Vân Đồn, Trần Khánh Dư đã duyệt quân các trang trại và ra lệnh cho họ

phải đội nón Ma Lôi với lý do không thể phân biệt được địch ta nếu trang phục theo người phương Bắc. Trước khi ban lệnh này, Trần Khánh Dư đã cho người mua sẵn mấy thuyền nón. Sau khi ban lệnh, ông cho người rử tai dân là có thấy thuyền bán nón Ma Lôi đang đậu trong bến. Người trong trang tranh nhau mua. Giá nón từ một tiền lên đến một tám vải một nón. Có thể nói một cách công bình Trần Khánh Dư là một người biết quán xuyến công việc nên đã lo liệu trước để cho pháp lệnh do chính mình ban ra có thể thực hiện được và thực hiện mau chóng. Nhưng việc dựa vào đó để đầu cơ trục lợi của Trần Khánh Dư đã bị quần chúng gièm siểm là “*Vân Đồn gà chó thấy đều kinh.*” Tóm lại, Nhân Huệ Vương là một thiên tài quân sự thời đó. Chưa hẳn ông là một con người tham dục và tham tiền như những sử gia đã nặng lời phê phán. Nhưng dầu sau đi nữa những đức tính thô phù này của ông, không được đẹp trong con mắt của quần chúng, đã làm cho hào quang danh tướng bị hoen ố.



Đặng Long, một cận thần của vua Trần Nhân Tông, rất giỏi văn học, tước phong hạ phẩm, đã được ghi chú để cân nhắc. Vua định gia phong chức

Hàn Lâm Học Sĩ nhưng bị Thượng Hoàng Trần Thánh Tông ngăn lại. Đặng Long trong dạ bất bình vì chuyện đó nên trong cuộc chiến vệ quốc chống Nguyên Mông lần hai ông ta đã ra hàng giặc. Giặc thua, ông ta bị bắt và bị xử trảm để răn chúng về sau. Một con người có tài năng nhưng bị một đức tính xấu, tâm địa hẹp hòi, làm cho bại vong sự nghiệp và sinh mạng lưu lại tiếng xấu muôn đời.



Nguyễn Huệ sau khi lấy đất Thuận Hóa xong định giữ địa giới cũ ở sông La Hà thì được Nguyễn Hữu Chỉnh bàn “*Ông phụng mệnh ra đánh một trận mà bình được đất Thuận Hóa, uy kinh cả chốn Bắc Hà. Phàm cái phép dùng binh, một là thời, hai là thế, ba là cơ, có ba điều đó đánh đâu cũng được. Bây giờ ở đất Bắc Hà tướng thì lười, quân thì kiêu, triều đình không có kỷ cương gì cả, nếu ông nhân lấy cái uy thanh này, đem binh ra đánh thì làm gì mà không được. Ông không nên bỏ mất cái cơ, cái thời và cái thế ấy.*” Nguyễn Huệ trả lời “*Ở Bắc Hà có nhiều nhân tài, không nên coi làm thường.*” Nguyễn Hữu Chỉnh đáp lại “*Nhân tài Bắc Hà chỉ có một mình Chỉnh, nay Chỉnh đã bỏ đi thì nước không có ai nữa, xin ông*

đừng có ngại gì.” Nguyễn Huệ vừa cười vừa nói nữa đùa nữa thật “Áy! Người khác thì không ngại, chỉ ngại ông đấy thôi.” Nguyễn Hữu Chỉnh biến sắc phân bua “Tôi tự biết tài hèn, nhưng mà tôi nói thế là có ý tỏ cho ông biết ngoài Bắc không có nhân tài đó thôi.” Nguyễn Huệ lấy lời làm cho Nguyễn Hữu Chỉnh yên lòng rồi bàn tiếp “Nhà Lê làm vua đã mấy trăm năm nay, bây giờ cướp lấy chưa chắc lòng người đã theo mình.” Nguyễn Hữu Chỉnh phân tích “Nay Bắc Hà có vua lại có chúa, ấy là một sự cố kim đại biến. Họ Trịnh tiếng rằng phù Lê, thực là hiếp chế, cả nước không ai phục. Vả xưa nay không ai làm gì để giúp nhà Lê, là chỉ sợ cái thế mạnh đó mà thôi, nay ông mà phù Lê diệt Trịnh thì thiên hạ ai chẳng theo ông.” Nguyễn Huệ lại nói “Ông nói phải lắm, nhưng ta chỉ phụng mệnh đi đánh đất Thuận Hóa mà thôi, chứ không phụng mệnh đi đánh Bắc Hà, sợ rồi mang tội kiêu mệnh thì làm thế nào?” Hữu Chỉnh nói “Kiêu mệnh là việc nhỏ, việc ông làm là công to. Vả làm tướng bên ngoài có điều không cần phải theo mệnh vua, ông lại không biết hay sao.” Sự phân tích tình hình của Nguyễn Hữu Chỉnh cho thấy ông là một người có khả năng nhìn thấu thời cuộc. Nhưng đồng thời cũng cho thấy ông là một con người ngã mạn, coi nhẹ huấn lệnh của thượng cấp và không ngần ngại đi theo cơ hội

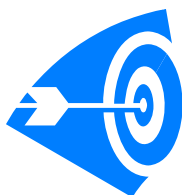
chủ nghĩa. Những cá tính này không lọt qua được đôi mắt tinh tường của Nguyễn Huệ. Và, chính vì những cá tính này tai họa đã đến với bản thân ông ta về sau. Khi Nguyễn Hữu Chỉnh đánh đuổi Trịnh Bồng rồi trở nên chuyên quyền bức hiếp vua Lê ở đất Bắc, Nguyễn Huệ đã sai Vũ Văn Nhậm đem quân trừ khử. Một con người có tài năng nhưng những đức tính xấu -ngã mạn, vô kỷ luật, tham vọng cá kỹ- đã làm cho Nguyễn Hữu Chỉnh mất mạng. Những đức tính xấu là hoa trái độc. Hoa trái độc có thể làm chết người.



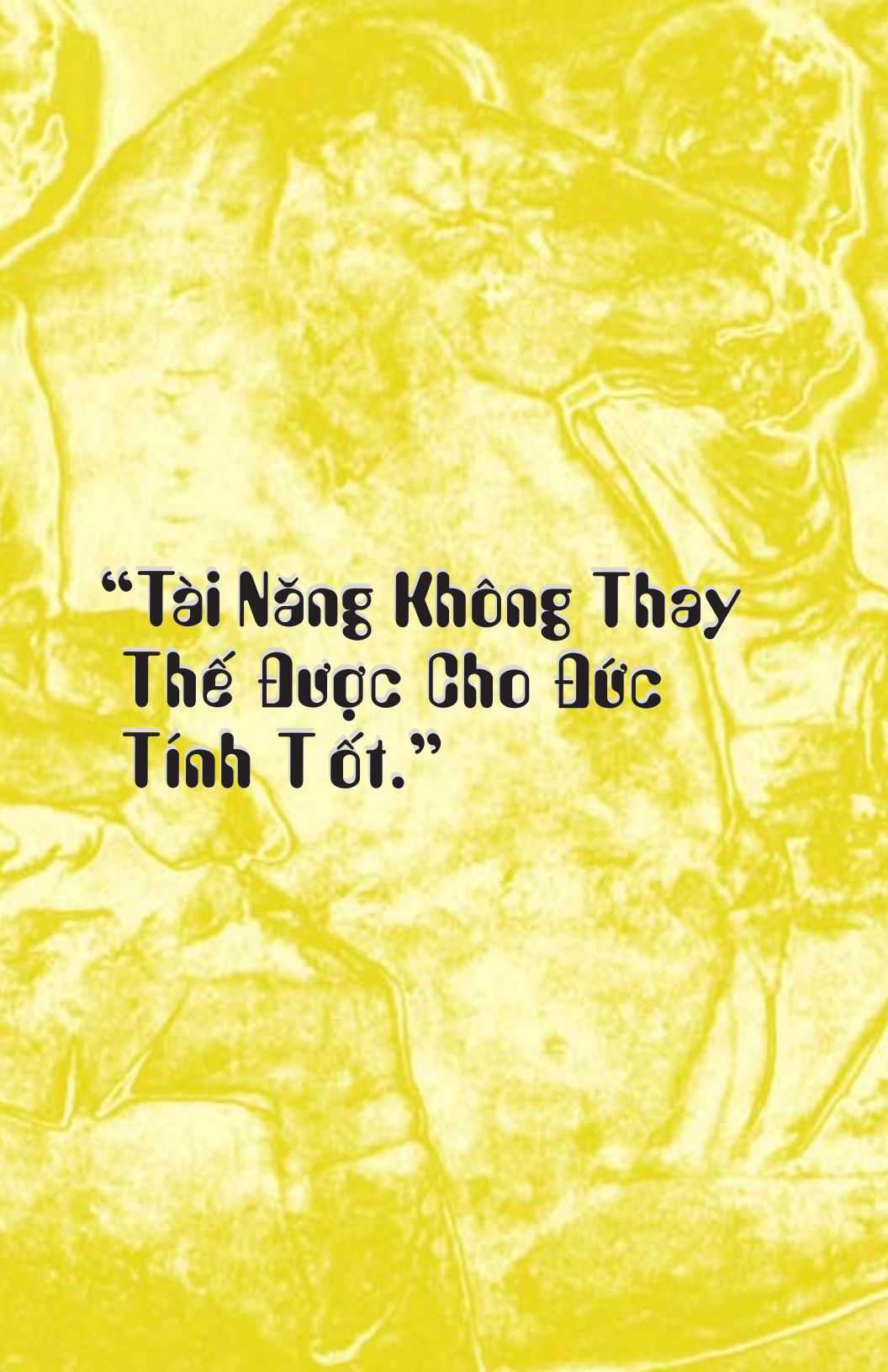
Trần Ích Tắc, em ruột của vua Trần Thánh Tông, là một con người thông minh hiếu học, thông lãm lịch sử, văn chương nhất đời, nổi tiếng tài hoa trí thức của Đại Việt. Ông được vua Trần Thái Tông tin cậy và giao cho trách nhiệm mở trường để rèn luyện nhân tài cho quốc gia. Danh tài như Mạc Đĩnh Chi ở Bàng Hà, Bùi Phóng ở Hồng Châu, cùng hơn 20 danh sĩ khác cũng xuất thân từ trường này. Trong cuộc chiến vệ quốc chống Nguyên Mông lần thứ hai, lúc vua Trần Nhân Tông cùng bộ phận lãnh đạo tối cao đang thực hiện kế sách rút lui chiến lược để chờ cơ hội phản công thì Chiêu Quốc Vương Trần Ích Tắc cùng đồ đảng

Phạm Cự Địa, Lê Diễm, Trịnh Long đều đem gia quyến ra hàng giặc mong được làm vua. “*Cuộc chiến tranh vệ quốc đang đi vào những giờ phút quyết liệt và đang chờ đón một kết thúc vinh quang cho những đứa con anh hùng trung liệt*” thì Trần Ích Tắc, một vị vương gia tài hoa lỗi lạc, một người lãnh đạo của giới trí thức thời đó, lại “*bơi ngược dòng lịch sử*” vì tham cầu danh vị cá nhân. Ông quay lại hợp tác với kẻ thù đang tàn phá đất nước ông. Một con người có tài năng nhưng khiếm khuyết một đức tính vô cùng quan trọng: sự trung thành, đặc biệt là sự trung thành đối với đất nước và dân tộc. Người Nguyên phong cho ông ta làm An Nam Quốc Vương. Nhưng cuối cùng quân Nguyên Mông bị thảm bại trước sức mạnh đoàn kết và quyết thắng của nhân dân Đại Việt. Trần Ích Tắc trở thành tên lưu vong trên đất người, lây lất sống ở xứ người và chết lạng lẽ nơi xứ người.

Từ những thí dụ vừa rồi cho thấy một điều rất quan trọng: tài năng không thay thế được cho đức tính tốt.



Lý Thường Kiệt, một anh hùng 2 lần bình Chiêm 4 lần đánh Tống dưới



**“Tài Năng Không Thay
Thế Được Cho Đức
Tính Tốt.”**

triều đại nhà Lý, một nhân vật thần thánh trong dòng lịch sử của dân tộc, đã được đại sư Giác Tính Hải mô tả như sau: “Ông bên trong thì sáng suốt khoan hòa, bên ngoài thì nhân từ giản dị. Cải tiến phong tục không sợ khó nhọc. Làm việc thì tiết kiệm. Sai bảo dân thì ôn hòa, cho nên dân được nhờ cậy. Ông khoan hòa giúp đỡ dân chúng, cho nên được nhân dân kính trọng. Ông dùng oai vũ để diệt quân giặc. Ông đem lòng mình chính để giải quyết ngục tụng, cho nên ngục không quá lạm. Ông biết miếng ăn là trời của muôn dân, nghề nông là gốc của nhà nước, cho nên không làm lỡ thời vụ. Ông tài giỏi mà không khoe khoang, nuôi dưỡng đến cả người già ở nơi thôn dã, cho nên người già được yên ổn. Phép tắc của ông như thế, có thể gọi là cái gốc trị dân, cái thuật yên dân, có bao nhiêu điều tốt đều ở đấy cả.”⁶ Qua những lời này rõ ràng Lý Thường Kiệt đã chinh phục con tim của quần chúng thời đó.



Trần Nhân Tông, một vị quân chủ anh minh của đất nước, được Đạo Sư Duy Tuệ nhận xét như sau: “Ngài đã thể hiện lòng thương yêu và khoan dung vô hạn đối với dân, với nước, với tất cả mọi người

chung quanh ngài. Ngài hết sức bản lĩnh. . . Ngài đã rèn được sự kiên nhẫn theo lời Phật dạy. . . Ngài đã sống được đời sống định tâm tới giây phút cuối cùng. . . Đối với giáo lý của Phật Tổ, ngài là một hình ảnh ứng dụng trọn vẹn.” Sử gia Lê Mạnh Thát nhận xét “Ta thấy ít có một vị vua nào trong lịch sử dân tộc lại có sự ghi chép đầy đủ về sự mến mộ của người dân sau khi đã mất. Đây là một cuộc đời chỉ trong vòng 50 năm, mà có những đóng góp vô cùng to lớn cho dân tộc và nhân loại. Một cuộc đời đã kết thúc, nhưng đã để lại bao nhiêu lưu luyến cho những người đương thời cũng như hậu thế. Một cuộc đời có một kết thúc hết sức bình dị nhưng lại vô cùng cao đẹp. Mỗi khi đọc lại những gì tổ tiên ta đã viết về những ngày cuối cùng của vua Trần Nhân Tông, chúng ta không khỏi bồi hồi xúc động như mình đang đối diện với một người đang sống bằng xương bằng thịt trước mặt chúng ta.” Qua những lời này, rõ ràng Trần Nhân Tông đã chinh phục được con tim của quần chúng thời đó và ngay cả trong thời hiện tại.



Mạc Thiên Tứ, tục danh Mạc Tông, là con trưởng của Mạc Cửu, sinh năm 1706 tại Lũng Kè, Chân Lạp gọi là

Préam. Lúc nhỏ Mạc Thiên Tứ đã nổi tiếng thông minh, quyền biến, tinh thông kinh điển và võ thuật. Năm 1735, Mạc Cửu qua đời. Theo yêu cầu của Mạc Thiên Tứ, Ninh Vương Nguyễn Phước Thụy truy phong tước Khai Trấn Thượng Trụ Quốc Đại Tướng Quân Cửu Lộc Hầu cho Mạc Cửu và đồng ý để cho Mạc Thiên Tứ nối nghiệp cha trấn đất Hà Tiên. Đồng thời họ Mạc cũng được chúa Nguyễn lũy phong “*thất diệp phiên hàn*” lấy bảy chữ “*thiên, tử, công, hầu, bá, tử, nam*” nối đời làm chữ lót đặt tên. Trong vai trò Tổng Binh Đại Đô Đốc, Mạc Thiên Tứ đã tuyển mộ luyện tập binh lính, thường xuyên tu bổ hào lũy, tăng cường bố phòng Hà Tiên để phòng sự xâm nhập cướp phá của Xiêm La và Chân Lạp. Một mặt khác ông cho khai mở ruộng vườn, thiết lập chợ búa, khai thông bến bãi để thuyền bè ra vào thuận lợi. Thương nhân và lữ khách các nước tới lui tấp nập. Mạc Thiên Tứ cũng chiêu nạp văn tài các nơi và mở Chiêu Anh Các để ngày ngày cùng bàn giảng xướng họa thi văn. Thi văn đàn này mở đầu cho việc truyền bá và phát huy văn học ở đất Hà Tiên.⁷ Hoạt động của thi đàn này nổi tiếng và còn lưu truyền đến ngày nay, tiêu biểu là Hà Tiên Thập Vịnh. Năm 1739, Quốc Vương xứ Chân Lạp là Nặc Bôn mang quân sang xâm lấn Hà Tiên. Mạc Thiên Tứ điều quân chiến đấu ngày đêm.

Vợ ông là Nguyễn Thị đôn đốc phụ nữ trong thành nấu cơm tiếp tế cho binh sĩ. Giặc tan, ông và vợ được chúa Nguyễn phong thưởng. Năm 1747, giặc biển cướp phá vùng ven biển đạo Long Xuyên, vùng Cà Mau ngày nay, cũng bị Mạc Thiên Tích dẹp yên. Năm 1756, Quốc Vương xứ Chân Lạp là Nặc Nguyên đem quân uy hiếp người Côn Man, là những người Chăm di cư sang Chân Lạp, nhưng bị đánh bại nên chạy sang Hà Tiên nương nhờ họ Mạc và dâng đất Tầm Bôn và Lôi Lao, tức Gò Công và Tân An ngày nay, để xin giúp cho về nước. Mạc Thiên Tứ dâng thư lên chúa Nguyễn. Chúa Nguyễn đồng ý và cho người hộ tống. Năm 1757, Nặc Nguyên mất, Nặc Nhuận lên làm Giám Quốc rồi bị con rể giết chết cướp ngôi. Con trai Nặc Nhuận là Nặc Tôn chạy sang Hà Tiên cầu cứu. Mạc Thiên Tích xin với chúa Nguyễn cho Nặc Tôn về làm vua Chân Lạp. Chúa Nguyễn đồng ý và sai Mạc Thiên Tích cùng tướng sĩ 5 dinh hộ tống. Để tạ ơn, Nặc Tôn dâng chúa Nguyễn đất Tầm Phong Long, là vùng đất giữa Sông Tiền và Sông Hậu, và dâng Mạc Thiên Tích 5 phủ Hương Úc, Cần Bột, Trực Sâm, Sài Mạt và Linh Quỳnh. Mạc Thiên Tích đem tất cả đất mới dâng lên và chúa Nguyễn giao lại cho họ Mạc cai quản. Đất mới được sáp nhập vào Hà Tiên Trấn. Mạc Thiên Tứ chia vùng đất mới thành hai đạo:

xứ Rạch Giá thành Kiên Giang Đạo và xứ Cà Mau thành Long Xuyên Đạo. Ông đặt quan cai trị và chiêu dân lập ấp. Suốt cả cuộc đời của hai cha con họ Mạc đã trực tiếp tổ chức, khai thác và mở mang Hà Tiên Trấn thành một vùng đất rộng lớn, bao gồm nhiều tỉnh vùng Tây Nam Bộ ngày nay.⁸ Vùng đất tận phương Nam này đã phủ đầy công ơn khai hóa và chở che của hai cha con ông. Ngày nay, đền thờ của dòng họ Mạc khói hương không dứt. Hàng năm khách thập phương đổ xô về chiêm bái và cầu xin sự âm phù của hai ông.

Lý Thường Kiệt, Trần Nhân Tông, Mạc Cửu và Mạc Thiên Tứ chỉ là một vài thí dụ điển hình của những người lãnh đạo ưu tú của đất nước một thời. Họ được quần chúng yêu mến vì đã thể hiện những giá trị sống, nguyên tắc sống, phương diện sống, lễ lối sống, vân vân được quần chúng chấp nhận và đánh giá cao. Họ được quần chúng thờ phượng vì tư năng, tư chất, đức tính, cung cách và vị thế xã hội của họ tỏa sáng hào quang và làm lợi ích cho muôn người.

Đối với những con người khổng lồ, có thể họ không cần đức tính tốt để thành công. Ngược lại họ có thể cho những đức tính tốt là dấu hiệu của

sự yếu đuối và bất lợi. Họ không cần chinh phục người khác. Họ không cần quần chúng tự nguyện đi theo. Họ bắt mọi người phải khiếp sợ và làm theo những gì họ muốn. Nhưng trong những xã hội lành mạnh và thoáng hoạt, những đức tính tốt là nền tảng để cho quần chúng đặt niềm tin nơi một người lãnh đạo đúng nghĩa. Do đó, huấn tập thật nhiều đức tính tốt có thể huấn tập và mài giũa những đức tính xấu đến độ không còn thấy gai cạnh là điều không thể thiếu trong nỗ lực trao đổi bản thân của những người thích hợp để lãnh đạo.

Trong tiến trình học tập người ta ý thức rõ hơn về sự tương quan của bản thân đối với ngoại giới và chọn lựa cho mình những giá trị sống, nguyên tắc sống, phương diện sống, lễ lối sống, vân vân. Đồng thời người ta cũng ý thức rõ hơn về tư năng, tư chất, đức tính, cung cách và vị thế xã hội của mình. Và nhờ những ý thức này, người ta có những nỗ lực để trao đổi bản thân. Tư năng, tư chất, đức tính, cung cách và vị thế xã hội không hiện hữu độc lập nhau cho nên một nỗ lực cải thiện đáng kể của bất cứ một yếu tố nào trong số đó cũng sẽ nâng những yếu tố khác lên một tầng độ mới cùng với nó. Giá trị sống, nguyên tắc sống, phương diện sống, lễ lối sống không hiện hữu độc lập nhau cho nên một nỗ lực cải thiện đáng kể của

bất cứ một yếu tố nào trong số đó cũng sẽ nâng những yếu tố khác lên một tầng độ mới cùng với nó. Tư năng, tư chất, đức tính, cung cách và vị thế xã hội cũng không hiện hữu độc lập với giá trị sống, nguyên tắc sống, phương diện sống, lễ lối sống. Chúng liên hệ ràng rịt với nhau cho nên một nỗ lực cải thiện đáng kể của bất cứ một yếu tố nào trong số đó cũng sẽ nâng những yếu tố khác lên một tầng độ mới cùng với nó.

Làm cho bản thân trở thành một người thích hợp để lãnh đạo và giữ cho bản thân luôn luôn là một người thích hợp để lãnh đạo là một nỗ lực tích cực và là một tiến trình liên tục. Nó diễn ra trước khi đảm trách vai trò lãnh đạo. Nó diễn ra tích cực hơn và sâu sắc hơn trong lúc đảm trách vai trò lãnh đạo. Làm cho bản thân đạt tới chỗ “trở thành một người thích hợp để lãnh đạo” gọi là biết dọn mình. Làm cho bản thân đạt tới chỗ “luôn luôn là một người thích hợp để lãnh đạo” gọi là biết giữ mình.

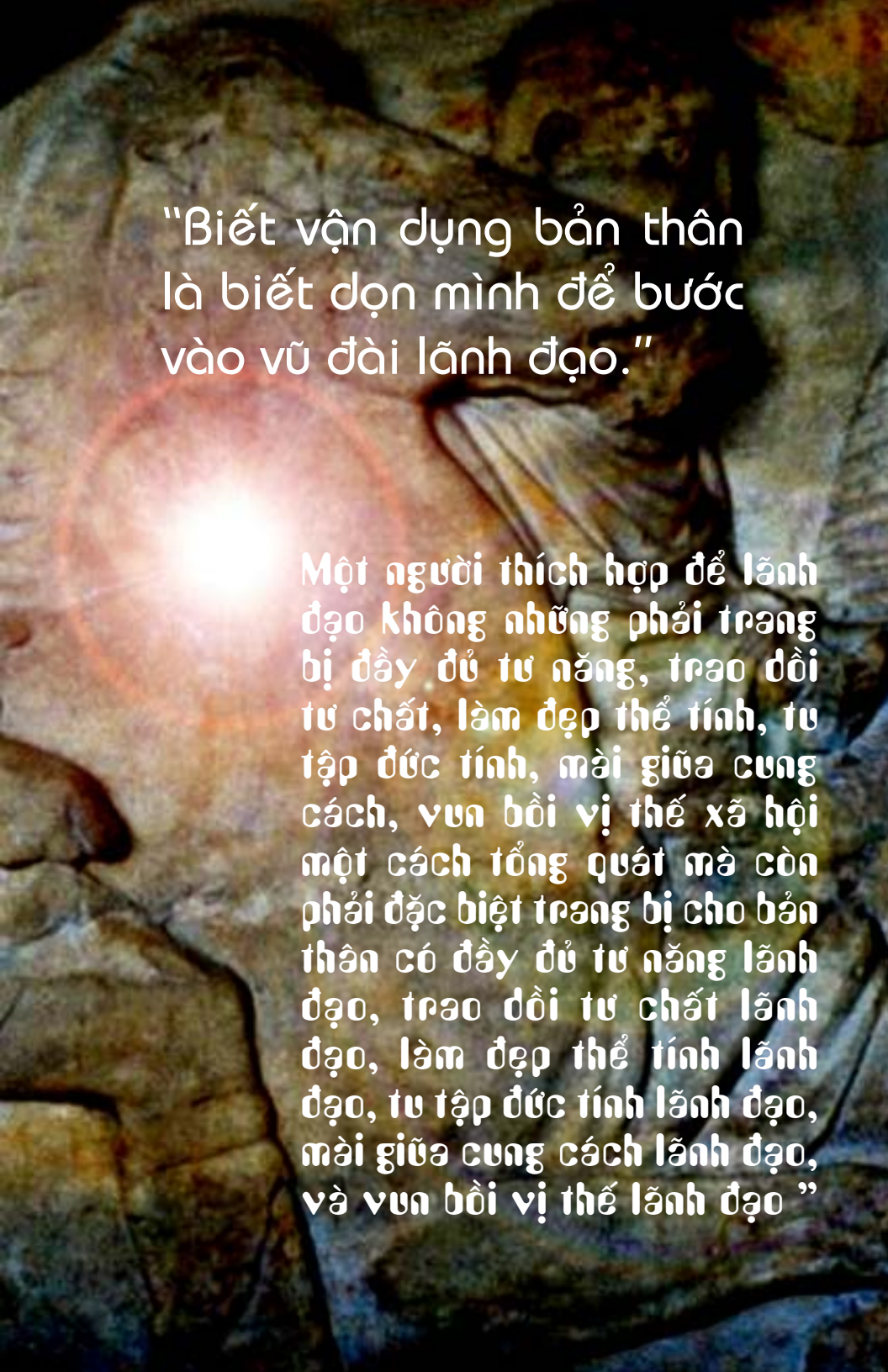
3. BIẾT DỌN MÌNH ĐỂ BƯỚC VÀO VỮ ĐÀI LÃNH ĐẠO

Một người thích hợp để lãnh đạo biết “dọn mình”

trước khi đảm trách vai trò lãnh đạo. Dọn mình là chuẩn bị để bước vào vũ đài lãnh đạo. Như đã nói, một thực thể thích hợp để lãnh đạo chỉ có thể hình thành và nổi cộm từ trên bản thân của một cá nhân có đầy đủ chất liệu thích hợp để lãnh đạo. Do đó một người thích hợp để lãnh đạo không những phải trang bị đầy đủ tư năng, trao dồi tư chất, làm đẹp thể tính, tu tập đức tính, mài giũa cung cách, vun bồi vị thế xã hội một cách tổng quát mà còn phải đặc biệt trang bị cho bản thân có đầy đủ tư năng lãnh đạo, trao dồi tư chất lãnh đạo, làm đẹp thể tính lãnh đạo, tu tập đức tính lãnh đạo, mài giũa cung cách lãnh đạo, và vun bồi vị thế lãnh đạo. Những nỗ lực tập trung vào “chất liệu và màu sắc lãnh đạo” để huân tập một bản lĩnh lãnh đạo cho bản thân gọi là dọn mình để bước vào vũ đài lãnh đạo.



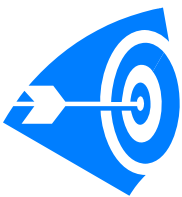
Lê Lợi ẩn mình nơi thôn dã để mưu cầu công cuộc kháng chiến đánh đuổi quân Minh. Lần thứ nhì trở lại Lam Sơn, chính Nguyễn Trãi đã tận mắt nhìn thấy Lê Lợi thức khuya “nghiên ngẫm binh thư” nên xin vào ra mắt và sau đó gia nhập lực lượng kháng chiến dưới sự lãnh đạo tối cao của người anh hùng áo vải này. Rồi với hai bàn tay



"Biết vận dụng bản thân
là biết dọn mình để bước
vào vũ đài lãnh đạo."

Một người thích hợp để lãnh đạo không những phải trong bị đầy đủ tư năng, trao dồi tư chất, làm đẹp thể tính, tu tập đức tính, mài giũa cung cách, vun bồi vị thế xã hội một cách tổng quát mà còn phải đặc biệt trong bị cho bản thân có đầy đủ tư năng lãnh đạo, trao dồi tư chất lãnh đạo, làm đẹp thể tính lãnh đạo, tu tập đức tính lãnh đạo, mài giũa cung cách lãnh đạo, và vun bồi vị thế lãnh đạo "

trắng, với một con tim nặng tình dân tộc và với một kho tàng bản thân thích hợp để lãnh đạo, Lê Lợi đã cùng với 18 nhân vật kiệt liệt trong bộ phận lãnh đạo tung đòn công tâm “*đem đại nghĩa diệt hung tàn, lấy chí nhân thay cường bạo*” để đối trị với đòn công tâm “*phù Trần diệt Hồ*” của địch và phất cao ngọn cờ chính nghĩa trường kỳ kháng chiến chống quân Minh. Sau 10 năm kháng chiến ròng rã dân quân Việt cuối cùng cũng quét sạch quân Minh ra khỏi bờ cõi. Và sau khi khôi phục lại nền độc lập là một loạt công trình xây dựng lại đất nước. Tài năng lãnh đạo và công nghiệp lớn lao của Lê Lợi không phải tự nhiên mà có được, nó là “hoa trái” của một quá trình chuẩn bị bản thân lâu dài và tích cực để có một bản lĩnh lãnh đạo trước khi bước lên vũ đài lãnh đạo. Nói một cách khác, Lê Lợi đã biết dọn mình trước khi hiện thân Bình Định Vương để đảm trách vai trò lãnh đạo.



Nguyễn Trãi, hiệu Úc Trai, con của Phi Khanh Nguyễn Ứng Long, là người làng Nhị Khê huyện Thượng Phúc, đậu tiến sĩ lúc mới 20 tuổi dưới thời Hồ Hán Thương. Làm đến chức Ngự Sử Đài Chính Chưởng. Năm 1407, cha và hai em của

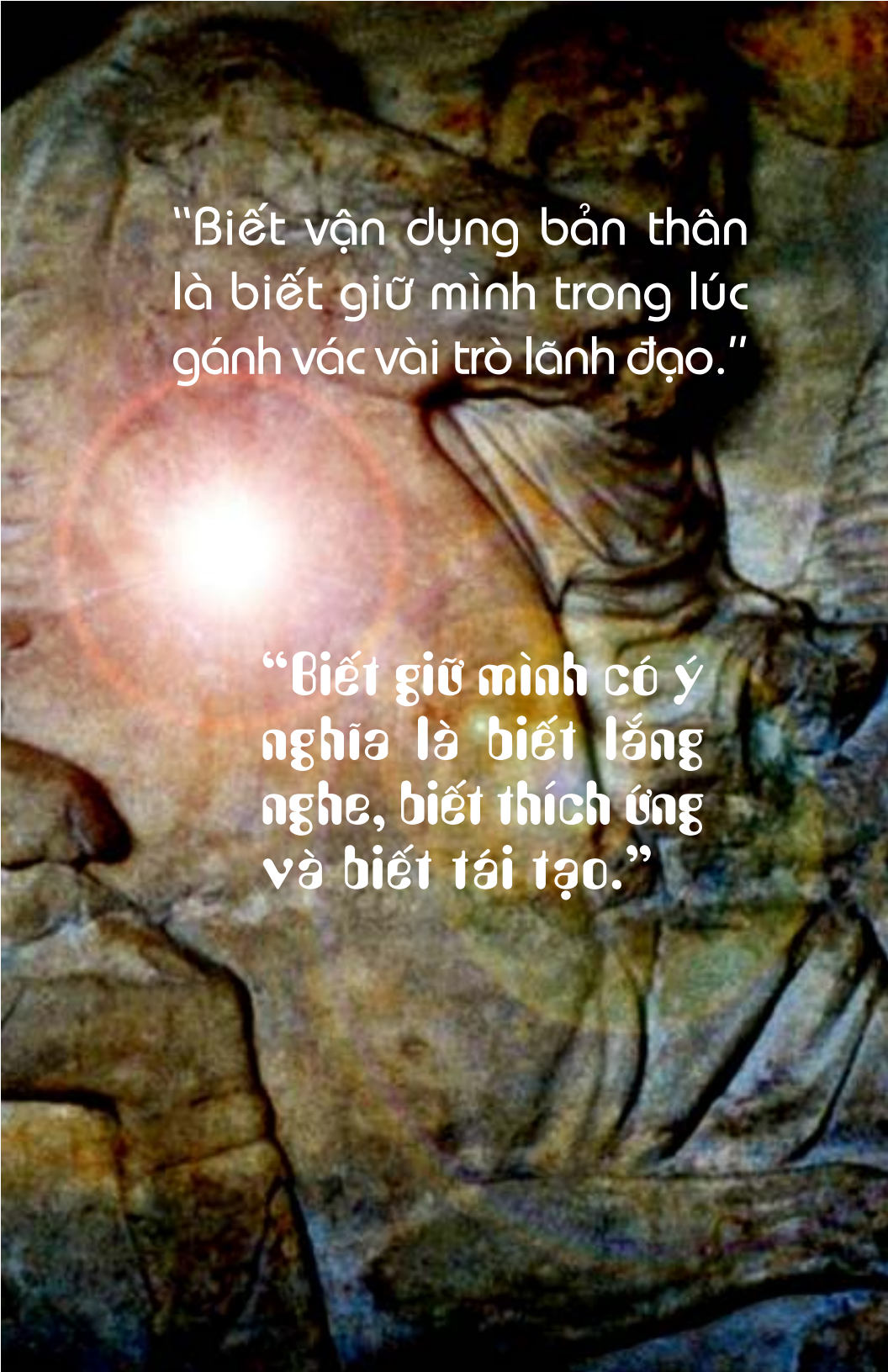
ông bị Trương Phụ bắt đày sang Tàu. Lúc chia tay tại ải Nam Quan, Phi Khanh dặn ông *“thôi đừng đi theo khóc lóc để làm gì, hãy quay về lo việc trả thù cho cha rửa hờn cho nước.”* Rồi mãi tới năm 1420 Nguyễn Trãi mới xuất đầu lộ diện. Tại thời điểm này ông đã cùng với 18 vị anh hùng Lam Sơn kết ước hội thề tại Lũng Nhai lo toan việc cứu nước. Từ năm 1407 cho tới 1420 có khá nhiều cuộc nổi dậy điển hình là các cuộc nổi dậy của Công Chứng, Phạm Ngọc, Phạm Thiện, Lê Ngã nhưng đáng kể nhất là cuộc nổi dậy của Giản Định Đế Trần Ngỗi và Trưng Quang Đế Trần Quý Khoách. Trong hơn một thập niên đó Nguyễn Trãi đã im lặng quan sát thời cuộc và chờ đợi cơ hội. *“Thái độ im lặng của Nguyễn Trãi là tu luyện để tự tạo cho mình một khả năng hiểu biết, tự tìm học để trở thành một người hữu dụng, trong công cuộc kháng chiến Nguyễn Trãi đã dành nhiều thời giờ suy nghĩ về một chiến thuật chiến lược mới để cứu nước.”*⁹ Một lần nữa bằng chứng cho thấy, thai nghén trong một quá trình lâu dài và tích cực cho đến lúc có đầy đủ bản lĩnh lãnh đạo Nguyễn Trãi mới hiện thân Hàn Lâm Thừa Chỉ để giúp Lê Lợi. Nói một cách khác, ông đã biết dọn mình trước khi bước ra gánh vác vai trò lãnh đạo.

4. Biết Giữ Mình Trong Lúc Gánh Vác Vai Trò Lãnh Đạo

Một người thích hợp để lãnh đạo phải biết “giữ mình” trong lúc đang lãnh đạo, để gánh vác công việc lãnh đạo một cách hiệu quả và để còn cơ hội tiếp tục vai trò lãnh đạo trong tương lai. Biết giữ mình có ý nghĩa là biết lắng nghe (listening), biết thích ứng (adaptive) và biết tái tạo (regenerative).

4.1 biết lắng nghe

Trong kỹ thuật truyền thông, sự truyền đạt nội dung của một bản tin muốn đạt tới mức trọn vẹn thì toàn bộ hoạt trình truyền thông (communication process) phải đạt hiệu quả cao. Trong đó, hệ thống phát sóng (transmitter, transmitting system) sẽ ghép (to modulate, to embed) sóng âm thanh của bản tin (intelligent signals), tần số từ bốn trăm chu kỳ cho đến hai chục kí lô chu kỳ trong một giây đồng hồ (400hz - 20khz), vào một sóng tải (carrier signal) có tần số thật cao với kỹ thuật ghép sóng theo trường độ (frequency modulation, F.M.) hoặc kỹ thuật ghép sóng theo cường độ (altitude modulation, A.M.) và rồi tín hiệu hỗn hợp đó (modulated signals) được chuyển đến cột phát sóng (transmitting antenna) để truyền đi khắp không



“Biết vận dụng bản thân
là biết giữ mình trong lúc
gánh vác vài trò lãnh đạo.”

“Biết giữ mình có ý
nghĩa là biết lắng
nghe, biết thích ứng
và biết tái tạo.”

gian. Phía đầu nhận, một hệ thống nhận sóng (receiver, receiving system) sẽ nhận lấy tín hiệu hỗn hợp từ xa truyền tới qua cột nhận sóng của chính nó (receiving antenna) và chuyển vào một bộ phận tách sóng (demodulator) để lược lấy sóng âm thanh của bản tin với kỹ thuật tách sóng theo trường độ (frequency demodulation) hoặc kỹ thuật tách sóng theo cường độ (altitude demodulation) rồi sau đó chuyển sóng âm thanh của bản tin đến bộ phận phát thanh (speaker). Giữa hệ thống phát sóng và hệ thống nhận sóng là một không gian đầy đầy những âm ba khác xen lẫn do đó rất có thể hiệu quả của hoạt trình truyền thông sẽ bị giảm đi phần nào vì sóng hỗn hợp bị nhiễu động (noises).

Giữa người với người, hoạt trình truyền thông cũng không khác. Nó đòi hỏi ý nghĩ của người nói phải được chuyển ghép một cách chính xác vào âm ngữ để từ cửa miệng của người nói chuyển đến lỗ tai của người nghe. Ở đầu nhận, lỗ tai của người nghe sẽ thu lấy âm ngữ từ cửa miệng của người nói và rồi chuyển dịch lại toàn bộ nội dung để hiểu ý nghĩ của người nói. Tuy nhiên, hiệu quả truyền thông giữa người với người không được như nhất (not consistent) như là hiệu quả truyền thông giữa máy với máy, vì nhiều lý do. Thứ

nhất, có thể ngôn ngữ được sử dụng không thể hiện chính xác ý nghĩ của của người nói. Thứ hai, có thể người nghe không hiểu chính xác ý nghĩ của người nói, dầu rằng ngôn ngữ diễn đạt được sử dụng rất chính xác với ý nghĩ của người nói. Thứ ba, có thể sự truyền thông bị nhiễu sóng môi trường vì cuộc đàm thoại diễn ra trong một không gian có những thứ chung quanh làm loãng sự tập trung của người nghe lẫn người nói, dầu là cả hai đều có khả năng nói và nghe rất cao. Thứ tư, ý nghĩ của người nói có thể bị hiểu một cách méo mó (distorted) vì những kinh nghiệm và cảm xúc của người nghe làm cho mất đi khả năng lắng nghe một cách trung thực. Từ trong bộ não của người nói, cho đến cửa miệng của người nói, cho tới lỗ tai của người nghe, cho đến bộ não của người nghe và đi ngược lại là một tiến trình có nhiều cơ hội đánh mất ý nghĩa trung thực của những gì được thông tin giữa hai cá nhân.

Để gia tăng hiệu quả người nghe và người nói có thể áp dụng một số kỹ thuật để giới hạn những thứ làm nhiễu động đến từ bên ngoài và từ bên trong. Để hạn chế những nhiễu động đến từ ngoài giới: chọn lựa một không gian và thời gian thích hợp cho cuộc đàm thoại, không để sự việc khác hoặc người khác làm quấy trong lúc đàm thoại.

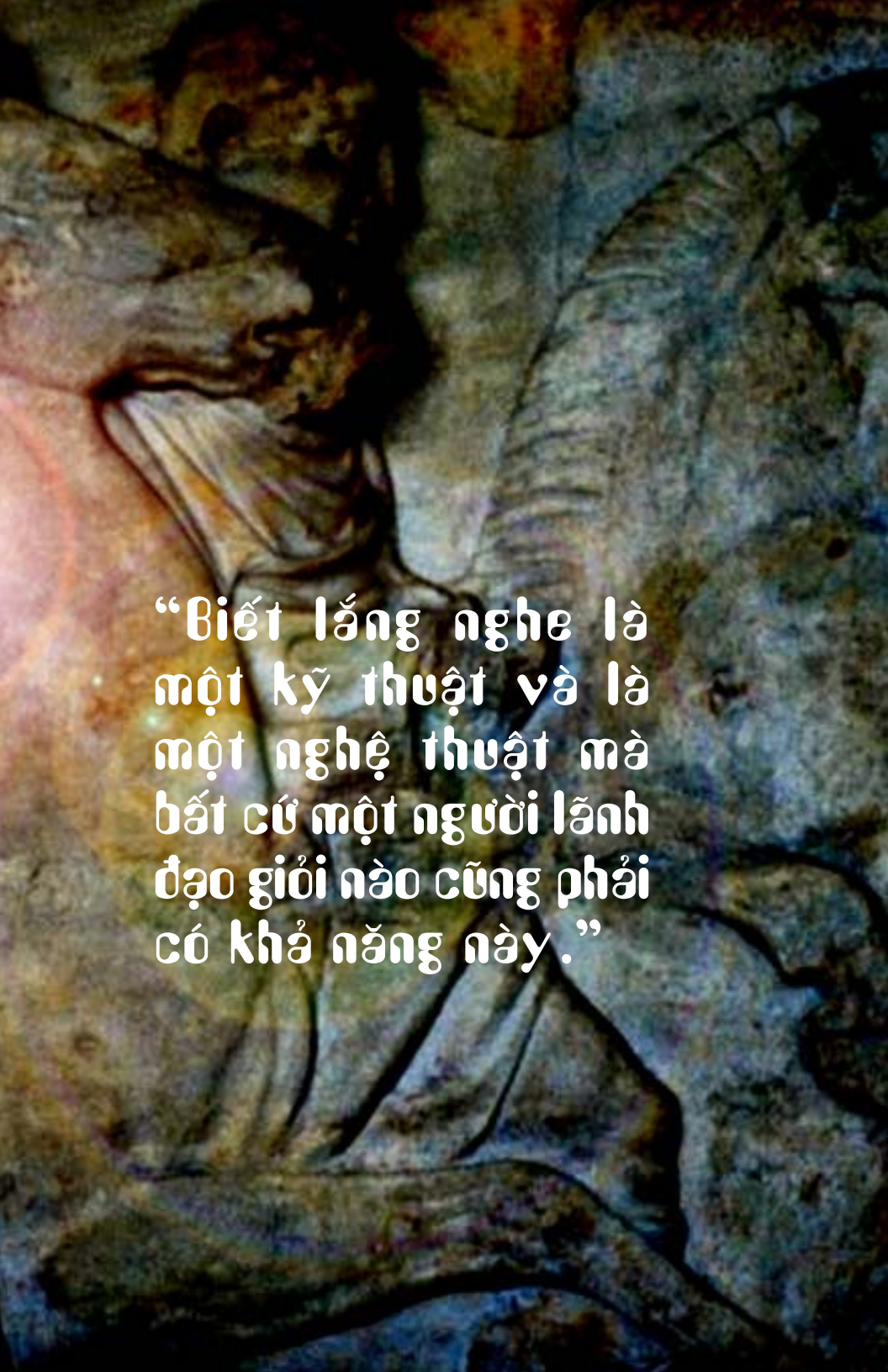
Để hạn chế những nhiễu động đến từ nội giới: đàm thoại với tất cả sự tập trung, nghe mà không vội phán đoán và không vội lên tiếng, nghe với sự rộng mở và bình đẳng, nghe như là chính người nói đang nghe tiếng nói của chính mình, nghe trong ngôn ngữ, nghe trong ánh mắt, nghe trên khuôn mặt, nghe từ mỗi động tác nhỏ nhất, nghe trong hơi thở, nghe từ những chuyển động vi tế của đối tượng, nghe cho đến khi người nói trình bày xong và trên suốt chặn đường đó phải phối kiểm sự tiếp nhận chính xác của những điều mình nghe ở mỗi điểm then chốt.

Tuy nhiên, áp dụng tất cả những kỹ thuật trên cũng không chắc đã đạt được hiệu quả truyền thông. Ý nghĩ của con người là một sản phẩm vô cùng phức tạp. Người nói diễn đạt được ý nghĩ của mình một cách trung thực là một điều khó. Người nghe tóm bắt trung thực ý nghĩ của đối tượng lại càng khó hơn vì nào là thuật ngữ (terminology), nào là biểu tượng (symbol), nào là ẩn dụ (metaphor), nào là ngụ ngôn (parable), nào là điển tích (classical reference), nào là mật mã (code), nào là ẩn ý (implication), nào là suy diễn (deductive method), nào là quy nạp (inductive method). . . trộn vào nhau biến hóa vô giới hạn. Cái cốt lõi của ý nghĩ được trang điểm với nhiều lớp bọc đầy

màu sắc dễ trở thành một sản phẩm “khó tiêu hóa” trong não trạng của người nghe. Và đôi khi trong bối cảnh tế nhị người nghe và người nói không thể hoặc không có cơ hội “trần lộ” để cho ý nghĩ của người nói được hiển lộ một cách trần trụi và trung thực như nó là.

Cho nên có thể nói tóm tắt được một cách trung thực ý nghĩ của đối tượng trở thành là công việc rất khó. Hay nói một cách khác, khả năng lắng nghe không những là một kỹ thuật mà còn là một nghệ thuật. Biết lắng nghe là một kỹ thuật và là một nghệ thuật mà bất cứ một người lãnh đạo giỏi nào cũng phải có khả năng này.

Và hơn thế nữa, khả năng biết lắng nghe của một người lãnh đạo không chỉ nằm trong giới hạn truyền thông giữa một cá nhân với một cá nhân (personal communication). Người lãnh đạo giỏi phải biết lắng nghe tập thể (interpersonal communication) và phải biết lắng nghe tổ chức (organizational communication), phải biết lắng nghe qua lỗ tai của chính mình cũng như lắng nghe qua lỗ tai của cơ trình (institutionalized mechanism), phải biết lắng nghe tiếng nói (verbal communication) cũng như lắng nghe những thứ vượt ngoài tiếng nói (non-verbal communication), lắng nghe



“Biết lắng nghe là một kỹ thuật và là một nghệ thuật mà bất cứ một người lãnh đạo giỏi nào cũng phải có khả năng này.”

những chỉ dấu (key measures; leading/trailing indicators) cũng như lắng nghe kết quả (results; performance feedback/feed forward).

Riêng nói về sự vận dụng bản thân của một người lãnh đạo, biết lắng nghe ở đây đặc biệt muốn nói tới những việc sát thực hơn: (1) biết thiết lập một hệ thống thông tin thoáng hoạt và hiệu quả; (2) biết lượt lấy, ghi nhận, phân tích và tận dụng thông tin, đặc biệt là chú ý tới những dấu hiệu cho thấy những nguy cơ có thể xảy ra; (3) biết tạo lập và bồi dưỡng một môi trường thoáng hoạt để mọi người có thể tích cực đóng góp tiếng nói xây dựng, không lo ngại bị trừng phạt đến nỗi chỉ giữ im lặng hoặc chỉ nói một chiều theo thượng cấp; (4) biết tìm đến những người tài giỏi hơn mình thật nhiều để tham vấn và lôi kéo họ về vây bọc chung quanh; (5) biết hỏi đúng người tùy theo việc và đúng lúc tùy theo tình hình; (6) biết chấp nhận sự phê phán của bạn và của đối phương rồi dùng đó làm cơ sở để tái thẩm định lại vấn đề và điều chỉnh lại kế sách; và (7) quan trọng hơn hết là biết nhận lỗi và cảm ơn những người chỉ điểm sự sai lầm hoặc sự thiếu sót hoặc sự nông cạn; dám nói “tôi sai” là đặc tính của một người lãnh đạo tự tin và có đảm lược.”

Biết Lắng Nghe là . . .

"Biết thiết lập một hệ thống thông tin thoág hoạt và hiệu quả."

"Biết lượt lấy, ghi nhận, phân tích và tận dụng thông tin, đặc biệt là chú ý tới những dấu hiệu cho thấy những nguy cơ có thể xảy ra."

"Biết tạo lập và bồi dưỡng một môi trường thoág hoạt để mọi người có thể tích cực đóng góp tiếng nói xây dựng, không lo ngại bị trừng phạt đến nỗi chỉ giữ im lặng hoặc chỉ nói một chiều theo thượng cấp."

"Biết tìm đến những người tài giỏi hơn mình thật nhiều để tham vấn và lôi kéo họ về vây bọc chung quanh."

"Biết hỏi đúng người tùy theo việc và đúng lúc tùy theo tình hình."

"Biết chấp nhận sự phê phán của bạn và của đối phương rồi dùng đó làm cơ sở để tái thẩm định lại vấn đề và điều chỉnh lại kế sách."

"Quan trọng hơn hết là biết nhận lỗi và cảm ơn những người chỉ điểm sự sai lầm hoặc sự thiếu sót hoặc sự nông cạn."



Nguyễn Kim khởi nghĩa giúp nhà Lê đánh nhà Mạc rồi đi lấy được đất Thanh Nghệ. Sau ra đánh Sơn Nam bị hàng tướng nhà Mạc là Dương Chấp Nhất đánh thuốc độc chết. Binh quyền giao lại cho con rể là Trịnh Kiểm. Nguyễn Kim có hai người con là Nguyễn Uông và Nguyễn Hoàng cũng làm tướng và lập được nhiều công. Người anh Nguyễn Uông được phong Lang Quận Công. Người em Nguyễn Hoàng được phong Thái Úy Đoàn Quận Công. Trịnh Kiểm vì sợ họ Nguyễn tranh mất quyền lực của mình nên kiếm chuyện giết Nguyễn Uông. Nguyễn Hoàng sợ bị hại nên cho người thân tín ra Hải Dương hỏi kế ông Nguyễn Bình Khiêm. Tiên sinh ban cho câu *“hoành sơn nhất đái, khả dĩ dung thân.”*¹⁰ Theo lời dạy, Nguyễn Hoàng mới năn nỉ chị là Ngọc Bảo xin với Trịnh Kiểm cho vào trấn phía Nam. Trịnh Kiểm đồng ý và tâu với vua Lê An Tông cho Nguyễn Hoàng vào trấn đất Thuận Hóa. Nhiều người họ hàng ở huyện Tống Sơn cùng quân lính ở Thanh Nghệ cũng dắt díu vợ con đi theo. Nguyễn Hoàng vào đóng ở xã Ái Tử thuộc huyện Đăng Xương tỉnh Quảng Trị. Nguyễn Hoàng là người khôn ngoan lại nhân đức, biết thu dụng nhân tài, biết lấy lòng dân, biết lo việc lớn. Rồi từ đấy về sau nương vào phía Nam mà tung

hoành một cõi. Con cháu đời sau truy tôn ông là Gia Dụ Hoàng Đế và người đương thời gọi ông là Chúa Tiên. Nguyễn Hoàng là một người đã biết “lắng nghe” để “giữ mình” trong lúc đang gánh vác vai trò lãnh đạo và nhờ đó dựng nên cơ nghiệp lớn.



Dưới thời Trần Nhân Tông, Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn được vua giao trọng trách toàn quyền lãnh đạo ba quân chống giặc Nguyên Mông bảo vệ tổ quốc. Trong lúc di tản chiến lược có lần Chân Quốc Tuấn đã thổ lộ chuyện An Sinh Vương dặn ông “*con không vì cha lấy được thiên hạ thì cha dưới suối vàng cũng không nhắm mắt được*” với Yết Kiêu và Dã Tượng, hay người cận vệ của ông. Yết Kiêu và Dã Tượng nghe ông nói vậy đã can gián “*Làm kế ấy tuy được phú quý một thời nhưng để lại tiếng xấu ngàn năm. Nay đại vương há chẳng đủ phú và quý hay sao? Chúng tôi thể chết già làm gia nô chứ không muốn làm quan mà không có trung hiếu.*” Nghe những lời này Hưng Đạo Đại Vương đã cảm phục đến khóc nghẹn. Không ai biết rõ là Trần Quốc Tuấn chỉ muốn thử thách hai người cận vệ của mình hay là thực lòng tâm sự với họ. Nhưng dầu gì đi nữa thì

một sự thật vẫn không thể chối cãi là Hưng Đạo Đại Vương đã biết “lắng nghe” để “giữ mình,” đầu là nghe từ cửa miệng của những người thuộc hạ “ngắn cổ bé miệng” dưới thấp.



Lúc Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn hấp hối trên giường bệnh, vua Trần Anh Tông đã hỏi ông “*Rủi khi Đại Vương khuất núi đi rồi, giặc Bắc lại sang, thì đối phó như thế nào?*” Ngài đáp, “*Xưa Triệu Vũ Đế lập quốc, vua Hán cất quân sang đánh. Triệu Vũ Đế cho dân đốt phá sạch quang đồng nội không để cho địch cướp bóc lương thảo rồi đem đại binh ra châu Liêm, châu Khâm, đánh Tràn Sa, dùng đoản binh đánh úp: đó là một thời. Đời Đinh, đời Lê lựa dùng được người hiền lương. Bấy giờ bên Bắc đang mỗi mệ, suy yếu, còn bên Nam thì mới mở hùng cường, trên dưới đồng một ý, lòng dân không chia rẽ đắp thành Bình Lỗ mà phá được Tống: đó là một thời. Nhà Lý dựng nghiệp, quân Tống dòm ngó bờ cõi, Lý triều dùng Lý Thường Kiệt đánh Khâm Liêm, tiến đến Mai Lĩnh: đó là có thể làm được. Trước đây Toa Đô, Ô Mã Nhi vây ta bốn mặt. Chúng ta vua tôi đồng tâm, anh em hòa thuận, cả nước hợp sức chúng mới bị bắt: đó là lòng trời xui nên. Đại*

khái kẻ kia cây trường trận, ta có đoản binh: lấy đoản chế trường, đó là thói thường của binh pháp. Quân địch âm âm tràn đến như lửa, như gió, thế ấy dễ trị. Nếu nó dùng chước tầm ăn lá dâu, không cần mau thắng, không cướp bóc lương dân thì ta phải lựa dùng lương tướng, xem tình hình mà liệu quyền biến như đánh cờ vậy. Nhưng phải tùy từng lúc mà chiến đấu cốt có binh tướng thân tính như tình cha con thì mới dùng được. Và phải nói lỏng sức dân để làm cái chước rã sâu gốc vững đó là phương sách giữ nước hay hơn cả.”

Chỉ với bấy nhiêu lời nói cũng đủ cho thấy Hưng Đạo Đại Vương “đã nghiên cứu rất kỹ lịch sử chiến tranh từ thời thượng cổ Bắc phương và chúng ta” và rút lấy tinh túy của những hiểu biết về chiến tranh lẫn việc trị nước cô đọng lại không hơn 300 chữ để chuyển giao cho Trần Anh Tông. Thiên tài lãnh đạo ba quân của ông không phải tự nhiên mà có. Nó là hoa trái của cả một đời người tích cực. Trần Hưng Đạo tuy sắp ra đi nhưng vẫn không bỏ lỡ cơ hội “lắng nghe” nhu cầu của thế hệ lãnh đạo nối tiếp. Còn Trần Anh Tông là người đang lãnh đạo đất nước cũng đã không bỏ lỡ cơ hội lắng nghe từ bậc thầy của mình để học hỏi trao đổi bản thân cho đủ sức đáp ứng nhu cầu tương lai. Nói một cách khác, Trần Anh Tông đã biết lắng nghe để giữ mình trong lúc đang đảm

trách vai trò lãnh đạo.



Sau khi đã quét sạch quân Minh ra khỏi đất nước, năm 1428 Lê Lợi lên ngôi Hoàng Đế và lấy hiệu là Lê Thái Tổ. Trải qua 20 năm bị đàn áp, bóc lột, tàn phá, đất nước hậu chiến đối diện với những khó khăn lớn lao. Lê Thái Tổ phải dồn hết trí lực và tâm lực để khéo léo giải quyết. Năm 1429, Lê Thái Tổ ban hành nhiều sắc lệnh quan trọng. Và một trong những sắc lệnh đó, ban hành ngày 26 tháng 2, có nội dung như sau: *“ra lệnh cho các vị đại thần và các quan hành khiển: Nếu thấy các điều lệnh của trẫm có điều gì phung hại đến việc quân, việc nước, hoặc các việc sai dịch không hợp lý, hoặc thuế khóa nặng nề, hoặc như có việc tà dâm bạo ngược thì tâu xin sửa lại. Lại ra lệnh cho các ngôn quan rằng : Nếu thấy trẫm có chính lệnh hà khắc, thuế khóa nặng nề, ngược hại lương dân, thưởng công phạt tội không đúng, không đúng theo phép xưa, hay các đại thần, quan lại, tướng hiệu, quan chức trong ngoài không giữ phép, nhận hối lộ, nhiều hại lương dân, thiên hư phi pháp, thì phải dân số đàn hặc ngay. . .”* Lê Thái Tổ đã tự biết mình cần phải lắng nghe. Không phải chỉ một mình ông cần phải lắng nghe

mà tất cả triều thần lãnh đạo đất nước cũng cần phải lắng nghe. Và ông thể hiện cái thiết tha muốn lắng nghe của mình qua sắc lệnh, đặt thành chính sách, sử dụng ngôn quan. Ông đã có đảm lược chính sách hóa và thiết lập một cơ trình hẳn hoi để công khai phơi bày và chấp nhận cái sai của mình trước quần thần để canh cải. Nói một cách khác, Lê Thái Tổ thực sự biết lắng nghe để giữ mình.



Trần Nhân Tông vừa mới lên ngôi, tháng 10 năm 1278, là đã phải đương đầu với viễn ảnh chiến tranh. Ông đã ban hành một loạt chính sách xã hội, chính trị, ngoại giao, quân sự và kinh tế để ráo riết củng cố nội lực Đại Việt chuẩn bị đối đầu với Nguyên Mông. Tháng 12 năm 1282, Trần Nhân Tông cho tổ chức hội nghị Bình Than để bàn kế chống giặc. Tháng 11 năm 1283, Trần Nhân Tông cho hội tất cả vương hầu đem toàn binh lực thủy bộ tập trận rồi phong cho Trần Quốc Tuấn làm Quốc Công Tiết Chế Thống Lĩnh Thiên Hạ Chư Quân Sự và giao trách nhiệm cho những tướng tài chuẩn bị chiến tranh. Tháng 12 năm 1284, ngay trước lúc chiến tranh vệ quốc lần hai bắt đầu, Thái Thượng Hoàng Trần Thánh Tông,

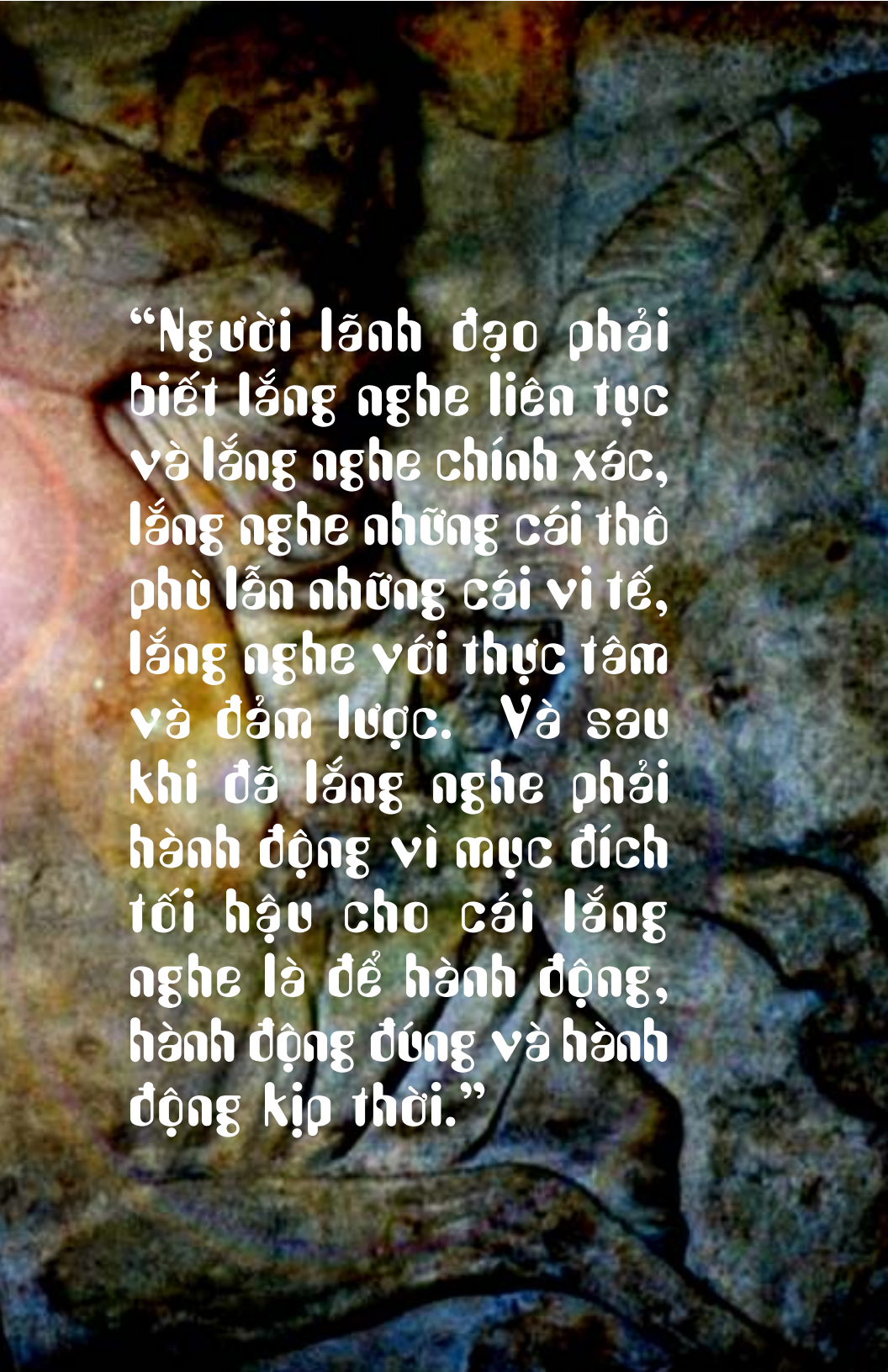
cha của vua Trần Nhân Tông, cho họp hội nghị Diên Hồng hỏi kế đánh giặc. Câu hỏi then chốt trong hội nghị lần sau cùng này là “có nên đánh hay không?” Sự chuẩn bị ráo riết của bộ phận lãnh đạo nhà Trần cho thấy một điều rất rõ: quyết tâm chống Nguyên Mông xâm lược cứu nước là điều đã được xác định đầu cho nhân dân có chọn lựa khác. Nhưng cái tuyệt vời của câu hỏi —cộng với người hỏi, thời gian và bối cảnh được hỏi— nằm trong những mục đích của nó. Một câu hỏi để phối kiểm lại tình hình, để thẩm định lần chót ý chí đấu tranh của dân tộc, để vận động ý thức và quyết tâm kháng chiến, để “thể hiện hóa” từ phía chính quyền sự tôn trọng đúng mức tiếng nói của nhân dân, để “mật thiết hóa” sự gắn gũi giữa chính quyền và nhân dân, để làm sâu dầy thêm niềm tin của nhân dân đối với chính quyền, để được sự hậu thuẫn tuyệt đối của nhân dân. Ngày 26 tháng 12 năm 1284, thời điểm bắt đầu cuộc chiến tranh vệ quốc, quân Nguyên Mông đánh vào Vĩnh Châu, Nội Bàng, Thiết Lược và Chi Lăng. Chỉ sau 5 ngày tiến quân từ Lộc Châu xuống cánh quân phía Tây của Bột La Đáp Nhĩ cũng như đại quân của Thoát Hoan đã phá vỡ tuyến phòng ngự phía Bắc, chủ yếu bảo vệ Thăng Long của quân Đại Việt, và bắt đầu tiến xuống đồng bằng phía Nam. Mặt trận Nội Bàng tan vỡ

trong tình huống hoàn toàn bất lợi, thậm chí có vẻ bất ngờ, không những đối với vị chỉ huy trực tiếp của chiến trường là Trần Quốc Tuấn mà còn đối với vị lãnh đạo tối cao của cuộc kháng chiến là Trần Nhân Tông.¹¹ Nhận được tin báo, Trần Nhân Tông dùng thuyền nhẹ bỏ ăn đi suốt ngày đêm ra Hải Đông để gặp mặt Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn. Sau lưng thuyền, Trần Nhân Tông cho treo hai câu thơ: *“Cối Kê việc cũ ông nên nhớ, Hoan Ái vẫn còn mười vạn quân.”* Gặp mặt Trần Quốc Tuấn, vua hỏi *“Thế giặc to như vậy mà chống với nó thì dân sự tàn hại, hay là trăm hãy chịu đầu hàng đi để cứu muôn dân?”* Trần Quốc Tuấn đáp *“Bệ hạ nói câu ấy thì thật là lời nhân đức, nhưng mà tôn miếu xã tắc thì sao? Nếu bệ hạ muốn hàng, xin trước hãy chém đầu tôi đi đã, rồi sau sẽ hàng.”* Toàn bộ diễn tiến vừa đề cập cho thấy một số vấn đề: (1) Hệ thống thông tin hiệu quả của cấp lãnh đạo Đại Việt; (2) Trần Nhân Tông đã bám sát tình hình tới mức độ gần như có mặt đang lúc diễn ra (realtime information, almost); (3) Với vai trò lãnh đạo tối cao, Trần Nhân Tông đã thẩm định lại tinh thần chiến đấu của người chỉ huy chiến trường ngay sau khi chiến lược phòng thủ bị tan vỡ; (4) Sự xuất hiện của vị lãnh đạo tối cao tại mặt trận và việc được thông báo cho biết về tiềm lực của Đại Việt đang dấu ở

Hoan Ái đã làm cho tinh thần quân binh không bị suy sụp. Rồi đến cuộc chiến vệ quốc lần thứ ba, trong cuộc hội nghị cao cấp nhất, Trần Nhân Tông đã hỏi Hưng Đạo Đại Vương “*Thế giặc năm nay thế nào.*” Và Trần Quốc Tuấn đã trình bày về sự nhận xét của ông. Một lần nữa Trần Nhân Tông đã hỏi để tái thẩm định tình hình. Ông muốn “nhìn thấy sự thật đúng như sự thật chính nó dưới đôi mắt của Trần Quốc Tuấn.” Nhìn lại toàn bộ cung cách làm việc của Trần Nhân Tông và những dữ kiện liên hệ, nếu chỉ thấy những câu hỏi dò của ông hoặc của vua cha Trần Thánh Tông đơn thuần là thể hiện của lòng nhân hoặc thể hiện của tánh nhất gan thì chưa thực sự hiểu nhiều về chiều sâu và tài năng của những con người lãnh đạo tài ba này. Chưa có một triều đại quân chủ nào, ngay cả những thể chế cận đại và hiện đại, trong suốt dòng lịch sử của dân tộc Việt có khả năng “biết lắng nghe” và lắng nghe có chủ đích, có sách lược, có hệ thống, có tiến trình như triều đại nhà Trần dưới sự lãnh đạo tối cao của Trần Nhân Tông. Chưa có một triều đại quân chủ nào trong suốt dòng lịch sử của dân tộc có khả năng biết lắng nghe và lắng nghe với tất cả tinh thần dân chủ thực hành. Không những Trần Nhân Tông và bộ phận lãnh đạo biết lắng nghe mà họ còn biết làm cho toàn dân toàn quân lắng nghe những quan

tâm của người lãnh đạo. Cái biết lắng nghe của Trần Nhân Tông, của bộ phận lãnh đạo nhà Trần, và của toàn dân quân Đại Việt đã huy động được sinh lực của dân tộc tới mức chưa từng có trong lịch sử; một thời mà vũ lực, tín lực và trí lực của đất nước được vận dụng tới đỉnh cao chưa từng có trong lịch sử.

Những thí dụ trên cho thấy người lãnh đạo cần phải biết lắng nghe từ nhiều loại đối tượng: lắng nghe thượng cấp, lắng nghe thuộc cấp, lắng nghe quần chúng, lắng nghe chính mình, lắng nghe cá nhân, lắng nghe tập thể, lắng nghe người trí, lắng nghe kẻ ngu, lắng nghe người thân cận, lắng nghe kẻ không quen, lắng nghe kẻ thù, lắng nghe đồng chí. Người lãnh đạo cần phải biết lắng nghe qua nhiều phương tiện: chuyện vãn, họp bàn, đại hội, nghị luận, chính sách và cơ trình, vân vân. Người lãnh đạo phải biết lắng nghe liên tục và lắng nghe chính xác, lắng nghe những cái thô phù lẫn những cái vi tế, lắng nghe với thực tâm và đảm lược. Và sau khi đã lắng nghe phải hành động vì mục đích tối hậu cho cái lắng nghe là để hành động, hành động đúng và hành động kịp thời.



“Người lãnh đạo phải biết lắng nghe liên tục và lắng nghe chính xác, lắng nghe những cái thô phù lẫn những cái vi tế, lắng nghe với thực tâm và đảm lược. Và sau khi đã lắng nghe phải hành động vì mục đích tối hậu cho cái lắng nghe là để hành động, hành động đúng và hành động kịp thời.”

4.2 biết thích ứng

Như đã nói, một người thích hợp để lãnh đạo phải biết giữ mình trong lúc đang lãnh đạo, để gánh vác công việc lãnh đạo một cách hiệu quả và để còn cơ hội tiếp tục vai trò lãnh đạo trong tương lai. Biết giữ mình có ý nghĩa là biết lắng nghe, biết thích ứng và biết tái tạo.

Thích ứng (adaptability) là một thù tính của những hệ thống phức tạp. Có hai loại hệ thống phức tạp: những hệ thống phức tạp không biến thái (complicated systems) và những hệ thống phức tạp biến thái (complex systems).

Với một hệ thống phức tạp không biến thái (a complicated system) toàn bộ hệ thống sẽ có một cấu trúc cố định (predetermined structure), đảm trách một hoặc một số chức năng cố định (predetermined function) và hành vi của hệ thống (system's behavior) đoán trước được (predictable). Những hệ thống nhỏ hơn (sub-systems) nằm bên trong hệ thống đó cũng có một cấu trúc nhất định, đảm trách một hoặc một số chức năng cố định và hành vi của chúng cũng đoán trước được; những hệ thống nhỏ hơn nữa (sub sub-systems) nằm trong một hệ thống lớn hơn đó cũng có một cấu trúc nhất định, đảm trách một hoặc một số chức năng

cố định và hành vi của chúng cũng đoán trước được; và dĩ nhiên những đơn vị cơ phận (basic components; parts) bên trong một hệ thống cũng có một hình trạng cố định, đảm trách một chức năng cố định và hành vi của chúng cũng đoán trước được. Vì thế những hệ thống phức tạp không biến thái còn được gọi là những hệ thống khẳng định (deterministic systems).

Một chiếc xe hơi là thí dụ của một hệ thống phức tạp không biến thái. Bên trong chiếc xe hơi có hơn 17 ngàn món đồ và mỗi món đồ có một hình trạng và chức năng cố định. Nhiều món đồ ráp nối với nhau thành một hệ thống nhỏ. Mỗi hệ thống nhỏ có một cấu trúc cố định, chức năng cố định, và hành vi của hệ thống nhỏ này tiên liệu được. Thí dụ như bóng đèn thường, bóng đèn pha, bóng đèn chạy trong sương mù, chụp đèn, trá đèn, dây điện, ốc vặn . . cấu hợp nên cái gọi là bộ đèn. Những hệ thống nhỏ ráp nối nhau làm thành một hệ thống lớn hơn cũng có cấu trúc cố định, chức năng cố định, và hành vi của hệ thống lớn hơn này cũng tiên liệu được. Thí dụ như bộ đèn mũi bên trái, bộ đèn mũi bên phải, bộ đèn đuôi bên trái, bộ đèn đuôi bên phải, bộ đèn nóc, bộ đèn cốp, và hệ thống điều khiển đèn cấu hợp nên cái gọi là hệ thống đèn. Những hệ thống lớn

hơn ráp nối lại với nhau làm thành một hệ thống lớn hơn nữa cũng có cấu trúc cố định, chức năng cố định, và hành vi của hệ thống lớn hơn này cũng tiên liệu được. Thí dụ như hệ thống đèn, hệ thống đề, hệ thống kèn, hệ thống cửa kính, hệ thống quạt nước, hệ thống máy lạnh . . . cấu hợp nên hệ thống điện của xe hơi. Rồi những hệ thống lớn hơn nối kết nhau làm thành một hệ thống toàn bộ cũng có cấu trúc cố định, chức năng cố định, và hành vi của nó cũng tiên liệu được. Thí dụ như hệ thống điện, hệ thống máy nổ, hệ thống thân sườn, hệ thống hợp số, hệ thống bánh làm nên một chiếc xe hơi. Dầu chiếc xe hơi là một hệ thống thật phức tạp được cấu tạo bởi nhiều bộ phận phức tạp với một tập hợp nhiều hình trạng của rất nhiều món đồ, chiếc xe vẫn là một thứ dễ điều khiển. Thí dụ như người sử dụng kéo bánh tay lái về phía trái thì xe sẽ hướng mũi về phía trái, đạp thắng thì xe sẽ dừng lại, gài số de thì xe sẽ chạy lùi, vân vân. Và trăm ngàn lần như một, chiếc xe không hành động khác hơn những gì nó được chế ra để thể hiện. Chính vì điều này nên mới nói hành vi của chiếc xe tiên liệu được (predictable behavior). Tóm lại, chiếc xe là thí dụ điển hình của một hệ thống khẳng định (deterministic system) và là một hệ thống tiên liệu được (predictable system).

Ngược lại, những hệ thống phức tạp biến thái (complex systems) là những hệ thống không khẳng định (non-deterministic systems) và là những hệ thống không thuần khiết được (non-tractable systems). Người ta khó có thể tiên liệu chính xác hành vi của một hệ thống phức tạp biến thái (non-predictable system), ngay cả trường hợp chức năng của những bộ phận cấu tạo nên hệ thống đó đều được hiểu rõ. Ngoài thuộc tính không khẳng định và không thuần khiết (complex system's first property: non-determinism and non-tractability), những hệ thống phức tạp biến thái còn có thuộc tính thứ hai là khó tách phân (complex system's second property: limited decomposability). Rất khó, nếu không muốn nói là không thể nào, tách phân được một hệ thống phức tạp biến thái thành những bộ phận riêng rẽ mà chức năng của mỗi bộ phận vẫn duy trì như trước (it is very difficult, if not impossible, to attempt decomposing a complex system into functionally stable parts). Những hệ thống phức tạp biến dạng có một cấu trúc năng động (a dynamic structure). Sự giao ứng thường trực của một hệ thống phức tạp biến thái với môi trường của nó (permanent interaction with its environment of a complex system) phối hợp với những thuộc tính nảy sinh và tự tổ chức của nó (properties of emergence and self-organization) cho phép

nó tự tái cấu tạo theo chức năng (allow it to functionally restructure itself). Nảy sinh và tự tổ chức là thuộc tính thứ ba của những hệ thống phức tạp biến thái (complex system's third property: emergence and self-organization). Nảy sinh là hoạt trình đưa đến những cấu trúc, những dạng tính, những thuộc tính mới và khế hợp (emergence is the process of deriving some new and coherent structures, patterns and properties). Hiện tượng nảy sinh xảy ra vì dạng tính, không theo trực tuyến và được phân bố, của những giao ứng giữa những phần tử bên trong hệ thống suốt một thời gian (emergent phenomena occur due to pattern, nonlienar and distributed, of interactions between the elements of the system over time). Thuộc tính nảy sinh không thể trực tiếp nhận ra và dự đoán được (not directly accessible; nor directly identifiable and anticipatory), dầu là hiểu biết tường tận từng bộ phận riêng lẻ nằm trong hệ thống đó, nhưng hiện tượng nảy sinh có thể quan sát được ở cấp độ tổng thể (obervable at a global level), dầu là khởi phát từ những phần tử ở cấp độ địa phương (even though generated by local-level elements). Còn cái nghiệm được của thuộc tính tự tổ chức nằm ở hiện tượng cấu trúc của hệ thống thường xuất hiện mà không có những áp lực rõ rệt hoặc những dính líu đến từ bên ngoài hệ thống (the

essence of self-organization is that system structure often appears without explicit pressure or involvement from outside the system). Nói một cách khác, những ràng buộc trên thể dạng của một hệ thống phức tạp biến thái là kết quả của những giao ứng giữa những phần tử bên trong hệ thống (the constraints on form of a complex system are internal to the system, resulting from the interactions among the elements within the system). Cái gọi là tự tổ chức có thể tiến triển dần theo thời gian hoặc không gian, có thể duy trì một hình dạng ổn cố hoặc có thể thể hiện một hiện tượng chuyển hóa tạm thời (the self-organization can evolve in either time or space, maintain a stable form or show transient phenomena). Sau hết, thuộc tính thứ tư của những hệ thống phức tạp biến thái là bản chất phân bố (complex system's fourth property: distributed nature). Một hệ hống gọi là được phân bố khi tài nguyên của hệ thống đó được phân phối trên nhiều điểm trong hệ thống (a system is said to be distributed when its resources are physically or virtually distributed on various locations). Những tài nguyên của một hệ thống có thể là tin tức, là năng lượng, là biểu trưng vân vân.

Trong thiên nhiên, một con ong hoặc một bầy

ong hoặc một tổ ong là thí dụ của một hệ thống phức tạp biến thái. Trong thế giới của loài người, một cá thể, một tập thể, một tổ chức, một hội đoàn, một công ty, một quốc gia là những thí dụ của một hệ thống phức tạp biến thái. Muốn hướng dẫn hoặc điều khiển những hệ thống phức tạp biến thái, người ta cần có sự hiểu biết ít nhiều về những thuộc tính trên.

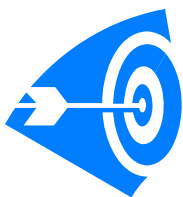
Và thích ứng là một năng lực tuyệt vời của những hệ thống phức tạp biến thái. Thích ứng của một sinh thể là năng lực chuyển đổi có lợi cho sự sinh tồn của sinh thể đó trước những thay đổi của môi trường (the adaptability of an organism is the ability to change in response to changes of its environment over the course of its lifetime). Thích ứng của một giống sinh thể là năng lực chuyển đổi có lợi cho sự sinh tồn của giống sinh thể đó trước những thay đổi của môi trường (the adaptation of a species is the ability to change in response to changes of its environment over many generations). Khả năng thích ứng (adaptive capability) của những hệ thống phức tạp biến thái có liên đới với, nếu không hoàn toàn đến từ, những thuộc tính vừa trình bày.

Nhân sự điều hành được thay thế, hệ thống chính

quyền được cải tổ, cơ cấu kinh tế được đổi mới, chính sách được điều chỉnh . . . là những hiện tượng nhìn thấy trong thế giới loài người đến từ cái gọi là khả năng thích ứng (adaptive capability).

Riêng trong giới hạn của những điều đang nói về sự vận dụng bản thân của một người lãnh đạo, cụm từ “biết thích ứng” đặc biệt chú trọng đến những điều sát thực hơn: (1) không bảo thủ, cố chấp, bám vào định kiến hạn hẹp, những nguyên nhân đốt cháy sinh lực và làm khô cạn đầu óc lẫn tâm huyết của mọi người chung quanh; (2) không ngã mạn và chủ quan, nguyên nhân đưa đến những thất bại tệ hại đã nhìn thấy trước và có thể ngăn chặn; (3) không để thiên kiến của chính mình và của những người vây quanh làm mù lòa, phải nhìn thấy sự thật đúng với sự thật như chính nó thì mới có thể cải thiện được hoàn cảnh và nắm được cơ hội tốt; (4) không giáo điều và cuồng tín, nguyên nhân làm cho thế giới nhỏ hẹp lại và đầy tang tóc; (5) không để bị thúc đẩy bởi cuồng vọng cá nhân, khát vọng tự nó là sức mạnh nhưng cuồng vọng - khát vọng thiếu hẳn những kiểm soát khách quan là động lực dẫn đến sự hủy diệt của chính mình và nhiều người khác; (6) không ngủ quên trên vinh quang của quá khứ cũng không để men vinh

quang của quá khứ làm say đắm hiện tại, nguyên nhân làm cho người ta tiếp tục quanh quẩn ở một chiến trường đáng lẽ đã phải rời bỏ từ lâu; (7) biết chặt đứt những quán tính lãnh đạo không thành công (unsuccessful leadership habits); (8) biết nghi vấn và tái thẩm định tất cả những giá trị, những điều, những cái “nghĩ rằng là” được nghiệm nhiên chấp nhận, để khởi phung phí sức lực và của cải xây dựng những công trình trên nền tảng sai lầm hoặc để khởi phung phí mồ hôi và xương máu theo đuổi những ảo ảnh; (9) biết điều chỉnh và tái điều chỉnh, nhanh chóng và đúng lúc, khi nhận được dấu hiệu cho thấy bối cảnh đang bắt đầu biến đổi; (10) biết đón nhận và đánh giá đúng mức những tác lực đến từ bên ngoài và khởi từ bên trong, để làm kế hoạch và quyết sách đối ứng; và (11) biết vẽ lại con đường hải hành, như một người thuyền trưởng lèo lái một con tàu trên đại dương.



Sau sự tan rã của nhà Hồ, quân Minh xâm lược tái lập sự cai trị hà khắc của họ trên mảnh đất Việt. Chúng chia nước ra làm 17 phủ và 5 châu. Thượng Thư Hoàng Phúc, một trí thức lỗi lạc của

Biết THÍCH ỨNG là . . .

"Không bảo thủ, cố chấp, bám vào định kiến hạn hẹp, những nguyên nhân đốt cháy sinh lực và làm khô cạn đầu óc lẫn tâm huyết của mọi người chung quanh."

"Không ngã mạn và chủ quan, nguyên nhân đưa đến những thất bại tệ hại đã nhìn thấy trước và có thể ngăn chặn."

"Không để thiên kiến của chính mình và của những người vây quanh làm mù lòa, phải nhìn thấy sự thật đúng với sự thật như chính nó thì mới có thể cải thiện được hoàn cảnh và nắm được cơ hội tốt."

"Không giáo điều và cuồng tín, nguyên nhân làm cho thế giới nhỏ hẹp lại và đầy tang tóc."

"Không để bị thúc đẩy bởi cuồng vọng cá nhân, khát vọng tự nó là sức mạnh nhưng cuồng vọng [khát vọng thiếu hẳn những kiểm soát khách quan] là động lực dẫn đến sự hủy diệt của chính mình và nhiều người khác."

"Không ngủ quên trên vinh quang của quá khứ cũng không để men vinh quang của quá khứ làm say đắm hiện tại, nguyên nhân làm cho người ta tiếp tục quanh quẩn ở một chiến trường đáng lẽ đã phải rời bỏ từ lâu."

"Biết chặt đứt những quán tính lãnh đạo không thành công."

"Biết nghi vấn và tái thẩm định tất cả những giá trị, những điều, những cái được nghiễm nhiên chấp nhận để khởi phung phí sức lực và của cải xây dựng những công trình trên nền tảng sai lầm hoặc để khởi phung phí mồ hôi và xương máu theo đuổi những ảo ảnh."

"Biết điều chỉnh và tái điều chỉnh, nhanh chóng và đúng lúc, khi nhận được dấu hiệu cho thấy bối cảnh đang bắt đầu biến đổi."

"Biết đón nhận và đánh giá đúng mức những tác lực đến từ bên ngoài và khởi từ bên trong, để làm kế hoạch và quyết sách đối ứng."

"Biết vẽ lại con đường hải hành, như một người thuyền trưởng lèo lái một con tàu trên đại dương."

nhà Minh, trông coi hai ty BỐ Chính và Án Sát. Lữ Nghị coi ty Trưởng Đô, tức là quyền thống nhiếp quân sự, và Hoàng Trung làm phó. Trương Phụ thì đi tìm những người Việt có danh tiếng và tài năng để chiêu dụ và ban cho những chức phẩm như là Tri Phủ, Tri Huyện, Tri Châu. Một số danh tài có liêm sỉ như Bùi Ứng Đẩu, Lý Tử Cấu, Lê Lợi khước từ sự mua chuộc của kẻ thù. Một số khác như Lương Nhữ Hố, Đỗ Duy Trung, Nguyễn Huân thì chạy theo giặc và gây ra nhiều việc tàn ác đối với dân chúng. Sau khi cất đặt xong Trương Phụ rút quân về Kim Lăng, mang theo bản đồ nước Việt, đàn bà Việt, sử sách Việt, đồ thư Việt, truyện ký Việt để dâng lên Yên Vương Lê Minh Thành Tổ. Chúng cướp đoạt nhiều sách quý được hai triều Lý Trần biên soạn. Cũng như các triều đại xâm lược trước, quân thần nhà Minh vội vã ra sức đồng hóa dân Việt. Chúng nhét vào tay dân Việt các sách Tứ Thư, Ngũ Kinh, Tinh Lý và lập ra Tăng Đạo để truyền bá văn hóa Hán. Chúng bày chuyện di phong đảo tục để biến dân Việt thành dân Hán. Chúng hà hơi vào bọn thầy bà âm dương, y phương, tăng đồ và đạo gia để bọn người này làm phù hóa phép đưa dân Việt vào con đường mê tín bại hoại. Bọn thầy bà này còn đi xa hơn là đã nảy ra điều khiến cả công việc giáo dục. Một mặt khác, cũng không kém thâm

độc, chúng dùng guồng máy cai trị để tận tình vơ vét tài nguyên của đất Việt và bóc lột đến cạn kiệt sinh lực của người Việt, nhất là dưới thời kỳ của Lý Bân, Mã Kỳ đến thay cho Trương Phụ. Lưng của dân Việt lở lói vì roi đòn của người Hán. Máu của dân Việt rưới trên đất Việt vì gươm đao của người Hán. Xương của dân Việt rải khắp sơn khê nước Việt vì sự tham lam của người Hán. Tang tóc đe dọa phủ trùm nước Việt vì sự cai trị của người Hán. Trong bối cảnh đó, Giản Định Đế đã nổi lên phát cờ khởi nghĩa. Giản Định Đế là con thứ của vua Trần Nghệ Tông, tên Trần Ngỗi, phiêu bạt tại làng Yên Mô, tỉnh Ninh Bình, được Trần Triệu Cơ phụ tá, xưng là Hoàng Đế, đặt niên hiệu là Hưng Khánh. Vì thực lực buổi đầu còn non nớt nên Giản Định Đế thua chạy vào Nghệ An được Đặng Tất, một vị cựu quan của nhà Trần đang nắm chức Đại Tri Châu ở Hóa Châu, hưởng ứng. Đặng Tất giết bọn quan lại nhà Minh rồi đem quân theo Giản Định Đế. Tại Đông Triều, Hải Dương, Trần Nguyệt Hồ cũng chiêu tập nghĩa binh nổi lên chống nhau với quân Minh nhưng không bao lâu sau thì bị bắt. Bộ hạ và quân binh của Trần Nguyệt Hồ chạy về Nghệ An nhập vào lực lượng của Giản Định Đế. Nhờ vậy thanh thế của Giản Định Đế bắt đầu lớn mạnh. Sau Đặng Tất giết hàng tướng theo Minh là Phạm Thế Căng tại

cửa Nhật Lệ. Từ đó Nghệ An trở vào thuộc ảnh hưởng của quân khởi nghĩa nhà Trần. Anh hùng nghĩa sĩ các nơi đi theo ngọn cờ kháng chiến giải phóng đất nước dưới sự lãnh đạo tối cao của Giản Định Đế. Tháng Chạp năm Mậu Tý 1408 Giản Định Đế hội họp được quân Cần Vương của các đạo Thuận Hóa, Tân Bình, Nghệ An, Diễn Châu và Thanh Hóa tiến ra Đông Đô. Tới Trường An, Bắc Ninh, thì các sĩ phu Bắc Hà và các cựu thần của những tiền triều cũng hưởng ứng nhiệt liệt. Xét thấy tình hình bất lợi, quan lại nhà Minh viết thư cầu cứu. Minh Thành Tổ sai Mộc Thạnh dẫn 40,000 quân Vân Nam kéo vào nước Việt hợp với quân Lữ Nghi. Tiến đến Bồ Cô, thuộc xã Hiếu Cổ huyện Phong Doanh, thì quân Minh đụng nhau với quân Trần một trận kịch liệt. Giản Định Đế đích thân cầm trống thúc quân liều chết với giặc. Nghĩa quân Việt chiến đấu vô cùng anh dũng. Tướng Lữ Nghi bị giết chết tại trận. Mộc Thạnh thua chạy, kéo quân về đóng ở thành Cổ Lộng do quân Minh xây tại làng Bình Cách huyện Ý Yên. Giản Định Đế muốn thừa thắng xua quân đánh Đông Đô nhưng Đặng Tất can ngăn, với lý do là hãy chờ quân các lộ kéo về đầy đủ rồi sẽ mở một cuộc tổng phản công. Rạn nứt nội bộ bắt đầu từ đó. Rồi Giản Định Đế nghe lời gièm pha bắt giết Đặng Tất và quan tham mưu Nguyễn Cảnh Chân.

Việc này làm tổn hại đến sự đoàn kết và tinh thần chiến đấu của nghĩa binh. Đặng Tất không những là một chiến tướng có nhiều mưu kế và thao lược mà còn là một vị tướng quyền biến -thể hiện trong việc ông đã giả vờ hợp tác với nhà Minh để bảo tồn lực lượng chờ thời- và là người đã làm cho Giản Định Đế trở thành một thực lực. Đặng Dung, con của Đặng Tất, và Nguyễn Cảnh Dị, con của Nguyễn Cảnh Chân, một phần vì phần nộ về việc cha mình bị giết chết một cách oan uổng một phần khác vì nhìn thấy một thực thể không còn thích hợp để lãnh đạo của Giản Định Đế -bắt đầu để lộ ra quá nhiều khuyết điểm- nên kéo quân bản bộ bỏ đi giúp cho người khác. Lực lượng và khí thế đấu tranh bị chia chẻ trầm trọng và dẫn đến con đường kết thúc thảm hại. Giản Định Đế, một người đang lãnh đạo và đang được ưu thế, đã không biết lắng nghe cũng không biết thích ứng để giữ mình. Sự thất bại của Giản Định Đế không những làm hại ông ta mà còn làm thương tổn sinh khí đấu tranh giải phóng đất nước của dân tộc vào thời đó.



Trước đây vua Chiêm là Chế Bồng Nga hay quấy rối biên giới nên vua Trần Duệ Tông sai Hành Khiển Đỗ

Tử Bình đem quân trấn giữ Hóa Châu. Chế Bông Nga dâng cống 10 mâm vàng cầu hòa thì bị Đỗ Tử Bình lấy làm cửa riêng rồi tâu đối với triều đình là Chế Bông Nga ngạo mạn vô lễ và đề nghị đem quân chinh phạt. Trần Duệ Tông tức giận quyết định cử binh đi đánh Chiêm Thành. Ngự Sử Đại Phu Trương Đỗ khuyên can “*Chiêm Thành chống lệnh, tội cũng chưa đáng phải giết. Song nó ở tận cõi tây xa xôi, núi sông hiểm trở. Nay bệ hạ vừa mới lên ngôi, đức chính, giáo hóa chưa thấm nhuần được tới phương xa, nên sửa sang văn đức khiến tự nó đến thần phục. Nếu nó không theo, sẽ sai tướng đi đánh cũng chưa muộn.*”¹² Trương Đỗ khuyên vua ba lần không được nên treo mũ bỏ đi. Quân Đại Việt kéo đến cửa Thị Nại đánh lấy đồn Thạch Kiều của Chiêm Thành rồi đóng tại động Kỳ Mang. Còn Chế Bông Nga thì dựng trại bên ngoài thành Đồ Bàn rồi sai viên quan nhỏ là Mục Bà Ma đến xin hàng. Hắn nói dối là Chế Bông Nga đã trốn, thành bỏ trống, nên tiến quân gấp đừng bỏ lỡ cơ hội. Trần Duệ Tông tin lời nên truyền lệnh tiến quân. Đại Tướng Đỗ Lễ can ngăn “*Nó đã chịu hàng là muốn bảo toàn đất nước làm đầu. Quan quân vào sâu đánh phá thành giặc là việc bất đắc dĩ. Xin hãy sai một biện sĩ cầm mảnh thư đến hỏi tội, để xem tình hình hư thực của giặc, như kế sách của Hàn Tín*

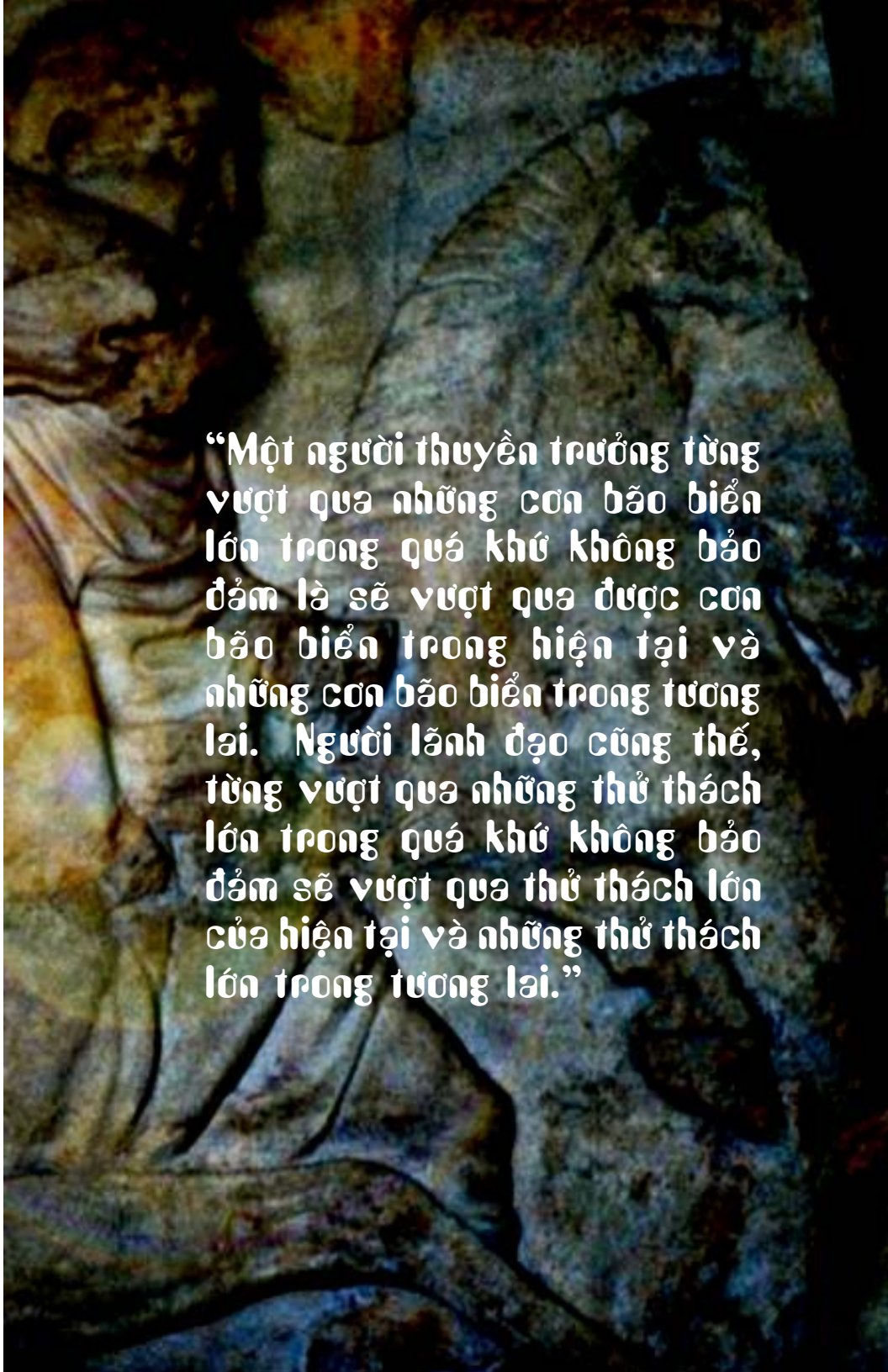
phá nước Yên ngày trước, không phải khó nhọc mà thành công. Cổ nhân nói: ‘lòng giặc khó lường.’ Thần xin bệ hạ hãy xét kỹ lại.” Trần Duệ Tông đáp “Ta mình mặc giáp cứng, tay mang gươm sắc, dãi gió dầm mưa, lội sông trèo núi, vào sâu trong đất giặc, không ai dám đương đầu với ta. Thế là cái cơ trời giúp cho ta đó. Huống chi nay chúa giặc nghe tin đã chạy trốn, không còn lòng dạ đánh nhau. Cổ nhân nói: ‘dùng binh quý ở thần tốc.’ Nay nếu dừng lại không tiến, thì thực là trời cho mà không lấy, để nó lại cơ mutu khác thì hồi sau kịp. Người chính là hạng đàn bà.” Rồi Trần Duệ Tông sai quân lấy áo đàn bà mặc cho Đại Tướng Đỗ Lễ và tiến quân vào lấy Đồ Bàn. “Quân lính nối gót nhau như râu cá mà đi. Cánh quân đi trước và cánh quân ở sau hoàn toàn cách biệt.”¹³ Quân Chiêm tràn ra vây hãm. Quân Đại Việt tan vỡ. Trần Duệ Tông, Đỗ Lễ, Nguyễn Nạp Hòa và Nguyễn Huyền Linh đều tử trận. Ngự Câu Vương Húc bị bắt sống. Đỗ Tử Bình chỉ huy hậu quân không dám đến tiếp viện nên sống sót. Lê Quý Ly đang vận lương nghe tin thất trận bỏ trốn về nước. Một tháng sau Chế Bồng Nga tiến quân đánh tới Thăng Long. Trần Duệ Tông tuy là một vị quân chủ của đất nước nhưng ông đã phơi bày một thực thể không thích hợp để lãnh đạo, một thực thể có quá nhiều khuyết

điểm. Trần Duệ Tông không biết lắng nghe cũng không biết thích ứng cho nên đã không thể giữ mình. Sự thất bại và cái chết của Trần Duệ Tông không chấm dứt ở đó. Nó đã tạo một cơ hội để cho Chế Bồng Nga biết được sự bệ rạc của Đại Việt lúc bấy giờ cho nên sau đó hắn đã mạnh tay tiến đánh Thăng Long, hại đến dân lành vô tội.

Trên một con tàu có thể có nhiều người cầm bánh lái nhưng chỉ có một người duy nhất quyết định con đường hải hành, đó là vị thuyền trưởng. Người lãnh đạo không khác người thuyền trưởng. Vạch ra con đường phải là vai trò của người lãnh đạo. Nhưng coi chừng!

Một người thuyền trưởng từng vượt qua những cơn bão biển lớn trong quá khứ không bảo đảm là sẽ vượt qua được cơn bão biển trong hiện tại và những cơn bão biển trong tương lai. Người lãnh đạo cũng thế, từng vượt qua những thử thách lớn trong quá khứ không bảo đảm sẽ vượt qua thử thách lớn của hiện tại và những thử thách lớn trong tương lai.

Thử thách của quá khứ có thể giống với thử thách của hiện tại hoặc của tương lai, nhưng giải pháp



“Một người thuyền trưởng từng vượt qua những cơn bão biển lớn trong quá khứ không bảo đảm là sẽ vượt qua được cơn bão biển trong hiện tại và những cơn bão biển trong tương lai. Người lãnh đạo cũng thế, từng vượt qua những thử thách lớn trong quá khứ không bảo đảm sẽ vượt qua thử thách lớn của hiện tại và những thử thách lớn trong tương lai.”

của quá khứ không bảo đảm sẽ áp dụng được cho hiện tại và tương lai. Và ngay cả kinh nghiệm của những lần vượt biển trong quá khứ cũng không chắc sẽ giúp được cho hiện tại và tương lai. Vì vậy người lãnh đạo phải ý thức rõ mỗi một thử thách là một cơn bão biển và cơn bão biển nào cũng có khả năng nhận chìm con tàu của người thuyền trưởng già kinh nghiệm đã từng vượt qua nhiều sóng gió.

Cũng không thể lấy bất cứ một con đường hải hành nào đã từng vượt bão trong quá khứ để vượt bão trước mặt. Lại càng không nên y lại vào con đường hải hành đang theo. Mỗi lần gặp bão là mỗi lần người thuyền trưởng phải vẽ lại một con đường hải hành mới để vượt qua đe dọa trước mặt. Biết vẽ lại con đường hải hành mới của người thuyền trưởng chính là cái biết thích ứng của người lãnh đạo.

Và, không những phải biết vẽ lại con đường hải hành mà còn phải vẽ lại con đường hải hành ngay khi mới nhận được dự báo. Người ta dễ bị nhận chìm vì đã để cho cái yên lành của biển làm cho mất cảnh giác không chú ý đến những dấu hiệu vi tế.



Chỉ sau 5 ngày tiến quân của địch tuyến phòng thủ chiến lược của Đại Việt bị chọc thủng nhiều lỗ và đe dọa tới tình hình toàn cuộc. Chính tay Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn thực hiện chiến lược phòng thủ này, dường như là phỏng theo chiến lược của Lý Thường Kiệt đã từng thực hiện hơn 200 năm về trước. Nhận được tin từ chiến trường đưa về, Trần Nhân Tông đã khẩn cấp đi ra Hải Đông để gặp Trần Quốc Tuấn bàn kế đối ứng với tình hình vô cùng bất lợi này. Sau cuộc họp mặt chớp nhoáng với Trần Quốc Tuấn, và đã thẩm định lại tinh thần chiến đấu của vị tổng tư lệnh chiến trường, Trần Nhân Tông ra lệnh cho ông điều quân các lộ về hội nghị ở Vạn Kiếp để thực hiện phương án mới: rút lui chiến lược và phản công chiến lược. Toàn bộ diễn biến cho thấy bộ phận lãnh đạo nhà Trần đã thay đổi phương án một cách dứt khoát và triệt để nhằm đáp ứng với tình huống mới. Nó hé mở cho thấy cung cách làm việc hiệu quả của bộ phận lãnh đạo nhà Trần. Hiệu quả đó không thể có được nếu Trần Nhân Tông hoặc Trần Quốc Tuấn không biết “thích ứng.” Và, với vai trò là người lãnh đạo tối cao của đất nước, thuyền trưởng Trần Nhân Tông đã vẽ một hải trình mới để đưa thuyền vượt bão. Với vai trò là tổng tư lệnh chiến trường, hoa

tiêu Trần Quốc Tuấn đã đưa thuyền vượt bão theo con đường hải hành mới. Cung cách chững chạc, và chắc chắn là tương kính nhau, của cả hai thể hiện tài năng và đức độ của những người lãnh đạo lớn. Hưng Đạo Đại Vương đã không mắc vào cái bệnh kiêu binh sai lầm là “tướng ngoài chiến trường không cần nghe lệnh vua” và Trần Nhân Tông không bị cái định kiến “cần khôn tại ngoại của tướng lãnh” chi phối để thể hiện đúng lúc và đúng mức cái bản lĩnh và trách nhiệm của một người lãnh đạo tối cao.



Sau khi quân Minh thua trận Tụy Động, trong trận đó Tham Tán Quân Vụ Trần Hiệp và Nội Quan Lý Lượng bị giết, Chinh Di Tướng Quân Vương Thông và Tham Tướng Mã Anh chạy về cố thủ thành Đông Quan và cho người đi cầu cứu. Thừa thế thắng lợi quân chủ lực của Bình Định Vương Lê Lợi tiến ra Đông Đô, một mặt vây chặt Vương Thông, một mặt khác Lê Quốc Hưng đánh thành Điêu Diêu và thành Thị Kiều, Trịnh Khả và Lê Khuyển đánh thành Tam Giang, Lê Sát và Lê Thụ đánh thành Xương Giang, Trần Lựu và Lê Bôi đánh thành Kỳ Ôn, chẳng bao lâu đều lấy được cả, một mặt khác nữa là nhanh chóng thu

phục các châu huyện, thiết lập chính quyền, bình định vùng tái chiếm. Được tin nguy ngập của bọn Vương Thông vua Minh Thành Tổ liền cử Chinh Lỗ Phó Tướng Quân An Viễn Hầu Liễu Thăng, Tham Tướng Bảo Định Bá Lương Minh, Đô Đốc Thôi Tụ, Binh Bộ Thượng Thư Lý Khánh, Công Bộ Thượng Thư Hoàng Phúc và Bộ Chính Sứ Nguyễn Đức Huân đem 100,000 quân cộng 20,000 ngựa chiến đi đường Quảng Tây sang đánh cửa Ba Lụy. Lại sai Chinh Nam Đại Tướng Quân Kiểm Quốc Công Mộc Thạnh, Tham Tướng Anh Hưng Bá Từ Hanh và Tây Ninh Bá Đàm Trung dẫn quân đi đường Vân Nam sang đánh cửa Lê Hoa. Khi hay tin viện binh của địch đang kéo sang, bộ phận lãnh đạo của kháng chiến quân đề xướng kế hoạch xuất toàn lực ráo riết đánh chiếm thành Đông Quan để triệt đường nội ứng. Nhưng Lê Lợi có một cái nhìn khác. Ông nói *“việc đánh thành là hạ sách, nay ta hãy cứ dưỡng binh đợi quân địch đến thì ra đánh. Hễ viện quân mà thua, thì quân trong thành tất phải ra hàng. Thế có phải làm một việc mà được hai hay không?”*¹⁴ Rồi ông ra lệnh phòng thủ nghiêm ngặt các nơi và bắt dân ở Lạng Giang, Bắc Giang, Tam Đái, Tuyên Quang và Quy Hóa triệt thoái ra khỏi vùng, bỏ đồng trống để tránh quân Minh. Lê Lợi lại ra lệnh cho Lê Sát, Lưu Nhân Chú, Lê Linh, Đinh

Liệt và Lê Thụ đem 10,000 quân và 5 con voi lên mai phục sẵn ở cửa Chi Lăng. Lại ra lệnh cho Lê Lý và Lê Văn An đem 30,000 quân dàn ra để đối địch. Khi quân Minh tiến đánh cửa Ba Lụy, Trần Lựu lui quân về giữ cửa Ai Lưu rồi lui về giữ cửa Chi Lăng. Liễu Thăng đặc ý đuổi tràn. Lê Lợi giả vờ cho người dâng thư xin lập Trần Cao lên làm vua và xin bãi binh. Liễu Thăng không đọc thư và tiếp tục tiến đánh. Quân Liễu Thăng áp đảo Chi Lăng. Lê Sát cử Trần Lựu ra đánh rồi giả thua bỏ chạy. Liễu Thăng lia đại binh phía sau chỉ dùng 100 kỵ binh đuổi theo rồi bị dẫn dụ vào chỗ bùn lầy có quân mai phục. Cuối cùng Liễu Thăng bị chém đầu tại núi Đảo Mã Pha, nay là Mã Yên Sơn, ngày 20 tháng 9 năm 1428. Quân chủ lực của Lê Lợi thừa thắng đánh mạnh. Lương Minh bị chém, Lý Khánh tự tử, Thôi Tụ và Hoàng Phúc bị bắt, Mộc Thạnh chạy dài. Đại quân của địch hoàn toàn tan vỡ. Chiến thắng Chi Lăng dẫn đến việc Vương Thông cầu hòa lần thứ hai và kết thúc chiến tranh. Với vai trò lãnh đạo tối cao, Lê Lợi đã quyết định thay đổi phương án từ bao vây Đông Quan sang tiêu diệt viện binh, một quyết định đưa đến chiến thắng dứt điểm. Thuyền trưởng Lê Lợi đã vẽ một hải trình mới để đưa thuyền vượt bão ngay khi vừa nhìn thấy dấu hiệu đe dọa từ chân trời xa. Toàn bộ diễn biến cho

thấy bộ phận lãnh đạo kháng chiến và bản thân Lê Lợi nhà đã thay đổi phương án một cách dứt khoát và triệt để nhằm đáp ứng với tình huống mới. Nó hé mở cho thấy cung cách làm việc hiệu quả của họ. Hiệu quả đó không thể có được nếu Lê Lợi và bộ phận lãnh đạo kháng chiến không có khả năng lắng nghe hoặc không có khả năng thích ứng.



Dấu hiệu đe dọa đất nước thực ra đã xuất hiện từ thời Trần mạt và mây đen dần lên ngày càng dày theo những biến động chính trị nội bộ của Đại Việt. Đến khi quân Minh áp đặt hệ thống cai trị của chúng thì con thuyền tổ quốc hoàn toàn bị vây hãm trong cơn bão xâm lược. Trong suốt thời gian từ 1403 cho tới 1413 cũng có những người thuyền trưởng đã đứng lên cố gắng gánh vác sứ mạng lèo lái để đưa nó ra khỏi cảnh bị dập vùi. Hai khuôn mặt đáng kể là Trùng Quang Đế Trần Quý Khoách (1403-1413) và Giản Định Đế Trần Ngỗi (1407-1409). Nhưng những người này chỉ biết nương vào cái tinh thần “trung quân” của quần chúng với hy vọng dựng lại Trần triều từ những phế liệu mục nát. Và họ cũng không có đủ tài năng, dẫu là có đảm lược đối mặt với quân thù để

vùng vẫy một phen. Đa số sĩ phu thời đó cũng không vượt khỏi cái định kiến trung quân nên chọn con đường “phù Trần” để thể hiện lòng “ái quốc” của họ. Quân Minh xâm lược đưa ra cái chiêu bài “*phù Trần diệt Hồ*” để mà mất quần chúng ngây thơ và lợi dụng những tên nô tài bán nước. Trong bối cảnh tăm tối đó, Lê Lợi và Nguyễn Trãi nhận ra một điều là hướng đi phù Trần sẽ không bao giờ dẫn con thuyền tổ quốc ra khỏi cơn bão dữ. Một quãng thời gian dài bế tắc, từ 1413 cho đến 1418, sau sự thất bại của hai cuộc khởi nghĩa phù Trần làm cho Lê Lợi và Nguyễn Trãi càng tin chắc vào nhận xét của mình. Rồi Lê Lợi quyết định phát cờ khởi nghĩa xưng là Bình Định Vương năm 1418 và Nguyễn Trãi gia nhập lực lượng năm 1420. Hai con người tài ba này đã đưa ra một chiêu bài mới để vực dậy sinh lực kháng chiến chống Minh: “*Việc nhân nghĩa cốt ở yên dân, quân điếu phạt chỉ vì khử bạo . . . Dẫu cường nhược có lúc khác nhau, song hào kiệt đời nào cũng có. . . Dem đại nghĩa để thắng hung tàn, lấy chí nhân mà thay cường bạo.*” Lê Lợi và Nguyễn Trãi đã vạch ra một quan điểm “rất cách mạng” để thuyết phục quần chúng: (1) đối tượng để phục vụ là nhân dân chứ không phải là chế độ; (2) trung quân không đồng nghĩa với ái quốc; (3) nếu một chế độ đã mục nát thì phải thay

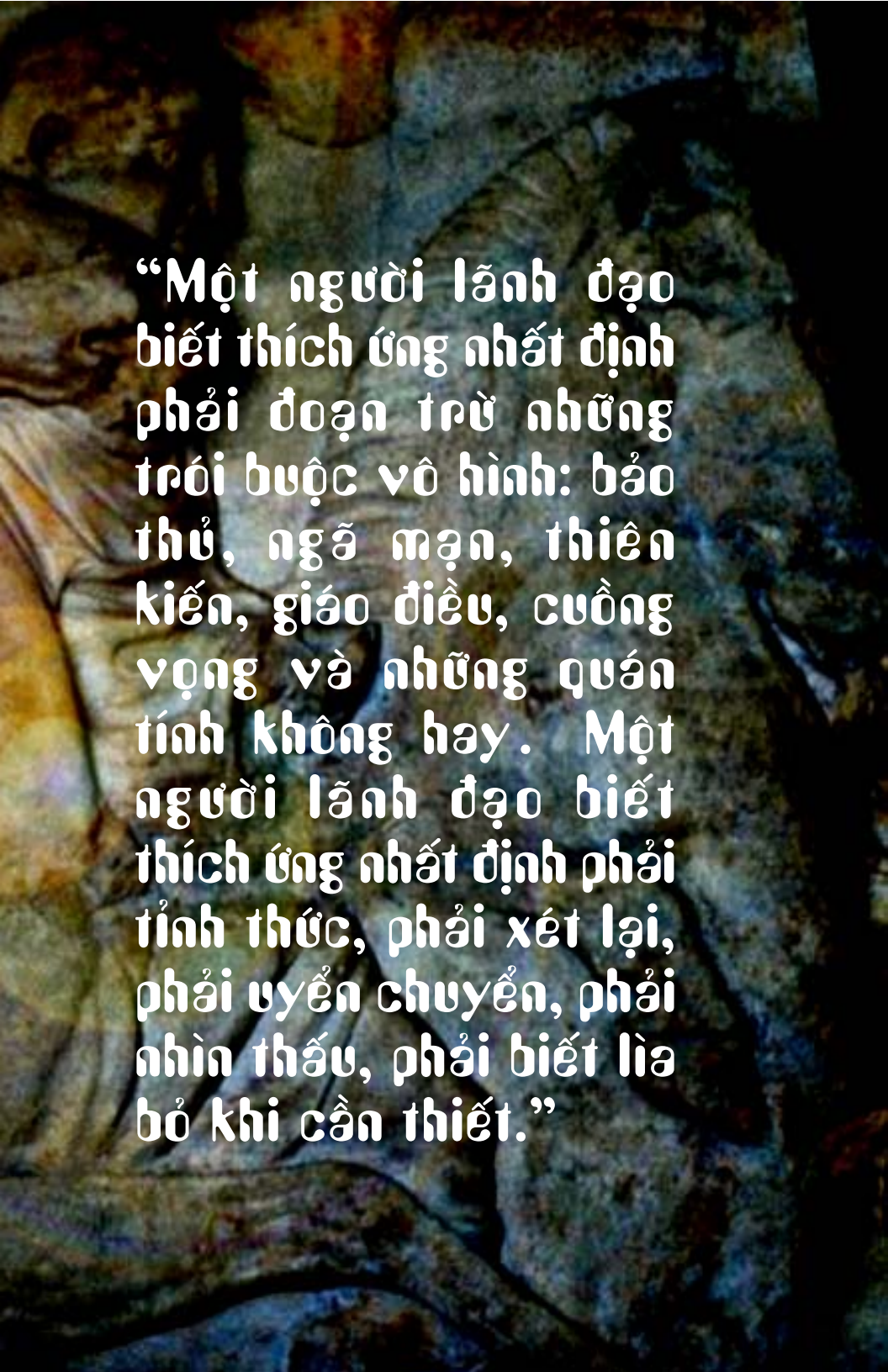
nó đi để tổ quốc được sống còn, đó mới chính là ái quốc thực sự; (4) sử dụng chiến tranh chỉ để đánh đổ bạo quyền, mang lại hòa bình và xây dựng một thể chế nhân đạo phục vụ cho dân chứ không thể sử dụng chiến tranh cho tham vọng của một dòng họ hoặc một đảng phái. Và hai ông không những đã thuyết phục được quần chúng mà còn vận động được quần chúng để sau cùng đạt đến chiến thắng vinh quang dành lại chủ quyền cho đất nước. Thuyền trưởng Lê Lợi và Nguyễn Trãi đã biết vẽ ra một hải trình mới để đưa con thuyền dân tộc ra khỏi cơn bão xâm lược tối tăm kéo dài gần một phần tư thế kỷ. Vẽ được con đường hải hành đó cho công cuộc kháng chiến giải phóng dân tộc là kết quả của khả năng biết lắng nghe và biết thích ứng với cái bối cảnh đang vận hành.



Vừa lên ngôi là Trần Nhân Tông đã phải đối đầu với hiểm họa xâm lược của Nguyên Mông. Ông biết rõ sức mạnh quân sự của kẻ thù đáng sợ này. Nếu muốn đê bẹp được dã tâm của chúng, ông cần phải huy động tất cả mọi tiềm lực của Đại Việt. Câu hỏi khó khăn nhất cho người lãnh đạo tối cao của đất nước lúc này là: làm thế nào để

huy động mọi tiềm lực của đất nước dưới điều kiện hiện hữu? Trần Nhân Tông đã hoạch định và ban hành một loạt chính sách xã hội, kinh tế, ngoại giao, chính trị và quân sự nhằm chạy đua với thời gian để nâng cao mọi tiềm lực của quốc gia trước khi huy động vào công cuộc chiến tranh vệ quốc. Tiếp theo đó Trần Nhân Tông đã cho triệu tập Hội Nghị Bình Than, tháng 2 năm 1282, một cuộc hội nghị vừa mang tính cách quân sự bàn kế chống giặc vừa mang tính cách chính trị nhằm vận động tư tưởng và thống nhất quyết tâm kháng chiến chống giặc. Mục tiêu của Trần Nhân Tông tại Hội Nghị Bình Than là tạo sự đoàn kết rộng lớn giữa mọi thành phần, nhất là giữa những vị thân vương quan lại, và chinh phục nhân tâm. Trần Nhân Tông đã kích động tinh thần dân tộc và ý thức chủ quyền lãnh thổ để gây khí thế quyết tâm giữ nước. Trong hội nghị này ông tha tội cho Trần Khánh Dư, cho phục hồi tước hiệu cũ để cùng ngồi với các vương hầu bàn việc nước. Đồng thời ông phong cho Trần Quang Khải làm Thượng Tướng Thái Sư. Tháng 11 năm 1283, Trần Nhân Tông cho hội tất cả vương hầu đem toàn binh lực thủy bộ tập trận rồi phong cho Trần Quốc Tuấn làm Quốc Công Tiết Chế Thống Lĩnh Thiên Hạ Chư Quân Sự và giao trách nhiệm cho những tướng tài chuẩn bị chiến tranh. Ông không do dự

giao quyền tổng chỉ huy quân đội cho Trần Quốc Tuấn, dầu biết rõ quyết định đó có thể trở thành mối họa diệt thân và mất ngai vàng nếu Trần Quốc Tuấn lợi dụng cơ hội để trả thù cho cha, mối hiềm khích do những đời trước gây ra. Chính sự trong sáng của tâm hồn, sự dũng cảm của hành động, sự ý thức trách nhiệm cao cả của người lãnh đạo và lòng yêu nước nhiệt thành của Trần Nhân Tông đã vĩnh viễn chinh phục anh em con cháu Hưng Đạo Vương Trần Quốc Tuấn và binh tướng nhà Trần. Rồi chính sách đại đoàn kết của Trần Nhân Tông –nhằm vận động tiềm năng của mọi thành phần, không phân biệt giai cấp, tuổi tác, tôn giáo, nguồn gốc dân tộc– được mở rộng và đi sâu vào quần chúng qua lời hịch của Hưng Đạo Đại Vương. Và sau hết Hội Nghị Diên Hồng được triệu tập, đánh dấu đỉnh cao và là điểm cuối của đoạn đường chuẩn bị chiến tranh vệ quốc. Thuyền trưởng Trần Nhân Tông đã biết vẽ một hải trình để đưa con thuyền tổ quốc vượt bão ngay từ lúc dấu hiệu dự báo vừa mới hình thành; đó là việc Thừa Tướng Lục Tú Phu cõng vua Nam Tống nhảy sông tự vận. Trần Nhân Tông không thể vẽ được hải trình này nếu ông không biết lắng nghe và không biết thích ứng với bối cảnh đang vận hành.



“Một người lãnh đạo biết thích ứng nhất định phải đo đạc trừu tượng những thứ vô hình: bảo thủ, ngã mạn, thiên kiến, giáo điều, cuồng vọng và những quán tính không hay. Một người lãnh đạo biết thích ứng nhất định phải tỉnh thức, phải xét lại, phải uyển chuyển, phải nhìn thấu, phải biết là bỏ khi cần thiết.”

Những thí dụ trên cho thấy một người lãnh đạo biết thích ứng nhất định phải đoạn trừ những thói buộc vô hình: bảo thủ, ngã mạn, thiên kiến, giáo điều, cuồng vọng và những quán tính không hay. Một người lãnh đạo biết thích ứng nhất định phải tỉnh thức, phải xét lại, phải uyển chuyển, phải nhìn thấu, phải biết lìa bỏ khi cần thiết.

4.3 biết tái tạo

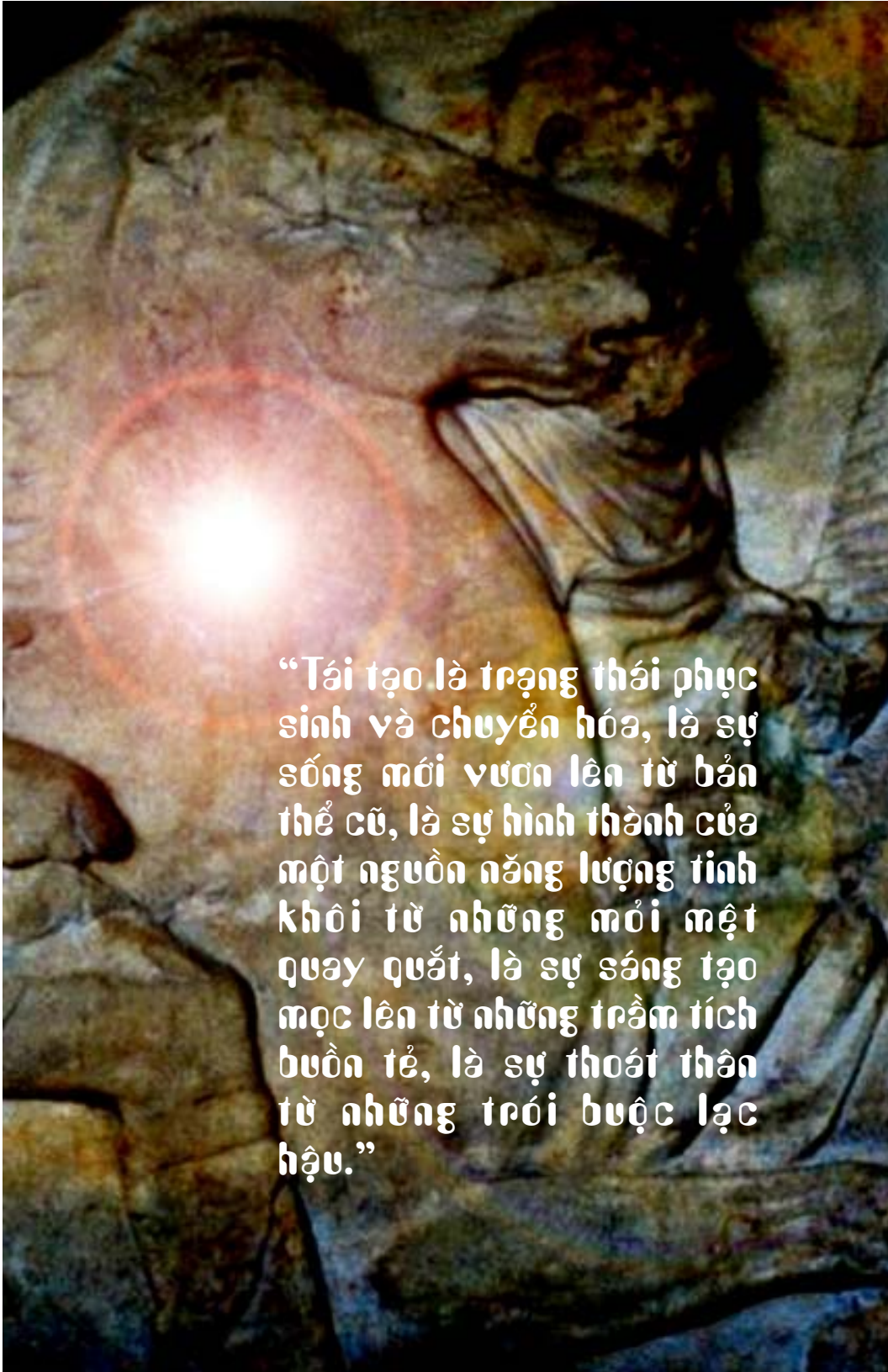
Thêm một lần nữa, như đã nói, một người thích hợp để lãnh đạo phải biết giữ mình trong lúc đang lãnh đạo, để gánh vác công việc lãnh đạo một cách hiệu quả và để còn cơ hội tiếp tục gánh vác vai trò lãnh đạo trong tương lai. Biết giữ mình có ý nghĩa là biết lắng nghe, biết thích ứng, và biết tái tạo.

Một dây leo khô cỗi trở chồi non hồi sinh, một hạt giống mọc mầm hóa thành cây, một con thằn lằn mọc ra cái đuôi mới thay cho cái đã bị cụt, một con cua mọc ra cái càng mới thay cho cái đã bị gãy, một con gà thay bộ lông mới có màu sắc tươi đẹp hơn, một con rắn lột da để dài lớn hơn, một giấc ngủ sâu cho sinh lực tràn đầy . . . là hiện tượng nhìn thấy trong thiên nhiên đến từ cái gọi là khả năng tái tạo (regenerative capability).

Căn nhà mới mọc lên từ một nền nhà cháy, cầu đường được kiến tạo từ lối mòn và mương rạch, rừng cây được trồng lại xanh tốt sau đợt thu hoạch, đất được bón phân trở thành màu mỡ hơn cho vụ mùa mới, món ăn được chế tạo biến cải với vô số mùi vị, quần áo được tạo mẫu thay hình với muôn màu sắc, một giả thuyết được khởi xướng từ sự sụp đổ nền tảng của một giả thuyết khác, một bài học được khai sinh từ tro bụi lịch sử, một minh triết được rút ra từ chứng nghiệm bản thân, một sản phẩm văn hóa được nhào nặn từ đau khổ của quá khứ, kinh tế xã hội được kiến tạo lại sau một cuộc chiến tranh tàn hủy, chính quyền mới được thành lập và xã hội ổn định hơn sau một biến động chính trị . . . là hiện tượng nhìn thấy trong sinh hoạt của loài người đến từ cái gọi là khả năng tái tạo.

Tái tạo là trạng thái phục sinh và chuyển hóa, là sự sống mới vươn lên từ bản thể cũ, là sự hình thành của một nguồn năng lượng tinh khôi từ những mỗi một quay quắt, là sự sáng tạo mọc lên từ những trầm tích buồn tẻ, là sự thoát thân từ những trói buộc lạc hậu.

Biết tái tạo có nghĩa là biết vận dụng và thúc đẩy khả năng tái tạo; cũng là biết vận dụng và thúc



“Tái tạo là trạng thái phục sinh và chuyển hóa, là sự sống mới vươn lên từ bản thể cũ, là sự hình thành của một nguồn năng lượng tinh khôi từ những mớ một quay quắt, là sự sáng tạo mọc lên từ những trầm tích buồn tẻ, là sự thoát thân từ những trói buộc lạc hậu.”

Biết Tái Tạo là . . .

"Biết lột xác biến thành con người mới cho vai trò mới trong giai đoạn mới."

" Biết làm cho thuộc viên và quần chúng hồi phục sinh lực sau những tiêu hao lớn."

"Biết bảo dưỡng sinh lực của thuộc viên và quần chúng để vận dụng lâu dài và hiệu quả."

"Biết lấy hành động gương mẫu của bản thân hoặc của những nhân vật đương thời để dẫn dắt hành động của thuộc cấp hoặc của quần chúng."

"Biết làm sống lại những hành động gương mẫu của những nhân vật lịch sử hoặc xiển dương thành tích của họ để dẫn dắt hành động của thuộc cấp hoặc của quần chúng."

"Biết liên tục tìm kiếm và đào tạo nhân tài để đáp ứng nhu cầu trong hiện tại và trong tương lai."

"Biết chọn lựa và uốn nắn người kế nhiệm để tiếp nối vai trò lãnh đạo trong tương lai."

đầy trạng thái phục sinh và chuyển hóa ở cá nhân (individual), ở tập thể (team), ở tổ chức (organization).

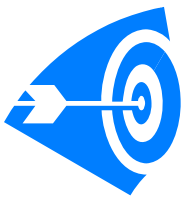
Riêng trong giới hạn của những điều đang nói về sự vận dụng bản thân của một người lãnh đạo, cụm từ “biết tái tạo” đặc biệt chú trọng đến việc (1) biết lột xác biến thành con người mới cho vai trò mới trong giai đoạn mới; (2) biết làm cho thuộc viên và quần chúng hồi phục sinh lực sau những tiêu hao lớn; (3) biết bảo dưỡng sinh lực của thuộc viên và quần chúng để vận dụng lâu dài và hiệu quả; (4) biết lấy hành động gương mẫu của bản thân hoặc của những nhân vật đương thời để dẫn dắt hành động của thuộc cấp hoặc của quần chúng; (5) biết làm sống lại những hành động gương mẫu của những nhân vật lịch sử hoặc xiển dương thành tích của họ để dẫn dắt hành động của thuộc cấp hoặc của quần chúng; (6) biết liên tục tìm kiếm và đào tạo nhân tài để đáp ứng nhu cầu trong hiện tại và trong tương lai; (7) biết chọn lựa và uốn nắn người kế nhiệm để tiếp nối vai trò lãnh đạo trong tương lai.



Nguyễn Trãi là một người khoa bảng sau lại biến thành một chiến sĩ kháng

chiến, là một quan chức của nhà Hồ với chức vụ Ngự Sử Đài Chính Chuông sau lại biến thành một nhà cách mạng tài hoa của Bình Định Vương Lê Lợi, là một thiếu niên không nỡ thấy cha bị đày nên chạy theo xe “khóc lóc” sau lại biến thành một nhà lãnh đạo lớn của dân tộc. Nguyễn Trãi là thí dụ điển hình của một con người biết lột xác để biến thành con người mới cho vai trò mới trong giai đoạn mới. Tương tự, Dương Vân Nga là một người đàn bà được mô tả là “một vai gánh vác cả 3 sơn hà.” Bà chính thức thành hôn 3 lần trong cuộc đời với 3 vị vua -Ngô Xương Văn, Đinh Bộ Lĩnh, Đinh Tiên Hoàng- nối liền 3 vương triều Ngô, Đinh và Tiền Lê. Dương Vân Nga là con gái của sứ quân Dương Tam Kha. Lần đầu tiên trong cuộc đời, bà thành hôn với Nam Tấn Vương Ngô Xương Văn, vị vua cuối cùng của triều đại nhà Ngô, là con trai thứ hai của Ngô Quyền với Dương Thị Như Ngọc, và sinh ra Ngô Nhật Khánh. Năm 965 Ngô Xương Văn qua đời, mở ra thời kỳ binh loạn 12 sứ quân, và con ông là Ngô Nhật Khánh chiếm cứ Đường Lâm. Năm 976 Đinh Tiên Hoàng bức hàng Ngô Nhật Khánh, lấy mẹ của Ngô Nhật Khánh làm vợ, gả con gái cho Ngô Nhật Khánh, và cưới em gái của Ngô Nhật Khánh cho Đinh Liễn. Thêm một lần nữa Dương Vân Nga thành hôn với một vị quân vương, một

giải pháp chính trị. Sau khi Vạn Thắng Vương Đinh Tiên Hoàng bị đầu độc chết, bà trở thành Hoàng Thái Hậu, rồi giúp Lê Hoàn lên làm vua lấy hiệu Đại Hành Hoàng Đế và trở thành Đại Thắng Minh Hoàng Hậu. Hôn nhân lần ba của bà cũng lại là một giải pháp chính trị. Với những biến động diễn tiến trong suốt ba triều đại, và bà lúc nào cũng nằm trong trọng tâm của của những cơn lốc chính trị đó, Dương Vân Nga đã lột xác nhiều lần để biến thành con người mới cho vai trò mới trong giai đoạn mới. Và ở mỗi giai đoạn bà đã xứng đáng với vai trò của một người lãnh đạo có khả năng. Nguyễn Trãi và Dương Vân Nga thực sự là những người đã chứng tỏ được một khả năng tái tạo ngoại hạng.



Trong mười năm kháng chiến Bình Định Vương Lê Lợi có ba lần chạy về ẩn trốn nơi căn cứ Chí Linh. Trong lần thứ ba lực lượng kháng chiến bị tổn hao nhiều và tinh thần của nghĩa binh vô cùng kiệt quệ. Trước đe dọa bị tan rã, Bình Định Vương đành sai Lê Trân đi cầu hòa với giặc để có đủ thời gian khôi phục. Vài năm sau Bình Định Vương phục hồi được lực lượng và khởi quân đánh tiếp. Toàn bộ diễn biến này cho thấy Lê Lợi đã biết tái

tạo lại sinh lực cho binh sĩ của mình nói riêng và sinh lực của cuộc kháng chiến nói chung sau những tiêu hao trầm trọng.



Mùa xuân của năm 1038, vua Lý Thái Tông ngự ra cửa Bồ Cai để dự lễ cày ruộng tịch điền. Vua sai hữu ty dọn cỗ đắp đàn rồi đích thân làm lễ tế cúng Thần Nông. Tế xong vua tự cầm cày để muốn làm lễ tự cày. Các quan đi theo ông đã can ngăn và nói “*đó là việc làm của nông phu, cần gì bệ hạ phải làm thế.*” Vua nói “*trẫm không tự cày thì lấy gì làm xôi cúng, lấy gì cho thiên hạ noi theo?*” Nói xong vua đẩy cày 3 lần rồi thôi. Là một người rất chăm lo đến sản xuất nông nghiệp, ngoài việc hoạch định chính sách tích cực và tiến bộ đối với nông nghiệp, Lý Thái Tông đã nhiều lần tự mình đi làm ruộng, lấy đó làm hành động thiết thực để cổ vũ nông dân và nông nghiệp. Một sự kiện khác, vào tháng 2 năm 1040 vua Lý Thái Tông thành tựu trong việc dạy cung nữ dệt được gấm vóc. Cùng trong tháng ấy nhà vua đã xuống chiếu mở kho phát hết gấm vóc mua của nước Tống trước đây để may áo ban cho các quan, từ ngũ phẩm trở lên thì áo bào bằng gấm, từ cửu phẩm trở lên thì áo bào bằng vóc. “*Nhà vua làm*

vậy là để tỏ ý là từ đây về sau vua sẽ không dùng gấm vóc của nước Tống nữa.”¹⁵ Bàn về hai việc này, sử gia Nguyễn Khắc Thuần đã nói¹⁶ “Một lần vua cầm cày hơn ngàn lần vua xuống chiếu khuyến dụ, một lần vua gần dân hơn ngàn lần vua hô hào cổ vũ. Thời ấy, nước Đại Việt ta là một trong những quốc gia hùng cường ở vùng Đông Nam Á. Một trong những cội nguồn của sức mạnh Đại Việt là ở đây chăng?” và “Cung nữ mà còn dệt vải, thứ dân ai dám nói nghề dệt là thấp hèn. Muốn khắp thiên hạ dùng hàng nội, trước hoàng đế phải làm gương. Đấng chí tôn mà còn mặc hàng lụa là trong nước sản xuất, quan dân các hạng ai dám chê đó là mặt hàng chả ra gì. Vua Lý Thái Tông ít nói. Ít để chí ở sự lập ngôn, chỉ lo lòng làm gương cho thiên hạ. Xem ra, gương ấy không phải chỉ sáng một đời cho quan quân một thời.” Những lời này rõ ràng muốn khẳng định giá trị và hiệu quả của việc nhà vua vận dụng hành động gương mẫu của bản thân để dẫn dắt quần thần và dân chúng. Chưa hết, năm 1044 nhân thấy được mùa lớn, Lý Thái Tông tuyên bố “nếu trăm họ đã no đủ, trăm lo gì không no đủ” rồi ra lệnh xá một nửa thuế cho cả nước. Thêm một lần nữa ông chứng thực bằng hành động cho quần chúng thấy rõ thế nào là gương “biết khoan sức dân và biết đặt niềm tin ở dân.” Rồi

trong một ngày mùa đông giá rét vào tháng 10 năm 1055, vua Lý Thánh Tông, con trưởng của Lý Thái Tông và Kim Thiên Thái Hậu, xót xa nói với quan tả hữu rằng “*Trẫm ở trong cung sưởi than xương thú, mặc áo lông chồn còn rét thế này, nghĩ đến [những] người tù bị giam trong ngục, khổ sở về gông cùm, chưa rõ ngay gian, ăn không no bụng, mặc không kín thân, khốn khổ vì gió rét, hoặc có kẻ chết không đáng tội, trẫm rất thương xót. Vậy lệnh cho hữu ty phát chẩn chiếu, và cấp cơm ăn ngày hai bữa.*”¹⁷ Ông đã dạy cho quần thần bài học vỡ lòng về cách đối xử nhân bản đối với những người tù nhân, bất kể là có tội hay vô tội. Năm 1127, vua Lý Nhân Tông, con của Lý Thánh Tông và Linh Nhân Thái Hậu, đã di chiếu như sau: “*Trẫm nghe phàm các loài sinh vật không loài nào không chết. Chết là số lớn của trời đất, lẽ đương nhiên của mọi vật. Thế mà người đời không ai là không thích sống mà ghét chết. Chôn cất hậu làm mất cơ nghiệp, để tang lâu làm tổn tính mệnh, trẫm không cho thế là phải. Ta đã ít đức, không lấy gì làm cho trẫm họ được yên, đến khi chết đi lại khiến cho thứ dân mặc áo sô gai, sớm tối khóc lóc, giảm ăn uống, bỏ cúng tế, làm cho lỗi ta thêm nặng, thiên hạ sẽ bảo ta là người thế nào! Trẫm xót phận tuổi thơ đã phải nối ngôi báu, ở trên các vương hầu, lúc nào cũng*

*nghiêm kính sợ hãi. Đã 56 năm nay, nhờ anh linh của tổ tông, được hoàng thiên phù hộ, bốn biển yên lành, biên thù ít biến, chết mà được xếp sau các bậc tiên quân là may rồi, còn phải thương khóc làm gì? . . .Việc tang thì chỉ 3 ngày bỏ áo trở, nên thôi thương khóc; việc chôn thì nên theo Hán Văn Đế, cốt phải kiệm ước, không xây lăng mộ riêng, nên để ta hầu bên cạnh tiên đế. . . . Các người nên thật lòng kính nghe lời trẫm, báo rõ cho các vương công, bày tỏ trong ngoài.”*¹⁸ Trước khi ra đi, Lý Nhân Tông vẫn còn dùng chính cái chết của bản thân mình để dạy bài học “kiệm ước, khiêm tốn, giản dị và nhân từ” cho quần thần và bá tánh noi theo. Xem ra ở cương vị lãnh đạo tối cao, những minh quân triều Lý quả thực đã biết tận dụng một khía cạnh thực dụng nhất của khả năng tái tạo: tự làm gương.



Trong 3 lần chiến tranh vệ quốc chống Nguyên Mông, tất cả hoàng thân quốc thích nhà Trần đều ra tuyến đầu để chỉ huy chống giặc, ngay cả Hoàng Đế đương nhiệm và vua cha Thái Thượng Hoàng cũng ra chỉ huy mặt trận. Thay vì ở phía sau hậu phương ra lệnh “xung phong,” họ đã nói bằng hành động với dân quân của mình là “hãy

theo tôi tiến lên diệt giặc cứu nước.” Trong cuộc chiến chống Nguyên Mông xâm lược lần thứ hai năm 1285, sau các trận Vạn Kiếp, Phả Lại và Bình Than địch tiến đánh Vũ Ninh và Đông Ngạn rồi tiến xuống Gia Lâm trong khi đó dân quân Đại Việt rút về Thăng Long theo đường sông Thiên Đức. Quân Nguyên Mông tiếp tục theo gót đánh vào hai cứ điểm Thiên Mạc và A Lỗ. Đại Việt hội quân về Đại Hoàng và sau đó thực hiện một cuộc triệt thoái chiến lược về Thiên Trường. Xuất phát từ Thăng Long, đích thân Thoát Hoan tiến quân đánh vào cứ điểm Đại Hoàng trong lúc Đại Việt đang hội quân tại đó. Một trận đánh lớn đã diễn ra tại đây và một trận đánh lớn khác tại bến Phú Tân. Sau thời điểm này toàn bộ quân chủ lực của Đại Việt cộng với các đơn vị địa phương đã tập trung về Thiên Trường rồi từ đó tiếp tục triển khai triệt thoái chiến lược về Thanh Hóa tại cửa biển Giao Thủy để tránh hai gọng kìm, một của Thoát Hoan từ hướng Bắc đánh xuống và một của Toa Đô từ hướng Nam đánh lên. Rồi toàn bộ binh lực của Nguyên Mông nằm trọn tại vùng đồng bằng Bắc Bộ trong khi chủ lực của Đại Việt thì đóng tại Thanh Hóa. *“Vô hình trung địch rơi vào tình huống vô cùng khó khăn: chúng bị treo lơ lửng giữa một mẻ lưới thiên la địa võng của quân dân Đại Việt.”* Trong suốt hành trình triệt thoái chiến

lược, chính bản thân của hai vua Trần Thánh Tông và Trần Nhân Tông đã nhiều lần đem mạng mình ra làm mồi nhử cố ý làm tiêu hao lực lượng quân địch và dẫn dụ chúng lún sâu vào trận địa bất lợi để rồi sau đó dân quân Đại Việt có thể triển khai chiến lược bao vây và tiêu diệt. Qua hành động của bản thân hai vua đã thể hiện một cách vô cùng “thực tế và gần gũi” cái gì thực sự là “*dân vi quý, xã tắc thứ chi, quân vi khinh*” của người lãnh đạo có dư tài và đức. Sau khi đập tan đợt xâm lược thứ ba, Trần Nhân Tông đã cử Trung Đại Phu Trần Khắc Dụng đi cống phương vật, năm 1288, và kèm theo đó là một lá thư lên án tội ác chiến tranh. Vua Trần Nhân Tông viết: “*Năm Chí Nguyên thứ 23 (1286), bình chương A Lý Hải tham công ngoài biên giới, làm trái thánh chỉ. Do thế, tiểu quốc sinh linh một phương phải chịu lầm than. . . Mùa đông năm Chí Nguyên thứ 24 (1287) lại thấy đại quân thủy bộ đều tiến sang, thiêu đốt chùa chiền khắp nước, đào bới mồ mả tổ tiên, bắt giết người dân già trẻ, đập phá sản nghiệp trăm họ, các hành động tàn nhẫn phá phách không gì là không làm. . . Tham chính Ô Mã Nhi lâu năm binh thuyền riêng ra ngoài biển, bắt hết biên dân vùng biển, lớn thì giết chết, nhỏ thì bắt đi, cho đến cả treo trời xẻ mổ, mình dầu khắp chốn. Trăm họ bị bức tới chỗ chết, bèn dấy lên cái họa con*

thú chân tường.” Đây có thể nói là “văn bản lên án tội ác chiến tranh xưa nhất của thế giới, bản văn tố cáo tội ác diệt chủng dã man của bọn quan tướng Nguyên Mông trên đất Việt, bản luận tội chính sách gây chiến tàn ác dành cho Hốt Tất Liệt.” Và trong lá thư ấy, sau khi lên án tội ác “trời không dung đất không tha” trong hai cuộc chiến tranh vừa qua, Trần Nhân Tông “*chủ động biểu thị lòng nhân ái*” của mình và dân quân Đại Việt bằng cách thông báo cho biết sẽ tha cho các tù binh mà dân quân Đại Việt bắt được trong cuộc chiến để họ về nhà đoàn tụ với gia đình. “*Càng lên án chiến tranh và tội ác của chiến tranh thì người lên án càng phải tỏ ra mình là một người có lòng nhân hậu rộng lượng bao la.*”¹⁹ Trong một lá thư ngắn ngủi và hành động thực tiễn, Trần Nhân Tông và bộ phận lãnh đạo nhà Trần đã làm cho tiếng nói nhân bản được thăng hoa. Đối với số phận của những người tham cầu mạng sống cam tâm đầu hàng giặc trong bị chiếm đóng, vua Trần Thánh Tông cũng đặc biệt khoan hồng. “*Khi người Nguyên vào cướp [nước], vương hầu quan liêu [Đại Việt] phần nhiều đến xin qui phục [họ]. Đến khi giặc thua, [ta] bắt được một hòm các tờ biểu xin đầu hàng. Thượng Hoàng sai đốt đi để yên lòng kẻ phản trắc. Chỉ những kẻ đầu hàng trước đây thì dù bản thân đang ở triều đình giặc*

cũng bị kết án vắng mặt . . .”²⁰ Đúng như sử gia Lê Mạnh Thát nhận xét, “*sự kiện này thể hiện tấm lòng độ lượng của bản thân những người lãnh đạo quốc gia đối với một bộ phận dân tộc có lầm lỡ. Không chỉ có thế, nó chứng tỏ một đường lối chính trị nhân đạo để ổn định đất nước sau chiến tranh, làm cho mọi người cảm thấy yên tâm lao động xây dựng đất nước.*”²¹ Rồi khi chiến tranh qua đi, đất nước cần phải nhanh chóng dân sự hóa để tái kiến và phát triển. Nhưng khi nhìn thấy danh sách bổ phong quan tước của vua Trần Anh Tông có tên của quá nhiều người, vua Trần Nhân Tông đã chỉ trích ‘*sao lại có một nước bé như bàn tay, mà phong quan tước nhiều đến thế.*’ Quan điểm này của Trần Nhân Tông cho thấy một cách rõ rệt là ông không tin vào một chính quyền nặng nề quan liêu. “*Ông không tin nhà nước là một nơi để khai thác làm giàu cho những người có chức có quyền. Ngược lại, ông dứt khoát . . . không để cho bộ máy này trở thành một bộ máy công kênh bòn rút máu mủ của dân*”²² mặc dù việc dân sự hóa bộ máy hành chính rất cần thiết vào lúc đó. Trần Nhân Tông tin chắc vào một nguyên tắc trong việc tổ chức và vận hành chính quyền và thể hiện nó một cách đúng đắn. Tháng 3 năm 1301, Trúc Lâm Đầu Đà Trần Nhân Tông thực hiện một chuyến Nam du vào tận đất Chiêm

Thành. Trần Chí Chính viết “*Có lúc ngài viễn du hóa độ cho các nước lân bang, phía nam đến tận Chiêm Thành, đã từng khát thực ở trong thành. Vua nước Chiêm Thành biết được điều đó, hết sức kính trọng thỉnh mời, dâng cúng trai lễ, sắp sẵn thuyền bè nghi trượng, thân hành tiễn ngài về nước và đem đất hai Châu làm lễ cúng dâng cho ngài. Ấy là đất Thần Châu và Hóa Châu nay vậy.*”²³ Ngược lại với câu nói “thương dân người ta mới chiếm xứ người” của Thành Cát Tư Hãn năm nào, trong trái tim sùng kính của vua Chế Mân có lẽ đã thì thầm “thương dân ta nên mới gởi gắm xứ ta vào tay người” khi đem hai châu Ô Lý dâng lên cho vị Vua Phật. Trên mặt đất này chỉ duy nhất có một Trần Nhân Tông là có được sự sùng kính lớn lao này. Sự sùng kính của Chế Mân dành cho vị Vua Phật không phải là chuyện khó tin và cũng không xảy ra một sớm một chiều. Nó là thành quả của cả một quá trình hữu nghị, trong đó Chiêm Thành đã từng nhận được sự viện trợ của Đại Việt 2 vạn quân và 500 chiến thuyền năm 1283 và trong đó có máu xương dân quân Đại Việt đã từng đổ xuống để bảo vệ sự toàn vẹn lãnh thổ của Chiêm Thành đầu là cho vì lợi ích lâu dài của Đại Việt, cộng với uy tính và đức độ ngoại hạng của vua quan nhà Trần. Rồi năm 1305, Chế Mân cho một phái bộ sang Đại Việt xin hỏi

cưỡi Công Chúa Huyền Trân. Triều thần không đồng ý. Văn Túc Vương Trần Đạo Tái chủ trương nghị bàn và Thượng Tướng Trần Khắc Chung tán thành ý kiến. Quyết định sau cùng vẫn là Công Chúa Huyền Trân lên kiệu hoa về làm dâu Chiêm Thành, và dĩ nhiên chủ kiến nặng ký nhất bên sau quyết định đó không ai khác hơn là Trần Nhân Tông. Chuyện “*nguyên trước Thượng Hoàng vẫn du đến Chiêm Thành đã trót hứa rồi*” ghi lại trong Đại Việt Sử Ký Toàn Thư có lẽ chỉ là một phương cách để Trần Nhân Tông “gài” quan tướng nhà Trần vào cái thế phải chấp nhận cuộc hôn này vì không thể làm thương tổn uy tín của vua, bên cạnh đó, sự “*khước từ lật lọng*” rất có thể đưa đến những đổ vỡ ngoại giao phương hại đến an ninh quốc gia. Văn nhân trong nước làm thơ chê cười không ít. Đến năm 1307 Đoàn Nhữ Hài được cử tới hai châu để vỗ an bá tánh Chiêm Thành nay trở thành là con dân Đại Việt, và ông đã hoàn thành tốt đẹp sứ mạng này. Nhìn lại những diễn biến trên, đức độ và bản sắc siêu việt của Trần Nhân Tông lại càng nổi cộm. Qua hành động thực tiễn ông đã chứng minh với mọi người rằng bi trí dũng thấm nhuần trên bản thân của những người lãnh đạo có khả năng mang lại hòa bình thực sự cho con người; ông chứng minh với nhân dân Đại Việt rằng “mở mang bờ cõi” không nhất

thiết phải “xâm lăng xứ người” mà ngược lại có thể thực hiện bằng con đường hòa bình và sự mở mang bờ cõi đó không nhằm đè bẹp và tước đoạt quyền sống của dân tộc kém ưu thế; ông nói với nhân dân Chiêm Thành rằng trong đôi mắt của chư Phật tất cả chúng sanh đều bình đẳng và vì thế trong trái tim ông không có sự phân chia ngăn ngại hay coi nhẹ dân tộc Chiêm Thành; ông nói với bá tánh Việt-Chiêm rằng những con người không cùng chủng tộc có thể sống hợp quần trong hòa bình; ông nói với giai cấp lãnh đạo rằng hạnh phúc an lạc của tất cả bá tánh mới thực sự là cứu cánh chân chính và nỗ lực mang đến hạnh phúc an lạc cho tất cả bá tánh mới là mục tiêu chân chính để chính quyền hiện hữu và phục vụ. Bộ phận lãnh đạo của Đại Việt và bản thân hai vua Trần thực sự đã biết vận dụng tối đa hành động gương mẫu của bản thân, hoặc thể hiện qua đường lối sách lược, để tái tạo nguyên tắc tổ chức và vận hành, tái tạo niềm tin đặt nơi người lãnh đạo, tái tạo sinh lực của quần chúng, tái tạo đạo lý sống, tái tạo tiếng nói nhân bản, tái tạo cái nhìn bình đẳng về thân phận con người, tái tạo hòa bình.



Và trong số những tấm gương nổi bật ghi lại trong lịch sử dân tộc không

thể nào không nói tới việc làm của Lê Lợi ở ngày toàn thắng quân Minh. Sau khi Thành Sơn Hầu Vương Thông chấp nhận đầu hàng vô điều kiện, và lễ ký kết văn kiện được các anh hùng trong bộ phận lãnh đạo kháng chiến đặt tên khôi hài là hội thề Đông Quan, Lê Lợi quyết định cho thả hết quân Minh về nước. Ngày 12 tháng 2 năm 1427, Vương Thông cho quân triệt thoái. *“Bấy giờ các tướng sĩ nước ta rất căm thù quân Minh đã giết hại cha con, thân thích họ, liền rủ nhau tới khuyên vua giết bọn chúng đi. Vua dụ rằng: ‘trả thù báo oán là thường tình của mọi người, nhưng không thích giết người là bản tâm của bậc nhân đức. Vả lại người ta đã hàng, mà mình lại giết là điều xấu không gì lớn bằng. Nếu cốt để hả nỗi căm giận trong chốc lát mà mang tiếng với muôn đời là giết kẻ đã hàng, thì chi bằng tha mạng sống cho ước vạn người, để dập tắt mối chiến tranh cho đời sau, sử xanh ghi chép, tiếng thơm muôn đời, há chẳng lớn lao sao?’ [Vua nói xong] bèn ra lệnh: cánh đường thủy, cấp 500 chiếc thuyền, cho Phương Chính, Mã Kỳ đảm nhận. Cánh đường bộ, cấp lương thảo, cho Sơn Thọ, Hoàng Phúc lãnh nhận. Còn hơn hai vạn người bị bắt hoặc đầu hàng và hai vạn con ngựa thì do Mã Anh lãnh nhận. Chinh man tướng quân Trần Tuấn đem quân trấn thủ đi theo.”*²⁴ Bọn quân Minh

đều kéo nhau tới dinh Bồ Đề để lạy tạ trước khi về. Bọn Phương Chính rơi nước mắt, phần vì cảm xúc, phần vì hổ thẹn. Với quyết định này, Lê Lợi đã chứng thực bằng hành động gương mẫu cho quần chúng và ngay cả kẻ thù thấy rõ thế nào là “*quân điếu phạt chỉ vì trừ bạo . . . đem đại nghĩa diệt hung tàn, lấy chí nhân thay cường bạo.*” Về mặt gương sáng lãnh đạo, Lê Lợi đã thể hiện sự khế hợp toàn vẹn của tư tưởng, sách lược và hành động; đã chứng thực được chính nghĩa của người chiến thắng; đã củng cố được niềm tin và hy vọng nơi một triều đại vừa thành hình. Và nhờ những điều này, một dòng sinh lực mới được khai mở để vực dậy một đất nước đã kiệt quệ sau nhiều năm chiến tranh tàn hủy. Lê Thái Tổ đã thể hiện cái gương “lời nói và hành động đi song đôi” và đã chứng tỏ một khả năng tái tạo tuyệt vời.



Sau những cuộc chiến tranh vệ quốc, bên cạnh những nỗ lực tái thiết đời sống vật chất cho đất nước, Trần Nhân Tông cũng đã “*quan tâm sâu sắc đến việc gây dựng một quá khứ thần thánh cho dân tộc*”²⁵ thể hiện qua việc phong thần tập thể cho những người có công trạng với tổ quốc trong quá khứ và sự ra đời, lần đầu tiên, của một thần điện

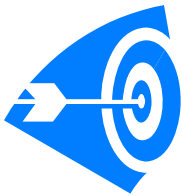
Việt Nam. Phong thần không phải là điều mới mẻ. Trước ông đã từng có Lý Thái Tổ phong thần cho Phù Đổng Thiên Vương và Lý Phục Man, Lý Anh Tông phong thần cho Nhị Trưng, Lý Thái Tông phong thần cho My Ê và Phạm Cự Lượng, Trần Thái Tông phong thần cho Lý Hoảng, và còn rất nhiều vụ khác nữa. Tuy nhiên đây là lần đầu tiên việc phong thần được thực hiện một cách tập thể, có sách lược và có mục đích rõ rệt. Con người sắc phong cho thần linh và cũng chính con người quỳ lạy thần linh là thể hiện một thái độ và triết lý đặc biệt: quan hệ tương kính giữa con người với thần linh. Người dân Việt quỳ lạy linh thần nước Việt vì tri ân và kính phục những công đức họ đã đóng góp cho đời, đặt biệt là lúc sống, chứ không quỳ lạy vì sợ sệt quyền lực vô hình. Sống có hiến dâng tột cùng cho đời sống dân Việt thì khi chết mới xứng đáng làm linh thần của nước Việt. Dựng lên những linh thần Việt trong dòng sống Việt là một nỗ lực chống lại sự xâm lược văn hóa của Bắc phương, một hình thức xâm lược âm thầm, bền bỉ, thâm độc và hiệu quả. Dựng lên những linh thần Việt cho dòng sống Việt là một hình thức nhắc nhở người dân Việt về công trạng của tiền nhân nước Việt, một hình thức tưởng thưởng và khích lệ tinh thần phục vụ quần chúng, một hình thức cho biết thế nào là cách sống xứng

đáng để được người đời tôn vinh. Dựng lên những linh thần Việt từ dòng sông Việt là để cho tinh anh Việt thăng hoa từ dòng sông của dân Việt và nghìn đời khắc khít với đất Việt. Trần Nhân Tông quả thực đã biết làm sống lại những tấm gương tuyệt vời bổ báo của tiền nhân và dùng đó để hướng dẫn tư duy, đạo đức và hành động của quần chúng. Trần Nhân Tông đã chứng tỏ một khả năng tái tạo có một không hai.



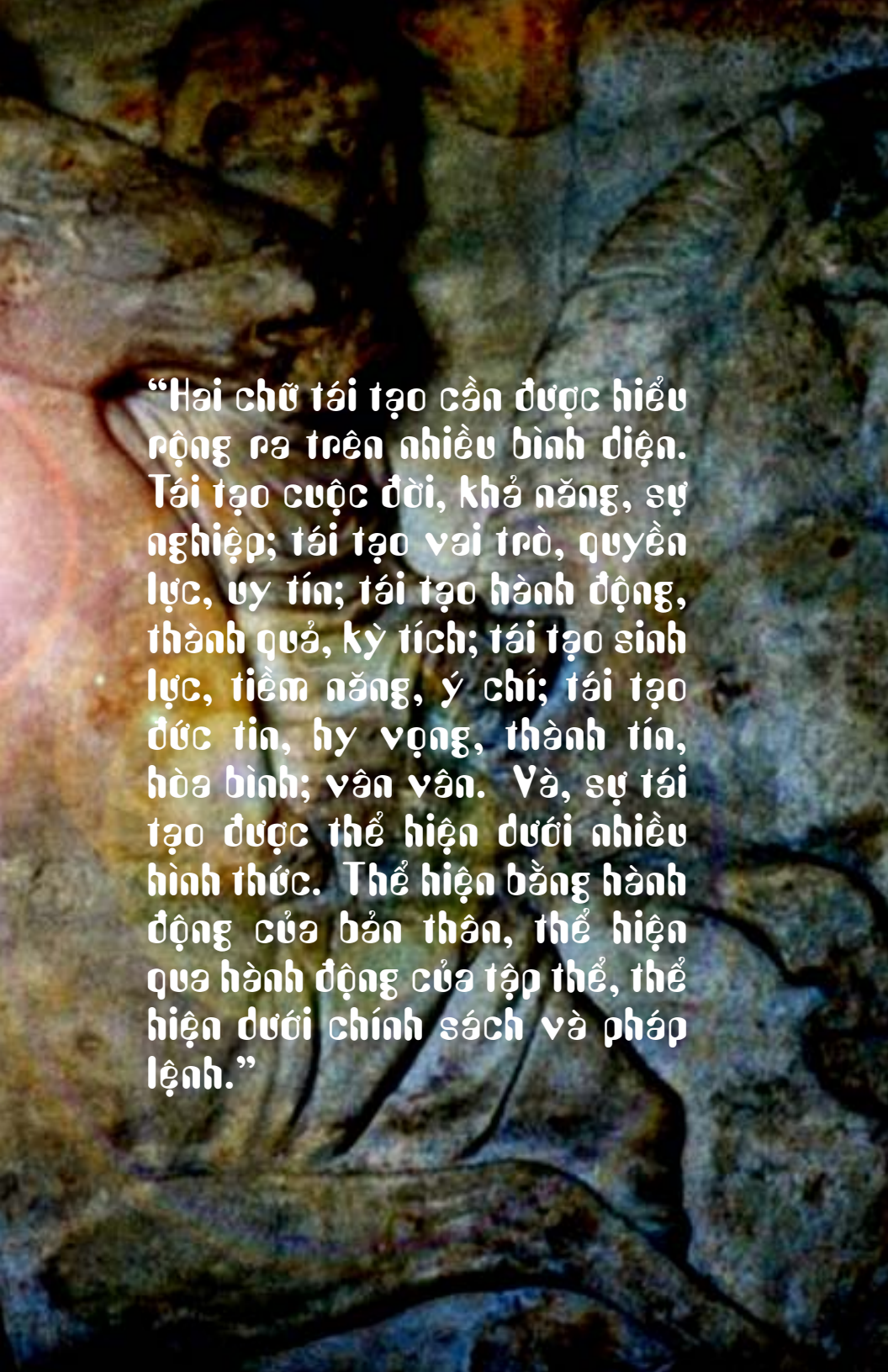
Sau trận đại thắng ở Tốt Động-Chúc Động, bộ phận lãnh đạo của Lam Sơn đã có mặt tại ngoại ô thành Đông Quan để chuẩn bị trận đánh quyết định và sau cùng với quân Minh. Lúc ấy Bình Định Vương Lê Lợi dựng lầu nhiều tầng ở dinh Bồ Đề, ngay trên bờ sông Lô. Từ đại bản doanh Bồ Đề này Bình Định Vương Lê Lợi đã ban hành một số pháp lệnh, năm 1427, trong đó có pháp lệnh tìm kiếm nhân tài. Nội dung của pháp lệnh này như sau: *“Hạ lệnh cho các tướng hiệu, các quan cấp lộ, phải tìm kiếm những người có tài lược trí dũng, có thể làm được các chức như Tư Mã hoặc là Thượng Tướng, mỗi viên tiến cử lấy một người.”*²⁶ Pháp lệnh này không chỉ nói lên thái độ “cầu nhân tài” một cách tổng quát mà còn

chỉ thị hành động thực tiễn trong việc tìm kiếm và tuyển dụng nhân tài. Pháp lệnh đã vạch ra trách nhiệm tìm kiếm và tuyển dụng nhân tài là trách nhiệm chung và mỗi người trong các cấp lãnh đạo phải thực thi trách nhiệm đó. Nó nối kết trách nhiệm, và mặt ngược lại là vinh dự và quyền lợi, giữa người tiến cử với người được tuyển dụng và xa hơn nữa là giữa những người đang lãnh đạo hiện tại với những người được đào tạo để trở thành cấp lãnh đạo trong tương lai. Lê Lợi đã minh chứng hùng hồn rằng ông biết sử dụng chính sách nhằm liên tục tìm kiếm và đào tạo nhân tài để đáp ứng nhu cầu trong hiện tại và trong tương lai.



Vua Trần Thái Tông ở ngôi 33 năm (1225-1258) sau đó nhường ngôi ở tuổi 41 và ra sức đào tạo người lãnh đạo đất nước kế tiếp trong vai trò Thái Thượng Hoàng. Kết quả là đất nước có được vị minh quân Trần Thánh Tông. Cũng giống như cha, Trần Thánh Tông ở ngôi 21 năm (1258-1279) sau đó nhường ngôi ở tuổi 39 và ra sức đào tạo người lãnh đạo đất nước kế tiếp trong vai trò Thái Thượng Hoàng. Kết quả là đất nước có được một vị minh quân tiếp nối là Trần Nhân Tông. Rồi, đi theo con đường của cha và ông nội, Trần Nhân

Tông ở ngôi 14 năm (1279-1293) sau đó nhường ngôi ở tuổi 36 và ra sức đào tạo người lãnh đạo đất nước kế tiếp trong vai trò Thái Thượng Hoàng. Kết quả là đất nước có được vị minh quân Trần Anh Tông. Sau đó Trần Anh Tông cũng chỉ ở ngôi 21 năm và nhường ngôi ở tuổi 38 và ra sức đào tạo người lãnh đạo đất nước kế tiếp trong vai trò Thái Thượng Hoàng. Kết quả là đất nước có được vị minh quân Trần Minh Tông. Tương tự, vào triều đại nhà Lý, lúc Hoàng Tử Càn Đức lên ngôi chỉ mới 7 tuổi. Mẹ của ông là Linh Nhân Hoàng Thái Hậu đã nhiếp chính thay ông và đích thân đảm trách vai trò đào tạo vị vua này cho đến khi ông 20 tuổi mới giao lại quyền hành. Sau đó bà vẫn tiếp tục cố vấn và dìu dắt vị vua này trong vai trò Thái Thượng Hoàng. Kết quả là đất nước có được vị minh quân Lý Nhân Tông ở ngôi 45 năm. Tất cả những nhân vật lãnh đạo tài ba một thời của đất nước vừa nêu trên đều có một điểm giống nhau: được đào tạo bởi một người lãnh đạo có tài và đã trở thành một người lãnh đạo có tài (take a great leader to produce a great leader). Dựa trên chứng cứ có thể nói các vị vua Trần cũng như Linh Nhân Hoàng Thái Hậu đã đánh giá đúng mức trách nhiệm đào tạo và dìu dắt người lãnh đạo kế tiếp của quốc gia, đã thực hiện trách nhiệm này với tất cả sự cẩn trọng, và đã thành công trong



“Hai chữ tái tạo cần được hiểu rộng ra trên nhiều bình diện. Tái tạo cuộc đời, khả năng, sự nghiệp; tái tạo vai trò, quyền lực, uy tín; tái tạo hành động, thành quả, kỳ tích; tái tạo sinh lực, tiềm năng, ý chí; tái tạo đức tin, hy vọng, thành tín, hòa bình; vân vân. Và, sự tái tạo được thể hiện dưới nhiều hình thức. Thể hiện bằng hành động của bản thân, thể hiện qua hành động của tập thể, thể hiện dưới chính sách và pháp lệnh.”

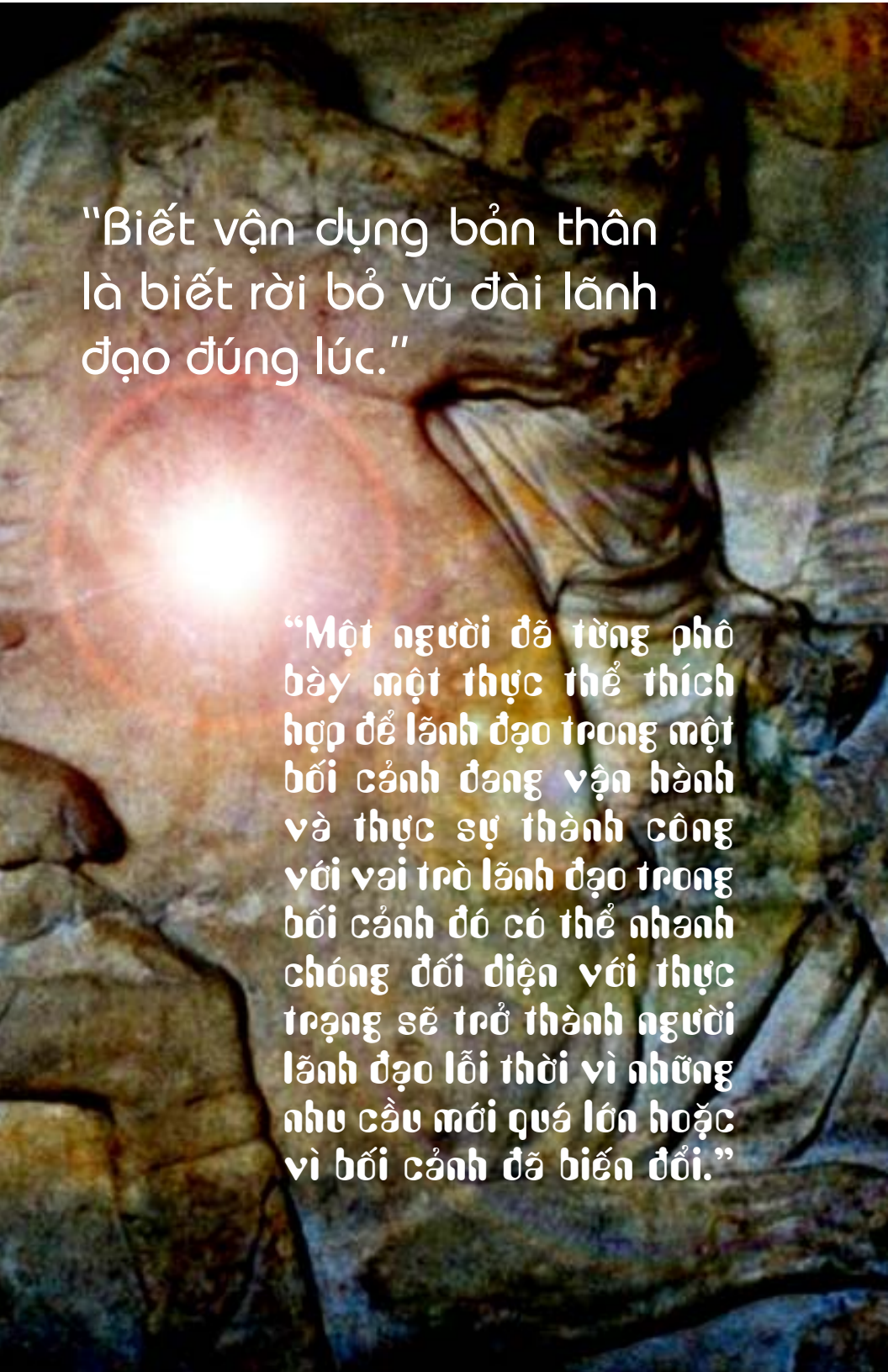
việc làm của họ.

Những thí dụ vừa rồi cho thấy ý nghĩa của hai chữ tái tạo cần được hiểu rộng ra trên nhiều bình diện. Tái tạo cuộc đời, khả năng, sự nghiệp; tái tạo vai trò, quyền lực, uy tín; tái tạo hành động, thành quả, kỳ tích; tái tạo sinh lực, tiềm năng, ý chí; tái tạo đức tin, hy vọng, thành tín, hòa bình. . . Và sự tái tạo được thể hiện dưới nhiều hình thức. Thể hiện bằng hành động của bản thân, thể hiện qua hành động của tập thể, thể hiện dưới chính sách và pháp lệnh.

5. BIẾT RỜI BỎ VŨ ĐÀI LÃNH ĐẠO

Một người thích hợp để lãnh đạo không những phải biết dọn mình trước khi bước ra gánh vác vai trò lãnh đạo, phải biết giữ mình trong lúc đang gánh vác vai trò lãnh đạo, còn phải biết “rời bỏ vũ đài lãnh đạo” để trao lại gánh nặng cho người khác, trao lại đúng lúc và cho đúng người nếu có thể được.

Một người đã từng phô bày một thực thể thích hợp để lãnh đạo trong một bối cảnh đang vận hành và thực sự thành công với vai trò lãnh đạo



“Biết vận dụng bản thân
là biết rời bỏ vũ đài lãnh
đạo đúng lúc.”

“Một người đã từng phô
bày một thực thể thích
hợp để lãnh đạo trong một
bối cảnh đang vận hành
và thực sự thành công
với vai trò lãnh đạo trong
bối cảnh đó có thể nhanh
chóng đối diện với thực
trạng sẽ trở thành người
lãnh đạo lỗi thời vì những
nhu cầu mới quá lớn hoặc
vì bối cảnh đã biến đổi.”

trong bối cảnh đó có thể nhanh chóng đối diện với thực trạng sẽ trở thành người lãnh đạo lỗi thời vì (1) vòng tròn bản thân không đủ lớn so với những nhu cầu mới quá lớn mặc dù bối cảnh, trên căn bản, vẫn như cũ hoặc vì (2) bối cảnh đã biến đổi hoàn toàn và người lãnh đạo đó không có được một thực thể khác thích hợp để lãnh đạo trong bối cảnh mới đang vận hành. Vì vậy, một người thức thời phải biết trao lại vai trò lãnh đạo cho người khác đúng lúc. Biết trao lại gánh nặng đúng lúc để bảo tồn công nghiệp lẫn uy tín lẫn đã tạo được, để duy trì ảnh hưởng tốt đẹp đang có, để tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển đổi sang một vai trò lãnh đạo khác thích hợp hơn nếu vẫn còn muốn tiếp tục góp mặt, và quan trọng hơn hết là để không cản bước tiến hoặc làm thương tổn đến tập thể hay đất nước.



Trương Đổ, người Phù Đái huyện Đồng Lai, nay thuộc tỉnh Hải Hưng, là người thanh liêm, thẳng thắn, không bè đảng, có chí lớn. Lúc trẻ bỏ nhà đi du học, thi đậu tiến sĩ, rất nổi danh, làm quan dưới thời Trần Duệ Tông, chức vụ Ngự Sử Đài Tư Giám Đình Úy tự Khanh Trung Đô Phủ Tổng Quản. Lúc Trần Duệ Tông nghe theo lời

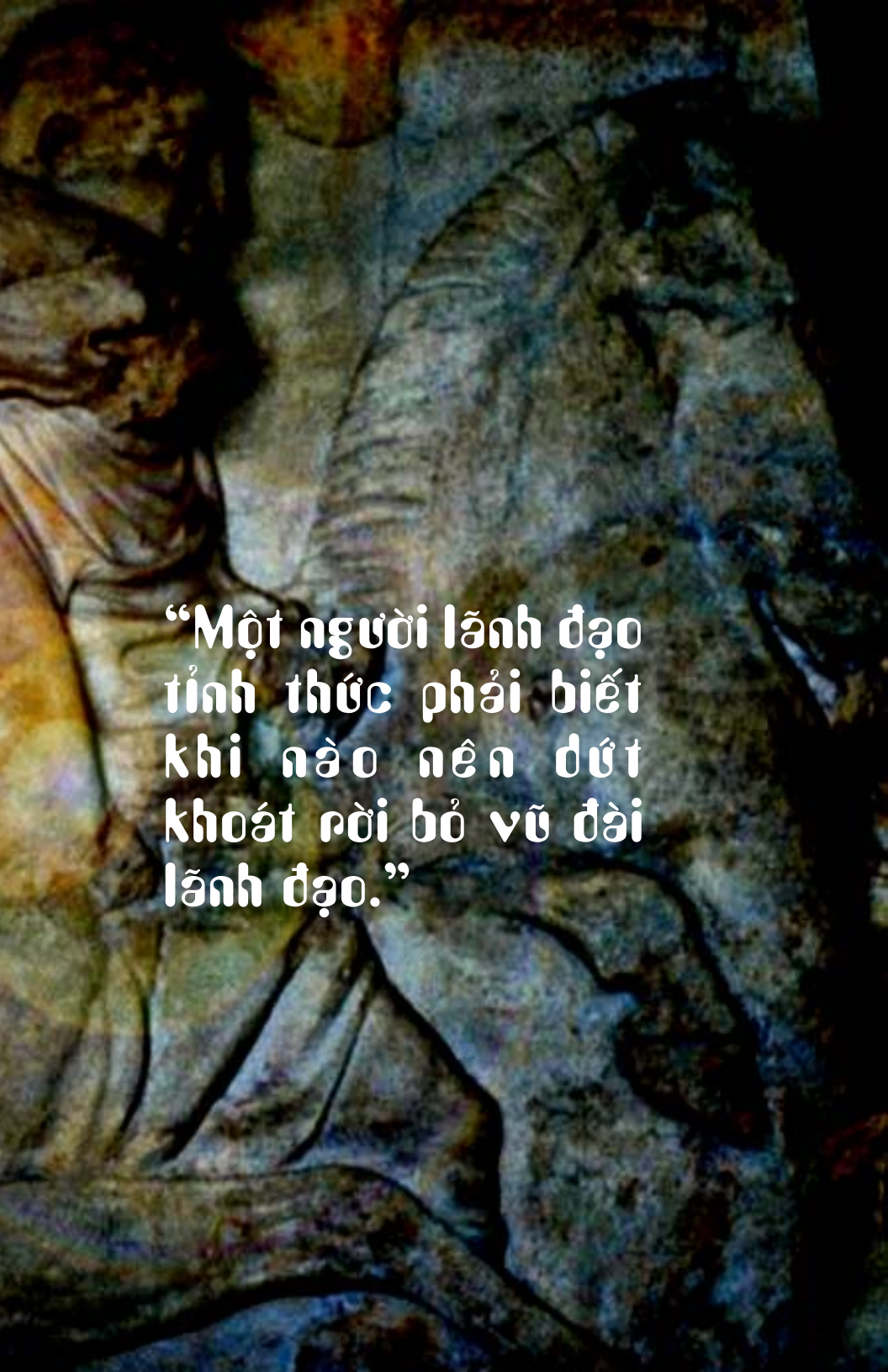
xúi giục của Đỗ Tử Bình quyết định tự mình dẫn quân đi trừng phạt Chế Bông Nga, Ngự Sử Đại Phu đã cố gắng phân tích tình hình nặng nhẹ cho vua nghe và khuyên ngăn không nên ra quân đánh Chiêm Thành. Sau ba lần can gián, Trần Duệ Tông vẫn không nghe, ông đã treo mũ từ quan. Ông không hành động bốc đồng vì hờn giận. Ông quyết định treo mũ từ quan vì ông biết rõ là ông không thể tiếp tục gánh vác hiệu quả vai trò Ngự Sử Đại Phu nữa. Trương Đỗ đã biết trao lại gánh nặng đúng lúc để bảo toàn công nghiệp và uy tín cho chính ông.²⁷



Vệ Vương Đinh Tuệ con của Dương Thái Hậu được lập lên làm vua lúc mới 6 tuổi. Kể từ đó Dương Thái Hậu lâm triều dùng Nguyễn Bật, Đinh Điền và Lê Hoàn làm phụ chính. Thập Đạo Tướng Quân Lê Hoàn là người có tài nên được Dương Thái Hậu ưu ái và giao phó phần lớn công việc chấp chính cho ông đảm trách. Nhóm Nguyễn Bật, Đinh Điền, Phạm Hạp không cam phục nên đưa đến việc động binh. Nước Tống biết được những xáo trộn trong nội bộ của triều đình nhà Đinh nên thừa cơ hội xua quân sang đánh. Nhận thức được những hiểm họa trước mắt, trong bị đe

dọa bởi mầm mống tranh giành quyền lực ngoài bị đe dọa bởi bóng dáng ngoại xâm, và hiểu rõ ông vua con cùng bản thân mình không đủ khả năng để đảm đương vai trò lãnh đạo đất nước trước cơn bão lớn sắp xảy ra nên Dương Thái Hậu đã chính thức và vui lòng giao lại trách nhiệm đó cho Thập Đạo Tướng Quân Lê Hoàn —bằng cách cho tiến hành việc truất phế ngai vị của con mình— Lê Hoàn lên ngôi một cách êm đẹp, nhanh chóng giải quyết được những đe dọa tại hậu phương, thống nhất được nội lực, rảnh tay lo việc đối phó với ngoại xâm và chiến thắng được bình Tống. Dương Thái Hậu sau đó đã kết hôn với Lê Đại Hành Hoàng Đế trở thành Đại Thắng Minh Hoàng Hậu và đứng sau lưng vị vua này để tiếp tay ông lo việc lãnh đạo đất nước. Dương Thái Hậu là một người đã biết trao lại gánh nặng đúng lúc để cứu nguy đất nước và nương theo đó để tiếp tục lãnh đạo trong một vai trò khác.

Trên vũ đài lãnh đạo không có chỗ đứng cho những người lãnh đạo lỗi thời. Sự thật này luôn luôn đúng trong quá khứ cũng như trong hiện tại và tương lai. Cho nên một người lãnh đạo tỉnh thức phải biết khi nào nên dứt khoát rời bỏ vũ đài lãnh đạo. Không dứt khoát rời bỏ, vì không nhận thức



“Một người lãnh đạo
tỉnh thức phải biết
khi nào nên dứt
khoát rời bỏ vũ đài
lãnh đạo.”

được bối cảnh đã đổi mới và bản thân không còn thích hợp hoặc vì muốn cậy vào công lao trước để cưỡng cầu trực lợi quyền lực và danh vị hoặc vì những gấn bó tình cảm sâu đậm, thường dẫn đến một kết thúc không hay.



Lê Sát, người làng Bĩ Ngũ thuộc Lam Sơn, tỉnh Thanh Hóa, là một người lãnh đạo quân sự có tài, đã theo Lê Lợi từ những ngày đầu của cuộc kháng chiến. Ông là một vị tướng đã lập được công lớn trong trận Quan Du ở Thanh Hóa năm 1420, trận Khả Lưu ở Nghệ An năm 1424, và đặc biệt là trận Xương Giang ở Bắc Giang năm 1427. Sau khi Lê Lợi lên ngôi Hoàng Đế, ông được xếp hàng thứ hai trong danh sách khai quốc công thần, được phong tước hiệu là Huyện Thượng Hầu. Năm 1433 Lê Sát được phong hàm Đại Tư Đồ chịu cố mệnh của Lê Thái Tổ phò tá Lê Thái Tông. Và năm 1434, Lê Sát được trao quyền Tế Tướng, lên tới tột đỉnh danh vọng. Nhận xét về ông nhiều sử gia đã viết *“Tuy ông biết quyết đoán nhanh chóng, nhưng lại là người ít chữ nghĩa, không khéo xử sự với người chung quanh; có tính thẳng thắn nhưng hay nổi nóng làm càn không nghĩ tới hậu quả; ít hiểu đại thể chính trị nên thường hay*

làm theo ý riêng.”²⁸ Nói một cách khác, ông là một tướng tài của chiến trường nhưng là một Tể Tướng tồi trong chính trường. Lê Sát không nhận thức được điều này. Ông chỉ nhìn thấy những công trạng to lớn lúc trước của ông chứ không nhìn thấy cái lỗi thời của mình trong bối cảnh mới, một bối cảnh đang cần những khối óc nhiều chất xám và những trái tim trong sáng không ô nhiễm quán tính sát phạt để xây dựng một chính quyền văn minh thiện đức có khả năng duy trì sự ổn định lâu dài cho đất nước và có khả năng nhanh chóng cải thiện đời sống vật chất lẫn tinh thần cho toàn dân. Ông say sưa với hào quang của quá khứ, với quyền uy đang có, với danh vọng tham cầu càng lúc càng cao. Ông lao sâu vào những tranh chấp quyền lực, những mưu toan dựng vua đoạt vị, những tính toán đen tối. Rồi ông phập phồng lo sợ những thế lực đối kháng từ phía dân chúng cũng như từ phía quan lại, lo sợ cho chiếc ghế “*dưới một người nhưng trên cả trăm họ*” của ông bị người khác tước đoạt, lo sợ ngôi vị “*mẫu nghi thiên hạ*” của con gái ông là Ngọc Dao Nguyên Phi bị người khác dành mất vì thế ông càng vận dụng nhiều hơn nanh vuốt mật vụ và tựa vào sức mạnh quân đội để đè bẹp những phản kháng, những ý đồ chống đối, những tiếng nói bất lợi cho cá nhân và gia đình ông. Trong bàn

tay của Tể Tướng Lê Sát, ông đã biến triều đình thành chiến trường, biến triều chính thành chiến trận, biến chính trị thành khống trị, biến vận mệnh đất nước thành trò chơi của tên côn đồ. Có thể nói Lê Sát là một cá nhân ít học lại không đủ kiến thức để gánh vác vai trò “an bang tế thế” trong thời bình nhưng lại là một cá nhân đủ tầm vóc để quây cho “đục nước béo cò” nhờ vào bản lĩnh sát phạt quen tánh của một võ tướng thời loạn. Nhưng rồi việc gì thì cũng có lúc phải hạ màn. Vào một ngày của tháng 6 năm 1437, tai họa giáng xuống đầu ông. Vua Lê Thái Tông xuống chiếu bắt tội *“Lê Sát chuyên quyền, nắm giữ việc nước [mà] ghét người tài, giết Lưu Nhân Chú để ra oai, truất Trịnh Khả để mong người phục, bãi chức của Ư Dài hòng bịt miệng bá quan, đuổi Cẩm Hồ ra biên ải để ngăn lời ngôn quan. . . Mọi việc hấn đều làm trái với đạo làm tôi. Nay ta muốn khép hấn vào hình luật để tỏ rõ phép nước, nhưng vì hấn là viên cố mệnh đại thần, từng có công với xã tắc nên được đặc cách khoan thứ, nhưng phải tước bỏ hết chức tước.”*²⁹ Sau đó một tháng, vua Lê Thái Tông lại phế Nguyên Phi Lê Thị Ngọc Dao làm thường dân và ban xuống chiếu chỉ thứ hai nói *“Tội của Lê Sát đáng phải giết, không thể dung thứ được. Lẽ phải đem chém để rạo, nhưng trẫm đặc ân miễn cho, không giết, duy có Đặng*

Đắc là kẻ bày mưu cho Lê Sát, làm nguy hại đến xã tắc thì phải chém bêu đầu.”³⁰ Và sau cùng xét thấy không thể dung tha, vua lại xuống chiếu “Lê Sát nay lại ngầm nuôi bọn võ sĩ, liều chết để hại các bậc trung thần lương tướng, mưu kế thật xảo quyệt, ý định gian phi đã quá rõ, lẽ ra phải đem chém để rạo. . .” Vua ra lệnh cho Lê Sát phải tự tử tại nhà, vợ con và điền sản đều bị tịch thu. Thật đáng tiếc! Một thiên tài của chiến trường, một nhân vật trong bộ phận lãnh đạo của Bình Định Vương Lê Lợi, một anh hùng của dân tộc đã không nhận ra được giới hạn của bản thân trong bối cảnh mới để mạnh dạn từ bỏ vũ đài lãnh đạo nhường chỗ cho những người mới thích hợp hơn trong giai đoạn mới của lịch sử. Tệ hại hơn, Lê Sát đã coi công trạng giải phóng đất nước là một thứ để trao đổi, như vậy, những ngày gian khổ kháng chiến có lúc phải được đền bù tương xứng cho nên ông mặc nhiên thụ hưởng. Rồi ông để cho vinh quang, tiền tài, danh vọng, quyền lực cuốn hút và làm chìm đắm trong những tranh chấp cá kỷ dẫn tới một kết thúc không hay.



Lê Ngân, người xã Đàm Di thuộc Lam Sơn, tỉnh Thanh Hóa, là một trong số những người tham dự công

cuộc đánh đuổi quân Minh ngay từ những ngày đầu khởi nghĩa. Lê Ngân bộc lộ tài năng quân sự của mình rất sớm và trở thành một võ tướng cao cấp của Lam Sơn. Trong suốt 10 năm dài kháng chiến ông đã lập được nhiều thành tích xuất sắc. Điển hình chiến công của ông gồm có: cùng chỉ huy với tướng Lê Thạch, Đinh Bộc, Nguyễn Lý trong trận Lạc Thủy năm 1418; làm tướng tiên phong trong trận Khả Lưu-Bồ Ái năm 1424; cùng chỉ huy đạo quân tiếp ứng với tướng Lê Văn An, Lý Triện, Lê Bôi trong trận Tân Bình-Thuận Hóa năm 1425; toàn quyền chỉ huy vây hãm thành Nghệ An năm 1427. Sau khi Lê Lợi lên ngôi Hoàng Đế và cho dựng bản khắc tên 93 vị khai quốc công thần năm 1429, tên ông đứng hàng thứ tư với tước phong Á Hầu. Năm 1434 ông được phong hàm Tư Khấu, chức Đô Tổng Quản Hành Quân Bắc Đạo và được cùng với Đại Tư Đồ Lê Sát nắm quyền phụ chính. Đến khi cây đại thụ Lê Sát ngã xuống vào tháng 7 năm 1437, Lê Ngân được trao quyền Tế Tướng với tước phong Nhập Nội Đại Đô Đốc, Phiêu Kỵ Thượng Tướng Quân, Đặc Tiến Khai Phủ Nghi Đồng Tam Ti, Thượng Trụ Quốc, tước Thượng Hầu. Cùng được hưởng ân sủng đặc biệt này, con gái của ông là Chiêu Nghi Lê Nhật Lệ được sách phong làm Huệ Phi của vua Lê Thái Tông. Nhưng những ngày vinh

hoa phú quý của ông không được lâu. Tháng 12 năm 1437, Lê Ngân bị buộc phải uống thuốc độc chết tại nhà, toàn bộ tài sản bị tịch thu, con gái bị giáng xuống hàng Tu Dung. Ông bị hạ bệ với bản án “*Có người cáo giác Đại Đô Đốc Lê Ngân thờ phật bà Quan Âm trong nhà để cầu cho con gái mình là Huệ Phi được nhà vua thương yêu hơn.*”³¹ Nói cho rõ ra là Lê Ngân đã bị bà phi Nguyễn Thị Anh, đối thủ của con gái ông là Huệ Phi Lê Nhật Lệ, và quan Tư Mã tham tri chính sự Lê Thận, đối thủ của chính ông, bí mật bố trí người tố cáo rằng ông đã mời thầy phù thủy Trần Văn Phương về nhà để lập bàn thờ Phật Bà và dùng tà thuật giúp Huệ Phi Lê Nhật Lệ mê hoặc nhà vua, một âm mưu tranh giành ngôi báu. Lời cáo buộc trên được Trần Thị, một người vợ lẽ trẻ đẹp của Lê Sát đã bị đem ban phát cho Lê Ngân lúc Lê Sát bị triệt hạ, làm chứng và cung khai trước mặt vua và các quan thẩm vấn. Một chiếc lưới được giăng ra và Tể Tướng Lê Ngân nhanh chóng trở thành con cá nhỏ nằm trên thớt. Lê Ngân trong thời kháng chiến là “*một bậc tài cao, dũng mãnh và mưu lược. Nhưng khi làm quan trong thời thái bình lại là một con người cứng rắn, hẹp hòi và thiếu bản lĩnh chính trị.*”³² Không khác với Lê Sát, Lê Ngân đi trên cùng một con đường dẫn đến tuyệt lộ. Một thiên tài của chiến trường, một

nhân vật trong bộ phận lãnh đạo của Bình Định Vương Lê Lợi, một anh hùng của dân tộc đã không nhận ra được giới hạn của bản thân trong bối cảnh mới để mạnh dạn từ bỏ vũ đài lãnh đạo. nhường chỗ cho những người mới thích hợp hơn trong giai đoạn mới của lịch sử. Tệ hại hơn, cũng giống như thái độ của Lê Sát, Lê Ngân đã coi công trạng giải phóng đất nước là một thứ để trao đổi như vậy những ngày gian khổ kháng chiến có lúc phải được đền bù tương xứng cho nên ông mặc nhiên thụ hưởng. Rồi ông để cho vinh quang, tiền tài, danh vọng, quyền lực cuốn hút và làm chìm đắm trong những tranh chấp cá kỷ dẫn tới một kết thúc không hay.^{33,34}



“Chiến lược gia thiên tài, linh hồn của của những võ công hiển hách mà Lam Sơn đã dành được. . . . Với Bình Ngô Sách, Nguyễn Trãi có công xây dựng nền tảng tư tưởng vững chắc cho toàn bộ quá trình hình thành, phát triển và thắng lợi vẻ vang của Lam Sơn. . . . Nguyễn Trãi không chỉ là người vạch ra chiến lược mà còn là người trực tiếp chỉ huy thực hiện một cách tài ba. . . . Đích thân Nguyễn Trãi đã từng “bao phen lặn mình vào miệng cọp” tức là dũng cảm vào tận sào huyệt

của kẻ thù để đấu trí với chúng. Thực tiễn sôi động của những năm đầu thế kỷ thứ 15 cho thấy rằng tiếng nói và ngòi bút tuyệt vời của Nguyễn Trãi có sức mạnh chẳng kém gì ‘cả vạn quân thiện chiến.’ Hàng chục những thành trì kiên cố của giặc, kể cả sào huyệt nguy hiểm cuối cùng của chúng là thành Đông Quan đều phải hạ vũ khí đầu hàng bởi loại hình tấn công đặc biệt này. . . Ông là nhà quân sự lỗi lạc, nhà chính trị thiên tài, nhà ngoại giao xuất sắc và cũng là nhà văn hóa lớn. Danh thơm của Nguyễn Trãi đã vượt khỏi biên giới của nước nhà, hội nhập vào đội ngũ những người có công làm rạng rỡ cho văn hiến chung của nhân loại. Năm 1980 . . . UNESCO đã trân trọng ghi tên Nguyễn Trãi vào hàng danh nhân của nhân loại. Ông là người Việt Nam thứ hai có vinh dự lớn lao này.”³⁵ Đó là những gì xưa và nay người ta nhận định về giá trị và công lao của Nguyễn Trãi. Thế nhưng sau khi Lê Lợi lên ngôi Hoàng Đế và tiến hành định công phong thưởng, trong số 221 người có 93 người được ban tước vị theo 9 bậc cao thấp khác nhau, tên của Nguyễn Trãi đứng vào một trong số 26 người của bậc thứ 7 với tước vị khiêm nhường là Á Hầu. “Sau đó một thời gian ngắn, Nguyễn Trãi được giao cho chức Hành Khiển đứng đầu ban văn trong triều đình. Với cương vị này, Nguyễn Trãi

*không thể bộc lộ và phát huy tài năng đa dạng của mình. Ông đã sống trong những ngày vui buồn khó tả.”*³⁶ Đừng hỏi tại sao có thể như thế được? Lê Lợi thừa hiểu về vai trò và công cán của Nguyễn Trãi trong công cuộc kháng chiến chống Minh giải phóng đất nước. Lê Lợi thừa hiểu nếu không có Nguyễn Trãi bên cạnh chưa chắc gì ông đã làm nên lịch sử. Lê Lợi cũng thừa hiểu về tầm vóc “*an bang tế thế*” của Nguyễn Trãi, lúc thời loạn cũng như lúc thời bình. Nhưng Lê Thái Tổ đã không đặt, hay nói đúng hơn là không dám dùng, Nguyễn Trãi vào vai trò an bang tế thế. Với cách xếp đặt phong quan của Lê Thái Tổ, bên sau là để xây dựng một bộ phận lãnh đạo cao cấp nhất của chính quyền Lê Triều, một sự thật hiển nhiên phơi bày là Nguyễn Trãi đơn độc giữa một tập thể võ biên nhiều công trận, một số không nhỏ trong bọn họ lại dốt nát và tham lam và đố kỵ những người có học thức. Với một chức vụ “*không thể đập chết ruồi*” ông chỉ có thể đứng nhìn và cảm nhận sự bất lực của chính mình trước một tập đoàn đang đòi vốn lẫn lời với đất nước. “*Nếu như khi xông pha trận mạc, tướng lĩnh Lam Sơn gắn bó chặt chẽ với nhau, thì khi thái bình, một bộ phận rất đáng kể của họ chỉ biết vun quén cho cá nhân. Nguyễn Trãi đau lòng trước một loạt những dữ kiện xấu diễn ra ngay cung đình.*”³⁷

“Đáng buồn hơn là sau đó ông đã bị chính cái triều đại do mình góp phần sáng lập ra và do lệnh của một con người được gọi là minh quân từng rất tin nhiệm mình bắt giam vì nghi ngờ có quan hệ với Trần Nguyên Hãn và Phạm Văn Xảo.”³⁸ May nhờ có lương quan Trung Thừa Ngự Sứ Bùi Cầm Hổ hết lòng bênh vực nên mới thoát khỏi bị ghép vào tội mưu phản, nhưng Lê Thái Tổ vẫn ra lệnh cho Lý Tử Tấn giáng chức Nguyễn Trãi xuống Nhập Nội Hành Khiển và chỉ còn giữ được tước Vinh Lộc Đại Phu. Rồi Lê Thái Tổ qua đời, ở ngôi được 6 năm, Lê Thái Tông lên kế nghiệp cha. Trong vòng 4 năm sau khi lên ngôi, hai vị Tể Tướng lần lượt bị triệt hạ và phải tự kết liễu cuộc đời. Đinh Liệt, một võ quan khác, lên thay. “Sau khi các ông Lê Sát, rồi Lê Ngân đổ, ở phía cung cấm, tình hình càng phức tạp hơn nữa. Từ khi các bà phi con hai ông Tể Tướng bị phế hoặc bị giáng, cung cấm lại rơi vào sự đấu đá hỗn loạn của các bà phi kế tiếp. Tình hình phức tạp hơn vì các bà phi mới này có tài, có sắc, có nhiều mưu đồ nham hiểm hơn các bà phi cũ, nhất là họ lại được lòng vua và liên hệ chặt chẽ với bọn quan thị, với các đại thần có thế lực. Đặc biệt là bà phi Nguyễn Thị Anh. Bà ta không những dựa vào các đại thần mạnh như Lê Thận, Trịnh Khả, mà còn liên hệ chặt chẽ với bọn hoạn quan

trong cung nội do Tạ Thanh cầm đầu, lại được bọn Nguyễn Thúc Huệ, Lê Cảnh Xước, Lương Đăng . . . đầy mưu mô đồn sức hỗ trợ. Bọn hoạn quan này tuy chưa phải là đại thần nhưng nắm những đầu mối rất quan trọng trong triều, đang tìm cách mê hoặc vua và ly gián những người đối lập.”³⁹ Trước tình huống đó các lương quan tìm cách và tìm người can gián ông vua trẻ “ngang ngược khó đại lúc nhỏ và có cá tính đam mê sắc dục ở tuổi trưởng thành.” Trong nỗ lực đó Thái Bảo Ngô Từ đã tìm tới Nguyễn Trãi và yêu cầu ông hãy để cho người vợ thứ là Nguyễn Thị Lộ đến tiếp cận vua với vai trò Lễ Nghi Nữ Học Sĩ để có dịp khuyên ngăn vua. Sức thuyết phục của bạn hữu Ngô Từ khiến cho Nguyễn Trãi và Thị Lộ khó từ chối. “Ai cũng biết quan Thái Bảo Ngô Từ [có họ hàng bên ngoài với vua, lại] thuộc dòng dõi Ngô Nhật Đại ở Thanh hóa, cùng một dòng với Ngô Quyền, người anh hùng lừng danh của chiến thắng Bạch Đằng năm xưa. Ngô Từ ra đời ở Lam Sơn, lấy nàng Đinh Thị Ngọc Kế tức chị ruột của các tướng Đinh Lễ, Đinh Liệt, Đinh Bồng. Cho nên dưới con mắt của bọn gian thần lúc ấy thì Tể Tướng Đinh Liệt có quan hệ thân thuộc với Tiệp Dư Ngô Thị Bình, hẳn là có quan hệ tốt với Nguyễn Trãi.”⁴⁰ Những quan hệ này làm cho bọn gian thần lo sợ. Viễn ảnh tay ba “Đinh Liệt

nắm võ, Nguyễn Trãi nắm văn, Thị Lộ nắm vua”⁴¹ làm cho bọn quyền gian bị đe dọa và bắt buộc phải hành động. Hai cây gai Nguyễn Trãi-Thị Lộ trở thành mục tiêu lớn họ phải triệt hạ, hai mắc xích dễ bẻ nhất trong bộ ba liên minh vì sự trong sáng và cao thượng của hai nhân vật này. Trong dòng xoáy tranh chấp quyền lực giữa các đại thần của nước, giữa các bà phi tần của vua, giữa những nhóm quan lại ưa chuyện “*đục nước béo cò*” Nguyễn Trãi đã bị bọn quyền gian dùng mưu đẩy về Côn Sơn làm quan giữ chùa, để tách rời vợ chồng ông cho dễ bề mưu hại, “*để cho ông không còn tiếng nói chân chính giữa triều đình, để cho mọi tài năng của ông lui dần, để ông trở thành một con người vô thực.*”⁴² Chiếc lưới vô hình càng ngày càng siết chặt hơn. Rồi thảm án Lê Chi Viên nổ ra như một tiếng sét. Bọn quyền gian chụp lấy cơ hội trong cái chết đột ngột của Lê Thái Tông tại tư gia của Nguyễn Trãi để gán cho họ tội danh âm mưu giết vua. Cái án tru di tam tộc chấm dứt cuộc đời của Nguyễn Trãi và Thị Lộ, hai con người tài hoa của một thời. Thật đáng tiếc! Đáng lẽ Nguyễn Trãi phải biết rõ trong vũ đài lãnh đạo không có chỗ đứng cho những người lãnh đạo lỗi thời, sự thật này luôn luôn đúng. Và ông đã là một người lãnh đạo rất lỗi thời. Ông lỗi thời ngay từ khi Lê Lợi lên ngôi. Ông lỗi thời

không phải vì kém tài năng cũng không vì kém đức độ. Ông lỗi thời vì Lê Thái Tổ đã muốn ông lỗi thời. Ông lỗi thời vì bối cảnh đang vận hành chỉ giành đất đứng cho những võ phu kém tài. Ông lỗi thời vì bọn quyền gian hý lộng triều đình được vua ngấm ngấm đồng tình. Ông lỗi thời vì đạo đức và giá trị sống của ông không cho phép ông nhập cuộc để tìm kiếm lợi ích cá kỷ giống như họ và sử dụng thủ đoạn nham hiểm lũng đoạn giống như họ. Nguyễn Trãi từng ân cần khuyên vua *“Kể ra thì đời loạn trọng võ, thời bình trọng văn. Nay quả rất đúng là phải chế ra các loại nhã nhạc. Nhưng nhạc phải có gốc mới đứng, phải có văn mới hành. Hòa bình là gốc của nhạc, thanh âm là văn của nhạc vậy. Thần vâng chiếu soạn nhạc, dám đâu không dốc hết sức ra mà làm, nhưng vì học thuật thì nông cạn, chỉ sợ thanh luật chẳng được hài hòa. Cúi xin bệ hạ thương yêu và nuôi nấng muôn dân, khiến cho mọi xóm làng không còn tiếng oán hờn buồn khổ, như thế mới giữ được gốc của nhạc.”*⁴³ Nhưng lời lẽ thống thiết của Nguyễn Trãi chỉ là tiếng hét đơn điệu lạc lõng giữa chốn triều đình. Đáng lẽ ông phải sớm nhận ra sự thật này và phải dứt khoát rời bỏ vũ đài lãnh đạo, đừng cho những tình cảm thân thiết và những trăn trở “vì dân vì nước” trở thành cái bẫy khiến ông rơi vào vòng tay của kẻ thù. Ông đã bị vùi dập trong dòng cuốn nghiệt ngã.

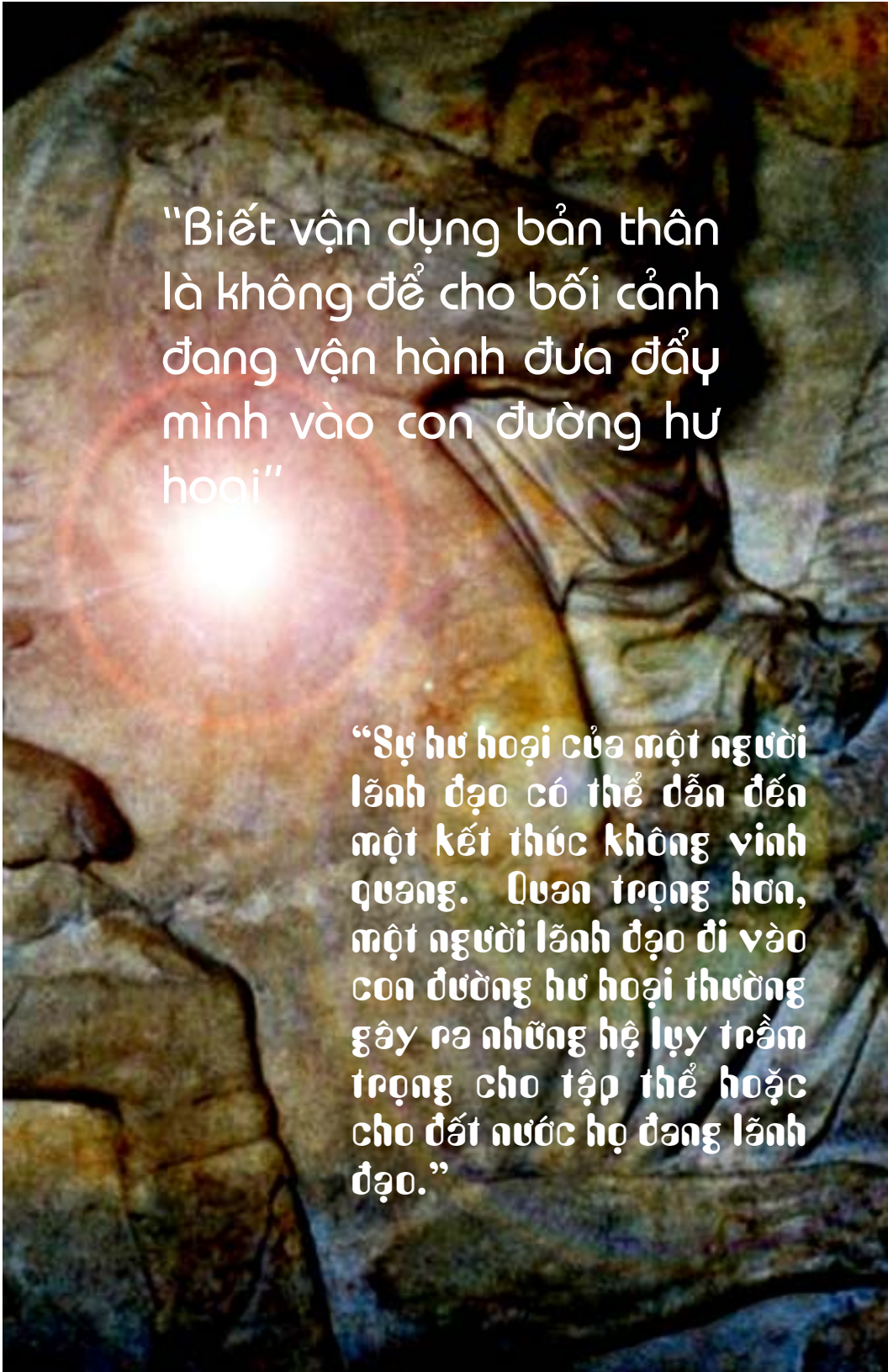
May mắn là lịch sử đã dành công lý cho ông. Nhưng có bao nhiêu người lãnh đạo sao khi bị vùi dập có được cái may mắn như vậy? Nếu Nguyễn Trãi sống thêm 10-20 năm nữa và trong thời gian đó đào tạo được một lớp người trẻ để trở thành những người lãnh đạo chân chính trong tương lai thì có phải là hay hơn không?

Những thí dụ vừa rồi cho thấy một người lãnh đạo tỉnh thức phải biết khi nào nên dứt khoát rời bỏ vũ đài lãnh đạo. Không dứt khoát rời bỏ, vì không nhận thức được bối cảnh đã đổi mới và bản thân không còn thích hợp hoặc vì muốn cạy vào công lao trước để củng cố cầu trục lợi quyền lực và danh vị, như trường hợp của Lê Sát và Lê Thận, hoặc vì những gắn bó hay quan tâm sâu đậm, như trường hợp của Nguyễn Trãi và Thị Lộ, thường dẫn đến một kết thúc không hay.

6. Không Để Rớt Vào

Con Đường Hư Hoại

Sau rớt, biết vận dụng bản thân cũng có nghĩa là không để cho bối cảnh đang vận hành đưa đẩy mình vào con đường hư hoại.



“Biết vận dụng bản thân
là không để cho bối cảnh
đang vận hành đưa đẩy
mình vào con đường hư
hoại”

“Sự hư hoại của một người
lãnh đạo có thể dẫn đến
một kết thúc không vinh
quang. Quan trọng hơn,
một người lãnh đạo đi vào
con đường hư hoại thường
gây ra những hệ lụy trầm
trọng cho tập thể hoặc
cho đất nước họ đang lãnh
đạo.”

Một người lãnh đạo rất có thể đi vào con đường hư hoại. Sự hư hoại của một người lãnh đạo có thể dẫn đến một kết thúc không vinh quang. Quan trọng hơn, một người lãnh đạo đi vào con đường hư hoại thường gây ra những hệ lụy trầm trọng cho tập thể hoặc cho đất nước họ đang lãnh đạo.



Đinh Tiên Hoàng, tên húy là Bộ Lĩnh, là người động Hoa Lư, châu Đại Hoàng, nay là tỉnh Ninh Bình, con của Thứ Sử châu Hoan tên Đinh Công Trứ. Đinh Bộ Lĩnh có tài năng, sáng suốt hơn người, và vô cùng dũng cảm mưu lược. Đương thời 12 sứ quân tự xưng hùng trưởng, mỗi người chiếm cứ một phương, Đinh Bộ Lĩnh khởi binh đánh dẹp. Ông đánh đâu thắng đó nên vang danh là Vạn Thắng Vương. Dẹp xong loạn sứ quân ông lên ngôi làm vua, đặt tên nước là Đại Cồ Việt, dời kinh ấp về động Hoa Lư, dựng đô mới, đắp thành đào hào, xây cung điện, đặt triều nghi, quần thần dâng tôn hiệu là Đại Thắng Minh Hoàng Đế. Ông được coi là một vị quân chủ tài ba.⁴⁴ Nhưng về sau Đinh Tiên Hoàng lại đam mê tửu dục, bỏ bê triều chính, xử việc bất minh giáng tiếp gây ra cảnh anh giết em vì tranh ngôi vị. Cuối cùng ông bị ám sát chết, cùng với con là

Nam Việt Vương Đinh Liễn, trong lúc đang say mèm nằm ngủ ngoài sân. Vệ Vương Đinh Tuệ, con của Dương Thị, được lập lên làm vua lúc mới 6 tuổi. Vì vua còn quá nhỏ nên Dương Thái Hậu phải cùng lâm triều dùng Nguyễn Bật, Đinh Điền và Lê Hoàn làm phụ chính. Rồi tranh chấp quyền lực nội bộ xảy ra, đưa đến việc động binh hao tổn máu xương của tướng lãnh và dân binh, tạo cơ hội cho nước Tống dấy quân xâm lấn. Đến khi Dương Thái Hậu giúp cho Lê Hoàn lên ngôi làm vua, mở ra một triều đại mới, mọi sự mới yên từ đó. Một ông vua dựng nước, một chiến tướng trăm trận trăm thắng, một người lãnh đạo lỗi lạc nhưng sau lại để hoàn cảnh đẩy đưa vào đường hư hoại làm cho đại nghiệp bị diệt vong và bá tánh bị một phen dầu sôi lửa bỏng.



Trong ngày Hội Thê tại Lũng Nhai, vào đầu tháng 2 năm 1416, Lê Lợi cùng Lê Lai, Nguyễn Thận, Lê Văn An, Lê Văn Linh, Trịnh Khả, Trương Lô, Lê Liễu, Bùi Quốc Hưng, Lê Hiểm, Lê Ninh, Vũ Uy, Nguyễn Trãi, Đinh Liệt, Lưu Nhân Chú, Lê Bôi, Nguyễn Lý, Đinh Lan, Trương Chiến đã minh thệ rằng “*Lê Lợi cùng với Lê Lai, xuống đến Trương Chiến, cộng cả thấy 19 người, tuy họ*

hàng quê quán khác nhau, nhưng nguyện kết tình thân như một tổ liên cành, phận vinh hiển dầu có khác nhau, nghĩa vẫn thắm như chung một họ. . . . Quân bằng đảng xâm lấn, vượt cửa quan làm hại, cho nên, Lê Lợi cùng với Lê Lai, xuống đến Trương Chiến, cộng cả thầy 19 người, cùng chung sức chung lòng, giữ cho đất nước được yên, khiến xóm làng được ổn, thề sống chết có nhau, không dám quên lời thề sơn sắc. . . .”⁴⁵ Ngày 7 tháng 2 năm 1418, Lam Sơn đã long trọng làm lễ xuất binh. Bình Định Vương sát cánh với 35 võ tướng, vài quan văn, cùng với quân thiết đột, nghĩa sĩ, dũng sĩ, tổng cộng trên dưới khoảng hai ngàn, cùng 14 voi chiến, từ đó lặn mình vào gió bão kháng chiến ròng rã suốt 10 năm. Trên đoạn đường sinh tử đó nào là “trận Đồ Bàn sấm vang chớp giật, trận Trà Lân trúc chẻ tro bay,” nào là “Ninh Kiều máu chảy đầy sông, tanh hôi muôn dặm, Tốt Động thây phơi đầy nội, thối để ngàn thu,” nào là “đánh một trận sạch không kình ngạc, đánh hai trận tan tác chim muông,” nào là “Lạng Sơn, Lạng Giang thây chất đầy đường, Xương Giang, Bình Than máu trôi đỏ nước,” nào là “Lãnh Cầu máu chảy thấm dòng, nước sông ảm ức, Đan Xá thây chồng thành núi, cỏ nội nhuộm hồng.” Và sau cùng thì Bình Định Vương cùng quân dân Đại Việt quét sạch quân Minh ra khỏi bờ cõi. Rồi

ngày 14 tháng 4 năm 1428, Lê Lợi chính thức lên ngôi Hoàng Đế, mở ra triều đại hậu Lê từ đó. Sau khi lên ngôi Lê Thái Tổ đã xây dựng một bộ máy chính quyền quan lại và những người dự phần là những người có công lao trong sự nghiệp chiến đấu giải phóng đất nước. Những đại thần đa số là những thiên tài quân sự có thành tích lẫy lừng. Đến ngày 22 tháng 8 năm 1433, vua từ giã cuộc đời. Chỉ ở ngôi vồn vẹn có 6 năm. Nhưng đáng tiếc trong 6 năm ngắn ngủi đó, Hoàng Đế Lê Thái Tổ đã giết chết hai vị công thần của Bình Định Vương Lê Lợi là Trần Nguyên Hãn và Phạm Văn Xảo, hai vị anh hùng của dân tộc, hai con người tài kiêm văn võ đức hạnh song toàn, hai đồng chí đã cùng Lê Lợi vào sinh ra tử trường chinh suốt 10 năm, hai con người đã góp phần rất lớn mang lại vinh quang cho đất nước và mang lại vương nghiệp cho Lê Thái Tổ. Phạm Văn Xảo là người tài trí vượt bậc. Phạm Văn Xảo là một trong bốn vị tướng chỉ huy cao cấp nhất và lập công lớn nhất trong trận đánh chiến lược Tốt Động-Chúc Động. Phạm Văn Xảo là tướng chỉ huy lực lượng đánh chặn 5 vạn quân của Mộc Thạnh ở ải Lê Hoa, góp phần to lớn vào thắng lợi của trận đánh chiến lược Chi Lăng-Xương Giang đập tan hy vọng sau cùng của Vương Thông. Phạm Văn Xảo được khắc tên trong danh sách khai quốc công thần,

đứng hàng thứ ba. Phạm Văn Xảo được ban quốc tính họ Lê và phong hàm Thái Phó, tước Huyện Thượng Hầu. Tên Phạm Văn Xảo vang dội khắp nơi. Thế mà chưa kịp phủ hết bụi chiến trường thì Phạm Văn Xảo đã bị Lê Thái Tổ hạ chỉ giết chết. Còn Trần Nguyên Hãn, hậu duệ của Trần Quang Khải, cháu nội của Trần Nguyên Đán, anh em cô cậu với Nguyễn Trãi, là một con người có học thức và giỏi binh pháp. Trần Nguyên Hãn là một trong những võ tướng siêu quần của Lê Lợi. Trong suốt cuộc trường chinh cứu nước, Trần Nguyên Hãn là thiên tướng uy nghi lẫm liệt của kháng chiến quân, là hung thần ác sát của giặc. Trong Hội Thề Đông Quan, Trần Nguyên Hãn là một trong những đại diện của Lam Sơn, và tên ông được xếp ngay sau tên Lê Lợi. Trần Nguyên Hãn được ban quốc tính họ Lê và phong chức Tướng Quốc. Tuy được phong thưởng trọng hậu nhưng ông không tham phú quý và xin từ quan về ẩn cư quê nhà. Chưa kịp an hưởng những ngày tháng tự tại thì Trần Nguyên Hãn đã phải nhận lấy một cái chết đầy oan ức. Nói về hai vụ án này, sử gia đã viết: *“Nguyên do là bởi vua Lê Thái Tổ tuổi cũng đã khá cao lại lắm bệnh . . . Hoàng tử Lê Nguyên Long còn quá nhỏ, trong lúc đó Phạm Văn Xảo và Trần Nguyên Hãn đều là những bậc khai quốc công thần, lắm công lao,*

được người đời trọng vọng. Trần Nguyên Hãn vốn là dòng dõi quý tộc họ Trần xưa, Phạm Văn Xảo là người kinh thành Thăng Long, Thái Tổ lo rằng nếu ông vua nhỏ tuổi lên cầm quyền thì những người này sẽ nuôi chí khác, cho nên, bề ngoài tuy tỏ ra trọng vọng, nhưng bên trong thì vẫn chất chứa nghi ngờ. Bọn Đinh Bang Bản, Lê Quốc Chí, Trình Hoàng Bá, Nguyễn Tông Chí và Lê Đức Dư đoán biết được ý vua liền tranh nhau dâng mật sớ lên, khuyên vua phải quyết trừ bỏ đi. Những ai mà chúng không bằng lòng đều bị chúng vu là bè đảng của Phạm Văn Xảo và Trần Nguyên Hãn, bị đem ra xét xử và bị cầm tù rất đông. Các quan ai ai cũng đều sợ miệng lưỡi của chúng. Sau này, vua Lê Thái Tổ hối hận, thương hại những người ấy bị giết oan, lại biết rõ bọn Lê Quốc Chí đều chỉ là hạng tiểu nhân xảo quyệt, nên rất ghét chúng, khiến chúng đều bị đuổi. Vua xuống chiếu cho trăm quan biết rằng bọn [họ] đều có tài cán cũng không được dùng lại nữa. Trong đám bề tôi, giá thử có kẻ làm phản, cần phải tố cáo, thì cũng không cho bọn chúng được quyền tố cáo. Dư luận lúc ấy không ai không thuận cả.” Với một bản lĩnh lãnh đạo già dặn như Lê Lợi, bề lũ vụng tài đó làm sao có thể mọc lên được trước mắt ông, trừ khi chính ông cuốc đất, gieo hạt và tưới nước? Bản thân Lê Lợi không e

ngại hai nhân vật này. Ông chỉ e ngại giùm cho Hoàng Tử Lê Nguyên Long sau khi ông lia thê. Vì muốn bảo vệ cái ngại vàng cho đứa con trai bé bỏng này, Lê Thái Tổ Hoàng Đế đã thâm độc bày trò “*lâm lãn nghe lời gian thần khuynh đảo*” để có cơ diệt trừ Trần Nguyên Hãn và Phạm Văn Xảo trước, hai cá nhân có đủ tầm vóc và hậu thuẫn khả dĩ có thể ngồi trên chiếc ngại ông đang ngồi, chiếc ngại mà trước đây không lâu thuộc về họ Trần. Cái vòng tay bao trùm thiên hạ nhờ biết “*đem đại nghĩa diệt hung tàn, lấy chí nhân thay cường bạo*” của Bình Định Vương thuở trước giờ chỉ còn đủ lớn để ôm lấy cái ngại vàng phù phiếm. Con tim Hội Thề Lũng Nhai của Bình Định Vương Lê Lợi cũng không còn sắc son chi cho lắm, vì bên trong đã chứa đựng quá nhiều toan tính cá kỷ. Trên cái ngại vàng đó chỉ còn sót lại một Hoàng Đế Lê Thái Tổ bệnh hoạn, già nua và thiếu bao dung, nếu không muốn nói là thâm hiểm. Chưa hết, trong cái đen tối của những toan tính, Lê Thái Tổ không những đã nhẫn tâm cướp đi mạng sống của Trần Nguyên Hãn và Phạm Văn Xảo, không những đã ra lệnh đày ải giam cầm Nguyễn Trãi và hàng trăm người khác, ông còn hủy diệt luôn cuộc đời của Quốc Vương Lê Tư Tề, đứa con trai trưởng đã cùng ông vào sanh ra tử trong suốt 10 năm kháng chiến, đứa con mà

người mẹ của nó đã chiến đấu và anh dũng hy sinh trong những ngày đầu khởi nghĩa đã gởi lại cho ông, đứa con mà sự ra đời của nó là kết tinh của một cuộc tình trong sáng và hào hùng, đứa con mà ông đã từng đặt nhiều kỳ vọng, đứa con mà sử gia nhận xét là *“một vị anh hùng chống Minh đầy công đức, uy tín, hoàn toàn xứng đáng được nối ngôi . . . lại bị hạ bệ để đưa con người vợ thứ . . . là Lê Nguyên Long, tóc còn để chỏm, không chút công lao nào. . . .”*⁴⁶ Nhận xét về Lê Thái Tổ, Tể Tướng Đinh Liệt cũng đã từng viết *“Trong thuở hàn vi bưng sàng nghĩa; Hòa bình hạnh phúc dễ mờ nhân; Cầm cân mà để cân sai lệch; Nát đạo cha con tối nghĩa thân.”* Xem ra, những ngày cuối đời của Lê Lợi đã để cho mình rớt vào con đường hư hoại. Chẳng trách sao những ngày kế tiếp của triều hậu Lê đầy những bất an và máu lệ thanh trừng.

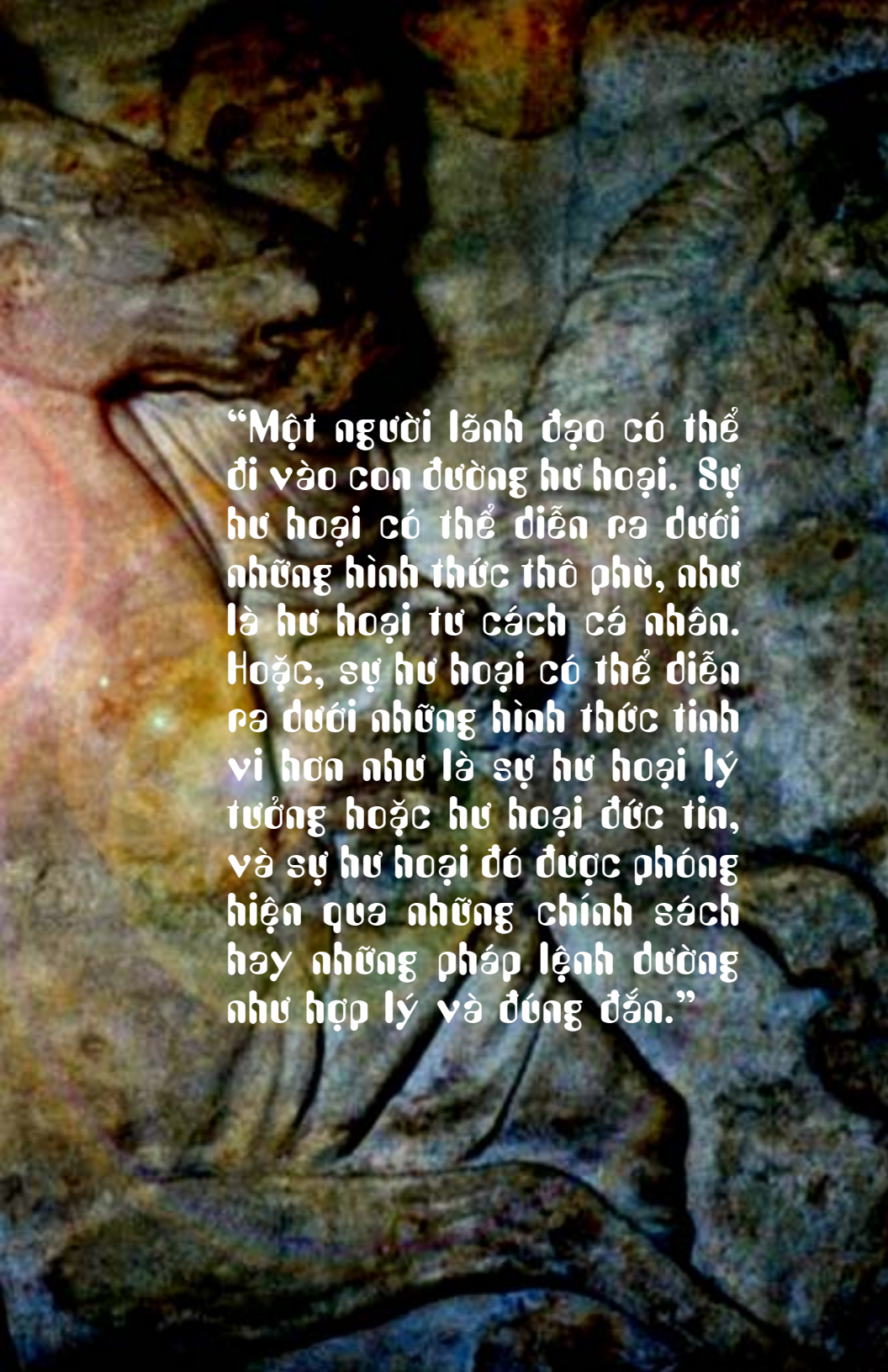


Trần Minh Tông, con của Thái Thượng Hoàng Trần Anh Tông và Thuận Thánh Bảo Từ Hoàng Thái Hậu, được sử gia đánh giá là một vị minh quân có tài lãnh đạo. *“[Trần Minh Tông] biết phân định những điểm yếu điểm mạnh trong khoa học quân sự. Biết ưu thế của từng thế lực*

khi ra quân chinh phạt, do đó tướng sĩ được yên tâm khi dẫn thân vào trận mạc. . . . Minh Tông cũng thông cảm với nỗi khổ của nhân dân. . . . Quá trình làm vua Minh Tông Hoàng Đế lo lắng sửa sang công việc nội trị ngày càng làm rạng rỡ tổ tông, đem văn minh về cho nước. Ông là người có tấm lòng trung hậu, biết lo xa cho nước và cho cả hoàng tộc. Chăm chú dạy dỗ các hoàng tử, lấy điều hay để khích lệ, đem việc dở để ngăn ngừa, hy vọng đội ngũ kế cận sẽ là vua hiền tướng giỏi. Với trăm quan ông không thiên vị và rất trọng hiền tài, khuyên dạy hoặc nghiêm trị đối với mọi hành vi tham ô, tặc trách trong công việc, kể cả tư thế, cách phát ngôn mong cho giường mối được vững bền, quần thần của đế triều tốt đẹp. Ông còn là người coi nhẹ ngôi vị đế vương. . . . Đức sáng của Minh Tông là như vậy. . . . Minh Tông ở ngôi 15 năm, 28 năm làm Thái Thượng Hoàng là người đã bảo đảm cho bờ cõi bình yên, mềm dẻo nhưng cương quyết trong đối ngoại, nho học được đề cao, Phật học được giảm dần (ông cấm các Hoàng Tử không được đi tu). Vua tôi lão thành và tuổi trẻ đều thi thố tài năng, cống hiến cho đất nước.”⁴⁷ Thế nhưng vào năm 1328, lúc sắp nhường ngôi, Trần Minh Tông đã “mắc phải một sai lầm rất đáng tiếc. Sai lầm này mãi mãi ám ảnh ông, khiến ông phải ngậm ngùi

đau khổ.” Trần Minh Tông đã nghe theo lời vu cáo “*âm mưu làm phản*” của kẻ gian nên bắt tống ngục cha vợ là Quốc Chấn, cùng 100 người khác, và bỏ đói Quốc Chấn cho đến chết. Và chưa hết, “*cuối đời của [Trần Nhân Tông] phe phái nảy sinh, thanh toán lẫn nhau vua không còn sáng suốt khiến suốt đời ôm hận.*”⁴⁸ Tại sao một vị minh quân có tài lãnh đạo lại có một kết cục đáng tiếc? Phải chăng nguyên nhân sâu xa nhất là ông đã theo đuổi sách lược “*nhô học được đề cao, Phật học giảm dần,*” một bước ngoặt của Trần triều, một định vị mới cho văn hóa và (culture shift) và văn trị? Ông tôn vinh nô học đến độ “*nghiêm trị . . . kể cả tư thế, cách phát ngôn.*” Hình như những đặc tính bình dị, bao dung, từ hòa của các vị vua quan nhà Trần “*nặng mùi thiền*” trước đó đã không đủ sức thuyết phục Trần Minh Tông. Chả trách ông đã vội vã nghiêm trị cả cha vợ của mình trước khi làm cho sáng tỏ sự việc. Và hình như cái chủ thuyết “*cư trần lạc đạo*” của Trần Nhân Tông và sự nghiệp võ công văn trị dựa trên chủ thuyết đó của người trước đã không đủ sức thuyết phục Trần Minh Tông. Ông muốn nhìn thấy “*tuổi trẻ và lão thành đều thi thố tài năng, cống hiến cho đất nước*” theo quan điểm nô gia. Ông thực hiện được ước muốn của mình. Điều đáng buồn là nó vượt xa hơn thế. Quần thần của

ông đã hăng say tranh đua lập công đến độ “*bè phái nảy sinh, thanh toán lẫn nhau.*” Phải chăng đây là những hậu quả ngoài sự tiên liệu (unintended consequences)? Và trong bài Việt Giới do Trần Minh Tông sáng tác đã làm cho người đọc phải đặt dấu hỏi về cái tư duy sâu kín của ông bên sau ngôn ngữ ông sử dụng: “*Tư minh tương tiếp giới; Chỉ cách Mã Ngưu phong; Ngôn ngữ vô đa biệt; Y quan bất khả đồng; Nguyệt sinh giao thất lãnh; Nhật lạc ngạc đàm không; Khẳng hạn Hoa Di ngoại; Tề dăng thọ vực chung.*” Dịch ra là: “*Tư minh nơi biên giới; Cách trở chẳng bao xa; Tiếng nói hơi khác biệt; Áo khăn cũng chẳng đồng; Trăng lên đàm giao lạnh; Dương tà vũng sáu quang; Hoa Di nào phân biệt; Cối thọ ất cùng lên.*” Tại sao là “Hoa Di” mà không là Hoa Việt hay Việt Hoa? Đất nước triều Trần là đất nước Đại Việt mà. Phải chăng ông đã tôn sùng văn hóa Bắc phương đến độ nghiêm nhiên chấp nhận hai chữ “man di” mà bọn người phương Bắc đã ngạo mạn đóng dấu lên mặt dân Việt? Chẳng trách sao ông đã nhiệt tình theo đuổi chính sách “*nhô học được đề cao, Phật học giảm dần.*” Dầu muốn hay không muốn chấp nhận thì sự thật vẫn cho thấy Trần Minh Tông chính là một công trình sư đã đưa Trần triều bước qua một ngã rẽ. Và từ ngã rẽ này về sau là một chuỗi dài của những bất hạnh



“Một người lãnh đạo có thể đi vào con đường hư hoại. Sự hư hoại có thể diễn ra dưới những hình thức thô phũ, như là hư hoại từ cách cá nhân. Hoặc, sự hư hoại có thể diễn ra dưới những hình thức tinh vi hơn như là sự hư hoại lý tưởng hoặc hư hoại đức tin, và sự hư hoại đó được phóng hiện qua những chính sách hay những pháp lệnh dưới như hợp lý và đúng đắn.”

dẫn đến sự tàn lụi của Trần triều. Trần Minh Tông đã để cho bối cảnh vận hành dẫn ông vào con đường hư hoại, một sự hư hoại vi tế.

Những thí dụ trên cho thấy một người lãnh đạo có thể đi vào con đường hư hoại. Sự hư hoại có thể diễn ra dưới những hình thức thô phù, như là hư hoại tư cách cá nhân. Hoặc sự hư hoại có thể diễn ra dưới những hình thức tinh vi hơn, như là sự hư hoại lý tưởng hoặc hư hoại đức tin, và sự hư hoại đó được phóng hiện qua những chính sách hay những pháp lệnh dường như hợp lý và đúng đắn.

Lời Kết

Mỗi con người ai cũng đều phải phô bày một bản sắc nào đó trong một bối cảnh đang vận hành. Sự phô bày có thể là được ý thức rõ rệt và cũng có thể là không được ý thức ý rõ rệt. Bản sắc được phô bày có thể là một thực thể trong đa dạng thực thể và cũng có thể là một thực thể duy nhất của người phô bày. Thực thể được phô bày có thể là một thực thể thích hợp để lãnh đạo cũng có thể là một thực thể không thích hợp để lãnh đạo. Đối với một người thích hợp để lãnh đạo, mỗi bối cảnh đang vận hành là một cơ hội để cho họ phô bày

những đường nét ưu tú của một cá thể thích hợp để lãnh đạo. Ngược lại, đối với một người không thích hợp để lãnh đạo, mỗi bối cảnh đang vận hành có thể làm cho những đường nét thô phù xấu xí của cá nhân đó phơi bày. Phô bày là tự trưng ra, một thái độ chủ động. Phơi bày là bị bóc trần, một thái độ bị động.

Mỗi bối cảnh đang vận hành, là một cơ hội cho những người thích hợp để lãnh đạo và đồng thời là một bẫy rập quật ngã những cá nhân mang nhiều tham vọng nhưng không thích hợp để lãnh đạo. Phải biết dọn mình trước khi bước vào vũ đài lãnh đạo, biết giữ mình trong lúc đang đảm trách vai trò lãnh đạo, biết trao lại vai trò lãnh đạo đúng lúc cho đúng người và không để bản thân mình rớt vào con đường hư hoại: bí quyết thành công của một người lãnh đạo tỉnh thức.

Chú Thích

1. Thơ do chính Phạm Ngũ Lão sáng tác
2. Bài thơ do Trần Quang Khải sáng tác
3. Tác giả khuyết danh, trích trong Việt Sử Toàn Thư của Phạm Văn Sơn, trang 88

4. Phan Duy Kha & Lã Duy Lan & Đinh Công Vĩ, Nhìn Lại Lịch Sử, xb năm 2003 tại Hà Nội, nxb Văn Hoá Thông Tin.

5. Trích trong bài đường thi “Điếu Nguyễn Trung Trực” của cử nhân Huỳnh Mẫn Đạt, Tuần Phủ Hà Tiên, một sĩ phu trong hàng ngũ chống Pháp, quê tại Rạch Giá.

6. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 235, xb năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

7. Thị Trấn Hà Tiên vào thời đó có tên là Trúc Bằng Thành và còn có tên khác là Phương Thành.

8. Nguyễn Hữu Hiếu, Chúa Nguyễn và Những Giai Thoại Mở Đất Phương Nam, xb năm 2002 tại TP HCM, nxb Trẻ

9. Ngô Hữu, *Dựng Cờ Đại Nghĩa Quang Phục Tổ Quốc*, trang 4, 12/25/2004

10. Ngô Hữu, *Dựng Cờ Đại Nghĩa Quang Phục Tổ Quốc*, trang 7, 12/25/2004

11. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 63, xb năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

12. Lê Văn Hưu & Ngô Sĩ Liên & Phan Phu Tiên, Đại Việt Sử Ký Toàn Thư Bản Kỷ, trang 269-270, xb năm 2001, ấn bản điện tử do Viện Khoa Học Xã Hội Việt Nam chuyển dịch 1985-1992

13. Lê Văn Hưu & Ngô Sĩ Liên & Phan Phu Tiên, Đại Việt Sử Ký Toàn Thư Bản Kỷ, trang 270, xb năm 2001, ấn bản

điện tử do Viện Khoa Học Xã Hội Việt Nam chuyển dịch
1985-1992

14. Trần Trọng Kim, Việt Nam Sử Lược, trang 90, nxb Trung
Tâm Học Liệu Bộ Giáo Dục

15. Lê Văn Hưu & Ngô Sĩ Liên & Phan Phu Tiên, Đại Việt
Sử Ký Toàn Thư Bản Kỹ, trang 97, xb năm 2001, ấn bản
điện tử do Viện Khoa Học Xã Hội Việt Nam chuyển dịch
1985-1992

16. Nguyễn Khắc Thuần, Việt Sử Giai Thoại Tập 2, trang
19-21, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục

17. Lê Văn Hưu & Ngô Sĩ Liên & Phan Phu Tiên, Đại Việt
Sử Ký Toàn Thư Bản Kỹ, trang 105, xb năm 2001, ấn bản
điện tử do Viện Khoa Học Xã Hội Việt Nam chuyển dịch
1985-1992

18. Lê Văn Hưu & Ngô Sĩ Liên & Phan Phu Tiên, Đại Việt
Sử Ký Toàn Thư Bản Kỹ, trang 123, xb năm 2001, ấn bản
điện tử do Viện Khoa Học Xã Hội Việt Nam chuyển dịch
1985-1992

19. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 174, xb
năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

20. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 162, xb
năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

21. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 162-
163, xb năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

22. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 164, xb năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

23. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 202, xb năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

24. Lê Văn Hưu & Ngô Sĩ Liên & Phan Phu Tiên, Đại Việt Sử Ký Toàn Thư Bản Kỷ, trang 353, xb năm 2001, ấn bản điện tử do Viện Khoa Học Xã Hội Việt Nam chuyển dịch 1985-1992

25. Lê Mạnh Thát, Toàn Tập Trần Nhân Tông, trang 169-171, xb năm 2000 tại TP HCM, nxb TP HCM

26. Nguyễn Khắc Thuần, Việt Sử Giai Thoại, trang 25, xb năm 2004, tại TP HCM, nxb Giáo Dục

27. Lê Văn Hưu & Ngô Sĩ Liên & Phan Phu Tiên, Đại Việt Sử Ký Toàn Thư Bản Kỷ, trang 269-270, xb năm 2001, ấn bản điện tử do Viện Khoa Học Xã Hội Việt Nam chuyển dịch 1985-1992

28. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 149-150, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục

29. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 5, trang 55-56, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục

30. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 149-150, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục

31. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 139, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục
32. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 139, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục
33. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 134-140, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục
34. Đinh Công Vĩ, Các Bậc Khai Quốc Triều Lê, trang 223-245, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hóa Thông Tin
35. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 40-45, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục
36. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 46, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục
37. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 46, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục
38. Đinh Công Vĩ, Các Bậc Khai Quốc Triều Lê, trang 157, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hóa Thông Tin
39. Đinh Công Vĩ, Các Bậc Khai Quốc Triều Lê, trang 246, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hóa Thông Tin
40. Đinh Công Vĩ, Các Bậc Khai Quốc Triều Lê, trang 252, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hóa Thông Tin
41. Đinh Công Vĩ, Các Bậc Khai Quốc Triều Lê, trang 250,

xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hóa Thông Tin

42. Đinh Công Vĩ, Các Bậc Khai Quốc Triều Lê, trang 254, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hóa Thông Tin

43. Nguyễn Khắc Thuần, Việt Sử Giai Thoại tập 5, trang 53, xb năm 2004, tại TP HCM, nxb Giáo Dục

44. Sử gia Lê Văn Hưu viết “có lẽ ý trời vì đất Việt ta mà lại sinh bật thánh triết để tiếp nối quốc thống của Triệu Vương chăng?” Trích từ Đại Việt Sử Ký Toàn Thư, Trang 59.

45. Nguyễn Khắc Thuần, Danh Tướng Việt Nam Tập 2, trang 19, xb năm 2004 tại TP HCM, nxb Giáo Dục

46. Đinh Công Vĩ, Các Bậc Khai Quốc Triều Lê, trang 30, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hóa Thông Tin

47. Trường Khánh, Hoàng Đế Triều Trần: Cội Nguồn, Ấn Tượng Dân Gian, trang 129-143, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hoá Dân Tộc

48. Trường Khánh, Hoàng Đế Triều Trần: Cội Nguồn, Ấn Tượng Dân Gian, trang 129-143, xb năm 2003 tại TP HN, nxb Văn Hoá Dân Tộc









