

# LÃNH ĐẠO

6 CHIẾN LƯỢC GIA KIỆT XUẤT  
ĐỊNH HÌNH THẾ GIỚI

## LEADERSHIP

by Henry A. Kissinger

Copyright © 2022, Henry A. Kissinger

All rights reserved.

## LÃNH ĐẠO

### 6 CHIẾN LƯỢC GIA KIỆT XUẤT ĐỊNH HÌNH THẾ GIỚI

Tác giả: Henry A. Kissinger

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam, 2024

Bản dịch tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam, 2024

Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam xuất bản, bìa cứng, áo òm, 2024.

### Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam – thành viên của Alpha Publishing Group.

CÔNG TY CP SÁCH OMEGA VIỆT NAM (OMEGA PLUS) thành lập tháng 9/2016 với định hướng xuất bản tri thức nền tảng trong lĩnh vực Khoa học Nhân văn, Khoa học Tự nhiên, Chính trị - Xã hội, Triết học, Nghệ thuật... Đến nay, chúng tôi đã xuất bản gần 300 đầu sách thuộc 7 tủ sách, bao gồm: Kinh điển, Sử Việt, Khoa học, Nhân vật Vĩ đại, Nghệ thuật, Tủ sách Đời người và Tủ sách Y sinh. Thông qua việc xuất bản các ấn phẩm có giá trị, mang hàm lượng tri thức cao, qua các hoạt động nhằm đưa tri thức hữu ích đến cộng đồng; Omega Plus mong muốn đóng góp theo cách riêng vào sự phát triển đang ngày càng mạnh mẽ của xã hội.

Không phần nào thuộc sở hữu của Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam và được chủ sở hữu nhượng quyền trong xuất bản phẩm này được phép sao chép, lưu trữ trong hệ thống truy xuất hoặc truyền đi dưới bất kỳ hình thức nào hoặc bằng bất kỳ phương tiện nào gồm điện tử, cơ khí, sao chụp, ghi âm hoặc mọi hình thức và phương tiện khác mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

---

### Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Kissinger, Henry

Lãnh đạo : 6 chiến lược gia kiệt xuất định hình thế giới / Henry Kissinger ; Phạm Thị Ngọc Mai dịch. - H. : Tri thức ;

Công ty Sách Omega Việt Nam, 2023. - 588 tr ; 24 cm

ISBN 978-604-340-805-8

1. Lãnh đạo 2. Chính trị 3. Thế giới

303.34 - dc23

TCM0034p-CIP

---

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: [info@omegaplus.vn](mailto:info@omegaplus.vn)

Liên hệ ebooks, hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: [hoptac@omegaplus.vn](mailto:hoptac@omegaplus.vn)

Liên hệ dịch vụ bản quyền, xuất bản, ký gửi và phát hành: [dichvu@omegaplus.vn](mailto:dichvu@omegaplus.vn)

Henry  
Kissinger

# LÃNH ĐẠO

6 CHIẾN LƯỢC GIA KIỆT XUẤT  
ĐỊNH HÌNH THẾ GIỚI

Phạm Thị Ngọc Mai dịch

## **ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI OMEGA+**

Phụ trách xuất bản: Trần Hoài Phương

Điều phối sản xuất: Ngô Tuấn

Biên tập viên: Dung Vũ

Thiết kế bìa: Hoàng Duy Khánh

Trình bày: Vũ Lê Thư

Thư ký xuất bản: Giang Vũ

**ĐƠN VỊ HỢP TÁC TRUYỀN THÔNG**



**TRẠM ĐỌC**

<https://www.facebook.com/tramdocvn>

website: <http://tramdoc.vn/>

# Mục lục

Lời cảm ơn .....	1
Giới thiệu: Các trục lãnh đạo .....	4
<b>01</b> Konrad Adenauer: Chiến lược nhún nhường .....	21
<b>02</b> Charles de Gaulle: Chiến lược của ý chí.....	79
<b>03</b> Richard Nixon: Chiến lược cân bằng .....	169
<b>04</b> Anwar Sadat: Chiến lược siêu việt.....	269
<b>05</b> Lý Quang Diệu: Chiến lược ưu tú.....	361
<b>06</b> Margaret Thatcher: Chiến lược vững tin .....	417
Kết luận: Tiến trình của lãnh đạo .....	507
Hình ảnh.....	535
Chú thích.....	536



# Độc "Lãnh đạo" từ góc nhìn lãnh đạo

**H**enry Kissinger là một trong những nhân vật ảnh hưởng nhất, cũng là nhà ngoại giao tạo ra nhiều tranh cãi nhất của thế kỷ 20. Hoạt động của ông đã ảnh hưởng tới trật tự thế giới lúc bấy giờ, dấu ấn ngoại giao của ông để lại trên những mặt trận nóng bỏng nhất: Mỹ – châu Âu, Mỹ – Trung Đông, Mỹ – Liên Xô, Mỹ – Trung Quốc và đương nhiên không thể thiếu Mỹ – Việt Nam.

Khi nhắc đến Kissinger, người Việt biết đến ông chủ yếu trong kháng chiến chống Mỹ, khi ông ở bên kia chiến tuyến. Ông cùng Tổng thống Mỹ Richard Nixon trực tiếp khiến chiến tranh Việt Nam ngày một leo thang những năm 70 của thế kỷ trước; đã tạo ra cuộc tập kích bằng không quân chiến lược B52 của Mỹ kéo dài 12 ngày đêm trên bầu trời Hà Nội. Trên mặt trận ngoại giao, những màn đấu trí giữa ông và nhà ngoại giao Lê Đức Thọ của ta trong suốt quá trình đàm phán Hiệp định Paris là một phần không thể bỏ qua. Giới học thuật và độc giả sau này lại biết đến nhiều tác phẩm của Kissinger ở lĩnh vực chính trị, quân sự, lịch sử, ngoại giao..., nhiều cuốn sách của ông đã trở nên quen thuộc với sinh viên Khoa học Xã hội Nhân văn và giới nghiên cứu tại Việt Nam như *Trật tự thế giới, Về Trung Quốc...*

Với những dấu ấn ấy, không thể phủ nhận Kissinger đã sống một cuộc đời đặc biệt mà khá ít người trong thế kỷ 20 – 21 có thể trải qua. Trong gần 70 năm sự nghiệp, Kissinger đã có cơ may hơn rất nhiều chính khách khác khi được làm việc, tiếp xúc và trở thành

bạn bè với rất nhiều nhà lãnh đạo. Với vị thế có một không hai ấy, Kissinger có những tổng kết rất toàn vẹn về các nhà lãnh đạo trong bối cảnh lịch sử bấy giờ, vừa có sự tách biệt trong quan điểm được hình thành bởi những quan sát, trải nghiệm cá nhân của ông. Cuốn *Lãnh đạo – 6 chiến lược gia kiệt xuất định hình thế giới* bạn đang cầm trên tay là một phần của những trải nghiệm ấy.

Trong tác phẩm, ông phân tích chiến lược mà 6 nhà lãnh đạo sử dụng để củng cố, phát triển đất nước mình, làm nên một trật tự thế giới mới trong thời kỳ biến động nhất. Đó là *Konrad Adenauer* (Đức) với chiến lược nhún nhường, *Charles de Gaulle* (Pháp) với chiến lược của ý chí, *Richard Nixon* (Mỹ – người ông phụng sự) với chiến lược cân bằng, *Anwar Sadat* (Ai Cập) với chiến lược siêu việt, *Lý Quang Diệu* (Singapore) với chiến lược ưu tú và *Margaret Thatcher* (Anh) với chiến lược vững lòng tin.

Câu chuyện về 6 nhà lãnh đạo được Kissinger chia sẻ không chỉ qua các quyết định có tính lịch sử của họ, mà còn bằng những câu chuyện, ký ức của ông khi có một thời gian dài gặp gỡ, làm việc và trở thành bạn bè với họ khi Kissinger hoạt động trong vai trò Ngoại trưởng Mỹ và sau đó là Cố vấn cho các đời Tổng thống. Chính điều này tạo nên sự khác biệt trong tác phẩm – bạn đọc tiếp cận một cuốn sách về lãnh đạo, qua những sự kiện lịch sử phức tạp, nhưng rất hấp dẫn vì lối kể chuyện khéo léo, đồng thời không thiếu những đúc rút hàn lâm của một học giả.

Kissinger có phần mở đầu và tổng kết tác phẩm rất có giá trị. Trước khi trình bày vai trò và đóng góp của 6 lãnh đạo, ông đã dành những trang đầu tiên của tác phẩm để khái quát các kiểu mẫu/ tính cách lãnh đạo, khái quát vai trò đặc biệt và sự cần thiết của các lãnh đạo phù hợp trong hoàn cảnh biến động sẽ tạo ra thay đổi đến thế nào. Từ góc độ một nhà nghiên cứu, một học giả và một nhà quản trị, ông đưa ra những lý giải ngắn gọn cho việc vì sao một lãnh đạo trở nên xuất chúng trong sự nghiệp của mình và tạo ra đóng góp cho đất nước/ khu vực/ thế giới.



Sau khi đưa độc giả đi một vòng qua cuộc đời những lãnh đạo kiệt xuất, ở phần cuối, ông tổng kết quá trình phát triển của các lãnh đạo, phân tích vai trò của các yếu tố về giáo dục, thời cuộc... ảnh hưởng đến sự hình thành một thủ lĩnh và rút ra bài học dành cho chúng ta.

Những nội dung này có giá trị nhất với những nhà lãnh đạo, nhà quản lý và hoạch định chính sách trong việc hiểu về quá khứ, về sự hình thành lãnh đạo, về sức mạnh của những quyết định ở thời điểm quan trọng... đồng thời có được những đúc kết riêng cho bản thân mình. Trong một xã hội bùng nổ thông tin và có phần hỗn loạn, việc tìm hiểu được và học tập kinh nghiệm, tri thức từ những "guru" đã thiết lập nên lịch sử đương đại như Kissinger sẽ cho bạn một lợi thế đặc biệt, dù bạn có là một lãnh đạo hay không.

Với cá nhân tôi, trong vai trò một nhà quản trị, tôi chưa bao giờ thôi hứng thú với câu chuyện xung quanh các nhà lãnh đạo, thủ lĩnh tinh thần khắp thế giới và mọi giai đoạn trong lịch sử. Vì vậy, tôi dành sự quan tâm đặc biệt cho một trong những tác phẩm cuối cùng trong đời Kissinger. Cuốn sách hấp dẫn tôi không chỉ vì sự ảnh hưởng của ông đến mối quan hệ quốc tế, đến chính đất nước và với cả gia đình mình, mà bởi chính đề tài và cách thức triển khai tác phẩm này – độc đáo và có lẽ là duy nhất trong thế kỷ 20.

Điều thú vị là tác phẩm được hoàn thành và giới thiệu với bạn đọc vào năm 2022, nghĩa là khi Kissinger đã 99 tuổi, khi Chiến tranh lạnh đã kết thúc, kỷ nguyên toàn cầu hóa mở ra, khi công nghệ đang từng ngày đổi thay đời sống nhân loại, khi chính các nhà lãnh đạo được đề cập trong sách đã ra đi. Điều này không chỉ khiến tôi ngạc nhiên về tốc độ của lịch sử, mà còn cho tôi nhiều suy tư về sự xuất sắc khó phủ định của một nhân vật đa diện, trong vai trò một nhà ngoại giao, một chính khách, một học giả có tầm ảnh hưởng đến tận ngày hôm nay.

Điều tôi có một chút nuối tiếc là Kissinger, có lẽ vì một vài lý do đặc thù thuộc về lịch sử, đã không dành nhiều trang viết trong tác

phẩm của mình hơn nữa để nói về các nhân vật “bên kia chiến tuyến” khác như Mao Trạch Đông, Stalin – những nhà lãnh đạo đến từ các nước được Đảng Cộng sản cầm quyền, những người mà tôi tin sự am hiểu của ông về họ cũng sâu sắc không kém các chính khách mà ông phụng sự và những người bạn của ông ở các nước khác.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

HOÀNG NAM TIẾN

*Phó Chủ tịch Hội đồng trường – Trường Đại học FPT*

# Lời cảm ơn

Cuốn sách này ra đời phần lớn nhờ công của Stuart Proffitt, giám đốc xuất bản và một biên tập viên xuất sắc tại Penguin Press UK. Các nhà xuất bản chu đáo thường nêu ra những vấn đề khó nắm bắt, từ đó truyền cảm hứng để các tác giả có những suy ngẫm tốt nhất. Stuart đã thực hiện nhiệm vụ này với sự tự tin, kiên trì và thông thái. Không mấy ai hiểu được – hay phản bác được – những suy nghĩ của tôi với sự tinh tế và phạm vi kiến thức tương đương. Với hàng chục cuộc gọi qua Zoom trong hơn hai năm, Stuart đã là đối tác quan trọng trong toàn bộ quá trình thực hiện cuốn sách này.

Một cộng sự đáng chú ý khác đã bổ sung cho tác động của Stuart với kỹ năng biên tập đặc biệt. Neal Kozodoy đã xem lại từng chương sách. Là một thiên tài trong việc xử lý những “nút thắt Gordian” [vấn đề nan giải] của văn xuôi khô cứng và là một nhà nghiên cứu lịch sử không chuyên đầy sâu sắc, ông đã mở rộng quan điểm của tôi, đồng thời nâng tầm cho cả văn bản.

Cũng như những cuốn sách trước, những cộng sự tận tâm đã giúp tôi rất nhiều trong việc khám phá nguồn tài liệu phong phú. Matthew Taylor King đã đưa ra lời khuyên sáng suốt cả về nội dung và phong cách. Để lại dấu ấn trong mỗi chương, ông đã giúp dẫn dắt cuốn sách từ giữa chừng với sự tận tụy và nhận thức phi thường.

Eleanor Runde, người có sự nhiệt tình, hiệu quả và trí tuệ vượt trội, đã thực hiện nghiên cứu có giá trị trong giai đoạn đầu của quá trình làm sách, sau đó đã quay trở lại làm việc bán thời gian để có những đóng góp sâu sắc cho chương Sadat. Vance Serchuk đã rất

hữu ích và sâu sắc khi phát triển và phân tích chương Nixon. Ida Rothschild đã chỉnh sửa hiệu quả và đưa ra những lời bình thấu đáo.

Meredith Potter, Ben Daus và Aaron MacLean đã gửi đến những nghiên cứu về nghệ thuật quản lý nhà nước ở giai đoạn đầu, Joseph Kiernan và John Nelson thì ở giai đoạn tiến hành những nghiên cứu cơ bản hữu ích. Austin Coffey lại rất giá trị trong việc đối chiếu các chương quan trọng để công bố.

Các chương chính đã được gửi đến các tác giả nổi tiếng cùng chủ đề mà tôi ngưỡng mộ để giúp tôi xem xét. Daniel Collings, người cũng đã tiến hành nghiên cứu về Margaret Thatcher, rà soát nội dung về Thatcher đã hoàn chỉnh cùng với Charles Powell (Lord Powell của Bayswater) và Charles Moore. Giáo sư Julian Jackson đọc chương de Gaulle một cách nhạy bén, còn Giáo sư Christopher Clark thì đọc chương Adenauer.

Martin Indyk, nhà ngoại giao và học giả, đã đưa ra những nhận xét sâu sắc về chương Sadat. Tôi mang ơn từng người vì sự hỗ trợ hết mình. Nhà ngoại giao kỳ cựu Charles Hill, cộng sự và người bạn trong nửa thế kỷ, đã đóng góp những bản ghi sâu sắc và cũng đã xử lý rất hữu hiệu phần về Richard Nixon. Trong sự nghiệp đáng chú ý của mình, Charlie đã có đóng góp quan trọng khi phục vụ trong Bộ Ngoại giao và Đại học Yale, cũng như cho sự phát triển của chất lượng xã hội.

Một số bạn bè đã cho phép tôi sử dụng thiện chí của họ để đưa ra những nhận xét sắc bén về các vấn đề cụ thể. Họ là Ray Dalio, Samantha Power, Joel Klein, Roger Hertog, Eli Jacobs và Bob Blackwill.

Trong những năm gần đây, Eric Schmidt đã mở rộng tầm nhìn của tôi bằng cách giới thiệu tôi đến với thế giới công nghệ cao và trí tuệ nhân tạo. Cùng với Dan Huttenlocher, chúng tôi đã cộng tác trong Thời đại AI, điều này có ảnh hưởng tới những phân bản luận về chiến lược trong sách.

Trong quá trình chuẩn bị cho cuốn sách – lần hợp tác thứ bảy của chúng tôi – Theresa Cimino Amantea một lần nữa đã chứng tỏ tầm quan trọng không thể thiếu của mình. Khi cuốn sách đã thành hình, Theresa không chỉ “giải mã” được chữ viết tay của tôi mà còn gõ lại các chương qua nhiều lần sửa đổi với sự siêng năng và đôi mắt tinh tường đã thành thương hiệu. Cô cũng là người đã liên lạc với Penguin Press, Wylie Agency, các độc giả và biên tập viên bên ngoài của tôi.

Jody Iobst Williams, một cộng sự đáng tin cậy khác trong nhiều thập niên cũng nỗ lực hỗ trợ phân đánh máy trong giai đoạn quan trọng. Jessee LePorin và Courtney Glick đã quản lý tốt lịch trình của tôi trong suốt quá trình. Trong đội ngũ của tôi, Chris Nelson, Dennis O’Shea và Maarten Oosterbaan đã hỗ trợ vô giá trong thời gian dài cách ly do đại dịch cũng như với nhiều vấn đề hành chính.

Ann Godoff, chủ tịch và biên tập viên của Penguin Press, đã thể hiện lại vai trò truyền thống của mình là quản lý các vấn đề quan trọng đối với việc phát hành ở Mỹ với sự chuyên nghiệp đặc trưng. Về phía Anh, Richard Duguid, Alice Skinner và David Watson đều làm việc rất tốt dưới áp lực về thời gian, đặc biệt là trong việc biên tập và đối chiếu bản thảo.

Andrew Wylie, người đại diện của tôi trong nhiều năm, cùng người đại diện người Anh của ông là James Pullen đã đại diện cho tôi đi khắp thế giới với lòng tận tụy và năng lực không giới hạn.

Cuốn sách này được dành tặng cho Nancy, người vợ gần nửa thế kỷ của tôi. Cô ấy đã khiến cuộc sống của tôi được trọn vẹn và mang lại ý nghĩa cho nó. Cũng giống như với những cuốn sách khác của tôi, Nancy đã đọc và cải thiện từng chương.

Và tất nhiên, những thiếu sót trong cuốn sách này hoàn toàn là từ phía bản thân tôi.

## GIỚI THIỆU

# Các trục lãnh đạo

**B**ất kỳ xã hội nào, dù sở hữu hệ thống chính trị ra sao, đều luôn chuyển dịch giữa một quá khứ đã định hình nên ký ức và một tầm nhìn về tương lai đóng vai trò truyền cảm hứng cho sự phát triển của nó. Dọc theo hành trình này, không thể thiếu vắng vị trí lãnh đạo: ra quyết định, tạo dựng niềm tin, thực hiện lời hứa hẹn, trù định con đường phát triển. Trong các thể chế của loài người – nhà nước, tôn giáo, quân đội, công ty, trường học – lãnh đạo là cần thiết để giúp tập thể đi từ điểm hiện tại đến nơi họ chưa tới bao giờ và đôi khi, là nơi họ khó có thể hình dung là mình đang tới. Nếu không có vị trí lãnh đạo, các thể chế sẽ trôi dạt, các quốc gia sẽ ngày càng rệu rã, và cuối cùng sẽ rơi vào thảm họa.

Các nhà lãnh đạo suy nghĩ và hành động tại giao điểm của hai trục: thứ nhất, giữa quá khứ và tương lai; thứ hai, giữa các giá trị đã trường tồn và khát vọng của tập thể mà họ dẫn dắt. Thách thức đầu tiên của họ là phân tích, bắt đầu bằng một đánh giá thực tế về xã hội dựa trên lịch sử, tập quán và năng lực của xã hội ấy. Sau đó, họ phải có sự cân bằng giữa những gì họ biết – vốn nhất thiết phải được đúc kết từ quá khứ – với những gì họ trực cảm về tương lai, vốn mang tính phỏng đoán và không chắc chắn. Chính khả năng nắm bắt định hướng mang tính trực giác này cho phép các nhà lãnh đạo thiết lập mục tiêu và đưa ra chiến lược.

Để có các chiến lược truyền cảm hứng cho xã hội, nhà lãnh đạo cũng phải đóng vai trò giáo dục – truyền đạt mục tiêu, xoa dịu những nghi ngờ và tập hợp sự ủng hộ. Tuy về lý thuyết, nhà nước

độc quyền về nguồn lực nhưng phụ thuộc vào sự cưỡng chế là dấu hiệu của việc thiếu năng lực lãnh đạo; các nhà lãnh đạo giỏi sẽ khơi gợi mong muốn đồng hành trong lòng người dân. Người lãnh đạo cũng phải truyền cảm hứng cho đội ngũ thân cận để họ hiểu suy nghĩ của mình, từ đó tư duy lãnh đạo tác động tới các vấn đề thực tiễn đương thời. Một đội ngũ cận kề năng động như vậy là sự bổ sung hữu hình cho sức mạnh nội tại của người lãnh đạo; hỗ trợ cho hành trình của người lãnh đạo và cải thiện những tình thế khó xử khi ra quyết định. Các nhà lãnh đạo có thể được tôn vinh – hay bị hạ bệ – bởi phẩm chất của những người xung quanh.

Các phẩm chất sống còn của người lãnh đạo trong những nhiệm vụ này, và ở vai trò cầu nối giữa quá khứ với tương lai, là lòng can đảm và nghị lực: lòng can đảm để chọn một hướng đi trong các phương án phức tạp và khó khăn, vốn đòi hỏi ý chí sẵn sàng vượt khỏi thường lý; và nghị lực mạnh mẽ để duy trì phương án mà những lợi ích cũng như mối nguy của nó rất mơ hồ trong khoảnh khắc lựa chọn. Lòng dũng cảm hiệu triệu đức hạnh vào thời khắc quyết định; nghị lực củng cố sự trung thành với các giá trị trong thời gian dài.

Lãnh đạo cần thiết nhất trong các giai đoạn chuyển đổi, khi các giá trị và thể chế đang mất dần sự phù hợp, và những phác thảo một tương lai xứng đáng nhưng vẫn còn nhiều tranh cãi. Trong những thời điểm như vậy, các nhà lãnh đạo cần xuất hiện với tư duy sáng tạo và có tính phán đoán: đâu là khởi nguồn cho sự thịnh vượng của một xã hội? Hay sự mục rữa của nó? Những di sản nào từ quá khứ nên được bảo tồn, và những di sản nào nên được điều chỉnh hoặc loại bỏ? Những mục tiêu nào xứng đáng được cam kết, và những triển vọng nào phải bị từ chối dù hấp dẫn vô ngần? Và tới tận cùng, liệu một xã hội nào đó có đủ sinh khí và tự tin để chấp nhận sự hy sinh như một trạm dừng trên hành trình tới tương lai thỏa nguyện hơn?

## **BẢN CHẤT CỦA QUYẾT ĐỊNH LÃNH ĐẠO**

Các nhà lãnh đạo không tránh khỏi bị hạn chế bởi những ràng buộc. Họ điều hành trong tình trạng nguồn lực khan hiếm vì mọi xã hội đều phải đối mặt với những giới hạn về khả năng và mức độ tiếp cận, do nhân khẩu học và kinh tế quyết định. Hành động của họ cũng phải thức thời bởi mỗi thời đại và mỗi nền văn hóa tự phản ánh các giá trị, tập quán và quan điểm hiện hành riêng, là những yếu tố cùng định hình kết quả mong muốn của thời đại, nền văn hóa ấy. Và họ cũng chịu sự cạnh tranh đến từ những người chơi khác – dù là đồng minh, đối tác tiềm năng hay đối thủ – những bên vốn không đứng yên mà luôn thích ứng theo hoàn cảnh, với năng lực và khát vọng riêng biệt. Hơn nữa, các sự kiện thường chuyển dịch quá nhanh để có thể tính toán chính xác; nhà lãnh đạo phải phán đoán dựa trên trực giác và những giả thuyết không thể được chứng minh tại thời điểm ra quyết định. Đối với nhà lãnh đạo, quản lý rủi ro cũng quan trọng không kém kỹ năng phân tích.

Thuật ngữ “chiến lược” mô tả kết luận mà một nhà lãnh đạo đạt được trong các điều kiện nêu trên của sự khan hiếm, tính thời điểm, tính cạnh tranh và tính biến động. Khi tìm kiếm con đường tiến bước, lãnh đạo chiến lược được ví như diễn viên đang đi thăng bằng trên dây: cũng giống như người biểu diễn sẽ rơi xuống nếu quá rụt rè hoặc quá táo bạo, một nhà lãnh đạo phải đi qua một sợi dây hẹp, lơ lửng giữa sự chắc chắn có tính tương đối của quá khứ và sự mơ hồ của tương lai. Hình phạt cho tham vọng quá mức – cái mà người Hy Lạp gọi là “ngạo mạn” – là kiệt sức, trong khi cái giá của việc ngủ quên trên chiến thắng là ngày càng tầm thường và cuối cùng sẽ dẫn đến suy tàn. Từng bước, các nhà lãnh đạo phải khiến cho phương tiện phù hợp với đích đến và chú ý phù hợp với hoàn cảnh nếu muốn đạt được mục tiêu của mình.

Nhà lãnh đạo với vai trò chiến lược gia phải đối mặt với một nghịch lý cố hữu: ở những hoàn cảnh đòi hỏi phải hành động, phạm vi đưa ra quyết định thường lớn nhất khi thông tin liên quan ở mức



ít ỏi nhất. Vào thời điểm có nhiều dữ liệu hơn, phạm vi điều tiết có xu hướng bị thu hẹp lại. Ví dụ, khi một thế lực đối đầu mới tiến hành các bước tích lũy vũ khí chiến lược, hoặc khi một chủng virus đường hô hấp mới đột ngột xuất hiện, người ta dễ coi hiện tượng mới nổi này có tính nhất thời hoặc có thể kiểm soát theo các tiêu chuẩn đã được thiết lập. Đến thời điểm không còn có thể chối bỏ hay giảm thiểu mối đe dọa được nữa, phạm vi hành động sẽ bị thu hẹp hoặc chi phí xử lý vấn đề đã rất lớn. Khi thời gian bị sử dụng không đúng cách, các giới hạn sẽ bắt đầu đè xuống. Ngay cả việc thực thi phương án tốt nhất trong các lựa chọn còn lại cũng trở nên phức tạp, khi phần thưởng cho thành công giảm xuống còn rủi ro nếu thất bại lại trầm trọng hơn.

Đây là lúc bản năng và năng lực phán đoán của người lãnh đạo đóng vai trò thiết yếu. Winston Churchill hiểu rõ điều này khi ông viết trong cuốn *Bão tới* (*The Gathering Storm*, 1948): “Các chính khách cần xử lý không chỉ các câu hỏi dễ dàng. Những vấn đề kiểu này tự chúng sẽ được giải quyết. Chính ở nơi thế cân bằng bị lung lay, và các mối tương quan bị che phủ trong màn sương mờ, cơ hội cho những quyết định giải cứu thế giới sẽ tự lộ diện”.<sup>1</sup>

Tháng 5 năm 1953, một sinh viên trao đổi người Mỹ đã hỏi Churchill phương cách chuẩn bị để đáp ứng những thách thức của vị trí lãnh đạo. “Nghiên cứu lịch sử. Nghiên cứu lịch sử”, Churchill đã nhấn mạnh như vậy. “Lịch sử ẩn chứa tất cả những bí mật về kỹ năng quản lý đất nước”.<sup>2</sup> Bản thân Churchill là một sử gia kiệt xuất, người hiểu rõ tiến trình lịch sử liên mạch mà mình đang hoạt động trong đó.

Nhưng kiến thức về lịch sử, dù rất cần thiết, vẫn là chưa đủ. Một số vấn đề mãi “bị che phủ trong màn sương mờ” mà ngay cả những người uyên bác và giàu kinh nghiệm cũng không thể tiếp cận. Lịch sử dạy bằng phép loại suy, thông qua khả năng nhận biết các tình huống có tính tương đồng. Tuy nhiên, “các bài học” đó bản chất là những phỏng chừng để kiểm tra khả năng nhìn nhận của nhà lãnh đạo, và họ có trách nhiệm áp dụng chúng vào bối cảnh thuộc

thời đại của mình một cách phù hợp. Nhà triết học đầu thế kỷ 20 về lịch sử Oswald Spengler đã nắm được nhiệm vụ này khi mô tả nhà lãnh đạo *bẩm sinh* “trên hết là một người định giá – một người định giá con người, tình huống và các thứ... [với khả năng] làm điều đúng đắn mà không ‘hiểu biết’ về nó”.<sup>3</sup>

Các nhà lãnh đạo chiến lược cũng cần những phẩm chất của một nghệ sĩ, người cảm nhận được cách thức điều khắc tương lai bằng các vật liệu có sẵn trong hiện tại. Như Charles de Gaulle đã đúc rút khi suy tưởng về khả năng lãnh đạo trong tác phẩm *Lưỡi gươm* (*The Edge of the Sword*, 1932): người nghệ sĩ “không từ bỏ việc sử dụng trí thông minh của mình” – xét cho cùng, đó chính là nguồn gốc của “bài học, phương pháp và kiến thức”. Thay vào đó, họ bổ sung cho những nền tảng này bằng “một năng lực riêng biệt nhất định được chúng ta gọi là nguồn cảm hứng”, chỉ riêng năng lực này có thể tạo ra “sự tiếp xúc trực tiếp với bản chất để từ đó bật lên tia lửa sống còn”.<sup>4</sup>

Do tính phức tạp của thực tế, sự thật trong lịch sử khác với sự thật trong khoa học. Nhà khoa học tìm kiếm kết quả có thể xác minh; nhà lãnh đạo chiến lược am hiểu lịch sử cố gắng chất lọc tri thức có thể biến thành hành động từ sự mơ hồ cố hữu. Các thí nghiệm khoa học ủng hộ hoặc hoài nghi về những kết quả trước đó, tạo cơ hội cho nhà khoa học sửa đổi các biến và lặp lại thử nghiệm. Chiến lược gia thường chỉ được phép thực hiện một bài kiểm tra; quyết định của họ thường không thể thu hồi. Do đó, nhà khoa học tìm hiểu sự thật căn cứ theo thực nghiệm hoặc toán học; nhà chiến lược suy luận ít nhất một phần dựa theo phép loại suy với quá khứ – trước tiên xác định những sự kiện nào tương đồng và những kết luận nào trước đó vẫn còn phù hợp. Ngay cả khi đó, chiến lược gia phải lựa chọn phép loại suy một cách cẩn thận, vì không ai có thể, theo bất cứ khía cạnh thực tế nào, trải nghiệm được quá khứ; người ta chỉ có thể hình dung nó “dưới ánh trăng của ký ức” như cách dùng từ của sử gia Hà Lan Johan Huizinga.<sup>5</sup>

Lựa chọn chính trị có ý nghĩa hiếm khi liên quan đến một biến số duy nhất; quyết định khôn ngoan đòi hỏi sự tổng hợp những hiểu biết sâu sắc về chính trị, kinh tế, địa lý, công nghệ và tâm lý, tất cả có được nhờ sự nhạy cảm về sử học. Vào cuối thế kỷ 20, Isaiah Berlin đã mô tả sự bất khả thi của việc áp dụng tư duy khoa học ra ngoài phạm vi của nó, và kéo theo đó là thách thức lâu dài với kỹ năng của nhà chiến lược. Ông cho rằng nhà lãnh đạo, giống như tiểu thuyết gia hoặc họa sĩ phong cảnh, phải hấp thụ cuộc sống trong tất cả sự phức tạp rực rỡ của nó:

những gì làm cho con người ngu ngốc hoặc khôn ngoan, hiểu biết hay mù quáng, trái ngược với am tường, uyên bác hay thông thạo, là nhận thức về [chính] hương vị độc đáo của mỗi tình huống như nó vốn có, với những khác biệt cụ thể (so với tất cả các tình huống khác), nghĩa là những khía cạnh đó khiến nó không thể tiếp nhận một biện pháp khoa học.<sup>6</sup>

### **SÁU NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG BỐI CẢNH CỦA HỌ**

Chính sự kết hợp nhân vật với bối cảnh đã tạo nên lịch sử, và sáu nhà lãnh đạo trong cuốn sách này – Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Anwar Sadat, Lý Quang Diệu và Margaret Thatcher – tất cả đều được định hình bởi bối cảnh lịch sử đầy kịch tính của họ. Tất cả họ đều trở thành kiến trúc sư của công cuộc phát triển đất nước họ thời hậu chiến và cả trật tự quốc tế. Tôi may mắn được gặp cả sáu người vào thời kỳ mà tầm ảnh hưởng của họ đang ở đỉnh cao và đã sát cánh làm việc với Richard Nixon. Kế thừa một thế giới mà tính chắc chắn đã bị chiến tranh làm tiêu tan, họ tái xác lập các mục đích quốc gia, mở ra những chân trời mới và đóng góp một cấu trúc mới cho thế giới đang trong quá trình chuyển dịch.

Mỗi người trong số sáu nhà lãnh đạo, theo cách riêng của mình, đã đi qua lò lửa của “Cuộc chiến Ba mươi năm lần thứ hai” – một chuỗi xung đột dữ dội kéo dài từ khi bắt đầu Thế chiến I vào

tháng 8 năm 1914 đến khi kết thúc Thế chiến II vào tháng 9 năm 1945. Giống như Cuộc chiến Ba mươi năm lần thứ nhất, cuộc chiến thứ hai bắt đầu ở châu Âu nhưng lan ra thế giới rộng lớn hơn. Cuộc chiến thứ nhất biến châu Âu từ một khu vực mà tính chính đáng bắt nguồn từ đức tin tôn giáo và sự kế thừa triều đại thành một trật tự dựa trên bình đẳng về chủ quyền của các quốc gia thế tục và kiên định truyền bá giáo huấn của nó trên toàn cầu. Ba thế kỷ sau, Cuộc chiến Ba mươi năm lần thứ hai đã thách thức toàn bộ hệ thống quốc tế để vượt qua sự vỡ mộng ở châu Âu và nghèo đói ở phần lớn phần còn lại của thế giới với những nguyên tắc mới về trật tự.

Châu Âu đã bước vào thế kỷ 20 khi tâm ảnh hưởng tới toàn cầu đang ở đỉnh cao, thậm chí niềm tin rằng sự tiến bộ mà nó đạt được trong các thế kỷ trước là chắc chắn – nếu không muốn nói là định mệnh – sẽ kéo dài mãi mãi. Dân số và nền kinh tế của lục địa đang phát triển với tốc độ chưa từng thấy. Công nghiệp hóa và thương mại tự do ngày càng tăng đã nâng đỡ cho sự thịnh vượng mang tính lịch sử. Các thể chế dân chủ tồn tại ở hầu hết mọi quốc gia châu Âu: chiếm ưu thế ở Anh và Pháp, chậm phát triển nhưng đang đạt đến mức độ tương xứng tại Đế quốc Đức và Áo, và chớm nở ở nước Nga trước cách mạng. Các tầng lớp trí thức ở châu Âu đầu thế kỷ 20 chia sẻ với Lodovico Settembrini, nhà nhân văn tự do trong tiểu thuyết *Núi thần* (*The Magic Mountain*) của Thomas Mann, niềm tin rằng “tất cả đang theo chiều hướng thuận lợi cho nền văn minh”.<sup>7</sup>

Quan điểm không tương này được tôn thờ trong cuốn sách bán chạy nhất năm 1910, *Đại Ảo ảnh* (*The Great Illusion*) của nhà báo Anh Norman Angell, trong đó khẳng định rằng sự phụ thuộc kinh tế ngày càng tăng giữa các cường quốc châu Âu đã khiến chiến tranh trở nên vô cùng tốn kém. Angell tuyên bố “loài người không thể cưỡng lại xu hướng tránh xa xung đột và tiến đến sự hợp tác”.<sup>8</sup> Quan điểm này và nhiều dự báo tương tự khác mau chóng bùng nổ – có lẽ đáng chú ý nhất là tuyên bố của Angell rằng “không còn bất kỳ chính

phủ nào có thể đưa ra mệnh lệnh tiêu diệt toàn bộ người dân, kể cả phụ nữ và trẻ em, như trong Kinh Thánh trước đây”<sup>9</sup>.

Thế chiến I đã làm cạn kiệt ngân khố, chấm dứt các triều đại và đảo lộn đời sống. Đó là thảm họa mà châu Âu chưa bao giờ hồi phục hoàn toàn. Đến khi ký kết hiệp định đình chiến ngày 11 tháng 11 năm 1918, gần 10 triệu binh lính và 7 triệu dân thường đã thiệt mạng.<sup>10</sup> Cứ bảy người lính được huy động thì một người không bao giờ trở về.<sup>11</sup> Hai thế hệ trẻ của châu Âu đã kiệt quệ: những chàng trai trẻ bị giết, phụ nữ trẻ trở nên góa bụa hoặc bị bỏ lại trong đơn độc, vô số trẻ em mồ côi.

Dù chiến thắng nhưng Pháp và Anh đều kiệt sức và mong manh về chính trị. Đức bại trận, bị chia cắt khỏi các thuộc địa và mắc nợ nặng nề, bấp bênh giữa sự căm phẫn của phe chiến thắng và xung đột nội bộ giữa các chính đảng cạnh tranh. Đế quốc Áo-Hung và Ottoman đều sụp đổ, trong khi Nga trải qua một trong những cuộc cách mạng triệt để nhất lịch sử và hiện đứng ngoài mọi hệ thống quốc tế.

Trong những năm giữa hai cuộc thế chiến, các nền dân chủ chao đảo, chủ nghĩa toàn trị hoành hành và cảnh thiếu thốn tràn lan khắp lục địa. Sự cuồng nhiệt với chiến tranh của năm 1914 đã lắng xuống từ lâu, châu Âu đón nhận sự bùng nổ của Thế chiến II vào tháng 9 năm 1939 với dự liệu nhuộm màu cam chui. Lần này, thế giới nói chung đã chia sẻ nỗi đau của châu Âu. Từ New York, nhà thơ người Mỹ gốc Anh W. H. Auden viết:

Làn sóng giận dữ và sợ hãi  
Lan tới những vùng đất đầy ánh sáng  
Và những vùng tối tăm trên trái đất này,  
Ám ảnh cuộc đời riêng của chúng ta;

---

i. Ngụ ý về huấn lệnh của Thiên Chúa ra lệnh cho dân Israel tiêu diệt toàn bộ dân chúng và súc vật khi tiến vào vùng Canaan. (ND)

Thứ mùi ghê tởm của cái chết

Làm tang thương màn đêm tháng Chín.<sup>12</sup>

Những câu thơ của Auden đã được chứng thực là có tính tiên tri. Số người thiệt mạng do Thế chiến II không dưới 60 triệu người, chủ yếu tập trung ở Liên Xô, Trung Quốc, Đức và Ba Lan.<sup>13</sup> Đến ngày 13 tháng 8 năm 1945, từ Cologne và Coventry đến Nam Kinh và Nagasaki, các thành phố đã trở thành đồng đống nát do pháo kích, oanh kích từ trên không, hỏa hoạn và xung đột dân sự. Các nền kinh tế bị tàn phá, nạn đói lan rộng và những con người kiệt quệ thời hậu chiến nản lòng trước những nhiệm vụ tốn kém trong công cuộc tái thiết đất nước. Vị thế quốc gia của Đức, gần như là tính chính đáng của đất nước này, đã bị Adolf Hitler xóa bỏ. Ở Pháp, Đệ tam Cộng hòa sụp đổ do cuộc tấn công của Đức Quốc xã năm 1940 và đến năm 1944 mới chỉ bắt đầu phục hồi sau sự kiện phi đạo đức đó. Trong các cường quốc châu Âu, chỉ riêng Vương quốc Anh bảo tồn được thể chế chính trị trước chiến tranh, nhưng rồi cũng bị phá sản một cách sâu sắc và sẽ sớm phải đối mặt với sự mất mát dần của đế chế và tình trạng suy thoái kinh tế dai dẳng.

Những biến động đó đều để lại dấu ấn không thể xóa nhòa đối với cả sáu nhà lãnh đạo được mô tả trong cuốn sách này. Sự nghiệp chính trị của Konrad Adenauer (sinh năm 1876) – thị trưởng Cologne giai đoạn 1917-1933 – bao hàm cuộc xung đột với Pháp về vùng Rhineland giữa hai cuộc thế chiến cũng như sự trỗi dậy của Hitler; trong Thế chiến II, ông bị Đức Quốc xã cầm tù hai lần. Bắt đầu từ năm 1949, Adenauer đã đưa nước Đức vượt qua thời điểm tăm tối nhất của lịch sử khi từ bỏ tham vọng thống trị châu Âu suốt hàng thập niên, gia nhập NATO và tái thiết đất nước trên nền tảng đạo đức phản ánh các giá trị Kitô giáo và niềm tin dân chủ của chính mình.

Charles de Gaulle (sinh năm 1890) bị Đức bắt làm tù binh chiến tranh hai năm rưỡi ở Wilhelmine trong Thế chiến I; trong Thế chiến II, ban đầu ông chỉ huy một trung đoàn xe tăng. Tiếp đó, sau sự sụp đổ của Pháp, ông đã hai lần tái thiết cấu trúc chính trị quốc

gia: lần đầu tiên vào năm 1944 để khôi phục giá trị cốt lõi của Pháp, và lần thứ hai vào năm 1958 để hồi sinh linh hồn đất nước và ngăn chặn nội chiến. De Gaulle đã định hướng quá trình chuyển đổi lịch sử của Pháp từ một đế chế bại trận, bị chia cắt và kiệt quệ thành một quốc gia-dân tộc ổn định, thịnh vượng theo một hiến pháp hợp lý. Từ cơ sở đó, ông đã khôi phục cho nước Pháp vai trò quan trọng và bền vững trong quan hệ quốc tế.

Richard Nixon (sinh năm 1913), từ kinh nghiệm của mình trong Thế chiến II đã rút ra bài học rằng đất nước ông phải đóng vai trò cao hơn trong trật tự thế giới mới hình thành. Mặc dù là tổng thống Mỹ duy nhất từ chức, từ năm 1969 tới 1974, ông đã điều chỉnh những căng thẳng giữa các siêu cường khi Chiến tranh Lạnh leo thang và đưa Mỹ thoát khỏi cuộc xung đột ở Việt Nam. Trong quá trình này, ông đặt chính sách đối ngoại của Mỹ trên nền tảng toàn cầu mang tính xây dựng bằng cách mở cửa quan hệ với Trung Quốc, bắt đầu một quá trình hòa bình sẽ biến đổi Trung Đông và nhấn mạnh khái niệm về trật tự thế giới dựa trên trạng thái cân bằng.

Hai trong các nhà lãnh đạo được bàn tới trong cuốn sách này đã trải qua Thế chiến II với tư cách là dân thuộc địa. Anwar Sadat (sinh năm 1918) là sĩ quan quân đội Ai Cập, bị giam hai năm vì nỗ lực hợp tác với Thống chế Erwin Rommel của Đức nhằm trục xuất người Anh khỏi Ai Cập năm 1942; và sau đó là lần thứ hai, ông bị giam ba năm (phần lớn là biệt giam) sau vụ ám sát cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Ai Cập có xu hướng thân Anh Amin Osman. Từ lâu Sadat đã tạo dựng được hình ảnh nhờ ý tưởng mang tính cách mạng cùng niềm tin mãnh liệt về chủ nghĩa liên Ả Rập, và cái chết đột ngột của Gamal Abdel Nasser năm 1970 đẩy ông vào ghế tổng thống của một Ai Cập đang choáng váng và mất nhuệ khí khi chiến bại trước Israel năm 1967. Nhờ kết hợp khéo léo giữa chiến lược quân sự và ngoại giao, ông đã thành công lấy lại các vùng lãnh thổ bị mất cũng như lòng tự tin của Ai Cập, đồng thời đảm bảo hòa bình lâu dài vốn khó đạt được với Israel bằng một triết lý siêu việt.



Lý Quang Diệu (sinh năm 1923) thoát chết trong gang tấc khi bị quân Nhật vây bắt năm 1942. Lý Quang Diệu đã định hình sự phát triển của một thành phố cảng nghèo nàn, đa sắc tộc ở rìa Thái Bình Dương, bao quanh là những hàng xóm thù địch. Dưới sự dẫn dắt của ông, Singapore nổi lên như một quốc gia an toàn, được quản lý tốt và thịnh vượng với bản sắc quốc gia chung là sự thống nhất trong bối cảnh đa dạng văn hóa.

Margaret Thatcher (sinh năm 1925) cùng gia đình quây quần quanh radio để nghe các chương trình thời chiến của Thủ tướng Winston Churchill trong cuộc Không chiến nước Anh<sup>i</sup>. Năm 1979, Thatcher kế thừa một cựu đế quốc đang chìm trong không khí cam chịu vì mất đi ảnh hưởng toàn cầu và suy giảm vai trò quốc tế. Bà đã đổi mới đất nước của mình thông qua cải cách kinh tế và một chính sách đối ngoại cân bằng giữa táo bạo với thận trọng.

Kể từ Chiến tranh Ba mươi năm lần thứ hai, cả sáu nhà lãnh đạo đã đưa ra kết luận của riêng họ về những gì đã khiến thế giới lạc lối, cùng với đánh giá rõ ràng về vai trò không thể thiếu của năng lực lãnh đạo chính trị táo bạo và đầy khát vọng. Sử gia Andrew Roberts nhắc nhở chúng ta rằng, mặc dù hiểu biết phổ biến nhất về “lãnh đạo” bao hàm sự tốt đẹp vốn có, thì lãnh đạo “thực tế là hoàn toàn trung lập về mặt đạo đức, với khả năng dẫn dắt nhân loại đến vực thẳm cũng ngang bằng khả năng đến những đỉnh cao ngập nắng. Đó là lực lượng bất định mang quyền năng đáng sợ” mà chúng ta phải nỗ lực để định hướng họ tới những điểm đích có đạo đức.<sup>14</sup>

## **CÁC KIỂU MẪU LÃNH ĐẠO: CHÍNH KHÁCH VÀ NHÀ TIÊN TRI**

Hầu hết các nhà lãnh đạo không phải người nhìn xa trông rộng mà là người quản lý. Trong mọi xã hội và ở mọi cấp độ trách nhiệm, cần một người quản lý hàng ngày để hướng dẫn các tổ chức mà họ được

---

i. Battle of Britain: Chỉ cuộc không chiến giữa Đức Quốc xã và Anh năm 1940 trong Thế chiến II. (ND)



giao phó. Nhưng trong thời kỳ khủng hoảng – dù là chiến tranh, thay đổi công nghệ nhanh chóng, xáo trộn kinh tế nghiêm trọng hay biến động tư tưởng – giữ nguyên hiện trạng có thể là phương cách rủi ro nhất trong tất cả. Nếu xã hội đó gặp thời vận thì loạn thế có thể xuất anh hùng. Sự khác biệt của họ có thể được chia thành hai kiểu mẫu lý tưởng: chính khách và nhà tiên tri.<sup>15</sup>

Các chính khách nhìn xa trông rộng hiểu rằng họ có bộ đôi nhiệm vụ thiết yếu. Đầu tiên là gìn giữ xã hội bằng cách điều khiển hoàn cảnh thay vì bị chúng lấn át. Nhà lãnh đạo như vậy sẽ đón nhận sự thay đổi và tiến bộ, đồng thời đảm bảo xã hội vẫn giữ được ý thức nền tảng của chính nó thông qua những phát triển mà họ khuyến khích. Thứ hai là dung hòa tâm nhìn với sự cẩn trọng, cân nhắc ý nghĩa của các điểm hạn chế. Các nhà lãnh đạo như vậy không chỉ chịu trách nhiệm với những kết quả tốt nhất mà cả kết quả tệ nhất. Họ có khuynh hướng nhận ra nhiều hy vọng lớn đã đổ sụp, vô số ý định tốt không được thực hiện, sự bất biến của tính vị kỷ, thèm khát quyền lực và bạo lực hằn trong nhân tính. Trong định nghĩa về lãnh đạo đó, các chính khách có xu hướng dựng lên hàng rào chống lại các khả năng khiến những kế hoạch công phu nhất chết yểu, hay công thức hùng hồn nhất có thể che giấu động cơ bên trong. Họ có xu hướng nghi ngờ những người cá nhân hóa chính sách, vì lịch sử để lại bài học rằng sự mong manh của các thể chế phần lớn phụ thuộc vào dấu ấn cá nhân. Có hoài bão nhưng không phải nhà cách mạng, các chính khách này hoạt động trong khuôn khổ mà họ nhận thức là bản chất của lịch sử, đưa xã hội của mình tiến lên trong khi xem thể chế chính trị và giá trị nền tảng của họ như di sản cho thế hệ tương lai (dù đã được sửa đổi để giữ lại giá trị cốt yếu). Nhà lãnh đạo khôn ngoan thuộc kiểu chính khách sẽ nhận ra khi nào những hoàn cảnh mới đòi hỏi phải vượt khỏi các thể chế và giá trị hiện hành. Nhưng để xã hội phát triển, họ hiểu mình phải đảm bảo sự thay đổi không đi quá những gì nó có thể chống đỡ. Những chính khách như vậy gồm các nhà lãnh đạo thế kỷ 17 đã tạo

nên hệ thống nhà nước Westphalia<sup>i</sup> cũng như các lãnh đạo châu Âu thế kỷ 19 như Palmerston, Gladstone, Disraeli và Bismarck. Trong thế kỷ 20, Theodore và Franklin Roosevelt, Mustafa Kemal Atatürk và Jawaharlal Nehru đều là những nhà lãnh đạo thuộc hình mẫu chính khách.

Kiểu mẫu lãnh đạo thứ hai – với tầm nhìn siêu việt, hay nhà tiên tri – xem xét các thể chế hiện hành dựa trên tầm nhìn về tính cấp thiết hơn là quan điểm về tính khả thi. Nhà lãnh đạo tiên tri viện dẫn tầm nhìn siêu việt của họ làm minh chứng cho tính đúng đắn của việc mình làm. Khát khao tấc toan trống để đặt lên đó thiết kế của mình, họ xem nhiệm vụ chính yếu là phải xóa bỏ quá khứ – cả kho báu lẫn cạm bẫy của nó. Ưu điểm của nhà tiên tri là họ xác định lại những gì có vẻ khả dĩ; đó là “những người phi lý” mà George Bernard Shaw đã gán cho họ “tất cả sự tiến bộ”<sup>ii</sup>. Tin tưởng vào các giải pháp tối thượng, nhà lãnh đạo tiên tri có xu hướng không tin tưởng chủ nghĩa tuân tiến<sup>iii</sup>, xem đó là sự nhượng bộ không cần thiết cho thời gian và hoàn cảnh; mục tiêu của họ là vượt lên hiện trạng thay vì xoay sở với nó. Akhenaten, Joan d’Arc, Robespierre, Lenin và Gandhi là một số nhà lãnh đạo tiên tri trong lịch sử.

Lằn ranh phân định hai kiểu mẫu này có thể mang tính tuyệt đối; nhưng hiếm khi là bất khả xâm phạm. Nhà lãnh đạo có thể chuyển đổi linh hoạt – hoặc vay mượn từ kiểu mẫu này trong khi chủ yếu áp dụng phương cách của kiểu mẫu kia. Churchill trong “những năm hoang dã” của mình và de Gaulle với tư cách là lãnh

---

i. Được thành lập vào thế kỷ 17 sau Chiến tranh Ba mươi năm, hệ thống Westphalia tập hợp các quốc gia còn lại sau cuộc phân tranh trên cơ sở lợi ích quốc gia và chủ quyền để thay thế nền tảng tôn giáo hay triều đại của thời Trung cổ.

ii. “Người hiểu lý lẽ sẽ thích nghi mình với thế giới: người phi lý thì cố chấp nỗ lực để thích nghi thế giới với chính mình. Do đó, mọi tiến bộ đều phụ thuộc vào người phi lý” (George Bernard Shaw, *Người thường và Siêu nhân* [Man and Superman]).

iii. Gradualism: Chủ nghĩa tuân tiến, cho rằng quá trình phát triển kinh tế mang tính chất từ từ, chậm chạp và các chính sách liên quan cũng cần đáp ứng đặc trưng đó. (ND)

đạo phong trào Pháp quốc Tự do thuộc kiểu mẫu tiên tri, cũng như Sadat giai đoạn sau 1973. Trên thực tế, mỗi người trong số sáu nhà lãnh đạo trong cuốn sách này đều là sự pha trộn của cả hai xu hướng, dù họ có khuynh hướng thiên về kiểu chính khách hơn.

Đối với người xưa, sự hòa trộn tối ưu của hai phong cách được minh chứng trong khả năng lãnh đạo của Themistocles, thủ lĩnh người Athens, người đã cứu các thành bang Hy Lạp khỏi bị Đế chế Ba Tư nuốt trọn. Thucydides đã mô tả Themistocles “vừa là *thảm phán* tốt nhất trong những cơn khủng hoảng bất thành linh vốn chỉ cho phép rất ít hoặc thậm chí không có thời gian nghị án, vừa là *nhà tiên tri* xuất sắc nhất về tương lai, ngay cả với những viễn cảnh xa xôi nhất”.<sup>16</sup>

Cuộc chạm trán giữa hai kiểu mẫu lãnh đạo thường bất phân thắng bại và gây nhụt chí, do mỗi phương thức lại có thước đo thành công riêng: bài khảo thí của bên chính khách là sức bền của các cấu trúc chính trị dưới áp lực, trong khi phía nhà tiên tri đo lường thành tựu của mình dựa trên các tiêu chuẩn tuyệt đối. Nếu chính khách đánh giá phương thức hành động khả dĩ dựa trên tính hữu ích chứ không phải “sự thật” của họ, thì nhà tiên tri coi cách tiếp cận này là sự xúc phạm, một chiến thắng của thủ đoạn trước nguyên tắc chung. Với các chính khách, đàm phán là một cơ chế của sự ổn định; với nhà tiên tri, đó có thể là phương tiện để cải biến hoặc làm mất tinh thần đối thủ. Và nếu các chính khách ưu tiên việc giữ cho trật tự quốc tế bình yên vượt qua giông bão, thì nhà tiên tri tiến bước bởi mục tiêu và sẵn sàng lật đổ trật tự hiện có.

Cả hai phương thức lãnh đạo đều đã biến đổi, đặc biệt là ở các giai đoạn khủng hoảng, mặc dù phong cách tiên tri – đại diện cho những khoảnh khắc tôn vinh – thường gắn với sự xáo trộn và đau khổ lớn hơn. Mỗi cách tiếp cận cũng có báo ứng riêng. Với chính khách là thế cân bằng: mặc dù có thể là điều kiện cần của sự ổn định và tiến bộ lâu dài, nhưng lại không tự tạo được động lực để đổi mới. Đối với nhà tiên tri, nguy cơ là trạng thái ngày ngật có thể nhấn

chìm nhân loại trong sự bao la của tầm nhìn và hạ thấp cá nhân thành đối tượng vô tri.

## **CÁ NHÂN TRONG LỊCH SỬ**

Bất kể đặc điểm cá nhân hay phương thức hành động của họ là gì, các nhà lãnh đạo chắc chắn phải đối mặt với một thách thức khốc liệt: làm sao để tương lai không bị nhấn chìm trong những yêu cầu của hiện tại. Các lãnh đạo thông thường tìm cách điều tiết trạng thái trung gian; những người vĩ đại nỗ lực nâng xã hội của họ tới tầm nhìn đã định. Kể từ khi nhân loại xem xét mối quan hệ giữa ý muốn và việc bất khả kháng, thì câu hỏi làm sao đối phó với thách thức này đã được mang ra tranh luận. Trong thế giới phương Tây kể từ thế kỷ 19, giải pháp ngày càng được gán cho lịch sử như thể các sự kiện áp đảo con người bằng một tiến trình rộng lớn mà ở đó họ là công cụ chứ không phải kẻ sáng tạo. Trong thế kỷ 20, nhiều học giả, như sử gia nổi tiếng người Pháp Fernand Braudel đã khẳng khái xem các cá nhân và sự kiện mà họ định hình chỉ là “sự xáo trộn bề mặt” và “gợn bọt” trong một vùng biển lớn hơn của những đợt thủy triều lớn và không thể tránh khỏi.<sup>17</sup> Các nhà tư tưởng dẫn đầu – sử gia xã hội, triết gia chính trị và lý luận gia về quan hệ quốc tế – đã dùng sức mạnh số phận để nhấn chìm những lực lượng còn đang thai nghén. Trước khi có “phong trào”, “cấu trúc” và “phân phối quyền lực”, người ta cho rằng nhân loại bị khước từ mọi lựa chọn – và rộng hơn là không thể chối bỏ bất kể trách nhiệm nào. Tất nhiên, đây là những khái niệm hợp lệ trong phân tích lịch sử, và mọi nhà lãnh đạo phải nhận thức được về tầm ảnh hưởng của chúng. Nhưng chúng luôn được áp dụng bởi con người và được lọc thông qua nhận thức của con người. Trớ trêu là, chẳng có công cụ nào hiệu quả cho việc liên minh quyền lực bất thiện của các cá nhân hơn là những học thuyết về quy luật bất khả kháng của lịch sử.

Vấn đề là liệu các lực lượng này có tính đặc thù hay là chịu sự tác động của hành vi xã hội và chính trị. Vật lý đã nhận thức được

rằng thực tiễn có thể thay đổi tùy theo quá trình quan sát. Tương tự, lịch sử mang tới bài học rằng đàn ông và phụ nữ định hình môi trường của họ dựa trên nhận thức của họ về môi trường đó.

Các cá nhân có quan trọng trong lịch sử không? Một người đương thời với Caesar hay Mohammed, Luther hoặc Gandhi, Churchill hoặc Roosevelt khó có thể nghĩ đến việc đặt ra một câu hỏi như vậy. Cuốn sách này đề cập đến các nhà lãnh đạo, trong cuộc đấu tranh không ngừng nghỉ giữa ý chí và việc bất khả kháng, hiểu rằng những điều tưởng chừng bất khả kháng là do con người gây ra. Họ có vai trò quan trọng vì đã vượt khỏi bối cảnh mà họ được kế thừa, từ đó đưa xã hội của họ đến ranh giới của những điều khả dĩ.

