

**QUÂN VƯƠNG,
NGÔN SỬ,
HUẤN LUYỆN VIÊN,
DOANH NHÂN**

**KHI NÀO NHÀ LÃNH ĐẠO
LÀM NÊN LỊCH SỬ?**

**PROFITS, PROPHETS, COACHES AND KINGS:
(WHEN) DO LEADERS MAKE A DIFFERENCE?**

Copyright ©2026 by Jared Diamond. All rights reserved.

**QUÂN VƯƠNG, NGÔN SỬ, HUẤN LUYỆN VIÊN, DOANH NHÂN:
KHI NÀO NHÀ LÃNH ĐẠO LÀM NÊN LỊCH SỬ?**

Tác giả: Jared Diamond

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam, 2026

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

Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam xuất bản, bìa mềm, tay gấp, 2026

Thiết kế và trình bày: Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam

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 500 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

Diamond, Jared

Quân vương, ngôn sứ, huấn luyện viên, doanh nhân = Profits, prophets, coaches and kings : Khi nào nhà lãnh đạo làm nên lịch sử? / Jared Diamond ; Dịch: Sơn Phạm, Vũ Hoàng Linh. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Omega Việt Nam, 2026. - 320 tr. ; 24 cm

1. Lãnh đạo 2. Xã hội

303.34 - dc23

COM0307p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: info@omegaplus.vn

Liên hệ ebooks, hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: truyenthong@omegaplus.vn

Liên hệ dịch vụ bản quyền, xuất bản, ký gửi và phát hành: dichvu@omegaplus.vn

JARED DIAMOND

ĐOẠT GIẢI PULITZER,
TÁC GIẢ *SÚNG, VI TRÙNG VÀ THÉP*
& *BIẾN ĐỘNG*

Profits, Prophets,
Coaches and Kings

QUÂN VƯƠNG,
NGÔN SỬ,
HUẤN LUYỆN VIÊN,
DOANH NHÂN

KHI NÀO
NHÀ LÃNH ĐẠO
LÀM NÊN
LỊCH SỬ?

Sơn Phạm, Vũ Hoàng Linh dịch

Mục lục

Lời người dịch.....	7
Lời mở đầu: Bốn lĩnh vực của các nhà lãnh đạo: <i>Hamlet</i> và Thành Cát Tư Hãn	11

PHẦN 1

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CHÍNH TRỊ

Chương 1	Seretse Khama: Shakespeare ở châu Phi.....	30
Chương 2	Thông điệp vang dội của <i>Mùa xuân im lặng</i>	47
Chương 3	Những người xuất sắc nhất, và tệ hại nhất, trong số còn lại	64
Chương 4	Các thí nghiệm tự nhiên	78
Chương 5	Hãy bắn tổng thống! (Nếu bà ta chưa chết vì ung thư).....	101

PHẦN 2

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

Chương 6	Lựu và máy tính	132
Chương 7	Chuyện gì xảy ra khi cha vợ của sếp qua đời?	157

PHẦN 3

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO THỂ THAO

Chương 8	Huấn luyện thể thao như hình mẫu cuộc đời.....	176
Chương 9	Vì sao sa thải huấn luyện viên thể thao giống như gieo xúc xắc?	194

PHẦN 4
CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO TÔN GIÁO

Chương 10	Tôn giáo cần nhà sáng lập có sức cuốn hút, và còn gì khác nữa?	216
Chương 11	Vì sao Kitô giáo trở thành tôn giáo lớn nhất thế giới?.....	244
Lời kết: Cách tiếp cận mới đối với hiện tượng mới		257
Lời cảm ơn.....		284
Tài liệu đọc thêm.....		286
Nguồn hình ảnh		292
Mục từ tra cứu.....		294
Phụ lục ảnh.....		305

Lời người dịch

Nếu từng đọc *Súng, vi trùng và thép*, *Sự đổ* hay *Biến động*, bạn hẳn đã quen với cách Jared Diamond đặt những câu hỏi rất lớn về lịch sử loài người. Vì sao một số xã hội trỗi dậy, một số xã hội suy tàn? Vì sao địa lý, khí hậu, tài nguyên, mầm bệnh hay những cấu trúc dài hạn có thể định hình vận mệnh của cả lục địa? Nhưng trong *Quân vương, ngôn sứ, huấn luyện viên, doanh nhân: Khi nào nhà lãnh đạo làm nên lịch sử?*, ông dường như đặt ra vấn đề theo chiều ngược lại: Giữa những dòng chảy lớn ấy, cá nhân có thể làm được gì? Lịch sử có thật sự được xoay chuyển bởi đúng người, vào đúng lúc, hay phần lớn chỉ là kết quả của bối cảnh, thể chế, công nghệ, tài nguyên và may mắn?

Đây không phải cuốn sách tôn vinh “vĩ nhân”, cũng không phải cuốn sách phủ nhận vai trò của con người. Diamond chọn con đường khó hơn: xem xét khi nào lãnh đạo thật sự tạo ra khác biệt, khi nào họ chỉ là người đứng ở vị trí dễ được ghi công, và khi nào cùng một xu thế tất yếu vẫn có thể mang hình hài rất khác vì dấu ấn của một cá nhân cụ thể.

Từ câu hỏi đó, cuốn sách mở ra một cuộc khảo sát rộng nhưng rất tinh tảo về quyền lực, thời điểm, bối cảnh và lựa chọn cá nhân. Không giới hạn khái niệm lãnh đạo trong những dinh thự tổng thống hay ngoài chiến trường khốc liệt, Diamond mở rộng tầm mắt của chúng ta sang bốn lĩnh vực: chính trị, kinh doanh, thể thao và tôn giáo.

Trong *chính trị*, ông phân tích sự tương phản giữa những nhà lãnh đạo “không thể thay thế” và những người chỉ là “người đại diện cho ý chí đám đông”. Harry Truman là một ví dụ điển hình về việc một cá nhân bình thường có thể trở nên phi thường khi đối mặt với những quyết định mang tính sống còn của nhân loại, như ném bom nguyên tử hay khởi động Kế hoạch Marshall.

Trong *kinh doanh*, Diamond đưa ra một phân biệt thú vị: Có những người tạo ra hẳn một ngành hàng từ con số 0 (như nhà Resnick với ngành nước ép lựu) và những người định hình một ngành hàng tất yếu (như Jeff Bezos với Amazon hay Bill Gates với Microsoft). Ông lập luận rằng thương mại điện tử hay máy tính cá nhân sớm muộn gì cũng sẽ ra đời, nhưng chính dấu ấn cá nhân của Bezos hay Gates đã quyết định hình hài và văn hóa của những ngành công nghiệp này.

Có lẽ nhiều độc giả sẽ ngạc nhiên khi thấy Diamond dành hẳn một phần trong cuốn sách để bàn về *thể thao*. Nhưng với ông, thể thao là “phòng thí nghiệm” hoàn hảo nhất vì kết quả thắng-thua luôn rõ ràng và dữ liệu luôn sẵn có. Qua câu chuyện về huấn luyện viên huyền thoại John Wooden của đội bóng rổ UCLA, Diamond giúp chúng ta hiểu về khái niệm “hồi quy về trung bình” — một bài học đắt giá cho bất kỳ ông chủ doanh nghiệp nào đang có ý định sa thải nhân sự cấp cao chỉ dựa trên một vài kết quả ngắn hạn.

Cuối cùng, ở lĩnh vực *tôn giáo*, Diamond giải mã lý do tại sao các tôn giáo có thể tồn tại lâu hơn bất kỳ quốc gia hay doanh nghiệp nào. Đó là nhờ sự kết hợp giữa một nhà sáng lập có sức cuốn hút (như Ann Lee hay Joseph Smith) và một nhà tổ chức tài ba biết cách thể chế hóa những niềm tin đó (như Tông đồ Paul hay Brigham Young).

Xuyên suốt tác phẩm, Diamond nhấn mạnh vào hai yếu tố quyết định sức ảnh hưởng của một nhà lãnh đạo: *quyền tùy nghi* và *thời điểm*.

Lãnh đạo không phải là một quyền năng vạn năng. Một CEO điều hành một công ty điện nước bị trói buộc bởi hàng nghìn quy định pháp lý sẽ có rất ít “quyền tùy nghi” để tạo ra đột phá so với một CEO khởi nghiệp trong ngành phần mềm. Tương tự, một vị vua có quyền tự do lựa chọn lớn hơn nhiều so với một thủ tướng trong nền dân chủ bị kiểm tỏa bởi nghị viện và tòa án. Diamond cho rằng, để đánh giá một nhà lãnh đạo, trước hết phải xem họ có bao nhiêu không gian để hành động.

Và yếu tố còn lại là *thời điểm*. Thành Cát Tư Hãn có thể là một thiên tài quân sự, nhưng ông sẽ không thể xây dựng đế chế Mông Cổ vĩ đại nếu không sinh ra đúng vào giai đoạn mưa thuận gió hòa nhất trên thảo nguyên trong suốt 2.000 năm. Lãnh đạo giỏi, như lời của Otto von Bismarck mà Diamond trích dẫn, là người biết lắng nghe tiếng bước chân của Chúa trong lịch sử và “nhảy vào bám lấy vạt áo của Ngài”.

Khi chuyển ngữ cuốn sách này, chúng tôi không khỏi suy nghĩ về những bài học mà độc giả có thể rút ra. Tác phẩm của Diamond giúp chúng ta bớt đi cái nhìn cực đoan: Không nên sùng bái cá nhân quá mức, nhưng cũng không nên phủ nhận vai trò quyết định của những lựa chọn cá nhân trong việc xoay chuyển lịch sử. Bài học về sự tử mĩ, kỷ luật và triết lý sống bao trùm của John Wooden; hay tinh thần chấp nhận rủi ro của Jeff Bezos là những gợi ý quý báu cho các nhà quản lý trẻ trong thời đại mới. Hơn thế nữa, thông qua cuốn sách, tác giả hướng dẫn chúng ta cách đặt câu hỏi: Nếu không có người này, điều gì sẽ xảy ra? Đây là một câu hỏi giúp chúng ta nhìn nhận lịch sử và thực tại một cách công bằng và đa chiều hơn.

Chuyển ngữ Jared Diamond là công việc đòi hỏi sự chính xác liên ngành. Trong cùng một cuốn sách, ông đi qua lịch sử chính trị, kinh tế học, quản trị doanh nghiệp, thể thao, tôn giáo, sinh học tiến hóa, địa lý và thống kê. Vì vậy, thách thức của bản dịch không chỉ nằm ở việc chuyển nghĩa từng câu, mà còn ở việc giữ được cách

tư duy đặc trưng của Diamond: rộng, lạnh, duy lý, giàu dữ kiện, nhưng luôn hướng về những câu hỏi lớn.

Trong quá trình dịch, chúng tôi cố gắng giữ nguyên tinh thần đó. Các thuật ngữ được lựa chọn theo hướng chính xác nhưng không gây cảm giác nặng nề; các lập luận được diễn đạt sao cho mạch đọc tiếng Việt sáng, gọn và đủ sức nâng đỡ cấu trúc phân tích của tác giả. Đây là cuốn sách viết về lãnh đạo, nhưng cũng là cuốn sách về phương pháp tư duy: cách đặt câu hỏi, cách kiểm chứng giả định, cách phân biệt vai trò cá nhân với sức ép của bối cảnh.

Chúng tôi chân thành cảm ơn Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam đã tin tưởng giao phó và đồng hành trong quá trình thực hiện bản dịch này. Cảm ơn đội ngũ biên tập viên đã làm việc tận tụy để trau chuốt từng câu từng chữ. Cảm ơn quý vị độc giả, những người đang cầm trên tay cuốn sách này. Hy vọng sau khi khép lại trang cuối cùng, bạn sẽ không chỉ hiểu thêm về lịch sử, mà còn tìm thấy cho mình một lăng kính mới để quan sát thế giới cũng như tự định vị vai trò của cá nhân trong dòng chảy thời đại. Bởi như Diamond đã chứng minh, đôi khi, một lựa chọn vào đúng thời điểm sẽ làm nên lịch sử của riêng bạn.

Hà Nội, ngày 13 tháng 8 năm 2026

SƠN PHẠM

LỜI MỞ ĐẦU

Bốn lĩnh vực của các nhà lãnh đạo: *Hamlet* và Thành Cát Tư Hãn

Ngày 13 tháng 3 năm 1930, khi chiếc xe con có tài xế riêng chở Adolf Hitler đi vào một ngã tư, một xe tải rơ-moóc khổng lồ bất ngờ lao tới và đâm trực diện vào sườn phải của chiếc xe con. Đó cũng chính là phía Hitler đang ngồi, ở ghế phụ phía trước. Chiếc xe tải đâm vào chiếc xe con, đẩy xe này băng qua ngã tư, và chỉ dừng lại ngay trước khoảnh khắc nó có thể cán lên, nghiền nát cả xe và những người bên trong. Tất cả đều sống sót, dù Hitler và hai hành khách khác bị bầm tím. Hitler kêu lên: “Mọi người còn sống cả chứ?” Ba năm sau, ông ta trở thành thủ tướng Đức, rồi châm ngòi Thế chiến II và Holocaust, khiến hàng chục triệu người thiệt mạng¹.

Nếu chiếc xe tải ấy nghiền nát chiếc xe con và giết chết Hitler, liệu những cái chết sau này [trong Thế chiến II] có xảy ra không? Với nhiều người, câu trả lời dường như quá rõ: Hitler là một kẻ độc nhất trong năng lực gây tội ác, nên dĩ nhiên lịch sử sẽ khác nếu không có ông ta. Nhưng với nhiều người khác, điều ngược lại cũng hiển nhiên không kém: Thế chiến II gần như đã được định sẵn bởi

1. Holocaust là cuộc diệt chủng người Do Thái và một số nhóm khác do Đức Quốc xã tiến hành trong Thế chiến II (các cước chú trong sách, nếu không có ghi chú khác, đều là của dịch giả).

những điều kiện khắc nghiệt mà Hòa ước Versailles, hiệp ước kết thúc Thế chiến I đã áp đặt lên nước Đức, cũng như bởi việc tăng lớp trung lưu Đức bị tàn phá trong cơn siêu lạm phát năm 1923. Còn chủ nghĩa bài Do Thái, thứ thúc đẩy Holocaust, thì đã ăn sâu vào xã hội Đức từ lâu trước Hitler. Vậy làm sao chúng mình được Hitler thật sự đã tạo ra khác biệt?

Thế chiến II và Holocaust minh họa cho một câu hỏi xuất hiện trong rất nhiều lĩnh vực của đời sống con người: Các nhà lãnh đạo cá nhân có thật sự làm thay đổi kết quả lịch sử hay không? Trong giới sử học, từ lâu đã có một cuộc tranh luận giữa ba cách trả lời khác nhau. Một phiên bản cực đoan của câu trả lời thứ nhất thường được gọi là “Thuyết vĩ nhân về lịch sử”, được nhà sử học Anh thế kỷ 19 Thomas Carlyle tán thành. Ông cho rằng lịch sử loài người là sản phẩm của những nhà lãnh đạo anh hùng, kiệt xuất, như Oliver Cromwell, Frederick Đại đế và Napoleon. Carlyle tóm lược quan điểm của mình trong câu: “Lịch sử thế giới [chẳng qua] là tiểu sử của những vĩ nhân.”

Ở phía đối lập, có quan điểm cực đoan cho rằng các nhà lãnh đạo thực ra bị hoàn cảnh trói buộc, và chỉ có rất ít ảnh hưởng đối với các biến cố. Quan điểm ấy được tiểu thuyết gia Nga Leo Tolstoy thể hiện trong *Chiến tranh và hòa bình*. Trong các cảnh chiến trận của tiểu thuyết này, các tướng lĩnh từ xa ban lệnh, nhưng kết cục trận đánh thực ra lại phụ thuộc vào vô số chi tiết không thể kiểm soát. Tolstoy gọi các nhà lãnh đạo là “nô lệ của lịch sử”; “mọi hành động của họ... đều... đã được tiền định từ vĩnh cửu.” Friedrich Engels diễn giải thêm: “... nếu không có Napoleon, thì một người khác hẳn đã thế vào chỗ ấy; điều đó được chứng minh bởi thực tế rằng mỗi khi cần đến một con người, thì con người đó luôn xuất hiện: Caesar, Augustus, Cromwell...”

Một cách nhìn trung dung sẽ tránh đặt câu hỏi quá đơn giản như “Các nhà lãnh đạo có làm nên lịch sử hay không?”, và cũng

tránh giả định rằng lúc nào cũng có một câu trả lời chung cho mọi trường hợp. Theo cách nhìn này, các nhà lãnh đạo cá nhân đôi khi có làm như vậy, đôi khi không. Vì vậy, câu hỏi thật sự nên đặt ra là: “Trong những hoàn cảnh nào, một nhà lãnh đạo có nhiều khả năng làm nên lịch sử nhất?”. Cách nhìn này thừa nhận rằng trong cùng một thời điểm, không chỉ một, mà vài cá nhân kiệt xuất có khả năng đạt những kết quả tương tự nhau, dù có thể bằng những con đường khác nhau. Chẳng hạn, đã có những doanh nhân khác lập ra các trang mạng xã hội trước và sau khi Mark Zuckerberg ra mắt Facebook năm 2004. Vì thế, không ai có thể nói rằng nếu không có Mark Zuckerberg thì sẽ không có mạng xã hội. Tuy nhiên, người ta vẫn có thể lập luận rằng Zuckerberg là một nhân vật đặc biệt, người đã khiến mạng xã hội phát triển theo một hướng khác với hướng mà nó có thể đã đi nếu không có ông.

Cuốn sách này chọn lập trường trung dung trong cuộc tranh luận đó. Tôi tìm cách trả lời câu hỏi “Khi nào các nhà lãnh đạo làm nên lịch sử?” trong bốn lĩnh vực: lịch sử, kinh doanh, thể thao và tôn giáo. Tôi sẽ đặt ra những câu hỏi như sau: Khi nào cá nhân các nhà lãnh đạo chính trị, chẳng hạn Hitler hay Margaret Thatcher, có khả năng tác động đến dòng chảy của lịch sử? Nếu Bill Gates hay Jeff Bezos không ra đời, điều đó sẽ ảnh hưởng thế nào, nếu có, đến cuộc cách mạng máy tính và sự bùng nổ của thương mại số? Liệu trường đại học của tôi, UCLA, tức Đại học California tại Los Angeles, có thể thống trị môn bóng rổ nam đại học nếu không có huấn luyện viên vĩ đại John Wooden?¹ Nếu Chúa Jesus không sáng lập Kitô giáo, liệu tôn giáo lớn nhất thế giới ngày nay có thể là một tôn giáo khác, được sáng lập ở cùng vùng đất và cùng thời kỳ ấy bởi một trong số nhiều

1. UCLA, Đại học California tại Los Angeles, là một trường đại học công lập lớn của Mỹ. John Wooden là huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại của UCLA, nổi tiếng vì số chức vô địch bóng rổ đại học Mỹ đặc biệt lớn.

người cùng thời với Ngài, những người cũng tự nhận mình được thần linh soi dẫn hay không?

Dĩ nhiên, bốn lĩnh vực ấy chưa bao quát hết mọi lĩnh vực có thể phát sinh câu hỏi về vai trò của lãnh đạo. Những lĩnh vực khác còn gồm quân sự, các phong trào phản kháng, âm nhạc, nghệ thuật và khoa học. Alexander Đại đế, Mahatma Gandhi, Beethoven, Picasso và Charles Darwin có tạo ra khác biệt không, hay thế giới về cơ bản vẫn sẽ như vậy nếu không có họ?

Thay vì chỉ viết về lãnh đạo trong một lĩnh vực, tôi chọn so sánh cả bốn lĩnh vực nói trên. Tôi làm vậy vì vài lý do. Thứ nhất, cả bốn lĩnh vực đều hấp dẫn, và ba trong số đó, lịch sử, kinh doanh và tôn giáo, có tầm quan trọng sống còn. Thứ hai, như chúng ta sẽ thấy, các phương pháp được phát triển để xử lý câu hỏi về lãnh đạo trong một lĩnh vực, đặc biệt là thể thao và kinh doanh, thường tỏ ra hữu ích khi áp dụng sang những lĩnh vực khác. Cuối cùng, những điểm giống và khác nhau giữa các lĩnh vực ấy trong cách trả lời câu hỏi về lãnh đạo thường đem lại nhiều gợi mở.

Cuốn sách này KHÔNG phải là một cuốn sách khác bàn về việc LÀM THẾ NÀO để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Đã có vô số sách đề xuất câu trả lời cho câu hỏi ấy. Trường kinh doanh nào cũng tuyên bố rằng mình dạy các câu trả lời đó cho những sinh viên đầy tham vọng. Dĩ nhiên, câu hỏi ấy vẫn xuất hiện như một vấn đề phụ trong cuốn sách này. Sau khi xác định một tình huống mà một nhà lãnh đạo có thể tạo ra khác biệt, tôi sẽ bàn tiếp vì sao người tận dụng được cơ hội ấy lại là người X chứ không phải người Y. Chẳng hạn, vì sao Chúa Jesus lại là người sáng lập tôn giáo thế giới cuối cùng truyền bá ra ngoài Đế chế La Mã cũ, chứ không phải Thầy Công Chính của phái Essene?¹ Nhưng tôi sẽ không đưa

1. Phái Essene là một nhóm Do Thái giáo cổ đại, thường được nhắc đến trong nghiên cứu về bối cảnh Do Thái trước và trong thời Chúa Jesus. “Thầy Công Chính” là nhân vật tôn giáo bí ẩn gắn với truyền thống Essene và các Cuộn sách Biển Chết.

ra những đáp án khái quát về câu hỏi phụ ấy. Lý do là đã có quá nhiều sách khác bàn về nó. Trọng tâm của tôi là cơ hội lịch sử, chứ không phải cá nhân cụ thể đã nắm lấy cơ hội ấy.



Từ thời thơ ấu, tôi đã trăn trở với câu hỏi: “Khi nào nhà lãnh đạo làm nên lịch sử?” Bởi lẽ các nhà lãnh đạo dường như đã có những ảnh hưởng rất lớn, cả xấu lẫn tốt, đối với cuộc đời tôi, cũng như đối với cuộc đời của người thân và bạn bè tôi.

Tôi sinh ở Mỹ năm 1937, trong một gia đình người Do Thái nhập cư từ Đông Âu, còn vợ tôi thì thuộc về một gia đình Ba Lan di cư sang Mỹ ngay sau Thế chiến II. Vì vậy, tôi đã sống cả đời với bóng ma của thế giới do Hitler tạo ra. Những người thân châu Âu của tôi, người thì kịp chạy trốn trước khi quân đội Hitler kéo đến, người thì không. Trong số những người không chạy được, một số bị giết ở trại tập trung Auschwitz hoặc nơi khác.¹ Những người còn lại chỉ vừa đủ sống sót sau nhiều năm trong trại hoặc trong cảnh lẩn trốn, rồi mang theo sang phần đời còn lại những sang chấn nặng nề. Một thế hệ sau, khi họ đã trở thành cha mẹ, những sang chấn ấy tiếp tục ảnh hưởng đến con cái họ.

Thế nhưng, ngay từ thời thiếu niên, những trải nghiệm với âm nhạc Đức, tiếng Đức và con người Đức lại là những điểm sáng trong đời tôi. Làm sao dung hòa những điều tuyệt vời ấy về nước Đức với trại tập trung Auschwitz? Liệu những kinh hoàng của Thế chiến II có diễn ra nếu không có sự lãnh đạo của Hitler?

Năm 23 tuổi, tôi chuyển đến Đức để hiểu thế giới của Bach, Goethe và Hitler. Tôi phát hiện ra rằng, những người Đức cùng tuổi, về sau trở thành một trong những người bạn thân thiết nhất

1. Auschwitz là hệ thống trại tập trung và trại hủy diệt lớn nhất của Đức Quốc xã, đặt tại Ba Lan bị chiếm đóng.

của tôi, đã trực tiếp gánh chịu hậu quả từ quyền lực của Hitler. Lớn lên ở Mỹ, tôi tránh được những hậu quả ấy. Nhưng bạn bè tôi thì đã mồ côi cha mẹ, mất anh chị em, chứng kiến nhà của cha mình bị ném bom hoặc phải ngủ ngoài trời dưới gầm cầu hằng đêm trong suốt những năm chiến tranh để khỏi bị những trái bom sát hại. Tôi gặp cả những người Đức phủ nhận Holocaust. Tôi biết thêm về những gì người Đức trong lực lượng SS¹ đã làm, và cả những gì các binh sĩ Đức bình thường, không thuộc SS, đã làm. Vậy, sự lãnh đạo của Hitler có gây ra hành động của những người Đức ấy và nỗi đau khổ của bạn bè tôi không? Hay cái gọi là “tính cách dân tộc Đức”, vốn vẫn còn gây tranh cãi, sẽ khiến những điều đó xảy ra ngay cả khi không có Hitler?

Sau đó, tôi tiếp tục chứng kiến di sản của các nhà lãnh đạo độc ác ở những quốc gia khác. Năm 1967, tôi chuyển đến sống một thời gian ở Chile, một nước Nam Mỹ khi ấy được xem là dân chủ nhất, mang màu sắc châu Âu nhất, ổn định chính trị nhất và giàu nhất Mỹ Latin, đồng thời là nước có ít lịch sử đảo chính quân sự nhất trong khu vực. Thế nhưng, năm 1973, chính phủ dân chủ của Chile bị lật đổ và thay bằng chế độ độc tài quân sự kéo dài 17 năm của Tướng Augusto Pinochet, một chế độ đã lập ra những kỷ lục ghê rợn của thế giới hiện đại về hoạt động tra tấn tàn bạo, bệnh hoạn đến mức không thể mô tả trên trang sách. Không ai, kể cả các tướng lĩnh đồng liêu của Pinochet, tiên liệu được điều gì sẽ xảy ra dưới quyền ông ta. Dĩ nhiên, ông ta không tự tay tra tấn. Đó là việc của lực lượng mật vụ, nơi tuyển dụng hàng nghìn kẻ tàn bạo người Chile để thực hiện mệnh lệnh của ông ta. Những kinh hoàng ở Chile dưới thời Pinochet là do Pinochet gây ra, hay chúng vẫn sẽ xảy ra nếu không có ông ta? Giống như Chile, nước Mỹ từ lâu cũng là một nền dân chủ. Liệu Mỹ cũng có thể nhanh

1. SS, viết tắt của *Schutzstaffel*, là tổ chức bán quân sự tinh nhuệ của Đức Quốc xã, giữ vai trò trung tâm trong đàn áp, khủng bố và Holocaust.

chóng biến thành chế độ độc tài dưới quyền một nhà lãnh đạo độc ác hay không?

Bắt đầu từ 47 năm trước, tôi nhiều lần đến Indonesia để thiết kế các công viên quốc gia. Mười hai năm trước chuyến thăm đầu tiên của tôi, một chính quyền quân sự dưới quyền Tướng Suharto đã giết từ nửa triệu đến hai triệu người Indonesia; con số này rất không chắc chắn. Một thập niên trước, vợ tôi và tôi đến Campuchia, quốc gia Đông Nam Á nơi chính quyền Khmer Đỏ dưới quyền Pol Pot đã giết một phần tư dân số, nhắm vào dân thành thị, người có học, người biết ngoại ngữ, người đeo kính, và những thành phần bị gọi là “không mong muốn” khác. Những cuộc giết chóc hàng loạt ở Indonesia và Campuchia có phải do các nhà lãnh đạo đặc thù của hai nước ấy, Suharto và Pol Pot, gây ra không? Hay chúng vẫn sẽ xảy ra dưới quyền những nhà lãnh đạo khác?

Ngược lại, nhiều nhà lãnh đạo trong các trường đại học đã góp phần quyết định vào sự hài lòng và thành công của tôi trong sự nghiệp. Chẳng hạn, khi là nghiên cứu sinh tại Khoa Sinh lý học của Đại học Cambridge, tôi từng để một ống cao su dẫn nước chảy qua đêm trong phòng thí nghiệm để xử lý mẫu. Khi tôi vắng mặt, ống nước ấy bị vỡ, làm ngập phòng thí nghiệm bên dưới. Đó lại là phòng thí nghiệm mà người ta tuyệt đối không nên làm hỏng: phòng của một nhà khoa học đoạt giải Nobel, người tình cờ cũng là bố vợ của giáo sư hướng dẫn tôi. Sáng hôm sau, trong tâm trạng kinh hoàng, tôi bị gọi đến văn phòng của trưởng khoa, Ngài Bryan Matthews. Ông nghiêm khắc khiển trách tôi, nhưng vẫn cho tôi tiếp tục làm nghiên cứu sinh. Một trưởng khoa khác hẳn sẽ đuổi tôi và chấm dứt sự nghiệp khoa học của tôi.

Khi tôi được phỏng vấn cho vị trí giảng viên đầu tiên trong sự nghiệp, với tư cách giáo sư sinh lý học tại Trường Y của UCLA, câu hỏi then chốt đối với tôi là liệu tôi có được phép dành vài tháng mỗi năm để nghiên cứu quá trình tiến hóa của chim ở New Guinea hay

không. Phần lớn hiệu trưởng các trường y hẳn sẽ phản nộ bác bỏ yêu cầu đó: Họ tuyển giảng viên để dạy sinh viên y khoa, chứ không phải để bỏ đi nghiên cứu chim. Nhưng hiệu trưởng Trường Y của UCLA khi ấy là Tiến sĩ Sherman Mellinkoff, hiệu trưởng trường y giữ chức lâu nhất ở Mỹ và được rất nhiều người kính trọng. Câu trả lời không thể quên của Sherm là: “Jared, Trường Y của UCLA rất quan tâm đến các loài chim ở New Guinea đấy.” Rồi ông tự ý cấp cho tôi một khoản tài trợ nghiên cứu để mỗi năm đến New Guinea. Cuộc trò chuyện ấy có ý nghĩa quyết định đối với sự nghiệp của tôi, vì nó cho phép tôi theo đuổi nhiều mối quan tâm cùng lúc. Tôi may mắn vì còn có những nhà lãnh đạo đại học khác, một số người, nhưng không phải tất cả, đã can thiệp để giúp tôi trong những lúc họ hoàn toàn có thể cản trở tôi hoặc chẳng làm gì cả.

Đó là một số lý do khiến cá nhân tôi vẫn tiếp tục bản khoản về ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo.



Các phương pháp xử lý câu hỏi về lãnh đạo có thể chia thành hai nhóm lớn: tiểu sử và thí nghiệm tự nhiên. Phương pháp truyền thống, và cho đến gần đây vẫn là phương pháp được dùng rộng rãi nhất, là viết tiểu sử của một người được xem là nhà lãnh đạo; mô tả những phẩm chất khác thường của người đó; lập luận rằng chính những phẩm chất ấy đã khiến lịch sử diễn ra như nó đã diễn ra; rồi khẳng định rằng không có người đương thời nào có thể đạt kết quả tương tự. Nhưng phương pháp tiểu sử này vấp phải khó khăn trong việc tìm cách xác định tất cả những người khác từng là phương án thay thế thực tế cho nhà lãnh đạo đã xuất hiện và kiểm tra xem những nhà lãnh đạo thay thế ấy có thể đạt được điều gì.

Trong một số trường hợp, có thể xử lý khó khăn ấy bằng thứ mà tôi gọi là “phép thử *Hamlet*”. Nếu Shakespeare chết vì bệnh đậu mùa năm 10 tuổi, thì tất cả những nhà viết kịch “cạnh tranh” ở nước Anh thời Elizabeth là ai, và liệu có ai trong số họ có thể viết một vở

kịch vĩ đại như *Hamlet* hay không?¹ *Hamlet* không phải, và không thể là, vở kịch đầu tiên của một tác giả vô danh, thiếu kinh nghiệm. Trái lại, tính đến khi Shakespeare viết *Hamlet*, đầu đó là vở thứ 22 trong tổng số chừng 38 vở kịch của ông và được viết khoảng một thập niên sau những vở đầu tay, ông đã chứng tỏ tài năng bằng nhiều kiệt tác trước đó, như *Romeo và Juliet* và *Julius Caesar*. Trong hơn nửa thập kỷ, Shakespeare đã được biết đến như nhà viết kịch hàng đầu của một đoàn kịch hàng đầu ở London, đoàn kịch có lợi thế sở hữu nhà hát tốt nhất và diễn viên giỏi nhất thành phố đó. Vì vậy, bất cứ ai khác có thể được xem là đủ sức viết một vở kịch sánh với *Hamlet* đều phải là một nhà viết kịch đã thành danh, chứ không thể là một trong hàng nghìn người đương thời vô danh.

Trên thực tế, chúng ta biết những nhà viết kịch thành danh sống cùng thời Shakespeare là ai. Bản thảo nhiều vở kịch của họ còn được lưu giữ, nên ta có thể đánh giá. Trong số những người đương thời ấy, ba người thường được xem là xuất sắc nhất ngoài Shakespeare là Ben Jonson, Christopher Marlowe và John Webster. Nhưng ngay cả những vở hay nhất của họ cũng không thể tiệm cận *Hamlet* và các kiệt tác khác của Shakespeare. Ngày nay, kịch của họ hiếm khi được trình diễn. Không phải vì sự tồn tại của Shakespeare đã kìm hãm việc sáng tác của họ. Nếu Shakespeare thật sự chết vì đậu mùa khi còn nhỏ, chuyện ấy cũng không làm cho ba người đương thời kia viết được những vở kịch hay hơn.

Vì thế, trong trường hợp này, ta có thể đưa ra một lập luận vững chắc rằng Shakespeare sở hữu tài năng độc nhất. Ta có thể tin rằng không một người Anh thời Elizabeth nào ngoài Shakespeare có thể viết một kiệt tác như *Hamlet* nếu Shakespeare không viết nó, bởi ta có thể nêu tên và đánh giá toàn bộ số lượng hữu hạn các đối

1. “Thời Elizabeth” chỉ nước Anh dưới triều Nữ hoàng Elizabeth I, giai đoạn nở rộ của sân khấu Anh cuối thế kỷ 16, đầu thế kỷ 17.

thủ cạnh tranh của Shakespeare trong tư cách nhà viết kịch. Chúng ta sẽ thấy rằng phép thử *Hamlet* này có thể được áp dụng cho một số nhà lãnh đạo được bàn đến trong cuốn sách.

Tuy nhiên, thông thường chúng ta không thể xác định một số lượng hữu hạn các nhà lãnh đạo tiềm năng khác như cách có thể xác định số lượng hữu hạn các nhà viết kịch thành danh thời Elizabeth. Có một số lượng lớn không xác định những người Mỹ, Sudan và Đức sống cùng thời với Bill Gates, ngôn sứ Hồi giáo Mahdi và Willy Brandt, những người có thể ở vào vị trí để đạt thành tựu tương tự ba nhà lãnh đạo thực tế ấy.¹ Có lẽ ba người đó thật sự tài năng hơn rất nhiều so với mọi người đương thời. Nhưng cũng có thể họ chỉ may mắn sống đúng nơi, đúng lúc. Ta không thể nêu tên và loại trừ tất cả những phương án thay thế khả dĩ cho họ như ta có thể làm với Shakespeare.



Vì vậy, phương pháp tiểu sử, trong một số trường hợp được củng cố bằng phép thử *Hamlet*, là cách tiếp cận truyền thống quen thuộc để đánh giá tầm quan trọng của một nhà lãnh đạo. Phương pháp còn lại, mới phát triển gần đây hơn và ít quen thuộc hơn, là sử dụng cái gọi là các thí nghiệm tự nhiên.

Phương pháp này lấy cảm hứng từ những thí nghiệm thao tác (manipulative experiment) nghiêm ngặt trong phòng thí nghiệm của các nhà hóa học và sinh học phân tử. Họ thêm một chất duy nhất vào một nhóm ống nghiệm “thí nghiệm”, đồng thời giữ một nhóm ống nghiệm “đối chứng” giống hệt về mọi mặt khác nhưng

1. Mahdi là danh xưng trong truyền thống Hồi giáo, thường chỉ một nhân vật cứu thế hoặc người được dẫn dắt bởi thần linh. Trong lịch sử Sudan thế kỷ 19, Muhammad Ahmad tự xưng là Mahdi và lãnh đạo một phong trào chính trị, tôn giáo lớn chống lại quyền lực Ai Cập và Anh.

Willy Brandt là thủ tướng Tây Đức giai đoạn 1969–1974, nổi tiếng với chính sách hòa dịu Đông–Tây.

không có chất được thêm vào. Nếu có một cỗ máy thời gian cho phép “chạy lại” lịch sử hiện đại của Đức 20 lần, trong đó 10 lần Hitler bị giết trong vụ tai nạn xe hơi ngày 13 tháng 3 năm 1930 và 10 lần còn lại ông ta sống sót, chúng ta có thể so sánh 20 kết quả và xác định tác động của Hitler đối với lịch sử Đức với độ tin cậy thống kê cao. Nhưng, tiếc thay, hiện nay chúng ta không có cỗ máy thời gian, nên thí nghiệm thao tác nghiêm ngặt ấy là bất khả.

Như một phương án dự phòng, chúng ta có thể thử ám sát một nhà lãnh đạo hiện nay rồi quan sát kết quả. Nhưng điều đó vừa vô đạo đức, vừa bất hợp pháp, lại khó thực hiện. Nó cũng không thỏa đáng về phương pháp luận, bởi chỉ với một vụ ám sát thí nghiệm duy nhất và không có trường hợp đối chứng giống hệt nhưng không bị ám sát, ta không thể chắc rằng chính vụ ám sát ấy là nguyên nhân của các biến cố sau đó. Có thể những biến cố ấy vẫn sẽ xảy ra ngay cả khi không có vụ ám sát.

Nhưng tự nhiên cũng tạo ra cho chúng ta những trường hợp gần giống với các thí nghiệm như vậy. Hàng chục nhà lãnh đạo chính trị hiện đại thật sự đã bị ám sát, trong khi hàng trăm người khác thì không. Mỗi năm, hàng nghìn huấn luyện viên thể thao bị hoặc không bị sa thải, chuyển hoặc không chuyển sang đội khác. Mỗi năm, hàng nghìn CEO chết hoặc không chết, bị hoặc không bị sa thải, mắc bệnh và phải nằm viện trong số ngày khác nhau hoặc không, bị phân tâm bởi cái chết của người thân ở các mức độ gần gũi khác nhau hoặc không, chuyển sang công ty khác hoặc không. Trong những thập niên gần đây, các nhà khoa học xã hội đã đạt nhiều tiến bộ trong việc phân tích những thí nghiệm tự nhiên ấy trong lịch sử, kinh doanh, thể thao, và trong một nghiên cứu, cả trong lĩnh vực tôn giáo.

Thí nghiệm tự nhiên từ lâu đã là phương pháp duy nhất hoặc chủ yếu để trả lời câu hỏi trong nhiều lĩnh vực được công nhận là khoa học, như thiên văn học, địa chất học, sinh học thực địa và dịch tễ học. Các nhà thiên văn tìm hiểu các ngôi sao chỉ bằng cách

quan sát và so sánh chúng, chứ không bao giờ bằng cách bắt tất chúng trong thí nghiệm. Các nhà địa chất tìm hiểu sông băng bằng cách quan sát và so sánh chúng, chứ không phải bằng cách làm cho chúng tan ra rồi đóng băng lại. Các nhà sinh học thực địa, những người thường không được phép tiêu diệt các quần thể chim, vẫn thu được nhiều hiểu biết nhờ quan sát và so sánh; đó là cách tôi đã tiến hành toàn bộ nghiên cứu của mình về các loài chim ở New Guinea trong 62 năm qua. (Tuy vậy, các nhà sinh học thực địa cũng ngày càng sáng tạo trong việc thiết kế những thí nghiệm thao tác ngoài tự nhiên, có thể chấp nhận về mặt đạo đức và không mang tính hủy diệt, trên thực vật và nhiều loài động vật; cũng như những thí nghiệm hủy diệt nhưng vẫn có thể chấp nhận về mặt đạo đức trên côn trùng và nhiều sinh vật khác.)

Một thí nghiệm tự nhiên nổi tiếng trong dịch tễ học đã xác định rằng dịch tả đáng sợ lây qua nước. Năm 1854, khi dịch tả lan ra ở London, bác sĩ John Snow đã quan sát thấy các ca bệnh mới tập trung ở những hộ gia đình lấy nước từ một máy bơm công cộng trên phố Broad. Ông suy luận đúng rằng nước từ máy bơm ấy đã bị nhiễm bẩn, rồi làm một thí nghiệm thao tác bằng cách thuyết phục các ủy viên thành phố tháo tay đòn bơm nước của máy bơm. Quả nhiên, dịch bệnh trong khu vực nhanh chóng lắng xuống, xác nhận rằng thí nghiệm tự nhiên của John Snow¹ đã dẫn tới kết luận đúng.

Vì thế, thí nghiệm tự nhiên đã có một lịch sử lâu dài và vẻ vang, trước khi việc sử dụng chúng trong khoa học xã hội bùng nổ gần đây.



1. John Snow thường được xem là một trong những người đặt nền móng cho dịch tễ học hiện đại. Vụ máy bơm phố Broad là ví dụ kinh điển về cách dùng quan sát không gian để truy nguyên nguồn lây bệnh.