

ROBERT GREENE



[www.dtv-ebook.com](http://www.dtv-ebook.com)

CHIẾN LƯỢC  
CỦA  
CHIẾN  
TRẦNH



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

**33 CHIẾN LƯỢC CỦA CHIẾN TRANH**  
**ROBERT GREENE**

**NHÀ XUẤT BẢN TRÉ**

**Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)**

---

Biên tập ebook: Đặng Tuấn

Chỉnh sửa chính tả: Như Hảo

Cung cấp sách: Hồ Khô

Đội ngũ đánh máy: Linh VBoice, Nga Nguyen, Như Hảo, Trinh Ba Duong, Lê Lộc, Mét Bẻ Đôi Ba, Nguyễn Dương, Phù Thủy Cận Thị, Đỗ Việt, Phương Thảo Ngô, Lê Thanh An, Đỗ Văn Búp, Đạt, Trung Nguyen, Hoàng Mạnh Tuấn, Nguyễn Đông Hải, Thúy Vũ, Hồ Cao Duyên, Gia Huy, Duong S Egte, Trương Quang Sơn, Nguyễn Đức Kiệt, Dam Tran, Khanh, Mo Hoang, Nguyễn Bình Minh, Tanpopo, Hang Le

## GIỚI THIỆU

33 chiến lược của chiến tranh là tinh túy của trí tuệ vô tận hàm chứa trong các bài học và nguyên tắc của việc thực hiện chiến tranh.

Quyển sách được thiết kế để định hướng bạn với tri thức thực hành, tạo ra cho bạn vô số sự lựa chọn và thuận lợi khi đối đầu với những chiến binh lẩn khuất đang tấn công bạn trong cuộc chiến hàng ngày.

Mỗi chương sách là một chiến lược được chọn lọc từ những tác phẩm và những thực tiễn của các tướng lĩnh cũng như các chiến lược gia vĩ đại nhất trong lịch sử hướng tới việc giải quyết một vấn đề cụ thể mà bạn thường gặp phải.

Mỗi chương sách cũng được minh họa bằng những ví dụ lịch sử, không chỉ từ bản thân sự thực hiện chiến tranh mà còn từ lĩnh vực chính trị, văn hóa, kinh doanh, chỉ ra sự nối kết giữa quân sự và xã hội.

# MỤC LỤC

## LỜI NÓI ĐẦU

### PHẦN I. CHIẾN TRANH HƯỚNG NỘI

1. TUYÊN CHIẾN VỚI KẸ THÙ

2. ĐỪNG CHIẾN ĐẤU VỚI CUỘC CHIẾN VỪA QUA

3. GIỮA NHỮNG SỰ KIÊN RỐI LOAN, ĐỪNG ĐÁNH MẤT SỰ MINH MÃN

4. TAO MỘT Ý THỨC VỀ SỰ KHÂN CẤP VÀ TUYỆT VONG

### PHẦN II. CHIẾN TRANH CÓ TỔ CHỨC

5. TRÁNH NHỮNG CÁI BÃY CỦA TƯ DUY THEO NHÓM

6. PHÂN TÁN CÁC LỰC LƯỢNG

7. CHUYỂN CUỘC CHIẾN TRANH CỦA BAN THÀNH MỘT CUỘC THẬP TỬ CHINH

### PHẦN III. CHIẾN TRANH PHÒNG NGỰ

8. CHON LỰA TRẬN CHIẾN MỘT CÁCH CÂN THÂN

9. XOAY CHUYỂN CUỘC DIÊN

10. TAO RA MỘT VẼ NGOÀI CÓ TÍNH CHẤT ĐE DOA

11. ĐỔI KHÔNG GIAN LẤY THỜI GIAN

### PHẦN IV. CHIẾN TRANH CÔNG KÍCH

12. THUA TRONG NHỮNG TRẬN ĐÁNH NHƯNG THẮNG CUỘC CHIẾN TRANH TỔNG CHIẾN LƯỢC

13. NHÂN BIẾT KẸ THÙ

14. ÁP ĐẢO SỰ CƯỜNG KHÁNG VỚI TỐC ĐỘ VÀ SỰ ĐỘT NGỘT

15. KIỂM SOÁT ĐÔNG LỰC

16. TẤN CÔNG VÀO NƠI DỄ TÔN THƯƠNG CỦA ĐỐI THỦ

17. ĐÁNH BAI KẸ THÙ TỪNG PHẦN

18. CHUYỂN HƯỚNG VÀ TẤN CÔNG VÀO HÔNG ĐỐI THỦ

19. VÂY BOC QUÂN THÙ

20. LÀM CHO KẼ THÙ SUY YẾU

21. ĐÀM PHÁN TRONG KHI TIẾN TỚI

22. BIẾT CÁCH KẾT THÚC

PHẦN V. THỰC HIỆN CHIẾN TRANH

23. DẸT MỘT MANG KHÔNG ĐƯỜNG NÓI GIỮA SỰ THẬT VÀ HƯ CẦU

24. CHON TUYẾN ĐƯỜNG ÍT KỶ VONG NHẤT

25. CHIẾM LĨNH VÙNG ĐẤT CAO ĐẠO ĐỨC

26. KHÔNG CHO KẼ THÙ NHẬN THẤY MỤC TIÊU

27. LÀM RA VẼ NHƯ ĐANG HOẠT ĐỘNG CHO LỢI ÍCH CỦA NGƯỜI KHÁC TRONG LÚC TĂNG CƯỜNG CHO CÁC LỢI ÍCH CỦA CHÍNH MÌNH

28. TRAO CHO ĐỊCH THỦ ĐỦ DÂY THÙNG ĐỂ HỌ TƯ TREO CỖ

29. CẢN TỪNG MIẾNG NHỎ

30. THÂM NHẬP VÀO TÂM TRÍ KẼ THÙ

31. HỦY DIỆT TỪ BÊN TRONG

32. THỐNG TRI TRONG KHI TỎ VẼ PHỤC TỪNG

33. GIEO RẮC TÌNH TRẠNG PHẬP PHÒNG SƠ HÃI THÔNG QUA CÁC HÀNH ĐỘNG KHỦNG BỐ

## LỜI NÓI ĐẦU

Chúng ta sống trong một nền văn hóa vốn cổ động cho những giá trị mang tính dân chủ của việc sống ngay thẳng với tất cả mọi người; cho tầm quan trọng của việc thích ứng với một nhóm; và cho việc hiểu biết cách thức cộng tác với những người khác. Chúng ta được dạy dỗ ngay từ bé rằng những người có vẻ ngoài hiếu chiến và hay gây sự phải trả một cái giá về mặt xã hội: không được quần chúng ưa thích và bị cô lập. Những giá trị của sự hòa hợp và cộng tác này được duy trì theo một cách thức tinh vi hoặc thô thiển – thông qua những quyển sách về cách thức để thành công trong cuộc sống; thông qua những hành xử bề ngoài vui vẻ, hòa bình mà những người đã thành đạt hơn người trên thế giới thể hiện trước mặt quần chúng; thông qua những ý niệm về sự đúng đắn đang thấm đẫm trong không gian cộng đồng. Vấn đề đối với chúng ta là chúng ta được đào tạo và được chuẩn bị để sống hòa bình, chứ không hề được chuẩn bị cho điều mà chúng ta đang đối mặt trong thế giới hiện thực – chiến tranh.

*Đời người trên cõi thế là một bãi chiến trường.*

**Job 7:1**

*Qui desiderat pacem, praeparet bellum. (Hãy để cho anh ta, kẻ thích hòa bình, chuẩn bị cho chiến tranh).*

**Vegetius, thế kỷ 4 Tr. CN.**

Cuộc chiến này tồn tại ở nhiều cấp độ khác nhau. Hiển nhiên nhất là chúng ta có những đối thủ ở phía bên kia. Thế giới ngày càng trở nên đầy tính cạnh tranh và hiểm ác. Trong chính trị, trong kinh doanh, thậm chí trong nghệ thuật, chúng ta đối mặt với những đối thủ hầu như sẽ làm bất cứ điều gì để chiếm lợi thế. Tuy nhiên, rắc rối và phức tạp hơn nhiều, là những cuộc chiến mà trong đó chúng ta phải chạm trán với những người được xem là ở về phía của chúng ta. Có những người ngoài mặt là đồng đội – những kẻ hành xử rất thân thiện và dễ thương – nhưng đó lại là những kẻ ngầm phá hoại chúng ta ở hậu trường, sử dụng nhóm để cổ động cho những việc riêng của họ. Những kẻ khác, khó phát hiện hơn, thực hiện những trò gây hấn thụ động tinh vi, đề xuất sự giúp đỡ không bao giờ đến, ngầm ngầm chơi xấu chúng ta. Ở ngoại diện, mọi sự dường như khá bình ổn, nhưng ngay bên dưới nó, là mỗi người đàn ông hoặc đàn bà chỉ vì bản thân họ, động lực này tiềm ẩn ngay cả trong những gia đình hay những mối quan hệ. Văn hóa có thể chối bỏ thực tế này và cổ động cho một bức tranh hòa nhã hơn, nhưng chúng ta biết và cảm nhận được nó, trong những vết sẹo chinh chiến của mình.

Không phải vì chúng ta và các đồng nghiệp của chúng ta là những sinh vật thiếu hiểu biết, những kẻ thất bại trong việc sống theo những lý tưởng hòa bình và vị tha, mà vì chúng ta không thể là như thế. Có những xung đột hiếu chiến mà chúng ta không thể làm ngơ hay kiềm chế được. Thời trước, các cá nhân có thể mong chờ một nhóm – một nhà nước, một gia đình mở rộng, một công ty – lo liệu cho họ, nhưng điều này không còn đúng nữa, và trong thế giới vô tình này chúng ta phải suy nghĩ trước tiên và trên hết cho chính bản thân và những lợi ích của chúng ta. Điều chúng ta cần không phải là theo đuổi những ý tưởng bất khả thi và phi nhân tính về hòa bình và sự hợp tác, mà hơn thế, là tri thức có tính thực hành về cách thức xử lý mỗi xung đột và những cuộc chiến hàng ngày mà chúng ta đang chạm trán. Và tri thức này không phải là về cách làm thế nào để mạnh mẽ hơn trong việc đạt được những gì chúng ta muốn và tự bảo vệ chúng ta, mà đúng hơn, làm thế nào để có lý trí và có chiến lược hơn khi xảy ra xung đột, định hướng cho các xung đột gây hấn của chúng ta thay vì chối bỏ hoặc kềm nén chúng. Nếu có một mục tiêu phải hướng tới, thì đó nên là một chiến lược gia, một con người giải quyết được những tình huống khó khăn và điều khiển được mọi người thông qua thủ đoạn khéo léo và thông minh.

*(Chiến lược) cao hơn là một khoa học: nó là sự vận dụng kiến thức vào thực tế đời sống, là sự phát triển khả năng tư duy để bổ sung cho ý tưởng dẫn dắt ban đầu dưới ánh sáng của những hoàn cảnh không ngừng thay đổi; nó là nghệ thuật hành động dưới áp lực của những điều kiện khó khăn nhất.*

***Helmuth Von Moltke (1800-1891)***

Nhiều nhà tâm lý học và xã hội học đã lý luận rằng chính nhờ thông qua xung đột mà các vấn đề được giải quyết và những khác biệt thật sự được hòa giải. Có thể truy nguyên những thành công hay thất bại của chúng ta trong cuộc sống từ việc chúng ta xử lý tốt hoặc tồi những xung đột không thể tránh khỏi sẽ đối mặt với chúng ta trong xã hội. Những cách thức thông thường mà mọi người xử lý chúng – cố tránh mọi xung đột, trở nên đầy cảm xúc và dễ kích động, trở nên giả nhân giả nghĩa và mảnh khóm – tất cả rốt cuộc đều phản tác dụng, bởi vì chúng không đặt dưới sự kiểm soát của lương tâm và lý trí và thường khiến cho hoàn cảnh xấu đi. Các chiến lược gia hành động khác hẳn. Họ suy nghĩ xa hơn về những mục tiêu dài hạn, quyết định những cuộc chiến nào cần tránh và cuộc chiến nào là không thể tránh khỏi, biết cách làm thế nào để kiểm soát và định hướng những cảm xúc của họ. Khi buộc phải chiến đấu, họ chiến đấu theo đường lối lắt léo quanh co với một thủ thuật tinh tế, khiến cho các mảnh khóm của họ khó bị phát hiện. Bằng cách này họ có thể duy trì sự hòa bình bề ngoài cần thiết trong những thời kỳ

chính trị.

Ý tưởng về sự chiến đấu theo lý trí này đến với chúng ta từ chiến tranh có tổ chức, nơi mà nghệ thuật về chiến lược được phát minh và cải tiến. Thoạt tiên, chiến tranh không có tính chiến lược gì cả. Các trận chiến giữa các bộ lạc diễn ra theo một cung cách tàn bạo, một loại nghi thức bạo lực mà trong đó nhưng cá nhân có thể biểu lộ đức tính anh hùng của họ. Nhưng khi các bộ lạc mở rộng và phát triển thành các quốc gia, hoàn toàn rõ ràng rằng chiến tranh có quá nhiều tổn phí chìm ản, rằng việc tiến hành nó một cách mù quáng thường dẫn tới sự suy kiệt và tự hủy diệt, ngay cả đối với kẻ chiến thắng. Bằng một cách nào đó, các cuộc chiến cần phải được tiến hành một cách lý trí hơn.

Từ “chiến lược” (strategy) xuất xứ từ từ cổ Hy Lạp *strategos*, có ý nghĩa chính xác là “người chỉ huy của một đạo quân”. Chiến lược theo ý nghĩa này là nghệ thuật của việc chỉ huy, của việc điều động toàn bộ nỗ lực chiến tranh, của việc quyết định những đội hình phải triển khai, địa hình để chiến đấu, những thủ thuật cần áp dụng để chiếm lợi thế. Và khi tri thức này phát triển, những vị chỉ huy quân đội phát hiện ra rằng càng có tư duy và kế hoạch xa rộng hơn, họ càng có nhiều khả năng thành công hơn. Các chiến lược mới lạ có thể cho phép họ đánh bại những kẻ thù lớn mạnh hơn nhiều, như Alexander Đại đế đã thực hiện trong những chiến thắng của ông trước người Ba Tư. Việc đối đầu với những đối thủ cũng hiểu biết và áp dụng chiến lược đã tạo nên một áp lực vận động đi lên: để chiếm ưu thế, một viên tướng phải có đầu óc chiến lược hơn, lắt léo và thông minh hơn đối phương. Theo thời gian, những nghệ thuật chỉ huy quân sự dần dần trở nên phức tạp hơn, cũng như có nhiều chiến lược được phát minh hơn.

Mặc dù bản thân từ “strategy” bắt nguồn từ Hy Lạp, song khái niệm này vẫn xuất hiện ở mọi nền văn hóa, trong mọi thời kỳ. Các nguyên tắc bền vững về cách xử lý các sự cố bất khả kháng của chiến tranh, cách lên kế hoạch sau cùng, cách tổ chức quân đội tốt nhất – tất cả những điều này có thể tìm thấy trong những cảm nang chiến tranh từ Trung Hoa cổ đại cho đến châu Âu hiện đại. Thủ thuật phản công, tấn công bên sườn hoặc phát triển đội hình, và các nghệ thuật nghi binh là chuyện bình thường đối với các đội quân của Thành Cát Tư Hãn, Napoleon và vua Shaka của người Zulu. Nhìn tổng thể, các nguyên tắc và chiến lược này biểu thị một kiểu trí tuệ quân sự phổ quát, một tập hợp những khuôn mẫu thích ứng có khả năng gia tăng các cơ may chiến thắng.

*Được, vậy thì, con trai ta, hãy phát triển chiến lược của con. Để các phần thưởng trong các trận đấu không thoát khỏi tay con. Chiến lược làm nên một người tiêu phu tốt hơn là sức mạnh. Chiến lược giữ cho con tàu của người hoa tiêu đi đúng hướng khi gió chướng nổi lên trên đại*



*đương xanh thắm. Và chiến lược giúp cho những xa phu chiến thắng cuộc đua tài. Có một loại xa phu tin vào những con ngựa và cỗ xe của hẳn. Và có những cú ngoặt dai dột ở nơi này nơi khác, trên suốt con đường mà không kèm cương ngựa. Nhưng một người biết cách thắng cuộc với số ngựa ít hơn, luôn căng mắt nhìn vào cột mốc và ngoặt sát cua. Và ngay từ khi xuất phát luôn kèm chắc dây cương. Với đôi tay cứng rắn khi nhìn về kẻ chỉ huy.*

***Iliad, Homer, khoảng thế kỷ 9 Tr. CN***

Có lẽ chiến lược gia vĩ đại nhất trong tất cả những người đó là Tôn Tử, tác giả của quyển cổ thư Trung Quốc Binh Pháp. Trong cuốn sách này – có lẽ được viết vào thế kỷ thứ 4 trước Công nguyên – chúng ta có thể truy nguyên hầu như tất cả những khuôn mẫu và nguyên tắc chiến lược sẽ được phát triển trong suốt nhiều thế kỷ sau đó. Nhưng điều nổi bật nhất – trong thực tế là điều thiết lập nên binh pháp trong cách nghĩ của Tôn Tử – là ý tưởng về việc chiến thắng mà không đổ máu. Bằng cách lợi dụng nhược điểm tâm lý của đối phương, bằng cách lừa dối phương vào những vị trí hiểm nghèo, bằng cách tạo ra những cảm giác thất vọng và bối rối, một chiến lược gia có thể khiến cho đối phương sụp đổ về mặt tinh thần trước khi đầu hàng về thể chất. Theo cách này, chiến thắng có thể đạt được ở cái giá thấp hơn rất nhiều. Và quốc gia thắng trận với ít tổn thất nhân mạng và khí tài hơn là quốc gia có thể thịnh vượng trong một quãng thời gian lâu dài hơn. Tất nhiên, phần lớn những cuộc chiến tranh không được tiến hành một cách thuần lý trí, nhưng những chiến dịch trong lịch sử tuân theo nguyên tắc này (Scipio Africanus ở Tây Ban Nha, Napoleon ở Ulm, T. E. Lawrence với những chiến dịch tiêu thổ trong Thế chiến thứ I) trở nên nổi bật và được vận dụng theo.

Chiến tranh không phải là một lĩnh vực riêng biệt tách rời với phần còn lại của xã hội. Nó là một phạm vi hoạt động hiển nhiên của con người, đầy những điều tốt đẹp và xấu xa nhất trong bản chất của chúng ta. Chiến tranh cũng phản ánh những xu thế trong xã hội. Sự tiến hóa tới các chiến lược phi truyền thống hơn – chiến tranh du kích, chủ nghĩa khủng bố – phản ánh một tiến hóa tương đồng trong xã hội, nơi hầu hết mọi sự vật đang vận động. Các chiến lược thành công trong chiến tranh, dù là theo truyền thống hay phi truyền thống, đều dựa vào tâm lý muôn đời; và những thất bại quân sự lớn đã dạy cho chúng ta nhiều điều về sự ngu xuẩn của con người và những giới hạn của sức mạnh trong bất kỳ đấu trường nào. Quan điểm mang tính chiến lược trong chiến tranh – tính chất cực kỳ lý trí và cân bằng về cảm xúc, nỗ lực chiến thắng với tổn thất tối thiểu về máu đổ và khí tài – có tầm ứng dụng vô hạn và thích đáng với những cuộc chiến hàng ngày của chúng ta.

Với những giá trị của các thời đại đã in sâu trong tâm khảm, nhiều người sẽ

lý luận rằng chiến tranh có tổ chức vốn có tính dã man – một di tích của quá khứ bạo lực của loài người và là một điều cần khắc phục. Cỗ động cho các nghệ thuật chiến tranh trong một môi trường xã hội, họ sẽ nói, là cản trở sự tiến bộ và khuyến khích sự xung đột và bất đồng. Chẳng lẽ thế giới này chưa đủ thứ đó hay sao? Lý luận này rất hấp dẫn, nhưng không hợp lý chút nào cả. Trong xã hội và trong thế giới nói chung, luôn luôn sẽ có những kẻ hung hăng hiếu chiến hơn chúng ta, những kẻ tìm mọi cách để đạt được những gì họ muốn, bằng trăm phương nghìn kế. Chúng ta phải cảnh giác và phải biết cách tự bảo vệ bản thân để chống lại những dạng người này. Các giá trị văn minh sẽ không tiến triển nếu chúng ta buộc phải đầu hàng những kẻ xảo quyệt và hùng mạnh. Trong thực tế, những người theo chủ nghĩa hòa bình khi đối mặt với lũ sói như thế là cội nguồn của một tấn bi kịch vô tận.

*Tự ngã là bạn của một con người biết làm chủ bản thân. Nhưng với ai không biết làm chủ chính mình, tự ngã giống như một quân thù trên chiến trận.*

***Kinh Bhagavad Gita, Ấn Độ, khoảng thế kỷ 1 Tr. CN.***

Mahatma Gandhi, người đã nâng sự bất bạo động thành một vũ khí vĩ đại cho biến chuyển xã hội, sau đó chỉ có một mục tiêu giản dị trong đời: đưa Ấn Độ thoát khỏi những lãnh chúa người Anh vốn làm nó lụn bại suốt nhiều thế kỷ. Người Anh là những nhà cai trị thông minh. Gandhi hiểu rằng nếu muốn bất bạo động đạt hiệu quả, nó phải cực kỳ có tính chiến lược, đòi hỏi phải nhiều tư duy và kế hoạch. Ông đã tiến một bước khá xa khi gọi bất bạo động là một phương cách tiến hành chiến tranh mới. Để cỗ động cho một giá trị bất kỳ nào, bạn phải sẵn sàng chiến đấu vì nó và hướng về các kết quả – chứ không chỉ là cái cảm giác tốt đẹp, nồng nhiệt khi thể hiện các ý tưởng đó. Một khi hướng tới các kết quả, bạn đã đi vào lĩnh vực chiến lược. Chiến tranh và chiến lược có một logic không thể chuyển dời: nếu bạn muốn hoặc khát khao bất cứ điều gì, bạn phải sẵn sàng và có khả năng chiến đấu vì nó. Những người khác sẽ lý luận rằng chiến tranh và chiến lược là những vấn đề chủ yếu mà đàn ông quan tâm, đặc biệt là những kẻ hiếu chiến hoặc nằm trong số tầng lớp ưu tú nhiều quyền lực. Họ sẽ bảo rằng việc nghiên cứu chiến tranh và chiến lược là một mưu cầu thuộc về giống đực, thuộc tầng lớp ưu tú và có tính áp chế, một phương thức để quyền lực duy trì chính nó. Một lý luận như thế thật phi lý và nguy hiểm. Khởi đầu, chiến lược thật sự thuộc về một ít thành phần chọn lọc – một vị tướng, ban tham mưu của ông ta, nhà vua, một số triều thần. Những người lính không được học chiến lược, bởi nó sẽ không giúp ích gì cho họ trên chiến trận. Ngoài ra, trang bị cho những người lính của mình một loại tri thức thực hành có thể giúp họ tổ chức một cuộc binh biến hay nổi loạn là việc kém khôn ngoan. Kỷ nguyên thực dân

chủ nghĩa còn nâng nguyên tắc này lên cao hơn: những người dân bản xứ của các thuộc địa của châu Âu bị cưỡng bách gia nhập các đội quân phương Tây và thực hiện nhiều quân vụ, nhưng ngay cả những người lên tới các chức vụ hành chính cao vẫn không được học hỏi gì về chiến lược, cái được xem là quá nguy hiểm nếu truyền đạt cho họ biết. Chiến lược và các nghệ thuật chiến tranh vốn là một ngành tri thức đặc biệt thật sự chỉ nằm trong tay những tâm lớp ưu tú và chính quyền chuyên chế, những kẻ thích chia cắt và thống trị. Nhưng nếu chiến lược là nghệ thuật của việc đạt tới những kết quả, của việc biến các ý tưởng thành hành động, nó phải được phổ biến xa và rộng, đặc biệt là trong những người có truyền thống không buồn đếm xỉa tới nó, bao gồm cả những người phụ nữ. Trong những câu chuyện thần thoại của hầu hết tất cả những nền văn hóa, những vị thần chiến tranh vĩ đại là phụ nữ, trong đó có Athena của Hy Lạp cổ đại. Sự thiếu quan tâm của một phụ nữ đối với chiến lược và chiến tranh không phải là một thuộc tính sinh học mà là một thuộc tính xã hội, và có lẽ cả thuộc tính chính trị nữa.

Thay vì kháng cự lại sức hút của chiến lược và những ưu điểm của việc tiến hành chiến tranh theo lý trí hoặc cho rằng nó không đáng quan tâm, đối diện với sự cần thiết của nó là điều tốt hơn nhiều.

Làm chủ nghệ thuật này rất cuộc sẽ chỉ làm cho cuộc đời của bạn bình ổn và phong phú hơn, vì bạn sẽ biết cách thức tham gia cuộc chơi và chiến thắng mà không cần bạo lực. Thiếu hiểu biết sẽ dẫn tới một cuộc đời hỗn loạn không ngừng và đầy thất bại

Sau đây là sáu mô hình lý tưởng cơ bản bạn nên hướng tới để tự biến bản thân thành một chiến lược gia trong cuộc sống hàng ngày.

**Nhìn vào sự việc theo chính bản thân của chúng, không phải theo các cảm xúc của bạn.** Trong chiến lược bạn phải xem các phản ứng xúc cảm của bạn đối với các sự kiện như là một căn bệnh phải được chữa trị. Nỗi sợ hãi sẽ khiến bạn đánh giá quá cao kẻ thù và hành động có tính chất tự vệ thái quá. Sự giận dữ và nóng nảy sẽ đẩy bạn tới những hành động hấp tấp làm mất đi các cơ hội chọn lựa của bạn. Sự tự tin thái quá, đặc biệt khi đó là kết quả của sự thành công sẽ khiến cho bạn đi quá đà. Tình yêu và sự cảm động sẽ khiến bạn mù quáng trước những thủ đoạn xảo trá của những kẻ nhìn bề ngoài đang đứng về phía bạn. Ngay cả những cấp độ vi tế nhất của những cảm xúc này cũng có thể làm thay đổi cách thức bạn nhìn vào các sự kiện. Liệu pháp duy nhất là nhận thức rằng không thể tránh khỏi sức hút của cảm xúc, để nhận ra nó ngay khi nó xảy ra và để bù đắp cho nó. Khi bạn thành công, hãy vô cùng thận trọng. Khi bạn giận dữ, không hành động gì cả. Khi bạn sợ hãi, biết rằng bạn sẽ cường điệu những mối hiểm nguy mà bạn đương đầu. Chiến tranh đòi hỏi sự duy thực tột cùng, nhìn sự vật theo bản thân của chúng. Càng hạn chế hoặc càng bù đắp được cho các phản ứng xúc cảm của bạn, bạn càng tiến tới gần mô hình lý tưởng này.

*Mặc dù là nữ thần chiến tranh (Athena) không vui thú gì với chiến tranh... mà yêu chuộng cách giải quyết tranh chấp, và duy trì luật pháp bằng những phương tiện hòa bình hơn. Bà không mang thứ vũ khí nào trong những lúc hòa bình, và nếu cần, thường sẽ mượn một bộ từ thần Zeus. Tình thương của bà bao la... Thế nhưng khi bà đã giao chiến, bà không bao giờ thất bại, ngay cả khi chống lại bản thân Ares, vì được trang bị chiến thuật tốt hơn và chiến lược tốt hơn ông ta; và các thuyền trưởng khôn ngoan luôn tìm đến bà để xin một lời khuyên.*

***Thần Thoại Hy Lạp, tuyển tập 1, Robert Graves, 1995***

**Xét đoán mọi người theo hành vi của họ.** Điểm nổi bật của chiến tranh là không hề có một sự hùng biện hoặc cuộc đối thoại nào có thể thanh minh cho một thất bại ở chiến trường. Một vị tướng đã đưa các đội quân của mình tới chỗ bại trận, làm lãng phí sinh mạng, và đó là cách mà lịch sử sẽ phán xét ông ta. Bạn phải cố vận dụng chuẩn mực tàn nhẫn này vào cuộc sống hàng ngày của mình, xét đoán mọi người theo kết quả các hành vi của họ, những hành vi có thể nhìn thấy và đo lường được, các thủ đoạn họ đã sử dụng để đạt được quyền lực. Điều mà mọi người nói về mình không quan trọng; người ta sẽ nói bất cứ thứ gì. Hãy nhìn vào điều họ đã làm; hành vi không biết nói dối. Bạn cũng phải áp dụng logic này cho chính bản thân. Khi nhìn lại một thất bại, bạn phải nhận diện được những điều mà lẽ ra bạn đã phải thực hiện theo cách khác. Không phải sự chơi xấu của đối thủ, mà chính chiến lược tồi tệ của bạn là điều đáng khiển trách về thất bại của bạn. Bạn chịu trách nhiệm về những điều tốt đẹp và tồi tệ trong đời bạn. Như một hệ quả tất yếu của điều này, hãy nhìn vào mọi điều mà những người khác làm như một thủ đoạn chiến lược, một nỗ lực để giành chiến thắng. Ví dụ, những người tố cáo bạn chơi xấu, kẻ làm cho bạn cảm thấy có lỗi, kẻ nói về công bằng và đạo đức, [là những người]<sup>1</sup> đang cố gắng giành lợi thế trên bàn cờ.

**Trông cậy vào vũ khí của chính bạn.** Trong sự kiếm tìm thành công ở cuộc sống, mọi người có khuynh hướng trông cậy vào những điều có vẻ đơn giản, dễ dàng hoặc trước đó đã có hiệu quả. Điều này có thể là việc tích lũy tài sản, những biệt tài xoay xở, có nhiều đồng minh, hoặc có công nghệ mới nhất và lợi thế mà nó mang tới. Nó mang tính vật chất và cơ học. Nhưng chiến lược chân chính có tính tâm lý – một vấn đề của trí tuệ chứ không phải của sức mạnh vật chất. Mọi thứ trong đời có thể bị tước đoạt khỏi bạn và nhìn chung sẽ là như thế vào một thời điểm nào đó. Tài sản tiêu tan, bộ đồ cuối cùng đột nhiên trở thành lỗi thời, các đồng minh lìa bỏ bạn. Nhưng nếu tâm trí bạn được trang bị nghệ thuật chiến tranh, không một sức mạnh nào có thể tước đoạt được nó. Ở giữa một cơn khủng hoảng, tâm trí bạn sẽ tìm ra

con đường đi tới giải pháp đúng của nó. Có những chiến lược cao cấp trong tay, bạn sẽ có một sức mạnh bất khả cưỡng kháng lại. Như Tôn Tử nói: “Sự bất năng khuất nằm trong bản thân người.”

*Và Athena, mắt tinh như mắt cú, nói: “Diomedes, con trai của Tydeus... Người không cần phải sợ Ares hay bất kỳ kẻ bất tử nào khác. Hãy nhìn xem ai đang ở bên người. Hãy phi ngựa thẳng tới Ares, và khi người tới nơi, hãy tấn công. Đừng sợ hãi Ares. Hẳn ta chẳng là gì khác hơn một gã thô lỗ gian manh...” Và khi Diomedes phóng tới, bà chĩa mũi giáo của mình vào ức của Ares nơi những nếp vải che phủ nó...[Ares] phóng nhanh lên đỉnh núi Olympus hờn dỗi quỳ bên cạnh thần vương Zeus. Chỉ cho ngài thấy dòng máu bất tử đang trào ra từ vết thương của mình, và than van những lời như sau: “Hỡi Cha Zeus, người nhìn thấy sự hành hung này mà không nổi cơn cuồng nộ hay sao? Những vị thần chúng con luôn gặp điều tối tệ nhất từ nhau bất cứ khi nào chúng con cố giúp người của mình...” Và Zeus trợn đôi lông mày sấm sét lên: “Tên thô kệch gian xảo kia. Đừng ngồi cạnh ta và than van rên rỉ. Người là vị thần xấu nét nhất trên núi Olympus. Người thật sự thích đánh nhau và chiến tranh. Người giống hệt bà mẹ Hera cứng đầu của người. Ngay cả ta cũng khó mà cai quản được bà ta... Dù là như thế, ta không thể chịu nổi khi nhìn thấy người đang đau đớn...” Và ngài gọi Paieon tới chữa vết thương cho Ares... Thế rồi quay về cung điện của thần Zeus vĩ đại Argive Hera và Athena Kẻ bảo vệ, đã ngăn không cho Ares thô lỗ tàn sát con người.*

***Iliad, Homer, khoảng thế kỷ 9 Tr. CN.***

**Tôn thờ Athena chứ không phải Ares.** Theo thần thoại Hy Lạp cổ đại, người thông minh nhất trong tất cả những vị thần bất tử là nữ thần Metis. Để phòng ngừa bà đánh lừa và hủy diệt mình, thần Zeus cưới bà, rồi nuốt chửng bà vào bụng, hy vọng sẽ hợp nhất được với trí thông minh của bà. Nhưng Metis đã mang thai với Zeus và có con là nữ thần Athena, người sau đó được sinh ra từ trán của ngài. Để thích hợp với dòng dõi của mình, Athena được ban cho tính xảo trá của Metis và khả năng chiến đấu của Zeus. Người Hy Lạp xem bà là nữ thần của chiến tranh có chiến lược, kẻ mà bà yêu thích nhất trong số những phạm nhân là Odysseus mưu lược. Ares là thần chiến tranh dưới hình thức tàn bạo và trực tiếp. Người Hy Lạp xem thường Ares và tôn thờ Athena, người luôn luôn chiến đấu với trí thông minh và sự tinh tế tốt bậc. Mọi quan tâm của bạn trong chiến tranh không phải là bạo lực, sự dã man, sự lãng phí nhân mạng và khí tài, mà là tính hợp lý và hành động thực tế buộc phải tiến hành nó với lý tưởng chiến thắng mà không đổ máu. Những mẫu người kiểu Ares trên thế giới thật sự hoàn toàn ngu xuẩn và dễ bị làm cho mê muội. Sử dụng sự thông tuệ của Athena, mục tiêu của bạn là chuyển

bạo lực và tính hiếu chiến của dạng người đó chống lại chính họ, làm cho sự tàn bạo của họ trở thành nguyên nhân của sự suy vong. Như Athena, bạn luôn đi trước một bước, di động một cách lắt léo. Mục tiêu của bạn là phối hợp triết học và chiến tranh, sự khôn ngoan và chiến trận thành một hỗn hợp vô địch.

**Nâng cao bản thân bạn lên trên cuộc chiến.** Trong chiến tranh, chiến lược là nghệ thuật chỉ huy toàn bộ hoạt động quân sự. Các chiến thuật, mặt khác, là kỹ năng để bày binh bố trận trên chiến địa và xử lý những nhu cầu tại chỗ của chiến trận. Phần lớn chúng ta trong đời là những chiến thuật gia chứ không phải là những chiến lược gia. Chúng ta trở nên quá vướng víu vào những xung đột mà chúng ta đôi đầu đến nỗi chỉ có thể nghĩ về cách làm thế nào để đạt được điều chúng ta muốn trong cuộc chiến đang xảy ra. Tư duy một cách chiến lược là điều khó khăn và trái với tự nhiên. Bạn có thể tưởng rằng bạn là một chiến lược gia, nhưng rất có khả năng bạn chỉ đơn giản là một chiến thuật gia. Để có được sức mạnh mà chỉ có chiến lược gia mới mang tới được, bạn phải có khả năng nâng cao chính bản thân lên trên cuộc chiến, tập trung vào những mục tiêu dài hạn của mình, hình dung ra một chiến dịch tổng thể, để thoát khỏi kiểu phản ứng mà bạn đã quen thuộc trong rất nhiều cuộc chiến trong đời. Giữ các mục tiêu tổng thể của bạn trong tâm trí, bạn sẽ dễ dàng quyết định được khi nào chiến đấu và khi nào rút lui. Điều đó làm cho những quyết định có tính chiến thuật hàng ngày trở lên đơn giản và hợp lý hơn. Các chiến thuật gia luôn luôn nặng nề và dính chặt vào mặt đất; các chiến lược gia thì khinh khoái và có thể nhìn xa trông rộng.

**Tinh thần hóa cuộc chiến của bạn.** Mỗi ngày bạn phải đối diện với những cuộc chiến – đó là thực tế đối với mọi sinh vật trong cuộc đấu tranh sinh tồn. Nhưng cuộc chiến lớn nhất là cuộc chiến với chính bản thân – với sự nhu nhược của bạn, những cảm xúc của bạn, sự thiếu kiên quyết của bạn – trong việc nhìn nhận mọi sự vật cho tới điểm tận cùng. Bạn phải tuyên chiến không ngừng với chính bạn. Với tư cách là một chiến binh trong cuộc sống, bạn chào đón chiến trận và xung đột như là những cách thức để tự chứng tỏ mình, để trau dồi những kỹ năng, để đạt được lòng can đảm, sự tự tin và kinh nghiệm. Thay vì kìm nén những nghi vấn và sợ hãi của mình, bạn phải đối diện với chúng, chiến đấu với chúng. Bạn muốn có nhiều thách thức hơn, và bạn chào mời nhiều chiến tranh hơn. Bạn đang rèn luyện tinh thần của một chiến binh, và chỉ có việc thực hành thường xuyên mới đưa bạn tới đích.

33 chiến lược của chiến tranh là tinh túy của trí tuệ vô tận hàm chứa trong các bài học và nguyên tắc của việc thực hiện chiến tranh. Quyển sách được thiết kế để định hướng bạn với tri thức thực hành, tạo ra cho bạn vô số lựa chọn và thuận lợi khi đối đầu với những chiến binh lẩn khuất đang tấn công bạn trong cuộc chiến hàng ngày.

Mỗi chương sách là một chiến lược hướng tới việc giải quyết một vấn đề cụ

thể mà bạn thường gặp phải. Những vấn đề như thế bao gồm việc chiến đấu với một đạo quân vô mục đích ở sau lưng bạn; cảm giác bị áp đảo bởi sự xung đột chiến lược, tình trạng không nhất quán giữa các kế hoạch và thực tiễn; việc vướng vào những tình huống mà bạn không thể thoát ra được. Bạn có thể đọc các chương ứng dụng cho một vấn đề cụ thể trong từng thời điểm. Tuy vậy, tốt hơn bạn nên đọc tất cả các chiến lược, thâm thấu chúng, cho phép chúng trở thành một phần trong kho vũ khí tinh thần của bạn. Ngay cả khi bạn tránh né một cuộc chiến, không chiến đấu với ai, nhiều chiến lược trong sách này cũng đáng được biết tới vì những mục đích phòng vệ và vì chúng giúp bạn nhận thức được điều mà đối phương có thể tiến hành. Trong bất kỳ trường hợp nào, chúng không được xem là học thuyết hay công thức lặp đi lặp lại mà là những trợ lực để xét đoán trong không khí nóng bỏng của cuộc chiến, là những hạt giống sẽ mọc rễ bên trong bạn và giúp bạn tư duy về bản thân, phát triển nhà chiến lược tiềm ẩn trong đó.

*Nếu chống chiến tranh người ta có thể nói: nó khiến cho kẻ chiến thắng ngu xuẩn, kẻ bại trận thù hiềm. Ủng hộ chiến tranh: thông qua việc tạo ra hai hiệu quả này nó đã dã man hóa họ và do đó tạo nên nhiều tự nhiên tính hơn; nó là mùa đông hay thời gian không hoạt động của văn hóa, nhân loại nảy sinh từ nó mạnh mẽ hơn ở cả mặt tốt đẹp lẫn xấu xa.*

**Friedrich Nietzsche, 1844-1900**

Bản thân các chiến lược được chọn lọc từ những tác phẩm và những thực tiễn của các tướng lĩnh vĩ đại nhất trong lịch sử (Alexander Đại đế, Hannibal, Thành Cát Tư Hãn, Napoleon Bonaparte, Shaka người Zulu, William Techumseh Sherman, Erwin Rommel, Võ Nguyên Giáp) cũng như những chiến lược gia vĩ đại nhất (Tôn Tử, Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, Ardant du Picq, T. E Lawrence, đại tá John Boyd). Chúng trải từ các chiến lược cơ bản của chiến tranh cổ điển cho tới những chiến lược bản thủ phi truyền thống của thời hiện đại. Quyển sách này phân thành năm phần: chiến tranh hướng nội (cách thức chuẩn bị tâm trí và tinh thần của bạn cho cuộc chiến); chiến tranh có tổ chức (cách thức cơ cấu và điều động quân đội của bạn); chiến tranh phòng ngự; chiến tranh tấn công; và chiến tranh phi truyền thống (bản thủ). Mỗi chương được minh họa bằng ví dụ lịch sử, không chỉ từ bản thân sự thực hiện chiến tranh mà còn từ lĩnh vực chính trị (Margaret Thatcher), văn hóa (Alfred Hitchcock), thể thao (Muhammad Ali), kinh doanh (John D. Rockefeller), chỉ ra sự nối kết giữa quân sự và xã hội. Những chiến lược này có thể được áp dụng để đấu tranh ở mọi cấp độ: chiến tranh có tổ chức, các tranh chấp kinh doanh, quan hệ giữa các chính trị gia của một nhóm, và thậm chí cả những mối quan hệ cá nhân.

*Không có chiến tranh, con người trở nên mù mẫm trong tiện nghi và sung túc và đánh mất khả năng đối với những tư tưởng và cảm giác lớn lao, họ trở nên hoài nghi và chìm vào tình trạng dã man.*

**Fyodor Dostoyevsky, 1821-1881**

Tóm lại, chiến lược là một nghệ thuật đòi hỏi không chỉ một cách tư duy khác biệt mà còn đòi hỏi một cách tiếp cận hoàn toàn khác đối với bản thân cuộc sống. Rất thông thường, có một cách biệt lớn giữa một bên là các ý tưởng và tri thức với bên kia là kinh nghiệm thực tiễn. Chúng ta hấp thu những thứ linh tinh và những thông tin choáng chỗ trong trí óc nhưng chẳng mang lại gì cho chúng ta cả. Chúng ta đọc những quyển sách làm cho đầu óc thư giãn nhưng ít khi thích ứng với cuộc sống hàng ngày. Chúng ta có những ý tưởng cao thượng mà không biến chúng thành hành động. Chúng ta cũng có nhiều kinh nghiệm phong phú mà không hề phân tích chúng một cách trọn vẹn, để gợi cho chúng ta nảy ra những ý tưởng, và rồi chúng ta bỏ qua những bài học của chúng. Chiến lược đòi hỏi một mối quan hệ thường xuyên giữa hai lĩnh vực. Nó là tri thức thực hành ở hình thái cao nhất. Những sự kiện trong đời sống không có ý nghĩa gì cả nếu bạn không suy ngẫm một cách sâu xa về chúng, và các ý tưởng từ những cuốn sách cũng là vô nghĩa nếu chúng không có những ứng dụng vào hiện thực cuộc sống. Trong chiến lược, toàn bộ cuộc đời là một trận thi đấu mà bạn tham gia. Trận thi đấu này lý thú nhưng cũng đòi hỏi sự chú tâm sâu sắc và nghiêm túc. Những món tiền đặt cược quá cao. Những gì bạn biết phải chuyển hóa thành hành động, và hành động phải chuyển hóa thành chi thức. Theo cách này, chiến lược trở thành một thách thức trọn đời người và là nguồn cội của niềm vui bất biến trong việc khắc phục những khó khăn và giải quyết những vấn đề nan giải.

*Tự nhiên đã quyết định rằng loài nào không thể tự vệ được sẽ không được bảo vệ.*

Ralph Waldo Emerson, 1803 – 1882

*Trong thế giới này, nơi trò chơi được tiến hành với con súc sắc đã gieo, con người phải có một tinh cách sắt thép, với lớp áo giáp chống ngăn được cú đâm của định mệnh và những vũ khí để đương cự với kẻ khác.*

*Cuộc đời là một trận chiến lâu dài; chúng ta phải chiến đấu trên từng bước chân; và Voltaire đã cực kỳ chí lý khi nói rằng nếu chúng ta thành công, đó là ở mũi kiếm, và rằng chúng ta chết với vũ khí trong tay.*

Authur Schopenhauer,  
Chỉ dẫn và châm ngôn, 1851





## PHẦN 1. CHIẾN TRANH HƯỚNG NỘI

*Chiến tranh, hoặc bất kỳ dạng xung đột nào, được tiến hành và thu được thắng lợi thông qua chiến lược. Tư duy về chiến lược như là một chuỗi những đường thẳng và mũi tên hướng vào một mục tiêu: vào việc đưa bạn tới một điểm nhất định trong thế giới, vào việc giúp cho bạn tấn công vào một trở ngại trên con đường của bạn, và việc tìm ra cách thức để bao vây và tiêu diệt quân thù; tuy nhiên, trước hết bạn phải hướng chúng về chính bạn. Tinh thần của bạn là xuất phát điểm của mọi cuộc chiến và mọi chiến lược. Một tinh thần dễ bị chế ngự bởi cảm xúc – cái bắt nguồn từ quá khứ thay vì hiện tại, không thể nhìn thế giới với sự rõ ràng và khẩn cấp – sẽ tạo ra những chiến lược lệch khỏi mục tiêu. Để trở thành một chiến lược gia chân chính, bạn phải tiến hành ba bước. Trước hết, phải nhận thức về những yếu kém và nhược điểm đang nằm trong tâm trí vốn làm méo mó những sức mạnh chiến lược của nó. Thứ hai, tuyên chiến với bản thân để thúc đẩy bản thân tiến bộ. Thứ ba, tiến hành một cuộc chiến liên tục không ngừng với những kẻ thù bên trong bạn bằng cách vận dụng những chiến lược nhất định. Bốn chương tiếp theo được thiết kế để giúp bạn nhận thức về những rối loạn có lẽ đang làm nhiễu tâm trí bạn ngay lúc này, và đưa ra cho bạn những chiến lược cụ thể để loại bỏ chúng. Những chương này là những mũi tên hướng về chính bạn. Một khi bạn đã hấp thụ chúng thông qua tư duy và thực hành, chúng sẽ phục vụ cho bạn như là một công cụ tự điều chỉnh ở tất cả mọi trận chiến sắp tới của bạn, giải phóng chiến lược lớn lao bên trong bạn.*

# 1. TUYÊN CHIẾN VỚI KẼ THÙ

## CHIẾN LƯỢC PHÂN CỰC

*Cuộc đời là chiến tranh và xung đột vô tận. Bạn không thể chiến đấu có hiệu quả trừ phi bạn nhận diện được kẻ thù – những người xảo trá và hay lẩn tránh, che giấu những dự định của họ, giả vờ đứng về phía bạn. Bạn cần sự sáng tỏ. Hãy học cách phát hiện ra những kẻ thù của bạn, nhận diện họ bằng những dấu hiệu và khuôn mẫu biểu lộ sự thù địch. Và rồi, một khi bạn đã có họ trong tầm ngắm, hãy thâm lặng tuyên chiến. Giống như hai cực của một thỏi nam châm tạo ra sự chuyển động – những đối cực của bạn – có thể giúp bạn đề ra mục đích và phương hướng. Khi mọi người chặn ngang con đường của bạn, những người đại diện cho điều bạn kinh tởm, những người phản ứng chống lại bạn, họ là một nguồn năng lượng. Đừng ngây thơ: với một số kẻ thù sẽ không có thỏa hiệp nào hết, không có khoảng đất trung lập.*

*Xenophon cho triệu tập các sĩ quan thuộc cấp của Proxenos. Khi họ đến đông đủ, ông nói: “Quý vị, ta không thể ngủ và ta nghĩ các vị cũng thế; và ta không thể dối trá ở đây khi thấy chúng ta đang ở trong một tình cảnh tuyệt vọng như thế này. Hiên nhiên quân thù không công khai gây chiến với chúng ta cho tới khi mọi việc đã chuẩn bị ổn thỏa; và không một ai trong chúng ta chịu trách nhiệm để kháng cự lại ở mức tốt nhất có thể được. “Thế nhưng nếu chúng ta đầu hàng và rơi vào tay lực lượng của nhà vua, số phận nào sẽ chờ đợi chúng ta? Khi người anh em họ của ông ta chết, ông ta cắt đầu, cắt tay của hắn và cắm vào cọc nhọn. Không có ai bênh vực cho chúng ta, và chúng ta hành quân tới đây để bắt nhà vua làm nô lệ hoặc giết chết ông ta nếu có thể, vậy quý vị nghĩ xem số phận chúng ta sẽ ra sao? Lẽ nào ông ta không áp dụng những cực hình ghê gớm nhất để cho toàn thế giới e sợ việc gây chiến với ông ta? Chúng ta phải làm bất cứ điều gì để thoát khỏi sức mạnh của ông ta! Trong khi thời gian ngưng chiến còn kéo dài, tôi không thôi cảm thương cho bản thân chúng ta, không ngừng chúc mừng cho nhà vua và quân đội của ông ta. Tôi đã thấy đất nước này rộng lớn thế nào, quân lượng nhiều vô tận, người hầu cận đông như kiến, gia súc, và vô kể vàng bạc, áo quần! Nhưng khi tôi nghĩ tới những người lính của chúng ta – chúng ta không có phân chia nào trong tất cả những thứ đó trừ phi mua chúng, và lại còn rất ít thứ để mua; và việc sản xuất ra mà không có ai mua sẽ bị lời nguyên của chúng ta. Vì thế, đôi khi tôi thấy sợ cuộc đình chiến bây giờ còn hơn cả chiến tranh, “Tuy nhiên, bây giờ họ đã phá vỡ tạm ước đình chiến, thôi láo xược và ngờ vực chúng ta. Tất cả những thứ tốt đẹp đã*

*bày ra trước mặt chúng ta, các giải thưởng cho bất cứ bên nào chứng tỏ mình tài giỏi hơn; các thân linh là những trọng tài phân xử cuộc thi này, và tất nhiên họ sẽ đứng về phía chúng ta... “Khi quý vị đã được bổ nhiệm chức vụ chỉ huy với số quân theo yêu cầu, hãy tập hợp các binh lính lại và động viên họ, rằng giờ đây đã có thứ mà họ muốn. Có lẽ quý vị sẽ tự nhận ra họ đã chán nản thế nào khi vào trong trại, hoặc khi canh gác; ở một tình trạng như thế ta không biết quý vị có thể làm gì với họ... Nhưng nếu có ai đó có thể giúp họ thôi lo lắng về cái gì sẽ xảy ra với họ, và khiến họ nghĩ về cái mà họ có thể làm, họ sẽ vui vẻ hơn nhiều. Quý vị biết rằng không phải số quân hay sức mạnh mang tới chiến thắng mà bất kỳ quân đội nào chiến đấu với tinh thần mạnh mẽ hơn, kẻ thù của họ, kẻ đó sẽ chiến thắng.”*

*Anabasis: Cuộc hành quân về đất nước Xenophon, 430?-355? Tr. CN.*

## **KẸ THÙ BÊN TRONG**

Mùa xuân năm 401 trước Công nguyên, Xenophon, một nhà quý tộc ba mươi tuổi sống ở ngoại thành Athens, nhận được một lời mời đáng ngờ: một người bạn đã tuyển dụng những binh sĩ Hy Lạp để làm lính đánh thuê cho Cyrus, anh của vua Ba Tư Ataxerxes, và đề nghị ông ta cùng đi. Lời đề nghị có điều gì đó bất thường: người Hy Lạp và người Ba Tư từ lâu đã là những kẻ thù quyết liệt với nhau. Thực tế, khoảng tám mươi năm trước, Ba Tư đã cố xâm chiếm Hy Lạp. Nhưng người Hy Lạp, những chiến binh nổi tiếng, đã đề nghị được phục vụ cho người trả giá cao nhất, và trong phạm vi Đế quốc Ba Tư có những thành phố nổi loạn mà Cyrus muốn trừng phạt. Những chiến binh đánh thuê Hy Lạp sẽ là lực lượng tiếp viện hoàn hảo trong đội quân to lớn của ông ta.

Xenophon không phải là một người lính. Thật sự, nhờ vào di sản thừa kế, ông sống một cuộc sống hưởng thụ, nuôi chó và ngựa, du hành vào Athena để triết đàm với người bạn thân Socrates. Tuy vậy, ông muốn phiêu lưu, và lần này ông có cơ hội để gặp Cyrus vĩ đại, tìm hiểu về chiến tranh, thăm nước Ba Tư. Có lẽ khi mọi sự kết thúc, ông sẽ viết một cuốn sách. Ông không đi với tư cách lính đánh thuê [ông quá giàu có] mà với tư cách một triết gia và sử gia. Sau khi hỏi ý kiến nhà tiên tri ở Delphi, ông chấp nhận lời mời. Có khoảng 10.000 binh sĩ Hy Lạp tham gia trong cuộc viễn chinh trừng phạt của Cyrus. Những người lính đánh thuê này là một đội quân hỗn tạp từ khắp các vùng của Hy Lạp, tới đó vì tiền và vì sự mạo hiểm. Họ đã có một thời gian thú vị, nhưng sau vài tháng, sau khi đã đưa họ đi sâu vào Ba Tư, Cyrus thừa nhận mục đích thực sự của ông ta: ông ta đang hành quân tới Babylon, tiến hành một cuộc nội chiến để lật đổ người em của mình và lên ngôi vua. Bất mãn vì bị lừa gạt, những người Hy Lạp cãi cọ và than phiền,

nhưng Cyrus trả thêm tiền cho họ, và việc này làm họ dịu lại.

Những đạo quân của Cyrus và Ataxerxes gặp nhau trên những cánh đồng ở Cunaxa, gần Babylon. Ngay từ đầu cuộc chiến, Cyrus đã bị giết chết, cuộc chiến nhanh chóng đi đến kết thúc. Lúc này vị thế của những người Hy Lạp đột nhiên trở nên bấp bênh: chiến đấu ở phía phi nghĩa, cách xa tổ quốc và bị bao vây bởi những người Ba Tư thù địch. Tuy nhiên họ sớm được thông báo rằng Ataxerxes không muốn bắt hòa với họ. Mong muốn duy nhất của ông ta là họ rời khỏi Ba Tư càng sớm càng tốt. Thậm chí ông ta còn cử tới một sứ giả, viên chỉ huy Ba Tư Tissaphernes, để cung cấp lương thực và hộ tống họ quay về Hy Lạp. Thế là, với sự chỉ đạo của Tissaphernes và quân Ba Tư, đội quân đánh thuê bắt đầu chuyến hành trình xa khoảng năm trăm dặm về tổ quốc. Một vài ngày sau khi khởi hành, những người Hy Lạp phải đương đầu với những nỗi sợ mới: số thực phẩm do người Ba Tư cung cấp không đủ và lộ trình mà Tissaphernes chọn cho họ có vấn đề. Họ có thể tin vào những người Ba Tư này không? Họ bắt đầu tranh luận với nhau.

Viên chỉ huy Hy Lạp Clearchus bày tỏ những quan ngại của binh lính ông ta với Tissaphernes, người tỏ ra thông cảm: Clearchus nên mang theo những viên sĩ quan của ông tới dự cuộc họp ở một địa điểm trung lập, người Hy Lạp sẽ trình bày những khó khăn của họ, và hai bên sẽ có thể thông hiểu lẫn nhau. Clearchus đồng ý. Ngày hôm sau, ông cùng với các viên sĩ quan tới đúng theo thời gian và địa điểm ấn định. Tuy nhiên, một đạo quân lớn của Ba Tư đã bao vây và bắt giữ họ. Họ bị chém đầu ngay hôm đó.

Có một viên sĩ quan chạy thoát được, quay về báo cho những người Hy Lạp về sự phản phúc của người Ba Tư. Chiều hôm đó doanh trại của người Hy Lạp bỗng hóa tiêu điều. Một số người tranh cãi và đổ lỗi; những người khác uống rượu say mèm. Một số ít muốn bỏ trốn, nhưng vì chỉ huy của họ đã chết, họ cảm thấy đã đến hồi tận số. Đêm đó Xenophon, người hầu như đứng ngoài lề trong suốt cuộc viễn chinh, có một giấc mộng: một tia sét từ thần Zeus đốt cháy căn nhà của cha ông ta. Ông tỉnh dậy, mồ hôi tuôn ướt. Đột nhiên ông nhận ra rằng: cái chết đang đối mặt với người Hy Lạp, thế mà họ nằm lẫn ra đó rên rỉ than van, tuyệt vọng và cãi cọ nhau. Vấn đề nằm trong đầu của họ. Chiến đấu vì tiền thay vì một mục đích hay nguyên nhân, không phân biệt giữa bạn và thù, họ đã lạc lối. Những ngăn trở giữa họ và quê hương không phải là những con sông, những ngọn núi hay quân đội Ba Tư mà là tình trạng tinh thần sa sút của họ. Xenophon không muốn chết một cách ô nhục như thế. Ông không phải là một nhà quân sự, nhưng ông hiểu biết triết học và cách con người tư duy, và ông tin rằng nếu những người Hy Lạp tập trung vào những kẻ thù muốn giết họ, họ sẽ trở nên tinh táo và sáng tạo. Nếu họ tập trung vào sự lừa dối đê hèn của người Ba Tư, họ sẽ nổi giận, và sự giận dữ đó sẽ thôi thúc họ hành động. Họ sẽ không còn là những người lính đánh thuê hỗn loạn và trở lại thành những chiến binh Hy Lạp, đối thủ

của những người Ba Tư không trung thực. Cái họ cần là sự sáng suốt và phương hướng.

Xenophon quyết định trở thành tia sét của thần Zeus, đánh thức mọi người dậy và soi sáng đường đi của họ. Ông triệu tập một cuộc họp với tất cả những viên chỉ huy còn sống sót và phát biểu về kế hoạch của mình: Chúng ta sẽ tuyên chiến không thương lượng với người Ba Tư – không còn những ý nghĩ về việc mặc cả hay tranh chấp. Chúng ta sẽ không lãng phí thời gian vào việc cãi cọ hay buộc tội lẫn nhau; mỗi một phân năng lượng của chúng ta sẽ dành cho bọn Ba Tư. Chúng ta sẽ đầy sáng tạo và đầy ngẫu hứng như tổ tiên của chúng ta ở Marathon, những người đã chiến đấu với một đội quân Ba Tư lớn hơn nhiều. Chúng ta sẽ đốt những cỗ xe, rời khỏi đất này và lên đường thật nhanh. Không một giây nào chúng ta hạ vũ khí hoặc lãng quên mối hiểm họa vây quanh. Chỉ có ta hoặc địch, sống hoặc chết, tốt đẹp hoặc tồi tệ. Nếu còn có người nào gây rối cho chúng ta với những câu chuyện thông thái hay những ý tưởng mơ hồ về sự nhân nhượng, chúng ta sẽ tuyên bố rằng hắn quá ngu xuẩn và hèn nhát để có thể đứng về phía chúng ta, và sẽ đuổi cô hắn đi. Hãy để cho người Ba Tư biến chúng ta thành những kẻ không biết xót thương. Chúng ta phải nung nấu một ý tưởng: còn sống sót trở lại quê nhà. Những viên sĩ quan biết rằng Xenophon nói đúng. Ngày hôm sau, một viên sĩ quan Ba Tư tới gặp họ, đề nghị sẽ hành động với tư cách một đại sứ giữa họ và Ataxerxes; theo ý kiến của Xenophon, họ nhanh chóng và thô bạo đuổi anh ta về. Lúc này chỉ có chiến tranh và không gì khác.

Được đánh thức để hành động, người Hy Lạp bầu những viên chỉ huy, trong số họ có Xenophon, và bắt đầu hành quân về tổ quốc. Buộc phải dựa vào trí khôn ngoan, họ nhanh chóng học được cách thích nghi với địa hình, tránh đánh nhau, di chuyển vào ban đêm. Họ lần tránh một cách thành công quân Ba Tư, đánh tan chúng ở một ngọn đèo then chốt rồi vượt qua đó trước khi chúng có thể bắt họ. Dù vẫn còn nhiều bộ lạc thù địch nằm giữa họ và Hy Lạp, đội quân Ba Tư đáng sợ đã nằm lại phía sau lưng họ. Phải mất nhiều năm, nhưng hầu như tất cả đều sống sót quay về Hy Lạp.

*Tư duy chính trị và bản năng chính trị tự chứng tỏ chúng về mặt lý thuyết và thực hành trong khả năng phân biệt bạn và thù. Những đỉnh cao của các hoạt động chính trị xảy ra cùng lúc với những thời điểm mà trong đó kẻ thù, trong sự rõ ràng cụ thể nhất, được xem là kẻ thù.*

**Carl Schmitt, 1888-1985**

## **Diễn dịch**

Cuộc đời là chiến trận và đấu tranh, và bạn sẽ luôn thấy rằng mình đang đối mặt với những hoàn cảnh xấu, những mối quan hệ tiêu cực, những ràng buộc nguy hiểm. Cách bạn đương đầu với những khó khăn này sẽ quyết định vận

mạng của bạn. Như Xenophon đã nói, những chướng ngại vật của bạn không phải là sông núi hay kẻ khác; chướng ngại vật của bạn là chính bạn. Nếu bạn cảm thấy lạc lõng và bối rối, nếu bạn đánh mất ý thức về phương hướng, nếu bạn không thể nói được sự khác nhau giữa bạn và thù, bạn chỉ nên tự trách bản thân.

Hãy suy nghĩ về chính mình như thể lúc nào cũng sắp sửa tham gia vào một trận đánh. Mọi thứ phụ thuộc vào tinh thần bạn và cách thức bạn nhìn thế giới. Một chuyển biến về tầm nhìn có thể chuyển hóa bạn từ một người lính đánh thuê lúng túng, thụ động thành một chiến binh năng động và sáng tạo. Chúng ta được xác định bởi mối quan hệ của chúng ta với những người khác. Như trẻ con, chúng ta phát triển một cá tính bằng cách phân biệt bản thân với những người khác, ngay cả ở thời điểm tống cổ họ đi, chửi bới, chống đối họ. Càng nhận rõ ai là người mà bạn không muốn trở thành, ý thức của bạn về cá tính và mục đích càng rõ rệt. Nếu không có một ý thức về sự phân cực đó, không có một kẻ thù để chống lại, bạn sẽ lạc lõng như đội quân đánh thuê Hy Lạp. Bị lừa bịp bởi sự phản phúc của những kẻ khác, bạn do dự vào giây phút định mệnh và rơi vào việc than van hay tranh cãi.

Hãy tập trung vào một kẻ thù. Đó có thể là một ai đó ngăn trở con đường của bạn hoặc ngầm phá hoại bạn, một cách tinh vi hay rõ rệt; đó có thể là một ai đó làm tổn thương bạn hay tấn công bạn một cách đê hèn; đó có thể là một giá trị hoặc một ý tưởng đáng ghét mà bạn nhận ra ở một cá nhân hay một nhóm. Đó có thể là một điều trừu tượng: sự ngu xuẩn, sự làm đom, chủ nghĩa thực dụng thô thiển. Đừng nghe những kẻ bảo rằng sự phân biệt giữa bạn và thù đã cổ hủ và lỗi thời. Họ chỉ che đậy cho sự sợ xung đột của họ bên dưới lớp vỏ nồng nhiệt giả tạo. Họ đang cố đẩy bạn ra khỏi cuộc chơi, tiêm nhiễm cho bạn những cảm giác mơ hồ của họ. Một khi bạn cảm thấy sáng tỏ và có động cơ, bạn sẽ có khoảng trống cho tình bạn chân chính và sự thỏa hiệp chân chính. Kẻ thù của bạn là ngôi sao Bắc đẩu dẫn đường cho bạn. Định được phương hướng đó rồi, bạn có thể tiến hành cuộc chiến.

*Ai không đi với ta là chống lại ta, và ai không cùng ta thu góp là phân tán*

Chúa Jesus nói với Quỷ vương

Luke 1:23

## **KẺ THÙ BÊN NGOÀI**

Vào đầu thập niên 1970, hệ thống chính trị Anh Quốc được ấn định theo một mô hình thuận tiện: nếu đảng Lao động thắng trong một đợt bầu cử, thì ở đợt tới đảng Bảo thủ sẽ thắng. Quyền lực được chuyển giao qua lại, mọi thứ đều cao thượng và văn minh một cách công bằng. Trong thực tế, hai chính đảng này đã đạt tới sự tương đồng với nhau. Nhưng khi đảng Bảo thủ thua cuộc

vào năm 1974, một số người trong họ đã quá chán ngán. Muốn khuấy động mọi sự lên, họ đề cử Margaret Thatcher làm lãnh đạo. Năm đó, đảng bị phân hóa, Thatcher lợi dụng sự rạn nứt đó và thắng cử.

*Về bản chất, tôi là người hiếu chiến. Tấn công là bản năng của tôi. Nó cần những trở kháng, và tìm kiếm những trở kháng... Sức mạnh của kẻ tấn công nằm ở sự đối kháng mà anh ta cần như một thước đo: mỗi sự tăng trưởng tự hé lộ việc tìm ra một đối thủ hùng mạnh: vì một triết gia hiếu chiến cũng phải đương đầu với những vấn đề nan giải. Nhiệm vụ là phải chiến thắng, không chỉ bất kỳ trở kháng nào tình cờ xuất hiện, mà cả những trở kháng để chống lại chúng người ta phải mang hết sức lực, sự mềm dẻo và sự sử dụng thành thạo các thứ vũ khí – để chiến thắng những đối thủ ngang tài ngang sức.*

**Friedrich Nietzsche, 1844-1900**

Chưa ai từng thấy một chính trị gia giống như Thatcher. Một người phụ nữ trong một thế giới do đàn ông điều hành, bà còn tự hào là một người thuộc giai cấp trung lưu – con gái của một nhà buôn tạp hóa – trong một đảng truyền thống của tầng lớp quý tộc. Trang phục của bà nghiêm túc, trông giống như của một bà nội trợ hơn là của một chính trị gia. Bà không phải là một đấu thủ của đảng Bảo thủ; thực ra, bà thuộc vào thành phần cực đoan cánh hữu. Điều gây sững sốt nhất là phong cách của bà: trong khi những chính trị gia khác tỏ ra hòa nhã và có tinh thần hòa giải thì bà lại đương đầu với các đối thủ, trực diện tấn công họ. Bà khát khao chiến đấu. Phần lớn các chính trị gia xem sự thắng cử của Thatcher như là một điều may mắn, và không tin rằng bà sẽ tồn tại lâu. Trong những năm đầu lãnh đạo chính đảng của mình, khi đảng Lao động còn nắm quyền lực, bà đã làm họ thay đổi ý kiến đôi chút. Bà xỉ vả hệ thống xã hội chủ nghĩa, mà theo ý bà đã làm tắc nghẽn mọi sáng kiến và phải chịu trách nhiệm lớn đối với sự suy sụp của nền kinh tế Anh Quốc. Bà chỉ trích Liên Xô ở một thời điểm mà tình hình chính trị giữa các nước đang lắng dịu. Rồi, vào mùa đông năm 1978-1979, nhiều tổ chức công đoàn quyết định đình công. Thatcher tiếp tục con đường chiến tranh, nối kết những cuộc đình công với đảng Lao động và Thủ tướng James Callaghan. Đây là một cuộc đối thoại táo bạo, có tính chất chia rẽ, tốt cho việc đưa tin tức buổi chiều nhưng không tốt cho việc thắng cử. Bạn phải tế nhị với cử tri, cam đoan với họ chứ không phải đe dọa họ. Ít ra, đó cũng là một sự khôn khéo mang tính truyền thống.

Năm 1979, đảng Lao động tiến hành một cuộc tổng tuyển cử. Thatcher vẫn duy trì cuộc tấn công, đánh giá cuộc tuyển cử như là một cuộc thập tự chinh chống lại chủ nghĩa xã hội và như là cơ hội cuối cùng để hiện đại hóa của Anh Quốc. Callaghan là hình ảnh thu nhỏ của một chính trị gia trưởng giả,



nhưng Thatcher nhìn thấu tim đen của ông. Ông chẳng có gì ngoài sự khinh thị đối với nhà chính trị xuất thân nội trợ này, và ông đáp lại sự tấn công của bà: ông đồng ý rằng cuộc tuyển cử là một bước ngoặt, vì nếu Thatcher thắng cử, bà sẽ tạo nên một cú sốc trong nền kinh tế. Chiến lược này dường như có phần hiệu quả: Thatcher khiến cho nhiều cử tri e ngại, và thăm dò dư luận theo dõi sự phân cực cá nhân cho thấy số phiếu của bà hạ xuống thấp hơn nhiều so với của Callaghan. Tuy vậy, cùng lúc đó, khả năng hùng biện của bà và phản ứng của Callaghan đối với sự hùng biện này đã làm phân cực toàn bộ cử tri, cuối cùng đã tạo ra một sự khác biệt sâu sắc giữa hai chính đảng. Tách công chúng thành cánh tả và cánh hữu, bà tấn công vào khe hở, thu hút sự chú ý và lôi cuốn những người do dự. Bà đã thắng đậm.

Thatcher đã đánh đổ các cử tri, nhưng giờ đây, với tư cách thủ tướng, lẽ ra bà phải hạ thấp giọng, hàn gắn lại những vết thương – làm theo những ý kiến của dư luận, vì ở bất cứ giá nào đó là cái mà công chúng muốn. Nhưng như thường lệ, Thatcher đã làm điều ngược lại, ban hành những khoản cắt giảm ngân sách còn cao hơn so với con số mà bà đề xuất trong chiến dịch vận động tranh cử. Khi chính sách của bà được triển khai, nền kinh tế thật sự bị chấn động, như Callaghan đã dự đoán, và tình trạng thất nghiệp tăng vọt. Những người trong chính đảng của bà, nhiều người trong số họ trước thời điểm đó đã phẫn nộ với cách hành xử của bà đối với họ trong nhiều năm, bắt đầu công khai đặt dấu hỏi về các khả năng của bà. Những người mà bà gọi là “những chính trị gia ôn hòa” này, là những thành viên được tôn trọng nhất của đảng Bảo thủ, và họ đang ở trong tình trạng kinh hoàng: bà đang đưa đất nước tới một thảm họa kinh tế mà họ e rằng họ phải trả giá bằng chính sự nghiệp của mình. Phản ứng của Thatcher là thải hồi họ ra khỏi văn phòng chính phủ của bà. Có vẻ như bà có khuynh hướng đẩy mọi người ra xa; đám kẻ thù của bà tăng lên, con số phiếu ủng hộ theo thăm dò của bà tụt xuống trầm trọng. Chắc chắn cuộc tuyển cử sắp tới cũng là dịp cuối của bà.

*Salvador Dali không có thời gian cho những ai không đồng ý với các nguyên tắc của ông, và gây chiến với kẻ thù bằng những lá thư cho bạn bè mà ông kết thân trong phong trào Residencia, gọi họ là lũ lợn. Ông sung sướng ví mình như một con bò rừng thông minh biết tránh né những gã cao bồi, và đã có vô số việc chướng tai gai mắt với hầu hết mọi trí thức Catalan tên tuổi. Dali cố tình đốt những cây cầu của ông. “Chúng tôi (Dali và nhà làm phim Luis Bunuel) đã quyết tâm gửi một lá thư tới một trong những người được tán tụng nhất ở Tây Ban Nha”. Dali sau đó đã kể với Alain Bosquet, nhà viết tiểu sử: “Mục đích của chúng tôi là sự lật đổ đơn thuần... Cả hai chúng tôi chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của Nietzsche... Chúng tôi tấn công vào hai cái tên: Manuel de Falla, nhà soạn nhạc và Juan Ramón Jiménez, nhà thơ. Chúng tôi rút thăm chọn và*

*Jiménez thắng... vì thế chúng tôi soạn một lá thư điên cuồng và tục tĩu dữ dội không thể so sánh được rồi gửi nó cho Juan Ramón Jiménez. Nó như thế này: “Anh bạn nổi tiếng của chúng tôi, chúng tôi tin rằng bốn phần của mình là thông báo cho anh biết rằng chúng tôi ghét cay ghét đắng tác phẩm của anh vì sự vô đạo đức, sự cuồng loạn, vì phẩm chất độc đoán của nó...” Nó khiến Jiménez rất đau đớn...”*

**Sự dai dẳng của ký ức: Tiểu sử của Dali, Meredith Etherington Smith, 1992**

Rồi, năm 1982, ở bờ bên kia Đại Tây Dương, ủy ban quân quản cai trị Argentin cần một nguyên do để làm cho dân chúng xao lãng những vấn đề đất nước, đã xâm lược quần đảo Falkland, một thuộc địa của Anh, tuy rằng Argentin có quyền yêu sách về mặt lịch sử đối với quần đảo này. Những sĩ quan của ủy ban quân quản cảm thấy chắc chắn là Anh sẽ từ bỏ những hòn đảo xa xôi và căn cứ này. Nhưng Thatcher không do dự: bất kể khoảng cách tám ngàn dặm xa xôi, bà cử một lực lượng hải quân tới Falkland. Những nhà lãnh đạo đảng Lao động chỉ trích bà vì cuộc chiến vô mục đích và tốn kém này. Nhiều người trong đảng của bà kinh hoàng; vì nếu nỗ lực lấy lại quần đảo thất bại, đảng này có thể sụp đổ. Thatcher đơn độc hơn bao giờ hết. Nhưng nhiều người trong công chúng giờ đã nhìn thấy những phẩm chất – vốn có vẻ quá dễ bị kích động – của bà dưới một ánh sáng mới: sự bừng tỉnh trở thành lòng can đảm và cao thượng. So với những đảng mỳ râu hay dao động, lè mề và tham danh vọng quanh bà, Thatcher dường như khá kiên định và tự tin. Người Anh thu hồi lại Falkland một cách thành công, và uy tín của Thatcher lên cao hơn bao giờ hết. Đột nhiên nền kinh tế đất nước và những vấn đề xã hội bị lãng quên. Giờ đây Thatcher đã chi phối toàn cảnh, và trong hai đợt tuyên cử kế tiếp bà đè bẹp đảng Lao động.

### **Diễn dịch**

Margaret Thatcher đến với quyền lực như một kẻ ngoài cuộc: một phụ nữ tầng lớp trung lưu, một người cấp tiến cánh hữu. Bản năng đầu tiên của những người ngoài cuộc đã đạt được quyền lực là trở thành người trong cuộc – cuộc đời ở bên ngoài vốn khó khăn – nhưng khi làm như thế họ đánh mất cá tính, sự khác biệt của mình, điều khiến họ nổi bật trong con mắt của công chúng. Nếu Thatcher cũng trở thành giống như những người đàn ông quanh bà, bà sẽ đơn giản bị thay thế bởi một người đàn ông khác. Bản năng của bà là vẫn giữ vị trí của một người ngoài cuộc. Trên thực tế, bà đưa việc là người ngoài cuộc tới một mức độ xa nhất có thể được: bà biến mình trở thành một người phụ nữ đơn độc chống lại cả một đội quân đàn ông.

Ở mỗi bước của con đường, để tạo cho mình sự tương phản cần thiết, Thatcher tìm ra một đối thủ: những người theo chủ nghĩa xã hội, những chính trị gia ôn hòa, những người Argentin. Những kẻ thù này giúp tạo nên

hình ảnh của bà như đã xác định, đầy quyền lực và tự hy sinh. Thatcher không bị cảm dỗ bởi sự phân cực, vốn phù du và hời hợt. Các nhà bình luận có thể bị ám ảnh vì những con số phân cực, nhưng trong đầu của các cử tri – mà với một chính trị gia, là trận địa – một sự thể hiện có tính chế ngự có sức hút hơn là vẻ đáng yêu. Cứ để cho một số công chúng ghét bạn; bạn không thể làm vừa lòng tất cả. Những kẻ thù của bạn, những người mà bạn đối chọi một cách sâu sắc, sẽ giúp bạn tạo nên một nền tảng hỗ trợ mà không ruồng bỏ bạn. Đừng cố len vào giữa, nơi mọi người khác đang ở đó; không còn chỗ để chiến đấu trong một đám đông. Hãy làm phân cực mọi người, đẩy một số trong bọn họ ra ngoài, và tạo một khoảng trống cho chiến cuộc.

Mọi thứ trên đời hiệp lực nhau để đẩy bạn vào giữa trung tâm, và không chỉ về mặt chính trị. Trung tâm là lãnh địa của sự thỏa hiệp. Hòa đồng với những người khác là một kỹ năng quan trọng cần có, nhưng nó đến cùng với một nguy cơ: do luôn kiếm tìm một con đường có ít trở kháng nhất, con đường của sự hòa giải, bạn sẽ quên bạn là ai, và bạn chìm vào trung tâm cùng với mọi người khác. Thay vì vậy, hãy coi bản thân bạn là một đấu sĩ, một kẻ ngoài cuộc bị vây quanh bởi kẻ thù. Chiến đấu thường trực sẽ giúp bạn mạnh mẽ và linh hoạt. Nó sẽ giúp xác định cái mà bạn tin tưởng, cả với bản thân bạn và với mọi người khác. Đừng lo lắng về những người phản kháng; không có sự phản kháng thì không có chiến cuộc; và không có chiến cuộc thì không có cơ hội chiến thắng. Đừng để bị cảm dỗ bởi nhu cầu được yêu thích: tốt hơn bạn nên được tôn trọng, thậm chí bị e sợ. Chiến thắng trước kẻ thù sẽ mang tới cho bạn một thanh danh tồn tại lâu dài hơn.

*Sự phản đối của một thành viên đối với một tổ chức không đơn thuần là một nhân tố xã hội tiêu cực, nếu chỉ vì một phản đối như thế thông thường là phương tiện duy nhất để làm cho cuộc sống với những người thật sự không thể chịu nổi ít ra cũng có thể khả thi. Nếu chúng ta không có ngay cả khả năng và quyền hạn để phản kháng chống lại sự chuyên quyền, sự độc đoán, sự vô cảm, sự thô lậu, chúng ta không thể chịu nổi việc có bất kỳ quan hệ với người nào có những tính cách như thế. Chúng ta cảm thấy bị thôi thúc phải bước những bước chân tuyệt vọng – và những bước này, thật sự, sẽ kết thúc mối quan hệ, nhưng có lẽ không tạo nên “xung đột”. Không chỉ vì thực tế là... sự áp bức luôn gia tăng nếu nó được chịu đựng một cách nhẫn nhục và không có sự phản kháng, mà còn vì sự chống đối mang lại cho chúng ta sự thỏa mãn nội tâm, sự xao lãng, sự nguôi khuây... Sự chống đối của chúng ta khiến chúng ta cảm thấy rằng chúng ta không hoàn toàn là nạn nhân của những hoàn cảnh.*

**George Simmel 1858-1918**

“Đừng cậy vào việc quân thù không tới; hãy cậy vào việc sẵn sàng đón tiếp

*quân thù.”*

Tôn Tử – Binh pháp (Thế kỷ 4 Tr. CN.)

## NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN

Chúng ta sống trong một kỷ nguyên mà mọi người ít khi tỏ thái độ thù địch một cách trực tiếp. Các nguyên tắc của giao tranh – xã hội, chính trị, quân sự – đã thay đổi, và vì thế phải thay đổi ý niệm của bạn về kẻ thù. Một kẻ thù trước mặt bây giờ rất hiếm và thật sự là một phép màu. Người ta hầu như không còn tấn công bạn một cách công khai, bộc lộ các ý định, sự khao khát tiêu diệt bạn của họ nữa; thay vì thế, họ hành động một cách khôn khéo và gián tiếp. Dù thế giới có tính cạnh tranh hơn bao giờ hết, sự gây hấn ngoài mặt không được khuyến khích, vì thế mọi người đã học cách độn thổ, để tấn công một cách đột ngột và quý quyết. Nhiều người sử dụng tình bạn như một cách để nguy trang cho các mong muốn công kích: họ đến gần bạn để gây tổn hại nhiều hơn. (Một người bạn là kẻ biết rõ nhất cách làm bạn tổn thương.) Hoặc, dù không thực sự là bạn bè gì cả, họ đề nghị sự hỗ trợ hoặc liên minh: có vẻ như họ sẽ đem đến sự trợ giúp, nhưng cuối cùng họ sẽ thực hiện những quan tâm riêng của họ với phí tổn của bạn. Rồi, có những kẻ thông thạo cách thực hiện chiến tranh đạo đức, đóng vai nạn nhân, làm cho bạn cảm thấy có lỗi vì một điều gì đó mơ hồ mà bạn đã thực hiện. Chiến địa đầy những chiến binh này, láu cá, lẩn nhanh như chạch và thông minh.

**Thấu hiểu:** từ “kẻ thù” (enemy) – xuất xứ từ chữ Latin *inimicus*, “không phải là bạn” – đã bị quỷ hóa [nguyên văn: demonized] và chính trị hóa. Công việc đầu tiên của bạn – với tư cách là một chiến lược gia – là mở rộng khái niệm của bạn về kẻ thù, để bao gồm trong đó nhóm người đang làm công việc đối chọi với bạn, ngăn trở bạn, dù bằng những cách khéo léo. (Đôi khi thái độ trung lập và sự thờ ơ là những vũ khí còn tốt hơn sự gây hấn, vì bạn không thể nhìn thấy sự thù địch mà họ che giấu.) Dù không hoang tưởng, bạn cần nhận thức rằng có những người mong muốn bạn suy nhược và hoạt động chệch hướng. Nhận diện họ và đột nhiên bạn sẽ có chỗ để dùng thủ đoạn. Bạn có thể đứng lùi lại, chờ xem sao, hoặc bạn có thể hành động, dù là có tính chất gây hấn hay lảng tránh, để tránh hậu quả xấu nhất. Thậm chí bạn có thể hành động để biến kẻ thù này thành một người bạn. Nhưng dù làm gì đi nữa, đừng là một nạn nhân ngây thơ. Đừng phản ứng lại những thủ đoạn của kẻ thù. Vũ trang bản thân với sự cẩn trọng và không bao giờ hoàn toàn hạ vũ khí, ngay cả với những bạn bè.

*Khi đi du lịch dọc theo những con sông rộng (của Borneo), người ta bắt gặp những bộ lạc ngày càng hiếu chiến hơn. Ở những miền duyên hải có những cộng đồng hòa bình không bao giờ đánh nhau ngoại trừ để tự vệ,*

và chỉ thành đạt một cách nghèo nàn. Trong khi đó, ở những miền trung tâm, nơi các dòng sông nằm cao hơn, là một số bộ lạc cực kỳ hiếu chiến. Họ là nguồn khủng khiếp thường xuyên đối với các cộng đồng sống ở vùng hạ lưu các con sông.... Người ta cho rằng những người dân duyên hải hòa bình có những phẩm chất đạo đức cao hơn các láng giềng hiếu chiến của họ, nhưng trong trường hợp này thì trái lại. Ở mọi phương diện, các bộ lạc hiếu chiến có sự tiến bộ hơn. Nhà họ được xây dựng tốt hơn, rộng rãi và sạch sẽ hơn; nền đạo đức trong bộ lạc của họ cao cấp hơn; họ có thể chất khỏe mạnh hơn, dũng cảm hơn và về mặt thể chất cũng như tinh thần linh hoạt hơn, và nói chung cũng đáng tin cậy hơn. Nhưng, cao hơn hết, tổ chức xã hội của họ bền vững và hữu hiệu hơn vì họ tôn trọng và tuân phục các thủ lĩnh của mình và vì lòng trung thành của họ đối với cộng đồng lớn hơn nhiều; mỗi người đồng nhất hóa bản thân mình với toàn thể cộng đồng, chấp nhận và thực hiện một cách trung thành các bổn phận xã hội đặt ra cho họ.

### **William MC Dougall 1871-1938**

Mọi người thường che đậy tốt thái độ thù địch của họ, nhưng họ cũng hay vô ý thức bộc lộ những dấu hiệu cho thấy rằng mọi sự không phải như nó có vẻ thể. Một trong những bạn hữu và cố vấn thân cận nhất của lãnh tụ Đảng Cộng sản Trung Quốc Mao Trạch Đông là Lâm Bru, một ủy viên cao cấp của Bộ Chính trị và có khả năng kế nhiệm ghế chủ tịch. Tuy nhiên, vào cuối thập niên 1960, đầu thập niên 1970, Mao phát hiện một thay đổi ở Lâm: ông ta trở nên nịnh bợ quá mức. Mọi người đều ca tụng Mao, nhưng sự ca tụng của Lâm thì nồng nhiệt đến mức đáng ngạc nhiên. Với Mao, điều này có nghĩa là có cái gì đó không ổn. Ông theo dõi Lâm một cách chặt chẽ và quyết định rằng người này đang âm mưu một cuộc tiếp quản quyền lực, hay ít nhất cũng là tự đặt địa vị cho mình ở ngôi cao nhất. Và Mao đoán đúng: Lâm đang ráo riết mưu đồ. Tiêu điểm ở đây không phải là không nên tin cậy vào tất cả mọi cử chỉ thân tình mà là nên chú ý tới chúng. Ghi nhận bất kỳ thay đổi nào trong nhiệt độ cảm xúc: những sự gần gũi bất thường, một mong muốn đổi trao tâm sự mới lạ, lời ca ngợi thái quá bạn hoặc bên thứ ba nào đó, niềm mong muốn có một đồng minh có thể có lợi cho người đó hơn cho bạn. Hãy tin vào bản năng của bạn: nếu hành vi của một ai đó có vẻ đáng ngờ, rất có khả năng nó là như vậy. Rất có thể hóa ra nó chỉ là lòng tốt đơn thuần, nhưng tốt nhất vẫn là luôn cảnh giác.

Bạn có thể ngồi lại, đọc những dấu hiệu, hoặc bạn có thể hoạt động tích cực để phát hiện ra kẻ thù – đập cỏ để đuổi rắn, như người Trung Quốc nói. Trong Kinh thánh, chúng ta biết David đã nghi ngờ người cha vợ, vua Saul, ngấm ngầm mong muốn anh phải chết. Làm thế nào David tìm ra? Anh tâm sự với Jonathan, con trai của Saul, bạn thân của anh. Jonathan không tin vào

điều đó, vì thế David đề xuất một cuộc thử nghiệm. Anh sẽ được mời tới hoàng cung để dự một bữa tiệc. Anh sẽ không đến; Jonathan sẽ đến và chuyển lời xin lỗi của David – vừa phải nhưng không khẩn nài. Dĩ nhiên, lời xin lỗi đó đã làm Saul nổi giận, ông quát to: “Lên đường ngay và đưa hân tới đây – hân đáng phải chết!”

Thử nghiệm của David thành công vì nó mơ hồ không rõ. Lời xin thứ lỗi của anh vì bỏ lỡ bữa tiệc có thể được hiểu theo nhiều cách: nếu Saul có thiện ý với David, ông có thể xem sự vắng mặt của người con rể tệ nhất chỉ là do lòng ích kỷ, nhưng vì ông đã ngầm ghét David, ông xem đó như là một thái độ ngạo mạn, và nó làm ông nổi cáu. Hãy theo tấm gương của David: nói hay làm điều gì đó có thể hiểu theo nhiều cách, đó có thể là một vẻ lịch thiệp bề ngoài, thể hiện một sự trầm tĩnh về phía bạn, nhưng có thể bị người khác xem là một sự si nhục khéo léo. Một người bạn có thể thắc mắc nhưng rồi sẽ bỏ qua. Tuy nhiên, kẻ thù bí mật sẽ phản ứng với sự giận dữ – một cảm xúc mạnh mẽ nào đó và bạn sẽ biết có cái gì đó sục sôi bên dưới bề mặt.

*Con người chỉ tồn tại khi nào nó có sự phản kháng.*

George Hegel 1770-1831

Thông thường, cách tốt nhất để làm cho mọi người hé lộ bản thân họ là gợi nên sự căng thẳng và tranh luận. Nhà sản xuất Hollywood Harry Cohn, chủ tịch hãng phim Universal Pictures, thường sử dụng chiến lược này để tìm ra vị trí thật sự của mọi người ở trường quay – những người từ chối cho thấy họ đứng về phía nào: ông thường đột ngột công kích công việc của họ hoặc đứng vào một vị trí cực đoan, thậm chí là một vị trí có tính xúc phạm, trong một cuộc tranh luận. Những đạo diễn và kịch tác gia sẽ đánh mất sự cảnh giác thường ngày và biểu lộ những niềm tin thật sự của họ.

**Thấu hiểu:** mọi người thường có khuynh hướng lưỡng lự và lấu cá vặt vì nó an toàn hơn là tỏ vẻ đơan quyết vào một điều gì. Nếu bạn là ông chủ, họ sẽ bắt chước theo những ý tưởng của bạn. Sự đồng thuận của họ thường chỉ là sự tuân thủ thuần túy. Hãy làm cho họ xúc động; mọi người thường chân thành hơn khi họ tranh luận. Nếu bạn tranh cãi với một ai đó và anh ta chạy theo các ý tưởng của bạn, có lẽ bạn đang quan hệ với một con người không kiên định, một kiểu người đặc biệt nguy hiểm. Hãy cảnh giác với những người nấp đằng sau một vẻ ngoài lơ mơ lưỡng lự và vô tư: chẳng có một ai vô tư cả. Một câu hỏi nhận định sắc sảo, một ý kiến có tính chất xúc phạm sẽ khiến họ phản ứng và đứng hẳn về một phía.

Đôi khi, tốt hơn nên dùng một cách tiếp cận ít trực tiếp hơn với những kẻ thù tiềm năng của bạn – tỏ ra khôn khéo và xảo quyết như họ. Năm 1519, Hernán Cortés tới Mexico cùng đoàn thám hiểm của ông. Trong năm trăm người đó có một số kẻ đáng ngờ về lòng trung thành. Trong suốt hành trình,

mỗi khi có bất kỳ người lính nào của Cortés làm điều gì đó mà ông thấy đáng ngờ, ông không bao giờ nổi giận hay kết tội anh ta. Thay vì vậy, ông vờ như đứng về phía họ, chấp nhận và tán đồng những gì họ đã làm. Cho rằng Cortés nhu nhược hoặc cho rằng ông đứng về phía họ, họ sẽ dần thêm bước kế tiếp. Bây giờ ông đã có cái mà ông muốn: một dấu hiệu rõ ràng, đối với bản thân ông và những người khác, cho thấy những tên này là đồ phản phúc. Lúc ấy, ông cô lập và tiêu diệt họ. Hãy làm theo phương pháp của Cortés: nếu những bằng hữu và thuộc cấp mà bạn ngờ rằng có những động cơ thầm kín đã thể hiện một thái độ thù địch tinh vi nào đó, hoặc đi ngược lại những lợi ích của bạn, hoặc chỉ đơn thuần có vẻ khác lạ, hãy cố tránh khỏi sự căm dỗ phản ứng lại bằng cách phủ quyết hoặc nổi giận, hoặc ngay cả dò hỏi. Hãy cùng đồng hành, hay có vẻ như tai ngơ mắt điếc: kẻ thù của bạn chẳng bao lâu sẽ dần bước xa hơn, bộc lộ tim đen của họ rõ hơn. Lúc này bạn đã đặt họ vào tầm ngắm, và bạn có thể tấn công.

Thông thường, một kẻ thù có tầm mức rộng lớn và khó xác định chính xác – một tổ chức, hoặc một cá nhân ẩn nấp sau lưng một hệ thống phức tạp nào đó. Điều bạn cần làm là phải nhắm vào một bộ phận của nhóm đó – một vị lãnh đạo, một phát ngôn viên, hay một thành viên chủ chốt của nội bộ nhóm. Đó cũng là cách mà nhà hoạt động chính trị Saul Alinsky xử trí với các đoàn thể và các bộ máy chính quyền. Trong chiến dịch vào thập niên 1960 nhằm xóa bỏ sự phân biệt chủng tộc trong hệ thống nhà trường của Chicago, ông tập trung vào các giám thị ở các trường học, biết rất rõ rằng họ sẽ cố đổ trách nhiệm lên cấp trên. Bằng cách tấn công không ngừng vào viên giám thị, ông có thể công khai hóa cuộc đấu tranh của mình, và các giám thị này không thể nào tránh né. Cuối cùng đồng bọn phải tự thú. Hãy làm như Alinsky, đừng nhắm vào một kẻ thù mơ hồ trừu tượng. Khó mà xoay sở trong một trận chiến không đổ máu như thế, một cuộc chiến mà trong bất cứ tình huống nào kẻ thù của bạn cũng vô hình. Hãy cá nhân hóa cuộc chiến, mặt đối mặt.

Nguy cơ có ở khắp nơi. Luôn luôn có những người thù địch và những mối quan hệ tiêu cực. Cách thức duy nhất để kích nổ một khối thuốc nổ tiêu cực là đương đầu với nó. Kiểm chế sự giận dữ của bạn, né tránh kẻ đang đe dọa bạn, luôn luôn tìm kiếm đồng minh – những chiến lược này chỉ đưa tới thất bại. Việc né tránh xung đột trở thành một thói quen, và bạn đánh mất đi tinh thần chiến đấu. Có cảm giác tội lỗi là điều vô nghĩa; nếu bạn có kẻ thù, đó không phải do lỗi của bạn. Có cảm giác mình đã sai lầm hoặc là nạn nhân cũng phù phiếm không kém. Trong cả hai trường hợp bạn đang nhìn vào nội tâm, tập trung vào bản thân và những cảm giác của bạn. Thay vì chủ quan hóa một hoàn cảnh xấu, hãy ngoại giới hóa nó và đối diện với kẻ thù. Đó là con đường thoát thân duy nhất.

*Việc thường xuyên nghe bà chủ nhà của tôi đọc Thánh kinh – vì bà ta*

thường đọc to khi chồng vắng mặt – đã sớm đánh thức sự tò mò của tôi vốn liên quan tới bí ẩn của việc đọc này, và trong tôi nảy sinh niềm khát khao hiểu thấu nó. Không chút sợ sệt (chẳng có lý do gì để sợ cả), tôi thẳng thắn yêu cầu bà dạy cho tôi đọc; và không chút ngần ngại, người phụ nữ thân mến đó bắt đầu công việc. Và chẳng bao lâu sau, với sự giúp đỡ của bà, tôi đã đánh vắn thông thạo, và có thể đọc những từ có ba hay bốn mẫu tự... Ông chủ Hugh kinh ngạc với sự tuềnh toàng mộc mạc của vợ mình và có lẽ là lần đầu tiên, ông ta tiết lộ với bà triết lý thật sự về chế độ nô lệ, và các nguyên tắc riêng cần thiết do chính bản thân các ông chủ hay bà chủ thực hiện trong việc quản lý những động sản con người của họ. Ngay lập tức, bà Auld không dạy tôi đọc nữa; có lẽ bà cho rằng ngay từ đầu bản thân việc đó đã là không hợp lẽ, rằng nó cũng không an toàn, và chỉ đưa tới lụy phiền... Rõ ràng bà Auld đã cảm thấy sức mạnh của những nhận xét của ông ta; và, là một bà vợ ngoan ngoãn, bắt đầu đi theo con đường mà chồng bà vạch ra. Ảnh hưởng của những lời nói của ông ta lên tôi không nhẹ nhàng mà cũng chẳng ngăn ngui tí nào. Những câu nói sắt thép của ông – lạnh lùng và thô bạo – hằn sâu xuống tim tôi, và khuấy động không chỉ những cảm giác của tôi thành một kiểu chống đối, mà còn đánh thức trong tôi một chuỗi ý nghĩ năng động. Đó là một phát hiện mới mẻ và đặc biệt, xua tan một bí mật đau đớn mà tâm hiểu biết non trẻ của tôi đã từng đấu tranh và đã đấu tranh một cách vô ích với nó, đó là: quyền năng của người da trắng trong việc duy trì tình trạng nô lệ của một người da đen. “Hay lắm,” tôi nghĩ, “kiến thức không thích hợp với một đứa bé là nô lệ.” Theo bản năng, tôi tán thành với khẳng định đó: về kể từ thời điểm ấy, tôi đã hiểu con đường trực tiếp đi từ sự nô lệ đến sự tự do. Đó chính là cái mà tôi cần; và sẽ có được nó vào một lúc nào đó, và từ một nguồn mà tôi ít ngờ tới nhất... Dù khôn ngoan, rõ ràng ông Auld vẫn đánh giá quá thấp sự hiểu biết của tôi, và không nghĩ tới việc tôi có thể áp dụng bài học ẩn tượng mà ông đã dạy cho bà vợ.... Chính việc ông ta yêu nhất thứ gì thì tôi ghét nhất thứ đó; và chính quyết tâm giữ tôi trong tình trạng ngu dốt mà ông ta thể hiện, chỉ khiến cho tôi thêm cương quyết trong việc kiếm tìm tri thức.”

**Cảnh nô lệ và sự tự do của tôi, Frederick Douglass, 1818 -1895**

Nhà tâm lý học thiếu nhi Jean Piaget xem xung đột là một phần chủ yếu trong quá trình phát triển tâm trí. Thông qua các cuộc chiến với bạn bè và bố mẹ, trẻ em học được cách thích ứng với thế giới và phát triển các chiến lược để xử lý các vấn đề nan giải. Những em tìm cách né tránh xung đột bằng mọi giá, hoặc những em được phụ huynh bảo vệ thái quá kết cục sẽ bị khiếm khuyết về mặt xã hội và tâm trí. Điều này cũng đúng cho cả người trưởng thành: chính nhờ những cuộc chiến đấu với kẻ khác mà bạn biết được cái gì



có hiệu quả, cái gì không, và làm cách nào để bảo vệ bản thân. Thay vì tránh né ý nghĩ về việc có kẻ thù, hãy bám chặt vào nó. Xung đột trở nên là một liệu pháp. Kẻ thù mang lại cho bạn nhiều món quà. Chẳng hạn, họ thôi thúc bạn và tập hợp lại những niềm tin của bạn. Họa sĩ Salvador Dali sớm nhận ra rằng có nhiều phẩm chất ông không thể so với những người khác: sự thích ứng, tính lãng mạn, lòng mộ đạo. Ở mọi giai đoạn trong đời, ông luôn tìm ra ai đó mà ông nghĩ là hiện thân của những phản ý tưởng này – một kẻ thù để trút giận. Đầu tiên đó là nhà thơ lãng mạn Federico Garcia Lorca; rồi tới André Breton, nhà lãnh tụ độc đoán của trào lưu siêu thực. Việc chống lại những kẻ thù như thế khiến cho Dali cảm thấy tự tin và hứng khởi.

Kẻ thù còn đưa tới cho bạn một chuẩn mực mà nhờ đó bạn phán xét bản thân, cả về mặt cá nhân lẫn xã hội. Chiến binh Nhật Bản không có gì để đo lường tài năng của mình nếu họ không tìm được một kiếm thủ giỏi nhất; điều này cũng khiến Joe Frazier xem Muhammad Ali là một đối thủ thật sự vĩ đại. Một đối thủ cừ khôi sẽ mang lại điều tốt nhất cho bạn. Đối thủ càng lớn, sự tưởng thưởng bạn nhận được càng to, ngay cả khi bạn bị bại trận. Thua một đối thủ xứng đáng vẫn tốt hơn là đàn áp được những kẻ thù vô hại. Bạn sẽ tìm được sự đồng cảm và lòng tôn trọng, tạo thành sức mạnh hỗ trợ cho cuộc chiến đấu tiếp theo. Bị tấn công là một dấu hiệu cho thấy rằng bạn khá quan trọng để trở thành một mục tiêu. Bạn nên thưởng thức sự chú ý và cơ hội để chứng tỏ bản thân. Tất cả mọi người chúng ta đều có những xung động hiếu thắng mà chúng ta buộc phải kìm nén; một kẻ thù cung cấp cho bạn nơi để trút xả các xung động đó. Cuối cùng bạn đã có ai đó để buông lỏng tính hiếu chiến của bạn mà không có cảm giác tội lỗi.

Các nhà lãnh đạo luôn thấy rằng có một kẻ thù trực diện vào những thời điểm rắc rối là điều hữu ích vì nó lái quần chúng khỏi các khó khăn của họ. Trong khi sử dụng kẻ thù để củng cố các đạo quân của bạn, hãy phân cực họ càng nhiều càng tốt: họ sẽ chiến đấu dữ dội hơn khi họ có cảm giác căm ghét. Vì thế hãy cường điệu hóa những khác biệt giữa bạn và kẻ thù – vạch ra một giới tuyến rõ ràng. Xenophon không phí công để tỏ ra công bằng; ông không nói rằng quân Ba Tư không thật sự là một bọn tồi và đã làm nhiều điều để thúc đẩy văn minh hóa. Ông gọi họ là bọn dã man, là kẻ đầu đầu của người Hy Lạp. Ông mô tả sự phản phúc vừa mới xảy ra của họ và xem họ thuộc về một nền văn hóa xấu xa không thể được Thần linh phù trợ. Và với bạn cũng thế: mục đích của bạn là chiến thắng chứ không phải là sự ngay thẳng và công bằng.

Cái bạn cần trong chiến tranh là có chỗ trống để thao diễn. Trận địa nhỏ hẹp là dấu hiệu của cái chết. Có nhiều kẻ thù sẽ mang tới cho bạn nhiều sáng kiến. Bạn có thể kích bác để họ chống đối lẫn nhau, có thể kết thân với một kẻ thù như một cách để tấn công kẻ thù kia, và cứ thế. Không có những kẻ thù bạn sẽ không biết thao diễn bằng cách nào hoặc ở đâu, và bạn sẽ đánh

mất ý thức về những giới hạn của mình, về việc bạn có thể tiến xa tới đâu. Lúc ban đầu, Julius Caesar xác định Pompey là kẻ thù. Cân nhắc tính toán các việc phải làm một cách cẩn thận, ông chỉ thực hiện những điều đưa ông tới chỗ có một quan hệ bền vững với Pompey. Khi cuối cùng chiến tranh nổ ra giữa hai bên, Caesar đang ở vào lúc hùng mạnh nhất. Nhưng một khi ông đã đánh bại Pompey và không còn những đối thủ như thế chính là lúc ông đánh mất mọi ý thức về sự tương quan – trên thực tế, ông tự xem mình là một thần linh. Việc đánh bại Pompey cũng là sự tự hủy hoại của chính ông. Kẻ thù của bạn gây cho bạn một ý thức về hiện thực và sự khiêm nhường.

**Ghi nhớ:** Ngoài kia, luôn luôn có những người hiểu thắng hơn bạn, ranh ma thủ đoạn hơn bạn, nhẫn tâm hơn bạn, và điều không thể tránh khỏi là sẽ có ai đó băng ngang qua con đường của bạn. Bạn sẽ có xu hướng muốn hòa giải và thỏa hiệp với họ. Lý do là những loại người đó thường là những kẻ dối trá tuyệt trần, những kẻ nhìn thấy giá trị chiến lược của sự mê hoặc trong việc làm ra vẻ như cho phép bạn có nhiều khoảng trống, nhưng thực ra tham vọng của họ là vô hạn, và họ chỉ cố tước vũ khí của bạn mà thôi. Với một số người bạn cần phải cứng rắn để nhận thức rằng không có khoảng đất trung lập, không có hy vọng hòa giải. Đối với một địch thủ, mong muốn thỏa hiệp của bạn là một vũ khí được dùng để chống lại chính bạn. Hiểu biết những kẻ thù nguy hiểm này bằng quá khứ của họ: tìm cách chiếm đoạt nhanh chóng quyền lực, sự thịnh vượng đột ngột, các hành vi phản bội trước đây. Một khi bạn ngờ vực rằng bạn đang quan hệ với một Napoleon, đừng hạ vũ khí xuống hay giao chúng cho kẻ khác. Bạn là giới tuyến cuối cùng của sự phòng vệ của chính bạn.

**Hình ảnh:** Trái đất. Kẻ thù là mặt đất dưới chân bạn. Nó có một trọng lực níu giữ bạn lại, một lực trở kháng. Hãy đâm rễ sâu vào trái đất này để thủ đắc sự vững bền và sức mạnh. Không có kẻ thù để đâm lên, để chà đạp, bạn sẽ đánh mất chỗ đứng và mọi ý thức về sự tương quan của mình

**Tư liệu:** Nếu người cày vào sự an toàn mà không nghĩ tới nguy cơ, nếu người không biết để phòng lúc quân thù kéo tới, thì cũng phỏng như con chim sẻ làm tổ trên một cái lều, con cá bơi lội trong một cái vạc – sẽ không kéo dài được trọn hôm nay.

Gia Cát Lượng (181 – 234 Tr. CN.)

## HOÁN VỊ

Luôn luôn kiếm tìm và sử dụng kẻ thù trong vòng kiểm soát. Bạn cần sự rõ ràng chứ không phải là điều hoang tưởng. Nhìn thấy kẻ thù ở tất cả mọi người chính là lý do suy vong của những bạo chúa. Họ đánh mất khả năng nhận thức thực tại và bị cuốn trôi một cách vô vọng theo những cảm xúc mà

sự hoang tưởng của họ gợi nên. Bằng cách luôn chú ý đến những kẻ thù khả dĩ, bạn chỉ đơn giản thận trọng và cảnh giác. Luôn nghi vấn bản thân, để nếu bạn sai lầm, không ai có thể nhận ra. Cũng vậy, hãy đề phòng những người phân cực thật đầy đủ đến mức bạn không thể thoái lui. Margaret Thatcher, bình thường rất giỏi trong trò chơi phân cực, cuối cùng đã đánh mất khả năng kiểm soát nó: bà đã tạo nên quá nhiều kẻ thù và cứ lặp lại mãi một sách lược, ngay cả trong những hoàn cảnh cần phải thoái bộ. Franklin Delano Roosevelt là một nhà phân cực bậc thầy, luôn luôn theo dõi nhằm vạch ra một phân tuyến giữa bản thân và kẻ thù. Tuy vậy, khi ông đã làm rõ phân tuyến này, ông lùi lại một bước, điều đó khiến ông trông có vẻ như một nhà hòa giải, một con người của hòa bình, chỉ đôi khi mới viện tới chiến tranh. Ngay cả khi ấn tượng đó sai lầm, chính tâm cao trí tuệ đã tạo nên nó.

## 2. ĐỪNG CHIẾN ĐẤU VỚI CUỘC CHIẾN VỪA QUA

### CHIẾN LƯỢC CHIẾN TRANH DU KÍCH CỦA TÂM TRÍ

*Điều thường đề nặng lên bạn và đưa bạn tới tai ương là quá khứ, dưới hình thức của những gấn bó không cần thiết, sự lặp lại những công thức nhằm chán và ký ức về những chiến thắng cũng như thất bại đã qua. Bạn phải tiến hành chiến tranh một cách có ý thức để chống lại quá khứ và tự buộc mình phải đáp ứng với khoảnh khắc hiện tại. Hãy tàn nhẫn với chính mình; đừng lặp lại những phương pháp quen thuộc cũ. Đôi khi bạn phải tự ép mình hướng tới những phương hướng mới, cho dù chúng hàm chứa nguy cơ. Cái mà bạn có thể mất trong nhàn nhã an toàn, bạn sẽ có lại trong sự bất ngờ, khiến kẻ thù gặp nhiều khó khăn hơn trong việc dự đoán bạn sẽ làm gì. Hãy tiến hành chiến tranh du kích trong tâm trí bạn, không cho phép xuất hiện một tuyến phòng ngự chiến thuật nào, không một thành lũy lộ thiên nào – khiến cho mọi sự luôn vận động và thay đổi.*

*Lý thuyết không thể trang bị cho tinh thần những công thức để giải quyết các vấn đề, nó cũng không thể đánh dấu con đường nhỏ hẹp mà trên đó giải pháp duy nhất được cho là hiện hữu nhờ vào việc trông hàng rào nguyên tắc ở hai bên vệ đường. Nhưng lý thuyết có thể khiến ta nhìn vào bản chất của những hiện tượng và các mối quan hệ của chúng, rồi để cho nó tự do hành động. Ở đó tinh thần có thể sử dụng các khả năng thiên bẩm của nó.*

***Về chiến tranh, Von Clausewitz, 1780-1831***

### CUỘC CHIẾN TRANH VỪA QUA

Không ai vươn tới quyền lực nhanh hơn Napoleon Bonaparte (1769-1821). Năm 1793 ông vươn từ chức đại úy trong quân đội cách mạng Pháp lên chức thiếu tướng. Năm 1796, ông trở thành chỉ huy của quân đội Pháp ở Ý chiến đấu với Áo, quân đội mà ông đè bẹp trong năm đó và lặp lại lần nữa vào ba năm sau. Ông trở thành vị Tổng tài đầu tiên của Pháp vào năm 1801, lên ngôi vua năm 1804. Năm 1805 ông hạ nhục quân đội Áo và Nga trong trận đại chiến ở Austerlitz. Đối với nhiều người, Napoleon không chỉ là một vị tướng vĩ đại mà còn là một thiên tài, một vị thần chiến tranh. Tuy nhiên, không phải ai cũng bị ấn tượng: có những viên tướng Phổ cho rằng đơn giản là ông gặp may mà thôi. Họ tin rằng khi Napoleon xuất hiện và tấn công, các đối thủ của ông đã hèn nhát và nhu nhược. Nếu ông đối diện với người Phổ,

người ta ắt sẽ phát hiện ra rằng ông chỉ là một kẻ giả danh vĩ đại.

Một trong số những viên tướng Phổ này là Friedrich Ludwig, hoàng tử của dòng tộc Hohenlohe Ingelfingen (1746-1818). Hohenlohe bắt nguồn từ một trong những gia đình quý tộc lâu đời nhất ở nước Đức, một dòng tộc có thành tích quân sự lừng lẫy. Ông đã khởi nghiệp từ lúc còn trẻ, phục vụ dưới triều Đại đế Frederick (1712-86), người đã đơn thương độc mã đem đến một quyền lực lớn lao cho nước Phổ. Hohenlohe đã leo qua nhiều cấp bậc, trở thành một vị tướng vào năm 50 tuổi – trẻ, theo các tiêu chí của Phổ.

Theo Hohenlohe, thành công trong chiến tranh dựa vào sự tổ chức, kỷ luật và cách sử dụng các chiến lược thượng đẳng được phát triển bởi những đầu óc quân sự nhà nghề. Người Phổ minh họa cho tất cả các đức tính này. Binh lính Phổ được trui rèn không ngừng cho tới khi họ có thể thực hiện các thao tác phức tạp một cách chính xác như một bộ máy. Các tướng lĩnh Phổ nghiên cứu kỹ các chiến công của Đại đế Frederick; chiến tranh đối với họ là một công việc có tính chất toán học, là sự vận dụng các nguyên tắc không chịu sự chi phối của thời gian. Đối với họ, Napoleon là một tên người đảo Corse nóng nảy chỉ huy một đạo quân của bọn dân thành thị bất kham. Hơn hẳn về tri thức và kỹ năng, họ sẽ đánh bại ông ta. Quân Pháp sẽ kinh hoàng và tan tành khi đương đầu với quân Phổ giàu kỷ luật; huyền thoại Napoleon sẽ sụp đổ, và châu Âu có thể quay về với nếp sống xưa cũ.

Tháng 8/1806, Hohenlohe và các tướng lĩnh Phổ khác cuối cùng đã đạt được điều mà họ mong mỏi: vua Friedrich Wilhelm III của Phổ vì chán ngán sự vi phạm cam kết của Napoleon nên đã quyết định tuyên chiến với ông ta trong vòng sáu tuần. Đồng thời ông yêu cầu các tướng lĩnh Phổ lên một kế hoạch để đập tan quân Pháp. Hohenlohe sung sướng gật ngậy. Chiến dịch này sẽ là đỉnh cao sự nghiệp của ông. Ông đã suy nghĩ suốt nhiều năm cách thức đánh bại Napoleon, và ông trình bày kế hoạch của mình trong phiên họp bàn phương án tác chiến đầu tiên của các tướng lĩnh: các cuộc hành quân chính xác sẽ đưa quân đội tới một địa điểm tối ưu để từ đó tấn công quân Pháp khi họ tiến qua miền nam nước Phổ. Một cuộc tấn công theo đội hình tạt sườn – chiến thuật ưa thích nhất của Frederick Đại đế – sẽ giáng một đòn chí mạng. Các tướng lĩnh khác, tất cả đều đã ở lứa tuổi 60 hoặc 70 cũng trình bày phương án của họ, nhưng ngay cả các phương án này cũng chỉ đơn thuần là những biến thể từ các chiến thuật của Đại đế Frederick. Cuộc thảo luận biến thành tranh cãi. Nhiều tuần trôi qua, cuối cùng nhà vua phải vào cuộc và sáng tạo ra một chiến lược có tính thỏa hiệp làm hài lòng tất cả các tướng lĩnh.

*Ông ta (Nam tước Antoine Henri de Jomini) thường tùy tiện bám chặt vào một hệ thống mà ông ta gán cho Napoleon; và khi làm như thế, hoàn toàn không thấy được điều đã làm nên sự vĩ đại của viên đại úy này – đó*

*là, sự gan lì táo bạo của các cuộc hành quân của ông ta, ở đó ông nhạo báng tất cả mọi lý thuyết, và luôn luôn cố làm điều phù hợp với từng hoàn cảnh nhất.*

***Friedrich von Bernhardt, 1849-1930***

Một cảm giác hồ hởi bao trùm lên đất nước mà chẳng bao lâu nữa sẽ làm sống lại những năm tháng vinh quang của Đại đế Frederick. Các tướng lĩnh nhận thức rằng Napoleon biết những kế hoạch của họ – ông ta có những gián điệp tài ba – nhưng người Phổ đã xuất phát trước, và một khi cỗ máy chiến tranh của họ đã khởi động, không có cái gì có thể ngăn nó lại.

Ngày 5 tháng 10, một vài ngày trước khi nhà vua tuyên chiến, những tin tức náo động tới tai các viên tướng. Một nhóm đặc vụ trinh sát đã phát hiện ra rằng các sư đoàn của Napoleon, mà họ tin là nằm tản mác, đã hành quân về hướng đông, đã hợp nhất, và đang thâm nhập sâu vào miền nam nước Phổ. Viên đại úy chỉ huy đội trinh sát báo cáo rằng binh lính Pháp đang hành quân với ba lô trên lưng: trong khi lính Phổ quen dùng những cỗ xe ngựa di chuyển chậm để cung cấp lương thực cho các đạo quân của họ, lính Pháp tự mang thực phẩm và di chuyển với một tốc độ và sự nhanh nhẹn đáng kinh ngạc.

Trước khi các tướng Phổ có thời giờ điều chỉnh lại phương án tác chiến, quân đội của Napoleon đột nhiên chuyển lên hướng bắc, tiến thẳng về Berlin, trung tâm nước Phổ. Các tướng lĩnh tranh cãi và run sợ, điều động các cánh quân tới nơi này nơi khác, cố quyết định nơi tấn công. Một tâm trạng hoảng loạn bao trùm. Cuối cùng, nhà vua ra lệnh thoái lui: các đạo quân sẽ tập hợp lại tiến về bắc và tấn công vào sườn quân Napoleon khi ông ta tiến về Berlin. Hohenlohe chịu trách nhiệm đội cận vệ bọc hậu, bảo vệ cuộc thoái lui của quân Phổ.

Ngày 14 tháng 10, gần thị trấn Jena, Napoleon đuổi kịp Hohenlohe, kẻ rốt cuộc đã chạm mặt với cuộc chiến mà ông ta vô cùng mong muốn. Quân số hai bên ngang nhau, nhưng trong lúc quân Pháp là một lực lượng linh hoạt, chiến đấu hung hăng và luôn di động, Hohenlohe duy trì các đạo quân của ông trong một đội hình, bố trí họ như một vũ đoàn múa ballet. Cuộc chiến đấu giằng co cho tới khi quân Pháp chiếm được làng Vierzehnheiligen.

Hohenlohe lệnh cho các đạo quân của ông chiếm lại ngôi làng. Theo một nghi thức bắt nguồn từ thời Đại đế Frederick, một toán lính đánh trống bắt đầu gõ trống theo nhịp và binh lính Phổ, mặt mày biến sắc, chần chừ lại vị trí của mình theo một đội hình diễu hành hoàn hảo, sửa soạn tiến lên. Tuy nhiên, họ đang ở trong một cánh đồng trống, còn lính Pháp thì nấp sau những vườn cây tường nhà và nằm trên mái nhà. Lính Phổ như những tấm bia tập bắn cho các tay thiện xạ Pháp. Bối rối, Hohenlohe lệnh cho binh lính của ông dừng lại và thay đổi đội hình. Trống lại vang lên, lính Phổ hành

quân với độ chính xác tuyệt vời, luôn luôn cảnh giác quan sát, nhưng quân Pháp tiếp tục bắn, tàn sát vô số quân Phổ. Chưa bao giờ Hohenlohe nhìn thấy một đội quân như thế. Binh lính Pháp giống như những con quỷ. Không như các chiến binh kỹ luật của ông, họ di chuyển theo cách của mình, thế nhưng đó là phương pháp hợp với sự điên khùng của họ. Đột ngột, không biết từ đâu ló ra, họ lao về trước ở cả hai phía, đe dọa bao vây quân Phổ. Nhà vua ra lệnh rút lui. Trận đánh ở Jena kết thúc. Quân Phổ nhanh chóng tan tác như bầy ong vỡ tổ, pháo đài này nối tiếp pháo đài kia bị hạ. Nhà vua chạy trốn về hướng đông. Chỉ trong vài hôm, thực sự không còn lại chút tàn tích nào của quân đội Phổ hùng cường một thuở.

### **CON DƠI VÀ HAI CON CHỒN**

*Một con dơi rơi xuống đất và bị một con chồn bắt. Nhận thấy mình sắp bị giết chế tươi, nó cầu xin tha mạng. Con chồn đáp rằng nó không thể để cho dơi đi thoát, vì chồn luôn luôn bị xem là kẻ thù tự nhiên của các loài chim. Dơi đáp rằng bản thân nó không phải là một con chim, mà là một con chuột. Nó đã xoay sở để tự giải thoát cho mình khỏi nguy cơ bằng cách đó. Sau đó, bị rơi lần thứ hai, dơi bị một con chồn khác bắt được. Nó lại van nài con chồn đừng ăn thịt nó. Con chồn thứ hai tuyên bố rằng nó tuyệt đối ghê tởm mọi loài chuột. Nhưng dơi sốt sắng khẳng định rằng nó không phải là chuột mà là một con dơi. Và thế là nó lại được thả cho đi. Và đó là cách làm thế nào nó tự cứu mình thoát chết hai lần bằng cách thay đổi một cái tên. Câu chuyện ngụ ngôn này cho thấy rằng không nhất thiết phải luôn tự giới hạn trong cùng một chiến thuật. Mà trái lại, nếu thích ứng được với hoàn cảnh, chúng ta có thể thoát khỏi nguy hiểm tốt hơn.*

**Truyện ngụ ngôn Aesop. thế kỷ 6 Tr. CN**

### **Diễn dịch**

Thực tế chạm trán với quân Phổ năm 1806 thật đơn giản: họ đã tụt hậu đến 50 năm. Các tướng lĩnh của họ đều già nua, và thay vì tìm cách thích ứng với hoàn cảnh hiện tại, họ lặp lại những công thức hữu hiệu của quá khứ. Quân đội của họ di chuyển chậm, binh lính của họ hành quân như người máy. Các tướng lĩnh Phổ có nhiều dấu hiệu cảnh báo cho tai họa của họ: quân đội của họ không thao tác tốt trong cuộc giao chiến hiện thời, một số sĩ quan Phổ đã cố động cho sự cải cách, và cuối cùng nhưng không kém quan trọng, họ đã có mười năm nghiên cứu Napoleon – các chiến lược cách tân của ông, tốc độ và sự linh hoạt khi tấn công kẻ thù của quân Pháp. Hiện thực đã bày ra trước mắt họ, thế nhưng họ vẫn làm ngơ nó. Thật sự, họ tự nhủ với mình rằng Napoleon chính là kẻ phải chịu số phận hẩm hiu.

Bạn có thể cho rằng quân đội Phổ chỉ là một ví dụ lịch sử thú vị, nhưng trong

thực tế có khả năng là chính bạn cũng sẽ bước theo cùng chiều hướng đó. Điều hạn chế các cá thể cũng như những quốc gia là không có khả năng đương đầu với hiện thực để nhìn sự việc đúng theo bản chất của nó. Khi già hơn, chúng ta trở nên mọt rỗ vào quá khứ. Thói quen đã chiếm lĩnh. Điều gì đó trước đây đã từng hữu hiệu trở thành một học thuyết, một nơi trú ẩn để bảo vệ chúng ta trước hiện thực. Sự lặp lại thay thế cho sự sáng tạo. Chúng ta hiếm khi nhận thấy chúng ta đã làm điều này, vì việc nhìn thấy nó đang diễn ra trong tâm trí chúng ta là điều không thể thực hiện được. Rồi sẽ có một Napoleon trẻ băng ngang con đường của bạn, một con người không xem trọng truyền thống, kẻ chiến đấu theo những phương cách mới. Chỉ khi đó chúng ta mới thấy rằng những cách thức suy nghĩ và phản ứng của chúng ta đã tụt hậu.

Đừng bao giờ cho là các thành công đã qua của bạn đương nhiên sẽ tiếp tục trong tương lai. Thật ra, các thành công trong quá khứ của bạn chính là những chướng ngại vật lớn nhất của bạn: mỗi trận đánh, mỗi cuộc chiến tranh, đều khác biệt nhau, và bạn không thể cho rằng cái đã từng hữu hiệu trước đây sẽ hữu hiệu vào lúc này. Bạn phải cắt lìa bản thân khỏi quá khứ và mở to mắt nhìn vào hiện tại. Khuynh hướng chiến đấu theo cuộc chiến tranh vừa qua sẽ đưa bạn tới cuộc chiến tranh cuối cùng.

*Năm 1806, khi các tướng Phổ rơi vào cạm bẫy hàm rộng hoác của thảm họa bằng cách sử dụng đội hình chiến đấu tạt sườn của Đại đế Frederick, đó không phải là trường hợp của một phong cách mà sự hữu dụng của nó đã lỗi thời, mà là sự nghèo nàn trí tưởng tượng cùng cực do thói quen thường nhật dẫn tới. Kết quả là quân đội Phổ dưới quyền của Hohenlohe đã sụp đổ hoàn toàn hơn bất kỳ quân đội nào khác từng sụp đổ trên chiến địa.*

Carl von Clausewitz, Về chiến tranh (1780-1831)

## **CUỘC CHIẾN TRANH HIỆN TẠI**

Năm 1605, Miyamoto Musashi, một samurai vốn lừng danh kiếm sĩ từ khi 21 tuổi, đã bị thách đấu tay đôi. Kẻ thách đấu là một thanh niên tên Matashichiro, xuất thân từ gia đình Yoshioka, một gia tộc nổi danh về kiếm thuật. Hồi đầu năm ấy Musashi đã đánh bại Genzaemon, cha của Matashichiro, trong một cuộc đấu tay đôi. Vài hôm sau, ông đã giết chết em trai của Genzaemon trong một cuộc đấu kiếm khác. Gia đình Yoshioka muốn phục thù.

*Tôi chưa bao giờ đọc bất cứ một luận thuyết nào về chiến lược...Khi chiến đấu, chúng tôi không theo một sách vở nào cả.*

**Mao Trạch Đông, 1893-1976**



Bạn bè của Musashi đánh hơi thấy có cạm bẫy trong sự thách thức của Matashichiro và đề nghị đi cùng ông tới nơi thách đấu, nhưng Musashi đi một mình. Ở những cuộc đấu khác với những người trong họ Yoshioka, ông đã trêu tức họ bằng việc xuất hiện muộn hàng giờ, tuy nhiên, lần này ông đến thật sớm và nấp vào một lùm cây. Matashichiro đến với một toán hầu cận nhỏ. Musashi sẽ “tới muộn như thường lệ”, một người trong bọn nói, “nhưng cái trò ấy sẽ chẳng còn có hiệu quả gì với chúng ta nữa!” Tự tin với cuộc phục kích của họ, hầu cận của Matashichiro nằm xuống nấp sau đám cỏ. Đột nhiên Musashi phóng ra từ sau chỗ nấp và hét lớn: “Ta đã chờ đợi đủ rồi. Rút kiếm ra!” Chỉ bằng một nhát kiếm, ông đã giết chết Matashichiro, rồi lui về một góc để đối phó với bọn còn lại. Cả bọn nhô lên, nhưng đều mất cảnh giác và giật mình, và thay vì bao vây Musashi, chúng đứng thành một hàng lộn xộn. Musashi chỉ việc chạy dọc theo hàng người đứng sững sờ, giết hết tên này tới tên khác trong vòng vài giây.

Chiến thắng của Musashi đã xác nhận tư cách kiếm sĩ lớn nhất nước Nhật của ông. Lúc bấy giờ, ông lang thang khắp nước để tìm những trận đấu tương xứng. Ở một thị trấn nọ, ông nghe đồn về một chiến binh bất khả chiến bại tên là Baiken. Vũ khí của ông ta là một lưỡi hái và một sợi dây xích có gắn một quả trùy thép ở đầu dây, Musashi muốn trông thấy hai thứ vũ khí đó hoạt động, nhưng Baiken khước từ: cách duy nhất để xem chúng hoạt động, Baiken đáp, là trong một trận đấu.

### ***LÀM MỚI TINH THẦN***

*Khi người và đối thủ của người giao chiến mà không biết đến bao giờ mới kết thúc, người cần áp dụng một kỹ thuật hoàn toàn khác hẳn. Bằng cách thư giãn tinh thần và đổi mới kỹ thuật, khi tiếp tục chiến đấu với địch thủ, người sẽ tìm ra một điểm thời gian thích hợp để đánh bại y. Bất kỳ lúc nào người và đối thủ của người trở nên uể oải, người phải ngay lập tức vận dụng một phương thức khác trong việc đối phó với đối thủ để chiến thắng y.*

***Ngũ luân thư, Miyamoto Musashi 1584-1645***

Một lần nữa các bằng hữu của Musashi chọn con đường an toàn: họ nài nỉ ông hãy tránh đi. Không có người nào đến được gần để đánh bại Baiken, vũ khí của ông ta không thể bị hạ: khi quay tròn quả trùy thép trong không khí để tạo xung lực, ông ta sẽ ép đối thủ lùi lại không ngừng, rồi phóng quả trùy vào mặt kẻ đó. Đối thủ của Baiken có thể gạt được quả trùy ra, nhưng trong khi tay kiếm của anh ta đang bị khóa, Baiken sẽ hạ thủ chém đứt cổ anh ta.

Làm ngơ những cảnh báo của bạn bè, Musashi thách đấu với Baiken và xuất hiện ở túp lều của ông ta với hai thanh kiếm, một dài, một ngắn. Baiken chưa

bao giờ trông thấy ai đánh nhau với hai thanh kiếm. Và thay vì chờ Baiken tấn công, Musashi tấn công trước, đẩy đôi thủ ngã ngửa ra. Baiken ngần ngừ tung quả trùy, vì Musashi có thể đỡ nó bằng một kiếm và tấn công ông ta bằng thanh kiếm còn lại. Khi ông ta đang tìm một sơ hở, Musashi đột ngột làm ông ta mất thăng bằng với một cú tấn công bằng thanh kiếm ngắn và rồi, trong chớp mắt, thanh kiếm dài lao theo, xuyên qua người Baiken, hạ sát kẻ từng là bậc thầy bất khả chiến bại.

Vài năm sau đó, Musashi nghe đồn về một võ sĩ lớn tên là Sasaki Ganryu. Ông ta sử dụng một thanh kiếm rất dài – một thứ vũ khí đẹp lạ lùng, có vẻ như toát ra một thứ linh hồn chiến trận nào đó. Trận đấu này có thể là cuộc thử nghiệm cuối cùng của Musashi. Ganryu nhận lời thách đấu; cuộc đấu sẽ diễn ra trên một đảo nhỏ gần nhà của ông ta.

*Bị ám ảnh bởi ý tưởng về sự chiến thắng là một căn bệnh. Bị ám ảnh bởi ý tưởng về việc sử dụng kiếm thuật của người cũng là một căn bệnh. Bị ám ảnh bởi ý tưởng về việc sử dụng mọi thứ mà người đã học được và bởi ý tưởng về việc tấn công cũng thế. Cũng là một căn bệnh khi bị ám ảnh và gắn chặt vào ý tưởng tự người có thể thoát ra khỏi những căn bệnh đó. Một căn bệnh ở đây là một đầu óc bị ám ảnh cứ bám chặt vào một điều gì đó. Bởi lẽ tất cả các căn bệnh này đều nằm trong tâm trí người, người phải thoát ra khỏi chúng để ổn định lại tâm trí của mình.*

***Takuan, Nhật Bản, 1573-1645***

Vào sáng ngày thi đấu, hòn đảo đông nghịt người. Một trận đấu giữa hai chiến binh như thế chưa từng xảy ra. Ganryu tới đúng giờ, nhưng Musashi đến muộn, rất muộn. Một giờ trôi qua, rồi hai giờ; Ganryu nổi cáu. Cuối cùng, một con thuyền tiến về phía hòn đảo. Người trên thuyền đang nằm, có vẻ như đang vót nhọn một mái chèo dài, đó là Musashi. Dường như ông đang chìm vào suy tưởng, nhìn ngơ ngẩn những đám mây. Khi con thuyền cập vào bờ, ông cột một tấm khăn lau bản thiu quanh đầu rồi nhảy khỏi thuyền, vung chiếc mái chèo dài hơn thanh kiếm lừng danh của Ganryu. Con người lạ lùng này đến với trận đấu lớn nhất trong đời ông ta với một mái chèo thay cho thanh kiếm và một cái khăn lau thay một dải lụa buộc đầu.

Ganryu hét lên căm phẫn: “Có phải người sợ ta đến nỗi người đã bội ước với lời hẹn có mặt ở đây trước tám giờ?” Musashi im lặng nhưng tiến đến gần hơn. Ganryu rút thanh kiếm tuyệt diệu của mình ra và ném vỏ kiếm lên mặt cát. Musashi mỉm cười: “Sasaki, ông đã đến hơi xúi quẩy.” “Ta? Bị đánh bại? Không thể nào!” “Có kẻ chiến thắng nào trên đời này lại vứt bỏ vỏ kiếm của mình xuống biển?” Musashi đáp. Nhận xét khó hiểu này chỉ làm Ganryu thêm giận dữ.

Thế rồi Musashi tấn công, chĩa đầu mái chèo vót nhọn vào đôi mắt đối thủ.

Ganryu nhanh nhẹn giơ kiếm chém vào đầu Musashi nhưng trượt, chỉ cắt đứt tấm khăn lau thành hai mảnh. Trước đây ông ta chưa bao giờ đánh trượt. Cùng lúc đó, Musashi hạ thanh kiếm gỗ của mình xuống, hất ngã Ganryu. Đám khán giả nín thở. Khi Ganryu vùng dậy, Musashi hạ sát ông ta với một cú đâm vào đầu. Rồi, sau khi nhã nhặn cúi chào những người dự khán trận đấu, ông quay xuống thuyền, bình thản bỏ đi như khi tới. Từ đó trở đi, Musashi được xem là một kiếm sĩ không có đối thủ tương đương.

*Ai cũng có thể hoạch định một chiến dịch, nhưng ít người có thể tiến hành chiến tranh, bởi vì chỉ có một thiên tài quân sự thật sự mới có thể xử trí được cả bước phát triển và các hoàn cảnh*  
**Napoleon Bonaparte, 1769-1821**

### **Diễn dịch**

Miyamoto Susashi, tác giả của cuốn “*The Book of Five Rings*” đã thắng tất cả mọi trận đấu tay đôi vì một lý do: trong mỗi trường hợp ông đều điều chỉnh chiến lược của mình thích ứng với đối thủ và hoàn cảnh lúc bấy giờ. Với Matashichiro ông quyết định đó là thời gian để tới sớm, điều mà ông chưa bao giờ làm trong những trận đấu trước. Chiến thắng đối thủ đông hơn phụ thuộc vào sự kinh ngạc, vì thế ông phóng ra khi đối thủ của ông đang nằm; rồi, khi đã hạ sát kẻ cầm đầu, ông chiếm một vị trí khiến đối thủ phải tấn công thay vì bao vây, điều ắt là nguy hiểm hơn nhiều đối với ông. Với Baiken, chỉ đơn giản là vấn đề sử dụng hai thanh kiếm và chiếm thượng phong, không để ông ta có thì giờ phản ứng một cách thông minh với sự lạ thường này. Với Ganryu, ông xác định là phải chọc giận và hạ nhục đối thủ ngạo mạn của mình – thanh kiếm gỗ, một thái độ hành xử thờ ơ, chiếc khăn lau bản thủ thay cho dải băng buộc tóc, lời nhận xét khó hiểu, sự tấn công vào mắt.

Các đối thủ của Musashi cậy vào tuyệt kỹ của họ, vào những thanh kiếm hào nhoáng, những vũ khí phi chính thống. Điều đó cũng tương tự như việc chiến đấu theo trận chiến vừa qua: thay vì phản ứng với hiện thời, họ cậy vào sự rèn luyện, vào kỹ thuật, vào cái đã có hiệu quả trước đó. Musashi, người đã nắm bắt được yếu tính của chiến lược ngay từ khi còn rất trẻ, đã biến sự cứng nhắc đó thành thất bại của họ. Ý nghĩ đầu tiên của ông về nước cờ đầu là phải mang đến sự kinh ngạc cho đối thủ đặc thù này. Rồi ông bám chặt vào khoảnh khắc đó: khi đã phá vỡ thế cân bằng của đối thủ vì một điều gì đó bất ngờ, ông quan sát thật kỹ, rồi phản ứng với một hành động khác, thường là ứng tác, biến sự mất cân bằng của đối phương thành thất bại và cái chết.

### ***Sấm [Chân] và Gió [Tôn]:***

*Tượng trưng cho THỜI THỂ. Nhờ vậy mà bậc quân tử luôn kiên định và không thay đổi phương hướng. Sấm động và gió nổi; cả hai là những ví dụ của sự chuyển động tột cùng và do đó dường như chính là phần nghĩa của thời thể, nhưng những quy luật điều hành sự tiêu và trưởng, sự đến và đi của chúng, thì tồn tại. Cũng như vậy, sự độc lập của người quân tử không dựa trên sự cứng nhắc và bất biến của cá tính. Người quân tử luôn luôn song hành với thời gian và đổi thay cùng nó. Cái tồn tại lâu dài là định hướng không nghiêng lệch, quy luật nội hàm của bản thể anh ta, cái xác quyết mọi hành động của anh ta,*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, khoảng thế kỷ 8 Tr. CN***

Khi chuẩn bị bản thân cho chiến tranh, bạn phải tự rũ bỏ những huyền thoại và nhận thức sai lầm. Chiến lược không phải là vấn đề hiểu biết một chuỗi các chuyển động hay các ý tưởng để làm theo như một công thức nấu ăn; chiến thắng không có một công thức thần kỳ nào cả. Các ý tưởng đơn giản chỉ là các dưỡng chất cho đất trồng: chúng nằm trong não bạn như là những tiềm năng, để trong độ nóng của khoảnh khắc chúng có thể gọi nên một hướng đi, một phản ứng sáng tạo và tương thích. Hãy thoát ra khỏi mọi thân tượng – những quyền sách, các kỹ thuật, các công thức, những thứ vũ khí hào nhoáng – và học cách trở thành chiến lược gia cho chính bạn.

*Do vậy, chiến thắng trong chiến trận không thể lặp lại – chúng tự khoác lấy hình thức khi đáp lại những tình huống thay đổi không ngừng.*

Tôn Tử (thế kỷ 4 Tr. CN)

### **NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN**

Khi nhìn lại một kinh nghiệm không vui hoặc khó chịu chúng ta không thể tránh khỏi ý nghĩ: giá mà ta đã nói hoặc làm  $x$  thay vì  $y$ , giá mà ta có thể làm lại điều đó. Nhiều vị tướng đã đánh mất lý trí trong độ nóng của chiến cuộc, và rồi khi nhìn lại, họ đã nghĩ tới một chiến thuật, một thủ đoạn mà lẽ ra đã làm đổi thay mọi sự. Ngay bản thân Hoàng tử Hohenlohe, nhiều năm sau đó, đã có thể nhận ra ông đã làm hỏng việc chiếm lại Vierzehnheiligen ra sao. Tuy nhiên, vấn đề không phải là vì chúng ta chỉ nghĩ ra giải pháp khi đã muộn. Vấn đề là vì chúng ta cứ tưởng rằng tri thức là cái còn thiếu: giá mà chúng ta biết nhiều hơn, giá mà chúng ta suy nghĩ về nó một cách cẩn trọng hơn. Đó hoàn toàn là cách tiếp cận sai lầm. Điều khiến chúng ta lạc lối ngay từ đầu là việc chúng ta không hòa hợp với phút giây hiện tại, không cảm nhận được các tình huống. Chúng ta lắng nghe các ý tưởng của chính chúng ta, phản ứng lại những thứ đã diễn ra trong quá khứ, vận dụng các học thuyết

và các ý tưởng mà chúng ta đã tiêu hóa từ lâu nhưng chẳng có quan hệ gì với tình thế khó khăn hiện tại. Càng sách vở hơn, lý thuyết hơn, suy tư hơn, chỉ càng khiến cho vấn đề tệ hại hơn.

*Chính sách của tôi là chẳng có chính sách gì hết.*  
**Abraham Lincoln 1809-1865**

**Thấu hiểu:** Các vị tướng vĩ đại nhất, các chiến lược gia sáng tạo nhất, nổi bật không phải là vì họ có nhiều kiến thức hơn mà là vì, khi cần, họ có thể rũ bỏ các ý niệm có trước đó để tập trung hoàn toàn vào phút giây hiện tại. Đó là cách thức sự sáng tạo lên tiếng và các cơ hội được nắm bắt. Kiến thức, kinh nghiệm và các học thuyết có nhiều giới hạn: không có một lượng suy ngẫm trước nào có thể chuẩn bị cho bạn khi đối phó với những hỗn độn của cuộc đời, với những khả năng vô hạn của khoảnh khắc đó. Triết gia chiến tranh vĩ đại Carl von Clausewitz gọi điều này là “sự xung đột chiến lược”: sự khác biệt giữa các phương án của chúng ta với cái thực sự xảy ra. Vì sự xung đột chiến lược là bất khả kháng, tâm trí chúng ta phải có khả năng bám theo sự thay đổi và thích ứng với sự bất ngờ. Càng điều chỉnh tốt các ý tưởng của chúng ta với các tình huống thay đổi bao nhiêu, các phản ứng của chúng ta đối với chúng càng có tính xác thực bấy nhiêu. Càng đánh mất bản thân ở những học thuyết đã được tiêu hóa trước và các kinh nghiệm cũ bao nhiêu, phản ứng của chúng ta càng không thích hợp và có tính ảo tưởng bấy nhiêu. Phân tích xem điều gì đã sai lệch trong quá khứ là chuyện đáng làm, nhưng quan trọng hơn là phát triển khả năng tư duy ngay trong một thời điểm cụ thể. Theo cách đó, bạn sẽ phạm phải ít sai lầm hơn nhiều để phân tích.

*Nếu bạn đặt một bầu đựng nước rỗng trên mặt nước và chạm vào nó, nó sẽ nghiêng sang một bên. Bất kể bạn cố gắng thế nào, nó không thể đứng yên. Tâm trí của một người đã đạt tới trạng thái cuối cùng không gắn chặt vào bất cứ điều gì, dù chỉ một giây. Nó cũng giống như một bầu đựng nước rỗng trên mặt nước bị đẩy đưa theo sóng.*

**Takuan, Nhật Bản, 1573-1645**

Hãy xem tâm trí như một dòng sông: càng chảy nhanh, nó càng có nhiều khả năng đuổi kịp hiện tại và đáp ứng với sự thay đổi. Cũng như càng chảy nhanh nó càng đổi mới bản thân tốt hơn và sức mạnh của nó càng lớn. Các ý tưởng có tính ám ảnh, những kinh nghiệm cũ (dù là những thương tổn hay những thành công), và các ý niệm sẵn có giống như đá cuội và bùn trong dòng sông ấy, đọng xuống, chai cứng ở đó và kèm giữ nó lại. Dòng sông ngừng chảy; sự ứ đọng diễn ra. Bạn phải thường xuyên tiến hành chiến tranh với khuynh hướng này của tâm trí.

Bước đầu tiên đơn giản là nhận thức về quá trình đó và sự cần thiết phải chiến đấu với nó. Bước thứ hai là theo một vài chiến thuật có thể giúp bạn duy trì dòng chảy tự nhiên của tâm trí.

**Kiểm nghiệm lại mọi niềm tin và nguyên tắc mật thiết nhất của bạn.** Khi có người hỏi Napoleon rằng ông đi theo nguyên tắc chiến tranh nào, ông đáp lại ông không theo nguyên tắc nào hết. Thiên tài của ông là khả năng đáp ứng với mọi tình huống, khả năng vận dụng tốt nhất cái ông có được – ông là một con người cơ hội vào bậc thượng thừa. Tương tự, nguyên tắc duy nhất của bạn cũng nên là không có nguyên tắc nào hết. Tin rằng chiến lược có những quy luật bất khả dịch chuyển hay các quy tắc muôn đời là đứng vào một vị trí cứng nhắc, bất động dẫn tới sự suy vong của bạn. Tất nhiên việc nghiên cứu lịch sử và lý thuyết có thể mở rộng thế giới quan của bạn, nhưng bạn phải có khuynh hướng theo lý thuyết chiến đấu để không trở thành giáo điều. Hãy tàn bạo với quá khứ, với truyền thống, với những cách thức hành xử xưa cũ. Hãy tuyên chiến với những thần tượng và những tiếng nói của quy ước nằm trong đầu bạn.

Học vấn của chúng ta cũng thường là một vấn đề. Trong Thế chiến II, lính Anh đánh nhau với lính Đức trong những sa mạc ở Bắc Phi, và lính Anh được đào tạo rất kỹ trong chiến tranh xe tăng; bạn có thể nói rằng họ đã thấm nhuần mọi lý thuyết về nó. Về sau trong chiến dịch, họ phối hợp với những đạo quân Mỹ có ít kiến thức hơn trong các chiến thuật này. Tuy nhiên, chẳng bao lâu lính Mỹ bắt đầu chiến đấu theo một cách thức ngang ngửa nếu không nói là hơn hẳn phong cách của lính Anh; họ thích ứng với sự linh động của kiểu đánh nhau trên sa mạc mới mẻ này. Theo lời của chính Field Marshal Erwin Rommel, chỉ huy trưởng quân đội Đức ở Bắc Phi, “Lính Mỹ... đã học được nhiều điều bổ ích hơn so với lính Anh từ kinh nghiệm của họ ở châu Phi, điều này xác nhận cho chân lý nói rằng giáo dục thì dễ hơn là giáo dục lại.”

Ý của Rommel là giáo dục có khuynh hướng nhồi nhét những lời giáo huấn vào bộ óc ù lì. Ở giữa trận chiến, những bộ óc được đào luyện có thể sẽ rút lại phía sau – chúng tập trung vào những quy tắc đã được học hơn là vào những tình huống thay đổi của chiến trận. Khi bạn đối mặt với một hoàn cảnh mới, thông thường tốt hơn hết nên nghĩ rằng bạn chẳng biết gì cả và bạn cần khởi sự học lại mọi thứ. Việc quét khỏi đầu óc bạn mọi thứ mà bạn nghĩ bạn đã biết, ngay cả những ý tưởng mật thiết nhất, sẽ đem lại cho bạn khoảng trống tinh thần để học hỏi tiếp thu các kinh nghiệm hiện tại – ngôi trường học tốt nhất. Bạn sẽ phát triển các cơ bắp chiến lược của chính mình thay vì trông cậy vào lý thuyết và sách vở của những người khác.

**Tẩy sạch khỏi ký ức cuộc chiến vừa qua.** Cuộc chiến mà bạn vừa trải qua là một mối nguy cơ, ngay cả khi bạn thắng. Nếu thắng, bạn sẽ có khuynh hướng lặp lại những chiến lược bạn vừa sử dụng, bởi lẽ thành công khiến

chúng ta lười nhác và tự mãn; nếu thua, bạn có thể bốc đồng và do dự. Đừng nghĩ tới cuộc chiến vừa qua; bạn sẽ không có khoảng cách [cần thiết] và sự suy xét độc lập. Thay vì vậy, hãy làm bất cứ điều gì có thể để xóa nó khỏi tâm trí bạn. Trong cuộc chiến tranh Việt Nam, tướng Võ Nguyên Giáp đã có một nguyên tắc tấn công đơn giản: sau một chiến dịch thành công, ông thường tự thuyết phục mình rằng nó thật sự là một thất bại. Kết quả là ông không bao giờ say men chiến thắng, và không bao giờ lặp lại cùng một chiến lược ở trận đánh kế tiếp. Hơn thế, ông phải tư duy thông qua từng hoàn cảnh một bằng cách khác.

Ted Williams, có lẽ là tay làm bàn bóng chày [*hitter*] cừ khôi nhất, có quan điểm luôn cố quên cơ hội làm bàn vừa qua của mình. Dù là anh đã thực hiện được một cú *home run*<sup>2</sup> hay một cú *strikeout*, anh cũng gạt nó lại sau lưng. Không bao giờ có hai cơ hội làm bàn giống như nhau, ngay cả khi chống lại cùng một *pitcher*, và Williams muốn có một đầu óc cởi mở. Anh không chờ tới trận đấu kế tiếp để quên: ngay giây phút quay lại băng ghế dự bị, anh bắt đầu tập trung vào điều sẽ xảy ra trong trận đấu đang tiếp diễn. Chú tâm vào các chi tiết của hiện tại là cách tốt nhất để đẩy quá khứ ra khỏi đầu óc và quên đi trận chiến vừa qua.

**Giữ cho tâm trí luôn vận động.** Khi còn là trẻ con, tâm trí của chúng ta không bao giờ ngưng nghỉ. Chúng ta mở rộng đầu óc để đón chào những kinh nghiệm mới và thẩm thấu chúng càng nhiều càng tốt. Chúng ta học hỏi nhanh, vì thế giới xung quanh kích thích chúng ta. Khi cảm thấy buồn nản hay thất vọng, chúng ta thường tìm ra một cách thức đầy sáng tạo nào đó để đạt điều chúng ta muốn và rồi nhanh chóng quên đi vấn đề khi có cái gì đó mới mẻ băng ngang con đường của chúng ta.

Tất cả những chiến lược gia vĩ đại – Alexander Đại đế, Napoleon, Musashi – về phương diện này cũng giống như trẻ con. Thỉnh thoảng, trên thực tế, thậm chí họ còn hành động như trẻ con. Nguyên nhân rất đơn giản: các chiến lược gia siêu hạng nhìn sự việc theo bản thân chúng. Họ nhạy cảm cao độ với các nguy cơ và các cơ may. Không có gì còn nguyên như cũ trong cuộc đời, và việc bắt kịp các tình huống khi chúng đổi thay đòi hỏi một khả năng tinh thần linh hoạt như nước. Các chiến lược gia vĩ đại không hành động theo các ý tưởng có sẵn; họ đáp ứng với thời điểm hiện tại, như trẻ con. Tâm trí họ luôn luôn vận động, và họ luôn luôn thích thú tò mò. Họ nhanh chóng quên đi quá khứ – hiện tại thú vị hơn nhiều.

*Bại trận thì cay đắng. Cay đắng đối với người lính bình thường, nhưng cay đắng gấp ba đối với vị tướng của anh ta. Người lính có thể tự an ủi với ý nghĩ rằng, dù kết quả ra sao, anh đã thực hiện bổn phận một cách trung thành và kiên định, nhưng nếu một vị chỉ huy không chiến thắng,*

ông ta đã thất bại trong việc thi hành bốn phân – vì đó là bốn phân của ông ta. Ông ta không có ai để so sánh. Ông ta sẽ lược lại trong đầu mọi sự kiện của chiến dịch. “Ở đây”, ông ta có thể nghĩ, “Ta đã sai lầm; ở đây ta đã dao động vì sợ hãi khi lẽ ra ta cần táo bạo; ở đó lẽ ra ta nên chờ đợi để tập trung sức mạnh, chứ không nên tấn công từng phần; ở thời điểm như thế ta đã không nắm được cơ hội khi nó được đưa tới cho ta.” Ông ta sẽ nhớ tới những người lính mà ông ta ra lệnh tấn công đã thất bại và không quay về nữa. Ông ta sẽ nhớ lại ánh mắt của những người tin cậy vào ông ta. “Ta đã làm cho họ bại trận,” ông ta sẽ tự nhủ với mình, “và làm cho đất nước ta bại trận!” Ông ta sẽ nhìn thấy bản thân đúng như cái mà ông ta là: “một viên tướng bại trận!” Trong một giờ đen tối ông ta sẽ tự vấn mình và nghi vấn về những nền tảng của sự lãnh đạo và nhân cách của ông ta. Và rồi ông ta phải dừng lại! Vì nếu lại tiếp tục chỉ huy chiến đấu, ông ta phải rũ bỏ mọi hối tiếc, và dẫm chân lên chúng khi chúng cào cấu vào ý chí và lòng tự tin của ông ta. Ông ta phải đập tan những cuộc tấn công mà chính ông ta mang đến cho bản thân mình này, và gạt bỏ mọi ngờ vực sinh ra từ sự thất bại. Quên chúng đi, và chỉ nhớ những bài học đã học được từ sự thất bại – chúng có nhiều hơn là từ sự chiến thắng.

### ***Chuyển bại thành thắng, William Slim, 1897-1970***

Tư tưởng gia vĩ đại Hy Lạp Aristotle cho rằng cuộc đời được xác định bởi sự vận động. Cái gì không vận động thì đã chết. Cái gì có tốc độ và sự linh động thì có nhiều tiềm năng, nhiều sức sống hơn. Tất cả chúng ta đều khởi đầu với một bộ óc linh động của một Napoleon, nhưng khi lớn lên, chúng ta có khuynh hướng trở nên giống như những người Phô. Bạn có thể nghĩ rằng cái mà bạn muốn có lại từ tuổi trẻ là ngoại hình của bạn, là vẻ đẹp thể chất của bạn, là những niềm vui giản dị của bạn; nhưng cái mà bạn thật sự cần là sự linh hoạt của tâm trí mà bạn đã từng có trước đây. Bất cứ khi nào bạn thấy rằng các ý tưởng của bạn xoay quanh một chủ thể hay ý tưởng cụ thể nào – một nỗi ám ảnh, một nỗi oán giận – hãy buộc chúng lướt qua nó. Tự làm cho mình xao lãng đi bằng những gì đó khác. Như một đứa bé, hãy tìm một cái gì mới để thăm thấu, một cái gì đó đáng để tập trung chú ý. Đừng lãng phí thời gian vào những thứ mà bạn không thể thay đổi hay gây ảnh hưởng. Hãy cứ luôn vận động.

**Thăm thấu tinh thần của các thời đại.** Xuyên suốt lịch sử của chiến tranh, có những trận đánh cổ điển mà trong đó quá khứ đã chạm trán với tương lai trong một sự không tương hợp vô vọng. Nó đã xảy ra vào thế kỷ thứ bảy, khi người Ba Tư và Byzantine giáp mặt với các đạo quân Hồi giáo vô địch, với hình thức chiến đấu trên sa mạc mới mẻ của họ; hay vào nửa đầu thế kỷ 13, khi quân Mông Cổ sử dụng sự vận động không ngưng nghỉ để chinh phục



các đội quân hùng mạnh của Nga và các nước châu Âu; hay vào năm 1806, khi Napoleon đánh tan quân Phổ ở Jena. Trong từng trường hợp đội quân thống trị đã phát triển một phương cách chiến đấu tối đa hóa một hình thức kỹ thuật mới hay một trật tự xã hội mới.

Bạn có thể tái sản xuất hiệu quả này ở một tỷ lệ nhỏ bé hơn bằng cách hòa hợp bản thân với tinh thần của các thời đại. Việc phát triển khả năng dò tìm các khuynh hướng chưa lên tới đỉnh đòi hỏi phải làm việc và nghiên cứu, cũng như sự linh hoạt để thích ứng với các khuynh hướng đó. Khi bạn già hơn, tốt nhất là thay đổi phong cách của bạn theo từng giai đoạn. Trong kỷ nguyên vàng của Hollywood, phần đông các nữ diễn viên có một sự nghiệp rất ngắn. Nhưng Joan Crawford đã chiến đấu với hệ thống phim trường và xoay xở để có một sự nghiệp lâu dài đáng kể bằng cách thường xuyên thay đổi phong cách của bà, từ một phụ nữ quyền rũ sang vai chính *noir*, rồi tới nữ hoàng tôn kính. Thay vì cứ gấn bó một cách tình cảm với một một của thời qua, bà có thể nhận thức được một xu thế đang lên và đi theo nó. Bằng cách thường xuyên thích nghi và thay đổi phong cách của bạn, bạn sẽ tránh được những cạm bẫy của các cuộc chiến trước đây của bạn. Ngay khi mọi người vừa cảm thấy họ biết bạn, bạn sẽ phải thay đổi.

**Đảo lộn tiến trình.** Tiểu thuyết gia Nga vĩ đại Fyodor Dostoyevsky bị mắc chứng động kinh. Ngay trước một cơn động kinh, ông thường trải qua một khoảnh khắc xuất thần dữ dội, mà ông đã mô tả như là một cảm giác đột nhiên bị tràn ngập bởi hiện thực, một viễn tượng nhất thời về thế giới chính xác như chính nó. Sau đó ông thường thấy mình trở nên chán nản, vì viễn tượng này đã bị đẩy lùi bởi những thói quen và sinh hoạt của đời sống thường nhật. Trong những cơn sàu não đó, muốn cảm thấy lại sự gắn gũi với hiện thực đó, ông thường tới sòng bạc gần nhất và chơi hết tất cả số tiền đang có. Ở đó hiện thực thường ngự trị ông: sự tiện nghi và nếp sống hàng ngày biến mất, các khuôn mẫu nhạt nhẽo vỡ tan. Sau khi cân nhắc lại mọi thứ, ông có thể có lại năng lượng sáng tạo của mình. Đây là nơi gần nhất mà ông có thể tìm đến một cách tự chủ cảm giác xuất thần mà ông có được thông qua chứng động kinh. Phương thức của Dostoyevsky hơi cực đoan, nhưng đôi khi bạn cần phải tự thức tỉnh bản thân, mở lối thoát khỏi vòng tay của quá khứ. Điều này có thể mang hình thức của sự nghịch đảo tiến trình của bản thân bạn, thực hiện ngược hẳn với cái mà bạn thường thực hiện một cách bình thường trong bất kỳ hoàn cảnh sẵn có nào, tự đặt mình vào một tình huống bất thường nào đó, hay nói chính xác là một khởi đầu mới. Trong những hoàn cảnh đó tâm trí phải xử lý một hiện thực mới, và nó gắn với đời sống. Sự thay đổi có thể đáng báo động, nhưng nó cũng dễ chịu – thậm chí còn vui vẻ nữa.

*Biết rằng mình đang ở trong một điều kiện xác định, một trạng thái xác*

*định, là đã sẵn sàng cho tiến trình tự do; nhưng một người không nhận thức được về điều kiện của mình, cuộc đấu tranh của mình, cố trở thành một cái gì đó khác với chính con người anh ta, sẽ mang tới thói quen. Do vậy, hãy luôn in trí rằng chúng ta muốn kiểm tra thực tại/yếu tính (what is), quan sát và nhận thức một cách chính xác đâu là thực tại/yếu tính, mà không đặt bất kỳ định kiến nào lên nó, không diễn dịch gì nó cả. Cần có một tâm trí sắc sảo phi thường, một con tim mềm dẻo phi thường, để nhận thức và đi theo thực tại, bởi vì thực tại luôn thường xuyên vận động, thường xuyên trải qua một quá trình chuyển hóa, và nếu tâm trí bị buộc phải tin tưởng, để hiểu biết, nó thôi theo đuổi, nó thôi đi theo sự vận động nhanh chóng của thực tại. Thực tại không tĩnh tại, chắc chắn thế – nó di động một cách thường xuyên, như bạn sẽ thấy nếu bạn quan sát nó một cách cẩn thận. Để đi theo nó, bạn cần một tâm trí rất linh hoạt và một trái tim mềm dẻo – điều bị chối bỏ khi tâm trí tĩnh tại, gắn chặt vào một niềm tin, một định kiến, một sự đồng nhất; và một tâm trí và một trái tim khô cứng không thể theo đuổi một cách dễ dàng, linh hoạt, là thế đó.*

***Jiddu Krishnamurti, 1895-1986***

Những mối quan hệ thường dẫn tới một nỗi buồn chán nhất định có thể đoán trước được. Bạn làm điều mà bạn thường làm, những người khác đáp lại theo cách họ thường làm, và cứ thế quanh đi quẩn lại mãi. Nếu bạn nghịch đảo tiến trình, hành động theo một cung cách mới là bạn đã thay đổi toàn bộ động năng. Hãy thường xuyên thực hiện điều này để phá tung các khuôn mẫu sáo mòn của mối quan hệ và hướng nó tới những tiềm năng mới.

Hãy nghĩ về tâm trí bạn như một đạo quân. Các đạo quân phải thích ứng với sự phức tạp và hỗn độn của chiến tranh hiện đại bằng cách trở nên linh động và uyển chuyển. Sự mở rộng tốt độ của bước tiến hóa này là chiến tranh du kích. Nó khai thác sự hỗn độn bằng cách biến sự vô trật tự và sự không thể dự báo thành một chiến lược. Quân du kích không bao giờ dừng lại để bảo vệ một địa điểm hay thị trấn cụ thể nào; nó chiến thắng bằng cách luôn di động, tiến lên phía trước. Do không theo một khuôn mẫu cố định nào, nó khiến cho kẻ thù không có mục tiêu. Quân du kích không bao giờ lặp lại cùng một chiến thuật. Nó thích ứng với hoàn cảnh, thời điểm, địa thế nơi nó tự tìm ra nó. Không có mặt trận, không có một tuyến thông tin hay hậu cần cụ thể, cũng không có những cỗ xe di chuyển chậm. Quân du kích là sự vận động đơn thuần.

Đó là mô hình cho cách tư duy mới của bạn. Đừng áp dụng chiến thuật một cách cứng nhắc; đừng để tâm trí bạn cố định vị trí ở một chiến thuật nào, dựa vào bất kỳ địa điểm hoặc ý tưởng nào, lặp lại cùng những thủ đoạn không sức sống nào. Hãy tấn công vào các vấn đề hóc búa từ những góc độ mới, điều chỉnh theo hoàn cảnh và theo cái mà bạn có được. Bằng cách luôn vận

động bạn không để lộ một mục tiêu nào để kẻ thù bạn nhắm vào. Bạn khai thác sự hỗn loạn của thế giới thay vì bó tay theo nó.

**Hình ảnh:** Nước điều chỉnh hình dáng của nó theo bất cứ nơi nào nó đi động trong dòng chảy, đẩy những tảng đá khỏi lối đi của nó, bào mòn những đá cuội, nó không bao giờ dừng nó không bao giờ như cũ. Càng chảy nhanh, nó càng trong.

**Tư liệu:** Một số tướng của ta thua vì họ thực hiện mọi việc theo quy tắc. Họ biết điều mà Frederich đã thực hiện ở nơi này, và Napoleon đã thực hiện ở nơi khác. Họ luôn nghĩ về điều Napoleon sẽ làm... Tôi không đánh giá thấp giá trị của tri thức quân sự, nhưng nếu người ta tiến hành chiến tranh theo kiểu bảo lưu một cách nô lệ các quy tắc, họ sẽ thất bại... Chiến tranh có tính vận động tiến triển.

Ulysses S. Grant (1822-85)

## HOÁN VỊ

Không bao giờ có bất kỳ giá trị nào khi chiến đấu theo trận chiến vừa qua. Nhưng trong khi bạn đang loại bỏ khuynh hướng nguy hại đó, bạn phải tưởng tượng rằng kẻ thù của bạn cũng đang cố làm điều tương tự – đang cố học hỏi và điều chỉnh theo hiện tại. Một số thảm họa quân sự tồi tệ nhất trong lịch sử không đến từ việc chiến đấu theo cuộc chiến vừa qua nhưng từ sự giả đoán rằng đó là điều mà đối thủ của mình sẽ làm. Khi Saddam Hussein [cựu Tổng thống] của Iraq xâm lược Kuwait năm 1990, ông ta nghĩ rằng Hoa Kỳ chưa hồi phục được từ “hội chứng Việt Nam” – nỗi sợ những con số thương vong và mất mát đã từng gây đau khổ trong thời kỳ chiến tranh Việt Nam – và rằng nó sẽ tránh né chiến tranh hoàn toàn hoặc sẽ chiến đấu theo cách cũ, cố gắng thắng trận từ trên không thay vì trên mặt đất. Ông không nhận ra rằng quân đội Hoa Kỳ đã sẵn sàng cho một kiểu chiến tranh mới. Ghi nhớ: kẻ thất bại trong bất kỳ trận chiến nào có thể quá đau khổ khi phải đánh nhau lần nữa nhưng cũng có thể học hỏi được từ kinh nghiệm và tiến bộ. Hãy sẵn sàng. Trong chiến tranh, đừng bao giờ để kẻ thù làm bạn kinh ngạc.

### 3. GIỮA NHỮNG SỰ KIỆN RỐI LOẠN, ĐỪNG ĐÁNH MẤT SỰ MINH MẮN

#### CHIẾN LƯỢC ĐỐI TRỌNG

*Trong một chiến trận nóng bỏng, tâm trí con người có khuynh hướng mất cân bằng. Có quá nhiều điều mà bạn phải đương đầu trong cùng một lúc – những thất bại bất ngờ, những nghi vấn và chỉ trích từ các đồng minh của bạn. Phản ứng một cách quá nhạy cảm với nỗi sợ, sự ngã lòng hay tâm trạng thất vọng, là một điều nguy hiểm. Điều quan trọng sống còn là bạn phải giữ sự minh mẫn, duy trì các năng lực tinh thần dù cho hoàn cảnh ra sao. Bạn phải chủ động đề kháng lại sức ép cảm xúc ở thời điểm đó – luôn quyết đoán, tự tin và năng nổ cho dù có bất cứ điều gì ập lên bạn. Làm cho tâm trí cứng rắn hơn bằng cách đặt nó vào nghịch cảnh. Học cách tách rời bạn khỏi sự hỗn độn của cuộc chiến. Cứ để cho những người khác đánh mất sự tỉnh táo của họ; sự minh mẫn của bạn sẽ lái bạn ra khỏi tầm ảnh hưởng của họ và giữ cho bạn đi đúng hướng.*

*Sự minh mẫn phải đóng một vai trò lớn trong chiến tranh, lĩnh vực của sự bất ngờ, vì nó chẳng là gì khác hơn một khả năng luôn gia tăng trong việc xử trí với sự bất ngờ. Chúng ta khao khát sự bình tĩnh trong một cuộc đối đáp dễ dàng cũng giống như chúng ta khao khát tư duy nhanh nhạy khi đối mặt với nguy cơ... Cách thể hiện sự minh mẫn chuyên chở một cách chính xác tốc độ và sự tức thì của sự trợ giúp của trí năng.*  
**Về chiến tranh, Carl von Clausewitz 1780-1831**

#### CHIẾN THUẬT TĂNG CƯỜNG CÔNG KÍCH

Huân tước Phó đô đốc Horatio Nelson (1758-1805) đã trải qua điều này. Ông bị mất mắt phải trong trận vây hãm Calvi và tay phải trong trận đánh ở Tenerife. Ông đã đánh bại người Tây Ban Nha ở Mũi St. Vincent năm 1797 và đã phá vỡ chiến dịch Ai Cập của Napoleon khi đánh bại hải quân của ông ta ở trận sông Nile vào năm sau. Nhưng không điều nào trong những khổ não và thắng lợi của ông giúp ông đối mặt với những khó khăn do các đồng sự của ông trong lực lượng hải quân Anh đặt ra khi họ chuẩn bị cuộc chiến tranh chống Đan Mạch vào tháng 2 năm 1801.

Nelson, vị anh hùng vinh quang nhất của nước Anh, hiển nhiên phải được chọn làm người chỉ huy hạm đội. Nhưng thay vì thế, Bộ Hải quân đã chọn Sir Hyde Parker, với Nelson giữ chức vụ phó chỉ huy. Cuộc chiến tranh này đòi hỏi sự tế nhị; nó nhằm buộc những người Đan Mạch ngoan cố phải tuân

theo một lệnh cấm vận của Anh trong việc chuyên chở bằng tàu các mặt hàng quân sự tới Pháp. Nelson quá nóng nảy và dễ đánh mất sự bình tĩnh. Ông căm ghét Napoleon, và nếu ông đi quá xa trong việc chống lại người Đan Mạch, ông sẽ tạo nên một thất bại về mặt ngoại giao. Sir Hyde, người lớn tuổi hơn, vững vàng hơn và điềm tĩnh hơn, sẽ là người thực hiện công việc, và chỉ thế thôi.

Nelson nuốt vào bụng lòng kiêu hãnh của mình và nhận nhiệm vụ, nhưng ông nhìn thấy khó khăn trước mắt. Ông biết rằng thời gian là điều cốt tủy: hải quân càng tiến nhanh, người Đan Mạch càng ít có cơ may dựng lên hệ thống phòng vệ. Những tàu chiến đã sẵn sàng lên đường, nhưng khẩu hiệu của Parker là “Mọi thứ đều nằm trong vòng trật tự”. Vội vã không phải là phong cách của ông. Nelson ghét tính ngẫu hứng của ông ta và lao vào hành động: ông xem lại những bản báo cáo tình báo, nghiên cứu các bản đồ và lên một phương án chi tiết để đánh nhau với người Đan Mạch. Ông viết cho Parker, đề nghị ông ta nắm bắt thế chủ động này. Parker làm ngơ.

Cuối cùng, vào ngày 11 tháng 3, hạm đội của Anh lên đường. Tuy nhiên, thay vì hướng tới Copenhagen, Parker cho tàu thả neo ở khá xa phía bắc hải cảng của thành phố này và triệu tập một cuộc họp các viên thuyền trưởng. Theo các bản báo cáo tình báo, ông lý giải, người Đan Mạch đã chuẩn bị các tuyến phòng thủ kiên cố ở Copenhagen. Các con thuyền địch đã thả neo trong hải cảng, cảng sông ở phía bắc và nam, và những trận đánh có pháo binh cơ động có thể hất quân Anh xuống biển. Làm cách nào để chống lại pháo binh mà không chịu những tổn thất kinh khủng? Còn nữa, các hoa tiêu biết rõ các vùng nước quanh Copenhagen báo cáo rằng chúng rất nguy hiểm, đầy những bãi cát cửa sông và những cơn gió phức tạp. Việc lái tàu qua những chỗ nguy hiểm này dưới tầm đạn pháo sẽ phải chịu nhiều tổn thất. Với tất cả những khó khăn đó, có lẽ tốt nhất là chờ người Đan Mạch rời khỏi cảng và đánh nhau với họ trên biển khơi.

*Sự sống có thể rỉ giọt dần khỏi con người thông qua tư tưởng nhiều hơn là thông qua một vết thương toát miêng.*

**Thomas Hardy, 1840-1928**

Nelson cố gắng kiềm chế bản thân. Cuối cùng ông dụ lại, bước quanh phòng, mẫu tay cụt của ông giật giật khi ông nói. Không có cuộc chiến tranh nào, ông nói, từng thắng bằng cách chờ đợi. Những tuyến phòng thủ của người Đan Mạch trông có vẻ dữ dội “đối với những ai là trẻ con trong chiến tranh”, nhưng ông đã vạch ra một chiến lược nhiều tuần trước đó: ông sẽ tấn công từ phía nam, nơi tiếp cận dễ dàng hơn, trong khi Parker và một lực lượng dự bị sẽ ở lại phía bắc thành phố. Nelson sẽ sử dụng tính linh hoạt của mình để tước vũ khí của người Đan Mạch. Ông đã nghiên cứu các bản đồ:

các bãi cát không đáng sợ. Còn với gió thì hành động năng nổ quan trọng hơn là sự lo lắng băn khoăn đối với nó.

Phát biểu của Nelson đã tiếp thêm sinh lực cho các thuyền trưởng của Parker. Cho tới bây giờ, ông là người chỉ huy thành công nhất, và sự tự tin của ông đã lan tỏa. Ngay cả Sir Hyde cũng bị ấn tượng, và kế hoạch được thông qua.

*Thế là Grant đơn độc; những thuộc cấp tin cẩn nhất của ông nài nỉ ông thay đổi kế hoạch, trong khi các vị thượng cấp kinh hoàng với sự liều lĩnh của ông và nỗ lực can thiệp. Ngay từ trước đó, những binh sĩ có tiếng tăm và viên chức dân sự ở những cơ quan cao cấp đã xem thường một chiến dịch mà với họ có vẻ vô vọng như đã tiên đoán. Nếu ông thất bại, cả nước sẽ tán thành với chính phủ và các tướng lĩnh. Grant biết tất cả những điều này, và hiểu rõ nguy cơ của ông, nhưng không hề xuy xuyển trước những nỗi e sợ khát vọng đó cũng như những lời nài nỉ của các bạn bè, hoặc những mối lo lắng thậm chí của cả những người yêu nước. Niềm tự tin thâm lắng vào bản thân không bao giờ bỏ rơi ông, và nó thật sự lên tới mức một cảm giác về số phận, không hề bị gián đoạn. Một khi đã quyết tâm về một vấn đề đòi hỏi sự quyết định không thể cưỡng kháng lại, ông không bao giờ quay ngược lại, mà trung thành một cách vững vàng với bản thân và các kế hoạch của mình. Niềm tin tuyệt đối và tiềm ẩn này, tuy vậy, khác xa với sự tự phụ hay sự hăng hái; nó đơn giản là một ý thức, hay đúng hơn, một niềm xác tín, mang tới sức mạnh mà nó tin vào; và bản thân nó là sức mạnh, khơi gợi ở những người khác tin cậy vào ông, vì ông đã có thể tin cậy vào chính mình.*

***Lịch sử quân sự của Ulysses S. Grant, Adam Badeau, 1868***

Sáng hôm sau, đội thuyền của Nelson tiến về Copenhagen, và chiến cuộc bắt đầu. Các khẩu súng Đan Mạch bắn ở một tầm gần, đã tiêu diệt khá nhiều quân Anh. Nelson bước trên boong con tàu mang cờ hiệu *HMS Elephant* của mình, thôi thúc các binh sĩ. Ông đang trong cơn kích động, gần như là một trạng thái xuất thần. Một phát đạn xuyên qua cột buồm chính suýt trúng ông. “Đây là một công việc nguy hiểm, và ngày hôm nay có thể là ngày cuối cùng của tất cả chúng ta vào bất cứ lúc nào,” ông nói với một viên đại tá, đang hơi lảo đảo vì cơn gió, “nhưng anh hãy nhớ, vì hàng ngàn người, tôi sẽ không ở nơi nào khác.”

Parker theo dõi cuộc chiến từ vị trí của ông ở phía bắc. Lúc này ông thấy hối tiếc đã chấp nhận kế hoạch của Nelson; ông chịu trách nhiệm đối với chiến dịch này, và thua trận ở đây có nghĩa là sẽ phá hủy sự nghiệp của ông. Sau bốn giờ bị pháo, ông đã nhìn thấy đủ: hạm đội đang bị tấn công và không chiếm được chút lợi thế nào. Nelson chưa bao giờ biết lúc nên dừng lại.

Parker quyết định đã tới lúc kéo cờ hiệu 39, ra lệnh rút lui. Những con tàu đầu tiên trông thấy nó đã ghi nhận và truyền tín hiệu dọc theo hàng. Một khi đã được ghi nhận, không có gì khác để làm ngoài việc rút lui. Trận chiến đã kết thúc.

Trên tàu *Elephant*, một viên thiếu tá nói với Nelson về tín hiệu đó. Viên phó đô đốc làm ngơ. Tiếp tục bắn phá các tuyến phòng thủ của Đan Mạch, ông gọi một viên sĩ quan: “Số mười sáu vẫn còn treo chứ?” Số 16 là cờ của tàu ông; nó mang ý nghĩa là “Tấn công kẻ thù quyết liệt hơn.” Viên sĩ quan xác nhận rằng lá cờ vẫn còn bay. “Hãy lưu ý duy trì nó.” Nelson bảo anh ta. Một vài phút sau, cờ hiệu của Parker vẫn còn bay phấp phật trong gió, Nelson quay sang viên thuyền trưởng: “Ông biết không, Foley, tôi chỉ có một mắt – đôi lúc tôi có quyền không thấy gì hết.” Và đưa chiếc ống nhòm lên con mắt mù của mình, ông bình thần nhận xét: “Tôi thật sự không nhìn thấy tín hiệu.” Bị giằng xé giữa việc tuân lệnh Parker và tuân lệnh Nelson, các thuyền trưởng của hạm đội cuối cùng chọn Nelson. Họ đánh liều vận may sự nghiệp của mình cùng với ông ta. Nhưng chẳng bao lâu sau, các tuyến phòng thủ của Đan Mạch bắt đầu tan vỡ; một số tàu đậu trong hải cảng đầu hàng, và tiếng súng bắt đầu giảm dần. Không đầy một giờ sau tín hiệu dừng trận đấu của Parker, quân Đan Mạch đầu hàng. Ngày hôm sau Parker miễn cưỡng chúc mừng Nelson về chiến thắng. Ông không nhắc gì tới sự bất tuân của người thuộc cấp. Ông hy vọng rằng toàn bộ sự việc, kể cả sự thiếu can đảm của mình sẽ được lãng quên một cách lặng lẽ.

### **Diễn dịch**

Khi Bộ Hải quân đặt niềm tin vào Sir Hyde, nó đã mắc phải một sai lầm quân sự cổ điển: nó giao phó việc thực hiện chiến tranh cho một con người cẩn thận và làm việc có phương pháp. Những người như thế có vẻ như bình tĩnh, thậm chí mạnh mẽ, trong thời bình, nhưng sự kiểm soát bản thân của họ thường che đậy sự nhu nhược: lý do là họ suy nghĩ cân nhắc về mọi việc quá cẩn thận đến nỗi họ sợ mắc phải một sai lầm và sợ rằng điều đó có thể gây hậu quả xấu cho họ và sự nghiệp của họ. Điều này không lộ ra cho tới khi họ được thử nghiệm trong chiến cuộc: đột nhiên họ không thể ra được một quyết định. Họ nhìn thấy khó khăn ở mọi nơi và bị đánh bại trong một thất bại nhỏ nhoi nhất. Họ lui lại không phải vì lòng nhẫn nại mà vì nỗi sợ hãi. Thông thường, những thời điểm do dự đó báo hiệu cho sự thất bại của họ.

*Xưa kia có một người có thể mệnh danh là “tổng tư lệnh” của các tên cướp, tên gọi là Hakamadare. Hắn có một đầu óc minh mẫn và một thân hình cường tráng. Tay chân hắn nhanh nhẹn, tư duy và mưu đồ của hắn rất khôn ngoan. Hoàn toàn không có ai sánh được với hắn. Công việc của hắn là cướp của cải của mọi người khi họ không cảnh giác. Có lần nọ, vào khoảng tháng mười, hắn cần quần áo và quyết định đi kiếm một*

ít. Hẳn tới những điểm đã định và đi quanh quần dò la. Khoảng nửa đêm, khi mọi người đã ngủ yên, hẳn trông thấy dưới ánh trăng mờ một người đàn ông với trang phục xa hoa đang đi thơ thẩn trên đường. Người đó mặc một cái váy xếp nếp, có lẽ bằng những sợi dây, và một cái áo choàng đi sẵn, và đang thổi sáo; rõ ràng không vội vã đi đến một nơi nào đó. Ui chao, cái gã này ló ra đúng là để cho mình lột sạch áo quần đây, Hakamadare nghĩ bụng. Bình thường, hẳn nhanh chóng chạy tới, đánh ngã con mồi rồi lột sạch áo quần của anh ta. Nhưng lần này, không thể lý giải nổi, hẳn cảm thấy người đó có cái gì đó đáng phải e dè. Vì thế hẳn đi theo sau ông ta khoảng vài trăm mét. Người đàn ông dường như không nghĩ rằng có ai đó đang đi theo mình. Trái lại, ông ta tiếp tục thổi sáo với một thái độ bình thản lạ lùng. Hầy thử xem sao, Hakamadare tự nhủ và chạy tới gần người đàn ông, làm ồn hết mức với tiếng bước chân của mình. Tuy nhiên, người đàn ông có vẻ như không bị quấy nhiễu chút nào, ông ta chỉ quay lại nhìn, và vẫn tiếp tục thổi sáo. Không thể nhảy xổ vào ông ta được Hakamadare chạy ra xa. Hẳn thử cách tiếp cận nhiều lần, nhưng người đàn ông vẫn thản nhiên một cách kỳ lạ, Hakamadare nhận ra hẳn đang đối phó với một kẻ khác thường. Khi cả hai đã đi được khoảng một ngàn mét Hakamadare quyết định không thể tiếp tục như thế, bèn rút kiếm ra và chạy tới chỗ ông ta. Lần này, người đàn ông ngưng thổi sáo, quay lại và nói: “Mi đang làm gì vậy?” Hakamadare chưa bao giờ bị tấn công với một nỗi sợ lớn hơn thế ngay cả nếu có một con quỷ hoặc thần linh chạy tới tấn công hẳn khi hẳn đang đi một mình. Vì một lý do không thể tả nào đó, hẳn đánh mất cả trái tim và lòng can đảm của mình. Bị chế ngự bởi nỗi sợ gần chết và tự giận mình, hẳn ngã quỵ xuống trên hai đầu gối và hai bàn tay. “Mi đang làm gì thế?” Người đàn ông lặp lại. Hakamadare cảm thấy hẳn không thể bỏ chạy dù có cố mấy. “Tôi đang cố đánh cướp ông” Hẳn đáp. “Tên tôi là Hakamadare.” “Ta có nghe về một người có cái tên như vậy, phải. Một gã khác thường, nguy hiểm. Ta đã nghe kể.” Người đàn ông nói. Rồi ông ta nói một cách giản dị với Hakamadare, “Đi với ta.” Rồi tiếp tục vừa đi vừa thổi sáo. Kinh khủng vì hẳn đã gặp phải một con người siêu phàm, giống như bị thần nhập hay quỷ ám, Hakamadare bối rối đi theo người đàn ông. Cuối cùng, người đàn ông bước vào cổng của một ngôi nhà lớn. Ông ta bước vào nhà sau khi cởi giày ra để ở mái hiên. Trong lúc Hakamadare nghĩ thầm chắc ông ta phải là chủ nhân của ngôi nhà thì người đàn ông bước ra và kêu hẳn lại. Đưa cho hẳn một cái áo choàng may bằng vải cotton dày, ông ta nói: “Trong tương lai, nếu mi cần thứ gì như thế này, chỉ cần tới đây nói với ta. Nếu mi lao vào một người không biết ý định của mi, mi có thể bị tổn thương.” Về sau, Hakamadare biết rằng ngôi nhà đó là của Fujiwara no Yasumasa, Đô đốc ở Settsu. Sau đó, khi ông ta bị bắt, hẳn



biết rằng ông ta đã bị theo dõi. “Ông ta thật là một con người kỳ quặc, kinh khủng khác thường!” Yasumasa không phải là một chiến binh theo truyền thống gia đình vì ông ta là một người con trai của Munetada. Thế nhưng ông ta không hề thấp kém hơn bất kỳ một chiến binh nào theo truyền thống gia đình. Ông ta có một đầu óc minh mẫn, nhanh nhẹn và có một sức khỏe kinh khủng. Ông ta cũng có tư duy và mưu mẹo sắc sảo. Vì thế ngay cả tòa án tối cao cũng không thấy an toàn khi sử dụng ông ta theo cách của các chiến binh. Kết quả là cả thế giới đều sợ hãi ông ta và bị ông ta đe dọa.

**Những truyền thuyết về Samurai, Hiroaki Sato, 1995**

Huân tước Nelson hành động theo một nguyên tắc khác. Thân hình gầy ốm, mảnh khảnh, ông bù đắp cho sự yếu kém về thể chất với sự quyết tâm mãnh liệt. Ông tự buộc mình phải kiên quyết hơn bất cứ người nào xung quanh ông. Vào thời điểm bước vào chiến cuộc, ông đã trở nên ăn khớp với các xung năng hiếu chiến của mình. Khi các chỉ huy hải quân khác lo âu về sự ngẫu nhiên, về gió, về những thay đổi trong đội hình kẻ địch, ông tập trung vào kế hoạch của mình. Trước trận đánh, không có ai lên chiến lược và nghiên cứu đối thủ cẩn thận hơn ông (Kiến thức đó giúp Nelson nhận thức được thời điểm kẻ thù sắp sụp đổ). Nhưng một khi bắt đầu giao chiến, ông vất bỏ ngay sự do dự và cân trọng.

Sự minh mẫn là một kiểu đối trọng đối với sự yếu kém về mặt tinh thần, với khuynh hướng trở nên nhạy cảm và đánh mất tầm nhìn xa của chúng ta trong sức nóng của chiến cuộc. Yếu kém lớn nhất của chúng ta là đánh mất dũng khí, tự ngờ vực bản thân, trở nên cân trọng một cách không cần thiết. Cân trọng hơn không phải là cái chúng ta cần; nó chỉ là một tấm màn che cho nỗi sợ xung đột và phạm sai lầm của chúng ta. Cái mà chúng ta cần là nhân đôi quyết tâm – một sự tăng cường lòng tự tin. Điều đó sẽ phục vụ cho chúng ta như là một đối trọng để cân bằng.

Trong những giây phút rối loạn và khó khăn, bạn phải tự buộc mình có quyết tâm nhiều hơn. Tập hợp nguồn năng lượng hiếu chiến bạn cần có để vượt qua sự thận trọng và quán tính trì trệ. Bất kỳ sai lầm nào đã phạm phải bạn đều có thể điều chỉnh lại với hành động mạnh mẽ hơn. Hãy dành sự cân trọng của bạn cho những thời gian chuẩn bị, nhưng khi chiến cuộc đã bắt đầu, hãy xóa sạch sự ngờ vực khỏi tâm trí bạn. Hãy làm ngơ những kẻ nao núng mất tinh thần ở bất kỳ thất bại nào và kêu gọi rút lui. Hãy tìm niềm vui thích trong tấn công. Xung lượng sẽ đưa bạn băng qua cuộc chiến.

*Các cảm giác tạo nên trong tâm trí một ấn tượng mạnh mẽ hơn là ý tưởng có tính hệ thống... Ngay cả người đã hoạch định sự hoạt động và lúc này nhìn thấy nó đang được triển khai cũng có thể mất tự tin vào xét đoán trước đó*

của mình... Chiến tranh có một cách thức nguy trang đấu trường với phong cảnh được tô vẽ qua loa bởi những quỷ ma sợ sệt. Một khi điều này đã được quét sạch, và chân trời trở nên trống trải, những tiến triển sẽ xác nhận các niềm tin trước đó của ông ta – đây là một trong những cách biệt lớn lao giữa sự hoạch định và sự thực thi.

Carl von Clausewitz, Về chiến tranh (1780–1831)

## CHIẾN THUẬT ĐỨC PHẬT UNG DUNG

Đạo diễn phim kinh dị Alfred Hitchcock (1899-1980) là một người ung dung đến lạ lùng. Phần lớn những nhà làm phim là những quả bóng năng lượng đầy phấn khích, la hét om sòm với nhóm làm phim và quát tháo những câu mệnh lệnh, nhưng Hitchcock chỉ ngồi trên ghế, đôi khi ngủ gà gật, hay ít nhất cũng nhắm mắt hờ. Trong bộ phim *Strangers on a Train*, quay năm 1951, diễn viên Farley Granger đã cho rằng thái độ đó của Hitchcock có nghĩa là ông đang nổi giận hoặc bực mình và hỏi ông có điều gì trục trặc hay không. Hitchcock đáp một cách uể oải, “Ồ, tôi chán quá.” Những lời phàn nàn của nhóm làm phim, sự cáu kỉnh của một diễn viên – chẳng có gì có thể khiến ông bối rối; ông chỉ ngáp dài, ngã người trên ghế và làm ngơ. “Hitchcock... dường như không dẫn dắt gì chúng tôi cả.” Nữ diễn viên Margaret Lockwood nói. “Ông là một vị Phật gật gù, lơ mơ ngủ với một nụ cười mỉm bí ẩn trên môi.”

Các bạn đồng sự của Hitchcock khó mà hiểu được vì sao một người đang làm một công việc căng thẳng như thế lại có thể giữ được sự bình thản thờ ơ. Một số người cho rằng đó là một phần trong tính cách của ông – ông được thừa hưởng một dòng máu lạnh trong người. Số khác thì cho rằng đó một mảnh lối quảng cáo, một sự vờ vĩnh cố tình. Chỉ có vài người nghĩ ra sự thật: trước khi việc quay phim bắt đầu, Hitchcock đã chuẩn bị cho nó với sự chú tâm cực độ từng chi tiết đến mức không có điều gì có thể đi sai lệch. Ông hoàn toàn làm chủ tình thế; không có nữ diễn viên tính khí đồng bóng nào, nhà đạo diễn nghệ thuật yếu bóng vía nào, nhà sản xuất ưa xía mũi vào chuyện người khác nào có thể làm cho ông bực mình hay ngăn trở các dự định của ông. Cảm thấy sự tuyệt đối an toàn như thế trong cái mà ông đã bố trí, ông có thể thoải mái nằm xuống và ngủ.

Tiến trình của Hitchcock bắt đầu bằng một cốt truyện, từ một cuốn tiểu thuyết hoặc một ý tưởng chính của ông. Như thể ông có một cái máy chiếu phim trong đầu, ông bắt đầu mừng tượng ra cuốn phim. Kế tiếp, ông bắt đầu gặp một nhà biên kịch, người chẳng bao lâu sau đó nhận ra rằng đó là một công việc không giống như bất kỳ công việc nào khác. Thay vì lấy ý tưởng chưa chín tới của một nhà sản xuất nào đó và chuyển nó thành phim ảnh, nhà biên kịch chỉ việc đặt lên mặt giấy giấc mơ đọng lại trong tâm trí

của Hitchcock. Anh/cô ta sẽ bỏ sung thêm xương và thịt cho các nhân vật và dĩ nhiên sẽ viết lời thoại, nhưng không nhiều lắm. Khi Hitchcock ngồi xuống với nhà biên kịch Samuel Taylor trong cuộc họp để viết bản thảo đầu tiên cho phim *Vertigo* (1958), các mô tả của ông về nhiều phân cảnh sống động, sôi nổi đến mức các trải nghiệm có vẻ như là sự thật, hoặc là một điều gì đó mà ông đã mơ thấy. Tính hoàn hảo về viễn tưởng này đã giải quyết trước mỗi xung đột sáng tạo. Như Taylor sớm nhận ra, dù ông là người viết kịch bản, nó vẫn là một sáng tạo của Hitchcock. Khi kịch bản phim đã hoàn tất, Hitchcock sẽ chuyển thể nó sang một kịch bản phân cảnh tỉ mỉ. Địa điểm, vị trí đặt camera, ánh sáng và các chiều kích được diễn giải bằng nhiều ghi chú chi tiết. Phần đông các đạo diễn chừa lại cho họ một phạm vi nào đó, chẳng hạn như việc quay những phân cảnh từ nhiều góc độ, để tạo cho họ những cơ hội chọn lựa sau đó. Hitchcock thì không như vậy: chủ yếu ông biên tập toàn bộ cuốn phim trong những kịch bản phân cảnh. Ông biết đích xác điều mình muốn và viết nó ra. Nếu một nhà sản xuất hoặc một diễn viên cố thêm vào hay thay đổi một phân cảnh, Hitchcock vẫn tỏ ra vui vẻ – ông có thể giả vờ lắng nghe – nhưng trong lòng hoàn toàn không bị lay chuyển.

Không còn lại thứ gì cho cơ may. Để xây dựng các cảnh quay (hoàn toàn phức tạp trong một cuốn phim như *Rear Window*), Hitchcock sẽ giao cho nhà thiết kế sản xuất những bản liệt kê phục trang dàn cảnh tỉ mỉ đến không thể tin nổi với những bản thiết kế, những sơ đồ tầng lầu chính xác. Ông giám sát mọi phương diện của việc xây dựng cảnh quay. Ông đặc biệt quan tâm tới trang phục của các nữ diễn viên chính của mình. Theo Edith Head, nhà thiết kế phục trang trong nhiều cuốn phim của Hitchcock, bao gồm *Dial M for Murder* năm 1954, “Có một lý do cho mỗi màu sắc, mỗi phong cách, và ông ta hoàn toàn chắc chắn về mọi thứ mà ông ta ấn định. Ở một cảnh ông ta nhìn thấy (Grace Kelly) mặc áo xanh nhạt, ở cảnh khác lại mặc áo the trắng toát, một cảnh khác màu vàng. Ông ta thật sự đã đặt một giấc mơ vào phim trường.” Khi nữ diễn viên Kim Novak từ chối mặc một bộ đồ màu xám trong phim *Vertigo* vì bà cảm thấy nó làm bà trông có vẻ xanh xao, Hitchcock bảo bà rằng ông ta muốn bà trông như một phụ nữ bí ẩn, một người vừa bước ra từ màn sương mù San Francisco. Làm sao bà có thể tranh cãi về việc đó? Bà đành phải mặc bộ đồ ấy. Các diễn viên của Hitchcock thấy rằng làm việc với ông lạ lùng nhưng thú vị. Một số ngôi sao hàng đầu của Hollywood – Joseph Cotten, Grace Kelly, Cary Grant, Ingrid Bergman – nói rằng ông là đạo diễn dễ chịu nhất để cộng tác: sự hờ hững của ông rất hấp dẫn, và vì các cuốn phim của ông được phân đoạn cẩn thận đến nỗi không cần lệ thuộc vào diễn xuất của các diễn viên trong nhiều cảnh cụ thể, họ có thể thư giãn. Mọi việc trôi chảy như một bộ máy đồng hồ. Như James Stewart nói với diễn viên phim *The Man Who Knew Too Much* (1956): “Chúng ta nằm trong tay một chuyên gia ở đây. Anh có thể dựa vào ông ấy. Cứ làm mọi thứ ông ta bảo

anh và toàn bộ mọi thứ sẽ ổn thỏa.”

Khi Hitchcock ngồi bình thản ở trường quay, có vẻ như lơ mơ ngủ, diễn viên và đoàn làm phim chỉ có thể nhìn thấy một phần nhỏ vai diễn của mỗi người. Họ không thể nghĩ ra làm cách nào để mọi thứ lồng gài vào viễn tượng của ông. Khi Taylor xem *Vertigo* lần đầu, nó giống như xem giấc mơ của một người khác. Bộ phim đã sao chép chính xác viễn tượng mà Hitchcock đã diễn tả với ông nhiều tháng trước.

### **Diễn dịch**

Cuốn phim đầu tiên do Hitchcock đạo diễn là *The Pleasure Garden*, một cuốn phim câm ông thực hiện năm 1925. Việc sản xuất thất bại ở mọi khía cạnh mà ta có thể nghĩ ra. Hitchcock ghét sự hỗn độn và mất trật tự, những sự kiện bất ngờ, những thành viên đoàn làm phim hay hoang mang, và bất kỳ sự mất kiểm soát nào đều gây khó khăn cho ông. Từ đó trở đi, ông quyết định rằng ông sẽ xem việc làm phim như là một cuộc hành quân. Ông không chừa một khoảng hở nào để các nhà sản xuất, diễn viên và đoàn làm phim làm rối tung cái mà ông muốn sáng tạo. Ông tự học mọi lĩnh vực của việc sản xuất phim: thiết kế cảnh, ánh sáng, những kỹ thuật quay phim và thu hình, việc biên tập, âm thanh. Ông điều hành mọi giai đoạn của việc làm phim. Không một bóng đen nào có thể xuất hiện giữa kế hoạch và thể hiện nó. Cách thức thiết lập sự kiểm soát từ trước mà Hitchcock đã thực hiện có thể không giống như sự minh mẫn, nhưng nó thật sự đưa phẩm chất đó lên cực điểm. Nó mang ý nghĩa là bước vào chiến cuộc (trong trường hợp của Hitchcock là bấm máy quay) với cảm giác bình thản và sẵn sàng. Các thất bại có thể xảy ra, nhưng bạn đã nhìn thấy trước và đã nghĩ đến các khả năng thay thế, và bạn sẵn sàng để đáp ứng. Tâm trí bạn sẽ không bao giờ trống rỗng khi nó đã được chuẩn bị tốt. Khi các đồng sự của bạn ngăn trở bạn với những ngờ vực, những câu hỏi nôn nóng, và những ý tưởng cầu thả, bạn có thể gật gù và vờ lắng nghe, nhưng thật ra bạn làm ngơ chúng: bạn đã suy nghĩ cặn kẽ về chúng trước rồi. Và thái độ thư giãn của bạn sẽ lây lan tới những người khác, khiến họ tới lượt mình cũng thấy dễ xoay sở hơn. Bạn dễ bị chê ngự bởi mọi thứ chạm mặt với bạn trong trận chiến, nơi có quá nhiều người hỏi han hay bảo ban bạn điều phải làm. Quá nhiều vấn đề quan trọng bị dồn trong đầu bạn khiến bạn có thể lạc tầm nhìn khỏi các mục tiêu và kế hoạch của mình; đột nhiên bạn không thể nhìn thấy khu rừng để tìm cây.

**Thấu hiểu:** sự bình tĩnh là khả năng để tách rời bạn khỏi tất cả những thứ đó, để nhìn thấy toàn cảnh chiến cuộc, toàn cảnh bức tranh, với sự rõ ràng. Mọi tướng lĩnh vĩ đại đều có phẩm chất này. Và cái đem lại cho bạn khoảng cách tinh thần này là sự chuẩn bị, làm chủ trước những chi tiết. Cứ để cho mọi người nghĩ rằng sự ung dung của bạn giống như sự ung dung của đức Phật vốn có một nguồn gốc bí ẩn nào đó. Họ càng ít hiểu bạn càng tốt.

*Vì tình yêu Thượng đế, hãy vững lòng và đừng nhìn mọi sự quá đen tối: bước thoái lui đầu tiên tạo một ấn tượng xấu trong quân đội, bước thứ hai đầy nguy hiểm, và bước thứ ba trở thành định mệnh*

Frederick Đại đế (1712-86), Thư gửi một vị tướng

## NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN

Con người chúng ta thích xem bản thân là những tạo vật có lý trí. Chúng ta tưởng tượng rằng điều phân biệt chúng ta với động vật là khả năng tư duy và lý trí. Nhưng đó chỉ là một phần sự thật: cái phân biệt chúng ta với loài vật nhiều nhất là khả năng cười, khóc, cảm nhận được một loạt các cảm xúc của chúng ta. Trên thực tế, chúng ta là những tạo vật có cảm xúc cũng như có lý tính, và dù chúng ta thích cho rằng chúng ta điều khiển các hành động thông qua lý trí và tư duy, cái thường sai khiến hành vi của chúng ta là cảm xúc mà chúng ta cảm nhận ở một thời điểm.

Chúng ta duy trì ảo tưởng rằng chúng ta có lý trí thông qua lễ thói thực hiện các sự vụ hàng ngày, điều giúp chúng ta giữ mọi thứ bình ổn và hình như có kiểm soát. Tâm trí chúng ta khá mạnh mẽ khi chúng ta sống theo lễ thói thường ngày. Nhưng nếu đặt bất kỳ ai trong số chúng ta vào một hoàn cảnh thù địch, lý tính của chúng ta sẽ biến mất tăm; chúng ta phản ứng với áp lực bằng cách gia tăng sự sợ hãi, nôn nóng, bối rối. Những thời điểm như thế hé lộ cho chúng ta thấy mình là những tạo vật giàu cảm xúc thế nào: dưới sự tấn công, dù là bởi một kẻ thù đã biết hay một cách bất ngờ bởi một đồng sự, phản ứng của chúng ta bị chế ngự bởi những cảm giác giận dữ, buồn rầu và bị phản bội. Chỉ với nỗ lực lớn lao, chúng ta mới có thể tỉnh táo tìm đường đi qua những thời kỳ đó và phản ứng một cách có lý trí – và lý trí của chúng ta hiếm khi tồn tại tới cuộc tấn công kế tiếp.

**Thấu hiểu:** tâm trí bạn yếu ớt hơn các cảm xúc của bạn. Nhưng bạn chỉ nhận thức được điểm yếu này trong những thời điểm có sự thù địch – chính xác là thời điểm mà bạn cần sức mạnh. Cái tốt nhất trang bị cho bạn để đương đầu với sức nóng của trận chiến không phải là nhiều tri thức hơn hay thông minh hơn. Cái làm cho tâm trí bạn hùng mạnh hơn, và có nhiều khả năng kiểm soát các cảm xúc của bạn hơn, là kỷ luật nội tâm và sự ngoan cường.

Không ai có thể dạy bạn kỹ năng này; bạn không thể học nó bằng cách đọc về nó. Như bất kỳ thứ kỷ luật nào, nó chỉ đến thông qua thực hành, kinh nghiệm, thậm chí một chút đau khổ nữa. Bước đầu tiên trong việc xây dựng sự bình tĩnh là nhìn thấy sự cần thiết của nó – để mong muốn nó nhiều tới mức sẵn lòng làm việc vì nó. Các nhân vật lịch sử nổi bật về sự minh mẫn của họ – Alexander Đại đế, Ulysses S. Grant, Winston Churchill – đã thủ đắc nó thông qua sự thù địch, thông qua quá trình thử và sai. Họ đảm đương

những trách nhiệm mà trong đó họ hoặc phải phát triển phẩm chất này hoặc là phá sản. Mặc dù những người này có thể đã được Trời ban một sức chịu đựng ngoan cường khác thường, họ cũng phải làm việc vất vả để củng cố sự minh mẫn.

*Phẩm chất hàng đầu của một vị Tổng tư lệnh là có một trái tim bình thản để đón nhận những ấn tượng xác thực về mọi sự thật, để không bao giờ bị bốc lửa, để không bao giờ cho phép bản thân nó say sưa, hay bị choáng váng, bởi các tin tức, tốt lành hay tồi tệ. Những cảm giác đồng thời và liên tục tiếp nối mà ông ta tiếp nhận trong ngày phải được phân loại, và phải nằm đúng vào các vị trí có lợi, bởi vì cảm giác và lý trí bình thường là những kết quả của việc so sánh một loạt những cảm xúc được cân nhắc cẩn thận như nhau. Có những con người cụ thể, do cấu trúc tinh thần và thể chất của họ, thường vẽ lên những bức tranh tinh thần từ mọi sự vật: dù lý trí, ý chí, lòng dũng cảm, và bất cứ phẩm chất tốt đẹp nào mà họ sở hữu có cao thượng cỡ nào, tự nhiên đã không ấn định họ vào việc chỉ huy các đạo quân, cũng như chỉ huy những cuộc hành quân lớn trong chiến tranh.*

***Napoleon Bonaparte, 1769-1821***

Những ý tưởng sau đây dựa trên các kinh nghiệm và các chiến thắng thu được một cách khó khăn của họ. Hãy xem các ý tưởng này như là những bài tập, những cách thức để trui rèn tâm trí bạn, mỗi ý tưởng là một kiểu lực đối trọng với lực hút có tính áp đảo của cảm xúc.

**Công khai đôi mắt với xung đột:** George S. Patton xuất thân từ một trong những gia tộc quân sự lừng lẫy nhất của Hoa Kỳ – tổ tiên của ông bao gồm nhiều vị tướng và đại tá đã chiến đấu và hy sinh trong Cách mạng Mỹ và Nội chiến. Lớn lên trong những câu chuyện đậm chất anh hùng ca của họ, ông đã noi bước theo họ và chọn đời binh nghiệp. Nhưng Patton cũng là một thanh niên nhạy cảm, và ông có một nỗi sợ sâu sắc: rằng trong chiến trận ông sẽ hóa ra hèn nhát và làm ô nhục thanh danh của gia tộc.

Patton có cơ nghiệp đầu tiên trong chiến trận vào năm 1918, ở tuổi ba mươi hai, trong cuộc tấn công của quân Đồng minh vào Argonne trong Thế chiến I. Ông chỉ huy một sư đoàn xe thiết giáp. Ở một thời điểm trong trận đánh, Patton tìm cách dẫn một số lính bộ binh đến một vị trí trên đỉnh đồi để quan sát một thị trấn có tầm chiến lược chủ chốt, nhưng hỏa lực Đức buộc họ phải ả nấp. Chẳng bao lâu sau đó, rõ ràng là họ đã sụp bẫy; nếu thoái lui, họ sẽ lọt tầm hỏa lực từ các phía của ngọn đồi; nếu tiến lên, họ sẽ đâm thẳng vào khẩu đội súng máy của Đức. Nếu cả nhóm chết hết, điều dường như sẽ xảy ra đối với Patton, thì tốt hơn nên chết trong lúc tiến công. Tuy nhiên, vào thời điểm dẫn toán quân tấn công, Patton bị bao trùm bởi một nỗi sợ kinh

khủng. Người ông run lên, và đôi chân ông như cồng lại. Trong khoảnh khắc sợ hãi sâu thẳm nhất, Patton đánh mất dũng khí của mình.

Ngay thời điểm đó, nhìn lên những đám mây bên ngoài các khẩu đội của Đức, Patton có một viễn tượng: ông nhìn thấy hình ảnh của các tiên nhân trong quân đội, tất cả đều mặc quân phục, đang nghiêm khắc nhìn ông. Dường như họ muốn mời ông nối vào đoàn quân của họ – đoàn quân của những anh hùng đã hy sinh trong chiến tranh. Điều nghịch lý là hình ảnh của những người này lại có một hiệu quả giúp chàng thanh niên Patton bình tĩnh lại: ông hét to, kêu gọi những tình nguyện quân theo ông: “Đã tới lúc một Patton khác chết đi!” Sức mạnh đã quay về với đôi chân; ông đứng lên và tiến thẳng tới những khẩu súng Đức. Vài giây sau ông ngã xuống, bị trúng đạn vào đùi. Nhưng ông sống sót trong trận đánh. Kể từ đó trở đi, ngay cả sau khi trở thành một vị tướng, Patton coi việc đến thăm các vị trí tiền tiêu là điều cần thiết, mặc dù ông biết rằng phơi bày bản thân trước hiểm nguy là không cần thiết. Ông tự kiểm tra bản thân hết lần này sang lần khác. Viễn tượng về các tiên nhân của ông vẫn còn là một sự kích thích thường xuyên – một thách đố đối với danh dự của ông. Càng ngày việc đối mặt với những sợ hãi của ông càng trở nên dễ dàng hơn. Dường như đối với những tướng lĩnh ngang hàng, hoặc với thuộc cấp của ông, không có ai minh mẫn hơn Patton. Họ không biết rằng sức mạnh của ông là một nỗ lực của ý chí.

Câu chuyện của Patton dạy chúng ta hai điều. Thứ nhất, đương đầu với những nỗi sợ của bạn, cứ để chúng hiện ra bề mặt thì tốt hơn là làm nger chúng hay đè nén chúng xuống. Nỗi sợ là một cảm xúc có tính hủy hoại nhất đối với sự minh mẫn, nhưng nó lớn nhanh từ một cái gì vô danh, dẫn dắt những hình ảnh tưởng tượng của chúng ta chạy tán loạn. Bằng cách chủ động đặt mình vào những hoàn cảnh mà bạn phải đối mặt với nỗi sợ, bạn làm cho bản thân quen thuộc với nó và sự lo âu của bạn giảm đi. Cảm giác đã vượt qua một nỗi sợ bám rễ sâu trong bạn tới lượt nó sẽ mang tới cho bạn lòng tự tin và sự bình tĩnh. Càng buộc bản thân phải vượt qua nhiều xung đột và hoàn cảnh khó khăn bao nhiêu, bạn càng thử thách tâm trí bạn bằng chiến trận bấy nhiêu.

*Có một con cáo chưa bao giờ nhìn thấy sư tử. Một hôm nó tình cờ chạm trán với một trong những con thú to lớn đó, Trong lần đầu tiên này nó khiếp sợ đến nỗi nó cảm thấy nó sẽ chết vì sợ. Nó lại gặp sư tử một lần nữa, và lần này nó cũng sợ, nhưng không quá mức như lần đầu. Và lần thứ ba gặp nhau, nó thật sự thu được đủ can đảm để tới gần và trò chuyện với con sư tử. Câu chuyện ngụ ngôn này cho thấy rằng sự quen thuộc làm giảm các nỗi sợ của chúng ta.*

**Truyện ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 Tr. CN**

Thứ hai, kinh nghiệm của Patton chứng minh năng lực thúc đẩy của cảm giác về danh dự và phẩm cách. Trong việc chấp nhận nỗi sợ, trong việc đánh mất sự bình tĩnh, bạn gây ô nhục không chỉ cho bản thân, hình ảnh của mình, thanh danh của mình, mà cả cho đồng đội bạn, gia đình bạn, nhóm của bạn. Bạn hạ thấp tinh thần của cộng đồng. Việc làm người dẫn đầu, dù chỉ là một nhóm nhỏ nhất cũng mang tới cho bạn một cái gì đó để công hiến: mọi người đang ngắm nhìn bạn, phán xét bạn, trông cậy vào bạn. Việc đánh mất sự minh mẫn sẽ làm bạn khó khăn hơn để sống với bản thân.

**Hãy trông cậy vào bản thân.** Không có gì tệ hại hơn là cảm giác phụ thuộc vào người khác. Sự phụ thuộc khiến bạn dễ bị tổn hại với mọi loại cảm xúc – sự phản phúc, sự thất vọng, sự chán nản – chúng tàn phá sự cân bằng tinh thần của bạn.

Hồi đầu Nội chiến Mỹ, Tướng Ulysses S. Grant, tư lệnh cuối cùng của các đạo quân miền Bắc, cảm thấy quyền lực của mình đang mất dần. Các thuộc cấp của ông truyền lại những thông tin không chính xác trên địa hình mà ông phải hành quân ngang qua; các viên sĩ quan không chấp hành nghiêm mệnh lệnh của ông; các tướng lĩnh chỉ trích những kế hoạch của ông. Grant là người có bản chất khắc kỷ, nhưng sự điều khiển không xuê các đạo quân của mình dẫn tới việc ông không tự kiểm soát nội bản thân và lái ông tới việc rệu chè be bét.

*Theo lời của những bậc tiền nhân người ta phải ra những quyết định của họ trong vòng bảy hơi thở (Lãnh chúa Takanobu nói: “Nếu phán đoán kéo dài, nó sẽ hỏng.” Lãnh chúa Naoshige nói: “Khi các bậc thầy nhàn cư, bảy phần mười trong số họ sẽ hóa ra tòi tẹt. Một chiến binh là một kẻ thực hiện mọi việc một cách nhanh chóng.” Khi tâm trí bạn lang thang đây đó, sự phán đoán sẽ không bao giờ đưa tới một kết luận nào. Với một tinh thần sôi nổi, tươi mới và có nền tảng, người ta sẽ có những phán đoán trong vòng bảy hơi thở. Đó là vấn đề có quyết tâm và có tinh thần đột phá qua phía bên kia.*

**Hagakure: Cuốn sách về Samurai, Yamamoto Tsunetomo (1659-1720)**

Grant đã học bài học của mình vào thời gian chiến dịch Vicksburg, năm 1862-63. Ông tự cưỡi ngựa qua địa hình, trực tiếp nghiên cứu nó. Ông tự xem lại các bản báo cáo tình báo. Ông chỉnh lại độ chính xác của các mệnh lệnh, khiến các sĩ quan khó mà xem thường chúng. Và khi đã quyết định, ông làm ngơ các ngờ vực của các viên tướng khác, chỉ tin vào những suy nghĩ của mình. Để mọi việc được thực hiện, ông phải trông cậy vào bản thân mình. Cảm giác vô vọng của ông đã tan biến, và theo cùng với nó là tất cả những cảm xúc đã góp phần phá hoại sự minh mẫn của ông. Việc dựa vào bản thân là điều cốt lõi. Để làm cho bản thân ít phụ thuộc vào kẻ khác và



những kẻ được gọi là chuyên gia các thứ, bạn cần mở rộng vốn kỹ năng của bạn. Và bạn cần cảm thấy tự tin hơn nữa vào phán xét của chính mình.

**Thấu hiểu:** chúng ta có khuynh hướng đánh giá quá cao khả năng của người khác – nói cho cùng, họ đang cố gắng để tỏ vẻ như thể họ biết cái mà họ đang làm – và chúng ta có khuynh hướng đánh giá quá thấp bản thân. Bạn phải bù đắp lại điều này bằng cách tin cậy vào bản thân nhiều hơn và tin cậy vào kẻ khác ít đi.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần phải nhớ là dựa vào bản thân không có nghĩa là bạn tự khoác lên vai gánh nặng của các chi tiết nhỏ nhất. Bạn phải có khả năng phân biệt giữa những vấn đề nhỏ mà tốt nhất là để cho người khác làm và những vấn đề lớn đòi hỏi sự chú ý và quan tâm của bạn.

**Chịu đựng những tên ngốc một cách vui vẻ.** John Churchill, Công tước xứ Marlborough, là một trong những vị tướng thành công nhất trong lịch sử. Là một thiên tài về chiến thuật và chiến lược, ông có một sự minh mẫn kinh khủng. Vào đầu thế kỷ 18, Churchill thường là chỉ huy của lực lượng liên minh Anh, Hà Lan và Đức để chống lại lực lượng hùng mạnh của Pháp. Các tướng lĩnh cùng phe của ông là những người nhút nhát, hay do dự và đầu óc hẹp hòi. Họ ngăn trở các kế hoạch táo tợn của vị công tước, nhìn thấy nguy cơ ở mọi nơi, ngã lòng với thất bại nhỏ nhất, và cổ động mọi quan tâm của quốc gia họ vào chi phí của việc liên minh. Họ không có tầm nhìn, không biết nhẫn nại: họ là một lũ ngốc.

*Đây là một sự kiện nổi tiếng trong thời kỳ nội chiến, kể rằng, khi tới bờ châu Phi, Caesar rời con tàu để lên bờ đi du ngoạn và bị té sấp mặt xuống đất. Với thiên tài về ứng đối của mình, ông duỗi dài tay ra và ôm mặt đất như là một biểu tượng của sự thống trị. Bằng tư duy nhanh nhạy, ông đã biến một điểm gở kinh khủng cho sự thất bại thành một điểm may cho chiến thắng.*

***Cicero: Cuộc đời và niên đại của nhà chính trị vĩ đại nhất của La Mã, Anthony Everitt, 2001***

Vị công tước, một triệu thần giàu kinh nghiệm và tinh tế, không bao giờ trực tiếp đối đầu với các đồng sự của mình; ông không áp đặt ý kiến của mình lên họ. Thay vì vậy, ông đối xử với họ như đối với bọn trẻ con, chiều cho họ tha hồ sợ sệt trong lúc gạt họ ra khỏi các kế hoạch của ông. Thỉnh thoảng, ông ném cho họ một khúc xương – thực hiện một việc thứ yếu nào đó mà họ đã đề xuất hay giả vờ lo lắng về một nguy cơ họ tưởng tượng ra. Nhưng ông không bao giờ để cho mình nổi giận hay nản chí; điều đó có thể phá hỏng sự minh mẫn, xói mòn khả năng chỉ huy chiến dịch của ông. Ông tự buộc mình phải nhẫn nại và vui vẻ. Ông biết cách chịu đựng những tên ngốc một cách vui vẻ.

*Chúng ta muốn nói tới khả năng giữ vững tâm trí của một người vào những lúc đặc biệt căng thẳng và cảm xúc mãnh liệt... Nhưng sẽ gắn với sự thật hơn nếu giả định rằng khả năng tự kiểm soát bắt nguồn từ khi chất. Bản thân nó là một cảm xúc, giúp cân bằng các cảm giác mãnh liệt ở những tính cách mạnh mẽ mà không tiêu diệt chúng, và chỉ duy nhất sự cân bằng này bảo đảm cho sự thống trị của nhà tri giả. Lực đối trọng mà chúng ta muốn nói đơn giản chỉ là cảm giác về phẩm chất con người, niềm tự hào cao thượng nhất và nhu cầu sâu thẳm nhất trong mọi thứ: sự thôi thúc để hành động một cách có lý trí vào mọi lúc. Do đó, một tính cách mạnh là một tính cách không thể mất cân bằng bởi những cảm xúc mãnh liệt nhất.*

### ***Về chiến tranh, von Clausewitz, 1780-1831***

**Thấu hiểu:** Bạn không thể có mặt ở khắp nơi và đánh nhau với tất cả mọi người. Thời gian và năng lượng của bạn có giới hạn, và bạn phải học cách bảo tồn chúng. Sự kiệt sức và sự nản lòng có thể phá hỏng sự minh mẫn của bạn. Thế giới đầy rẫy những tên ngốc – những kẻ không thể đợi để đạt kết quả, những kẻ thay đổi theo chiều gió, những kẻ không thể nhìn xa hơn mũi họ. Bạn gặp họ ở khắp nơi: ông chủ hay do dự, người đồng nghiệp cầu thả, người thuộc cấp điên rồ. Khi làm việc cùng với lũ ngốc, đừng đấu đá với họ. Thay vì thế, hãy nghĩ tới họ theo cách bạn nghĩ tới bọn trẻ con, hay những con vật nuôi, không đủ quan trọng để gây ảnh hưởng tới sự cân bằng tinh thần của bạn. Hãy tách rời bản thân về mặt cảm xúc. Và trong lúc bạn đang cười thầm vào sự ngốc nghếch của họ, hãy chiều theo một trong những ý tưởng vô hại nào đó của họ. Khả năng sống vui vẻ ngoài mặt với bọn ngốc là một kỹ năng quan trọng.

**Đẩy lùi những cảm giác hoang mang bằng cách tập trung vào những công việc đơn giản.** Lãnh chúa Yamanouchi, một nhà quý tộc Nhật Bản hồi thế kỷ 18, có lần yêu cầu một vị trà sư đang giúp việc cho ông cùng ông đến thăm Edo (sau này là Tokyo), nơi ông sẽ sống một thời gian. Ông muốn khoe với các bạn đồng liêu kỹ năng của vị sư phụ này trong các nghi thức trà đạo. Bây giờ, vị trà sư biết tất cả mọi thứ về trà đạo, nhưng lại biết rất ít về mọi thứ khác; ông là một con người hòa nhã. Tuy nhiên, ông ăn vận như một samurai, vì vị trí cao của ông đòi hỏi.

Một hôm, khi đang đi dạo trong thành phố, một samurai đến gần và thách đấu với ông. Vị trà sư này không phải là một kiếm sĩ và ông cố giải thích cho tay võ sĩ kia hiểu, nhưng hắn ta không chịu nghe. Từ chối sự thách đấu sẽ là một nỗi nhục cho cả gia đình vị sư phụ lẫn cho Yamanouchi. Ông đành phải nhận lời, nghĩ rằng điều đó cũng có nghĩa là cầm chắc cái chết trong tay. Và dù đã nhận lời, ông chỉ yêu cầu hoãn trận đấu lại ngày hôm sau.

Mong muốn của ông được chấp nhận.

Lòng hoang mang, vị trà sư vội vã tới ngôi trường dạy kiếm thuật gần nhất. Nếu phải chết, ông cũng muốn học cách chết một cách vinh quang. Để gặp vị sư phụ dạy kiếm cần phải có thư giới thiệu, nhưng vị trà sư cứ một mực khẳng khái, và tỏ vẻ kinh hoàng đến nỗi cuối cùng ông cũng được mời vào. Vị kiếm sư lắng nghe câu chuyện của ông.

*Ông nhận ra rằng loại binh sĩ nào ông sắp sửa chiến đấu cùng không phải là vấn đề lớn, miễn là họ chiến đấu, sự thật đó không cần bàn cãi. Có một vấn đề khác nghiêm trọng hơn. Một nỗi sợ khủng khiếp lớn dần trong đầu ông. Khi ông tưởng tượng tới một trận đánh, ông thấy những khả năng tồi tệ. Ông lặng nhìn những sự đe dọa đang lẩn khuất trong tương lai, và thất bại trong nỗ lực nhìn thấy chính mình kiên cường đứng ở giữa chúng. Ông nhớ về mình với sự vinh quang bi tráng, nhưng ông lại ngờ rằng chúng không thể xảy ra. Ông phóng khỏi giường và sốt ruột bước tới lui. “Chúa ơi, chuyện gì xảy ra với tôi vậy?” ông nói to. Ông cảm thấy các quy tắc sống của ông đều vô dụng. Bất kể ông đã hiểu gì về bản thân mình bây giờ cũng đều vô ích. Một lần nữa ông buộc phải trải nghiệm lại điều mà ông từng trải qua thời con trẻ. Ông phải tích lũy thông tin cho mình, đồng thời quyết định phải ở gần những người cận vệ kẻo không, những phẩm chất mà ông không biết gì về chúng có thể làm ô nhục thanh danh ông mãi mãi. “Chúa ơi!”, ông lặp lại trong cơn hoảng loạn mất tinh thần... Suốt nhiều ngày ông thực hiện vô số các phép tính, nhưng tất cả đều cực kỳ không thỏa đáng. Ông thấy rằng ông không thể thực hiện được điều gì cả. Cuối cùng, ông kết luận rằng cách duy nhất để chứng minh bản thân là lao thẳng vào ngọn lửa và khi đó nhìn ngắm đôi chân mình để khám phá từ những giá trị và thiếu sót của chúng. Ông miễn cưỡng thừa nhận rằng ông không thể ngồi yên với một tấm bảng đá tinh thần và một mẩu bút chì để tìm ra lời giải đáp. Để có được nó, ông phải đối diện với lửa, máu và nguy hiểm, thậm chí cũng giống như một nhà hóa học đòi hỏi thứ này, thứ kia, và thứ khác. Thế là ông bắt tay vào việc tìm một cơ hội.*

***Chiếc phù hiệu đỏ của lòng dũng cảm, Stephen Crane, 1871-1900***

Nhà kiếm thuật có vẻ thông cảm: ông sẽ dạy cho người khách tội nghiệp này nghệ thuật chết, nhưng trước tiên ông muốn được phục vụ trà. Vị trà sư thực hiện các nghi thức, thái độ của ông bình thản, sự tập trung của ông tối hảo. Cuối cùng, vị kiếm sư thốt lên đầy kích động: “Ông không cần phải học nghệ thuật chết! Trạng thái tinh thần lúc này của ông đã đủ để ông đối mặt với bất kỳ võ sĩ nào. Khi ông gặp kẻ thách đấu, hãy tưởng tượng rằng ông sắp sửa phục vụ trà cho một vị khách. Hãy cởi áo khoác ra, xếp nó lại thật

cẩn thận, và đặt chiếc quạt của ông lên đó giống như ông đang làm việc.” Hoàn tất xong nghi thức này, vị trà sư sẽ giơ kiếm lên với cùng một tinh thần cảnh giới như thế. Khi đó ông sẽ sẵn sàng để chết. Vị trà sư đồng ý làm theo lời của người thầy. Ngày hôm sau, ông tới gặp tay võ sĩ kia, kẻ không thể không chú ý tới vẻ bình thản tốt độ và biểu hiện của phẩm cách trên mặt của đối thủ khi ông ta cởi áo khoác ra. Có lẽ, tay võ sĩ nghĩ thầm, vị này thật sự là một kiếm sĩ giỏi. Anh ta cúi chào, xin được tha thứ vì hành vi của mình ngày hôm trước rồi vội vã bỏ đi.

Khi các hoàn cảnh làm chúng ta lo sợ, trí tưởng tượng của chúng ta có khuynh hướng bám lấy nó, phủ đầy tâm trí với những lo âu bất tận. Bạn cần phải kiểm soát được trí tưởng tượng của mình, một điều nói dễ hơn làm. Thông thường cách tốt nhất để bình tĩnh lại và đạt được sự kiểm soát như thế là buộc tâm trí phải tập trung vào một thứ gì đó tương đối đơn giản – một nghi thức bình thản, một công việc có tính lặp lại nhiều lần mà bạn thông thạo. Bạn đang tạo ra một loại trạng thái bình tĩnh mà bạn có được một cách tự nhiên khi tâm trí bạn đang tập trung sâu vào một vấn đề. Một đầu óc tập trung không còn chỗ cho sự lo lắng hay cho các ảnh hưởng của một trí tưởng tượng hoạt động quá mức. Khi bạn đã có lại sự cân bằng tinh thần, bạn có thể đối diện với vấn đề trước mắt. Ngay khi có dấu hiệu đầu tiên của bất kỳ loại sợ hãi nào, hãy thực hành kỹ thuật này cho tới khi nó trở thành một thói quen. Có khả năng kiểm soát trí tưởng tượng của bạn trong những giây phút căng thẳng là một kỹ năng cốt lõi.

**Không tự dọa dẫm bản thân.** Sự đe dọa luôn luôn tác động tới sự minh mẫn của bạn. Và nó là một cảm giác khó chống đỡ. Trong Thế chiến II, nhà soạn nhạc Dmitry Shostakovich và nhiều đồng nghiệp của ông được mời dự một cuộc họp với lãnh tụ Nga Joseph Stalin, người đã ủy thác cho họ viết một bài quốc ca mới. Các cuộc họp với Stalin thật kinh hoàng; một bước nhầm có thể đưa bạn xuống một con đường vô cùng đen tối. Ông ta nhìn chăm chú vào bạn cho tới khi bạn thấy cổ mình nghẹn lại. Và, như trong các cuộc họp với Stalin đã diễn ra, cuộc họp này có một bước ngoặt tồi tệ: nhà lãnh tụ bắt đầu chỉ trích một trong những nhà soạn nhạc vì sự chuẩn bị kém cỏi trong bài quốc ca của ông ta. Sợ phát cuồng lên, người này thú nhận rằng ông ta đã sử dụng một người cải biên không thực hiện tốt công việc của mình. Ở đây, ông ta đã tự đào nhiều cái huyệt: rõ ràng, người cải biên tội nghiệp đó có thể bị gọi lên làm việc. Nhà soạn nhạc chịu trách nhiệm cho việc thuê mướn này, và ông ta cũng phải trả giá cho lầm lỗi đó. Thế còn những nhà soạn nhạc khác, kể cả Shostakovich? Stalin có thể không thương xót một khi ông ta ngửi thấy mùi sợ hãi.

Shostakovich đã nghe đủ: Thật là ngu xuẩn khi đổ lỗi cho người cải biên, ông nói, một kẻ gần như chỉ tuân theo các đơn đặt hàng. Rồi ông đột nhiên hướng cuộc đối thoại sang một chủ đề khác – Một nhà soạn nhạc có thể dùng

dàn nhạc của chính mình không? Stalin đã nghĩ gì về vấn đề này? Luôn luôn nôn nóng chứng tỏ sự thành thạo của mình, Stalin đã cắn môi câu. Giây phút nguy hiểm đã trôi qua. Shostakovich duy trì sự minh mẫn của ông bằng nhiều cách. Trước hết, thay vì để cho Stalin đe dọa mình, ông tự buộc mình nhìn con người đó như chính bản thân ông ta: lùn, mập, xấu xí, không có trí tưởng tượng. Cái nhìn dữ tợn nổi tiếng của nhà độc tài này chỉ là một trò bịp bợm, một dấu hiệu của sự không an toàn của chính ông ta. Thứ hai, Shostakovich ngược lên nhìn Stalin, nói chuyện với ông ta một cách bình thường và thẳng thắn. Bằng thái độ và giọng nói của mình, nhà soạn nhạc cho thấy ông không bị đe dọa. Stalin đã chán ngấy sự sợ hãi. Nếu bạn không tỏ ra hiếu thắng hay trơ tráo và không tỏ vẻ sợ hãi, nói chung ông ta sẽ để cho bạn yên. Cách thức cơ bản để không bị đe dọa là thuyết phục chính mình rằng cá nhân mà bạn đang đối mặt chỉ là một sinh vật hữu tử đơn thuần, chẳng khác chi bạn – điều mà trên thực tế là sự thật. Hãy nhìn vào cá nhân đó chứ không phải vào huyền thoại. Hãy hình dung ông ta hay bà ta như một đứa trẻ con, như một người nào đó đang chơi trò đánh đố với những thứ không an toàn. Việc cắt giảm người khác xuống đúng với tầm vóc của họ sẽ giúp bạn giữ được cân bằng tinh thần.

**Phát triển trực giác “Fingerspitzengefühl” của bạn.** Sự minh mẫn không chỉ phụ thuộc vào khả năng tinh thần để tìm đến sự trợ giúp của chính bạn mà còn phụ thuộc vào tốc độ phản ứng của bạn. Việc chờ cho tới ngày hôm sau để suy nghĩ về hành động đúng cần thực hiện chẳng có ích gì cho bạn cả. “Tốc độ” ở đây có nghĩa là phản ứng với các tình huống với sự nhanh nhẹn và các quyết định xảy ra trong chớp mắt. Khả năng này thông thường được xem như là một kiểu trực giác, cái mà người Đức gọi là “*Fingerspitzengefühl*” (cảm giác đầu ngón tay). Erwin Rommel người đã chỉ huy chiến dịch xe thiết giáp Đức ở Bắc Phi trong Thế chiến II, có một cảm giác đầu ngón tay rất nhạy bén. Ông có thể cảm nhận được khi nào quân Đồng minh sẽ tấn công và từ hướng nào. Khi chọn một tuyến để tiến quân, ông có một cảm giác siêu phàm đối với yếu điểm của kẻ địch; khi khởi đầu một trận đánh, ông có thể cảm nhận ra chiến lược của kẻ thù trước khi nó được triển khai.

Với binh lính, Rommel dường như có một tài năng thiên phú đối với chiến tranh, và ông có một đầu óc linh hoạt hơn nhiều người. Nhưng Rommel cũng đã làm những điều để nâng cao sự nhanh nhạy của mình, những điều củng cố cảm giác của ông đối với trận chiến. Đầu tiên, ông đọc những thông tin về kẻ thù – từ những chi tiết về vũ khí trang bị cho tới những đặc điểm tinh thần của viên tướng đối phương. Thứ hai, ông tự biến mình thành một chuyên gia trong kỹ thuật xe thiết giáp, để ông có thể tận dụng tối đa khả năng của mình. Thứ ba, ông không chỉ ghi nhớ những bản đồ của vùng Bắc Phi mà còn bay bên trên nó, với nguy cơ rất cao, để quan sát ở tầm rộng và xa vùng chiến

địa. Cuối cùng, ông cá nhân hóa mối quan hệ giữa ông và binh sĩ. Ông luôn luôn có một cảm nhận về tinh thần của họ và biết chính xác ông có thể mong chờ điều gì ở họ. Rommel không chỉ nghiên cứu binh sĩ, xe tăng, địa hình và kẻ thù của mình – ông còn luồn vào bên trong lớp da của họ, thấu hiểu cái tinh thần tạo nên sinh khí của họ. Khi đã cảm nhận được những điều này, trong chiến cuộc ông đi vào một trạng thái tinh thần mang tính chất vô thức về hoàn cảnh. Toàn bộ những gì sắp diễn ra nằm trong máu của ông, ở đầu ngón tay của ông. Ông ta có trực giác *Fingerspitzengefühl*. Dù bạn có hay không có khả năng của Rommel, có nhiều điều bạn có thể làm để giúp bạn phản ứng nhanh hơn và đưa tới cảm giác có tính trực giác mà loài vật thủ đắc. Kiến thức sâu về địa hình sẽ cho phép bạn tiến hành thông tin nhanh hơn kẻ thù, một lợi điểm to lớn. Cảm nhận được tinh thần của người và vật chất, suy nghĩ sâu vào đó thay vì chỉ nhìn từ bên ngoài, sẽ giúp bạn có một khung tâm trí khác, ít ý thức và sức ép lớn, nhưng nhiều vô thức và trực giác hơn. Hãy làm cho tâm trí bạn có thói quen ra những quyết định nhanh như chớp, tin chắc vào cảm giác đầu ngón tay của bạn. Tâm trí của bạn sẽ tiến triển theo một dạng chiến tranh chớp nhoáng về mặt tâm thần, vượt qua đối thủ của bạn trước khi họ nhận ra cái gì tấn công họ. Cuối cùng, đừng nghĩ rằng sự minh mẫn là một phẩm chất chỉ hữu dụng trong những thời kỳ thù địch, một cái gì để mở hay tắt khi bạn cần tới nó. Hãy nuôi dưỡng nó như một điều kiện hàng ngày. Sự tự tin, sự không biết sợ, và sự trông cậy vào chính mình là cần yếu trong thời bình cũng như trong thời chiến. Franklin Delano Roosevelt cho thấy sự ngoan cường tinh thần to lớn và sự thanh nhã bên dưới áp lực của ông không chỉ trong những cuộc khủng hoảng của thời kỳ Đại suy thoái và Thế chiến II mà cả trong những tình huống đời thường – trong sinh hoạt gia đình, trong việc xử trí với văn phòng chính phủ, với thân thể bị tàn phá bởi bệnh bại liệt của chính ông. Bạn càng thành đạt trong trò chơi chiến tranh, bộ khung tâm trí chiến binh của bạn càng có ích cho bạn trong cuộc sống hàng ngày. Khi một cơn khủng hoảng đến, tâm trí bạn sẽ bình tĩnh và chuẩn bị sẵn sàng. Khi sự minh mẫn trở thành một thói quen, nó không bao giờ từ bỏ bạn.

*Con người tập trung có sự phán xét bình thản, không định kiến. Anh ta biết điều gì quan trọng, điều gì không quan trọng. Anh ta nhìn thực tại một cách thanh thản và với sự suy xét vô tư duy trì cảm giác của anh ta về sự cân đối, Hara no aru hito [con người tập trung], đối diện với cuộc đời một cách thản nhiên, lặng lẽ, sẵn sàng cho mọi chuyện... Không có gì làm anh ta phiền muộn. Nếu đột nhiên lửa bùng lên và mọi người bắt đầu la hét trong cơn hoảng loạn [anh ta] lặng lẽ thực hiện ngay lập tức công việc hợp lý; anh ta xác định hướng gió, cứu những gì quan trọng nhất, xịt nước và xử sự một cách thức mà việc cứu hỏa đòi hỏi. Haru no*

nai hito là phản nghĩa của tất cả những điều này. Hara no nai hito áp dụng cho một người không có xét đoán bình thân. Anh ta thiếu sự cân nhắc, vốn phải là bản tính thứ hai. Do đó anh ta phản ứng một cách lung tung và chủ quan, độc đoán và gàn dở. Anh ta không thể phân biệt giữa cái quan trọng và không quan trọng, chủ yếu và thứ yếu. Phán xét của anh ta không dựa trên những sự kiện mà dựa trên những điều kiện nhất thời và các nền tảng có tính chủ quan, như tâm trạng, ý thích vừa nảy ra, “sự kích động”. Harano nai hito dễ bị giết mình, căng thẳng, không phải vì anh ta đặc biệt nhạy cảm mà vì anh ta thiếu cái trực nội hàm có thể ngăn anh ta văng ra khỏi trung tâm và cho phép anh ta xử trí các tình huống một cách thực tế...Hara (trung tâm, bụng) chỉ có tính chất bẩm sinh ở mức độ thấp. Trên hết, nó là kết quả của sự tự rèn luyện kiên trì và tính kỷ luật. Trong thực tế là thành quả của sự phát triển có tính cá thể, đầy trách nhiệm. Đó là cái mà một người Nhật muốn nói đến khi anh ta nói về Hara no dekita hito, anh ta đã trưởng thành. Nếu sự phát triển này không diễn ra, chúng ta có Hara no dekita inai hito, kẻ vẫn còn non nớt chưa trưởng thành. Người Nhật cũng nói: “Hara no dekita inai hito wa hito no ue nitatsu koto ga dekinai”: người chưa hoàn thành hara của mình thì không thể lãnh đạo người khác.

**Hara: Trọng Tâm Cơ Bản, Karifried Graf von Durckheim, 1962**

**Hình ảnh:** Gió. Sự cuốn trôi của những sự kiện bất ngờ, những ngò vực và những chỉ trích của những người quanh bạn, giống như những cơn gió dữ ở biển khơi. Nó có thể đến từ bất cứ điểm nào của chiếc la bàn, và không có nơi nào để trốn thoát khỏi nó, không có cách nào để biết trước nó sẽ tấn công vào lúc nào và theo hướng nào. Thay đổi hướng theo mỗi cơn gió chỉ ném bạn vào lòng biển. Người phi công giỏi không mất thời gian để lo âu về cái mà họ không kiểm soát được. Họ tập trung vào chính mình, kỹ năng và sự khéo léo của đôi tay, vào lộ trình mà họ đã vạch ra và quyết tâm tới sân bay của họ, mặc cho điều gì có thể xảy ra.

**Tư liệu:** Một phần lớn của lòng can đảm là sự can đảm của điều đã thực hiện trước đó.

Raiph Waldo Emerson (1803-82)

## HOÁN VỊ

Đánh mất sự minh mẫn của bạn không bao giờ là điều tốt, nhưng bạn có thể sử dụng những giây phút khi đang ở dưới mối đe dọa đó để biết cách hành động ra sao trong tương lai. Bạn phải tìm ra một cách thức để đặt chính mình vào giữa trận chiến, rồi tự quan sát mình trong hành động. Hãy tìm ra những

yếu điểm của bạn, và nghĩ về cách làm thế nào để bù đắp cho chúng. Những người chưa bao giờ đánh mất sự minh mẫn thật sự nằm trong vòng nguy hiểm: một ngày nào đó họ sẽ bị làm cho kinh ngạc, và cú ngã sẽ nặng nề. Mọi tướng lĩnh vĩ đại, từ Julius Caesar cho tới Patton, ở một thời điểm nào đó cũng đã mất tinh thần và đã trở nên mạnh mẽ hơn để có lại nó. Càng đánh mất cân bằng của mình, bạn càng hiểu cách làm thế nào để tự điều chỉnh bản thân cho đúng. Bạn không muốn đánh mất sự minh mẫn trong những tình huống quan trọng then chốt, nhưng một đường lối khôn ngoan là tìm ra cách để kẻ thù của bạn cũng mất sáng suốt. Hãy nắm lấy cái đã khiến bạn mất cân bằng và bắt họ phải gánh chịu nó. Buộc họ phải hành động trước khi họ sẵn sàng. Làm cho họ kinh ngạc – không có gì khó xử trí hơn là sự bất ngờ cần hành động. Tìm ra nhược điểm của họ, cái làm cho họ cảm xúc, và trao cho họ một liều gấp đôi thứ đó. Càng khiến cho họ xúc động, bạn càng đẩy họ vắng xa khỏi sân thi đấu.



## 4. TẠO MỘT Ý THỨC VỀ SỰ KHẨN CẤP VÀ TUYỆT VỌNG

### CHIẾN LƯỢC ĐẤT CHẾT

*Bạn là kẻ thù tệ nhất của chính bạn, bạn mất thời giờ quý báu mơ mộng về tương lai thay vì hành động cho hiện tại. Đừng như với bạn không có gì khẩn cấp, bạn chỉ đặt phân nửa tâm trí cho việc đang làm. Cách duy nhất để thay đổi là thông qua hành động và áp lực bên ngoài. Tự đặt bản thân vào những hoàn cảnh nơi bạn phải gặp nguy cơ khá nhiều nếu lãng phí thời giờ hay nguồn lực – nếu bạn không thể chịu nổi sự thất bại, bạn sẽ không thất bại. Cắt đứt những mối liên hệ với quá khứ; tiến vào những lãnh vực chưa từng biết, nơi bạn phải dựa vào trí thông minh và nguồn năng lượng của bạn để vượt qua. Đặt bản thân vào “đất chết”, nơi lưng bạn tựa vào tường và bạn phải chiến đấu như điên để sống còn.*

*Cortés đã cho đánh chìm tất cả mười chiếc thuyền. Chắc chắn là Cuba vẫn còn ở đó, giữa biển khơi xanh thẳm, với những nông trại, những con bò và những người Da đỏ đã thuần hóa; nhưng con đường về Cuba không còn băng qua những đợt sóng xanh ngập nắng, đu đưa trong sự lười nhác, êm đềm, không hề biết tới nguy hiểm và nỗ lực; nó băng qua Motecucuma, bị cai trị bởi thủ đoạn, bởi sức mạnh, hoặc cả hai; băng qua một biển người Da đỏ hiếu chiến, những kẻ ăn thịt tù nhân của họ và đeo những tấm da người như là những chiến tích; với một nhát rìu từ bàn tay điêu luyện của tù trưởng của họ, năm trăm người mất tích sẽ trôi ra khỏi những ký ức và hy vọng nối kết linh hồn họ với hòn đảo quê nhà; với một nhát rìu, lưng họ trở thành khô héo và mất hết mọi cảm giác về cuộc sống. Từ giờ trở đi, đối với họ, tất cả cuộc đời ở phía trước, hướng về những đỉnh núi cao bị cấm ngăn mọc lên sừng sững ở chân trời như thể ngăn chặn mọi sự xâm nhập vào cái mà giờ đây không chỉ là khát vọng của họ, mà còn là mục tiêu khả dĩ duy nhất của họ — Mexico, bí ẩn và hùng mạnh, nằm sau những bộ lạc nghịch thù.*

***Hernán Cortés: Kẻ Chinh Phục Mexico Salvador de Madariaga, 1942***

### CHIẾN THUẬT KHÔNG CÒN ĐƯỜNG QUAY LẠI

Năm 1504, một chàng trai Tây Ban Nha mười chín tuổi đầy tham vọng tên là Hernán Cortés bỏ học ngành luật và lên tàu đi tìm những thuộc địa cho đất nước mình ở Tân thế giới. Dừng chân lần đầu ở Santo Domingo (quần đảo ngày nay bao gồm Haiti và Cộng hòa Dominica), rồi ở Cuba, sau đó, anh

nghe nói về một vùng đất ở phía tây gọi là Mexico – một đế quốc đầy vàng do người Aztec thống trị, với thủ phủ vùng cao tráng lệ Tenochtitlán. Từ đó trở đi, Cortés chỉ có một ý nghĩ: một ngày nào đó anh sẽ chinh phục và định cư trên đất Mexico. Trên mười năm kế tiếp, Cortés chậm rãi vươn lên cao dần trong cấp bậc, cuối cùng trở thành bí thư của Thống đốc Tây Ban Nha ở Cuba và rồi thủ quỹ của nhà vua ở hòn đảo đó. Dù vậy, trong tâm trí anh, anh chỉ đơn giản đặt cược cho thời gian của mình. Anh nhẫn nại chờ đợi trong khi Tây Ban Nha cử những người khác tới Mexico, nhiều người trong số họ không bao giờ quay về nữa.

Cuối cùng, năm 1518, Thống đốc Cuba, Diego de Valázquez, chỉ định Cortés làm trưởng đoàn một đoàn thám hiểm để khám phá điều gì đã xảy ra cho những nhà thám hiểm trước đó, tìm kiếm vàng, và đặt nền móng cho sự thống trị của Tây Ban Nha. Tuy nhiên, Valázquez muốn tự mình thực hiện việc cai trị trong tương lai đó, vì thế chuyến thám hiểm này ông ta cần một người có thể kiểm soát được. Chẳng bao lâu ông ta trở nên ngờ vực Cortés – người này thông minh, có lẽ quá đổi thông minh nữa. Có lệnh truyền cho Cortés rằng thống đốc đã nghĩ lại về việc cử ông tới Mexico. Quyết định không cho Valázquez có thời gian nuôi dưỡng mối nghi ngờ, Cortés tìm cách lẩn trốn khỏi Cuba vào giữa đêm với mười một chiếc tàu. Ông sẽ tự mình lý giải với viên thống đốc sau.

Đoàn thám hiểm đổ bộ lên bờ biển phía đông Mexico vào tháng 3/1519. Trong vài tháng kế tiếp, Cortés đưa kế hoạch của mình vào hành động – tìm ra thị trấn Veracruz, kết đồng minh với những bộ lạc địa phương căm ghét người Aztec. Kinh đô của ông ta nằm cách khoảng 250 dặm Anh về phía tây. Nhưng có một vấn đề gây khó khăn cho nhà thực dân Tây Ban Nha: trong số 500 binh sĩ đã cùng ông lên tàu từ Cuba có một nhóm người do Valázquez bố trí làm gián điệp và gây khó khăn cho ông nếu ông vượt quá thẩm quyền của mình. Những người trung thành với Valázquez này tố cáo Cortés về việc quản lý tài sản vàng mà ông thu thập được, và khi việc ông dự định chinh phục Mexico trở nên rõ ràng, họ tung tin đồn rằng ông bị mất trí – một cáo buộc hoàn toàn thuyết phục đối với một người dự định dẫn 500 người chống lại nửa triệu người Aztec – những chiến binh dữ tợn nghe nói từng ăn thịt tù nhân của họ và đeo những tấm da như là những chiến tích. Một người có lý trí sẽ mang số vàng đã thu được quay về Cuba, và sẽ quay lại đó sau với một đội quân hùng hậu. Vì sao phải ở lại vùng đất bị ngăn cấm này, với những chứng bệnh và sự thiếu thốn tiện nghi, vì quân số của họ vượt quá lượng hậu cần? Vì sao không về Cuba, quay lại quê nhà, nơi những nông trại, những người vợ và cuộc đời tốt đẹp đang chờ đợi họ?

Cortés làm điều mà ông có thể làm với những kẻ quấy rối này, đút lót cho một số, làm ngơ một số khác. Đồng thời, ông làm việc để xây dựng mối quan hệ tốt với số thuộc cấp còn lại để những kẻ hay càu nhàu không thể gây

tổn hại. Mọi việc dường như tốt đẹp cho tới đêm 30 tháng 7, khi Cortés bị đánh thức bởi một thủy thủ Tây Ban Nha. Anh ta xin tha thứ và thú nhận rằng anh ta đã gia nhập một nhóm để đánh cắp một con tàu và ngay đêm đó sẽ quay về Cuba. Những kẻ âm mưu sẽ báo cáo lại với Valázquez về mục đích muốn tự mình chinh phục Mexico của Cortés.

*Việc tư duy về cái chết không thể tránh khỏi nên được thực hiện hàng ngày. Mỗi ngày, khi thân thể và tâm trí an bình, người ta có thể suy tư về việc bị xé toạt ra bởi những mũi tên, những khẩu súng, những ngọn lao và những lưỡi kiếm, bị cuốn đi xa bởi những lượn sóng cồn, bị ném vào giữa một đồng lúa to, bị sét đánh, bị chết vì động đất, bị rơi từ những vách núi cao hàng ngàn mét, chết vì bệnh tật hay mổ bụng tự sát theo cái chết của chủ nhân. Và mỗi ngày, không bỏ lỡ, người ta nên tự xem như bản thân mình đã chết.*

***Hagakure: Cuốn Sách Về Samurai, Yamamoto Tsunetomo, 1659 – 1720***

Cortés thấy rằng đây là thời điểm quyết định của đoàn thám hiểm. Ông có thể dễ dàng dập tắt âm mưu đó, nhưng rồi sẽ có những âm mưu khác. Lính của ông có nhiều người thô lỗ, và đầu óc họ đặt vào vàng, Cuba, gia đình họ – mọi thứ, trừ việc chiến đấu với người Aztec. Ông không thể chinh phục một đế quốc với những người chia rẽ và không đáng tin cậy như thế, nhưng làm cách nào để đem tới cho họ sức mạnh và sự tập trung cho công việc to tát mà ông đang đối mặt? Suy nghĩ kỹ càng rồi, ông quyết định hành động nhanh chóng. Ông tóm cổ tất cả những kẻ âm mưu và treo cổ hai tên đầu sỏ. Kế tiếp, ông dứt lốt cho các viên hoa tiêu để khoét lỗ trên mọi con thuyền và rồi thông báo rằng những con hà đã ăn xuyên qua lớp ván của những con thuyền, khiến chúng không còn vượt biển được nữa.

Vỡ như buồn phiền về tin tức đó, Cortés ra lệnh những gì có thể cứu được sẽ đưa lên bờ rồi cho đánh chìm những con thuyền. Những người hoa tiêu tuân lệnh, nhưng không đọc đủ số lỗ, và chỉ có năm con thuyền bị đánh đắm. Câu chuyện về những con hà đã đủ sức thuyết phục, và những người lính chấp nhận tin tức về năm con thuyền với sự thần nhiên. Nhưng vài ngày sau, khi có nhiều thuyền chìm hơn và chỉ còn một chiếc trên mặt nước, họ thấy rõ là Cortés đã sắp đặt mọi việc. Khi ông triệu tập một cuộc họp, họ muốn nổi loạn và giết chết ông.

Lúc này không có thời gian cho sự nhã nhặn. Cortés nói với những người của ông: ông chịu trách nhiệm cho biến cố này, ông thừa nhận; ông đã ra lệnh thực hiện nó, nhưng bây giờ không còn đường quay lại nữa. Họ có thể treo cổ ông, nhưng họ bị vây quanh bởi những người Da đỏ thù địch và không có thuyền; chia rẽ lẫn nhau và không có người lãnh đạo, họ sẽ tiêu

đời. Chọn lựa duy nhất là theo ông tới Tenochtitlán. Chỉ có chinh phục được Aztec, trở thành lãnh chúa của Mexico, họ mới có thể sống sót quay lại Cuba. Để tới được Tenochtitlán họ phải chiến đấu với cường độ kinh khủng. Họ phải đoàn kết, bất kỳ chia rẽ nào cũng đều dẫn tới thất bại và cái chết khủng khiếp. Hoàn cảnh rất tuyệt vọng, Cortés đảm bảo rằng ông có thể đưa họ tới chiến thắng. Vì quân số quá ít, vinh quang và sự giàu có sẽ càng to lớn. Bất cứ người nào hèn nhát không dám thử thách có thể lên con thuyền còn lại để quay về.

*Có một cái gì đó trong chiến tranh luôn sâu vào bên trong bạn đến nỗi cái chết thôi trở thành một kẻ thù, mà đơn giản chỉ là một thành viên khác trong trò chơi mà bạn không muốn chấm dứt.*

***Ảo ảnh Việt Nam, John Trotti, USMC, 1984***

Không ai chấp nhận đề nghị đó, và con thuyền cuối cùng bị đánh chìm. Trong vài tháng kế tiếp, Cortés duy trì quân đội của mình cách xa Veracruz và bờ biển. Sự chú ý của họ tập trung vào Tenochtitlán, trung tâm của đế quốc Aztec. Những kẻ hay càu nhàu, tư lợi và tham lam đều biến mất. Hiểu rõ hoàn cảnh nguy hiểm của mình, những người thực dân Tây Ban Nha này đã chiến đấu hết mình. Khoảng hai năm sau khi phá hủy những con thuyền Tây Ban Nha, với sự giúp sức của các đồng minh Da đỏ, quân đội của Cortés đã bao vây Tenochtitlán và xâm chiếm được đế quốc Aztec.

*“Mi không có thời giờ cho cuộc biểu diễn này, đồ ngốc”, ông ta nói với giọng nghiêm khắc. “Dù bây giờ mi có làm gì, đây có thể là hành động cuối cùng của mi trên trần thế. Cũng có thể là trận chiến cuối cùng của mi. Không có quyền năng nào có thể đảm bảo rằng mi sẽ sống thêm một phút nữa...” “Những hành động có quyền năng,” ông ta nói, “đặc biệt khi người hành động biết rằng những hành động này là cuộc chiến cuối cùng của mình. Có một niềm hạnh phúc ám ảnh lạ lùng khi hành động với một nhận thức đầy đủ rằng bất kể điều gì người ta thực hiện có thể là hành động cuối của anh ta trên trần thế. Ta khuyên mi nên kiểm điểm lại đời mình và đưa các hành động của mi vào ánh sáng đó... Tập trung sự chú ý của mi vào sự liên kết giữa mi và cái chết của mi, mà không hối tiếc, buồn rầu hay lo lắng. Tập trung sự chú ý của mi vào thực tế mi không còn thời gian và để cho các hành động của mi trôi chảy theo điều đó. Hãy để mỗi hành động của mi là trận chiến cuối cùng của mi trên trần thế. Chỉ dưới những điều kiện đó, các hành động của mi sẽ có quyền năng thích đáng của chúng. Nếu không, chúng sẽ là, chừng nào mi còn sống, những hành động của một tên nhút nhát.” “Là một người nhút nhát có kinh khủng lắm không?” “Không. Không nếu mi sẽ không chết,*

*nhưng nếu mi sắp chết thì không có thời gian cho sự nhút nhát, đơn giản là vì sự nhút nhát khiến mi bám vào một cái gì đó chỉ tồn tại trong những ý nghĩ của mi. Nó vỗ về mi trong khi mọi thứ đều lắng đọng, nhưng rồi thế giới đáng sợ, bí ẩn sẽ mở miệng nó ra cho mi, giống như nó sẽ mở miệng ra cho bất cứ một ai trong chúng ta, và khi ấy mi sẽ nhận ra rằng những con đường chắc chắn của mi không có gì là chắc chắn. Sự nhút nhát ngăn cản không cho chúng ta kiểm nghiệm và khám phá số phận của chúng ta với tư cách những con người.”*

**Hành trình tới Ý: Những bài học của Don Juan, Carlos Castaneda, 1972**

### **Diễn dịch**

Vào đêm có âm mưu, Cortés đã gấp rút suy nghĩ. Nguồn gốc của vấn đề mà ông đối mặt là gì? Đó không phải là những tên gián điệp của Vezláquez, hay kẻ thù Aztec, hay những kẻ không đáng tin đang chống lại ông. Nguồn gốc của vấn đề là những người theo phe ông và những con thuyền trên bến cảng. Binh lính của ông bị phân tâm và phân trí. Họ suy nghĩ về những điều sai lệch – vợ họ, giấc mơ vàng của họ, kế hoạch tương lai của họ. Vào phía sau tâm trí họ luôn luôn là một con đường để tẩu thoát: nếu cuộc xâm lược này trở nên tồi tệ, họ có thể về nhà. Những con thuyền trên bến cảng không chỉ là phương tiện vận chuyển mà chúng còn đại diện cho Cuba, sự tự do để rời bỏ nơi đó, khả năng để tìm quân tiếp viện – rất nhiều khả năng.

Đối với binh sĩ, những con thuyền là một chỗ tựa nương, một cái gì đó để dựa vào khi mọi sự trở nên tệ hại. Khi Cortés đã nhận diện được vấn đề, giải pháp rất đơn giản: phá hủy những con thuyền. Bằng cách đẩy người của ông vào tuyệt lộ, ông có thể khiến cho họ chiến đấu với cường độ cao nhất.

Ý thức về sự khẩn cấp đến từ một nỗi kết mạnh mẽ với hiện tại. Thay vì mơ tới việc được giải cứu hay hy vọng một tương lai tốt đẹp hơn, bạn phải đối diện với vấn đề trước mắt. Thất bại là diệt vong. Những người đặt hoàn toàn tâm trí của mình vào vấn đề tức thời rất đáng sợ; bởi vì họ tập trung rất dữ dội, họ có vẻ như mạnh mẽ hơn chính bản thân họ. Ý thức về sự khẩn cấp nhân lên gấp bội sức mạnh của họ và mang đến cho họ động lực. Thay vì 500 người, đột nhiên Cortés có một lượng quân đội lớn hơn nhiều sau lưng ông ta.

Như Cortés, bạn phải xác định nguyên do vấn đề của bạn. Đó không phải là mọi người quanh bạn; đó là bản thân bạn, và tinh thần mà từ nó bạn đối mặt với thế giới. Ở phía sau tâm trí bạn, bạn giữ một lối thoát, một chỗ tựa nương, một cái gì đó để quay về khi mọi việc trở nên tồi tệ. Có lẽ bạn có thể dựa vào một quan hệ phong phú nào đó để mua được lối thoát; có lẽ còn có một cơ may lớn nào đó ở phía chân trời, những triển vọng vô hạn của thời gian dường như đang ở phía trước mặt bạn; có lẽ một công việc quen thuộc

hay một quan hệ dễ chịu luôn luôn hiện ra ở đó nếu bạn thất bại. Giống như những binh sĩ của Costés xem những con thuyền của họ như là một sự bảo hiểm, bạn có thể xem chỗ dựa này như là một lời chúc phúc – nhưng trên thực tế nó là một lời nguyền độc địa. Nó phân cách bạn. Bởi vì bạn nghĩ bạn có những chọn lựa, bạn không bao giờ đặt tâm trí đủ sâu vào một việc để tiến hành nó một cách trọn vẹn, và bạn không bao giờ hoàn toàn có được cái mà bạn muốn. Đôi khi bạn cần phải đánh chìm những con thuyền của bạn, thiêu rụi chúng đi, và để lại cho bạn một chọn lựa duy nhất: thành công hay thất bại. Hãy làm cho việc thiêu rụi những con thuyền của bạn càng khả thi càng tốt – rời khỏi tấm lưới an toàn của bạn. Đôi khi bạn phải trở nên tuyệt vọng chút ít để đi tới bất kỳ nơi đâu.

*Những vị chỉ huy quân đội cổ đại – những kẻ biết rõ tác động mạnh mẽ của sự khản cập, và việc nó gợi lên ở binh lính sự dũng cảm cao nhất từ trong tuyệt vọng ra sao – không bỏ qua bất cứ điều gì để tạo nên một áp lực như thế trên binh lính của họ.*

Niccolò Machiavelli (1469 – 1527)

## **CHIẾN THUẬT CÁI CHẾT Ở GÓT CHÂN**

Năm 1845, nhà văn Fyodor Dostoyevsky, khi ấy hai mươi bốn tuổi, làm chấn động thế giới văn chương với việc xuất bản cuốn tiểu thuyết đầu tay, *Poor Folk* (Chàng ngốc). Ông trở thành một thượng khách của xã hội S. Petersburg. Nhưng dường như có điều gì đó trong danh vọng quá sớm của ông làm ông thấy trống vắng. Ông giạt vào những nhóm cực đoan của những nhà chính trị cánh tả, tham dự những cuộc họp của nhiều nhà xã hội học và các nhóm cấp tiến. Một trong những nhóm này vây quanh con người đầy thuyết phục Mikhail Petrashevsky. Ba năm sau, năm 1848, cách mạng nổ ra khắp châu Âu. Bị khơi gợi bởi những gì đang xảy ra ở phương Tây, các nhóm người Nga cấp tiến như nhóm của Petrashevsky bàn về việc đi theo phong trào chung đó. Nhưng những người đại diện của Sa hoàng Nicholas I đã thâm nhập vào nhiều nhóm trong số đó, và đã có những văn bản báo cáo về những chuyện điên rồ được thảo luận tại nhà của Petrashevsky, bao gồm những bàn thảo về việc kích động nông dân nổi dậy. Dostoyevsky rất tha thiết với việc giải phóng nông nô. Ngày 23/4/1849, ông và hai mươi ba thành viên khác trong nhóm của Petrashevsky bị bắt giữ.

Sau tám tháng mòn mỏi trong tù, những người tù được đánh thức vào một buổi sáng lạnh giá và được báo cho biết rằng hôm nay họ sẽ nghe tuyên án. Vài tháng lưu đày là hình phạt thông thường đối với tội của họ, và họ nghĩ, chẳng bao lâu nữa sự thử thách của họ sẽ chấm dứt.

Họ bị đẩy lên những cỗ xe ngựa và đưa đi qua những con đường tuyết phủ

của St. Petersburg. Rời những cỗ xe, họ đi vào quảng trường Semyonovsky và được một linh mục đón tiếp; phía sau lưng ông ta, họ có thể thấy những hàng binh lính, và sau lưng những người lính là hàng ngàn người chứng kiến. Họ được dẫn tới một giàn giáo phủ vải đen ở trung tâm của quảng trường. Ở phía trước giàn giáo là ba cây cột, và ở một bên là một hàng xe bò chở những cỗ quan tài.

*Lãnh chúa Naoshige nói, “Đạo của người Samurai là sự tuyệt vọng. Mười người hoặc hơn cũng không thể giết nổi một người như thế. Ý thức thông thường sẽ không đạt tới những điều vĩ đại. Chỉ đơn giản trở nên điên cuồng và tuyệt vọng.”*

***Hagakure: Cuốn sách của Samurai, Yamamoto Tsunetomo, 1659 – 1720***

Dostoyevsky không tin nổi những gì ông nhìn thấy. “Không thể có việc họ tử hình chúng ta,” ông thì thầm với người đứng cạnh. Họ được đưa tới giàn giáo và xếp thành hai hàng. Đó là một ngày lạnh giá không thể tả, và những người tù chỉ mặc những manh áo mỏng khi họ bị bắt vào tháng 4. Một hồi trống nổi lên. Một viên sĩ quan tiến ra và tuyên bản án của họ: “Tất cả những bị cáo bị khép tội âm mưu lật đổ trật tự quốc gia, do đó bị phạt tử hình trước một đội chấp pháp bằng súng.” Những người tù không thể nói nên lời vì choáng váng. Khi viên sĩ quan đọc to tội phạm và các hình phạt, Dostoyevsky thấy ông ta đang nhìn vào đỉnh tháp vàng lấp lánh ánh mặt trời của một ngôi nhà thờ gần đó. Những tia sáng biến mất khi một đám mây bay ngang qua, và một ý nghĩ chợt lướt qua đầu ông, rằng ông sắp sửa bước vào bóng tối cũng nhanh như vậy, và mãi mãi. Đột nhiên, ông có một suy nghĩ khác: “Nếu mình không chết, nếu mình không bị giết, cuộc đời mình dường như sẽ vô tận, bất diệt, mỗi phút là một thế kỷ. Mình sẽ lưu tâm tới mọi thứ xảy ra – mình sẽ không lãng phí một giây nào nữa.”

Những người tù được trao cho những chiếc áo trùm đầu. Vị linh mục đọc kinh cầu nguyện và nghe họ xưng tội. Họ chia tay nhau. Ba người đầu tiên bị trói vào những chiếc cột, và những cái mũ trùm đầu được kéo qua đầu họ. Dostoyevsky đứng ở phía trước, trong nhóm tiếp theo. Những người lính giơ súng lên, nhắm vào mục tiêu – và đột nhiên một cỗ xe ngựa phi vào quảng trường. Người đàn ông nhảy ra với một phong thư. Vào giây phút cuối, Sa hoàng đã giảm án tử hình của họ.

*Từ lâu người ta đã biết rằng, tất nhiên, một người trải qua rèn luyện một cách có kỷ luật, đã từ bỏ bất kỳ mong muốn hay hy vọng sống sót nào và chỉ có một mục đích – hủy diệt kẻ thù – có thể là một đối thủ đáng gờm và một đấu sĩ thật sự kinh khủng, không bao giờ yêu cầu hay ban bố bất*

kỳ một sự tha chết nào một khi vũ khí của y đã tuột ra khỏi vỏ. Theo cách này, một người có vẻ bình thường, do áp lực của hoàn cảnh hơn là nghề nghiệp của y, bị đặt vào thế phải có một chọn lựa tuyệt vọng, có thể chứng tỏ sự nguy hiểm, thậm chí đối với một kiếm sĩ bậc thầy. Một tình tiết nổi tiếng, ví dụ, liên quan tới một vị sư phụ về kiếm thuật được một thương cấp yêu cầu phải giao nộp một tên hầu cận đã mắc một tội đáng chết. Vị thầy này, muốn kiểm tra lý thuyết của ông ta, liên quan tới năng lực của điều kiện đó mà chúng ta thường gọi là “sự tuyệt vọng”, đã thách đấu với kẻ xấu số. Biết rất rõ hình phạt đối với y là không thể hủy bỏ, tên hầu cận không còn quan tâm tới việc này hay việc khác, và trận đấu tay đôi tiếp đó đã chứng minh rằng ngay cả một kiếm sĩ tài giỏi và một vị sư phụ về kiếm thuật cũng gặp khó khăn lớn khi đương đầu với một kẻ, vì đã chấp nhận cái chết đương nhiên của mình, có thể đạt tới giới hạn (và thậm chí vượt khỏi) trong chiến lược của y, không hề có một chút do dự hay xao lãng sự chú ý. Tên hầu cận, trên thực tế, chiến đấu như một kẻ bị quỷ ám, ép người chủ của mình lùi lại cho tới khi lưng ông ta gần như áp sát tường. Cuối cùng, vị sư phụ đã hạ gục y với một nỗ lực cuối cùng, ở khía cạnh này sự tuyệt vọng của chính vị sư phụ đã mang lại sự kết hợp toàn diện lòng dũng cảm, kỹ năng và quyết tâm của ông ta.

**Những bí mật của các Samurai, Adele Westbrook, 1973**

Sau đó, cũng trong buổi sáng ấy, Dostoyevsky được tuyên án mới: bốn năm lao dịch khổ sai ở Siberia, theo chế độ quân đội. Hầu như không bị tác động gì, hôm đó, ông viết cho người anh: “Khi tôi nhìn lại quá khứ và suy nghĩ về tất cả quãng thời gian tôi đã lãng phí trong sai lầm và lười nhác... khi đó tim tôi rỉ máu. Cuộc sống là một tặng vật... mỗi phút có thể là một nguồn hạnh phúc bất tận! Giá mà tuổi trẻ biết được! Giờ đây đời tôi sẽ thay đổi; giờ đây tôi sẽ tái sinh.”

Vài ngày sau, những chiếc cùm nặng gần 5kg được lồng vào tay và chân của Dostoyevsky – chúng sẽ nằm ở đó suốt hạn tù của ông – và ông được đưa tới Siberia bằng xe bò. Trong bốn năm tiếp theo, ông gánh chịu nhiều điều kiện tù tội khắc nghiệt nhất. Không được phép viết, ông viết tiểu thuyết trong đầu, ghi nhớ chúng. Cuối cùng, năm 1857, vẫn đang phục vụ cho quân đội trong thời hạn tù, ông được cho phép bắt tay vào viết tác phẩm. Trong khi trước kia ông từng khổ sở với từng trang, mất cả nửa ngày nghĩ ngợi, nay ông viết và viết mãi. Những bạn bè thường thấy ông đi bộ qua những con đường thành phố St. Petersburg, lầm bầm những mẫu đối thoại với chính mình, chìm vào các nhân vật và cốt truyện. Khẩu hiệu mới của ông là: “Cố hoàn thành được càng nhiều càng tốt trong thời gian ngắn nhất.” Một số người tiếc cho thời gian ông ở tù. Điều đó làm ông nổi giận; ông rất biết ơn trải nghiệm này và không hề thấy cay đắng. Ông cảm thấy, không có cái ngày tháng 12



năm 1849 đó, hẳn ông đã lãng phí thời gian. Cho tới khi qua đời năm 1881, ông tiếp tục viết với một tốc độ điên cuồng, tung ra hết cuốn này tới cuốn khác – *Tội ác và trừng phạt*, *Những người quý ám*, *Anh em nhà Karamazov* – như thể mỗi tiểu thuyết đó là tác phẩm cuối của ông.

### **Diễn dịch**

Sa hoàng đã quyết định phạt nhóm cấp tiến Petrashevsky hình phạt khổ sai ngay sau khi họ bị bắt. Nhưng ông muốn dạy cho họ một bài học ác nghiệt hơn, vì thế, ông đã hình dung ra hoạt cảnh khủng khiếp của án tử hình, với mọi chi tiết – vị linh mục, những cái mũ trùm đầu, những cỗ quan tài, lệnh ân xá ở giây phút cuối. Điều này, ông ta nghĩ, sẽ thật sự giúp họ nhún nhường hơn và làm cho họ bẽ mặt. Trên thực tế, một vài tù nhân đã trở thành mất trí với những sự kiện ngày hôm đó. Nhưng ảnh hưởng đối với Dostoyevsky thì khác: ông đã buồn phiền suốt nhiều năm với một cảm giác mất mát, lang thang vô định, không biết dùng thời gian để làm gì. Một con người cực kỳ nhạy cảm. Ông đã thật sự cảm thấy cái chết của chính ông hẳn sâu trên xương thịt vào ngày hôm đó. Và ông đã trải nghiệm sự “ân xá” này như một sự tái sinh.

Tác động này là vĩnh viễn. Suốt phần đời còn lại, Dostoyevsky thường quay về với ngày hôm đó một cách ý thức, nhớ lại lời tự nguyện sẽ không bao giờ lãng phí một phút giây nào nữa của mình. Hoặc, nếu ông thấy trở nên quá thoải mái an nhàn, ông thường tới một sòng bạc và chơi hết sạch tiền. Sự nghèo túng và nợ nần đối với ông là một cái chết biểu trưng, ném ông trở về sự hư vô nếu có của đời ông. Dù trong trường hợp nào, ông lại phải viết, không phải theo cách viết của những tiểu thuyết gia khác – như thể nó là một nghề nghiệp có tính nghệ thuật hơi thú vị, với mọi niềm vui kèm theo của nó: phòng khách, những bài diễn văn và các thứ tô điểm khác. Dostoyevsky viết như thể đời ông đang bị đe dọa, với một cảm giác khẩn cấp và nghiêm trang mãnh liệt. Đối với chúng ta, cái chết là không thể đo lường: nó quá mênh mênh, quá đáng sợ, đến nỗi chúng ta sẽ làm hầu như bất cứ điều gì để tránh nghĩ tới nó. Xã hội được tạo ra để làm cho cái chết trở thành vô hình, để giữ nó lùi xa lại nhiều bước. Khoảng cách đó có vẻ cần thiết cho sự thoải mái của chúng ta, nhưng nó đến với một cái giá cao khủng khiếp: sự ảo tưởng về thời gian vô hạn, và hậu quả là sự thiếu quan tâm tới đời sống hàng ngày. Chúng ta đang chạy xa khỏi một thực tại vốn đang đối mặt với tất cả chúng ta.

Với tư cách một chiến binh trong đời sống, bạn phải quay ngược động lực này lại: khiến cho việc nghĩ tới cái chết là một cái gì đó không phải để lẩn trốn mà để ghì chặt vào lòng. Những tháng ngày của bạn có thể đếm được. Bạn sẽ đi qua chúng một cách mơ màng và hồ hững hay bạn sẽ sống với một ý thức về tính khẩn cấp? Những hoạt cảnh sân khấu kinh khủng do một Sa hoàng tạo ra không cần thiết. Hãy tưởng tượng nó đè nặng lên bạn, không

cho bạn thoát thân – bởi vì không có việc thoát thân. Việc cảm nhận cái chết đang ở ngay gót chân mình sẽ khiến cho mọi hành động của bạn cụ thể hơn, mạnh mẽ hơn. Đây có thể là lần gieo súc sắc cuối cùng của bạn: hãy đếm đi.

*Trong khi biết rằng một ngày nào đó chúng ta sẽ chết, chúng ta nghĩ rằng những kẻ khác sẽ chết trước chúng ta và rằng chúng ta sẽ là người cuối cùng lên đường. Cái chết dường như cách quá xa. Đây không phải là một ý nghĩ nông cạn hay sao? Nó vô giá trị và chỉ là một trò đùa trong một giấc mơ... Trong chùng mực như thể cái chết luôn ở trước cửa nhà mình, người ta phải nỗ lực một cách thích đáng và hành động một cách chóng vánh.*

Hagakure: Cuốn sách về Samurai,  
Yamamoto Tsunetomo (1659 – 1720)

## NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN

Chúng ta thường cảm thấy hơi mất mát trong các hành động của chúng ta. Chúng ta có thể làm điều này điều nọ – chúng ta có nhiều lựa chọn, nhưng có vẻ không có lựa chọn nào cần thiết. Sự tự do của chúng ta là một gánh nặng – hôm nay chúng ta sẽ làm gì, chúng ta sẽ đi đâu? Các khuôn mẫu và công việc thường ngày giúp chúng ta tránh được cảm giác vô phương hướng, nhưng luôn luôn có một ý nghĩ khó chịu rằng chúng ta có thể hoàn thành được nhiều điều hơn. Chúng ta lãng phí rất nhiều thời gian. Chỉ đôi khi chúng ta ý thức về tính khẩn thiết, đa phần thường là đến từ bên ngoài: chúng ta tụt lại phía sau trong công việc, chúng ta tình cờ nhận lãnh nhiều hơn mức chúng ta có thể giải quyết trách nhiệm về một thứ gì đó lọt vào tay chúng ta. Bấy giờ mọi thứ thay đổi; không còn tự do nữa. Chúng ta phải làm điều này, chúng ta phải xong điều nọ. Điều ngạc nhiên là luôn luôn ta tự hỏi điều này khiến cho chúng ta cảm thấy phần chần chừ hơn, cảm thấy sinh động hơn đến mức nào; lúc này mọi thứ ta làm dường như đều cần thiết. Nhưng cuối cùng chúng ta lại quay về với những khuôn mẫu thông thường của chúng ta. Và khi ý thức về một tính khẩn thiết đã ra đi, chúng ta thật sự không biết làm cách nào để kéo nó quay trở lại.

Những nhà chỉ huy quân sự đã từng suy nghĩ về vấn đề này kể từ khi quân đội tồn tại: làm thế nào để động viên các chiến sĩ, làm cho họ hiếu chiến hơn, tuyệt vọng hơn? Một số tướng lĩnh đã dựa vào tài diễn thuyết hùng hồn nồng nhiệt, và những ai đặc biệt giỏi về khả năng này đã có một số thành công. Nhưng cách đây hơn hai ngàn năm, chiến lược gia Trung Quốc Tôn Tử đã đi đến chỗ tin rằng việc nghe diễn thuyết, dù có gây phần chần chừ thế nào, vẫn là một kinh nghiệm quá thụ động để có một ảnh hưởng lâu dài. Thay vì thế, ông nói về “tử địa” – nơi mà một đội quân bị dồn giấp lưng vào một địa thế như một ngọn núi, một con sông, một cánh rừng và không còn đường thoát.

Không có đường thoái lui, Tôn Tử lý luận, một đội quân sẽ chiến đấu với tinh thần cao hơn gấp đôi hay gấp ba so với ở một trận địa mở, bởi vì cái chết hiện diện ngay từ bên trong. Tôn Tử ủng hộ việc chủ tâm đưa binh sĩ vào tử địa, đem đến cho họ tình trạng nguy khốn một cách tuyệt vọng, khiến họ chiến đấu như quỷ sứ. Đó là điều mà Cortés đã thực hiện ở Mexico, và đó là con đường chắc chắn duy nhất để tạo ra một ngọn lửa thật sự từ trong ruột. Thế giới được điều hành bởi sự cần thiết: mọi người thay đổi hành vi ứng xử của mình chỉ vì họ phải làm như thế. Họ sẽ chỉ cảm thấy khẩn thiết khi cuộc sống của họ dựa vào nó.

*Thừa cơ, họ bắt đầu hỏi Hàn Tín. “Theo Binh pháp, khi một người chiến đấu y phải giữ các ngọn đồi ở bên phải hay sau lưng mình, và các dòng nước ở bên trái hay trước mặt.” Họ nói... “Thế nhưng hôm nay ngài đã ra lệnh trái ngược hẳn cho chúng tôi, bày binh giáp lưng vào con sông, bảo rằng, ‘Chúng ta sẽ đánh bại kẻ địch và cùng mở tiệc ăn mừng!’ Chúng tôi đã phản đối ý kiến ấy, thế nhưng nó đã kết thúc thắng lợi. Đây là loại chiến lược gì?” “Đây cũng là binh pháp.” Hàn Tín đáp. “Chỉ vì các người không chú ý tới mà thôi!” Chẳng phải Binh pháp đã có nói, ‘Hãy lái họ tới một vị trí sinh tử và họ sẽ sống sót thoát ra?’ Hơn nữa, ta không có những đạo binh mà ta đã huấn luyện và điều khiển trước đây, mà buộc phải, như ngạn ngữ nói, thu nhặt quân ở đầu đường xó chợ và dùng họ vào việc binh. Dưới những hoàn cảnh như thế, nếu ta không đặt họ vào một tình thế tuyệt vọng, nơi mỗi người buộc phải chiến đấu cho sinh mạng của chính mình, mà cho phép họ ở nơi an toàn, ắt họ đã bỏ chạy hết cả. Vậy thì họ có ích gì cho ta chứ?” “Thật thế!” Các viên phó tướng kêu lên khâm phục. “Chúng tôi không hề nghĩ ra điều đó.”*

**Sử Ký, Tư Mã Thiên (Khoảng 145 – 85 Tr. CN.)**

[Tử địa, hay] Đát chết – là một hiện tượng tâm lý vượt ra khá xa bên ngoài chiến địa: nó là một tập hợp bất kỳ những hoàn cảnh nào mà trong đó bạn cảm thấy bạn bị bủa vây và không có sự chọn lựa. Có một áp lực thật sự ở sau lưng bạn, và bạn không thể thoát lui. Thời gian đang dần hết. Thất bại – một dạng cái chết về mặt tinh thần – đang nhìn chòng chọc vào mặt bạn. Bạn phải hành động hoặc gánh chịu hậu quả.

**Thấu hiểu:** chúng ta là những sinh vật có môi ràng buộc mật thiết với môi trường – chúng ta phản ứng một cách tự nhiên với những hoàn cảnh và với mọi người xung quanh. Nếu hoàn cảnh dễ dàng và thoải mái, nếu mọi người thân thiện và nồng ấm, sự căng thẳng tự nhiên của chúng ta sẽ giãn ra. Thậm chí chúng ta có thể thấy mệt mỏi và chán nản; môi trường thất bại trong việc thách đố chúng ta, dù chúng ta có thể không nhận ra nó. Nhưng hãy đặt bạn vào một hoàn cảnh khó khăn hơn – một đát chết về mặt tâm lý – và động lực

thay đổi. Thân thể bạn phản ứng với những nguy cơ bởi một làn sóng năng lượng tuôn trào; tâm trí bạn tập trung. Sự khẩn thiết đang bức bách bạn; bạn không được phép lãng phí chút thời gian nào nữa. Sử dụng hiệu quả này một cách chủ tâm trong mọi lúc, thực hành nó với bản thân như một dạng đồng hồ báo thức. Năm hành động sau đây được thiết kế để đặt bạn vào một đất chết tâm lý. Việc đọc và suy nghĩ về chúng không có hiệu quả gì cả; mà nhất thiết bạn phải thực hành. Chúng là những hình thức áp lực để áp dụng cho chính bạn. Dựa vào điều mà bạn muốn, một cú đâm gây choáng cỡ cường độ nhẹ cho việc sử dụng thường xuyên hoặc một cú sốc thật sự, bạn có thể mở cấp độ lên hay xuống. Mức độ là tùy ở bạn.

### **Đặt cược [gieo súc sắc] mọi thứ trong một ván duy nhất.**

Năm 1937, chàng trai hai mươi tám tuổi Lyndon B. Johnson – lúc đó là giám đốc cơ quan Quản lý Thanh niên Quốc gia (NYA) bang Texas – gặp phải một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Nghị viên Texas James Buchanan bị đột tử. Từ khi các cử tri Texas trung thành có xu hướng đưa những viên chức về lại văn phòng, một chiếc ghế nghị viên của bang Texas chỉ mười năm hoặc hai mươi năm mới trống chỗ một lần – và Johnson muốn vào Nghị viện trước năm ba mươi tuổi; anh không thể chờ tới mười năm. Nhưng anh còn rất trẻ và gần như vô danh ở quận cũ của Buchanan, quận thứ mười. Anh sẽ phải đương đầu với các chính trị gia nặng ký mà cử tri nhiệt thành ủng hộ. Tại sao phải thử một điều mà dường như đã được định trước là thất bại? Cuộc chạy đua này không chỉ lãng phí thời gian mà còn là một nỗi ô nhục nếu Johnson thua đậm, và có thể dập tắt những tham vọng dài hạn của anh.

*Những khả năng vô hạn không thích hợp với con người; nếu chúng tồn tại, cuộc đời của y sẽ chỉ hòa tan vào cõi vô biên. Để trở nên mạnh mẽ, cuộc sống của một con người cần những giới hạn mà nó xuất phát từ bốn phận và sự tự nguyện chấp nhận. Cá thể đạt tới ý nghĩa như là một tinh thần tự do chỉ bởi việc tự vây quanh y với những giới hạn này và bởi việc tự xác quyết cho mình bốn phận của y là gì.”*

***Kinh Dịch Trung Quốc, khoảng thế kỷ 8 Tr. CN***

Johnson cân nhắc tất cả những điều này – rồi quyết định hành động. Trong vài tuần kế tiếp, anh mở chiến dịch vận động một cách nhiệt tình, viếng thăm từng ngôi làng và thị trấn ven sông của quận, bắt tay những người nông dân, ngồi trong những tiệm thuốc để gặp mọi người – những kẻ chưa bao giờ đến gần để nói chuyện với một ứng cử viên trước đó. Anh đẩy mạnh mọi mưu mẹo trong sách – những cuộc mít tinh và liên hoan ngoài trời kiểu cũ, những lời cổ động mới lạ trên radio. Anh làm việc suốt ngày đêm, và cật lực. Trước khi cuộc đua kết thúc, Johnson vào bệnh viện vì kiệt sức và viêm ruột thừa. Nhưng, anh đã thắng cử, thực hiện một trong những cú lật đổ lớn nhất của

lịch sử chính trị nước Mỹ.

Bằng cách đặt cược tương lai của mình trong một ván, Johnson đã đặt mình vào hoàn cảnh đất chết. Thân thể và tinh thần của anh đã phản ứng với nguồn năng lượng mà anh cần thiết. Thông thường, chúng ta thử quá nhiều việc trong cùng một lúc, cho rằng một trong số đó sẽ đem lại thành công – nhưng trong những hoàn cảnh này tâm trí chúng ta bị rối tung, các nỗ lực của chúng ta chỉ lơ mơ nửa vời. Tốt hơn hết nắm lấy một thách thức gây nản chí, ngay cả một thách thức mà người khác cho là ngu xuẩn. Tương lai của chúng ta đang nằm trong cuộc; chúng ta không thể thất bại. Và vì thế chúng ta không thất bại.

**Hành động trước khi bạn sẵn sàng.** Năm 49 Tr. CN. một nhóm nghị viên La Mã, đồng minh với Pompey và đang e sợ quyền lực của Julius Caesar, lệnh cho một vị tướng này giải tán quân đội của ông ta hoặc sẽ bị xem là một kẻ phản bội lại chế độ Cộng hòa. Khi Caesar nhận được nghị định thư này, ông đang ở miền nam Gaul (nay là nước Pháp) với chỉ năm ngàn binh lính; số còn lại của các binh đoàn của ông ở cách xa trên miền bắc, nơi ông đang mở chiến dịch. Ông không có ý định tuân theo nghị định thư đó – điều đó khác nào tự sát – nhưng phải mất nhiều tuần trước khi quân đội của ông có thể đến với ông. Không muốn chờ đợi, Caesar bảo với các sĩ quan của ông: “Hãy gieo hạt súc sắc”, rồi ông và năm ngàn binh sĩ băng qua Rubicon, con sông đánh dấu biên giới giữa Gaul và Ý. Dẫn quân vào đất Ý có nghĩa là gây chiến với La Mã. Lúc này không còn đường quay lại; mà là chiến đấu hay là chết. Caesar buộc phải tập trung các lực lượng lại, để không lãng phí một người nào, để hành động thật tốc độ và để sáng tạo càng nhiều càng tốt.

Ông hành quân đến La Mã. Bằng cách nắm lấy thế chủ động, ông làm những nghị viên run sợ, ép Pompey phải bỏ trốn. Chúng ta thường chờ đợi quá lâu để hành động, nhất là khi không đối mặt với một áp lực bên ngoài nào. Đôi khi, hành động trước khi bạn nghĩ bạn đã sẵn sàng thì tốt hơn – để thúc đẩy vấn đề và băng qua sông Rubicon. Không chỉ làm cho đối thủ kinh ngạc, bạn còn có thể sử dụng tốt nhất các nguồn tiềm năng của bạn. Bạn đã ra cam kết và không thể quay trở lại. Dưới áp lực, sự sáng tạo của bạn sẽ đơm hoa kết quả sum suê. Hãy thường xuyên làm việc này, bạn sẽ phát triển khả năng suy nghĩ và hành động mau lẹ.

**Nhúng người vào những dòng nước mới.** Phim trường Hollywood MGM đã đối xử tốt với Joan Crawford: nó đã phát hiện ra bà, biến bà thành một ngôi sao, tạo dựng nên hình ảnh của bà. Dù vậy, vào đầu thập niên 1940, Crawford đã có quá đủ. Tất cả đều quá tiện nghi; MGM tiếp tục giữ bà trong một số vai diễn, nhưng không vai nào có tính thách thức cả. Vì thế, năm 1943 Crawford đã làm điều không thể tưởng tượng được là yêu cầu cắt hợp đồng. Nhưng hậu quả đối với Crawford có thể rất kinh khủng; việc thách thức hệ thống phim trường bị xem là thiếu khôn ngoan. Thật sự, lúc đó, khi

ký hợp đồng với hãng Warner Brothers, có thể đoán trước là bà lại sẽ được giao những loại kịch bản ngu xuẩn tương tự. Bà từ chối chúng. Trên bờ vực của việc bị sa thải, cuối cùng bà tìm ra vai mà bà đang tìm kiếm: vai chính trong phim *Mildred Pierce*. Tuy nhiên, bà không được giao vai. Sắp xếp để làm việc với đạo diễn Michael Curtiz, bà cố tìm cách đề thay đổi ý định của ông và giành được vai diễn. Bà đã diễn một vai đề đờ, chiếm được giải Nữ diễn viên xuất sắc Oscar, và khôi phục lại sự nghiệp của mình.

*Khi nguy cơ lớn nhất. – Nó hiếm khi bẻ gãy chân một người nếu anh ta nỗ lực đi lên – nó thường xảy ra nhiều hơn khi người ta bắt đầu vó lầy những thứ dễ có và chọn những con đường dễ đi.”*

**Friedrich Nietzsche 1844 – 1900**

*Chết không là gì cả, nhưng sống mà thất bại là chết hàng ngày.*

**Napoleon Bonaparte 1769-1821**

Khi rời khỏi MGM, Crawford đã nắm lấy một cơ may lớn. Nếu bà thất bại ở Warner Brothers, sự nghiệp của bà sẽ nhanh chóng kết thúc. Nhưng Crawford đã liệu lĩnh một cách thành công. Khi bà bị thách thức, khi bà đứng bên bờ vực, bà cháy lên với nguồn năng lượng và ở trong trạng thái tốt nhất. Như Crawford, đôi khi bạn phải tự ép buộc mình đi vào đất chết – rũ bỏ những mối quan hệ cũ và những hoàn cảnh tiện nghi lại phía sau, cắt những mối dây với quá khứ. Nếu bạn không cho bản thân mình một lối thoát nào, bạn sẽ khiến cho nỗ lực mới của bạn đạt hiệu quả. Việc rời bỏ quá khứ để tới những lãnh địa mới cũng giống như một cái chết – và việc cảm nhận sự kết thúc này sẽ lôi bạn trở lại cuộc đời.

**Biến nó thành “Anh chống lại cả thế giới”.** So với những môn thể thao như bóng bầu dục, bóng chày chậm hơn và không có đầu ra cho sự hiếu chiến. Đây là một vấn đề đối với tay cầu thủ tấn công Ted William – anh chơi hay khi anh nổi giận, khi anh cảm thấy anh đang chống lại cả thế giới. Tạo ra tâm trạng này trên sân là một điều khó đối với William, nhưng ngay từ rất sớm, anh khám phá ra một vũ khí bí mật: giới báo chí. Anh tạo thành thói quen làm nhục các phóng viên thể thao, hoặc chỉ từ chối không hợp tác với họ, hoặc nặng lời xỉ vả họ. Các tay nhà báo thôi không ủng hộ mà viết những bài chỉ trích về tính khí của anh, đặt dấu hỏi về tài năng của anh, công bố về sự giảm sút nhẹ nhất của anh trong điểm bình quân ghi bàn. Dù vậy, khi bị các nhà báo phang tới tấp, William chơi tốt nhất. Anh tiếp tục phá kỷ lục ghi bàn, như thể để chứng minh là họ đã sai. Năm 1957, khi đã tiến hành mỗi hận suốt một năm dài với các tờ báo, có lẽ anh đã chơi mùa bóng lớn nhất của mình và giành được danh hiệu cầu thủ xuất sắc ở độ tuổi bốn mươi. Như một phóng viên viết: “Sự căm ghét dường như đã kích hoạt các phản xạ

của anh ta như adrenalin kích thích trái tim. Sự thù oán là nhiên liệu của anh ta!” Đối với William, mỗi thù đối với giới báo chí và công chúng, là một loại áp lực thường xuyên mà anh có thể đọc, nghe và cảm nhận. Họ ghét anh, họ nghi ngờ anh, họ muốn anh thất bại; anh sẽ chỉ cho họ thấy. Và anh đã làm thế. Một tinh thần chiến đấu cần một chút bực mình, một cơn giận dữ và căm ghét để tiếp nhiên liệu cho nó. Vì thế đừng ngồi xuống và chờ mọi người để có tinh thần hiếu chiến; hãy kích thích và làm nó tức điên lên một cách cố tình. Cảm thấy bị dồn vào góc kẹt bởi một số đồng người ghét bạn, bạn sẽ chiến đấu như điên. Lòng căm ghét là một cảm xúc mạnh mẽ.

**Ghi nhớ:** trong bất kỳ trận đấu nào, bạn đang đặt tên tuổi và thanh danh của mình lên đường vạch; kẻ thù của bạn sẽ thưởng thức sự thất bại của bạn. Sử dụng áp lực đó để làm cho bản thân chiến đấu ngoan cường hơn.

**Giữ cho bản thân luôn năng động và không thỏa mãn.** Napoleon có nhiều phẩm chất khiến cho ông, có lẽ, trở thành vị tướng lớn nhất trong lịch sử, nhưng cái nâng ông lên tới những tầm cao và giữ ông ở đó chính là nguồn năng lượng vô hạn của ông. Trong những chiến dịch ông làm việc từ 18 – 14 giờ mỗi ngày. Nếu cần, ông sẽ đi mà không ngủ suốt nhiều ngày, thế nhưng việc không ngủ ít khi làm giảm các khả năng của ông. Ông thường làm việc trong bồn tắm, ở nhà hát, trong một bữa tiệc tối. Để mắt tới mọi chi tiết của cuộc chiến tranh, ông có thể cưỡi ngựa vô số dặm mà không mệt mỏi hay than phiền.

*Ồ quý vị, đời người ngắn ngủi! Để trải qua sự ngắn ngủi đó về cơ bản lại quá dài. Nếu cuộc đời cưỡi trên mặt đồng hồ lướt qua một điểm nó vẫn kết thúc khi chạy hết một giờ. Và nếu chúng ta sống, hãy để dẫm chân lên những vị vua; nếu chết; hãy chết dũng cảm, như những vị hoàng tử chết cùng chúng ta!*

***Vua Henry IV, William Shakespeare, 1564 – 1616***

Cố nhiên, Napoleon có sức chịu đựng siêu phàm, nhưng còn hơn thế: ông không bao giờ để bản thân ngơi nghỉ, không bao giờ biết thỏa mãn. Năm 1796, trong vị trí chỉ huy đầu tiên của ông, ông dẫn quân Pháp đến một chiến thắng lẫy lừng ở Ý, rồi ngay lập tức tiếp tục một chiến dịch khác, lần này ở Ai Cập. Ở đó, không vui với cách thức cuộc chiến diễn ra và với việc thiếu một quyền lực chính trị mà ông cảm thấy đang can thiệp vào sự kiểm soát các vấn đề quân sự của mình, ông quay về Pháp và mưu đồ trở thành một tổng tài. Đạt được điều này, ngay lập tức ông triển khai chiến dịch thứ hai ở Ý. Và ông cứ thế tiếp tục, đắm chìm vào những cuộc chiến mới, những thách thức mới, đòi hỏi ông phải tập trung nguồn năng lượng vô hạn của chính mình. Nếu ông không gặp khủng hoảng, ông sẽ lụi tàn.

Khi chúng ta mỗi mệt, thường là vì chúng ta chán nản. Khi không có một

thách thức thật sự nào đối mặt với chúng ta, một trạng thái hôn mê thể chất và tinh thần xuất hiện. “Đôi khi cái chết chỉ đến từ một thiếu thốn về năng lượng.” Có lần Napoleon đã nói thế. Và sự thiếu thốn năng lượng đến từ sự thiếu thốn các thách thức, đến khi chúng ta gánh vác nhiều hơn hoặc ít hơn khả năng ta có. Hãy thử đánh liều và thân thể bạn, tâm trí bạn sẽ phản ứng với một dòng năng lượng tuôn trào. Đánh liều là một sự thực hành thường xuyên; đừng bao giờ để cho bản thân bạn nghỉ ngơi. Chẳng bao lâu, sống trên đất chết sẽ trở thành một loại nghiện – bạn sẽ không thể làm gì mà không có nó. Khi những người lính sống sót sau một cuộc chạm trán sinh tử, họ thường cảm thấy một sự hồ hởi mà họ muốn có lại lần nữa. Cuộc sống có nhiều ý nghĩa hơn khi đối diện với cái chết. Những hành động liều lĩnh của bạn, những thách thức mà bạn vượt qua, giống như những cái chết tượng trưng, mài sắc thêm nhận thức của bạn về cuộc sống.

**Tư liệu:** *Nếu chiến đấu nhanh nhẹn, người sẽ sống sót, nếu không, người sẽ mạng vong, đó gọi là (tử) địa... Đặt họ trong một nơi không còn nơi nào để đến, và họ sẽ chết trước khi bỏ chạy. Nếu họ sắp chết ở đó, có gì mà họ không thể làm? Các chiến binh sẽ dùng hết sức mạnh của mình. Một khi các chiến binh gặp nguy hiểm lớn, khi đó họ không còn biết sợ. Khi ở nơi không thể đi đâu khác, họ vững vàng kiên định, khi họ đặt hết tâm trí vào cuộc chiến, họ gắn liền với nó. Nếu họ không còn đường lựa chọn, họ sẽ chiến đấu.*

Binh Pháp, Tôn Tử (Thế kỷ 4 Tr. CN.)

**Hình ảnh:** *Lửa. Bởi chính bản thân nó không có sức mạnh; nó dựa vào môi trường của nó. Cho nó không khí, gỗ khô, một ngọn gió để quạt lửa bùng lên và nó có được một động lực khủng khiếp, trở nên nóng hơn, tự nuốt lấy chính nó, ngón tất cả những gì trên đường của nó. Đừng bao giờ bỏ qua một sức mạnh như thế.*

## HOÁN VỊ

Nếu cảm giác không có gì để mất có thể thôi thúc bạn tiến lên, nó cũng có thể làm điều tương tự đối với những người khác. Bạn phải tránh bất kỳ xung đột nào với mọi người đang trong vị thế này. Có thể họ đang sống trong những điều kiện kinh khủng hoặc, bởi một lý do bất kỳ nào đó, đang muốn tự sát; trong bất kỳ trường hợp nào, họ đang tuyệt vọng, và những con người tuyệt vọng sẽ đánh liều mọi thứ trong một trận chiến. Điều này mang tới cho họ một lợi thế lớn lao. Đã bị đánh bại bởi hoàn cảnh, họ không còn gì để mất. Bạn cũng thế. Hãy để cho họ yên.

Trái lại, tấn công những kẻ thù khi tinh thần của họ xuống thấp mang đến



cho bạn lợi thế. Có lẽ họ đang chiến đấu vì một nguyên do mà họ biết là bất công hay cho một chỉ huy mà họ không kính trọng. Hãy tìm cách để hạ thấp tinh thần của họ nhiều hơn nữa. Các đoàn quân với tinh thần thấp sẽ mất can đảm bởi một thất bại nhỏ nhất. Một sự biểu dương lực lượng sẽ đè bẹp tinh thần chiến đấu của họ.

Luôn cố hạ thấp ý thức về sự cấp thiết của đối thủ. Làm cho những kẻ thù nghĩ rằng họ có tất cả thời gian trên thế giới; khi bạn đột nhiên xuất hiện ở biên giới của họ, họ ở trong một trạng thái ngủ mê, và bạn sẽ dễ dàng tàn phá họ. Trong lúc bạn đang mài sắc tinh thần chiến đấu của mình, luôn làm điều bạn có thể để làm cùn nhụt tinh thần của họ.

## PHẦN II. CHIẾN TRANH CÓ TỔ CHỨC

Có thể bạn có những ý tưởng xuất sắc, có thể bạn có khả năng phát minh ra những chiến lược bất khả chiến bại, nhưng nếu nhóm mà bạn lãnh đạo – và phụ thuộc vào nó để thực hiện các kế hoạch của mình – không nhiệt tình đáp ứng và không có tinh thần sáng tạo, và nếu các thành viên của nó luôn luôn đặt các lịch trình hoạt động của riêng họ lên trước nhất, các ý tưởng của bạn sẽ chẳng có nghĩa lý gì. Bạn phải học bài học của chiến tranh: chính cấu trúc của quân đội – dây chuyền mệnh lệnh và mối quan hệ của các bộ phận đối với tổng thể – sẽ đem đến cho bạn sức mạnh chiến lược.

Mục tiêu cơ bản trong chiến tranh là đưa tốc độ và tính lưu động vào chính cấu trúc quân đội của bạn. Nghĩa là chỉ có một quyền lực duy nhất trên đỉnh, tránh sự do dự và lúng túng của sự lãnh đạo phân quyền. Nghĩa là đem đến cho các chiến sĩ một ý thức về mục tiêu tổng quát để hoàn thành và quyền hạn rộng rãi để hành động đạt tới mục tiêu ấy; thay vì chỉ phản ứng như những người máy, họ có khả năng đáp ứng lại các sự kiện ở chiến địa. Cuối cùng, nó có nghĩa là những chiến sĩ năng động, sáng tạo nên một tinh thần đồng đội sẽ mang đến cho họ một xung lượng không thể cưỡng kháng lại. Với những nguồn lực được tổ chức theo phương cách này, một vị tướng có thể thích ứng với những hoàn cảnh nhanh hơn kẻ thù, chiếm được một lợi thế có tính chất quyết định.

Mô hình quân đội này có khả năng thích ứng cực kỳ đối với bất kỳ nhóm nào. Nó chỉ có một đòi hỏi đơn giản: trước khi triển khai một chiến lược vào hành động, hãy thấu hiểu cấu trúc nhóm của bạn. Bạn có thể luôn luôn thay đổi và thiết kế lại nó cho thích hợp với các mục đích của bạn. Ba chương sau đây sẽ giúp bạn tập trung vào vấn đề cơ bản này và trao cho bạn những chọn lựa có tính chiến lược – những mô hình tổ chức khả dĩ để làm theo, cũng như những sai lầm tai họa để tránh né.

## 5. TRÁNH NHỮNG CÁI BÃY CỦA TƯ DUY THEO NHÓM

### CHIẾN LƯỢC TƯ DUY VÀ KIỂM SOÁT

*Vấn đề trong việc lãnh đạo bất kỳ nhóm nào là mọi người đều không thể tránh khỏi có những lịch trình hoạt động riêng của họ. Nếu bạn quá độc đoán, họ sẽ không bằng lòng bạn và lặng lẽ tìm cách phản kháng. Nếu bạn quá dễ dàng, họ sẽ trở lại với sự ích kỷ tự nhiên của họ và bạn đánh mất sự kiểm soát. Bạn phải tạo ra một dây chuyền mệnh lệnh trong đó mọi người không cảm thấy bị ức chế bởi ảnh hưởng của bạn nhưng vẫn làm theo sự chỉ đạo của bạn. Hãy đặt mọi người vào đúng vị trí – những người đó sẽ thực thi tinh thần của các ý tưởng do bạn đề ra mà không phải là những người máy. Làm cho mệnh lệnh của bạn rõ ràng và gây hưng phấn, tập trung sự chú ý vào đội nhóm, chứ không phải là người lãnh đạo. Tạo một ý thức về sự tham gia nhưng đừng rơi vào Tư duy theo nhóm – sự phi lý của việc quyết định theo tập thể. Làm cho bản thân mình trông giống như một mẫu mực của sự công bằng, nhưng đừng bao giờ từ bỏ tính thống nhất của mệnh lệnh.*

*Thật khác biệt làm sao giữa sự cố kết của một quân đội tập hợp quanh một lá cờ được mang vào trận chiến theo lệnh cá nhân của một vị tướng và của một lực lượng quân đội đồng minh mở rộng tới 50 hay 100 liên minh, hay ngay cả về những khía cạnh khác của chiến trường! Ở trường hợp thứ nhất, sự cố kết ở mức độ mạnh nhất của nó và sự thống nhất ở mức độ gần gũi nhất của nó. Ở trường hợp thứ hai, sự thống nhất quá xa rời, thông thường bao gồm không hơn một dự tính chính trị cùng chia sẻ, và do đó chỉ ở mức độ bé nhỏ và không hoàn hảo, trong khi sự cố kết của các bộ phận phần lớn là yếu ớt và thường không là gì ngoài một ảo tưởng.*

*Về chiến tranh, Carl von Clausewitz, 1780-1831*

### DÂY CHUYỀN BỊ PHÁ VỠ

Thế Chiến I khởi đầu vào tháng 8/1914, và vào cuối năm đó, khắp Mặt trận phía Tây, quân Pháp và quân Anh bị quân Đức dồn vào một thế bí chết người. Tuy vậy, trong lúc đó, ở Mặt trận phía Đông, Đức đang tấn công một cách yếu ớt quân Nga, đồng minh của Anh và Pháp. Các chỉ huy quân đội Anh phải thử một chiến lược mới, và kế hoạch của họ, được hậu thuẫn bởi Bộ trưởng Hải quân Anh Winston Churchill và những người khác, là tiến hành tấn công vào Gallipoli, một bán đảo ở eo biển Dardanelles của Thổ Nhĩ

Kỳ. Thổ Nhĩ Kỳ là một đồng minh của Đức, và eo biển Dardanelles là cửa ngõ đến Constantinople, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ (hiện nay là Istanbul). Nếu quân Đồng minh có thể chiếm được Gallipoli, Constantinople sẽ thất thủ theo, và Thổ Nhĩ Kỳ phải rời khỏi cuộc chiến. Ngoài ra, sử dụng các điểm tựa ở Thổ Nhĩ Kỳ và vùng Balkans, quân Đồng minh có thể tấn công quân Đức từ phía đông nam, chẻ nhỏ các đội quân của nó và làm suy yếu khả năng chiến đấu của nó ở Mặt trận phía Tây. Họ cũng sẽ có thêm một tuyến tiếp tế thông thoáng tới Nga. Chiến thắng ở Gallipoli có thể thay đổi cục diện cuộc chiến.

Kế hoạch được thông qua. Tháng 3/1915, Tướng Ian Hamilton được chỉ định làm người chỉ huy chiến dịch, Hamilton, sáu mươi hai tuổi, là một chiến lược gia tài ba và một vị chỉ huy có kinh nghiệm. Ông và Churchill cảm thấy chắc chắn rằng lực lượng của họ, bao gồm quân Úc và New Zealand, có thể đối chọi với quân Thổ. Mệnh lệnh của Churchill rất đơn giản: chiếm Constantinople. Ông dành những chi tiết lại cho vị tướng.

Kế hoạch của Hamilton là đổ bộ vào ba điểm đầu mút ở phía tây nam của bán đảo Gallipoli, củng cố các bãi biển và quét lên hướng bắc. Việc đổ bộ tiến hành vào ngày 27 tháng 4. Ngay từ đầu, hầu như mọi thứ đều sai lệch: những tấm bản đồ quân sự không chính xác, các đạo quân đổ bộ sai vị trí, các bãi biển quá hẹp so với dự kiến. Tệ hơn tất cả, quân Thổ kháng cự một cách dữ tợn và hiệu quả không ngờ. Vào cuối ngày thứ nhất, phần lớn trong số 70.000 quân Đồng minh đã đổ bộ, nhưng họ không thể tiến ra khỏi các bãi biển, nơi quân Thổ ghim chặt họ lại trong nhiều tuần. Đó lại là một thế bí khác; Gallipoli đã trở thành môi họa.

Tất cả dường như đã thất bại, nhưng vào cuối tháng 6, Churchill thuyết phục được chính phủ cử thêm nhiều đạo quân và Hamilton đề xuất một kế hoạch mới. Ông ta sẽ cho đổ bộ 20.000 quân ở Vịnh Suvla, cách khoảng 20 dặm về phía bắc. Suvla là một mục tiêu dễ tấn công: nó có một cảng lớn, địa hình thấp và bằng phẳng, và chỉ có một nhóm nhỏ quân Thổ phòng ngự. Xâm chiếm được nơi đó, quân Thổ sẽ buộc phải chia cắt các đạo quân, để quân Đồng minh tự do tiến tới miền nam. Thế gọng kềm sẽ vỡ, và Gallipoli sẽ thất thủ.

Để chỉ huy cuộc hành quân Suvla, Hamilton buộc phải chấp nhận một tướng Anh cao cấp nhất sẵn sàng nhận nhiệm vụ này, Trung tướng Frederick Stopford. Dưới ông ta, Thiếu tướng Frederick Hammersley sẽ chỉ huy Sư đoàn số mười một. Không ai trong hai người này là lựa chọn hàng đầu của Hamilton. Stopford, một giảng viên quân sự 61 tuổi, chưa từng chỉ huy các đạo quân trong chiến tranh và xem sự oanh tạc bằng pháo binh là cách duy nhất để thắng trận, ông cũng đang trong tình trạng sức khỏe kém. Về phần Hammersley, ông đã trải qua một cơn đột quỵ thần kinh vào năm trước.

*Trong chiến tranh, điều đáng quan tâm không phải là những con người, mà là con người.*

**Napoleon Bonaparte, 1769-1821**

Phong cách của Hamilton là nói với các sĩ quan của ông về mục đích của trận chiến sắp tới nhưng giao phó toàn bộ việc thực hiện nó cho họ. Ông là một con người lịch thiệp, không bao giờ lỗ mắng hay ép buộc. Ví dụ, ở một trong những cuộc họp đầu tiên của họ, Stopford yêu cầu có những thay đổi trong các kế hoạch đổ bộ để giảm bớt nguy cơ. Hamilton nhã nhặn chiều theo ông ta.

Hamilton có một yêu cầu. Một khi quân Thổ biết về việc đổ bộ ở Suvla, họ sẽ nhanh chóng cho quân tiếp viện. Vậy, ngay khi quân Đồng minh lên bờ, Hamilton muốn họ tiến quân ngay lập tức tới một dãy đồi sâu trong đất liền bốn dặm, gọi là Tekke Tepe, và phải tới đó trước quân Thổ. Từ Tekke Tepe, quân Đồng minh sẽ chế ngự bán đảo. Mệnh lệnh khá đơn giản, nhưng để không làm mất lòng các thuộc cấp, Hamilton đã diễn tả nó với những từ ngữ phổ thông nhất. Điều cốt yếu nhất là ông không xác định cụ thể khung thời gian. Ông đã diễn tả mơ hồ đến nỗi Stopford hoàn toàn diễn dịch sai ý của ông ta: thay vì cố gắng tới Tekke Tepe “càng sớm càng tốt”, Stopford nghĩ rằng ông ta nên tiến tới dãy đồi “nếu có thể”. Đó là mệnh lệnh mà ông truyền đạt cho Hammersley. Và khi Hammersley, đang lo lắng về toàn chiến dịch, truyền đạt lại nó cho các đại tá của ông ta, mệnh lệnh đó đã trở nên kém phần khẩn cấp và còn mơ hồ hơn nữa.

Còn nữa, dù chiều theo Stopford, Hamilton đã bác bỏ viên trung tướng ở một phương diện: ông từ chối yêu cầu cho thêm nhiều pháo binh oanh tạc để làm giãn đội hình quân Thổ. Các đạo quân của Stopford có quân số nhiều hơn quân Thổ ở Suvla gấp mười lần, Hamilton đáp, thêm pháo binh là không cần thiết.

Cuộc tấn công bắt đầu từ sáng sớm ngày 7 tháng 8. Một lần nữa nhiều thứ trở nên tồi tệ: những thay đổi của Stopford trong kế hoạch đổ bộ đã làm tất cả rối tung. Khi các sĩ quan của ông ta lên bờ, họ bắt đầu tranh cãi, không chắc chắn về vị trí và đối tượng của họ. Họ cử liên lạc tới hỏi về bước kế tiếp của họ: Tiến lên? Củng cố? – Hammersley không trả lời. Stopford đã ở trên một con thuyền ngoài bờ biển, từ đó có thể kiểm soát trận chiến – nhưng trên con thuyền đó ông ta không thể tới đủ nhanh để ra những mệnh lệnh tức thời. Hamilton thì ở trên một hòn đảo cách xa nơi đó. Ngày hôm đó đã bị phung phí vào sự cãi vã và sự trì hoãn vô tận những thông điệp.

Sáng hôm sau, Hamilton bắt đầu cảm nhận có cái gì đó đã sai lệch. Từ máy bay trinh sát, ông biết rằng vùng đất bằng quang Suvla chủ yếu là trống trải và không có phòng ngự; con đường tới Tekke Tepe mở ngỏ – các đạo quân chỉ việc hành quân – nhưng họ vẫn còn ở chỗ mà họ ở. Hamilton quyết định

tự mình tới mặt trận. Tới thuyền của Stopford vào xế chiều hôm đó, ông phát hiện ra vị tướng này đang trong một tâm trạng tự chúc mừng: tất cả 20.000 quân đã lên bờ. Không, ông chưa ra lệnh cho các đạo quân tiến tới dãy đồi; không có pháo binh ông ta sợ rằng quân Thổ sẽ đột kích họ, và ông ta cần ngày đó để củng cố các vị trí và đưa lên bờ các thứ quân nhu. Hamilton cố kìm cơn giận dữ: ông đã nghe trước đó một giờ rằng người ta đã nhìn thấy các cánh quân Thổ chi viện đang vội vã tiến về Suvla. Quân Đồng minh phải tới chiếm lĩnh Tekke Tepe vào chiều nay, ông nói – nhưng Stopford phản đối một cuộc hành quân đêm. Quá nguy hiểm. Hamilton cố giữ bình tĩnh và lịch sự xin lỗi.

*Quân đội nào cũng giống như một con ngựa, ở chỗ nó phản ánh tính khí và tinh thần của người cưỡi nó. Nếu có một sự khó chịu và một sự mơ hồ không xác định, nó tự truyền nó qua dây cương, và con ngựa cảm thấy khó chịu và mơ hồ.*

***Nhà Thuyết Giáo Ngôi Sao Cô Quạnh, Đại Tá John W. Thomason Jr., 1941***

Trong tâm trạng gần như hốt hoảng, Hamilton quyết định tới thị sát Hammersley ở Suvla. Gần mất hết tinh thần, ông tìm thấy đoàn quân đang trú đóng trên bờ biển như thể đó là một bờ sông vào ngày nghỉ lễ. Cuối cùng, ông tìm ra Hammersley, – ông ta ở đầu kia của vịnh, bận rộn giám sát việc xây dựng các sở chỉ huy lâm thời của ông ta. Được hỏi vì sao ông ta không chiếm lĩnh những ngọn đồi, Hammersley đáp rằng ông ta đã cử nhiều lữ đoàn thực hiện mục đích đó, nhưng họ đã chạm trán với pháo binh của quân Thổ và các viên đại tá đã bảo rằng họ không thể tiến thêm mà không có sự chỉ đạo. Các cuộc đối thoại giữa Hammersley, Stopford và các viên đại tá ở trận địa cứ diễn ra mãi như thế, và khi cuối cùng Stopford tới, ông ta gửi thông điệp cho Hammersley tiến lên một cách cẩn trọng, cho lính nghỉ ngơi, và chờ đợi thời cơ cho tới ngày kế tiếp. Hamilton không thể kiềm chế được nữa: một toán quân bằng nắm tay đang kèm chân một đạo quân 20.000 người khỏi một cuộc hành quân đơn giản dài bốn dặm đường! Sáng hôm sau sẽ quá muộn; các lực lượng chi viện của Thổ đang trên đường tới. Dù trời đã tối, Hamilton ra lệnh cho Hammersley cử ngay một lữ đoàn tới Tekke Tepe ngay lập tức. Đó có thể là một cuộc chạy đua để hoàn thành nhiệm vụ.

Hamilton quay lại một con thuyền trên cảng để giám sát tình hình. Bình minh sáng hôm sau, ông theo dõi cuộc hành quân bằng ống nhòm – và trông thấy, với nỗi khủng khiếp, các đạo quân Đồng minh đang nối đuôi nhau thoái lui khỏi Suvla. Một cánh quân lớn của Thổ đã tới Tekke Tepe trước họ ba mươi phút. Trong vài ngày sau đó, quân Thổ đã chiếm lại các vị trí quanh Suvla và chọc thủng quân của Hamilton trên bãi biển. Vài tháng sau, quân

Đồng minh đã từ bỏ cuộc tấn công vào Gallipoli và rút quân.

### **Diễn dịch**

Khi lên kế hoạch xâm chiếm Suvla, Hamilton đã nghĩ tới mọi điều. Ông hiểu rõ sự cần thiết của yếu tố bất ngờ, đánh lừa quân Thổ về vị trí đổ bộ. Ông nắm chắc những chi tiết hợp lý của một cuộc tấn công đổ bộ phức tạp. Định vị được điểm xung yếu – Tekke Tepe – từ đó quân Đồng minh có thể phá vỡ thế kẹt ở Gallipoli, ông đã vạch ra một chiến lược xuất sắc để tới đó. Thậm chí ông còn cố chuẩn bị cho những sự cố bất ngờ luôn có thể xảy ra trong chiến trận. Nhưng ông bỏ qua một điều gần gũi sát sườn nhất đối với ông: dây chuyền mệnh lệnh, và chu trình thông tin nhờ đó những thông tin, mệnh lệnh và quyết định có thể được luân chuyển tới lui. Ông phải phụ thuộc vào sự luân chuyển đó để có thể kiểm soát được hoàn cảnh và thực thi chiến lược của mình. Những mắt xích đầu tiên của dây chuyền là Stopford và Hammersley. Cả hai đều không dám liều lĩnh, và Hamilton đã thất bại trong việc tự điều chỉnh mình theo những nhược điểm của họ: mệnh lệnh phải chiếm Tekke Tepe của ông quá nhã nhặn, bị dân sự hóa và không thể hiện quyền lực, còn Stopford và Hammersley thì diễn dịch nó theo những lo sợ của họ. Họ xem Tekke Tepe là một mục tiêu khả dĩ để nhắm tới chỉ khi các bãi biển đã được củng cố.

Những mắt xích kế tiếp trong dây chuyền là các viên đại tá chỉ huy cuộc tấn công lên Tekke Tepe. Họ không tiếp xúc với Hamilton trên hòn đảo của ông hay với Stopford trên tàu của ông ta, và Hammersley quá yếu để có thể chỉ huy họ. Bản thân họ cũng sợ hành động theo ý mình và làm rối tung một kế hoạch mà họ chưa hề nắm bắt được; họ do dự ở từng bước. Bên dưới các viên đại tá là những sĩ quan và binh sĩ, những người bị bỏ mặc cho lang thang trên bờ biển như những bầy kiến lạc đường vì thiếu sự chỉ đạo. Sự mơ hồ không rõ ở trên đỉnh đã biến thành sự lúng túng và mê muội ở dưới đáy. Thành công phụ thuộc vào tốc độ mà với nó thông tin có thể truyền đi theo cả hai chiều dọc theo dây chuyền chỉ huy, để cho Hamilton có thể hiểu được việc gì đang xảy ra và điều chỉnh nhanh hơn kẻ thù. Nhưng dây chuyền đã bị phá vỡ, và trận đánh Gallipoli thất bại.

Khi một thất bại như thế xảy ra, khi một cơ hội bằng vàng trượt qua khỏi những ngón tay của bạn, lẽ tự nhiên là bạn phải tìm hiểu nguyên do. Có thể bạn đổ lỗi cho những sĩ quan bất tài của bạn, kỹ thuật còn thiếu sót của bạn, sự thông minh chưa hoàn thiện của bạn. Nhưng đó là nhìn vào phía sau lưng thế giới; nó chắc chắn sẽ mang tới thêm nhiều thất bại. Sự thật là mọi sự khởi đầu từ trên chóp đỉnh. Điều quyết định thất bại hay thành công của bạn là phong cách chỉ huy của bạn và dây chuyền mệnh lệnh mà bạn thiết kế ra. Nếu những mệnh lệnh của bạn mơ hồ và nửa vời, trước khi tới trận địa chúng sẽ trở nên vô nghĩa. Để mọi người làm việc mà không có sự giám sát, họ sẽ quay trở lại với tính ích kỷ tự nhiên của họ: họ sẽ thấy trong mệnh lệnh

của bạn cái mà họ muốn thấy, và hành vi của họ sẽ chạy theo các lợi ích của chính họ.

Trừ phi bạn điều chỉnh phong cách chỉ huy của bạn theo nhược điểm của những người trong nhóm của bạn, bạn sẽ gần như kết thúc với một chỗ vỡ trong dây chuyền mệnh lệnh. Thông tin ở trận tuyến sẽ tới bạn một cách chậm chạp. Một dây chuyền mệnh lệnh chính xác và sự kiểm soát mà nó mang tới cho bạn không phải là một sự cố ngẫu nhiên; nó là sự sáng tạo của bạn, là một tác phẩm nghệ thuật đòi hỏi sự quan tâm chú ý thường xuyên. Bỏ qua nó, bạn gặp nguy ngay.

*Bởi lẽ các vị chỉ huy như thế nào, thì, như một quy luật, những thuộc cấp bên dưới họ cũng như thế.*

Xenophon (430?-355? Tr. CN.)

## **KIỂM SOÁT TỪ XA**

Vào cuối thập niên 1930, Tướng George C. Marshall, Lữ đoàn trưởng Mỹ (1880-1958), ra sức thuyết phục cho sự cần thiết của việc cải cách quân đội. Quân đội có quá ít binh sĩ, họ được huấn luyện một cách tồi tệ, các học thuyết đương thời thì yếu kém không phù hợp với kỹ thuật hiện đại – bản danh sách các vấn đề còn kéo dài nữa. Năm 1939, Tổng thống Franklin D. Roosevelt đã phải chọn ông ta làm phó ban tham mưu quân sự của ông. Sự bổ nhiệm này là cần kíp: Thế chiến II đã bắt đầu ở châu Âu, và Roosevelt tin rằng Hoa Kỳ chắc chắn sẽ phải nhập cuộc. Ông hiểu được sự cần thiết của việc cải cách quân đội, vì thế ông bỏ qua nhiều tướng lĩnh có thâm niên và kinh nghiệm hơn để chọn Marshall cho công việc đó.

Sự bổ nhiệm này là một câu nguyên rủa trá hình, bởi Bộ Chiến tranh đã ở trong tình trạng thiếu chức năng một cách tuyệt vọng. Nhiều tướng lĩnh của nó có cái tôi khủng khiếp và có quyền lực để tiến hành các cách thức làm việc của họ. Những sĩ quan cao cấp, thay vì về hưu lại nắm những công việc của bộ, tích lũy các cứ địa quyền lực và những thái ấp mà họ làm mọi thứ có thể để bảo vệ. Một nơi chôn của những mối hận thù, sự lãng phí, những lỗ hổng thông tin và những công việc trùng lặp, bộ đã trở thành một khối hỗn loạn. Làm sao Marshall có thể chấn chỉnh lại quân đội cho cuộc chiến toàn cầu nếu ông không thể kiểm soát được nó? Làm sao ông có thể sáng lập trật tự và sự hữu hiệu?

*Kết quả của một cuộc hành quân – cái chỉ được hiểu phần nào bởi người chỉ huy, vì nó không phải là khái niệm của chính ông ta – là gì? Tôi đã trải qua một kinh nghiệm đáng thương như là một người nhắc tuồng ở sở chỉ huy, và không ai có một sự cảm kích lớn hơn về giá trị của những sự*



*phục vụ như thế hơn bản thân tôi; và đặc biệt trong một hội đồng chiến tranh một bộ phận như thế là điều phi lý. Số lượng càng lớn và cấp bậc của các sĩ quan quân đội nằm trong hội đồng càng cao, thì nó càng khó khăn hơn trong việc đạt tới sự chiến thắng của chân lý và lý trí, dù sự bất đồng có nhỏ đến đâu chăng nữa. Hành động của một hội đồng chiến tranh mà với nó Napoleon đã đề nghị cuộc vận động ở Arcola, việc băng qua ở Saint Bernard, sự thao diễn ở Ulm, hoặc ở Gera hay Jena là gì? Kẻ nhút nhát hẳn sẽ xem hội đồng này như là một sự xuất hiện đột ngột, thậm chí điên khùng; những người khác hẳn sẽ nhìn thấy hàng ngàn khó khăn trong việc chấp hành; và tất cả hẳn sẽ tán thành trong việc loại bỏ chúng; và nếu, trái lại, chúng được thực hiện theo, và đã được chấp hành bởi bất kỳ ai ngoài Napoleon, chúng có được chứng minh một cách chắc chắn là những thất bại?*

***Nam tước Antoine Henri De Jomini, 1779-1869***

Trước đó khoảng mười năm, Marshall đã phục vụ với tư cách trợ lý tham mưu của Trường Bộ binh ở Fort Benning, Georgia, nơi ông đã đào tạo nhiều sĩ quan. Suốt thời gian ở đó, ông đã giữ một cuốn sổ tay, trong đó ông ghi tên của những học viên trẻ có triển vọng. Ngay sau khi trở thành người đứng đầu ban tham mưu, Marshall bắt đầu cho các sĩ quan già trong Bộ Chiến tranh nghỉ hưu và thay vào đó những sĩ quan trẻ mà ông từng đào tạo. Những sĩ quan này có nhiều tham vọng, họ chia sẻ với ông vấn đề cải cách, và ông động viên họ nói lên suy nghĩ và biểu lộ óc sáng kiến. Họ bao gồm những người như Omar Bradley và Mark Clark, những người chủ chốt trong Thế chiến II, nhưng không có ai quan trọng hơn kẻ mà nhà bảo trợ Marshall dành cho phần lớn thời gian: Dwight C. Eisenhower.

Mối quan hệ bắt đầu một vài ngày trước trận tấn công vào Trân Châu Cảng, khi Marshall yêu cầu Eisenhower, khi đó là một đại tá, chuẩn bị một bản báo cáo về những việc cần thực hiện ở vùng Viễn Đông. Bản báo cáo cho thấy Eisenhower chia sẻ những ý tưởng của Marshall về việc làm cách nào để điều hành cuộc chiến. Trong vài tháng kế tiếp, ông giữ Eisenhower trong Ban Kế hoạch Chiến tranh và theo dõi chặt chẽ ông ta: hai người gặp nhau hàng ngày, và trong thời gian đó, Eisenhower đã thấm đẫm phong cách chỉ huy của Marshall, cách thức ông điều hành các công việc. Marshall đã kiểm tra sự nhẫn nại của Eisenhower bằng cách chỉ ra rằng ông dự tính giữ ông ta ở Washington thay vì đề cử ông ta vào lĩnh vực mà ông ta đang ước ao một cách vô vọng. Viên đại tá đã vượt qua cuộc kiểm tra. Bản thân rất giống với Marshall, ông ta giao hảo tốt với những sĩ quan khác thế nhưng vẫn hoàn toàn có uy quyền.

Tháng 7/1942, khi nước Mỹ chuẩn bị tham dự vào cuộc chiến bằng cách chiến đấu bên cạnh quân Anh ở Bắc Phi, Marshall gây bất ngờ cho tất cả mọi

người khi bổ nhiệm cho Eisenhower làm tư lệnh ở chiến trường châu Âu. Lúc đó, Eisenhower là một trung tướng nhưng vẫn còn tương đối vô danh, và trong vài tháng đầu nhận nhiệm vụ của ông, vì quân Mỹ gặp khó khăn ở Bắc Phi, người Anh lên tiếng đòi hỏi một sự thay thế. Nhưng Marshall đứng bên cạnh người thuộc cấp của mình, cố vấn và động viên ông ta. Một đề nghị chủ chốt là Eisenhower phát triển một người được bảo trợ, giống như Marshall đã từng làm với ông ta – một kiểu đại diện ủy quyền có tư duy như ông ta và sẽ hành động với tư cách liên lạc giữa ông ta và các thuộc cấp khác. Đề nghị của Marshall cho vị trí đó là Thiếu tướng Bradley, một người mà ông biết rõ; Eisenhower chấp nhận ý kiến đó, chủ yếu là để nhân đôi cơ cấu mà Marshall đã sáng tạo ra trong Bộ Chiến tranh. Với Bradley ở đó, Marshall để cho Eisenhower mặc tình hành động một mình.

Marshall bố trí người mà ông bảo trợ thông qua Bộ Chiến tranh. Nơi mà họ lắng lẽ chấp hành cách thức làm việc của ông. Để làm cho công việc dễ dàng hơn, ông cắt bỏ phần thừa thãi trong bộ với sự thô bạo khủng khiếp, giảm từ 60 xuống còn có 6 người đại diện báo cáo trực tiếp cho ông. Marshall ghét sự dư thừa; những báo cáo của ông gửi Roosevelt khiến cho ông nổi tiếng vì khả năng tóm lược một hoàn cảnh phức tạp trong vài trang giấy. Sáu người báo cáo cho ông phát hiện rằng bất kỳ bản báo cáo nào dài hơn quá một trang so với mức cần thiết sẽ không được ông đọc đến. Ông thường lắng nghe các báo cáo miệng của họ với sự chăm chú, nhưng khi họ đi lạc khỏi đề tài hoặc nói một điều gì đó không được cân nhắc kỹ, ông sẽ nhìn ra chỗ khác, chán chường và không chú ý. Họ sợ một biểu hiện: không nói một lời, ông làm cho họ biết rằng ông không hài lòng và đã đến lúc họ nên biến ra chỗ khác. Sáu người đại diện ủy quyền của Marshall bắt đầu suy nghĩ giống ông và đòi hỏi những người báo cáo cho họ sự hiệu quả và phong cách trình bày hợp lý mà ông đòi hỏi ở họ. Tốc độ thông tin lên và xuống suốt tuyến giờ đây tăng gấp bốn lần.

*"Người có nghĩ rằng mọi người Hy Lạp ở đây đều có thể làm vua ?"  
Không tốt chút nào khi có cả một cỗ xe những vị chỉ huy. Chúng ta chỉ cần một chỉ huy, một vị vua, kẻ đã được Zeus, con trai của Cronus lưng còng, trao cho các cận thần và quyền quyết định đối với thần dân của ông ta. » Và thế là Odysseus làm chủ quân đội. Tất cả mọi người lũ lượt đổ ra từ những con thuyền và những căn lều và tụ tập lại. Với một tiếng hô vang.*

***Iliad, Homer, khoảng thế kỷ 9 Tr. CN.***

Marshall chứng tỏ thẩm quyền nhưng chưa bao giờ la hét hay thách đố trực diện các thuộc cấp. Ông có sở trường bày tỏ những gì ông muốn một cách gián tiếp – một kỹ năng vô cùng hiệu quả vì nó khiến cho các viên sĩ quan

của ông suy nghĩ về cái mà ông muốn nói. Tướng Leslie R. Groves Lữ đoàn trưởng, giám đốc quân sự của dự án phát triển bom nguyên tử, có lần đến văn phòng của Marshall để xin chữ ký của ông về số tiền chi phí 100 triệu USD. Thấy vị chỉ huy đang mê mải viết, ông ta chờ trong lúc Marshall đổi chiếu các tư liệu và ghi chú. Cuối cùng, Marshall đặt bút xuống, xem xét yêu cầu 100 triệu, ký tên và giao lại cho Groves mà không nói tiếng nào. Cuối cùng, khi vị tướng cảm ơn ông và quay đi, ông lên tiếng : “Ông có thể thích thú khi biết rằng tôi đang làm gì; tôi đang viết chi phiếu thanh toán cho số tiền 3,52 đô la để trồng cỏ trên bãi cỏ. ”

Hàng ngàn người làm việc dưới quyền Marshall, dù ở Bộ Chiến tranh hay ở ngoài chiến trường, không cần phải nhìn thấy ông mới cảm nhận được sự hiện diện của ông. Họ cảm thấy điều đó trong những bản báo cáo ngắn gọn nhưng sâu sắc chuyển xuống họ từ các đại diện ủy quyền của ông, phúc đáp nhanh chóng những câu hỏi và yêu cầu của họ, với sự hiệu quả và tinh thần đồng đội. Họ cảm thấy điều đó trong phong cách chỉ huy của Eisenhower, người đã thâm nhập phương pháp đầy tính ngoại giao nhưng cũng đầy quyền lực trong khi làm việc của Marshall. Trong vài năm ngắn ngủi, Marshall đã chuyển hóa thành công Bộ Chiến tranh và quân đội Mỹ. Ít có người thật sự biết được ông đã làm điều đó bằng cách nào.

### **Diễn dịch**

Khi Marshall trở thành chỉ huy ban tham mưu, ông biết rằng ông phải kiềm chế bản thân. Điều cám dỗ là đấu tranh với tất cả mọi người trong mọi lĩnh vực có vấn đề: sự ngoan cố của các vị tướng lĩnh, các hận thù chính trị, những lãng phí. Nhưng Marshall rất thông minh, ông không chiều theo sự cám dỗ đó. Đầu tiên, có quá nhiều cuộc chiến để ra tay, và chúng có thể làm ông kiệt sức. Ông sẽ nản lòng, mất thì giờ, và có lẽ chúng sẽ đem lại cho ông chứng đau tim. Thứ hai, bằng cách cố gắng thu nhỏ sự quản lý của bộ, ông sẽ trở nên rối rắm trong những vương mắc lặt vặt và đánh mất thị quan về toàn cảnh. Và cuối cùng, ông có thể biến thành một kẻ hay ức hiếp. Cách duy nhất để tiêu diệt con quái vật nhiều đầu này, Marshall biết, là bước lùi lại. Ông phải cai trị một cách gián tiếp thông qua những người khác, kiểm soát một cách nhẹ nhàng đến mức không ai nhận ra ông đã thống trị triệt để như thế nào.

*Các bản báo cáo được thu thập và trình lên bởi Ban Tham mưu và Phòng Thống kê, nhờ đó đã thiết lập được những nguồn thông tin quan trọng nhất theo sự bố trí của Napoleon. Tuy nhiên, khi đến đây chuyển mệnh lệnh, những báo cáo như thế có xu hướng ít cụ thể hơn; càng qua nhiều giai đoạn, và hình thức mà trong đó chúng được thể hiện càng chuẩn mực hóa, thì càng có nguy cơ chúng trở nên nặng nề mô tả sơ lược cho tới mức trở nên vô nghĩa. Để tránh nguy cơ này và giữ cho các*

*thuộc cấp vững vàng, một người chỉ huy cần có thêm một loại kính viễn vọng kính trực tiếp mà ông ta có thể trực tiếp thâm nhập vào bất kỳ bộ phận nào của các lực lượng thù địch, địa hình, hoặc quân đội của chính ông ta để mang về những thông tin không chỉ ít cấu trúc hơn những thông tin được truyền qua các kênh thông thường mà còn đáp ứng cho các nhu cầu lâm thời (và cụ thể) của ông ta. Tốt nhất, hệ thống báo cáo thường xuyên nên báo cho vị chỉ huy biết cần hỏi những câu hỏi nào, và viễn vọng kính trực tiếp cho phép ông ta trả lời các câu hỏi đó. Hai hệ thống này kết hợp với nhau, đan chéo nhau và được vận dụng bởi bàn tay khéo léo của Napoleon, bàn tay đã làm nên cách mạng trong khả năng ra mệnh lệnh.*

***Mệnh lệnh trong chiến tranh, Martin Van Creveld, 1985***

Yếu tố cơ bản đối với chiến lược của Marshall là sự chọn lọc, chuẩn bị nhân sự, và bố trí những người mà ông bảo trợ. Ông thể hiện bản thân thông qua những người này. Họ triển khai tinh thần của các cải cách của ông với tư cách của ông, giúp ông tiết kiệm được thời gian và làm cho ông xuất hiện không phải với tư cách là một người thừa tác mà là một người đại diện. Sự cắt giảm các lãng phí của ông lúc đầu rất nặng tay, nhưng khi ông đã đặt dấu ấn của mình lên cơ quan, nó bắt đầu tự vận hành một cách hữu hiệu – ít người phải giải quyết hơn, ít có những bản báo cáo không phù hợp, ít lãng phí thời gian ở mỗi cấp hơn. Khi sự lưu thông suôn sẻ đã đạt được, Marshall có thể lái cỗ máy một cách nhẹ nhàng. Các kiểu chính trị gia gây cản trở cho dây chuyền chỉ huy hoặc nghỉ hưu, hoặc hòa nhập vào tinh thần đồng đội mà ông phát động. Phong cách chỉ đạo gián tiếp của ông khiến một số người trong ban tham mưu buồn cười, nhưng nó thật sự là một cách thức đạt hiệu quả cao trong việc khẳng định thẩm quyền của ông. Một viên sĩ quan có thể về nhà cười thầm về việc phát hiện ra Marshall làm rối lên về một cái hóa đơn làm vườn, nhưng dần dần ông ta sáng tỏ ra rằng nếu ông ta gây lãng phí dù chỉ một xu, người chỉ huy của ông ta vẫn biết.

Như Bộ Chiến tranh mà Marshall đã kế thừa, thế giới ngày nay phức tạp và hỗn loạn. Việc kiểm soát qua một dây chuyền mệnh lệnh trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Bạn không thể tự mình giám sát mọi việc; bạn không thể để mắt tới mọi người. Bị xem như là một kẻ độc tài sẽ gây tổn hại cho bạn, nhưng nếu bạn phục tùng theo sự phức tạp và đi chệch khỏi dây chuyền mệnh lệnh, sự hỗn loạn sẽ ăn tươi nuốt sống bạn ngay.

Giải pháp là làm như Marshall đã làm: hoạt động thông qua một kiểu kiểm soát từ xa. Thuê những người đại diện chia sẻ tầm nhìn với bạn nhưng có thể suy nghĩ theo cách của họ, hành động như bạn sẽ làm trong vị trí của họ. Thay vì lãng phí thời gian để thương lượng với từng kẻ khó chịu, hãy làm việc thông qua sự trải rộng một tinh thần bạn hữu và tính hiệu quả – cái trở

thành sự tự kiểm soát. Sắp xếp hợp lý hóa tổ chức, cắt giảm lãng phí trong các phòng ban, trong những bản báo cáo chưa thích đáng trên bàn của bạn, trong những cuộc họp vô mục đích. Càng ít chú ý đến những chi tiết vặt vãnh, bạn càng có thời gian cho bức tranh toàn cảnh, cho việc khẳng định thẩm quyền của bạn một cách gián tiếp và chung nhất. Mọi người sẽ đi theo sự dẫn dắt của bạn mà không cảm thấy bị ức hiếp. Đó là kết quả cuối cùng trong kiểm soát.

*Điên khùng là sự ngoại lệ ở các cá thể, nhưng là một quy luật ở các nhóm.*

Friedrich Nietzsche (1844-1900)

## NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN

Bây giờ hơn lúc nào hết, sự lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi một sự tiếp xúc tinh tế và khéo léo. Lý do rất giản đơn: chúng ta đã trở nên bất tín nhiều hơn vào thẩm quyền. Đồng thời, hầu như tất cả chúng ta đều tưởng tượng rằng mình là những kẻ có quyền lực trong quyền hạn của chính mình – là những sĩ quan chứ không phải là những tên lính quèn. Cảm nhận được nhu cầu tự khẳng định mình, mọi người ngày nay đặt các lợi ích của chính họ lên trước tập thể. Tính đồng nhất của nhóm rất mong manh và có thể rạn nứt một cách dễ dàng.

Những xu thế này tác động đến những nhà lãnh đạo theo nhiều cách mà họ hầu như không nhận ra. Đó là trao cho nhóm nhiều quyền lực hơn: muốn tỏ ra dân chủ, các nhà lãnh đạo trung cầu ý kiến toàn thể nhân viên, để cho các nhóm quyết định, đưa ý kiến của các thuộc cấp vào bản phác thảo của một chiến lược tổng thể. Không nhận ra nó, các nhà lãnh đạo đang để cho các chính trị gia đương thời dẫn dụ họ đi tới việc vi phạm một trong những nguyên tắc quan trọng nhất của chiến tranh và nghệ thuật lãnh đạo: tính thống nhất của mệnh lệnh. Trước khi quá muộn, hãy học những bài học của chiến tranh: sự lãnh đạo phân quyền là một thành tố của tai họa, là nguyên nhân của những thất bại quân sự lớn nhất trong lịch sử.

Đứng hàng đầu trong những thất bại đó là trận chiến ở Cannae, năm 216 Tr. CN. giữa quân La Mã và quân Carthage do Hannibal chỉ huy. Quân La Mã đông gấp đôi quân Carthage nhưng đã thực sự bị hủy diệt trong một cuộc bao vây chiến lược được thực hiện vô cùng hoàn hảo. Lẽ cố nhiên Hannibal là một thiên tài quân sự, nhưng người La Mã phải chịu phần lớn trách nhiệm cho thất bại của chính họ: họ có một hệ thống chỉ huy thiếu sót, với hai quan bảo hộ chia sẻ quyền lãnh đạo quân đội. Bất đồng về cách thức chiến đấu với Hannibal, hai người này đấu đá lẫn nhau cũng nhiều ngang với đánh nhau với ông ta, và họ khiến mọi sự rối tung lên.

Gần hai ngàn năm sau, Đại đế Frederick, vua nước Phổ và là chỉ huy quân

đội, đã đánh thắng và tồn tại lâu hơn năm thế lực lớn liên minh với nhau để chống lại ông trong Chiến tranh Bảy năm một phần vì ông quyết định nhanh hơn nhiều so với các tướng lĩnh liên minh, những kẻ phải xin ý kiến lẫn nhau trong mỗi hành động. Trong Thế chiến II, Tướng Marshall đã nhận thức rõ về những nguy hiểm của sự lãnh đạo phân quyền và dứt khoát rằng chỉ nên có một tư lệnh tối cao chỉ huy các đội quân Đồng minh. Nếu không có chiến thắng của ông trong trận chiến này, Eisenhower không thể thành công ở châu Âu. Trong Chiến tranh Việt Nam, sự chỉ huy thống nhất mà Tướng Võ Nguyên Giáp được hưởng đã giúp ông có một lợi thế to lớn trước quân Mỹ, một đội quân mà chiến lược của nó được soạn thảo bởi hầu hết các chính trị gia và tướng lĩnh.

Sự lãnh đạo phân quyền nguy hiểm bởi vì mọi người trong những nhóm thường suy nghĩ và hành động theo những cách thức phi lô gích và không có hiệu quả – hãy gọi đó là Tư duy nhóm. Mọi người trong nhóm có tính chất chính trị gia: họ nói và làm những điều mà họ nghĩ rằng sẽ giúp nâng cao hình ảnh của họ trong nhóm. Mục tiêu của họ là làm người khác hài lòng, tự đề cao bản thân, hơn là xem xét các sự việc một cách bình thản. Trong khi một cá nhân có thể táo bạo và sáng tạo, một nhóm thường sợ phải đánh liều. Nhu cầu tìm ra một sự thỏa hiệp trong tất cả những cái tôi khác nhau sẽ giết chết sự sáng tạo. Nhóm có một cái đầu riêng của nó, và cái đầu đó rất cảnh giác, quyết định chậm chạp, không có trí tưởng tượng, và đôi khi hoàn toàn phi lý.

Đây là trò chơi bạn phải tham dự. Làm bất kỳ điều gì bạn có thể để bảo lưu tính thống nhất của mệnh lệnh. Giữ các sợi dây được kéo trong tay bạn; một tầm nhìn chiến lược bao quát toàn bộ phải đến từ bạn và chỉ duy nhất từ bạn. Đồng thời, che giấu các dấu vết của bạn. Hoạt động phía sau các [phông màn] sân khấu; khiến cho nhóm có cảm giác liên đới trong các quyết định của bạn. Tìm kiếm lời khuyên của họ, kết hợp các ý tưởng tốt của họ, nhã nhặn bẻ cong các ý tưởng tồi của họ. Nếu cần, tạo ra những thay đổi chiến lược thứ yếu để làm thỏa mãn các con thú chính trị [nguyên văn: political animals] bấp bênh trong nhóm, nhưng rốt lại phải tin vào tầm nhìn của chính bạn. Hãy ghi nhớ những mối nguy hiểm của việc quyết định theo nhóm. Nguyên tắc đầu tiên của sự lãnh đạo có hiệu quả là không bao giờ từ bỏ tính thống nhất của mệnh lệnh.

*Sáng sớm ngày mai ông khởi hành (từ St. Cloud) tới Worms, băng qua sông Rhine ở đó, và phải chắc chắn rằng tất cả những chuẩn bị cho việc băng qua sông của cận vệ của tôi được tiến hành ở đó. Khi đó, ông sẽ tiến tới Kassel và chắc chắn rằng nơi đó sẽ được đặt trong tình trạng phòng ngự và chuẩn bị sẵn sàng. Với sự thận trọng đúng mực cho sự an toàn, ông sẽ tới pháo đài Hanau. Nó có thể an toàn trong một cuộc tập*

*kích không? Nếu cần thiết, ông cũng sẽ tới thành Marburg. Rồi khi đó ông sẽ tiếp tục tới Kassel và báo cáo cho tôi thông qua chargé d'affaires (người phụ trách các sự vụ) của tôi ở đó, hãy bảo đảm rằng anh ta thực sự ở đó. Cuộc hành trình từ Frankfurt đến Kassel không tiến hành vào ban đêm, vì ông phải quan sát bất kỳ thứ gì có thể làm tôi quan tâm. Từ Kassel ông tiếp tục đi, cũng vào ban ngày, bằng con đường ngắn nhất tới Koln. Ông sẽ phải trinh sát thăm dò vùng đất giữa Wesel, Mainz, Kassel, và Koln. Có những con đường nào và các phương tiện liên lạc nào ở đó? Tập hợp các thông tin về các hệ thống liên lạc giữa Kassel và Paderborn. Tầm quan trọng của Kassel là gì? Nơi đó có vũ trang và có khả năng đề kháng không? Đánh giá các lực lượng của Hoàng tử Elector về tình trạng hiện giờ của họ, pháo binh, lực lượng dân quân, các điểm mạnh. Từ Koln, ông sẽ đi tới gặp tôi ở Mainz; ông phải đi theo bờ phải sông Rhine và đệ trình một bản đánh giá ngắn về vùng xung quanh Dusseldorf, Wesel và Kassel. Tôi sẽ ở Mainz vào ngày 29 để nhận báo cáo của ông. Ông có thể tự mình xem việc bắt đầu chiến dịch và diễn tiến của nó có tầm quan trọng như thế nào để vùng đất đó có thể in đậm dấu vết trong ký ức của ông.*

***Văn bản chỉ thị của Napoleon, trích Mệnh lệnh trong chiến tranh, Martin van Creveld, 1985***

Sự kiểm soát là một hiện tượng khó nắm bắt được. Thông thường, càng cố lôi kéo mọi người bao nhiêu, bạn càng ít kiểm soát được họ bấy nhiêu. Sự lãnh đạo không phải là việc hét toáng lên các mệnh lệnh, nhưng nó diễn ra một cách tinh tế.

Hồi khởi đầu sự nghiệp, nhà đạo diễn phim nổi tiếng của Thụy Điển Ingmar Bergman thường bị chế ngự bởi cảm giác chán chường. Ông có những viễn tưởng về những bộ phim mà ông muốn làm, nhưng công việc của một đạo diễn nặng nề và nhiều áp lực đến nỗi ông thường quát tháo các diễn viên và đoàn làm phim, thét lớn những mệnh lệnh và tấn công họ vì không đem lại cho ông cái mà ông muốn. Một số cảm thấy ngột ngạt vì oán giận với cung cách độc tài của ông, số khác trở nên những người máy chỉ biết tuân phục. Gần như với mỗi cuốn phim mới, Bergman lại phải bắt đầu với những diễn viên và đoàn làm phim mới, điều đó chỉ khiến mọi sự tồi tệ hơn. Nhưng cuối cùng ông cũng gom lại được một đội các nhà quay phim, biên kịch, nhà chỉ đạo nghệ thuật và các diễn viên tốt nhất ở Thụy Điển, những người chia sẻ tiêu chuẩn cao của ông và được ông tin cậy. Điều đó giúp ông nói lỏng hơn sự cai trị bằng mệnh lệnh; với những diễn viên như Max von Sydow, ông có thể chỉ đề nghị cái ông có trong đầu và theo dõi khi người diễn viên lớn mang các ý tưởng của ông vào cuộc sống. Lúc bấy giờ, sự kiểm soát lớn hơn đã đến từ việc để cho mọi thứ diễn tiến tự nhiên.

Một bước chủ yếu trong việc sáng tạo ra một dây chuyền mệnh lệnh hiệu quả là tập hợp một đội có kỹ năng để chia sẻ các mục đích và các giá trị của bạn. Đội đó mang tới cho bạn nhiều thuận lợi: những con người có tinh thần, năng động có thể tự mình suy nghĩ; một hình ảnh như là một con người đại diện, một nhà lãnh đạo dân chủ và công bằng; và sự tiết kiệm năng lượng quý giá của chính bạn, mà từ đó bạn có thể chuyển sang một tầm nhìn mới lớn hơn.

Trong việc sáng tạo ra đội này, bạn đang tìm kiếm những người để bù đắp vào những chỗ thiếu sót của bạn, có những kỹ năng mà bạn thiếu. Trong cuộc Nội chiến Mỹ, Tổng thống Abraham Lincoln có một chiến lược để đánh bại miền Nam nhưng ông không có một nền tảng quân sự và bị các tướng lĩnh của mình coi thường. Một chiến lược là cái quái gì nếu ông ta không thể nhận ra nó? Nhưng Lincoln sớm tìm ra một đồng đội. Đó là Tướng Ulysses S. Grant, người chia sẻ niềm tin của ông trong cuộc chiến và không có cái tôi quá lớn. Khi Lincoln phát hiện ra Grant, ông bám vào ông ta, đặt ông ta vào vị trí chỉ huy, và để cho ông ta điều hành cuộc chiến theo ý muốn.

Hãy cẩn thận trong việc tập hợp đội này để bạn không bị quyến rũ bởi khả năng chuyên môn và sự thông minh. Tính cách, khả năng để làm việc bên dưới bạn và với những người còn lại của đội, và khả năng chấp nhận trách nhiệm và tư duy độc lập là những yếu tố chủ chốt tương đương nhau. Đó là lý do vì sao Marshall đã kiểm tra Eisenhower rất lâu. Bạn có thể không có nhiều thời gian để phung phí, nhưng đừng bao giờ chọn một người chỉ đơn giản vì cái lý lịch lấp lánh của anh ta. Hãy nhìn ra phía ngoài các kỹ năng và hướng tới bản chất tâm lý của anh ta.

Dựa vào đội mà bạn đã tập hợp được, nhưng đừng là tù nhân của nó hay gán cho nó một tầm ảnh hưởng quá đáng. Franklin Roosevelt có đội “bộ não đáng tin cậy” khét tiếng của ông, những nhà tư vấn và các thành viên chính phủ mà ông dựa vào để có các ý tưởng và ý kiến của họ, nhưng ông không bao giờ để cho họ đặt chân vào việc thật sự ra quyết định, và ông ngăn không cho họ xây dựng lên cứ địa quyền lực của riêng họ trong phạm vi quản lý. Ông đơn giản xem họ là những công cụ để mở rộng thêm các khả năng và tiết kiệm thời gian quý báu của ông. Ông hiểu rõ tính thống nhất của mệnh lệnh và không bao giờ vi phạm nó.

Một chức năng cơ bản của bất kỳ dây chuyền mệnh lệnh nào là cung cấp thông tin một cách nhanh chóng từ các phân tuyến, để bạn điều chỉnh theo hoàn cảnh một cách nhanh chóng. Dây chuyền mệnh lệnh càng ngắn và càng thông suốt, dòng thông tin càng tốt hơn. Nhưng ngay cả khi đó, thông tin cũng thường bị loãng đi khi nó được truyền theo dây chuyền: các mệnh lệnh chi tiết có tính cởi mở trở nên bị chuẩn mực hóa và chung nhất khi chúng được lọc qua các kênh thủ tục. Cũng vậy, một số dây chuyền sẽ bị diễn dịch



thông tin cho bạn, lọc bớt những gì bạn nghe. Để nắm bắt thông tin trực tiếp hơn, thỉnh thoảng bạn muốn tự mình tới ngay trận địa. Marshall thỉnh thoảng cũng cải trang vi hành vào một căn cứ quân sự để tận mắt xem xét các cải cách của ông đã có hiệu quả ra sao; ông cũng hay đọc thư của các binh sĩ. Nhưng trong sự phức tạp ngày càng tăng của thời buổi hiện nay, điều này có thể tốn mất khá nhiều thời gian của bạn.

Cái mà bạn cần là cái mà sử gia quân sự Martin van Creveld gọi là “một viên vọng kính trực tiếp”: những người ở nhiều bộ phận khác nhau của dây chuyền, và ở những nơi khác, đem tới cho bạn thông tin tại chỗ từ chiến địa. Những người này – một mạng lưới phi thể thức những bạn hữu, đồng minh và gián điệp – giúp bạn lướt nhanh qua dây chuyền chuyên động một cách chậm chạp. Bậc thầy trong chiêu thức này là Napoleon, người đã sáng tạo ra một kiểu lữ đoàn vô hình những sĩ quan trẻ trong tất cả các lĩnh vực của quân đội, những người được chọn vì sự trung thành, năng lực và trí thông minh. Khi chú ý đến một vấn đề có tính thời điểm, ông có thể cử một trong những người này đi tới một mặt trận hay một đơn vị đồn trú xa xôi, thậm chí cả sở chỉ huy của kẻ thù (với bề ngoài như là một phái viên ngoại giao) với những chỉ thị bí mật, để thu thập các loại thông tin mà ông không thể có kịp thời nếu thông qua các kênh thông thường. Nói chung, điều quan trọng là phải nuôi dưỡng các viên vọng kính trực tiếp này và bố trí chúng khắp nhóm. Chúng tạo cho bạn sự linh hoạt trong dây chuyền, chỗ trống để thao diễn trong một môi trường nói chung là cứng nhắc.

Nguy cơ lớn nhất và duy nhất đối với dây chuyền mệnh lệnh của bạn đến từ những con thú chính trị trong nhóm. Những người như thế là không thể tránh khỏi; họ mọc lên như cỏ dại trong bất kỳ tổ chức nào. Họ không chỉ biết tới bản thân mà còn xây dựng những bè phái để tiến xa hơn trong hoạt động riêng của họ và bẻ gãy sự cố kết bạn đã dựng lên. Diễn dịch các mệnh lệnh của bạn cho các mục đích riêng của họ, tìm kiếm sơ hở trong bất kỳ một sự mơ hồ nào, họ tạo nên những rạn nứt trong dây chuyền.

Cố tìm cách nhổ bỏ họ trước khi họ tới. Trong việc thuê mướn đội của bạn, hãy nhìn vào lịch sử của các ứng viên: Họ có hiếu động không? Họ có thường chuyển từ nơi này sang nơi khác? Đó là dấu hiệu của một dạng tham vọng sẽ ngăn không cho họ hòa hợp trong đội. Khi mọi người có vẻ như chia sẻ các ý tưởng của bạn một cách chính xác, hãy cảnh giác: có lẽ họ đang bắt chước theo để mê hoặc bạn. Triều đình của Nữ hoàng Elizaeth I của Anh Quốc đầy những kiểu người này. Giải pháp của Elizabeth là giữ im lặng những ý kiến của bà; về bất kỳ vấn đề nào, không có ai ngoài nhóm cận thân nội bộ của bà biết bà đứng ở đâu. Điều này khiến cho mọi người khó mà bắt chước theo bà, để trá hình các dự tính của họ dưới lớp ngoài hoàn toàn nhất trí. Chiến lược của bà thật khôn ngoan.

Một giải pháp khác là cô lập các điệp viên chính trị – không cho họ một chỗ

nào để thao túng trong nội bộ tổ chức. Marshall làm được điều này bằng cách làm cho nhóm thấm đẫm tinh thần về tính hiệu quả của ông; kẻ phá vỡ tinh thần đó bước ra ngoài và có thể nhanh chóng bị cô lập. Trong bất kỳ trường hợp nào, đừng ngây thơ. Khi đã nhận diện được những tên gián điệp trong nhóm, bạn phải hành động nhanh chóng để ngăn họ khỏi việc xây dựng một cứ địa quyền lực và từ đó triệt tiêu thẩm quyền của bạn.

Cuối cùng, hãy chú ý tới bản thân các mệnh lệnh – hình thức cũng như nội dung của chúng. Các mệnh lệnh mơ hồ là vô giá trị. Khi chúng truyền từ người này sang người khác, chúng sẽ bị thay đổi một cách vô hy vọng, và nhân viên của bạn sẽ xem đó như là một biểu tượng của sự không chắc chắn và thiếu tính quyết đoán. Điều chủ yếu là tự bản thân bạn phải biết rõ về điều mà bạn muốn trước khi ban hành mệnh lệnh. Mặt khác, nếu mệnh lệnh của bạn quá cụ thể và bó hẹp, bạn sẽ khuyến khích mọi người hành động như những người máy và thôn tự thân suy nghĩ – cái mà họ phải làm khi hoàn cảnh đòi hỏi. Không phạm sai lầm ở bất kỳ chiều hướng nào là cả một nghệ thuật.

Ở đây, cũng như trong nhiều lĩnh vực khác, Napoleon là bậc thầy. Các mệnh lệnh của ông luôn đầy đủ những chi tiết cần thiết, nó khiến các sĩ quan của ông cảm nhận được đầu óc của ông đã hoạt động ra sao trong khi vẫn cho phép họ diễn dịch một cách tự do. Ông thường vạch ra những yếu tố bất ngờ, đề xuất những cách thức để các viên sĩ quan làm theo các chỉ thị của ông nếu cần. Quan trọng nhất, ông làm cho các mệnh lệnh của ông đầy hưng phấn. Ngôn ngữ của ông nói lên tinh thần của các mong muốn của ông. Một mệnh lệnh với ngôn từ đẹp đẽ có một quyền năng khác thường; thay vì có cảm giác giống như một tên tay sai, chỉ chấp hành những mong muốn của một vị hoàng đế xa xôi, kẻ nhận lệnh trở thành một thành viên trong một sự nghiệp lớn lao. Các mệnh lệnh nhạt nhẽo, đầy chất bàn giấy được lọc thành những hoạt động bơ thờ không sinh khí và sự chấp hành thiếu chính xác. Các mệnh lệnh rõ ràng, chính xác, gây hưng phấn khiến các sĩ quan cảm thấy nằm trong vòng kiểm soát và truyền đạt chúng xuống các đạo quân với tinh thần chiến đấu.

**Tư liệu:** Một viên tướng tồi tốt hơn hai viên tướng giỏi.

Napoleon Bonaparte (1769-1821)

**Hình ảnh:** Dây cương. Một con ngựa không có dây cương thù vô giá trị, nhưng cũng tồi tệ không kém là con ngựa mà bạn phải kéo dây cương ở mỗi chỗ ngoặt, trong một nỗ lực vô ích để kiểm soát nó. Sự kiểm soát đến từ việc gần như là cứ để cho nó mặc tình đi tới, nắm cương thật nhẹ nhàng để con ngựa không cảm thấy cú giật nào nhưng ý thức được sự thay đổi nhẹ trong cường độ và phản ứng như bạn mong muốn. Không phải ai cũng làm chủ

*được một nghệ thuật như thế.*

## **HOÁN VỊ**

Chưa bao giờ sự lãnh đạo phân quyền đem tới điều tốt đẹp. Nếu bạn từng được đề nghị một chức vụ mà trong đó bạn phải chia sẻ mệnh lệnh, hãy từ chối nó, vì [bạn] biết doanh nghiệp sẽ thất bại và bạn sẽ phải chịu trách nhiệm. Tốt hơn nên nhận một chức vụ thấp hơn và để cho người khác làm việc đó. Tuy nhiên, luôn luôn là điều khôn ngoan khi chiếm lợi thế từ cấu trúc mệnh lệnh sai lầm của đối thủ. Đừng bao giờ để bị dọa dẫm bởi một đồng minh hay những thế lực chống đối bạn: nếu họ chia sẻ quyền lãnh đạo, nếu họ được điều hành bởi một ủy ban, lợi thế của bạn còn hơn thế nữa. Trên thực tế, hãy làm như Napoleon đã làm và tìm ra những kẻ thù với kiểu cấu trúc mệnh lệnh đó. Nhất định bạn sẽ chiến thắng.

## 6. PHÂN TÁN CÁC LỰC LƯỢNG

### CHIẾN LƯỢC SỰ HỖN LOẠN CÓ KIỂM SOÁT

*Những nguyên tố chủ yếu trong chiến tranh là tốc độ và khả năng thích ứng – khả năng vận động và quyết định nhanh hơn kẻ thù. Nhưng ngày nay, đạt được tốc độ và khả năng thích ứng là một việc khó khăn. Chúng ta có nhiều thông tin hơn bao giờ hết ngay trước đầu ngón tay của chúng ta, khiến cho việc diễn dịch và quyết định khó khăn hơn. Chúng ta phải điều hành quản lý nhiều người hơn và đối diện với nhiều điều không biết chắc hơn. Hãy học từ Napoleon, bậc thầy vĩ đại nhất của nghệ thuật tiến hành chiến tranh: tốc độ và khả năng thích ứng đến từ sự tổ chức linh hoạt uyển chuyển. Hãy phân tán các lực lượng của bạn ra thành những nhóm độc lập có thể hoạt động và tự ra quyết định cho chính họ. Làm cho các lực lượng của bạn khó nắm bắt và không thể ngăn chặn bằng cách truyền cho họ tinh thần của chiến dịch, giao cho họ một sứ mệnh để hoàn thành, và rồi để cho họ hoạt động.*

*Cuối cùng, một điểm tối quan trọng cần xem xét là hệ thống mệnh lệnh mang tính cách mạng được Napoleon sử dụng là kết quả của không phải bất kỳ một tiến bộ kỹ thuật nào, như người ta mong đợi, mà đơn giản là sự tổ chức và học thuyết tốt hơn. Các phương tiện kỹ thuật theo cách sử dụng của vị hoàng đế này tuyệt đối không phức tạp hơn các phương tiện của các đối thủ của ông. Ông khác hơn họ ở chỗ ông có sự táo bạo và thiên tài cần thiết để vượt quá các giới hạn mà kỹ thuật đã áp đặt lên các vị chỉ huy quân đội suốt hàng ngàn năm qua. Trong khi các đối thủ của Napoleon tìm cách duy trì sự kiểm soát tối thiểu hoá sự không chắc chắn bằng cách giữ các lực lượng tập trung lại gần nhau, Napoleon chọn cách trái ngược lại, tái tổ chức và phân quyền quân đội theo một cách thức để cho phép các bộ phận của nó hoạt động độc lập trong một khoảng thời gian giới hạn và hậu quả là chấp nhận một mức độ không chắc chắn cao hơn. Thay vì cho phép các phương tiện trong tay vạch ra phương pháp của chiến lược và chức năng của mệnh lệnh, Napoleon sử dụng một cách có lợi chính những giới hạn bị ràng buộc bởi kỹ thuật.*

***Mệnh lệnh trong chiến tranh, Martin van Reveld, 1985***

### SỰ HỖN LOẠN CÓ TÍNH TOÁN

Năm 1800, với việc đánh bại Áo ở trận Marengo, Napoleon kiểm soát được miền bắc nước Ý và buộc quân Áo phải ký một hiệp ước công nhận các quyền lợi lãnh thổ của Pháp ở đó và ở Bỉ. Trong 5 năm kế tiếp, một nền hòa

bình tam bọ được duy trì. Nhưng Napoleon đã tự tấn phong mình làm hoàng đế nước Pháp, và nhiều nước châu Âu bắt đầu ngờ rằng gã người Corse mới phát lên này có những tham vọng không giới hạn. Karl Mack, Trưởng Cục Hậu cần Áo, một thành viên thâm niên và có ảnh hưởng lớn của quân đội Áo, đã ủng hộ một cuộc tấn công tay trên chống Pháp, với một lực lượng đủ lớn để bảo đảm chiến thắng. Ông ta bảo với các cộng sự: “Trong chiến tranh, đối tượng là việc tấn công kẻ thù, chứ không đơn giản là việc tránh bị tấn công.”

Mack và các sĩ quan cùng chí hướng dần dần gây được ảnh hưởng, và vào tháng 4/1805, Áo, Anh và Nga đã ký một hiệp ước liên minh để phát động chiến tranh với Pháp và buộc Pháp quay trở về biên giới thời kỳ tiền Napoleon. Mùa hè năm ấy, họ triển khai kế hoạch: 95.000 quân Áo sẽ tấn công quân Pháp ở miền bắc nước Ý, rửa mối nhục thất trận năm 1800. 23.000 quân khác sẽ đánh chiếm Tyrol, nằm giữa Ý và Áo. Khi đó Mack sẽ dẫn một lực lượng 70.000 quân tiến dọc hướng tây sông Danube để vào Bavaria, ngăn ngừa đất nước nằm ở vị trí chiến lược này liên minh với Pháp. Một khi đã đóng quân ở Bavaria, Mack và quân đội của ông sẽ chờ 75.000 quân từ Nga tới vào vài tuần sau đó; hai đội quân sẽ kết hợp lại, và lực lượng không thể ngăn chặn nổi này sẽ tiến quân theo hướng tây để vào nước Pháp. Đồng thời, quân Anh sẽ tấn công quân Pháp trên biển. Sau đó, nhiều cánh quân hơn sẽ được rút vào từng khu vực chiến tranh, kết hợp thành một quân đội với tổng lực lượng lên đến 500.000 quân – lực lượng quân đội lớn chưa từng có được tập hợp lại ở châu Âu cho tới thời điểm đó. Ngay cả Napoleon cũng không thể chống cự lại một lực lượng lớn gấp đôi lực lượng của ông, đang di chuyển về hướng ông từ mọi phía.

Vào giữa tháng 9, Mack bắt đầu chiến dịch bằng cách tiến dọc theo sông Danube tới Ulm, ở trung tâm của Bavaria. Khi đã thiết lập doanh trại ở đó xong, Mack cảm thấy rất hài lòng. Ông căm ghét sự hỗn loạn và không rõ ràng. Ông cố suy nghĩ về mọi thứ trước, để đi đến một kế hoạch rõ ràng và bảo đảm rằng mọi người đều nắm được nó – “chiến tranh như bộ máy đồng hồ”, ông gọi nó như thế. Ông nghĩ rằng kế hoạch của mình hoàn hảo; không thể có gì đi sai đường. Napoleon sắp tiêu rồi.

Mack đã từng bị bắt và buộc phải trải ba năm ở Pháp, nơi ông đã học được phong cách tiến hành chiến tranh của Napoleon. Một chiến lược cơ bản kiểu Napoleon là làm cho kẻ thù phân tán lực lượng của ông ta, nhưng nay mưu chước đó đã bị đảo ngược: với khó khăn ở Ý, Napoleon không thể xoay xở để gửi hơn 70.000 quân Pháp vượt qua sông Rhine vào Đức và Bavaria. Vào thời điểm ông ta vượt sông Rhine, quân Áo sẽ biết dự tính của ông và sẽ hành động để làm chậm lại bước tiến quân của ông ta; quân đội của ông ta sẽ cần ít nhất hai tháng để tới Ulm và sông Danube. Trước lúc đó quân Áo đã sẵn sàng để liên kết với quân Nga và quét qua vùng Alsace và nước Pháp.

Mack tự thưởng thức vai trò của ông trong việc hủy diệt Napoleon, vì ông ghét người đàn ông đó và tất cả những gì mà ông ta đại diện – những chiến binh vô kỷ luật, việc kích động phong trào cách mạng xuyên suốt châu Âu, mối đe dọa thường trực đối với hiện trạng. Đối với Mack, quân Nga không thể tới Ulm quá sớm.

*“Chúng tôi tập trung vào “qui mô tổ chức của chiến lược”. Khi đánh giá theo từng thời kỳ khả năng để xử lý các mối đe dọa quân sự, các tổ chức quân sự và các quốc gia đã nhìn vào những thứ có thể xác định số lượng: quân số, đạn dược, quân trang, vận chuyển, v.v. hiếm khi họ nhìn vào sự tương thích của tổ chức, đặc biệt ở tổ chức ở cấp độ cao hơn, để giải quyết các thách thức này. Thế nhưng như Trân Châu Cảng và các trường hợp khác đã cho thấy, chính trong sự thiếu hụt của các tổ chức, thảm họa đã phát triển.*

***Những tai ương quân sự: mổ xẻ thất bại trong chiến tranh, Eliot A. Cohen & John Gooch, 1900***

Tuy nhiên, vào gần cuối tháng 9, Mack bắt đầu nhận ra có gì đó sai lầm. Ở phía bắc Ulm là Rừng Đen, nằm giữa vị trí của chính ông và biên giới Pháp. Đột nhiên các trinh sát viên báo cáo với ông rằng quân đội Pháp đang đi qua khu rừng theo hướng của ông. Mack hoang mang: lý ra tốt nhất đối với Napoleon là vượt sông Rhine để vào Đức ở xa trên hướng bắc, nơi mà ông ta có thể ngoặt qua hướng đông một cách êm xuôi và khó ngăn chặn hơn. Nhưng giờ đây ông ta lại làm một chuyện bất ngờ, rút một đội quân qua một khe hở hẹp trong Rừng Đen và đưa nó tiến thẳng về hướng của Mack. Ngay cả khi sự di chuyển này chỉ là một kế nghi binh, Mack cũng phải bảo vệ vị trí của mình, vì thế ông cho một bộ phận của quân đội mình tiến về tây vào Rừng Đen để ngăn chặn không cho quân Pháp tiến lên trong thời gian chờ quân Nga kịp tới chi viện.

Một vài ngày sau, Mack bắt đầu cảm thấy bối rối kinh khủng. Quân Pháp đang tiến qua Rừng Đen, và một số kỵ binh của họ đã đi khá xa. Tuy nhiên, cũng trong lúc đó, có tin báo Mack rằng một lực lượng lớn quân Pháp đang ở đâu đó ở phía bắc vị trí của ông. Những bản báo cáo đầy mâu thuẫn: một số nói rằng quân đội này đang ở Stuttgart, sáu mươi dặm về hướng tây bắc của Ulm; một số khác lại nói nó gần phía đông hơn và thậm chí xa hơn về phía bắc hoặc – hoàn toàn ở gần bên, kế sông Danube. Mack không thể có những thông tin căng thẳng hơn, vì kỵ binh Pháp đã đến, xuyên qua Rừng Đen và đã khoá chặt lối thoát lên hướng bắc tìm chi viện của ông. Vị tướng Áo giờ đây đối mặt với điều mà ông sợ nhất – sự không biết chắc – và nó đã quét sạch khả năng suy nghĩ đúng đắn của ông. Cuối cùng ông ra lệnh cho tất cả các cánh quân quay về Ulm, nơi ông có thể tập trung các lực lượng của

minh. Có lẽ Napoleon dự tính sẽ đánh nhau ở Ulm. Ít nhất Mack cũng có quân số tương đồng.

Vào đầu tháng 10, cuối cùng các trinh sát Áo đã có thể phát hiện được thật sự cái gì đang diễn ra, và đó là một cơn ác mộng. Một lực lượng quân Pháp đã vượt sông Danube tới hướng đông của Ulm, khoá chặt lối quay về Áo của Mack và cắt đứt hãn quân Nga. Một lực lượng khác nằm ở hướng nam, khoá đường thoát của ông sang Ý. Làm thế nào để 70.000 quân Pháp xuất hiện ở quá nhiều địa điểm trong cùng một lúc? Và di động nhanh như thế? Bị kẹp trong nỗi sợ hãi, Mack cử quân đi thăm dò mọi hướng. Ngày 11/10, lính của ông phát hiện ra một điểm yếu: chỉ có một lực lượng nhỏ quân Pháp chặn con đường ở hướng bắc và đông. Ở đó ông có thể tấn công và thoát khỏi vòng vây của quân Pháp, ông bắt đầu chuẩn bị cho trận đánh. Nhưng hai ngày sau, khi ông đang ra lệnh cho cuộc thoái lui, các trinh sát viên báo cáo rằng một lực lượng lớn quân Pháp đã xuất hiện trong đêm, khoá cả con đường đông bắc.

Ngày 20/10, phát hiện ra rằng quân Nga đã quyết định không tới ứng cứu, Mack đầu hàng. Trên 60.000 quân Áo bị cầm tù và gần như không có một phát súng nổ. Đó là một trong những chiến thắng không đổ máu tuyệt diệu nhất trong lịch sử.

Trong vài tháng kế tiếp, quân đội của Napoleon quay sang phía đông để giải quyết quân Nga và số quân Áo còn lại, lên tới cực điểm trong chiến thắng ngoạn mục ở Austerlitz. Trong khi đó, Mack tàn tạ trong một nhà giam ở Áo, bị phạt hai năm tù vì vai trò của ông trong thất bại ô nhục đó. Ở đó, ông đã tàn phá bộ não của mình (bị mất trí trong quá trình đó, vài người nói thế): Kế hoạch của ông đã sai lầm ở điểm nào? Làm cách nào để một đội quân không biết từ đâu đến đột ngột xuất hiện ở phía đông của ông, nuốt sống ông một cách dễ dàng đến thế? Ông chưa từng bao giờ trông thấy bất cứ điều gì như vậy, và ông cố gắng tìm ra nó cho tới ngày cuối cùng của đời ông.

*Thực tế là, nói về mặt lịch sử, những quân đội từng thành công nhất – những quân đội không biến quân của chúng thành người máy, không cố gắng kiểm soát mọi thứ từ đỉnh, và cho phép các chỉ huy cấp dưới có một thẩm quyền rộng đáng kể – đã quá thừa để chứng minh. Các bách phu trưởng và bảo hộ quan quân sự của La Mã, các thống chế của Napoleon, các chỉ huy quân đội của Moltke, các chi đội bão của Ludendorffs... – tất cả những thứ này là những ví dụ, mỗi cái có trong chính nó một giai đoạn của sự phát triển kỹ thuật, của cách thức các sự việc được thực hiện trong một số lực lượng quân đội thành công nhất từ trước đó.*

***Mệnh lệnh trong chiến tranh, Martin van Creveld, 1985***

**Diễn dịch**

Lịch sử sẽ không phán xét Tướng Mack quá nghiêm khắc, vì quân Pháp mà ông đương đầu vào mùa thu năm 1805 đại diện cho một trong những cuộc cách mạng lớn nhất trong lịch sử quân sự. Suốt nhiều ngàn năm, chiến tranh đã được tiến hành về cơ bản theo cùng một cách thức: vị chỉ huy dẫn lực lượng lớn quân đội và không kỷ luật của ông ta vào trận, chống lại một đối thủ có lực lượng dữ dội tương đương. Ông ta không bao giờ phân tán quân đội của mình thành những đơn vị nhỏ hơn, vì điều đó vi phạm nguyên tắc quân sự về việc duy trì sự tập trung đối với các lực lượng của một quân đội; hơn nữa; rải mỏng các lực lượng của ông ta sẽ khiến cho việc điều khiển chúng khó khăn hơn và ông ta không thể kiểm soát được trận chiến.

Đột nhiên Napoleon thay đổi tất cả những điều đó. Trong những năm hòa bình giữa 1800 và 1805, ông tái tổ chức quân đội Pháp, tập hợp lại những lực lượng khác nhau để hình thành Grand Armée (Đại quân đội) với lực lượng 200.000 người. Ông phân quân đội này thành nhiều quân đoàn, mỗi quân đoàn có bộ binh, kỵ binh, pháo binh và một ban tham mưu của chính nó và được một thống chế chỉ huy, thông thường là một sĩ quan trẻ, khỏe, đã qua thử thách trong các chiến dịch trước. Khác nhau ở quân số, từ 15.000 đến 30.000 quân, mỗi quân đoàn là một quân đội thu nhỏ do một Napoleon thu nhỏ chỉ huy.

*Triết lý về mệnh lệnh của Patton là: “Đừng bao giờ bảo với mọi người làm cách nào để làm việc này việc nọ. Bảo với họ phải làm gì và họ sẽ làm bạn ngạc nhiên với sự tài tình của họ.”*

***Patton: Một thiên tài chiến tranh, Carlo D’Este, 1995***

Yếu tố cơ bản đối với hệ thống này là tốc độ mà các quân đoàn có thể di chuyển. Napoleon thường giao nhiệm vụ cho các thống chế, rồi để cho họ tự mình hoàn thành nó. Không lãng phí nhiều thời gian vào việc chuyển giao tới lui các mệnh lệnh, và các quân đội nhỏ hơn cần ít trang bị hơn, chúng có thể tiến quân với tốc độ lớn nhất. Thay vì một quân đội duy nhất di chuyển theo đường thẳng, Napoleon có thể phân tán và tập trung các quân đoàn của ông theo những đội hình không giới hạn, mà đối với kẻ thù dường như là hỗn độn và không thể đoán được.

Đây chính là con quái vật mà Napoleon tháo xiềng ở châu Âu vào tháng 9/1805. Trong lúc một vài quân đoàn được phái đến miền bắc nước Ý như là một lực lượng cầm chân chống lại sự xâm lược theo dự tính của Áo, bảy quân đoàn khác di chuyển vào Đức theo một đội hình rải rác. Một lực lượng dự bị với nhiều kỵ binh được điều động xuyên qua Rừng Đen, kéo Mack về hướng tây – và do đó khiến cho ông ta khó mà hiểu được điều gì đang xảy ra ở phía bắc và dễ sụp bẫy hơn. (Napoleon hiểu tâm lý đơn giản của Mack và biết cái vẻ ngoài hỗn loạn có thể làm cho ông ta bối rối như thế nào.) Đồng



thời, với Stuttgart như là một điểm trục then chốt, bảy quân đoàn vòng về hướng nam tới sông Danube và cắt đứt các con đường thoát thân khác nhau của Mack. Một viên thống chế, nghe rằng con đường đông bắc được duy trì một cách yếu ớt, đã không chờ lệnh của Napoleon mà đơn giản tăng tốc độ và tự mình tới chiếm lĩnh nó. Ở bất kỳ nơi đâu Mack tới, ông ta cũng chạm phải một quân đoàn đủ lớn để cầm chân ông ta cho tới khi phần còn lại của quân Pháp có thể xiết chặt vòng vây. Điều này cũng giống như việc một bầy sói đồng cỏ vây bắt một chú thỏ rừng.

*Agamemnon mỉm cười bước đi. Kế tiếp, bước đến hai thuyền trưởng cùng có tên Ajax như họ khắc bên trên mũ sắt. Phía sau họ đám mây bụi của đàn kỵ binh cuộn cuộn... Agamemnon vui mừng gặp họ và lời ông tuôn chảy: “Ajax, cả hai ông, những chỉ huy ở Achaean, ta sẽ vượt khỏi quyền hạn nếu ra lệnh cho hai ông. Hãy tự mình thúc binh sĩ của hai ông chiến đấu. Nhân danh Cha Zeus, nhân danh Athena và Apollo. Nếu tất cả binh lính của ta đều có trái tim tốt đẹp của hai ông. Thành phố của vua Priam chẳng bao lâu sẽ cúi đầu, bị xâm chiếm và tàn phá dưới tay hai ông.*

*Iliad, Homer, khoảng thế kỷ 9 Tr. CN.*

**Thấu hiểu:** Tương lai thuộc về những nhóm linh hoạt, nhanh nhẹn và phi tuyến tính. Xu hướng tự nhiên của bạn với tư cách một người chỉ huy có thể là muốn kiểm soát nhóm, để kết hợp mọi hoạt động của nó, nhưng điều đó sẽ chỉ trói buộc bạn vào quá khứ và với các quân đội di chuyển chậm chạp của lịch sử. Cần có sức mạnh cá tính để cho phép có một mức độ hỗn loạn và không xác định – để trôi chảy tự nhiên chút ít – nhưng bởi việc phân tán quân đội của bạn và chia nhỏ nó thành những đội, bạn có thể kiểm soát trong sự vận động linh hoạt cái mà bạn mất trong sự kiểm soát hoàn toàn. Và sự lưu động là sức mạnh lớn nhất nhân lên tất cả mọi thứ. Nó cho phép bạn có thể phân tán lẫn tập trung quân đội của bạn, rồi rải chúng vào những đội hình khác nhau thay vì dàn trải nó ra theo những đường thẳng. Các đội hình này sẽ làm các đối thủ của bạn bối rối và choáng váng. Trao cho các quân đoàn khác nhau của bạn nhiệm vụ phù hợp với các mục tiêu chiến lược, rồi để họ hoàn thành chúng tùy theo tình thế. Các đội nhỏ hơn thì nhanh hơn, sáng tạo hơn, và có khả năng thích ứng hơn, các sĩ quan và chiến sĩ của chúng tập trung chú ý hơn, năng động hơn. Cuối cùng, sự lưu động sẽ mang tới cho bạn nhiều quyền năng và khả năng kiểm soát hơn là cách cầm quân tầm thường.

*Chia rẽ để sống, thống nhất để chiến đấu.*

Napoleon Bonaparte (1769 – 1821)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Thế giới đầy áp những người đang kiếm tìm một công thức bí mật cho sự thành công và quyền lực. Họ không muốn tự mình tư duy; họ chỉ muốn có một công thức để làm theo. Họ thích thú với ý tưởng về chiến lược là vì lý do đó. Trong đầu họ, chiến lược là một chuỗi các bước để đi theo đó tới một mục tiêu. Họ muốn những bước này được một chuyên gia hoặc pháp sư vạch ra cho họ. Tin vào quyền năng của sự bắt chước, họ muốn biết chính xác điều mà một cá nhân vĩ đại nào đó đã thực hiện trước đó. Các hành vi của họ trong đời sống cũng có tính chất máy móc giống như tư duy của họ.

Để cách ly mình ra khỏi một đám đông như thế, bạn cần phải gạt bỏ một khái niệm sai lầm thông thường: bản chất của chiến lược không phải là thực hiện một kế hoạch xuất sắc tiến triển theo từng bước, mà là đặt bản thân bạn vào các hoàn cảnh nơi bạn có nhiều lựa chọn hơn các kẻ thù của bạn. Thay vì bám vào Lựa chọn A như là giải pháp đúng duy nhất, chiến lược chân chính là việc tự xác định bạn có thể làm gì với A, B và C dựa vào các hoàn cảnh. Đó là tư duy chiều sâu có tính chiến lược, trái ngược hẳn với tư duy công thức.

Tôn Tử đã diễn tả ý tưởng này theo cách khác: cái mà bạn hướng tới trong chiến lược, ông nói, là *thế* [nguyên văn: shih], một vị trí của tiềm lực – vị trí của một hòn đá cuội nằm chênh vênh trên một đỉnh đồi, hay của một sợi dây cung được kéo căng. Mũi tên được giữ chặt, dây cung được buông thả, và thế năng được giải thoát một cách mãnh liệt. Mũi tên có thể đi tới bất kỳ nơi đâu; nó khớp với các hành động của kẻ thù. Điều quan trọng không phải là đi theo những bước đã xác định trước, mà là đặt bản thân bạn vào *thế* trao cho bản thân sự chọn lựa.

Có lẽ Napoleon không biết tới khái niệm của Tôn Tử về *thế*, nhưng có lẽ ông là người vĩ đại nhất trong lịch sử hiểu rõ nó. Một khi ông đã bố trí bảy quân đoàn của mình vào khuôn mẫu có vẻ như hỗn độn của chúng dọc theo sông Rhine và các lực lượng dự bị của ông trong Rừng Đen, ông đang trong *thế*. Bất kể Mack quay sang đâu, bất kể ông ta làm gì, quân Áo đã tới hồi tận số. Napoleon có những vô số chọn lựa trong khi Mack chỉ có một vài, và tất cả đều tồi tệ.

*Chính trong thời kỳ hậu chiến này sự xem xét nội tình và sự đánh giá – một trong những khái niệm quân sự cơ bản của Scharnhorst và Gneisenau – đã kết hợp lại thành một học thuyết được định nghĩa một cách rõ ràng, dễ hiểu và tất cả các sĩ quan trong quân đội đều có thể hiểu nó. Đây là khái niệm về Auftragstaktik, hay các chiến thuật công vụ. Bản thân Moltke đã lũng vào bản phác thảo của một cẩm nang chiến*

thuật mới cho các sĩ quan cao cấp những dòng sau: “Một hoàn cảnh thuận lợi sẽ không bao giờ được khai thác nếu những người chỉ huy chờ đợi mệnh lệnh. Người chỉ huy cao nhất và người chỉ huy trẻ nhất phải luôn luôn ý thức tới sự thật rằng sự chênh lệch và sự thiếu năng động còn tệ hơn là việc sử dụng đến phương thức sai lầm.”... Không có gì cô đọng lại quan điểm và hoạt động của ban tham mưu Đức và của quân đội Đức – hai bộ phận ngang hàng nhau – hơn là khái niệm về các chiến thuật công cụ này: trách nhiệm của mỗi sĩ quan và sĩ quan dự bị Đức... là thực hiện mà không thắc mắc hay nghi vấn về bất kỳ điều gì hoàn cảnh đòi hỏi, như anh ta nhìn thấy nó. Điều này có nghĩa là anh ta phải hành động mà không chờ đợi lệnh, nếu hành động có vẻ cần thiết. Nó cũng có nghĩa là anh ta nên hành động trái với mệnh lệnh, nếu các mệnh lệnh này có vẻ không phù hợp với hoàn cảnh. Để làm rõ rằng hành động trái với mệnh lệnh không bị xem là sự bất tuân hay vô kỷ luật, các chỉ huy Đức bắt đầu lặp lại một trong những câu chuyện mà Moltke ưa thích nhất, kể về một sự cố đã được chứng kiến trong khi viếng thăm sở chỉ huy của Hoàng tử Frederick Charles. Một viên thiếu tá, bị Hoàng tử mắng nhiếc vì một sai lầm chiến thuật, đã bào chữa rằng ông chỉ tuân theo các mệnh lệnh, và nhắc Hoàng tử rằng một sĩ quan Phổ đã được dạy bảo rằng một mệnh lệnh của cấp trên cũng tương đương với một mệnh lệnh của nhà vua. Frederick Charles đáp lại ngay: “Nhà vua cho anh làm chức thiếu tá vì ông ta tin rằng anh sẽ biết lúc nào thì không nên tuân theo hiệu lệnh của ông ta.” Câu chuyện đơn giản này đã trở thành sự hướng dẫn cho tất cả các thế hệ sĩ quan Đức tiếp theo.

**Một thiên tài chiến tranh: quân đội và ban tham mưu Đức, 1806-1945, Đại tá T. N. Dupuy, 1977**

Napoleon luôn hướng tới phiên bản *thé* của ông, và ông đã đạt tới độ hoàn hảo của nó trong chiến dịch năm 1805. Luôn nghĩ về cấu trúc và tổ chức, ông phát triển hệ thống quân đoàn, đưa sự linh hoạt uyển chuyển vào bộ xương của quân đội Pháp. Bài học rất giản dị: một tổ chức cứng nhắc, tập trung, sẽ khóa chặt bạn vào những chiến lược tuyến tính; một quân đội lưu động, phân tán tạo cho bạn những chọn lựa, những khả năng vô tận để đạt được *thé*. Cấu trúc là chiến lược – có lẽ là chọn lựa chiến lược quan trọng nhất bạn sẽ làm. Nếu bạn kế thừa một nhóm, hãy phân tích cấu trúc của nó và thay đổi nó cho phù hợp với các mục đích của bạn Trút nguồn năng lượng sáng tạo của bạn vào sự tổ chức của nó, tạo cho mục tiêu của bạn sự lưu động. Khi làm điều đó, bạn đang đi theo bước chân không chỉ của Napoleon mà có lẽ cả của cỗ máy chiến tranh vĩ đại nhất trong thời hiện đại, quân đội Phổ (và sau đó là Đức).

Không lâu sau khi Napoleon đánh cho quân Phổ tan tác ở trận Jena năm

1806 (xem chương 2), các nhà lãnh đạo Phổ đã tìm hiểu nguyên do. Họ thấy rằng họ bị dính chặt với quá khứ; cách thực hiện công việc của họ quá cứng nhắc. Đột nhiên các nhà cải cách quân sự, bao gồm Carl von Clausewitz, được xem trọng và trao cho quyền lực. Và điều mà họ quyết định làm chưa hề có tiền lệ trong lịch sử: họ sẽ thể chế hóa sự thành công bằng cách thiết kế một cấu trúc quân đội thượng đẳng.

Cốt lõi của cuộc cách mạng này là sự sáng tạo của một ban tham mưu, một bộ khung các sĩ quan được huấn luyện và giáo dục một cách đặc biệt về chiến lược, chiến thuật và chỉ huy. Một ông vua, một ngoài thủ tướng, hay thậm chí một viên tướng có thể kém cỏi trong chiến tranh, nhưng một nhóm các sĩ quan xuất sắc và được đào tạo tốt trong ban tham mưu quân đội có thể bù đắp cho các thất bại của ông ta. Cấu trúc của cơ quan này không cố định: mỗi tham mưu trưởng có thể thay đổi qui mô và chức năng của nó cho phù hợp với nhu cầu và thời gian của ông ta. Sau mỗi một chiến dịch hay bài tập huấn luyện, ban tham mưu sẽ kiểm tra chặt chẽ bản thân nó và thành tích của nó. Một bộ phận được sáng lập cho mục đích của các cuộc kiểm tra này và cho việc nghiên cứu lịch sử quân sự. Ban tham mưu có thể học hỏi từ các sai lầm của nó và của kẻ khác. Đó là một công việc tiến triển một cách thường xuyên.

Cải cách quan trọng nhất là sự phát triển *Auftragstaktik* (Hệ thống mệnh lệnh công vụ có định hướng). Ở Đức, có hai từ chỉ từ “command”: *Auftrag* và *Befehl*. Một *Befehl* là một mệnh lệnh cần tuân thủ trong thư. Một *Auftrag* có nghĩa chung hơn nhiều: nó là một phát biểu hay một nhiệm vụ toàn bộ, một chỉ thị phải làm theo tinh thần của nó chứ không phải ở từ ngữ. *Auftragstaktik* – được gọi nên bởi Napoleon, kẻ thù không đội trời chung của Phổ và sự linh động mà ông ta trao đổi cho các thống chế của mình – đã thấm sâu vào ban tham mưu. Đầu tiên các viên sĩ quan khắc ghi trong tâm trí triết lý chiến tranh của Đức: tốc độ, nhu cầu tiến hành tấn công, v.v. Rồi họ trải qua các bài tập để phát triển khả năng tự mình tư duy và ra những quyết định phù hợp với triết lý tổng quan nhưng đáp ứng được các tình huống của thời điểm. Chỉ huy một lực lượng tương đương một quân đoàn, các viên sĩ quan được giao những nhiệm vụ để hoàn thành và khi đó được thư giãn. Họ được phán xét theo những kết quả của các hành động của họ, chứ không theo phương thức các kết quả đó đạt được ra sao. Ban tham mưu này (với một gián đoạn) tại vị từ năm 1808 đến cuối Thế chiến II. Trong thời gian đó người Đức thường xuyên đánh thắng các quân đội khác trên chiến trường – bao gồm quân Đồng minh trong Thế chiến I, dù có những hạn chế nghiêm trọng về chiến tranh công sự. Thành công của họ lên tới đỉnh cao trong chiến thắng quân sự lừng lẫy nhất trong lịch sử: cuộc xâm lăng chớp nhoáng Pháp và các nước vùng Hạ (châu Âu) năm 1940, khi quân đội Đức di chuyển vòng tròn quanh các tuyến phòng ngự của quân Pháp. Chính cấu trúc của quân đội

và cách họ sử dụng *Auftragstaktik* đã tạo cho họ nhiều chọn lựa và tiềm lực lớn hơn.

Ban tham mưu Đức là một kiểu mẫu về tổ chức cho bất kỳ nhóm nào hướng tới tính lưu động và chiều sâu chiến lược. Đầu tiên, cấu trúc của ban này linh hoạt, cho phép các lãnh đạo của nó điều chỉnh nó theo nhu cầu của chính họ. Thứ hai, họ thường xuyên tự kiểm nghiệm và bổ sung thêm những gì nó học hỏi được. Thứ ba, nó tái tạo cấu trúc của nó xuyên suốt phần còn lại của quân đội: các sĩ quan của nó đào tạo các sĩ quan dưới họ, và cứ thế cho đến tuyến cuối. Đội nhỏ nhất khắc sâu triết lý tổng thể của nhóm. Cuối cùng, thay vì ban hành những mệnh lệnh cứng nhắc, ban tham mưu đi theo đường lối mệnh lệnh giao nhiệm vụ – *Auftragstaktik*. Bằng cách làm cho các sĩ quan và binh sĩ cảm thấy có thể giao chiến một cách sáng tạo hơn, chiến thuật này nâng cao hiệu suất của họ và đẩy nhanh tốc độ của tiến trình ra quyết định. Tính lưu động đã in sâu vào hệ thống.

Yếu tố cơ bản của *Auftragstaktik* là triết lý tổng thể của nhóm. Triết lý này có thể xây dựng xung quanh việc bạn đang chiến đấu vì nguyên do gì, hay một niềm tin vào sự xấu xa của kẻ thù mà bạn đang đối mặt. Nó cũng bao gồm phong cách tiến hành chiến tranh – có tính phòng ngự, lưu động, tấn công liên tục – phù hợp với nó nhất. Rồi, thông qua sự huấn luyện và các bài thực tập sáng tạo, bạn phải đào sâu nó trong chúng, truyền nó vào dòng máu của chúng. Bây giờ, khi bạn điều động các quân đoàn của bạn đi làm nhiệm vụ, bạn có thể tin tưởng vào các quyết định của chúng và thấy tự tin vào khả năng kết hợp chúng lại của mình.

Các bộ tộc do Thành Cát Tư Hãn chỉ huy vào nửa đầu thế kỷ 13 có lẽ là tiền thân gần gũi nhất của các quân đoàn của Napoleon. Thành Cát, người đã thuyết giảng một triết lý về sự thượng đẳng của người Mông Cổ, là một bậc thầy về sự lưu động trong tiến hành chiến tranh. Các lực lượng phân tán của ông có thể tách ra rồi gom lại theo những đội hình phức tạp; các quân đội chạm trán chúng bị sốc vì chúng có vẻ như rất hỗn loạn, vì thế không thể định hình được chúng. Thế nhưng chúng hoạt động với một sự kết hợp đáng kinh ngạc. Các chiến binh Mông Cổ biết phải làm gì và khi nào mà không cần phải bảo. Đối với các nạn nhân của họ, cách giải thích duy nhất là họ đã bị quỷ ám.

Tuy nhiên, sự kết hợp có vẻ quái gở của người Mông Cổ có thật ra là kết quả của việc huấn luyện nghiêm khắc. Mỗi mùa đông trong thời gian yên ổn, Thành Cát cho tiến hành Cuộc săn lớn, một đợt hành quân ba tháng trong đó ông phân tán rải rác toàn bộ quân đội Mông Cổ dọc theo một tuyến đường dài tám mươi dặm trong các thảo nguyên miền Trung Á và nơi hiện nay là nước Mông Cổ. Một lá cờ cắm trên mặt đất cách đó hàng trăm dặm đánh dấu cho điểm kết thúc cuộc săn. Tuyến quân sẽ tiến lên, dồn lên phía trước toàn bộ những con thú trên đường đi của nó. Chậm chạp, theo một kiểu vận động

giống như một vũ điệu ballet phức tạp, hai đầu của tuyến quân sẽ vòng lại, tạo thành một đường tròn, vây chặt lũ thú vào giữa (Điểm kết thúc sẽ tạo thành trung tâm của vòng tròn). Khi vòng tròn xiết lại, các con thú bị giết chết; loài nguy hiểm nhất trong số đó, những con hổ, được dành cho đến lúc cuối cùng. Cuộc săn lớn thực tập khả năng liên lạc của quân Mông Cổ thông qua các ký hiệu ở một khoảng cách, kết hợp các vận động di chuyển của họ với sự chính xác, biết phải làm gì trong những tình huống khác nhau và hành động mà không cần chờ lệnh. Ngay cả lòng dũng cảm cũng trở thành một bài tập, khi các cá thể chiến binh phải giải quyết các con hổ. Thông qua việc đi săn và một hình thức giải trí, Thành Cát có thể làm cho triết lý của ông được thấm nhuần, phát triển sự cố kết và lòng tin trong binh lính của ông, và xiết chặt kỷ luật quân đội.

*Trong một ý nghĩa thật sự, sự hỗn loạn tối đa là sự thăng bằng của chúng tôi.*

**T. E. Lawrence, 1885-1935**

Trong việc thống nhất các bộ tộc của chính bạn, hãy tìm ra những bài tập để gia tăng kiến thức và sự tin tưởng lẫn nhau của các đoàn quân như bạn. Điều này sẽ phát triển các kỹ năng thông tin liên lạc tiềm ẩn giữa họ và trực giác của họ về việc phải làm gì kế tiếp. Khi ấy sẽ không còn sự lãng phí thời gian trong việc chuyển tải vô tận những thông điệp và mệnh lệnh hay trong việc phải chỉ huy thường xuyên các cánh quân của bạn trên chiến trường. Nếu bạn có thể cải biến những bài tập này thành trò chơi, như trong Cuộc săn lớn, thì càng tốt hơn nhiều.

*[Tom] Yawkey được ba mươi tuổi khi ông mua đội Red Sox, một đội đã phá sản một cách tuyệt vọng đến mức chỉ thắng có 43 trận trong mùa bóng trước và trung bình chỉ có 2.346 khán giả mua vé. Câu lạc bộ bóng chày này trở thành món đồ chơi của ông ta. Vì yêu mến các cầu thủ, ông đã làm họ hư hỏng. Và vì ông làm họ hư hỏng, họ đưa ông lên trời xanh... Có một cuộc trao đổi được dư luận biết tới nhiều, trong đó Bobby Doerr hỏi Tommy Henrich vì sao đội Red Sox không thể thắng đội Yankees trong những trận đấu lớn. “Chúng tôi chơi không đủ tốt hay sao?” Doerr hỏi. Không phải vì họ chơi không đủ tốt, Henrich đáp. “Ông chủ của các anh quá tốt với các anh. Đội Red Sox không cần phải lọt vào World Series để lái những chiếc xe Cadillac. Còn đội Yankees thì cần. “[Tổ chức đội Red Sox] là một hoạt động không chuyên nghiệp... dám đọ sức với những đội dừ dằn, chuyên nghiệp nhất của mọi thời đại.*

**Hitler: Cuộc đời và những xáo động của Ted Williams, Ed Linn 1993**

Xuyên suốt thời gian giữa thập niên 1940 và 1950, hai tổ chức bóng chày đã chiến đấu với nhau: đội Boston Red Sox, với nhân vật trung tâm là Ted Williams và đội New York Yankees, với tay tấn công vĩ đại Joe DiMaggio. Tom Yawkey, ông chủ của đội Red Sox, tin tưởng vào việc nuông chiều các cầu thủ của ông ta, tạo ra một môi trường thú vị cho họ, phát triển tình bạn hữu với họ. Một đội hạnh phúc sẽ chơi tốt, ông ta nghĩ thế. Vì mục đích này ông ta đi nhậu nhẹt và bài bạc với đám cầu thủ, đưa họ vào những khách sạn sang trọng trong chuyến du lịch. Ông còn can thiệp vào những quyết định về công tác quản lý, luôn luôn hướng mắt tới việc làm cho mọi sự tốt đẹp hơn cho các cầu thủ và giữ cho họ luôn vui vẻ.

Triết lý của đội Yankees rất khác, nhấn mạnh vào kỷ luật và sự chiến thắng bằng mọi giá. Các bộ phận cách biệt của tổ chức không dính dáng tới công việc của nhau – họ hiểu đặc tính của đội và biết họ sẽ bị phán xét theo kết quả. Ông bầu của đội được để yên một mình trong việc ra quyết định. Các cầu thủ Yankee cảm thấy một nhu cầu mãnh liệt được sống với truyền thống chiến thắng của đội; họ sợ bị thua cuộc.

Trong hai thập kỷ này, cầu thủ của đội Red Sox đã đấu đá lẫn nhau, kết bè kết cánh, rên rỉ than phiền về bất kỳ sự coi thường nào mà họ nhận ra, và chỉ đoạt được một lá cờ. Đội Yankees cố kết và có tinh thần; họ đoạt 30 lá cờ và được xếp hạng thứ 10 trong World Series. Bài học rất đơn giản: đừng làm lẫn giữa một bầu không khí thân tình cởi mở với tinh thần và sự cố kết của đội. Việc chiều chuộng các người lính của bạn và hành động như thể mọi người đều bình đẳng sẽ phá hỏng kỷ luật và thúc đẩy việc tạo ra bè phái. Chiến thắng sẽ rèn nên những môi dây bền chặt hơn là sự thân thiện hời hợt bề ngoài, và chiến thắng đến từ kỷ luật, sự rèn luyện và các tiêu chuẩn cao liên tục.

Cuối cùng, bạn cần cơ cấu nhóm của bạn theo những ưu điểm và nhược điểm của những chiến sĩ của bạn, theo các hoàn cảnh xã hội của họ. Để làm điều đó, bạn phải hòa hợp với khía cạnh con người của các đoàn quân của bạn; bạn phải thấu hiểu họ, và tinh thần của thời đại, bên trong và bên ngoài. Trong Nội chiến Mỹ, các tướng lĩnh Miền Bắc đã đấu tranh với bản chất bản cùng của quân đội của họ. Không như các đoàn quân có kỷ luật, được đào tạo tốt của Miền Nam, nhiều người lính Miền Bắc đã bị cưỡng bách nhập ngũ vào phút chót; họ là những người vùng biên giới thô kệch và là những người độc lập một cách hung hãn. Một số tướng lĩnh đã cố gắng một cách tuyệt vọng để áp dụng kỷ luật, và phần lớn đều thất bại. Một số khác chỉ chú ý tới chiến lược trên bản đồ, trong khi quân đội của họ vẫn tiếp tục thực hiện một cách tồi tệ.

Tướng William Tecumseh Sherman có một giải pháp khác: ông thay đổi cách tổ chức của ông cho phù hợp với cá tính của những người lính. Ông tạo ra một quân đội dân chủ hơn, động viên sáng kiến của các viên sĩ quan, để

cho họ sắp xếp theo ý muốn; ông nói lòng kỹ luật bề ngoài để nâng cao đạo đức và tinh thần nhóm. Giống như những người dân biên giới nói chung, những binh sĩ của ông hiểu động và hay rong ruổi lang thang, vì thế ông khai thác tính lưu động của họ và cho quân đội của ông di chuyển liên tục, luôn luôn tiến quân nhanh hơn những kẻ thù. Trong tất cả các đạo quân của Miền Bắc, quân của Sherman đáng sợ nhất và chiến đấu tốt nhất.

Giống như Sherman, đừng đấu tranh với những khí chất của binh sĩ bạn, mà hãy biến chúng thành những đức tính, một cách thức để gia tăng tiềm lực của bạn. Hãy sáng tạo trong việc cơ cấu nhóm, giữ cho tâm trí bạn linh hoạt và có khả năng thích ứng như quân đội mà bạn chỉ huy.

**Hình ảnh:** *Tấm mạng nhện. Phần lớn các con vật tấn công theo đường thẳng; còn nhện thì giăng một tấm lưới có hình dáng đơn giản hoặc phức tạp, phù hợp với vị trí. Khi tấm mạng được giăng, công việc đã được thực hiện. Nhện không cần săn mồi; nó chỉ chờ đợi một con mồi ngóc ngách rơi vào những sợi tơ gần như vô hình của tấm lưới.*

**Tư liệu:** *Do vậy quân đội di động để tiến công, và thay đổi qua phân tán hay tái hợp. Thế nên sự nhanh nhẹn của nó như gió, sự chậm chạp của nó như rừng; sự xâm chiếm và lan tràn của nó như một ngọn lửa... Nó khó hiểu như bóng tối; khi vận động nó giống như sấm.*

Binh pháp Tôn Tử (Thế kỷ 4 Tr. CN.)

## HOÁN VỊ

Vì cấu trúc quân đội của bạn phải phù hợp với những người hợp thành nó, nguyên tắc phân quyền cần linh hoạt một số người phản ứng tốt hơn với thẩm quyền cứng rắn. Ngay cả khi bạn điều hành một tổ chức lỏng lẻo hơn, có những lúc bạn sẽ phải thắt chặt nó lại và trao cho các sĩ quan của bạn ít tự do hơn. Các tướng lĩnh thông minh không làm chuyện vô ích, luôn duy trì khả năng tái tổ chức quân đội của họ để đáp ứng phù hợp với thời gian và các nhu cầu đổi thay của họ.



## 7. CHUYỂN CUỘC CHIẾN TRANH CỦA BẠN THÀNH MỘT CUỘC THẬP TỰ CHINH

### CÁC CHIẾN LƯỢC TINH THẦN

*Muốn thôi thúc mọi người và duy trì tinh thần làm việc, chiến đấu của họ thì phải làm cho họ nghĩ ít hơn về bản thân và nghĩ nhiều hơn về nhóm. Hướng sự quan tâm của họ đến một đại nghĩa, một cuộc thập tự chinh chống lại một kẻ thù đáng ghét. Khiến cho họ xem sự sống sót của mình gắn liền với sự thành công của quân đội như là một tổng thể. Ở một nhóm mà trong đó mọi người thực sự gắn kết với nhau, các tâm trạng và cảm xúc có tính lây lan đến mức việc truyền dẫn sự nhiệt tình tới các đạo quân của bạn trở nên khá dễ dàng. Hãy chỉ huy từ phía trước: để cho binh sĩ của bạn nhìn thấy bạn ở các chiến hào, sẵn sàng hy sinh vì chính nghĩa. Điều đó sẽ làm lòng họ ngập tràn niềm ao ước cạnh tranh và làm bạn vui lòng. Làm cho việc thưởng và phạt trở nên hiếm hoi nhưng giàu ý nghĩa. Ghi nhớ: một quân đội năng động có thể làm nên những điều kỳ diệu, bù đắp cho bất kỳ thiếu sót nào trong những nguồn vật chất.*

### THUẬT QUẢN LÝ CON NGƯỜI

Loài người chúng ta có bản chất ích kỷ. Các ý nghĩ đầu tiên của chúng ta trong mọi hoàn cảnh đều xoay quanh các lợi ích của chính mình: Điều này có ảnh hưởng ra sao đối với tôi? Nó có giúp ích gì cho tôi không? Đồng thời, do sự cần thiết, chúng ta cố gắng che đậy tính ích kỷ đó, làm cho các động cơ của chúng ta có vẻ như vị tha và không vụ lợi. Tính ích kỷ thâm căn cố đế và khả năng che đậy nó là cả một vấn đề nếu bạn là một người lãnh đạo. Bạn có thể nghĩ rằng những người làm việc cho bạn thật nhiệt tình và có sự quan tâm như họ nói, và như hành động của họ tỏ ra. Rồi dần dà, bạn nhìn thấy những dấu hiệu rằng người này hay người nọ đang sử dụng vị trí của anh ta trong nhóm để thực hiện những lợi ích cá nhân. Một hôm bạn thức tỉnh và thấy rằng mình đang chỉ huy một đạo quân gồm những cá nhân ích kỷ, quỷ quyệt.

Khi đó, bạn bắt đầu nghĩ về tinh thần – về việc tìm ra một cách thức để thúc đẩy các đoàn quân của bạn và trui rèn họ thành một nhóm. Bạn cố gắng một cách khéo léo để ca ngợi họ, đề xuất với họ về những khả năng tưởng thưởng chỉ để thấy rằng bạn đã làm hư hỏng họ, củng cố thêm tính ích kỷ của họ. Bạn cố áp dụng những biện pháp trừng phạt và kỷ luật chỉ khiến cho họ thêm phần uất và đề phòng. Bạn cố làm họ bốc lên với những bài phát biểu và các hoạt động nhóm – nhưng mọi người ngày nay đã trở nên quá hoài nghi; họ sẽ

nhìn thấu tim đen của bạn.

*Bạn không thể làm được điều gì với một quân đội là một hỗn hợp của một trăm người ở nơi này, một trăm người ở nơi khác, và cứ thế. Điều có thể đạt được với bốn ngàn người, đã hợp nhất và kẻ vai sát cánh bên nhau, bạn không thể làm với bốn vạn hoặc thậm chí năm vạn người chia rẽ và bị lôi cuốn theo đường này lối nọ bởi những xung đột nội tâm...”*

***Các quy luật chiến tranh và lòng dũng cảm, Mubarakshah, Ba Tư, thế kỷ 13***

Vấn đề không phải ở điều mà bạn đang làm mà thực tế là nó đến muộn rồi. Bạn bắt đầu nghĩ tới tinh thần chỉ khi nó đã trở thành một vấn đề chứ không phải ngay từ trước. Đó là sai lầm của bạn. Hãy học từ những nhà chỉ huy quân sự lớn trong lịch sử: phương cách để binh sĩ làm việc cùng nhau và thỏa mãn các nhu cầu con người của họ là làm cho họ cảm thấy mình là một bộ phận của một nhóm đang chiến đấu vì một mục tiêu xứng đáng. Điều này tách họ ra khỏi những lợi ích của riêng mình và thỏa mãn nhu cầu riêng để trở thành một bộ phận của một nhóm lớn hơn bản thân họ. Càng nghĩ tới nhóm, họ càng ít nghĩ tới bản thân. Chẳng bao lâu, họ sẽ bắt đầu nối kết những thành công của chính họ với thành công của nhóm; các lợi ích của họ và các lợi ích lớn hơn trùng khớp lên nhau. Trong kiểu quân đội này, mọi người biết rằng hành vi ích kỷ sẽ hạ thấp tư cách họ trong con mắt của những người đồng đội. Họ trở nên hòa hợp với một dạng lương tâm nhóm.

Tinh thần có tính chất lây lan: đặt mọi người vào trong một nhóm năng động, đoàn kết, tự nhiên họ sẽ bắt kịp tinh thần đó. Nếu họ chống đối hay quay trở lại với hành vi ích kỷ, họ dễ dàng bị cô lập. Bạn phải thiết lập động lực này ngay khi bạn trở thành người lãnh đạo nhóm; nó chỉ có thể đến từ trên đỉnh – nghĩa là từ bạn.

Khả năng sáng tạo ra một động lực nhóm đúng đắn, duy trì một tinh thần tập thể, được biết dưới ngôn ngữ quân sự như là “sự quản lý con người”. Các vị tướng vĩ đại trong lịch sử – Alexander Đại đế, Hannibal, Napoleon – đều là những bậc thầy của nghệ thuật này – một nghệ thuật mà tầm quan trọng vượt quá mức thông thường đối với những người lính: trong chiến cuộc nó có thể là một vấn đề mang tính quyết định, một vấn đề sinh tử. Trong chiến tranh, có lần Napoleon đã nói: “Tinh thần lớn gấp ba lần thể chất”. Ý của ông là tinh thần chiến đấu của binh lính chủ yếu là ở kết quả của trận chiến: với những chiến binh năng động, ông có thể đánh tan một quân đội lớn hơn quân đội của ông gấp ba lần. Để tạo ra nhóm năng động tốt nhất và ngăn ngừa các vấn đề có tính hủy diệt tinh thần, hãy làm theo tám bước cơ bản được rút ra từ các tác phẩm và kinh nghiệm của các bậc thầy về binh pháp. Quan trọng là bạn càng làm theo được nhiều bước càng tốt; và bước nào cũng quan trọng

như nhau.

**Bước 1: Hợp nhất quân đội của bạn quanh một mục tiêu.** Khiến cho họ chiến đấu vì một lý tưởng. Bây giờ hơn lúc nào hết, mọi người khao khát đặt niềm tin vào một điều gì đó. Họ cảm nhận được một sự trống rỗng, mà, nếu bị bỏ rơi một mình, họ có thể cố gắng lấp đầy nó bằng ma túy hay các thú vui tinh thần quái gở, nhưng bạn có thể lợi dụng nó bằng cách hướng nó chảy vào một lý tưởng mà họ tin rằng chiến đấu vì nó là điều xứng đáng. Hãy đem tới một lý tưởng cho mọi người, bạn sẽ tạo được một nguồn lực đầy năng động.

*Luôn có những khoảnh khắc khi mà vị trí của người chỉ huy không phải là lùi lại sau với ban tham mưu của mình mà là xông lên phía trước với những đoàn quân. Hoàn toàn phi lý khi nói rằng sự duy trì tinh thần của binh sĩ chỉ là công việc của người chỉ huy cấp tiểu đoàn. Cấp bậc càng cao, hiệu quả của tấm gương càng lớn. Binh sĩ có xu hướng không cảm thấy có mối liên hệ gì với một người chỉ huy mà họ biết là đang ngồi ở đâu đó trong sở chỉ huy. Điều họ muốn là một sự tiếp xúc trực tiếp với ông ta. Trong những phút giây hoảng sợ, mệt mỏi hay rối loạn vô tổ chức, hay khi muốn yêu cầu ở họ điều đó khác thường, tấm gương cá nhân của người chỉ huy làm nên những kỳ tích, đặc biệt là khi ông ta khôn ngoan tạo ra một dạng huyền thoại nào đó quanh mình.*

***Thống chế chiến trường, Erwin Rommel, 1891-1944***

Lý tưởng đó có thể là bất kỳ điều gì bạn mong muốn, nhưng bạn phải miêu tả nó với sự tiến triển: nó thích ứng với từng giai đoạn, nó nằm ở một phía tương lai, vì thế nhất định nó phải thành công. Nếu cần, bạn có thể tạo cho nó một cái vỏ duy linh. Tốt nhất là có một kẻ thù nào đó để căm ghét – một kẻ thù có thể giúp một nhóm tự định nghĩa nó trái ngược lại. Bỏ qua bước này, bạn sẽ bị bỏ lại với một quân đội đánh thuê. Bạn sẽ xứng đáng với định mệnh luôn luôn chờ đợi một quân đội như thế.

**Bước 2: Thỏa mãn các nhu cầu của họ.** Mọi người không thể năng động mãi nếu các nhu cầu vật chất của họ không được thỏa mãn. Nếu bằng cách nào đó họ thấy mình bị bóc lột, tính ích kỷ của họ sẽ hiện ra và họ bắt đầu tách ra khỏi nhóm. Hãy sử dụng một mục tiêu – một điều gì đó trừu tượng hay có tính chất tinh thần – để đưa họ lại với nhau, nhưng phải đáp ứng cho các nhu cầu thực dụng của họ. Bạn không cần phải làm cho họ hư hỏng với việc trả công cao cho họ; việc họ sẽ cảm nhận rằng mình đang được chăm nom, rằng bạn đang nghĩ tới sự tiện nghi của họ, còn quan trọng hơn. Chăm lo cho các nhu cầu vật chất của họ sẽ khiến cho việc yêu cầu nhiều hơn ở họ khi cần thiết trở nên dễ dàng hơn.

**Bước 3: Chỉ huy từ phía trước.** Sự nhiệt tình của mọi người sẽ không thể

tránh khỏi việc giảm sút dần. Một điều đẩy nhanh tốc độ mất đi của nó, và làm nảy sinh ra sự bất mãn, là cảm giác rằng người lãnh đạo không thực hành điều mà họ rao giảng. Ngay từ lúc khởi đầu, quân của bạn phải nhìn thấy bạn chỉ huy từ phía trước, chia sẻ những nguy hiểm và sự hy sinh của họ – thực thi chính nghĩa giống như họ. Thay vì cố thúc đẩy họ từ sau lưng, bạn hãy làm cho họ phải chạy để đuổi kịp bạn.

**Bước 4: Tập trung vào khí [ch’i] của họ.** Người Trung Hoa tin vào một nguồn năng lượng gọi là khí, nó tồn tại trong mọi loài sinh vật. Tất cả các nhóm đều có những cấp độ khí khác nhau, về mặt tâm lý và thể chất. Một người lãnh đạo phải hiểu năng lượng này và biết cách điều khiển nó.

Sự lười nhác có một ảnh hưởng kinh khủng tới khí. Khi những người lính không làm việc, tinh thần của họ xuống thấp, những mối ngờ vực len vào, và tính ích kỷ nổi lên. Tương tự, sống trong thế phòng thủ, luôn chờ đợi và chỉ phản ứng lại những gì kẻ thù khơi gợi, cũng sẽ hạ thấp khí. Vì thế, hãy giữ cho quân lính của bạn luôn bận rộn, hành động vì một mục đích, vận động theo một hướng. Đừng làm cho họ chờ cho tới cuộc tấn công kế tiếp; việc đẩy họ tới trước sẽ kích thích họ và làm cho họ khát khao chiến đấu. Hành động tấn công tập trung khí, và khí đã được tập trung chứa đầy tiềm lực.

*Vào thời Xuân Thu, nước Tề bị nước Tấn và nước Yên xâm lược. Đầu tiên, những nước xâm lược thắng thế trước các lực lượng của nước Tề. Một trong những trọng thần của triều đình giới thiệu Điền Nhưong Thu cho Tề Vương. Người này, sau gọi là Tư Mã Nhưong Thu, được gán là tác giả của quyển “Bình Pháp Tư Mã”... Tề Vương mời Nhưong Thu tới để thảo luận về các vấn đề quân sự. Tề Vương rất hài lòng với những gì ông ta trình bày và phong ông ta làm tướng, chỉ định ông ta cầm một đạo quân để chống lại sự xâm lấn của Tấn và Yên. Nhưong Thu nói: “Tôi là phận thấp hèn, thế mà chúa công đã nâng tôi lên khỏi nhiều phẩm bậc và đặt tôi bên trên những người tôn quý. Những binh lính chưa trung thành với tôi, và những thường dân chưa quen thuộc với tôi; với tư cách là một người vô danh như thế, quyền lực của tôi rất nhẹ thê. Tôi xin đề cử một trong những quan thượng thư chúa công tin dùng nhất, một người được quốc gia vinh danh, làm người giám chế quân đội”. Nhà vua chấp thuận yêu cầu này và phong một quý tộc làm quan giám chế. Nhưong Thu từ giã vua, sắp xếp để gặp nhà quý tộc ở quán doanh vào trưa hôm sau. Rồi ông ta vội vã trở về dựng một đồng hồ mặt trời và đồng hồ nước để chờ đợi viên tân giám chế. Lúc bảy giờ, viên tân giám chế là một nhà quý tộc tự kiêu và ngạo mạn, và ông ta tưởng rằng với chức quan giám chế, ông ta đang chỉ huy quân đội của chính mình. Vì thế, ông thấy chẳng có gì phải vội vã, dù đã có lời hứa với Nhưong Thu. Các thân bằng quyến thuộc tổ chức một buổi yến tiệc để tạm biệt ông ta, và ông ta ở lại ăn*

uống với họ. Trưa ngày hôm sau, viên tân giám chế không đến đại bản doanh. Nương Thụ cho hạ cái đồng hồ mặt trời xuống và tháo nước cái đồng hồ nước. Ông tập hợp các đội quân lại và thông báo họ về thỏa thuận với viên tân giám chế. Cuối cùng, chiều hôm đấy nhà quý tộc đến nơi.

Nương Thụ nói với ông ta: “Vì sao ông tới chậm?” Ông ta đáp: “Các bà con quyến thuộc của tôi, những nhà tôn quý, làm một cuộc yến tiệc để tiễn chân tôi, vì thế tôi ở lại.” Nương Thụ bảo: “Vào ngày một vị chỉ huy quân đội nhận lệnh, ông ta quên gia đình của mình; khi một lời hứa được đưa ra trước một trận đánh, người ta quên gia đình của mình; khi trống trận vang lên, người ta quên cả bản thân mình. Hiện nay các nước thù địch đang xâm lấn lãnh thổ nước ta; đất nước đang nguy cấp; binh lính xông pha nơi biên giới, chúa thượng không thể yên vui hay thưởng thức món ngon; cuộc sống của mọi thường dân đang trông dựa vào ông, làm sao ông có thể nói về những cuộc yến tiệc tiễn đưa như thế?” Khi đó Nương Thụ cho gọi viên quan giám quân luật lên và hỏi ông ta: “Theo quân pháp, người đến trễ hơn thời gian đã định chịu tội gì?” Viên quan đáp: “Ông ta sẽ bị xử trảm.” Kinh hoàng, viên quý tộc phái một sứ giả chạy về báo cáo việc này với nhà vua và cầu xin ông ta cứu giúp. Nhưng nhà quý tộc ngạo mạn đã bị xử tử trước khi viên sứ giả quay lại, và hình phạt của ông ta đã được thông báo cho toàn quân biết. Mọi binh lính đều run sợ. Cuối cùng nhà vua cử tới một viên sứ thần với một lá thư xin tha thứ cho nhà quý tộc, người nói cho cùng là quan tân giám chế của quân đội. Viên sứ thần phi ngựa ngay vào doanh trại với thông điệp của nhà vua. Nương Thụ nói: “Khi một viên tướng đang ở trận tiền, có những điều ông ta không cần tuân theo lệnh vua.” Ông cũng bảo với viên quan giám quân luật: “Có luật cấm phi ngựa vào đại bản doanh, thế nhưng bây giờ viên sứ thần này đã làm điều đó. Phải làm thế nào với ông ta?” Viên quan đáp: “Ông ta phải bị xử tử.” Viên sứ thần hoảng kinh, nhưng Nương Thụ nói: “Giết chết sứ thần của nhà vua là điều không phải, và lệnh cho xử tử hai người phụ tá thay cho viên sứ thần”. Nương Thụ cho viên sứ thần quay về để bẩm báo lại với nhà vua, và ông lên đường với quân đội. Khi binh lính hạ trại, Nương Thụ tự mình đi xem xét việc đào giếng, việc làm bếp lò và việc chuẩn bị thức ăn nước uống, chăm sóc bệnh binh. Ông chia mọi phần cung cấp của mình với những binh sĩ, tự mình ăn cùng một tiêu chuẩn như họ. Ông đối xử đặc biệt tốt với người ốm yếu bệnh đau. Sau ba ngày, Nương Thụ triệu tập các đạo quân để ban mệnh lệnh. Ngay cả những người đang đau ốm cũng muốn đi theo, nôn nóng được ra trận vì ông. Khi các lực lượng của Tấn và Yên nghe thấy điều này, họ rút lui khỏi đất Tề. Bây giờ Nương Thụ dẫn quân đuổi theo truy kích. Cuối cùng, ông chiếm lại phần lãnh thổ bị mất và quay về

*toàn thắng.*

*Làm chủ binh pháp, Những lời bình của Gia Cát Lượng và Lưu Quý về tác phẩm của Tôn Tử, bản dịch của Thomas Cleary, 1989*

**Bước 5: Tấn công vào các cảm xúc của họ.** Cách tốt nhất để thúc đẩy mọi người không phải là thông qua lý trí mà là thông qua cảm xúc. Tuy nhiên, lẽ tự nhiên là con người có tính phòng vệ, và nếu bạn bắt đầu với một lời kêu gọi cảm xúc của họ – một kiểu hô hào đóng kịch – họ sẽ xem là bạn đang âm mưu lôi kéo và sẽ chùn lại. Sự kêu gọi cảm xúc cần có trình tự: hạ thấp sự đề phòng của họ, liên kết họ thành một nhóm, bằng cách tổ chức một trò giúp vui, hay kể cho họ nghe một câu chuyện. Bây giờ họ đã ít kiểm soát các cảm xúc và bạn có thể tiếp cận họ một cách trực tiếp hơn, lay chuyển họ dễ dàng từ cười sang giận dữ hay căm ghét. Các bậc thầy về thuật quản lý con người có một ý thức về kịch tính: họ biết khi nào và bằng cách nào để tấn công vào lòng của những thuộc cấp mình.

**Bước 6: Hòa lẫn sự nghiêm khắc và lòng tốt.** Yếu tố cơ bản đối với sự quản lý con người là tính cân bằng giữa thưởng và phạt. Quá nhiều thưởng sẽ làm hư hỏng binh sĩ của bạn và làm cho họ xem đó như là chuyện đương nhiên; quá nhiều hình phạt sẽ hủy hoại tinh thần của họ. Bạn cần đạt được điểm cân bằng đúng đắn. Làm cho lòng tốt của bạn trở thành điều hiếm hoi và thậm chí một lời nhận xét nồng ấm hay một hành động quảng đại cũng sẽ mang một ý nghĩa đầy sức mạnh. Sự giận dữ và sự trừng phạt cũng phải hiếm hoi tương đương; thay vì vậy, sự nghiêm khắc của bạn nên khoác hình thức của việc đề ra những chuẩn mực cao mà chỉ một vài người có thể đạt tới. Hãy khiến cho binh sĩ của bạn hoàn toàn làm vui lòng bạn, khiến cho họ đấu tranh để nhìn thấy ít nghiêm khắc và nhiều lòng tốt hơn.

**Bước 7: Xây dựng nên huyền thoại nhóm.** Những quân đội có tinh thần cao nhất là những quân đội đã được kiểm nghiệm trong chiến trận. Những người lính từng chiến đấu kề vai sát cánh với nhau trong nhiều chiến dịch sáng tạo ra một dạng huyền thoại nhóm dựa vào các chiến thắng trong quá khứ của họ. Việc sống theo truyền thống và thanh danh của nhóm trở thành một vấn đề về sự tự hào; bất kỳ người nào làm cho nhóm thất vọng sẽ cảm thấy xấu hổ. Để sản sinh ra huyền thoại này, bạn phải dẫn quân của bạn vào càng nhiều chiến dịch càng tốt. Nên khôn ngoan bắt đầu bằng những trận chiến dễ dàng mà họ có thể thắng cuộc, thiết lập lòng tự tin của họ. Tạo nên những biểu tượng và những khẩu hiệu thích hợp với huyền thoại. Quân của bạn sẽ muốn thuộc về nó.

**Bước 8: Kiên quyết xử lý những kẻ hay càu nhàu than vãn.** Không chừa chỗ cho những kẻ hay càu nhàu và bất mãn, nếu không họ sẽ lây lan sự bất khoan hay thậm chí sự sợ hãi trong khắp nhóm. Trong phạm vi nhanh nhất có thể, phải cách ly và tống cổ họ đi. Mọi nhóm đều có một cốt lõi gồm

những những người năng động, có kỷ luật hơn số còn lại – những người lính tốt nhất của bạn. Hãy nhận ra họ, nuôi dưỡng đức tính của họ và lấy họ ra làm gương. Những người này sẽ là một lực thẳng bằng tự nhiên chống lại những kẻ bất mãn và yếu bóng vía.

*Ông biết không, ta chắc chắn rằng không phải con số hay sức mạnh đem lại chiến thắng trong chiến tranh, mà bất cứ quân đội nào mạnh hơn về tinh thần, nói chung các kẻ thù của họ không thể chống cự nổi họ.*

Xenophon (430? – 355? Tr. CN.)

## CÁC VÍ DỤ LỊCH SỬ

Vào đầu thập niên 1630, Oliver Cromwell (1599 – 1658), một người đàn ông lịch thiệp thuộc tầng lớp trung nông tỉnh lẻ ở Cambridgeshire, Anh Quốc, bị suy sụp tinh thần và thường nghĩ tới cái chết. Chìm sâu trong cơn khủng hoảng, ông chuyển sang đạo Thanh giáo, và đột nhiên cuộc đời ông có một bước ngoặt mới: ông cảm thấy mình đã trải nghiệm qua một cuộc tiếp xúc với Thượng đế. Bây giờ, ông tin vào mệnh Trời, một ý tưởng cho rằng mọi sự xảy ra có một nguyên nhân và theo ý muốn của Thượng đế. Trong khi lúc trước ông rất nản lòng và hay do dự, giờ đây ông toàn tâm hướng về mục đích: ông nghĩ mình là một trong số những người đã được Thượng đế chọn lựa.

Sau đó, Cromwell trở thành một nghị sĩ Quốc hội và là người phát ngôn bảo vệ cho những thường dân nhiều đau khổ chống lại giới quý tộc. Thế nhưng ông ta cảm thấy đã được số mệnh an bài để làm một điều gì đó lớn hơn chính trị: ông đã có những viễn tượng về một cuộc thập tự chinh vĩ đại. Năm 1642, Quốc hội, trong một cuộc đấu tranh cay đắng với vua Charles I, đã biểu quyết cắt bỏ khoản trợ cấp cho nhà vua cho tới khi nào ông ta đồng ý với những điều kiện giới hạn quyền lực hoàng gia. Khi Charles từ chối, chiến tranh nổ ra giữa phe Calvariers (Kỵ binh – những người bảo hoàng, để tóc dài) và phe Roundheads (Đầu tròn – những người nổi loạn, gọi là thế vì họ cắt tóc ngắn sát đầu). Ủng hộ Quốc hội nồng nhiệt nhất đa số những người Thanh giáo, trong đó có Cromwell, người xem cuộc chiến chống lại nhà vua là một cơ hội, hơn thế, là một sứ mệnh của mình.

Dù không có nền tảng quân sự, Cromwell nhanh chóng thành lập một đạo quân gồm 60 kỵ binh từ vùng quê Cambridgeshire. Mục tiêu của ông là sáp nhập họ vào một trung đoàn lớn hơn, học hỏi kinh nghiệm bằng cách chiến đấu dưới quyền một viên chỉ huy khác, và dần dần chứng tỏ giá trị của mình. Ông rất tự tin vào chiến thắng cuối cùng, vì ông xem phe ông là bất khả chiến bại: nói cho cùng, Thượng đế đứng về phía họ, và tất cả các binh lính của ông đều là những kẻ tin vào chính nghĩa trong việc tạo nên một nước

Anh ngoan đạo hơn. Dù thiếu kinh nghiệm, Cromwell cũng có một tầm nhìn quân sự nào đó: ông hình dung ra một kiểu thực hiện chiến tranh mới, đi đầu là những kỵ binh nhanh hơn và cơ động hơn. Và trong vài tháng đầu của cuộc chiến, ông đã chứng tỏ mình là một người chỉ huy tài ba và dũng cảm. Ông được trao thêm nhiều đoàn quân để chỉ huy nhưng sớm nhận ra rằng ông đã đánh giá quá cao tinh thần chiến đấu của binh sĩ: nhiều lần ông đã dẫn quân tấn công vào phòng tuyến đã bị chọc thủng, chỉ để quan sát trong cơn giận dữ những người lính bất tuân quân lệnh xông vào cướp phá doanh trại của địch quân. Đôi khi, ông cố duy trì một bộ phận lực lượng dự bị để làm lực lượng chi viện trong trận đánh, nhưng mệnh lệnh duy nhất mà họ nghe theo là tiến lên, và khi rút quân họ vô cùng hỗn loạn. Tự xem mình là đoàn quân thánh chiến, qua chiến cuộc, binh lính của Cromwell đã lộ rõ là những kẻ nhẩn tâm, chỉ chiến đấu vì tiền và thỏa tính phiêu lưu. Họ vô giá trị.

Năm 1643, khi được phong chức đại tá chỉ huy trưởng trung đoàn của ông, Cromwell quyết định đoạn tuyệt với quá khứ. Từ giờ trở đi, ông chỉ tuyển mộ những binh lính theo một dạng: những người, giống như ông, có những viễn tượng và mặc khải tôn giáo. Ông tìm ra những người nổi bật, kiểm tra mức độ đức tin của họ. Loại bỏ một truyền thống lâu đời, ông bỏ nhiệm những thường dân, chứ không phải là những nhà quý tộc, làm sĩ quan; như ông viết cho một người bạn: “Tôi thích một viên đại úy áo vải thô mộc biết mình chiến đấu vì cái gì, yêu mến điều mà mình biết, hơn là cái mà ông gọi là quý ông và chẳng còn gì khác.” Cromwell cho binh lính cùng hát thánh ca và cầu nguyện. Trong một cuộc kiểm tra nghiêm khắc về kỷ luật, ông đã dạy họ xem tất cả những hành động của mình như là một phần trong ý định của Thượng đế. Và ông chăm nom họ theo một cung cách khác thường vào thời đó, bảo đảm rằng họ được ăn ngon, mặc ấm và lãnh tiền lương đúng hạn.

Bấy giờ, khi quân đội của Cromwell tiến vào chiến địa, nó là một lực lượng đáng nể. Binh lính tiến lên trong đội hình chặt chẽ, hát lớn những bài thánh ca. Khi tới gần các lực lượng của nhà vua, họ chuyển sang một đội hình phi nước kiệu tròn, không tiến theo đường thẳng và hỗn loạn như các đoàn quân khác. Ngay cả khi tiếp xúc với kẻ thù, họ vẫn giữ trật tự, và lúc họ rút lui cũng đầy kỷ luật như lúc tiến công. Vì tin rằng Thượng đế ở bên mình, họ không sợ chết: họ có thể tiến quân thẳng lên một ngọn đồi trong làn đạn của kẻ thù mà không hề dừng bước. Khi đã kiểm soát được kỵ binh của mình, Cromwell có thể điều động họ với sự linh hoạt vô hạn. Các đoàn quân của ông thắng hết trận này sang trận khác. Năm 1645, Cromwell được phong làm trung tướng kỵ binh trong Quân đội Kiểu Mới. Năm đó, trong trận Naseby, trung đoàn giàu kỷ luật của ông đã góp phần chủ yếu cho chiến thắng của phe Roundheads. Một vài ngày sau, kỵ binh của ông dứt điểm các lực lượng hoàng gia ở Langport, kết thúc một cách hiệu quả giai đoạn đầu của cuộc



Nội chiến.

## **Diễn dịch**

Việc Cromwell được xem là một trong những nhà lãnh đạo quân sự vĩ đại trong lịch sử đáng chú ý ở chỗ ông đã học được cách cầm quân ngay từ thực tế. Trong giai đoạn thứ hai của cuộc Nội chiến, ông trở thành lãnh đạo của phe Roundheads, và sau đó, khi đã đánh bại vua Charles I và xử tử ông ta, ông trở thành Người bảo hộ của Anh Quốc. Dù đi đầu trong thời của ông với những viễn tượng về thực hiện chiến tranh cơ động, Cromwell không phải là một chiến lược gia xuất sắc hay nhà chiến thuật trận địa tài ba; thành công của ông nằm ở tinh thần và kỷ luật của quân đội, và với những phẩm chất mà những người mà ông tuyển mộ – những người chân thành tin tưởng vào chính nghĩa của ông. Một cách tự nhiên, những người như thế mở rộng lòng đón nhận ảnh hưởng của ông và chấp nhận kỷ luật của ông. Với mỗi chiến thắng mới, họ càng tận tụy với ông và càng cô kết với nhau hơn. Ông có thể đặt ra yêu cầu cao nhất đối với họ.

Như vậy, trên tất cả mọi điều khác, hãy chú ý tới nhân viên của bạn, những người mà bạn đã tuyển mộ cho chính nghĩa của mình. Nhiều người sẽ vờ như chia sẻ những niềm tin của bạn, nhưng trận chiến đầu tiên của bạn sẽ cho thấy tất cả những gì họ muốn là một việc làm. Những chiến sĩ như thế là những kẻ vụ lợi và sẽ chẳng đưa bạn tới đâu. Những người thực tâm tin tưởng là điều mà bạn mong muốn; khả năng chuyên môn và các lý lịch giàu ấn tượng không thể bằng tính cách và khả năng hy sinh. Những người được tuyển mộ theo tính cách sẽ trở thành một lực lượng sẵn sàng đón nhận ảnh hưởng của bạn, khiến cho việc đạt được tinh thần và kỷ luật dễ dàng hơn rất nhiều. Những nhân sự cốt cán đó sẽ trải rộng niềm tin cho bạn, giữ cho phần còn lại của đoàn quân nằm trong hàng ngũ. Trong thế giới muôn năm này, hãy biến chiến trận thành một trải nghiệm mang tính tôn giáo, một mối liên quan có tính xuất thần vào một điều gì đó đang vượt xa khỏi hiện tại càng nhiều bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu.

2. Năm 1931, Lyndon Baines Johnson, 23 tuổi, được giao một công việc mà anh từng mơ ước: thư ký cho Richard Kleberg, một nghị sĩ mới được bầu lên của quận 14 bang Texas. Bây giờ, Johnson là một giáo viên trung học, nhưng anh đã làm việc trong nhiều chiến dịch chính trị và rõ ràng là một chàng trai nhiều tham vọng. Các học sinh của anh ở trường Sam Houston, thuộc Houston, Texas, đoán rằng anh sẽ nhanh chóng quên họ, nhưng với sự ngạc nhiên của hai trong số những đối thủ tranh cãi nhất của anh, L. E. Jones và Gene Latimer, anh không chỉ giữ liên lạc mà còn thường xuyên viết thư cho họ từ Washington. Sáu tháng sau, một ngạc nhiên khác còn lớn hơn xảy ra: Johnson mời Jones và Latimer tới Washington làm việc với tư cách trợ lý cho anh. Với cuộc Suy thoái đang lúc cao trào, việc làm rất hiếm hoi – đặc biệt là loại công việc có tiềm năng này. Hai chàng thanh niên nắm lấy ngay

cơ hội. Họ biết rất ít về điều họ sắp sửa làm.

Mức lương thấp một cách buồn cười, và chẳng bao lâu đã sáng tỏ rằng Johnson dự định thử thách hai chàng trai về giới hạn con người của họ. Họ làm việc từ 18 đến 20 giờ mỗi ngày, phần lớn là phúc đáp các thư từ của cử tri. “Vị sếp này có một sở trường, hay đúng hơn, một thiên tài trong việc tận dụng khả năng của mọi người xung quanh ông ta.” Sau này Latimer viết. “Ông thường nói, “Gene, hình như hôm nay L. E. nhanh hơn cậu một chút.” Và tôi làm việc nhanh hơn. “L. E. anh ta đã bắt kịp cậu.” Và chẳng bao lâu, cả hai chúng tôi gõ (đánh máy chữ) liên tục không ngừng, nhanh hết mức chúng tôi có thể làm.

Jones thường không chấp hành tốt các mệnh lệnh, nhưng anh ta thấy rằng mình ngày càng làm việc chăm chỉ hơn cho Johnson. Người chủ của anh ta dường như đã được ấn định cho một điều gì đó lớn lao: việc Johnson sẽ đạt tới những đỉnh cao quyền lực được viết lên trên mặt anh – và anh có thể mang Jones và Latimer cùng đi với mình. Johnson còn có thể biến mọi thứ thành một lý do thích đáng, ngay cả một vấn đề không đáng kể cũng trở thành một cuộc thập tự chinh đối với những cử tri của Kleberg, và Jones cảm thấy mình là một phần tử trong cuộc thập tự chinh ấy – một phần tử của lịch sử. Nguyên nhân quan trọng nhất để Jones và Latimer sẵn lòng làm việc vất vả như thế là vì thực tế Johnson còn làm việc vất vả hơn. Khi Jones lê đến văn phòng vào 5 giờ sáng, đèn vẫn còn mở, và Johnson đang miệt mài làm việc. Anh không bao giờ yêu cầu những người giúp việc làm bất cứ điều gì mà anh có thể làm được. Năng lượng của anh thật dữ dội, vô hạn và có tính lây lan. Làm sao bạn có thể làm cho một con người như thế thất vọng vì làm việc kém chăm chỉ hơn anh ta?

### **CHIẾN TRANH GIỮA SÓI VÀ CHÓ**

*Một ngày nọ, sự thù địch bùng nổ giữa lũ chó và lũ sói. Lũ chó chọn một người Hy Lạp làm tướng của chúng. Nhưng anh ta không có gì vội vã trong việc giao chiến, mặc cho sự đe dọa hung tợn của lũ sói. “Hãy hiểu,” anh ta nói với chúng, “vì sao ta cố tình trì hoãn việc giao chiến. Đó là vì người ta luôn cần có sự cố vấn trước khi hành động. Bọn sói, tất cả đều cùng chủng loại, tất cả đều có màu lông như nhau. Nhưng binh sĩ của chúng ta có rất nhiều thói quen khác nhau, và mỗi người lại tự hào với đất nước của riêng mình. Ngay cả màu lông cũng không đồng nhất: một số đen, một số hung đỏ nhạt, số khác thì trắng hoặc xám. Làm sao ta có thể dẫn vào chiến trận những kẻ không hòa đồng và những kẻ không ai giống ai như thế? Trong tất cả mọi quân đội, chính sự thống nhất ý chí và mục đích sẽ bảo đảm cho thắng lợi trước quân thù.*

*Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 Tr. CN.*

Johnson không chỉ yêu cầu một cách không thương xót, sự chỉ trích của anh cũng rất tàn nhẫn. Tuy nhiên, đôi lúc anh cũng làm một việc gì đó bất ngờ và có lợi cho Jones và Latimer hoặc khen ngợi họ về một việc mà họ tưởng rằng anh không nhận thấy. Vào những thời điểm như thế, hai chàng trai nhanh chóng quên đi những phút giây nhiều cay đắng trong công việc của họ. Họ cảm thấy vì Johnson, họ có thể đi đến tận cùng trái đất. Và thực sự, Johnson đã lên dần trong nấc thang chức vụ, đầu tiên là chiếm được tầm ảnh hưởng trong văn phòng Kleberg, rồi được chính tổng thống Franklin D. Roosevelt chú ý tới. Năm 1935, Roosevelt chỉ định Johnson làm giám đốc Ban quản lý Thanh niên Quốc gia bang Texas mới thành lập. Lúc này Johnson bắt đầu xây dựng một đội lớn hơn xung quanh hai người trợ lý cốt cán tận tụy của mình; anh cũng xây dựng lòng trung thành trong số những người anh đã tìm việc giúp ở Washington. Nguồn động lực mà anh đã tạo ra với Jones và Latimer giờ đây tự lập lại chính nó ở một phạm vi lớn hơn: những người trợ lý cạnh tranh với nhau để được anh chú ý, cố làm anh hài lòng, đáp ứng các tiêu chuẩn của anh, xứng đáng với anh và các mục tiêu của anh.

Năm 1937, khi nghị viên James Buchanan đột tử, vị trí của Quận 10 bang Texas bị trống một cách bất ngờ. Mặc cho những điều lạ lùng đến không tin nổi chống lại anh – anh vẫn còn tương đối vô danh và còn quá trẻ – Johnson quyết định nắm lấy cơ may: những thuộc cấp được đào luyện cẩn thận của anh được đưa tới Texas, trở thành tài xế, người vận động, người viết bài phát biểu, những đầu bếp tiệc ngoài trời, những diễn viên quần chúng, y tá – bất kỳ thứ gì mà chiến dịch cần tới. Trong sáu tuần đầu chạy đua ngắn ngủi, những người lính bộ binh của Johnson đã rải khắp chiều dài và chiều rộng của Quận 10. Và ở từng bước phía trước mặt họ chính là Johnson, vận động cho chiến dịch như thể cả đời anh phụ thuộc vào nó. Dần dần từng bước một, anh và đồng đội chiếm được cảm tình của những cử tri ở mọi góc ngách trong quận, và cuối cùng là một trong những vụ lật đổ lớn nhất của bất kỳ cuộc chạy đua chính trị nào, Johnson đã thắng cử. Sự nghiệp sau đó của anh, lúc đầu là một thượng nghị sĩ, rồi tổng thống Mỹ, đã che khuất nền tảng của thành công đầu tiên của anh: đội quân những người thuộc cấp tận tụy hết mình và không biết mệt mỏi mà anh đã xây dựng suốt năm năm trước.

### **Diễn dịch**

Lyndon Johnson là một thanh niên có tham vọng rất cao. Anh không có tiền bạc, cũng không có những mối quan hệ nhưng lại có một thứ giá trị hơn nhiều: sự thấu hiểu tâm lý con người. Để trải rộng tầm ảnh hưởng trên thế giới này, bạn cần một nền tảng quyền lực, và ở đây là những con người có giá trị hơn nhiều so với bạc tiền – một quân đội của những người thuộc cấp hết mình. Họ sẽ làm cho bạn những điều mà tiền bạc không thể nào mua được.

Quân đội đó được xây dựng một cách tinh tế. Mọi người đều có tính mâu thuẫn và phòng vệ: nếu thúc đẩy họ quá căng, họ sẽ bực tức bạn; đối xử tốt với họ thì họ xem đó là chuyện đương nhiên. Johnson đã tránh những cái bẫy rập đó bằng cách làm cho các nhân viên mong muốn sự tán thành của anh. Để làm điều đó anh đã chỉ huy từ phía trước. Anh làm việc vất vả hơn bất cứ nhân viên nào của mình, và họ nhìn thấy anh làm điều đó; việc không bắt kịp anh sẽ làm họ cảm thấy có lỗi và quá ích kỷ. Một người lãnh đạo làm việc cần mẫn như thế đã khuấy động những bản năng đấu tranh trong thuộc cấp của anh ta, và họ làm mọi thứ có thể để chứng tỏ bản thân mình xứng đáng hơn những đồng đội khác. Bằng cách cho thấy bản thân mình sẽ sẵn sàng hy sinh bao nhiêu thời gian và nỗ lực, Johnson đã chiếm được sự tôn trọng của họ. Khi đã có sự tôn trọng đó, sự chỉ trích, ngay cả khi thái quá, trở thành một nguồn xung lực hiệu quả, làm cho các thuộc cấp của anh cảm thấy họ đang làm anh thất vọng. Đồng thời, một hành động tốt nào đó sẽ xô đổ bất kỳ khả năng nào chống lại anh.

*Hannibal là vị tướng vĩ đại nhất của thời cổ đại bởi lý do thấu hiểu đáng khâm phục của ông về tinh thần chiến đấu, về tinh thần của người lính, dù là của chính ông hay của kẻ thù. Ông chứng tỏ sự vĩ đại của mình về khía cạnh này trong mọi sự cố khác nhau của chiến tranh, của chiến dịch, của hành động. Quân của ông không giỏi hơn quân La Mã. Họ không được trang bị vũ khí tốt, ít hơn gần phân nửa quân số. Thế nhưng ông luôn luôn là người thống lĩnh. Ông hiểu giá trị của tinh thần. Ông có niềm tin tuyệt đối vào binh lính của mình. Ngoài ra, ông có nghệ thuật, trong việc chỉ huy một quân đội, của việc luôn đảm bảo sự thắng lợi của tinh thần.*

***Đại tá Charles Ardant du Picq, 1821-70***

**Thấu hiểu:** Tinh thần có tính chất lây lan, và bạn, với tư cách là một người lãnh đạo, phải cất giọng bắt nhịp cho bài hát. Nếu yêu cầu những hy sinh mà bản thân bạn không thực hiện (làm mọi việc thông qua trợ lý) quân của bạn sẽ trở nên thờ ơ và bực bội; nếu cư xử quá tốt, biểu lộ quá nhiều quan tâm tới tình trạng của họ, bạn sẽ rút sự căng thẳng ra khỏi linh hồn họ và tạo nên những đứa trẻ hư hỏng, than van về bất cứ một áp lực nhẹ nhàng nào hay về yêu cầu làm thêm việc. Ví dụ cá nhân là cách thức tốt nhất để lấy đúng giọng bắt nhịp và xây dựng tinh thần. Khi người của bạn nhìn thấy sự tận tâm đối với mục tiêu của bạn, họ cũng thấm thấu tinh thần đầy năng lượng và sự tự hy sinh đó. Một vài lời phê phán đúng lúc ở nơi này nơi khác sẽ khiến cho họ cố gắng nhiều hơn để làm bạn hài lòng, để hành động theo các chuẩn mực cao của bạn. Thay vì phải thúc đẩy lôi kéo quân đội của bạn, bạn sẽ thấy họ đuổi theo sau bạn.

3. Tháng 5/218 Tr. CN., vị tướng vĩ đại Hannibal ở Carthage, hiện nay là Tunisia, bắt tay vào một kế hoạch táo bạo: ông sẽ chỉ huy một đội quân băng qua Tây Ban Nha, Gaul, vượt qua dãy núi Alpes để đi vào miền Bắc Ý. Mục tiêu của ông là đánh bại những quân đoàn đông đảo ngay trên đất họ, đặt dấu chấm hết cuối cùng cho các chính sách bành trướng của La Mã. Dãy Alpes là một chướng ngại khổng lồ cho việc tiến quân. Trên thực tế, chưa hề có tiền lệ về việc hành quân băng qua những ngọn núi cao này. Thế nhưng vào tháng 12 năm ấy, sau nhiều thử thách gian lao, Hannibal đã tới miền Bắc nước Ý, phát hiện ra người La Mã hoàn toàn không phòng bị và khu vực thành phố không có lực lượng bảo vệ. Tuy nhiên, cái giá phải trả là chỉ còn 26.000 trong số 102.000 binh lính của Hannibal sống sót, và họ bị kiệt sức, đói và xuống tinh thần. Tệ hại hơn, không còn thời gian để nghỉ ngơi: một đội quân La Mã đang trên đường tiến quân tới và đã vượt qua sông Po, chỉ cách doanh trại của người Carthage chừng vài dặm.

Vào đêm xảy ra trận chiến đầu tiên với các quân đoàn La Mã đáng sợ, bằng cách nào đó Hannibal đã vực sống dậy những binh lính tả tơi của mình. Ông quyết định diễn một tấn tuồng: tập trung quân đội lại, ông cho mang ra một nhóm tù nhân và bảo với họ rằng nếu họ chịu một cuộc giặc đấu, những người chiến thắng sẽ được tự do và có một vị trí trong quân đội Carthage. Những người tù nhân đồng ý, và các binh lính của Hannibal được thưởng thức hàng giờ cuộc giải trí đẫm máu, lãng quên đi những bất hạnh của họ.

Khi cuộc giặc đấu kết thúc, Hannibal nói chuyện với binh sĩ của ông. Cuộc giặc đấu rất thú vị, ông nói, vì những người tù nhân đã chiến đấu rất quyết liệt. Điều đó một phần vì người yếu nhất cũng trở nên hung dữ khi thua cuộc có nghĩa là chết, nhưng cũng còn một lý do khác: họ có cơ hội gia nhập vào quân đội Carthage, chuyển từ những người tù thành những chiến sĩ tự do đấu tranh cho một mục tiêu vĩ đại, đánh bại những người La Mã đáng ghét. Những chiến sĩ các ngươi, Hannibal nói, cũng nằm trong địa vị tương tự. Các ngươi đối đầu với một kẻ thù hùng mạnh hơn. Các ngươi cách xa quê nhà nhiều trăm dặm, ở trên đất của quân thù, và các ngươi không còn nơi nào để đi – ở một nghĩa nào đó các ngươi cũng là những tù nhân. Lúc này đây chỉ có tự do hay là nô lệ, sống hay là chết. Nhưng nếu chiến đấu như những người này đã chiến đấu hôm nay, các ngươi sẽ chiến thắng.

*Bốn người đàn ông dũng cảm không biết nhau sẽ không dám tấn công một con sư tử. Bốn người ít can đảm hơn, nhưng biết nhau rất rõ, chắc chắn về khả năng tin cậy và kết quả của sự đồng trợ giúp, sẽ kiên quyết tấn công. Trong một cái vỏ quả hạch cùng hàm chứa khoa học của sự tổ chức quân đội.*

**Đại tá Charles Arrdant du Picq, 1821-70**

Cuộc giặc đầu và lời phát biểu đã đi vào lòng binh lính của Hannibal, ngày hôm sau, họ chiến đấu với sự dũng tận kinh khủng và đánh bại người La Mã. Tiếp theo sau là một chuỗi chiến thắng chống lại những quân đoàn La Mã lớn hơn nhiều. Gần hai năm sau, hai bên gặp nhau ở Cannae. Trước trận đánh, với quân đội của hai bên dàn trận trong tầm nhìn của nhau, binh lính Carthage có thể nhìn thấy kẻ thù có quân số đông hơn rất nhiều, và nỗi sợ hãi lan nhanh qua các hàng quân. Mọi người trở nên lạng lẽ. Một sĩ quan Carthage tên là Gisgo phi ngựa ra trước hàng quân, dừng lại trước Hannibal, với một giọng run run, anh ta nhận xét về sự chênh lệch quân số. “Chỉ có một điều, Gisgo, mà người không nhận thấy,” Hannibal đáp, “Trong tất cả con số to lớn những người lính đối diện đó, không có một người nào tên là Gisgo.”

*Quân Hy Lạp gặp quân thành Troy mà không hề run sợ. Agamemnon đi giữa họ, ra lệnh: “Các bạn ta, hãy là những người chiến đấu với lòng dũng cảm. Và với ý thức về sự xấu hổ trước các chỉ huy của bạn. Các bạn có khả năng sẽ không bị giết chết với ý thức về lòng hổ thẹn. Sự bỏ chạy không bao giờ chiếm được vinh quang hay thắng một trận chiến.”*

**Iliad, Homer, khoảng thế kỉ 9 Tr. CN.**

Gisgo phá ra cười, và những người khác trong phạm vi nghe thấy cũng bật cười to, và tiếng cười lan qua các hàng quân, phá vỡ sự căng thẳng. Không, quân La Mã không có Gisgo. Chỉ quân Carthage có Gisgo, và chỉ quân Carthage có Hannibal. Một vị chỉ huy có thể nói đùa ở một khoảnh khắc như thế phải cảm thấy tuyệt đối tự tin – và nếu vị chỉ huy đó là Hannibal, cảm giác đó có lẽ là đúng.

Như nỗi lo lắng vừa bao trùm ban nãy, cảm giác tự tin lúc này lan tỏa khắp các đội quân. Ngày hôm đó ở Cannae, với một trong những chiến thắng có sức tàn phá nhất trong lịch sử, quân Carthage đã nghiền nát quân đội La Mã.

### **Diễn dịch**

Hannibal là một kiểu bậc thầy khá hiếm hoi về thuật động viên. Trong khi những người khác thường hô hào kêu gọi quân lính của mình với những bài diễn thuyết, ông biết rằng phụ thuộc vào ngôn từ là nằm trong một tình trạng không hay: ngôn từ chỉ có thể tác động lên bề mặt của một người lính, một người lãnh đạo phải nắm chắc trái tim của binh sĩ, làm cho máu họ sôi lên, thâm nhập vào tâm trí họ, làm thay đổi tâm trạng của họ. Hannibal gián tiếp chạm tới cảm xúc của những người lính bằng cách làm họ thư giãn, bình thản lại, đưa họ ra khỏi những mối lo âu và kết hợp họ lại thành một mối. Chỉ khi đó ông ta mới dứt điểm với một lời diễn thuyết đưa họ về thực tại và lái dòng cảm xúc của họ đi. Ở Cannae, một câu nói đùa cũng có tác động tương tự: thay vì cố thuyết phục các đội quân về sự tự tin của mình,

Hannibal biểu lộ nó ra cho họ thấy. Ngay cả khi họ bật cười với câu trêu ghẹo Gisco, họ thấu hiểu ý nghĩa bên trong của nó. Không cần phải kêu gọi dài dòng. Hannibal biết rằng sự thay đổi vị thế này trong tâm trạng của binh lính đã báo hiệu sự khác biệt giữa thắng và bại trận.

Như Hannibal, bạn phải gián tiếp hướng về các cảm xúc của thuộc cấp bạn: làm cho họ cười hay khóc vì một điều gì đó dường như chẳng liên quan gì tới bạn hay vấn đề trước mắt. Các cảm xúc có tính lan truyền, chúng đưa mọi người lại gần nhau và gắn kết họ lại. Khi đó, bạn có thể biểu diễn với họ như với một chiếc dương cầm, đưa họ từ cảm xúc này sang cảm xúc khác. Sự hùng biện và những lời kêu gọi hùng hồn chỉ kích thích và xúc phạm chúng ta; chúng ta nhìn thẳng qua chúng. Sự thôi thúc tinh tế hơn điều đó. Bằng cách tiến tới một cách gián tiếp, tác động đến cảm xúc, bạn sẽ đi vào lòng người thay vì chỉ chạm nhẹ mặt ngoài của họ.

4. Trong thập niên 1930 và 1940, Green Bay Packers là một trong những đội bóng đá chuyên nghiệp thành công nhất, nhưng vào cuối thập niên 1950, họ là đội tệ nhất. Đã có gì trục trặc? Đội có nhiều cầu thủ xuất sắc, như cự tuyến thủ quốc gia Paul Hornung. Ông bầu của đội quan tâm sâu sắc đến hội và luôn thuê các huấn luyện viên mới, cầu thủ mới – nhưng không có gì cứu vãn được sự xuống dốc. Các cầu thủ đã cố gắng; họ ghét thua cuộc. Và thật sự không phải họ chơi tồi đến thế – họ suýt thắng trong nhiều trận đã thua. Thế thì họ có thể làm gì hơn được?

*Anh đột nhiên không còn quan tâm tới bản thân mình, và quên nhìn vào một định mệnh tàn khốc. Anh trở thành không phải một con người mà là một thành viên. Anh cảm thấy một cái gì đó mà anh chính là một thành phần của nó – một trung đoàn, một quân đội, một mục tiêu hay một quốc gia – đang trong cơn khủng hoảng. Anh bị gắn chặt vào một tính cách chung bị ngự trị bởi một khát khao duy nhất. Trong một khoảnh khắc nào đó anh không thể lẩn trốn khỏi nó, không là gì hơn một ngón tay nhỏ bé có thể xoay vòng quanh một bàn tay... Luôn có một ý thức về sự hiện diện của các đồng đội quanh anh. Anh cảm thấy tình anh em chiến đấu thậm chí còn mạnh mẽ hơn cả mục tiêu mà vì nó họ đang chiến đấu. Đó là một thứ tình huynh đệ bí ẩn sinh ra từ khói súng và sự nguy hiểm chết người.*

***Huy hiệu đỏ của lòng dũng cảm, Stephen Crane, 1871 – 1900***

Đội Packers lọt xuống cuối bảng năm 1958. Để chuẩn bị cho mùa bóng 1959, họ lại cố theo cách thường lệ, đưa tới một huấn luyện viên mới kiêm người quản lý chung: Vince Lombardi. Phần lớn cầu thủ không biết nhiều về người đàn ông này, ngoại trừ việc ông từng là trợ lý huấn luyện viên cho đội New York Giants. Khi được triệu tập tới gặp huấn luyện viên mới, các cầu

thủ mong đợi một bài diễn thuyết theo khuôn mẫu: Đây là năm để xoay chuyển mọi điều; tôi sẽ nghiêm khắc với các anh, và không còn gì khác như thường lệ. Lombardi không làm họ thất vọng: với một giọng nói lặng lẽ, đầy sức mạnh, ông giải thích một số nguyên tắc và quy tắc hành xử mới – không quát tháo, không ra lệnh. Giọng nói và thái độ của ông cho thấy rằng đội Packers đã là một đội thắng cuộc; họ chỉ cần thực hiện điều đó. Ông ta là một gã ngốc hay là một dạng người ảo tưởng?

Rồi tới các bài tập thực hành, và một lần nữa sự khác biệt không nhiều lắm, nhưng họ cảm thấy sự khác biệt. Các bài tập ngắn hơn nhưng đòi hỏi nhiều thể lực hơn, gần như tới điểm hành xác. Và căng thẳng, với những cách chơi đơn giản lặp đi lặp lại không dứt. Không như những huấn luyện viên khác, Lombardi giải thích điều ông đang làm: áp dụng một hệ thống đơn giản hơn, không dựa vào sự lạ thường và bất ngờ và vào việc thực hiện một cách hữu hiệu. Các cầu thủ phải tập trung một cách căng thẳng – chỉ một sai sót nhỏ là cá nhân họ hoặc cả đội phải tập thêm. Và Lombardi thay đổi thường xuyên các bài luyện tập, các cầu thủ không bao giờ thấy chán và cũng không thể thả lỏng sự tập trung tinh thần của họ. Những huấn luyện viên trước đây luôn muốn đối xử với một vài cầu thủ ngôi sao theo cách khác. Các cầu thủ này hơi điệu bộ chút đỉnh, ra sân tập muộn và vào nghỉ sớm. Những cầu thủ khác phải chấp nhận điều này như là một phần trong tôn ty trật tự, nhưng sâu thẳm trong lòng, họ thấy bức tức. Tuy nhiên, Lombardi không tỏ vẻ ưa thích ai hơn; đối với ông, không có những ngôi sao. “Huấn luyện viên Lombardi rất công bằng,” hậu vệ Henry Jordan nói: “Ông ta đối xử với tất cả chúng tôi như nhau – như những con chó.” Những cầu thủ thích điều đó. Họ thích thú khi thấy Hornung cũng bị rầy la và kỷ luật giống hệt như những cầu thủ khác.

Sự phê bình của Lombardi rất nghiêm khắc, và thấm vào lòng các cầu thủ của ông. Dường như ông biết rõ những nhược điểm, sự thiếu tự tin của họ. Chẳng hạn, làm sao ông biết rằng Jordan ghét bị phê phán ở trước mặt những người khác? Lombardi khai thác nỗi sợ bị xỉ vả trước đám đông để làm cho anh ta cố gắng hơn. “Chúng tôi luôn luôn cố chỉ (cho Lombardi thấy) rằng ông ta đã sai lầm,” một cầu thủ nhận xét. “Đó là tâm lý của ông ta.” Những bài tập trở nên căng hơn; các cầu thủ chưa bao giờ làm việc vất vả đến thế trong đời họ. Thế nhưng họ phát hiện ra mình tới sân tập sớm hơn và ở lại muộn hơn. Cho tới trước trận đấu đầu tiên của mùa giải, Lombardi đã chuẩn bị cho họ đối mặt với mọi bất ngờ. Phát ốm với việc tập luyện, họ vui mừng vì cuối cùng đã được chơi trong một trận đấu thật sự – và với nỗi ngạc nhiên của họ, tất cả những công việc đó đã làm cho trận đấu dễ dàng hơn nhiều. Họ được chuẩn bị nhiều hơn các đội khác và ít mệt hơn trong hiệp cuối. Họ thắng ba trận đầu tiên. Với thành công bất ngờ này, tinh thần và sự tự tin của họ được nâng cao. Đội Packers kết thúc mùa bóng với thành tích 7-5, một



bước ngoặt đáng chú ý từ thành tích năm 1858 là 1-10-1. Sau một mùa bóng dưới quyền của Lombardi, họ đã trở thành đội bóng chuyên nghiệp có sự liên kết chặt chẽ nhất. Không ai muốn rời khỏi đội. Năm 1960, họ vào tới trận chung kết, và năm 1962 họ đoạt chức vô địch. Suốt nhiều năm những cầu thủ Packers của Lombardi đã cố lý giải xem ông đã chuyển biến họ bằng cách nào, nhưng không có người nào có thể thực sự nói được ông đã đẩy nó lên ra sao.

### **Diễn dịch:**

Khi Vincent Lombardi nắm quyền huấn luyện đội Packers, ông nhận ra ngay vấn đề: đội đã nhiễm phải tư tưởng chủ bại ấu trĩ. Tuổi trẻ thường sẽ đối phó bằng cách vừa nổi loạn vừa yếu đuối. Đó là một kiểu ở yên một chỗ: cố gắng hơn sẽ đưa tới nguy cơ thất bại nhiều hơn, và họ không thể giải quyết được, vì thế họ hạ thấp những kỳ vọng của mình, tìm thấy sự cao thượng trong việc xao lãng và đánh giá tầm thường mọi sự. Việc thua cuộc ít gây tổn thương hơn là khi họ bám chặt vào nó.

Những nhóm có thể bị nhiễm phải tinh thần này mà không nhận ra. Tất cả những gì họ cần là một vài thất bại, một vài cá nhân có đầu óc ấu trĩ, và chậm chạp, các kỳ vọng xuống thấp dần, tư tưởng chủ bại len vào suy nghĩ. Người chỉ huy cố thay đổi tinh thần của nhóm một cách trực tiếp – la hét, yêu cầu, kỷ luật – thật ra đã chạm vào khối thuốc nổ của tuổi trẻ và thúc đẩy khát khao nổi loạn. Lombardi là một người có tài năng động viên thiên phú, ông nhìn mọi sự việc trong phạm vi tâm lý. Đối với ông các đội bóng đẳng cấp quốc gia gần như đang ngang nhau về tài năng. Sự khác biệt nằm trong tinh thần và thái độ: việc đảo ngược lại tư tưởng chủ bại của đội Packers sẽ chuyển nó thành chiến thắng, nâng cao tinh thần của đội, và tới lượt nó lại đưa tới thêm nhiều chiến thắng hơn. Lombardi biết ông phải tiếp cận các cầu thủ một cách gián tiếp – phải lừa họ vào tròng để thay đổi. Ông bắt đầu với việc tỏ ra tự tin, nói năng như thể ông xem họ là những người chiến thắng lâm vào những thời điểm xấu. Điều này ngấm vào lòng họ nhiều hơn là họ nhận ra. Rồi, trong các bài tập thực hành, Lombardi không đưa ra những yêu cầu – một cách tiếp cận có tính phòng vệ bộc lộ sự thiếu tự tin. Thay vì thế, ông thay đổi tinh thần của các bài thực hành, biến chúng thành những bài tập lạnh lẽ, căng thẳng, tập trung và thiết thực. Ông biết rằng năng lực ý chí sẽ buộc chặt vào cái mà bạn tin tưởng là khả thi, mở rộng niềm tin đó và bạn sẽ cố gắng hơn. Lombardi đã tạo ra một đội bóng tốt hơn – chiến thắng trận đấu đầu tiên – bằng cách khiến cho các cầu thủ nhìn thấy các khả năng. Sự thua trận không còn dễ chịu nữa.

**Thấu hiểu:** Một nhóm có một tính cách tập thể ngày càng được củng cố theo thời gian, đôi khi tính cách đó trở nên phản tác dụng hoặc ấu trĩ. Thay đổi nó là việc khó khăn; mọi người thích cái mà họ biết hơn, ngay cả khi nó không có hiệu quả. Nếu bạn lãnh đạo loại nhóm này, đừng lọt vào vòng xung năng

tiêu cực của nó. Việc thông báo các dự định và ra những yêu cầu sẽ làm cho mọi người phòng thủ và cảm thấy họ giống như trẻ con. Như Lombardi, hãy là bậc phụ huynh nhiều mưu mẹo. Yêu cầu họ nhiều hơn. Mong đợi họ làm việc như những người trưởng thành. Lặng lẽ thay đổi tinh thần mà với nó mọi thứ được thực hiện. Nhấn mạnh vào hiệu quả: bất kỳ người nào cũng có thể có hiệu quả (đây không phải là vấn đề thiên tài), sự hiệu quả sản sinh sự thành công, và thành công nâng cao tinh thần. Khi tinh thần và tính cách của nhóm bắt đầu chuyên biến, mọi thứ khác sẽ rơi vào quỹ đạo.

5. Tháng 4/1796, Napoleon Bonaparte, 26 tuổi, được phong làm chỉ huy quân đội Pháp chiến đấu với quân Áo ở Ý. Đối với nhiều sĩ quan, việc bổ nhiệm này có cái gì đó giống như một trò đùa: họ thấy người chỉ huy mới của họ quá thấp bé, quá trẻ tuổi, quá thiếu kinh nghiệm, và thậm chí quá lôi thoi nhếch nhác để đóng vai trò một vị tướng. Những binh lính của ông được trả lương thấp, ăn không đủ no và ngày càng ảo tưởng với mục tiêu chiến đấu của mình – cuộc cách mạng Pháp. Trong một vài tuần đầu, Napoleon làm mọi việc trong khả năng để giúp họ chiến đấu tốt hơn, nhưng họ phản kháng lại ông.

Ngày 10/5, Napoleon và những đội quân mỗi một của ông tới cầu Lodi bắc qua sông Adda. Mặc cho cuộc đấu tranh đang ở đỉnh cao giữa ông và các đoàn quân của ông, Napoleon đã đánh lui quân Áo, nhưng cây cầu là một vị trí tự nhiên để phân ranh giới, và hai bên dàn quân ra ở hai đầu cầu, với những đội pháo binh được bố trí tốt. Việc chiếm được cây cầu đòi hỏi một giá đắt – nhưng đột nhiên quân Pháp đột nhiên thấy Napoleon cưỡi ngựa ra phía trước họ, ở một vị trí cực kỳ nguy hiểm, đang chỉ huy cuộc tấn công. Ông nói một câu hiệu triệu đầy phấn khích rồi cho đội cận vệ của mình hướng về các tuyến phòng thủ của Áo với lời hô: “Cộng hòa muôn năm!” Bị lôi cuốn theo tinh thần đó, những sĩ quan cao cấp của ông chỉ huy tấn công lên. Quân Pháp chiếm được cây cầu, và bây giờ, sau cuộc hành quân tương đối thứ yếu này, các đội quân của Napoleon đột nhiên nhìn ông như một con người khác. Thừa nhận lòng dũng cảm của ông, họ đặt cho ông một biệt danh: “Viên Hạ sĩ Tí hon”. Câu chuyện Napoleon đương đầu với kẻ thù trên cầu Lodi được truyền khắp các hàng quân. Khi chiến dịch tiếp diễn và Napoleon thắng hết trận này sang trận khác, một mối liên kết vượt xa khỏi tình cảm đơn thuần đã phát triển giữa những người lính và vị tướng của họ.

Đôi khi giữa những trận chiến, Napoleon thường đi tới các đồng lửa trại của những người lính để hòa đồng với họ. Bản thân ông đã vươn lên qua nhiều cấp bậc – trước kia ông từng là một xạ thủ bình thường – và ông có thể trò chuyện với binh lính những điều mà không vị tướng nào khác có thể nói được. Ông biết tên tuổi họ, nhân thân họ, ngay cả việc họ đã bị thương trong trận đánh nào. Ông thường véo tai một số người một cách thân tình.

*Lính đánh thuê và quân đồng minh là vô dụng và nguy hiểm; và nếu duy trì đất nước trên nền tảng các lực lượng đánh thuê, người ta sẽ không bao giờ vững chắc và an toàn; vì họ không thống nhất, đầy tham vọng, vô kỷ luật, không đáng tin cậy, táo bạo giữa bạn bè, hèn nhát giữa kẻ thù; không kính sợ Thượng đế, không lòng tin vào con người; sự tàn lụi chỉ được trì hoãn lại chừng nào cuộc tấn công còn trì hoãn; và trong hòa bình bạn sẽ bị họ cướp bóc giống như bị kẻ thù cướp bóc trong chiến tranh. Nguyên nhân của điều này là họ không có tình yêu hay chính nghĩa để ngăn giữ họ lại ngoài một khoản lương bé nhỏ, không đủ để khiến cho họ muốn chết vì bạn.*

***Quân vương, Niccolò Machiavelli, 1513***

Những người lính của Napoleon ít thấy ông, nhưng khi gặp, như thể có một luồng điện truyền qua người họ. Đó không phải chỉ là sự hiện diện của cá nhân ông; ông biết đích xác khi nào cần xuất hiện – trước một trận đánh lớn hoặc khi tinh thần binh sĩ xuống thấp vì một lý do nào đó. Những lúc này, ông thường bảo họ rằng họ đang cùng làm nên lịch sử. Nếu một đội binh sắp dẫn đầu một cuộc tấn công hay dường như đang gặp rắc rối, ông sẽ phi ngựa tới và hét to: “Quân đoàn 38, ta biết các anh! Hãy tấn công vào ngôi làng đó!” Binh lính của ông cảm thấy họ không chỉ tuân theo mệnh lệnh mà còn đang làm sống lại một tấn bi hùng kịch vĩ đại.

Napoleon hiếm khi tỏ ra giận dữ, nhưng nếu thế, binh lính của ông cảm thấy còn tội tệ hơn cả phạm lỗi hay lo buồn. Về sau trong chiến dịch đầu tiên ở Ý, các quân đoàn Áo đã buộc một số cánh quân của ông phải rút lui nhục nhã vô phương bào chữa. Napoleon đến thăm trại của họ với tư cách cá nhân. “Các binh sĩ, ta rất không hài lòng với các anh,” ông bảo họ, đôi mắt to màu xám của ông dường như có lửa. “Các anh đã biểu lộ không phải là lòng dũng cảm, tính kỷ luật hay sự kiên trì... Các anh đã tự cho phép mình bị đuổi khỏi những vị trí mà chỉ một nhóm người cũng có thể ngăn chặn một đội quân. Các binh lính của quân đoàn 39 và 85, các anh không phải là chiến sĩ Pháp. Tướng chỉ huy, ban tham mưu, hãy để điều này khắc vào màu cờ của họ: “Họ không còn là một phần kinh hoàng của quân đội Ý!” Những người lính kinh hoàng. Một số khóc; những người khác van xin một cơ hội khác. Họ ăn năn vì sự nhu nhược của mình và đã quay ngoặt lại hoàn toàn: quân đoàn 39 và 85 đã chứng tỏ sức mạnh bản thân mà chưa bao giờ họ tỏ ra trước đó.

Vài năm sau, trong một chiến dịch khó khăn chống quân Áo ở Bavaria, quân Pháp đã có một chiến thắng gian truân. Sáng hôm sau, Napoleon nhắc lại quân đoàn 33 bộ binh, đơn vị đóng vai trò chủ yếu trong trận đánh, và yêu cầu viên đại tá đề cử tên người lính dũng cảm nhất. Ông ta suy nghĩ giây lát: “Thưa ngài, đó là người lính đánh trống.” Ngay lập tức, Napoleon yêu cầu đưa người đó tới cho ông gặp. Anh ta xuất hiện, run rẩy trên đôi ủng.

Napoleon thông báo to cho mọi người đều nghe: “Họ bảo anh là người dũng cảm nhất trong trung đoàn này. Ta tấn phong anh làm hiệp sĩ của Quân đoàn Danh dự, nam tước của vương quốc, và thưởng cho anh một khoản trợ cấp bốn ngàn quan.” Những người lính xúc động. Napoleon nổi tiếng với sự thăng tiến rất nhanh của mình và với việc nâng cấp cách chiến sĩ có công, làm cho ngay cả một binh nhì thấp kém nhất cũng cảm thấy rằng nếu anh ta chứng tỏ được bản thân, một ngày nào đó anh ta có thể là một thống chế. Nhưng một người lính đánh trống qua một đêm trở thành một nam tước? Điều đó hoàn toàn nằm ngoài khả năng dự đoán của họ. Câu chuyện này nhanh chóng lan truyền qua các đoàn quân và có một hiệu quả đầy kinh ngạc – đặc biệt là với những người lính vừa mới nhập ngũ, những người nhớ nhà và buồn nản nhất.

Xuyên suốt những chiến dịch dài, đẫm máu và cả những thất bại xé lòng của ông – mùa đông cay đắng ở Nga, sự lưu đày ở Elab, hành động cuối cùng ở Waterloo – những người lính của Napoleon vẫn sẵn sàng đi tới tận hai đầu trái đất vì viên Hạ sĩ Tí hơn chứ không vì ai khác.

### **Diễn dịch**

Napoleon là nhà quản lý vĩ đại nhất trong lịch sử: ông nắm hàng triệu chàng trai trẻ vô nguyên tắc, vô kỷ luật, vừa được giải phóng bởi cuộc cách mạng Pháp, và nhào nặn họ vào những lực lượng chiến đấu thành công nhất cho tới lúc bấy giờ. Tinh thần cao độ của họ là điều nổi bật nhất trong những thử thách mà ông đặt ra cho họ. Napoleon đã sở đắc mọi thủ thuật có trong quyển sách này để xây dựng quân đội của ông. Ông thống nhất họ quanh một mục tiêu, truyền bá đầu tiên là những ý tưởng về cách mạng Pháp, sau đó là vinh quang của Pháp với tư cách là một đế quốc hùng cường. Ông đối đãi với họ tốt nhưng không bao giờ làm hư hỏng họ. Ông kêu gọi không phải là lòng tham mà là niềm khát khao vinh quang và được công nhận của họ. Ông chỉ huy từ phía trước, chứng tỏ sự dũng cảm của mình hết lần này sang lần khác. Ông giữ cho binh sĩ luôn vận động – luôn có một chiến dịch vinh quang mới. Có mối liên kết với họ, ông điều khiển cảm xúc của họ một cách tài tình. Hơn là những người lính chiến đấu trong quân đội, binh lính của ông cảm thấy họ là một phần của huyền thoại, được hợp nhất lại dưới những chuẩn mực của bị vua huyền thoại này.

*Nếu người muốn được binh lính của mình yêu mến, hãy sử dụng khéo léo dòng máu của họ và đừng đưa họ tới sự tàn sát.*

**Frederick Đại đế, 1712-86**

Trong những kỹ thuật của Napoleon, không có thứ nào hiệu quả hơn cách vận dụng khen thưởng và trừng phạt của ông, tất cả được sắp xếp cho tác động có kịch tính lớn nhất. Những lời khiển trách cá nhân của ông rất hiếm

hoi, nhưng khi ông nổi giận, khi ông trừng phạt, hiệu quả rất khốc liệt: kẻ bị phạt cảm thấy bị ruồng bỏ, bơ vơ. Như thế bị lưu đày xa cách khỏi hơi ấm gia đình, anh ta sẽ đấu tranh để có lại sự ủng hộ của vị tướng này và không bao giờ làm cho ông nổi giận nữa. Sự thăng cấp, tước thưởng và ca ngợi công khai đều hiểm như nhau, và khi chúng đến, đều là do công trạng, không bao giờ vì một dự tính chính trị nào đó. Năm giữa hai cực là không bao giờ muốn làm Napoleon phiền lòng và khao khát được ông công nhận, binh lính bị cuốn vào sự thống trị của ông, đi theo ông một cách tận tụy nhưng không bao giờ hoàn toàn đuổi kịp.

Hãy học từ bậc thầy này: cung cách quản lý mọi người là giữ cho họ nằm trong tình trạng chờ đợi. Trước tiên, tạo nên một môi ràng buộc giữa bản thân bạn và những binh lính của bạn. Họ tôn trọng bạn, tán thưởng bạn, thậm chí hơi sợ bạn chút đỉnh. Để làm cho môi ràng buộc mạnh mẽ hơn, hãy lùi lại, tạo một khoảng cách nhỏ quanh mình; bạn vẫn ám áp với một tiếp xúc từ khoảng cách xa hơn. Một khi môi ràng buộc đã vững bền, hãy xuất hiện ít hơn. Làm cho cả những người trừng phạt lẫn ngợi khen của bạn đều hiểm hoi và bất ngờ, dù là những lỗi lầm hay thành công dường như có vẻ không quan trọng vào thời điểm đó nhưng có một ý nghĩa tượng trưng. Thấu hiểu: khi mọi người đều biết điều gì làm cho bạn hài lòng và giận dữ, họ sẽ biến thành những chú chó lông xù đã được đào tạo tốt, luôn cố gắng làm cho bạn vui lòng. Hãy giữ họ trong tình trạng chờ đợi: khiến cho họ nghĩ tới bạn thường xuyên và muốn làm bạn vui lòng nhưng không bao giờ biết cách làm thế nào. Khi họ nằm trong bẫy, bạn sẽ có một sức hút đối với họ. Sự thôi thúc trở nên tự động.

**Tư liệu:** Đạo có nghĩa là khiến cho mọi người có cùng những mục tiêu như kẻ lãnh đạo, để học chia sẻ cái chết và cuộc sống, mà không sợ hiểm nguy.

Tôn Tử (thế kỷ 4 Tr. CN.)

**Hình ảnh:** Thủy triều của đại dương. Nó lên và xuống mạnh mẽ đến mức không ai nằm trên đường đi của nó có thể thoát khỏi sức cuốn hút của nó hay đi ngược lại nó. Như mặt trăng, bạn là nguồn lực tạo nên thủy triều, cuốn theo tất cả mọi thứ trong làn sóng của nó.

## HOÁN VỊ

Nếu tinh thần có tính lan tỏa, các phản nghĩa của nó cũng thế: sự sợ hãi và sự bất bình có thể lan nhanh trong các đoàn quân của bạn như một ngọn lửa điên cuồng. Cách duy nhất để giải quyết chúng là chặn đứng chúng trước khi chúng trở thành nỗi lo sợ và sự nổi loạn.

Năm 58 Tr. CN., khi La Mã mở cuộc chiến tranh Gallic, Julius Caesar chuẩn

bị cho trận đánh với viên chỉ huy người German là Ariovistus. Các tin đồn về sự dữ tợn và quân số của các lực lượng German trải rộng làm cho quân đội Caesar sợ hãi và nổi loạn. Caesar hành động nhanh chóng: đầu tiên ông bắt nhốt những kẻ tung tin đồn nhảm. Kế đến, ông nói chuyện với binh lính, nhắc nhở họ về các tổ tiên dũng cảm đã từng chiến đấu và đánh bại người German. Ông sẽ không dẫn các con cháu nhu nhược của họ ra trận; vì chỉ có duy nhất Quân đoàn số 10 dường như không tỏ ra sợ hãi, ông sẽ chỉ đưa đơn vị đó ra trận. Khi Caesar chuẩn bị hành quân với Quân đoàn số 10 anh dũng, các lực lượng còn lại xấu hổ, cầu xin ông tha thứ và cho họ cùng chiến đấu. Với vẻ miễn cưỡng, ông chấp thuận, và những binh lính đã từng sợ sệt này chiến đấu rất dũng dội.

Trong những trường hợp như thế, bạn phải hành động như Caesar, quay lưng lại với cơn thủy triều sợ hãi. Không lãng phí thời gian, và xử trí với toàn nhóm. Những người làm lan truyền sự sợ sệt hay chống đối đã trải qua một cơn điên dại mà trong đó họ dần đánh mất sự liên lạc với thực tại. Hãy kêu gọi lòng tự hào và phẩm cách của họ, làm cho họ thấy xấu hổ về khoảnh khắc yếu hèn và điên dại của mình. Nhắc nhở họ về cái mà họ đã đạt được trong quá khứ, và chỉ cho họ thấy họ đã rời bỏ lý tưởng ra sao. Niềm xấu hổ mang tính xã hội này sẽ thức tỉnh họ và củng cố lại động năng.

## PHẦN III. CHIẾN TRANH PHÒNG NGỰ

Chiến đấu theo cách phòng ngự không phải là một dấu hiệu của sự yếu đuối; nó là đỉnh cao của sự khôn ngoan chiến lược, một phong cách đầy sức mạnh của việc thực hiện chiến tranh. Các yêu cầu của nó đơn giản: Đầu tiên, bạn phải tận dụng tốt nhất các nguồn lực, chiến đấu với sự tiết kiệm hoàn hảo và chỉ giao chiến ở những trận đánh cần thiết. Thứ hai, bạn phải biết bằng cách nào và khi nào nên rút lui, như một kẻ địch hung hăng vào một cuộc tấn công khinh suất. Rồi, kiên nhẫn chờ đợi tới lúc nó kiệt sức, bạn tung ra một cuộc phản công dữ dội.

Trong một thế giới không bằng lòng với việc công khai thể hiện sự hiếu chiến, khả năng chiến đấu theo thế phòng ngự – để cho kẻ khác động thủ trước tiên và chờ cho những sai lầm của chính họ hủy diệt họ – sẽ mang tới cho bạn một sức mạnh vô kể. Vì không hề lãng phí năng lượng cũng như thời gian, bạn luôn luôn sẵn sàng cho trận chiến kế tiếp không thể tránh khỏi. Sự nghiệp của bạn sẽ lâu dài và thắng lợi.

Để chiến đấu theo cách này, bạn phải làm chủ những nghệ thuật đánh lừa. Bằng cách làm ra vẻ như yếu ớt hơn trong thực tế, bạn có thể kéo kẻ thù vào một cuộc tấn công nhẹ dạ; bằng cách làm ra vẻ như mạnh mẽ hơn trong thực tế – có lẽ thông qua việc đôi khi hành động một cách táo bạo và khinh suất – bạn có thể ngăn chặn mong muốn tấn công của kẻ thù. Trong chiến tranh phòng ngự, chủ yếu là bạn bày sự yếu kém và những hạn chế của bạn lên thành sức mạnh và chiến thắng.

Bốn chương sau đây sẽ hướng dẫn bạn các nghệ thuật cơ bản của chiến tranh phòng ngự: tổ chức các phương tiện; phản công, đe dọa và ngăn chặn; và cách làm thế nào để thoái lui một cách khéo léo và nằm xuống thấp khi ở bên dưới một cuộc tấn công hung hãn.

## 8. CHỌN LỰA TRẬN CHIẾN MỘT CÁCH CÂN THẶN

### CHIẾN LƯỢC TIẾT KIỆM HOÀN HẢO

*Tất cả chúng ta đều có những hạn chế – những năng lực và kỹ năng của chúng ta chỉ giúp ích chúng ta cho đến lúc này. Các mối nguy hiểm đến từ việc cố gắng vượt quá những giới hạn của chúng ta. Bị cảm dỗ bởi một phần thưởng lấp lánh nào đó để mở rộng quá mức bản thân, chúng ta kết thúc trong sự kiệt quệ và bị tổn thương. Bạn phải biết những hạn chế của mình và chọn lựa trận chiến một cách cân thặng. Hãy xem xét những cái giá tiềm ẩn của một cuộc chiến tranh: mất mát thời gian, thêm thù bết bạn. Đôi lúc tốt hơn nên chờ đợi, nên làm suy yếu kẻ thù một cách ngấm ngấm hơn là trực diện chiến đấu với họ. Nếu trận chiến là bất khả kháng, hãy để họ chiến đấu theo cách của bạn. Nhắm thẳng vào những nhược điểm của họ; làm cho trận chiến đắt giá đối với họ và ít phí tổn đối với bạn. Chiến đấu với sự tiết kiệm hoàn hảo, bạn có thể tồn tại lâu hơn thậm chí cả một kẻ thù hùng mạnh nhất.*

### HIỆU QUẢ XOẢN ỐC

Năm 281 Tr. CN., chiến tranh nổ ra giữa La Mã và thành Tarentum, nằm trên bờ biển miền đông nước Ý. Khởi đầu, Tarentum là một thuộc địa của thành Sparta, Hy Lạp; cư dân của nó vẫn nói tiếng Hy Lạp, tự xem mình là những người Sparta văn minh, và nghĩ rằng các thành khác của Ý là man rợ. Trong lúc đó, La Mã là một thế lực vừa mới nổi lên, dính vào một chuỗi chiến tranh với các thành lân cận.

*Trong việc tận dụng một chiến trường, cũng như trong tất cả mọi việc khác, chiến lược đòi hỏi sự tiết kiệm sức mạnh. Càng có thể xoay sở để giảm thiểu nó thì càng tốt, nhưng để xoay sở được, người ta phải, và ở đây, cũng như trong thương trường, nó có ý nghĩa nhiều hơn là sự keo kiệt đơn thuần.*

***Carl von Clausewitz, 1780 – 1831***

Những người La Mã khôn ngoan miễn cưỡng tấn công Tarentum. Lúc bấy giờ, nó là thành giàu có nhất của Ý, giàu tới nỗi có thể tài trợ cho các đồng minh của nó trong cuộc chiến chống lại La Mã; nó cũng quá xa xôi, tít tận miền đông nam, không phải là một mối đe dọa ngay tại chỗ. Nhưng quân Tarentum đã đánh chìm một số tàu thuyền La Mã đi vào hải cảng của họ, giết chết viên đô đốc của đoàn tàu, và khi La Mã cố gắng thương lượng để giải quyết, các viên đại sứ của họ đã bị sỉ nhục. Vinh dự của La Mã đang bị



đe dọa, và nó đã sẵn sàng cho cuộc chiến tranh.

Tarentum có một vấn đề: nó giàu có nhưng chưa từng có một kẻ thù thật sự. Công dân của nó đã quen với cuộc sống dễ dàng. Giải pháp là cầu cứu một lực lượng quân đội của Hy Lạp để chiến đấu thay cho nó. Mặt khác người Sparta đang bị xâm chiếm, vì thế, người Tarentum cầu cứu vua Pyrrhus của Epirus (319-272 Tr. CN.), vị vua chiến binh Hy Lạp vĩ đại nhất từ thời Alexander Đại đế.

Epirus là một vương quốc nhỏ nằm ở trung tây Hy Lạp. Đó là một đất nước nghèo, dân cư thưa thớt, tài nguyên hiếm hoi, nhưng Pyrrhus – lớn lên từ những truyền thuyết về Achilles, người được xem là tiên nhân của gia tộc ông ta, và về Alexander Đại đế, một người anh họ xa – đã quyết định theo bước các tiên nhân và thân thuộc sáng chói của ông ta, mở rộng Epirus và tạo dựng một đế quốc cho chính mình. Khi còn trẻ, ông đã phục vụ trong quân đội của những nhà quân sự lớn, trong đó có Ptolemy, một vị tướng của Alexander, người lúc bấy giờ đang cai trị Ai Cập. Pyrrhus nhanh chóng chứng tỏ khả năng chiến đấu và chỉ huy của ông. Trong chiến trận, ông trở nên nổi tiếng với việc chỉ huy những cuộc tấn công nguy hiểm được đặt cho biệt danh là “Chim đại bàng”. Ông quay trở về Epirus và xây dựng quân đội nhỏ bé của mình, huấn luyện nó rất tốt, thậm chí đã tìm cách đánh bại quân đội Macedonia lớn hơn nhiều trong nhiều trận chiến.

Thanh danh của Pyrrhus đang nổi như cồn, nhưng một đất nước nhỏ bé như của ông khó mà chiếm ưu thế trước những láng giềng Hy Lạp hùng mạnh hơn như quân Macedonia, quân Sparta và quân Athena. Và đề nghị của người Tarentum rất hấp dẫn: Trước hết, họ hứa cung cấp tiền và một quân đội lớn chiêu mộ từ các nước liên minh. Thứ hai, với việc đánh bại La Mã, ông có thể tự mình làm chủ nước Ý, và từ Ý, đầu tiên ông có thể chiếm đảo Sicile, rồi tới Carthage ở Bắc Phi. Alexander đã đi về hướng đông để tạo dựng đế quốc của ông ta; Pyrrhus có thể đi về hướng tây và thống trị khu vực Địa Trung Hải. Ông chấp nhận lời đề nghị.

Mùa xuân năm 280 Tr. CN., Pyrrhus ra khơi với đạo quân lớn nhất Hy Lạp lúc bấy giờ để tiến vào Ý: 20.000 lính bộ binh, 3.000 kỵ binh, 2.000 cung thủ và hai mươi con voi chiến. Tuy vậy, khi tới Tarentum, ông nhận ra mình đã bị mắc mưu: người Tarentum không chỉ không có quân đội, họ còn không có một nỗ lực nào để tập hợp một đội quân, bỏ mặc cho Pyrrhus tự mình xoay sở. Pyrrhus không lãng phí thời gian: ông tuyên bố một nền chuyên chế quân sự trong thành phố và bắt đầu nhanh chóng xây dựng và huấn luyện một quân đội lấy từ những người Tarentum.

Việc Pyrrhus tới Tarentum làm người La Mã lo ngại. Họ biết danh tiếng với tư cách một chiến lược gia và chiến binh của ông. Quyết định không để cho ông có thời gian chuẩn bị, họ nhanh chóng cử tới một lực lượng quân đội, buộc Pyrrhus phải chiến đấu với những gì ông đang có và ông xuất binh

đương đầu với họ. Hai lực lượng quân đội gặp nhau ở gần thị trấn Heraclea. Pyrrhus và các đoàn quân của ông ít người hơn và đang ở bên lề bại trận, khi ông tung ra vũ khí bí mật của mình: đàn voi chiến, với trọng lượng không lồ của chúng, gầm lên một cách đáng sợ cùng những chiến binh trên lưng, nã tên xuống bên dưới một cách thỏa thuê. Quân La Mã chưa bao giờ đối mặt với voi trong các trận đánh trước đó, và nỗi sợ lan rộng trong các đoàn quân, đảo ngược xu thế của cuộc chiến. Chẳng bao lâu, các quân đoàn La Mã giàu kỷ luật đã quay đầu bỏ chạy.

“Chim đại bàng” đã thắng to. Danh tiếng của ông trải dài khắp bán đảo Ý; ông thật sự là một tái hiện thân của Alexander Đại đế. Lúc này các thành phố khác cử viện binh tới cho ông, hơn cả số tổn thất của ông ở Heraclea. Nhưng Pyrrhus lo âu. Ông đã mất nhiều cựu binh trong trận đánh, bao gồm cả những tướng lĩnh chủ chốt. Quan trọng hơn, sức mạnh và tính kỷ luật của các quân đoàn La Mã đã gây ấn tượng cho ông – họ không giống như những đoàn quân khác mà ông đã đối đầu. Ông quyết định cố đàm phán một giải pháp hòa bình với người La Mã, đề nghị chia đôi bán đảo với họ. Tuy vậy, trong cùng lúc đó, ông tiến quân tới La Mã, để làm cho cuộc đàm phán trở nên cấp thiết và làm rõ rằng trừ phi người La Mã yêu cầu hòa giải, họ sẽ phải một lần nữa chạm trán với ông.

Trong khi đó, sự bại trận ở Heraclea đã có một hiệu quả mạnh mẽ đối với người La Mã, một dân tộc không dễ bị đe dọa và không hề xem nhẹ việc bại trận. Ngay lập tức sau trận đánh, có lệnh tuyển mộ tân binh, và những chàng trai trẻ lũ lượt tới đầu quân. Người La Mã kiêu hãnh khước từ lời đề nghị giải quyết; họ sẽ không bao giờ chia sẻ nước Ý.

Hai quân đội gặp lại nhau ở gần thị trấn Asculum, không xa thành La Mã lắm, vào mùa xuân năm 279 Tr. CN. Lần này quân số hai bên tương đương nhau. Ngày đầu tiên của trận đánh thật dữ dội, và một lần nữa quân La Mã có vẻ như sắp thắng trận, nhưng ngày hôm sau, Pyrrhus, một bậc thầy về chiến lược, tìm cách dẫn dụ các quân đoàn La Mã vào địa hình phù hợp hơn cho phong cách dàn quân của ông, và ông chiếm được lợi thế. Theo thói quen cũ, vào lúc gần cuối ngày ông tự mình dẫn đầu một cuộc tấn công dữ dội vào trung tâm của các quân đoàn La Mã, đi đầu là đàn voi chiến. Quân La Mã bị chẻ nhỏ, và một lần nữa Pyrrhus chiến thắng.

Lúc này vua Pyrrhus đã lên tới đỉnh cao, thế nhưng ông vẫn cảm thấy buồn rầu và lo lắng. Những tổn thất của ông quá kinh khủng; hàng loạt tướng lĩnh mà ông tin cậy đã bị giết chết, và bản thân ông cũng bị thương nặng. Trong khi đó, quân La Mã dường như chưa kiệt quệ, chưa nản lòng vì sự thất bại của họ. Khi mừng công thắng trận ở Asculum, ông nói: “Nếu chúng ta đánh bại quân La Mã trong một trận chiến giống như thế nữa, chúng ta sẽ hoàn toàn bị hủy diệt.”

Tuy nhiên, [ngay khi đó] Pyrrhus đã bị hủy diệt rồi. Những tổn thất của ông

ở Asculum quá lớn để có thể bù đắp một cách nhanh chóng, và lực lượng còn lại của ông còn quá ít để chiến đấu thêm lần nữa với quân La Mã. Chiến dịch Ý của ông đã kết thúc.

### **Diễn dịch**

Câu chuyện của vua Pyrrhus và lời than thở nổi tiếng của ông sau trận đánh ở Asculum, đã làm phát sinh cụm từ “chiến thắng kiểu Pyrrhus [“Pyrrhic victory” – chiến thắng phải trả giá quá đắt], biểu thị một chiến thắng không khác gì chiến bại, vì nó đạt được với một cái giá quá đắt. Kẻ thắng trận kiệt quệ với chiến thắng của mình, không thể đối phó với trận đánh kế tiếp vì đã bị tổn thất quá nặng nề. Và sự thật, sau “chiến thắng” ở Asculum, Pyrrhus lê từ tai họa này sang tai ương khác, quân đội của ông không bao giờ còn đủ mạnh để đánh bại các thế lực thù địch đang lớn mạnh. Điều này lên tới cực điểm với cái chết yếu mệnh của ông trong chiến trận, chấm dứt niềm hy vọng trở thành một thế lực hùng cường ở Hy Lạp của Epirus.

Lẽ ra Pyrrhus có thể tránh được cái vòng xoắn ốc đi xuống này. Các nhà trí thức tiên bộ lẽ ra có thể nói cho ông biết về cả sự dữ tợn có kỷ luật của quân La Mã lẫn sự suy đồi và sự lừa lọc của người Tarentum, và khi biết điều này, hẳn ông đã có thể dành nhiều thời gian hơn cho việc xây dựng một quân đội hoặc hoàn toàn từ bỏ cuộc viễn chinh. Khi thấy rằng mình đã bị lừa, ông có thể quay trở lại; sau trận Heraclea vẫn còn thời gian để cắt giảm, củng cố, từ bỏ trong khi ông ở vị trí dẫn đầu. Nếu ông thực hiện bất cứ điều nào trong số này, câu chuyện của ông có lẽ đã có một kết thúc khác. Nhưng Pyrrhus đã không thể tự dừng bản thân ông lại – giấc mơ quá lôi cuốn. Tại sao phải lo âu về cái giá phải trả? Sau đó ông có thể hồi phục. Thêm một trận đánh, thêm một chiến thắng, và định mệnh đã an bài.

“Chiến thắng kiểu Pyrrhus” phổ biến hơn rất nhiều so với suy nghĩ của bạn. Sự kích động với những viễn cảnh của sự mạo hiểm là điều tự nhiên trước khi nó bắt đầu, và nếu mục tiêu hấp dẫn, chúng ta sẽ nhìn thấy một cách vô ý thức cái mà chúng ta muốn thấy – có nhiều khả năng hơn, ít những khó khăn khả dĩ hơn. Càng đi xa, càng khó mà lui lại và tái đánh giá một cách tỉnh táo hoàn cảnh. Trong những hoàn cảnh như thế, tổn thất có xu hướng không chỉ leo thang mà nó còn cuốn xoắn ốc khỏi tầm kiểm soát. Nếu mọi chuyện trở nên tồi tệ, chúng ta kiệt quệ, dẫn tới nhiều sai lầm hơn, dẫn tới nhiều vấn đề mới chưa dự báo hơn, và tới lượt chúng ta dẫn tới những tổn thất mới. Bất kỳ chiến thắng nào mà chúng ta có thể đạt được trên đường đi đều vô nghĩa.

**Thấu hiểu:** Càng mong muốn phần thưởng, bạn càng phải đền bù bằng việc trải nghiệm cái giá phải bỏ ra để có được nó. Hãy nhìn xa bên ngoài những cái giá phải trả hiển nhiên và suy nghĩ về những cái giá không thể nhìn thấy: thiện chí mà bạn có thể lãng phí khi thực hiện chiến tranh, sự giận dữ của kẻ thua cuộc nếu bạn thắng, thời gian phải mất cho sự chiến thắng, những món nợ đối với các đồng minh của bạn. Luôn luôn bạn có thể chờ đợi một thời

điểm tốt hơn; có thể thử một điều gì đó phù hợp với các tiềm lực của bạn hơn.

**Ghi nhớ:** lịch sử phơi đầy xác của những người làm ngơ không chú ý đến những cái giá phải trả. Hãy gác lại những trận chiến không cần thiết và hãy sống để chiến đấu vào một ngày khác.

*Khi vũ khí đã cùn và tinh thần chán nản, khi chúng ta đã sức cùng lực kiệt, khi đó những kẻ khác sẽ lợi dụng sự kiệt quệ của chúng ta để vùng lên. Khi đó, dù anh có những viên tướng khôn ngoan, anh cũng không thể xoay chuyển cho mọi thứ trở nên tốt đẹp vào phút chót.*

***Binh pháp, Tôn Tử (Thế kỷ 4 Tr. CN.)***

## SỨC MẠNH VÀ NHƯỢC ĐIỂM

Năm 1558, khi Nữ hoàng Elizabeth I (1533-1603) lên ngôi ở Anh quốc, bà kế tục một quyền lực hạng hai: đất nước đã bị tàn phá bởi cuộc nội chiến, và tình trạng tài chính của nó rối tung. Elizabeth mơ ước tạo ra một thời kỳ hòa bình lâu dài trong đó bà có thể dần dần xây dựng lại những nền tảng của nước Anh, đặc biệt là nền kinh tế: một chính phủ có tiền là một chính phủ có nhiều quyền lựa chọn. Nước Anh, một hòn đảo nhỏ với nguồn tài nguyên hạn chế, không thể hy vọng tranh đấu bằng vũ lực với Pháp và Tây Ban Nha, những thế lực lớn của châu Âu. Thay vì thế, nó phải tìm ra sức mạnh thông qua thương mại và sự bền vững về kinh tế.

*Kẻ mà cô nhân gọi là một chuyên gia trong chiến trận luôn thủ thắng ở nơi mà chiến thắng có thể tìm được một cách dễ dàng. Do vậy, trận chiến của một chuyên gia không bao giờ là một chiến thắng có tính ngoại lệ, mà cũng không mang lại cho ông ta thanh danh về trí thông minh hay uy tín hay lòng can đảm. Những chiến thắng trong chiến trận của ông ta luôn luôn xác đáng. Có nghĩa là ông ta hành động ở nơi chiến thắng luôn là điều xác định, và chinh phục một kẻ thù đã thất bại sẵn rồi.*

***Binh pháp, Tôn Tử thế kỷ 4 Tr. CN.***

Dần dà từng năm một trong suốt hai mươi năm, Elizabeth đã tạo ra sự tiến triển. Thế rồi, vào cuối thập niên 1570, hoàn cảnh của bà đột nhiên có vẻ như tàn khốc: một cuộc chiến tranh sắp xảy ra với Tây Ban Nha đe dọa sẽ hủy bỏ toàn bộ những gì đạt được trong hai thập kỷ qua. Philip II, vua Tây Ban Nha, một người Công giáo sùng đạo, xem sứ mệnh cá nhân của ông ta là thủ tiêu sự truyền bá của đạo Tin lành. Vào thời đó, các nước vùng thấp (nay là Hà Lan và Bỉ) là thuộc địa của Tây Ban Nha, nhưng một phong trào chống đối đang lớn lên của tín đồ đạo Tin lành đe dọa sự cai trị này; và Philip II khai

chiến với những người nổi loạn, quyết tâm nghiền nát họ. Đồng thời, giấc mơ ấp ủ của ông là đưa đạo Công giáo trở lại nước Anh. Chiến lược ngắn hạn của ông ta là âm mưu ám sát Elizabeth rồi đưa người chị em cùng cha khác mẹ của bà là Mary, Nữ hoàng Công giáo của Scotland lên ngôi báu nước Anh. Nếu kế hoạch này thất bại, chiến lược lâu dài của ông là xây dựng một hạm đội khổng lồ và xâm lược nước Anh.

Philip không che giấu tốt lắm các dự định của ông ta, và các bộ trưởng của Elizabeth thấy chiến tranh là điều không thể nào tránh khỏi. Họ khuyên bà cử một quân đội tới các nước vùng thấp, ép Philip phải dồn các lực lượng của ông ta ở đó thay vì đưa chúng tới nước Anh, nhưng Elizabeth đã bỏ qua ý đồ này; bà cử một đội quân nhỏ tới đó để giúp cho các nhóm tín đồ Tin lành nổi loạn đẩy lui một tai ương quân sự, và bà đã không làm gì khác hơn. Elizabeth căm ghét chiến tranh; duy trì một quân đội là một tổn phí khổng lồ, và mọi loại tổn phí tiềm ẩn khác chắc chắn sẽ phát sinh, đe dọa tới sự bền vững mà bà đã xây dựng nên. Nếu chiến tranh với Tây Ban Nha là điều bất khả kháng, Elizabeth muốn chiến đấu theo cách của chính mình; bà muốn có một cuộc chiến tranh khiến cho Tây Ban Nha bị tàn phá về mặt tài chính và để cho Anh Quốc được yên.

Bất chấp các bộ trưởng của mình, Elizabeth thực hiện điều bà có thể làm để giữ hòa bình với Tây Ban Nha, khước từ việc chọc giận Philip. Điều này cho bà có thời gian để gác sang một bên ngân sách cho việc xây dựng lực lượng hải quân Anh. Đồng thời, bà âm thầm hoạt động để phá hoại nền kinh tế Tây Ban Nha, mà bà thấy đó là điểm yếu duy nhất. Đế quốc khổng lồ, được mở rộng của Tây Ban Nha ở vùng Tân Thế giới tạo nên sự hùng cường của nó, nhưng đế quốc đó ở cách xa. Để duy trì và thu lợi từ nó, Philip hoàn toàn trông cậy vào các con tàu, một hạm đội to lớn mà ông phải chi trả với những khoản vay khổng lồ từ các ngân hàng Ý. Uy tín của ông với các ngân hàng đó dựa vào các hải trình an toàn để những con tàu của ông mang vàng về từ Tân Thế giới. Thế lực của Tây Ban Nha dựa vào một nền tảng rất yếu ớt.

Thế là nữ hoàng Elizabeth bí mật chỉ đạo viên thuyền trưởng lớn nhất của bà, Sir Francis Drake, tấn công các con tàu chở vàng Tây Ban Nha. Ông ta làm ra vẻ như hành động vì chính mình, một tên cướp biển tham lam kiêu chác. Không ai biết được mối liên hệ giữa ông ta và nữ hoàng. Với mỗi con tàu mà ông ta chiếm được, lãi suất trên các khoản vay của Philip bò lên cao dần, cho tới khi cuối cùng các ngân hàng Ý nâng cao lãi suất nhiều hơn nữa vì mối đe dọa của Drake hơn là vì một tổn thất cụ thể nào. Philip hy vọng tung hạm đội tấn công Anh vào năm 1582; nhưng do thiếu tiền, ông phải hoãn lại. Elizabeth đã mang lại cho mình thêm nhiều thời gian.

Trong lúc đó, với nỗi phiền muộn của các quan lại phụ trách tài chính của Philip, nhà vua từ chối giảm bớt qui mô của hạm đội xâm lược. Việc xây dựng nó có thể kéo dài hơn, nhưng ông chỉ việc vay tiền. Xem cuộc chiến

với nước Anh như một cuộc thập tự chinh về tôn giáo, ông không thể thoái chí vì những vấn đề tài chính đơn thuần.

*Lúc bấy giờ, Achilles đánh tan quân thành Troy và đuổi theo họ tới kinh thành, nhưng cả vận hạn của chàng cũng đã hết. Poseidon và Apollo, đã nguyện báo thù cho cái chết của Cycnus và Troilus; và để trừng phạt những lời huênh hoang láo xược mà Achilles đã thốt ra trên thi hài của Hector, họ cùng nhau bần bạc. Được những vàng mây bao phủ, Apollon đứng bên cổng thành Scaean và tìm ra Paris trong đám đông hỗn loạn, trao cây cung của người và dẫn dắt mũi tên định mệnh. Nó xuyên vào nơi có thể bị tổn thương của Achilles, gót chân phải, và chàng chết trong đau đớn.*

***Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 2, Robert Graves, 1955***

Trong khi hoạt động để phá hoại uy tín của Philip, Elizabeth đặt một phần quan trọng trong các nguồn tài chính eo hẹp của mình cho việc xây dựng mạng lưới gián điệp Anh Quốc – trên thực tế, bà đã biến nó thành cơ quan phản gián phức tạp nhất ở châu Âu. Với những nhân viên rải khắp Tây Ban Nha, bà được thông báo về nhất cử nhất động của Philip. Bà biết chính xác hạm đội sẽ lớn đến mức nào và khi nào nó sẽ được hạ thủy. Điều đó cho phép bà trì hoãn việc tập trung quân đội và bảo lưu cho tới giây phút cuối cùng, tiết kiệm ngân sách chính phủ.

Cuối cùng, vào mùa hè năm 1588, hạm đội Tây Ban Nha đã sẵn sàng. Nó bao gồm 128 con tàu, có 20 chiến hạm lớn và một số lớn thủy thủ và binh lính. Để toàn bộ lực lượng hải quân Anh có tầm cỡ tương đương, phải trả giá cả một cơ đồ. Hạm đội ra khơi từ Lisbon vào trung tuần tháng 7. Nhưng các gián điệp của Elizabeth đã thông báo cho bà những kế hoạch của Tây Ban Nha, và bà có thể điều một hạm đội tàu Anh Quốc nhỏ hơn, cơ động hơn để quấy nhiễu hạm đội địch trên đường tới bờ biển Pháp của nó, đánh chìm các tàu vận chuyển hậu cần và nói chung là gây náo loạn. Như đô đốc của hạm đội Anh, Huân tước Howard ở Effingham báo cáo: “Lực lượng của họ lớn và mạnh một cách tuyệt vời; thế nhưng chúng tôi đã dần dần từng chút một vật hết lông của họ.”

Cuối cùng, hạm đội Tây Ban Nha đến thả neo tại cảng Calais. Ở đó, nó sẽ liên kết với các đạo quân Tây Ban Nha đồn trú ở các nước vùng thấp. Quyết định ngăn cản không cho nó thu gom những lực lượng chi viện đó, quân Anh tập trung tám con thuyền lớn, chất đầy những đò dẫn hỏa, và đưa chúng tới hạm đội Tây Ban Nha, lúc này đang thả neo trong một đội hình hẹp. Khi những con tàu Anh tiếp cận hải cảng với tốc độ tối đa, các thủy thủ đoàn phóng lửa đốt chúng rồi tản ra khỏi tàu. Kết quả gây tàn phá lớn, với hàng chục con tàu Tây Ban Nha bị thiêu rụi. Các con tàu khác cô lập tới vùng nước

an toàn, thường khi lại va đụng vào nhau. Trong cơn vội vã thoát ra biển, mọi trật tự bị phá vỡ.

Tổn thất tàu thuyền và nguồn cung cấp ở Calais đã đánh tan tinh thần và kỷ luật của quân Tây Ban Nha, và cuộc xâm lược bị hủy bỏ. Để tránh bị tấn công thêm trên đường quay lại Tây Ban Nha, các con tàu còn lại không đi về hướng nam mà ngược lên hướng bắc, dự tính sẽ vòng qua Scotland và Ireland để quay về. Quân Anh thậm chí không màng truy đuổi; họ biết rằng thời tiết xấu ở những vùng biển đó sẽ tàn phá chúng. Khi về tới Tây Ban Nha, 44 con tàu đã bị mất và số còn lại bị hư hỏng nặng không thể ra khơi nữa. Trong khi đó, Anh không mất một chiến thuyền nào, và chỉ khoảng 100 người hy sinh trong công vụ.

Đó là một chiến thắng lớn, nhưng Elizabeth không phí thời gian để hả hê khoái trá. Để tiết kiệm tiền, ngay lập tức bà cho hải quân ngưng hoạt động. Bà cũng không nghe những nhà cố vấn khuyên bà thừa thắng xông lên tấn công vào quân Tây Ban Nha ở các nước vùng thấp. Các mục tiêu của bà có giới hạn: làm kiệt quệ các nguồn lực và tài chính của Philip, buộc ông ta phải từ bỏ giấc mơ về sự thống trị của Công giáo và thiết lập một sự cân bằng quyền lực ở châu Âu. Và điều này thật sự là chiến thắng chung cuộc to nhất của bà, vì Tây Ban Nha không bao giờ khôi phục lại được về mặt tài chính do chiến bại của hạm đội và đã sớm từ bỏ hoàn toàn những mưu đồ đối với nước Anh.

*Những giới hạn gây rắc rối, nhưng chúng cũng có hiệu quả. Nếu sống một cách tiết kiệm vào những lúc bình thường, chúng ta đã chuẩn bị cho những khi mong muốn. Sống thanh đạm giúp chúng ta thoát khỏi sự ô nhục. Những giới hạn cũng không thể thiếu được trong sự sắp xếp những điều kiện của thế giới. Trong tự nhiên có những giới hạn cố định cho mùa hè và mùa đông, ngày và đêm, và những giới hạn đó đem lại ý nghĩa cho năm. Theo cách tương tự, sự tiết kiệm, bằng cách đặt ra những giới hạn xác định cho các khoản chi tiêu, hành động để bảo quản tài sản và ngăn ngừa sự tổn thương cho mọi người.*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, khoảng thế kỷ 8 Tr. CN.***

## **Diễn dịch**

Sự thất bại của hạm đội Tây Ban Nha phải được xem là một trong những hậu quả đắt giá nhất trong lịch sử quân sự: một thế lực hạng hai hầu như không đủ sức duy trì một quân đội thường trực đã có thể đánh bại đế quốc lớn nhất của thời đó. Cái làm cho chiến thắng này trở nên khả dĩ là việc vận dụng một chân lý quân sự cơ bản: tấn công vào những nhược điểm của kẻ thù với tất cả sức mạnh của bạn. Các nguồn lực của nước Anh là lực lượng hải quân nhỏ bé, cơ động và mạng lưới tình báo tinh vi; các nhược điểm của nó là các

nguồn hạn chế về nhân lực, khí tài và tiền bạc. Các nguồn lực của Tây Ban Nha là sự giàu có thịnh vượng, quân đội và hạm đội to lớn; các nhược điểm của nó là cấu trúc bất bình của nền tài chính, dù tính chất trọng đại của nó, kích thước to lớn ì ạch và sự chậm chạp của những con tàu.

Elizabeth khước từ việc chiến đấu theo cách của Tây Ban Nha, duy trì quân đội của bà ở ngoài vòng xung đột. Thay vì thế, bà tấn công vào những yếu điểm của Tây Ban Nha với những thế mạnh của mình: hủy diệt những chiến thuyền Tây Ban Nha với những con tàu nhỏ, tàn phá một cách tồi tệ nền tài chính của nước này, sử dụng những hoạt động đặc biệt để hãm lại cỗ máy chiến tranh của nó. Bà có thể kiểm soát được hoàn cảnh bằng cách hạ thấp phí tổn của nước Anh trong khi làm cho nỗ lực chiến tranh ngày càng đắt giá đối với Tây Ban Nha. Cuối cùng, đã đến lúc Philip chỉ có thể thất bại: nếu hạm đội bị đánh chìm, ông ta sẽ suy sụp suốt nhiều năm, và thậm chí cả khi hạm đội chiến thắng, thắng lợi đó sẽ đến một cách đắt giá tới mức ông ta sẽ tự hủy diệt chính mình trong việc cố gắng khai thác nó trên đất Anh.

**Thấu hiểu:** Không một cá nhân hay nhóm nào hoàn toàn yếu kém hay hùng mạnh. Mỗi quân đội, bất kể nó có vẻ bất khả chiến bại thế nào, đều có một nhược điểm, một vị trí bỏ qua không được bảo vệ và không được phát triển. Tâm vóc tự bản thân nó nói cho cùng cũng có thể là một nhược điểm. Đồng thời, ngay cả nhóm yếu kém nhất cũng có một cái gì đó để dựa vào, một nguồn lực tiềm ẩn nào đó. Mục tiêu của bạn trong chiến tranh không chỉ đơn giản là tích lũy một đồng vũ khí, tăng cường hỏa lực để có thể thổi tung kẻ thù đi. Để xây dựng được điều đó rất lãng phí, đắt giá và khiến bạn dễ bị tổn hại với những cuộc tấn công theo kiểu du kích. Tiến thẳng tới kẻ thù với nắm đấm đập lại nắm đấm, hay sức mạnh đọ cùng sức mạnh, đều chẳng có tính chiến lược gì. Thay vì thế, trước tiên bạn phải đánh giá các yếu điểm của họ: các vấn đề chính trị nội bộ, tinh thần thấp kém, nền tài chính lung lay, sự kiểm soát tập trung thái quá, sự hoang tưởng của những người lãnh đạo. Trong khi cẩn thận giữ các nhược điểm của bạn nằm ngoài vòng xung đột và bảo quản sức mạnh của bạn cho đoạn đường dài, hãy đánh vào gót chân Achilles của kẻ thù hết lần này sang lần khác. Khi các yếu điểm của họ lộ ra và bị tấn công, họ sẽ mất tinh thần, và khi họ đã mệt mỏi, những yếu điểm mới lại lộ ra. Bằng cách xác định một cách cẩn trọng các thế mạnh và điểm yếu, bạn có thể hạ gục tên khổng lồ Goliath của bạn với một chiếc ná cao su.

*Sự phung phí làm cho tôi nghèo túng*

Ovid (43 Tr. CN – 17)

*Trong tất cả các điều này – trong việc chọn lựa dưỡng chất, địa điểm, khí hậu, chọn lựa sự thư giãn – đã có sẵn một bản năng để tự vệ. Không nhìn nhiều thứ, không nghe chúng, không để chúng tới gần là sự cần*



*thiết... Các khoản phí tổn lớn nhất là những khoản phí tổn nhỏ có tính chất thường xuyên nhất của chúng ta. Việc ngăn giữ, không để cho tới gần, là một khoản phí tổn – người ta không thể tự dối mình về điều này – một nguồn sức mạnh bị lãng phí vào những mục đích tiêu cực. Một dạng thức khác của sự khôn ngoan và sự tự vệ bao gồm việc phản ứng càng hiếm hoi càng tốt và rút lui khỏi những hoàn cảnh và những mối quan hệ mà trong đó, như thường lệ, người ta buộc phải đình chỉ sự tự do của mình, sáng kiến của mình, và trở thành một chất phản ứng đơn thuần.*  
***Ecce Homo, Friedrich Nietzsche, 1888***

## CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN

Hiện thực có thể được xác định bởi một chuỗi sắc nét các giới hạn về mọi sinh vật, mà ranh giới cuối cùng là cái chết. Chúng ta không có quá nhiều năng lượng để tiêu phí trước khi trở nên mệt mỏi; không có quá nhiều theo nghĩa thức ăn và các nguồn tiếp tế sẵn có khác; các kỹ năng và khả năng của chúng ta không thể đi xa lắm. Một con vật sống trong những giới hạn đó: nó không cố bay cao hơn hay chạy nhanh hơn hay sử dụng nguồn năng lượng vô hạn để tích lũy một đồng thức ăn, vì điều đó làm nó kiệt sức và khiến nó không còn sức tân công. Nó chỉ đơn giản sử dụng tốt nhất cái mà nó có. Chẳng hạn, một con mèo, thực hành theo bản năng việc tiết kiệm vận động và cử chỉ, không bao giờ nỗ lực một cách lãng phí. Tương tự, những người sống trong nghèo túng nhận thức rất chính xác về những hạn chế của họ: buộc phải sử dụng tốt nhất cái mà họ có, họ có tính sáng tạo vô hạn. Sự cần thiết là một tác động mạnh mẽ đến sự sáng tạo của họ.

Vấn đề đối mặt với chúng ta, những người sống trong các xã hội hoang phí, là chúng ta đã đánh mất ý thức về sự giới hạn. Chúng ta được che chắn một cách cẩn thận khỏi cái chết và có thể trải qua nhiều tháng, thậm chí nhiều năm, mà không hề nghĩ tới nó. Chúng ta hình dung ra một thời gian vô tận để tùy nghi sử dụng và dần trượt xa hơn khỏi hiện thực; chúng ta tưởng tượng ra một năng lượng vô tận để khai thác, cho rằng chúng ta có thể có cái mà mình muốn chỉ đơn giản bằng cách cố gắng hơn. Chúng ta bắt đầu nhìn mọi vật như là vô hạn định – thiện chí của bạn bè, khả năng giàu sang danh vọng. Thêm một vài khóa học, vài cuốn sách và chúng ta có thể mở rộng những thiên tài, kỹ năng của mình tới một mức để chúng ta khác biệt với những người khác. Kỹ thuật có thể biến mọi thứ thành điều có thể đạt được.

Sự phung phí làm cho chúng ta giàu có trong những giấc mơ, vì trong những giấc mơ không hề có giới hạn. Nhưng nó làm chúng ta nghèo nàn trong hiện thực. Nó khiến chúng ta mềm yếu và suy kiệt, chán chường với cái mà chúng ta có và cảm thấy cần có những cú sốc thường xuyên để nhắc nhở rằng chúng ta đang sống. Trong cuộc đời, bạn phải là một chiến binh, và chiến

tranh đòi hỏi sự thực tế. Trong khi những người khác có thể tìm thấy vẻ đẹp trong những giấc mơ vô tận, các chiến binh tìm thấy nó trong thực tại, trong sự nhận thức về các giới hạn, trong việc sử dụng tốt nhất cái mà họ có. Giống như con mèo, họ tìm cách tiết kiệm tốt đa các vận động và cử chỉ – cách thức để đem đến cho quả đấm của họ đạt được sức mạnh lớn nhất với tổn phí nỗ lực thấp nhất. Ý thức rằng thời gian của họ có hạn – rằng họ có thể chết vào bất cứ lúc nào – đặt họ vào thực tại. Có những việc họ không bao giờ có thể làm, những tài năng không bao giờ họ có, những mục tiêu không bao giờ họ đạt được; điều đó hầu như không làm họ bận tâm. Các chiến binh tập trung vào cái mà họ có, những sức mạnh mà họ sở hữu và phải sử dụng một cách sáng tạo. Biết được khi nào để chậm lại, để đổi mới, để tiết giảm, họ tồn tại lâu hơn các đối thủ. Họ hành động về [mục tiêu] dài hạn.

Xuyên suốt những năm cuối của nền thống trị của thực dân Pháp ở Việt Nam và suốt cuộc chiến tranh Việt Nam, người chỉ huy quân sự của nghĩa quân Việt Nam là tướng Võ Nguyên Giáp. Đầu tiên là Pháp và sau là Mỹ, ông đã chạm trán với một kẻ thù đầy nguồn lực, hỏa lực và sự huấn luyện trên cơ hơn rất nhiều. Quân đội của ông là một tập hợp nghèo nàn những người nông dân; họ có tinh thần, một ý tưởng sâu sắc về mục đích, nhưng hầu như không còn gì khác. Tướng Giáp không có xe tải để vận chuyển quân lương khí tài, và các phương tiện thông tin của ông là của thế kỷ 19. Một vị tướng khác hẳn sẽ cố gắng để đuổi kịp, và Tướng Giáp có những cơ hội – ông được Trung Quốc đề nghị giúp đỡ xe tải, điện đài, vũ khí và đào tạo – nhưng ông xem chúng là một cái bẫy. Không phải là vì ông không muốn tiêu phí ngân sách hạn chế của mình cho những thứ đó; rốt cuộc, ông tin thế, tất cả những thứ đó sẽ biến quân đội Việt Nam thành một phiên bản yếu kém của kẻ thù. Thay vì thế, ông chọn cách sử dụng tốt nhất cái mà ông có, biến những yếu điểm của quân đội mình thành những ưu điểm.

Xe tải có thể bị phát hiện từ bầu trời, và quân Mỹ có thể đánh bom chúng. Nhưng quân Mỹ không thể đánh bom con đường chuyên vận mà họ không thể thấy. Thế là Tướng Giáp khai thác những tiềm lực của mình, sử dụng một mạng lưới rộng lớn những dân công để mang vác nguồn tiếp tế. Khi gặp sông, họ vượt qua nó trên một chiếc cầu dây treo ngay bên dưới mặt nước. Cho đến tận ngày chiến tranh kết thúc, quân Mỹ vẫn muốn cố tìm xem bằng cách nào quân đội Việt Nam có thể tiếp tế cho các đoàn quân trên chiến trường.

Đồng thời, Tướng Giáp phát triển những chiến thuật du kích đột kích và bỏ chạy mang tới cho ông một tiềm năng to lớn để phá vỡ các tuyến tiếp tế của người Mỹ. Để chiến đấu, hành quân và chuyên vận tiếp tế, quân Mỹ dùng trực thăng, với sự cơ động to lớn. Nhưng cuộc chiến cuối cùng phải diễn ra trên mặt đất, và Tướng Giáp không ngừng sáng tạo trong việc sử dụng rừng

già để vô hiệu hóa không lực Mỹ, làm mất phương hướng lính đánh bộ Mỹ và nguy trang cho các cánh quân của ông. Ông không thể hy vọng thắng trong một trận đánh dàn quân chống lại vũ khí siêu cường của Mỹ, vì thế ông đặt nỗ lực vào các cuộc tấn công đẹp mắt, mang tính biểu tượng, làm mất tinh thần quân thù. Những cuộc tấn công đã chuyển về quê nhà tính chất phù phiếm của cuộc chiến tranh khi chúng xuất hiện trên màn ảnh truyền hình Mỹ. Với số tối thiểu mà ông có, ông đã tạo nên hiệu quả tối đa.

Có thể dự báo trước xu hướng của những quân đội dường như có lợi thế về tiền bạc, các nguồn lực và hỏa lực. Trông cậy vào trang thiết bị thay vì vào kiến thức và chiến lược, họ trở nên lười nhác về tinh thần. Khi vấn đề phát sinh, giải pháp của họ là tích góp nhiều hơn nữa cái mà họ đã có sẵn. Nhưng không phải cái mà bạn có sẽ mang chiến thắng đến cho bạn, mà là cách bạn sử dụng nó thế nào. Khi bạn có ít hơn, tự nhiên bạn sẽ giàu tính sáng tạo hơn. Sự sáng tạo tạo cho bạn một lợi thế hơn những kẻ thù dựa vào kỹ thuật; bạn sẽ học hỏi được nhiều hơn, có tính thích nghi hơn, và bạn sẽ vượt trội hơn họ. Do không thể lãng phí những nguồn lực giới hạn của bạn, bạn sẽ sử dụng chúng tốt. Thời gian sẽ là đồng minh của bạn.

Nếu bạn có ít hơn kẻ thù, đừng nản chí. Bạn luôn luôn có thể xoay chuyển hoàn cảnh bằng cách thực hành sự tiết kiệm hoàn hảo. Nếu bạn và kẻ thù tương đương nhau, việc nắm giữ nhiều vũ khí hơn không quan trọng bằng việc sử dụng tốt hơn cái mà bạn có. Nếu bạn có nhiều hơn kẻ thù, việc chiến đấu một cách tiết kiệm là điều lúc nào cũng có ý nghĩa quan trọng. Như Pablo Picasso nói: “Ngay cả khi bạn giàu có, hãy hành động như một người nghèo.” Người nghèo giàu tính sáng tạo hơn, và thường là vui vẻ hơn, vì họ đánh giá cao cái mà họ có và biết những hạn chế của mình. Đôi khi trong chiến lược bạn phải làm ngơ sức mạnh lớn hơn của mình và tự ép buộc bản thân đạt được tối đa từ cái tối thiểu. Ngay cả khi bạn có kỹ thuật, hãy chiến đấu, một cuộc chiến tranh của nông dân.

Điều này không có nghĩa là bạn hạ vũ khí hay không khai thác những lợi thế mà bạn có được về vật chất. Trong cuộc hành quân Cơn bão sa mạc, chiến dịch của Mỹ chống Iraq năm 1991, các chiến lược gia Mỹ đã vận dụng tối đa kỹ thuật cao cấp của họ, đặc biệt là ở trên không, nhưng họ không dựa vào điều này để giành thắng lợi. Họ đã học được bài học thất bại của họ trước đó 20 năm ở Việt Nam, và cách đánh của họ cho thấy một kiểu các chiến thuật nghi binh đánh lừa và việc sử dụng tính cơ động gắn liền với các lực lượng nhỏ hơn, giống như quân du kích. Sự kết hợp giữa kỹ thuật tiên tiến và sự tinh tường đầy sáng tạo này đã chứng tỏ tính tàn phá của nó.

Chiến tranh là sự cân bằng giữa các mục đích và các phương tiện: một vị tướng có thể có kế hoạch tốt nhất để đạt được một mục đích xác định, nhưng nếu ông ta không có những phương tiện để hoàn thành nó, kế hoạch của ông ta vô giá trị. Do vậy, các tướng lĩnh khôn ngoan trong các thời đại đã học

cách bắt đầu bằng cách xem xét các phương tiện họ có trong tay và phát triển chiến lược của họ từ những công cụ đó. Đó là cái đã khiến Hanibal trở thành một chiến lược gia xuất sắc: ông luôn luôn suy nghĩ trước hết về những cái đã có – thành phần cơ cấu của quân đội của mình và của kẻ thù, các tỷ lệ tương quan về bộ binh và kỵ binh, địa hình, tinh thần binh lính, thời tiết. Điều đó tạo cho ông nền tảng không chỉ cho kế hoạch của ông mà còn cho các mục đích mà ông muốn đạt được trong trận giao chiến cụ thể đó. Thay vì bị khóa chặt trong một cách đánh, như khá nhiều tướng lĩnh khác, ông thường xuyên điều chỉnh các mục đích của mình theo các phương tiện. Đó chính là lợi thế chiến lược mà ông sử dụng lặp lại nhiều lần.

Lần sau, khi tiến hành một chiến dịch, bạn hãy thử một thí nghiệm: đừng nghĩ tới các mục tiêu cũng như những giấc mơ đầy ao ước của bạn, và đừng vạch chiến lược của bạn lên mặt giấy. Thay vì thế, hãy suy nghĩ sâu sắc về cái mà bạn có – các công cụ và các chất liệu bạn sẽ phải sử dụng. Đặt bạn không phải vào những giấc mơ mà vào thực tại: nghĩ tới các kỹ năng của chính bạn, bất kỳ lợi thế chính trị nào bạn có thể có, tinh thần quân lính của bạn, việc bạn có thể sử dụng theo ý muốn một cách sáng tạo tới mức nào những công cụ của mình. Rồi, từ tiến trình đó, để cho các kế hoạch và các mục tiêu của bạn đơm hoa kết quả. Các chiến lược của bạn không chỉ có tính thực tế hơn, chúng còn có nhiều tính sáng tạo và hữu hiệu hơn. Mơ tới trước nhất cái mà bạn muốn và rồi có tìm ra những phương tiện để đạt được nó hay không, đó là một công thức của sự kiệt quệ, lãng phí và thất bại.

Đừng làm lần sự rẻ tiền với sự tiết kiệm hoàn hảo – số quân đội đã thất bại bởi việc chi tiêu quá ít cũng nhiều ngang với bởi việc chi tiêu quá nhiều. Khi người Anh tấn công Thổ Nhĩ Kỳ trong Thế chiến I, hy vọng sẽ đánh bật nó ra khỏi cuộc chiến và sau đó tấn công nước Đức từ phía đông, họ bắt đầu bằng cách điều một hạm đội để băng qua eo biển Dardanelles và tiến quân tới thủ đô Constantinople của Thổ. Hạm đội tiến triển rất tốt, nhưng sau nhiều tuần một số tàu bị đắm, số người chết nhiều hơn mức mong đợi, và chuyến mạo hiểm nói chung tỏ ra quá đắt giá. Vì thế người Anh hủy bỏ chiến dịch hải quân, quyết định thay vì thế sẽ đổ bộ một đội quân trên bán đảo Gallipoli và chiến đấu bằng đường bộ. Lộ trình này có vẻ an toàn và ít phí tổn hơn – nhưng nó lại trở thành một sự thất bại kéo dài hàng tháng, tổn thất hàng ngàn sinh mạng và cuối cùng chẳng đi tới đâu cả, vì quân đồng minh cuối cùng đã từ bỏ và rút lui quân đội của họ. Nhiều năm sau đó, khi các tư liệu của Thổ Nhĩ Kỳ bị tiết lộ, đã vén lên tấm màn bí mật rằng hạm đội của Anh đã suýt thành công: chỉ trong ngày một ngày hai nữa, nó sẽ phá vỡ các tuyến phòng ngự và Constantinople lẽ ra đã bị đánh bại. Toàn bộ cục diện của cuộc chiến lẽ ra đã thay đổi. Nhưng người Anh đã tiết kiệm thái quá; vào giây phút cuối, họ đã rút lại những cú đấm của mình, lo lắng về phí tổn. Cuối cùng, việc cố gắng chiến thắng với giá rẻ đã bị nâng lên tới một giá

đắt không ngờ.

*Mỗi giới hạn có giá trị của nó, nhưng một giới hạn đòi hỏi nỗ lực liên tục đặt ra một cái giá quá nhiều năng lượng. Tuy nhiên, khi đó là một giới hạn có tính tự nhiên (ví dụ như giới hạn mà do đó nước chỉ chảy xuôi xuống đồi), nó thiết yếu đưa tới sự thành công, bởi vì khi đó nó mang ý nghĩa là sự tiết kiệm năng lượng. Năng lượng – mà nếu làm khác đi sẽ bị tiêu tốn trong một cuộc đấu tranh vô ích với đối tượng – được vận dụng hoàn toàn cho lợi ích của vấn đề nằm trong tay, và sự thành công được bảo đảm.*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, khoảng thế kỷ 8 Tr. CN.***

Như vậy, sự tiết kiệm hoàn hảo ở đây không có nghĩa là tích trữ các nguồn lực của bạn. Đó không phải là tiết kiệm mà là sự keo kiệt chết người trong chiến tranh. Sự tiết kiệm hoàn hảo nghĩa là tìm ra một cơ hội bằng vàng, một cấp độ mà tại đó những cú đấm của bạn có tác dụng nhưng không làm cho bạn bị kiệt sức. Sự tiết kiệm thái quá sẽ khiến cho bạn kiệt sức hơn nhiều, vì chiến tranh sẽ kéo dài, các phí tổn tăng lên, nếu bạn không có khả năng tung ra một cú đấm dứt điểm.

Trong chiến đấu, có nhiều chiến thuật tự tàng ẩn bản thân trong sự tiết kiệm. Trước tiên đó là cách sử dụng thuật nghi binh, có phí tổn tương đối thấp nhưng có thể đưa tới những kết quả cao. Trong Thế chiến II, quân đồng minh đã sử dụng một loạt chiêu nghi binh phức tạp làm cho quân Đức phải chờ đợi một cuộc tấn công từ nhiều hướng khác nhau, buộc họ phải trải mỏng lực lượng. Chiến dịch Nga của Hitler đã bị làm cho suy yếu đi nhiều bởi nhu cầu phải duy trì những quân đoàn ở Pháp và vùng Balkans để đề phòng các cuộc tấn công ở đó – những cuộc tấn công không bao giờ đến. Sự nghi binh có thể là một quả cân đối trọng lớn lao cho bên yếu thế hơn. Các nghệ thuật của nó bao gồm việc tập hợp các tình báo viên, việc truyền bá thông tin, và việc sử dụng tuyên truyền để làm cho cuộc chiến tranh trở nên bị chán ghét hơn trong doanh trại kẻ thù.

Thứ hai, hãy tìm những kẻ thù mà bạn có thể đánh bại. hãy tránh những kẻ thù mà họ không có gì để mất bởi vì họ sẽ cố đánh bại bạn với bất cứ giá nào. Vào thế kỷ 19, Otto von Bismarck xây dựng thế lực của quân đội Phổ trên lưng của những đối thủ yếu hơn, chẳng hạn như quân Đan Mạch. Các chiến thắng dễ dàng sẽ nâng cao tinh thần, phát triển danh tiếng của bạn, tạo cho bạn động lực, và quan trọng hơn hết, không làm bạn tốn phí nhiều.

Sẽ có những lúc các trù tính không chính xác; cái có vẻ như một chiến dịch dễ dàng lại hóa ra khó khăn. Không phải tất cả mọi sự đều có thể dự đoán trước được. Điều quan trọng không chỉ là chọn lựa các trận chiến của bạn mà còn là bạn phải biết khi nào để chấp nhận những tổn thất và bỏ cuộc. Năm

1971, võ sĩ quyền Anh Muhammad Ali và Joe Frazier, cả hai đang ở đỉnh cao sự nghiệp, gặp nhau trong giải vô địch thế giới hạng nặng. Đó là một trận đấu đến kiệt sức, một trong những trận đấu gay cấn nhất trong lịch sử; Frazier thắng theo quyết định [của trọng tài] sau khi gần như hạ knock-out Ali ở hiệp 15. Nhưng cả hai đều bị thương nặng trong trận đấu; cả hai đều tung ra nhiều cú đấm kinh khủng. Muốn phục thù, Ali tìm được một cuộc tái đấu vào năm 1974 – một trận đấu kiệt sức 15 hiệp khác – và chiến thắng theo quyết định. Không võ sĩ nào thấy sung sướng, cả hai đều muốn có một kết quả thuyết phục hơn, thế là họ gặp lại nhau vào năm 1975, trong trận đấu nổi tiếng “Con chân động ở Manila”. Lần này Ali thắng ở hiệp 14, nhưng không người nào có thể giống như xưa được nữa: ba trận đấu đã ngốn của họ quá nhiều [sức lực], cắt ngắn sự nghiệp của họ. Lòng kiêu hãnh và sự giận dữ đã vượt khỏi mọi khả năng lý trí của họ. Đừng để bị rơi vào một cái bẫy như thế; hãy biết khi nào nên dừng lại. Đừng chiến đấu vì sự thất vọng hay lòng kiêu hãnh. Cái giá đặt cược quá cao.

Cuối cùng, không có thứ gì trong các vấn đề của con người mãi còn như cũ. Theo thời gian, hoặc các nỗ lực của bạn có xu hướng đi xuống – một dạng ma sát sẽ xuất hiện, từ các sự kiện bất ngờ ở bên ngoài hay từ các hành động của chính bạn – hoặc động lực sẽ giúp đưa bạn tiến lên. Lãng phí cái mà bạn có sẽ tạo ra sự ma sát, làm giảm đi năng lượng và tinh thần của bạn. Điều chủ yếu là bạn hãm chậm bản thân lại. Mặt khác, chiến đấu một cách tiết kiệm sẽ xây nên động lực. Hãy nghĩ tới nó khi tìm ra tầm mức của bạn – một sự cân bằng hoàn hảo giữa cái mà bạn có khả năng và công việc trong tay. Khi công việc mà bạn đang thực hiện không cao hay thấp hơn các tài năng của bạn vốn ngang tầm với bạn, bạn sẽ không kiệt sức, chán nản hay thất vọng. Đột nhiên bạn sẽ có một năng lượng và sức sáng tạo mới. Chiến đấu với sự tiết kiệm hoàn hảo giống như tấn công vào tầm mức đó – có ít trở kháng hơn trên con đường của bạn, năng lượng lớn hơn sẽ được giải phóng. Khá lạ lùng là, việc biết các hạn chế của bạn sẽ mở rộng các giới hạn đó ra; vận dụng tốt nhất từ cái mà bạn có sẽ khiến cho bạn có nhiều hơn nữa.

**Tư liệu:** *Giá trị của một sự vật đôi khi không nằm trong cái mà người ta đạt được với nó mà nằm trong cái người ta phải trả vì nó – cái giá mà chúng ta tốn phí.*

Friedrich Nietzsche (1844 – 1900)

**Hình ảnh:** *Một tay bơi. Dòng nước tạo ra trở lực; bạn chỉ có thể di chuyển không nhanh lắm. Một tay bơi đập mạnh vào mặt nước, cố dùng sức để tạo ra vận tốc – nhưng họ chỉ tạo ra những gợn sóng, tạo sự trở kháng trên đường bơi của mình. Một số khác quá yếu ớt, đập chân nhẹ đến nỗi hầu như họ không di chuyển. Những tay bơi tài giỏi quạt tay trên mặt nước với sự tiết*

*kiệm hoàn hảo, giữ cho mặt nước phía trước mặt êm ả và bằng phẳng. Họ di chuyển nhanh hết mức trong khả năng mặt nước cho phép và vượt qua những khoảng cách lớn hơn với một tốc độ đều đặn.*

## **HOÁN VỊ**

Không bao giờ có bất kỳ giá trị nào trong việc chiến đấu một cách hoang phí, nhưng luôn luôn là một điều khôn ngoan khi khiến cho đối thủ của bạn lãng phí các nguồn lực của họ càng nhiều càng tốt. Điều này có thể được thực hiện thông qua các chiến thuật tấn công và bỏ chạy, buộc đối thủ phải tiêu tốn năng lượng để rượt đuổi bạn. Dù cho anh ta nghĩ rằng một cú tấn công lớn sẽ hủy diệt bạn; rồi làm cho sự tấn công ấy bị sa lầy vào một cuộc chiến kéo dài trong đó anh ta đánh mất thời gian vào các nguồn lực quý giá của mình. Một đối thủ thất vọng bị suy kiệt năng lượng bởi những cú đâm không trúng đích chẳng bao lâu sẽ phạm sai lầm và tự bộc lộ sơ hở cho một cú phản công dữ dội.

## 9. XOAY CHUYỂN CUỘC DIỆN

### CHIẾN LƯỢC PHẢN CÔNG

*Động thủ trước – khởi đầu cuộc tấn công – thường sẽ đặt bạn vào thế bất lợi: bạn bộc lộ chiến lược và giới hạn các chọn lựa của mình. Thay vì thế, hãy khám phá sức mạnh của việc kiềm chế và để cho phía bên kia động thủ trước, tạo cho bạn sự linh hoạt để phản công từ bất kỳ góc độ nào. Nếu các đối thủ của bạn hiểu chiến, hãy dẫn dụ họ thực hiện một cuộc tấn công khinh suất – cuộc tấn công đưa họ tới một vị thế yếu. Học từ họ cách sử dụng sự thiếu kiên nhẫn, sự nôn nóng lao vào đối phương, như một cách để đẩy họ ra khỏi thế cân bằng và đánh ngã họ. Trong những khoảnh khắc khó khăn đừng thất vọng hay rút lui: bất kỳ hoàn cảnh nào cũng có thể xoay chuyển được. Nếu bạn biết cách kiềm chế, chờ thời điểm đúng để thực hiện một cuộc phản công bất ngờ, nhược điểm có thể biến thành sức mạnh.*

*Nếu kẻ thù muốn tiến, hãy linh động và tỏ ra yếu ớt để mời gọi chúng đến. Nếu kẻ thù muốn rút lui, hãy phân tán và mở một sinh lộ cho chúng rút lui. Nếu kẻ thù dựa vào một mặt trận hùng mạnh, hãy thiết lập mặt trận của chính bạn ở cách xa, giả vờ phòng thủ để quan sát chúng. Nếu kẻ thù dựa vào sự đáng sợ của chúng, hãy tỏ vẻ nể sợ suông nhưng thực chất xếp đặt kế hoạch trong khi chờ đợi chúng buông lời. Kéo chúng về trước và bao phủ lấy chúng, thả chúng ra rồi bắt chúng lại. Khai thác sự kiêu căng của chúng, lợi dụng sự lợi lỏng của chúng.*

***Văn bản Minh triều thế kỷ 17, Trích trong Đạo của nghệ phản gián, Ralph D. Sawyer***

### SỰ CÔNG KÍCH NGỤY TRANG

Tháng 9/1805, Napoleon Bonaparte đối diện với cuộc khủng hoảng lớn nhất cho tới lúc đó trong sự nghiệp của ông: Áo và Nga đã liên minh chống lại ông. Ở phía nam, các đạo quân Áo đang tấn công các đội quân Pháp chiếm đóng ở miền bắc nước Ý; ở phía đông, tướng Áo Karl Mack đang dẫn một lực lượng lớn tiến vào Bavaria (hiện nay là một bang miền nam nước Đức). Một đội quân Nga có lực lượng đáng kể dưới quyền chỉ huy của Tướng Mikhail Kutusov đang trên đường tới hợp quân với lực lượng của Mack, và lực lượng liên minh này, khi đã hợp nhất và mở rộng, sẽ tiến vào Pháp. Ở hướng đông thành phố Vienna, có nhiều quân Áo và quân Nga hơn đang chờ triển khai ở bất kỳ nơi nào cần đến. Lực lượng của Napoleon ít hơn phân nửa.



Kế hoạch của Napoleon là cố đánh bại lần lượt từng quân đội đồng minh một, sử dụng các đạo quân nhỏ hơn nhưng cơ động hơn để đánh họ trước khi họ hợp nhất lại. Khi tập hợp đủ quân để tạo nên một thế bí ở Ý, ông di chuyển vào Bavaria trước khi Kutusov có thể tới đó và buộc Mack phải đầu hàng một cách nhục nhã ở Ulm, với hầu như không một phát súng nổ (xem chương 6). Chiến thắng không đổ máu này là một kỳ tích, nhưng để khai thác nó tới đa, Napoleon cần đuổi kịp Kutusov trước khi ông ta được chi viện thêm các đạo quân Nga hoặc Áo. Với mục đích này, Napoleon điều phần lớn quân đội của ông về phía đông, hướng tới Vienna, hy vọng sẽ giăng bẫy chờ các lực lượng Nga đang rút lui. Nhưng cuộc truy đuổi bị sa lầy: thời tiết quá xấu, các đạo quân Pháp đã mệt mỏi, các viên thống chế phạm sai lầm, và quan trọng nhất, viên tướng cáo già Kutusov thông minh trong việc rút lui hơn là tấn công. Xoay sở tìm cách lảng tránh quân Pháp, ông ta tới thị trấn Olmutz, ở hướng đông bắc Vienna, nơi các lực lượng liên quân Áo-Nga còn lại đang đồn trú.

Hoàn cảnh lúc này đã đảo ngược: đột nhiên chính Napoleon là người đang trong cơn nguy khốn. Sức mạnh của các đạo quân của ông là tính cơ động; tương đối nhỏ, họ dễ tấn công cá nhân và hoạt động tốt nhất khi hành quân đủ gần với nhau để đến nhanh khi cần hỗ trợ lẫn nhau. Lúc này họ bị phân tán trong một tuyến trải dài từ Munich tới Vienna, nơi mà Napoleon đã chiếm sau chiến thắng với Mack tại Ulm. Những đạo quân này đói mệt và thiếu nguồn tiếp tế. Quân Áo đánh nhau với quân Pháp ở Bắc Ý đã từ bỏ chiến trường đó và đang rút lui – nhưng việc này buộc họ phải tiến về hướng đông bắc, ở vào thế đe dọa sườn phía nam của Napoleon. Ở hướng bắc, quân Phổ thấy rằng Napoleon đang gặp khó khăn, đang cân nhắc việc liên kết với quân đồng minh. Nếu điều này xảy ra, họ có thể tiến hành tàn phá các tuyến mở rộng về thông tin và tiếp tế của Napoleon – và hai quân đội đang di chuyển tới từ hướng bắc và hướng nam có thể nghiền nát lực lượng của ông. Các lựa chọn của Napoleon quá mông lung. Để tiếp tục truy đuổi Kutusov, Napoleon sẽ phải mở rộng hơn nữa các tuyến quân của ông. Ngoài ra, quân Nga và quân Áo lúc này đã lên tới 90.000 người và đang ở một vị trí đầy lợi thế ở Olmutz. Mặt khác, nếu ở lại, là nguy cơ bị nuốt dần bởi các cánh quân từ mọi phía. Rút lui dường như là giải pháp duy nhất, và đó là điều mà các tướng lĩnh của ông đề xuất, nhưng với thời tiết đang xấu đi (lúc đó là giữa tháng 11) và kẻ thù chắc chắn sẽ quấy nhiễu ông, điều đó cũng gây tổn thất nhiều. Và rút lui có nghĩa là chiến thắng ở Ulm của ông đã bị lãng phí – một cú đấm kinh khủng vào tinh thần binh sĩ của ông. Điều đó hiển nhiên sẽ mời gọi quân Phổ bước vào cuộc chiến, và những kẻ thù người Anh, nhìn thấy tình thế dễ tổn thương này của ông, có thể đi xa tới mức xâm lăng nước Pháp. Bất cứ con đường nào ông chọn dường như đều dẫn tới tai ương. Suốt nhiều ngày ông chìm vào suy tính, làm ngơ những lời khuyên can và miệt

mài trên những tấm bản đồ.

*Một bước chuyển tiếp tốc độ sang sự tấn công – lưới gươm lấp lánh của sự báo thù – là khoảnh khắc sáng chói nhất của sự phòng vệ.*

***Carl von Clausewitz 1780-1831***

Trong lúc đó, ở Olmutz, các chỉ huy quân Áo và Nga – trong số đó có Hoàng đế Áo Francis I và Sa hoàng trẻ tuổi Alexander I – theo dõi sự chuyển quân của Napoleon với sự hiếu kỳ và kích thích cực độ. Họ đã buộc ông vào nơi mà họ muốn; chắc chắn họ có thể bù đắp lại tai họa ở Ulm và trả đũa thêm vài trận. Ngày 25/11, quân trinh sát đồng minh báo cáo rằng Napoleon đã dời một phần lớn lực lượng tới Austerlitz, nằm giữa Vienna và Olmutz. Có vẻ như các lực lượng của ông đang chiếm cao điểm Pratzen, một vị trí có thể chuẩn bị cho trận chiến. Nhưng Napoleon chỉ có 50.000 quân; làm thế nào ông có thể hy vọng đối đầu với hơn 100.000 quân đồng minh? Ngay cả như thế, vào ngày 27/11, Francis I vẫn đề nghị ông đình chiến. Napoleon rất kinh hoàng, và ngay trong hoàn cảnh đó, đánh nhau đối với ông là một việc liều lĩnh. Thật ra, Francis đang cố kiếm thêm thời gian để hoàn toàn bao vây quân Pháp, nhưng không một viên tướng nào của quân đồng minh nghĩ rằng Napoleon có thể rơi vào cái mẹo lừa bịp ấy. Tuy nhiên, với sự kinh ngạc của họ, dường như Napoleon nôn nóng đi đến việc thỏa thuận. Đột nhiên Sa hoàng và các tướng lĩnh của ông ta có một ý nghĩ mới: ông ta đang sợ hãi, đang cố bám vào một cái phao bất kỳ nào đó. Nghi vấn này dường như phát sinh ngay lập tức khi, vào ngày 29/11, Napoleon từ bỏ cao điểm Pratzen gần như ngay khi ông vừa chiếm được nó, để chiếm một vị trí ở phía tây của nó, và bố trí lại liên tục kỵ binh của ông. Có vẻ như ông cực kỳ lúng túng. Ngày hôm sau, ông đề nghị một cuộc hội đàm với chính Sa hoàng. Thay vì thế, Sa hoàng cử tới một sứ thần. Người này báo cáo lại rằng Napoleon đã không thể che giấu sự sợ hãi và ngờ vực của ông. Ông ta có vẻ cáu kỉnh, xúc động, thậm chí quẫn trí. Các điều kiện cho việc đình chiến rất nghiêm ngặt, và dù Napoleon không đồng ý, ông lắng nghe một cách lặng lẽ, dường như đang kiểm chế, thậm chí có vẻ đe dọa. Điều này nghe hay như âm nhạc đối với đôi tai của vị Sa hoàng trẻ tuổi, người đang bốc lửa vì cuộc giao chiến đầu tiên của mình với Napoleon. Ông ta đã mệt mỏi vì chờ đợi.

Bằng cách từ bỏ cao điểm Pratzen, Napoleon dường như đã đặt mình vào một vị trí dễ bị thương tổn; các tuyến phía nam của ông yếu ớt; và lộ trình rút lui của ông, về hướng tây nam tới Vienna, đã bị lộ. Một quân đội đồng minh có thể chiếm cao điểm Pratzen, xoay trục về hướng nam để phá vỡ yếu điểm trong các tuyến quân của ông và chặn đứng đường rút lui, rồi di chuyển lên hướng bắc để bao vây quân đội của ông và tiêu diệt ông. Vì sao phải chờ đợi? Một cơ hội tốt hơn sẽ không bao giờ đến. Sa hoàng Alexander I và các

tướng lĩnh trẻ của ông ta thuyết phục được vị Hoàng đế Áo do dự và tiến hành cuộc tấn công.

*Khi đó, một ngẫu hứng đột ngột đến với William (trong trận đánh Hasting, năm 1066) gợi nên từ thảm họa đã ập xuống quân Anh ngay trong trận xung đột đầu tiên. Ông quyết định thử mưu chước và rút chạy, một mưu mẹo chưa từng được người Breton và Norman biết tới trong các thời kỳ trước đó. Theo lệnh ông, một phần đáng kể của lực lượng tấn công vòng lại và hỗn loạn rút đi. Quân Anh đã cho rằng, với nhiều lý do bào chữa về sự việc này hơn lần trước, kẻ thù đã thật sự hành quân, và lần thứ hai, một bộ phận lớn của họ phá vỡ phòng tuyến và đuổi theo các sư đoàn đang rút lui đó. Khi họ đang trên đường xuống sườn dốc, William lập lại phương thức cũ của mình. Bộ phận còn giữ nguyên của ông ập vào sườn của những kẻ truy đuổi, trong lúc những cánh quân và rút chạy vòng lại và tấn công vào mặt trước của quân Anh. Kết quả lại là một kết thúc đã được dự đoán trước: những hàng quân rối loạn của dân quân Anh bị bằm nhỏ ra, và rất ít hoặc không có người nào chạy thoát để quay lại với các viên chỉ huy của họ trên đỉnh đồi.*

***Lịch sử binh pháp thời Trung cổ, Sir Charles Oman, 1898***

Nó bắt đầu vào rạng sáng ngày 2/12. Trong khi hai sư đoàn nhỏ hơn đương đầu với quân Pháp từ hướng bắc, ghìm chân họ lại, một đoàn quân Nga và Áo tiến tới cao điểm Pratzen, chiếm nó, rồi chuyển xuống hướng nam, hướng vào điểm yếu của quân Pháp. Dù gặp sự kháng cự của kẻ thù ít quân hơn, họ nhanh chóng xuyên thủng qua chướng bao lâu sau đã có thể chiếm những vị trí cơ bản cho phép họ quay lên hướng bắc để bao vây Napoleon. Nhưng vào 9 giờ sáng, khi các cánh quân đồng minh cuối cùng (tất cả khoảng 60.000 quân) đang tiến tới cao điểm và hướng về phía nam, có tin đưa tới các viên chỉ huy quân đồng minh rằng một điều bất ngờ đã xảy ra: một lực lượng lớn quân Pháp mà họ đã không nhìn thấy ở bên ngoài cao điểm Pratzen đột ngột tiến về hướng đông, thẳng tới chính thị trấn Pratzen và trung tâm của các tuyến quân đồng minh.

Kutusov nhìn thấy mối nguy: quân đồng minh đã tiến quá nhiều vào các khoảng trống giữa các tuyến quân của Pháp đến nỗi họ đã để lộ trung tâm của chính họ. Ông ta cố gắng chuyển các cánh quân cuối cùng quay về hướng nam, nhưng đã quá muộn. Trước 11 giờ sáng, quân Pháp đã chiếm lại cao điểm. Tệ hơn, các cánh quân Pháp đã tiến lên từ hướng tây nam để chi viện cho vị trí phía nam và ngăn cản không cho quân đồng minh bao vây quân Pháp. Mọi sự đã xoay ngược lại. Xuyên qua thị trấn Pratzen, quân Pháp lúc này đang đổ vào trung tâm quân đồng minh và nhanh chóng vận động để cắt đứt đường rút lui của họ xuống hướng nam. Mỗi bộ phận của quân đội

đồng minh – hướng bắc, trung tâm và hướng nam – lúc này hoàn toàn bị cô lập với các bộ phận khác. Quân Nga ở vị trí xa nhất về phía nam cố rút lui xa hơn nữa về phía nam, nhưng hàng ngàn người đã bỏ mạng trong những hồ nước đóng băng và những đầm lầy trên đường rút. Tới 5 giờ chiều, sự thảm bại hoàn toàn kết thúc, và có lệnh ngừng bắn. Quân liên minh Áo-Nga đã chịu những thương vong khủng khiếp, hơn rất nhiều so với quân Pháp. Sự bại trận lớn đến mức quân đồng minh hoàn toàn sụp đổ; chiến dịch đã kết thúc. Bằng cách nào đó Napoleon đã chuyển bại thành thắng. Austerlitz là chiến thắng lớn nhất trong sự nghiệp của ông.

### **Diễn dịch**

Trong cơn khủng hoảng đưa tới trận đánh Austerlitz, những nhà cố vấn cho Napoleon và các viên thống chế chỉ nghĩ đến việc rút lui. Đôi khi tốt hơn, họ tin như thế, nên chấp nhận việc thất bại một cách sẵn lòng và tiếp tục ở thế phòng vệ. Ở phía bên kia là Sa hoàng và các đồng minh của ông ta, kẻ đã làm cho Napoleon suy yếu. Dù họ có chờ đợi để bao vây hay tấn công ngay lập tức, quân Pháp cũng chỉ ở thế phòng vệ mà thôi.

Ở giữa là Napoleon. Với tư cách là một chiến lược gia, một mặt ông đứng cao bên trên các cố vấn và thống chế của mình, và mặt khác, cao bên trên Sa hoàng và các tướng lĩnh đồng minh của ông ta. Sự ưu việt của ông nằm trong suy nghĩ rất linh động: ông không nhận thức chiến tranh trong phạm vi qua lại riêng biệt của sự phòng vệ hay tấn công. Trong tâm trí ông, chúng nối kết với nhau một cách chặt chẽ: một vị trí phòng ngự là cách tốt nhất để nguy trang một đội hình tấn công, một công cuộc phản công; một đội hình tấn công thường là cách tốt nhất để bảo vệ một vị trí yếu. Cái mà Napoleon đã thực hiện ở Austerlitz không phải là thoái lui hay tấn công mà là một cái gì đó tinh vi và sáng tạo hơn rất nhiều: ông hòa lẫn phòng ngự và tấn công để đặt một cái bẫy hoàn hảo.

*Khi kẻ địch phát hiện ra chúng đang trong một tình thế khó khăn và muốn giao tranh với ta trong một trận đánh quyết định, hãy chờ đợi; khi lợi thế thuộc về địch chứ không thuộc về ta, hãy chờ đợi; khi vẫn ở yên thì có lợi hơn và ai động thủ trước sẽ lâm vào nguy hiểm, hãy chờ đợi; khi hai bên thù địch giao tranh trong một trận đánh sẽ gây ra hậu quả tổn thương nặng hoặc thất bại, hãy chờ đợi; khi các lực lượng địch quân, dù đông đảo, không tin tưởng lẫn nhau và có xu hướng âm mưu chống đối nhau, hãy chờ đợi; khi chỉ huy của kẻ thù, dù khôn ngoan, bị khiếm khuyết bởi một trong những đội quân của ông ta, hãy chờ đợi.*

**Các mưu lược chiến tranh: 36 chước của Trung Hoa Cổ đại, bản dịch của Sun Hanchen, 1991**

Đầu tiên, khi đã chiếm Vienna, Napoleon tiến tới Austerlitz, hiển nhiên là để

tấn công. Điều đó làm quân Áo và quân Nga giật mình, mặc dù họ vẫn đông quân số hơn ông rất nhiều. Kế tiếp, ông lui lại và chiếm giữ một vị trí phòng ngự; rồi dường như ông chuyển dịch qua lại giữa tấn công và phòng ngự, tạo nên một vẻ ngoài đầy lúng túng. Trong cuộc hội đàm với viên sứ thần của Sa hoàng, ông tỏ vẻ bối rối một cách tội nghiệp. Tất cả là một tấn kịch do Napoleon thủ diễn, làm ra vẻ như ông yếu đuối và dễ bị tấn công. Những thủ thuật này đã đánh lừa được quân đồng minh, khiến họ quên mất sự thận trọng, lao thẳng tới Napoleon hoàn toàn không kiểm chế và để lộ rõ đường đi nước bước của họ. Vị trí phòng thủ của họ ở Olmutz hùng mạnh và có ưu thế đến mức chỉ có việc từ bỏ nó mới phá vỡ nó, và đó chính xác là điều mà Napoleon dẫn dụ cho họ thực hiện. Rồi, thay vì tự bảo vệ chống lại cuộc tấn công dữ dội của họ, bản thân ông cũng chuyển sang tấn công một cách đột ngột, một cuộc phản công. Khi thực hiện điều này ông đã thay đổi động lực của trận chiến không chỉ về mặt vật chất mà cả về mặt tâm lý: khi một quân đội đang tấn công đột nhiên phải chuyển sang phòng ngự, tinh thần của nó sụp đổ. Và thật sự là quân đồng minh phải kinh hãi, rút lui tới những hồ nước đóng băng mà Napoleon đã trù tính như là mộ địa lâu dài của họ.

Phần lớn chúng ta chỉ biết làm thế nào để chơi, hoặc tấn công hoặc phòng thủ. Hoặc chúng ta theo kiểu tấn công, tiến tới các mục tiêu của chúng ta trong một cú đẩy tuyệt vọng để đạt cái mà chúng ta muốn, hoặc chúng ta cố gắng một cách điên cuồng để tránh xung đột; và, nếu như buộc phải đối diện với nó, chúng ta chống đỡ nó một cách tốt nhất trong khả năng có thể. Không có cách nào trong hai cách tiếp cận này đạt hiệu quả khi nó bị tách rời khỏi nhau. Lấy tấn công làm nguyên tắc, chúng ta tạo nên những kẻ thù và hành động một cách hấp tấp liều lĩnh, đánh mất khả năng kiểm soát hành vi của chính bản thân; nhưng sự phòng ngự thường xuyên dồn chúng ta vào một góc kẹt, trở nên một thói quen tồi tệ. Trong bất kỳ trường hợp nào, chúng ta cũng có thể bị đoán trước được.

Thay vì thế, hãy xem xét một chọn lựa thứ ba, một phương thức theo kiểu Napoleon. Đôi lúc bạn có vẻ như dễ bị xâm hại và có tính phòng vệ, khiến các kẻ thù của bạn không xem bạn là một mối đe dọa, giảm thấp sự cảnh giác của họ. Khi đến đúng thời cơ, và bạn tìm ra được một khe hở, hãy chuyển ngay sang tấn công. Hãy kiểm soát sự tấn công của bạn và biến yếu điểm của mình thành một công cụ để nguy trang các dự tính. Trong một thời điểm nguy hiểm, khi những người xung quanh bạn chỉ nhìn thấy sự âm thầm và sự cần thiết phải rút lui, đó chính là lúc bạn ngửi thấy một cơ hội. Bằng cách làm ra vẻ yếu ớt, bạn có thể dẫn dụ các kẻ thù hung hãn xả hết ga lao tới bạn. Rồi nắm lấy phút lợi là cảnh giác đó bằng cách chuyển nhanh sang tấn công khi họ ít ngờ tới nó nhất. Dung hòa tấn công và phòng ngự theo cách thức linh động này, bạn sẽ ở phía trước các đối thủ của bạn một bước. Những cú đấm tốt nhất là những cú đấm mà họ không bao giờ nhìn thấy đến

từ đâu.

Có hai nguyên tắc chủ yếu của đối thủ trong trận chiến. Theo nguyên tắc đơn phương, tính cách của đối thủ được xem là mục tiêu khởi thủy của một cuộc tấn công hay phản công. Theo nguyên tắc song phương, tính cách của đối thủ được nhìn nhận không chỉ là một mục tiêu, mà còn là một công cụ. Chính nguyên tắc áp dụng song phương thể hiện một sự khác biệt về mặt chiến thuật giữa võ thuật [bujutsu] của Nhật và võ thuật của phương Tây. Ví dụ Lafcadio Heam, xem nguyên tắc này là một “ý tưởng có tính độc nhất vô nhị của Đông phương” đã hỏi, “Bộ nào phương Tây có thể nói thêm gì về cách giáo dục lạ lùng này: không bao giờ đem lực đối với lực, nhưng chỉ định hướng và lợi dụng sức mạnh của cú tấn công; để quật ngã đối thủ đơn thuần bởi chính sức mạnh của y — để tiêu diệt y duy chỉ bởi những nỗ lực của chính y?” (Smith, 128)... Takuan, khi viết về kiếm thuật nói riêng, đã nói tới giá trị chiến lược của nguyên tắc song phương trong chiến lược phản công chống lại một đối thủ, khi ông khuyên các môn sinh của mình hãy “lợi dụng sự tấn công của y bằng cách quay nó trở lại y. Khi đó, thanh gươm của y định giết người trở thành của chính người và nó sẽ đâm vào chính bản thân đối thủ. Trong thiên điều này được biết như là “nắm lấy ngọn giáo của kẻ thù và dùng nó làm vũ khí để giết y” (Suzuki, 96). Các trường phái nhu thuật cổ điển rất đồng cảm với vấn đề này... Nhu thuật [ju-jutsu], như tên của nó hàm ý, dựa vào nguyên tắc đem sự mềm mại hay linh hoạt để chống lại sự cứng rắn hay cứng nhắc. Bí mật của nó nằm trong việc giữ cho thân thể của một người chứa đầy khí [ki], với sự linh hoạt ở tứ chi, và trong việc luôn nhanh chóng chuyển sức mạnh của đối thủ thành sức mạnh của chính mình, chiếm lợi thế với việc sử dụng tối thiểu các lực cơ bắp của chính mình.

**Những bí mật về Samurai, Oscar Ratti và Adele Westbrook, 1973**

*Bất kể hoàn cảnh và tình huống có vẻ tuyệt vọng đến thế nào, đừng tuyệt vọng. Khi có mọi thứ để sợ, đừng e sợ. Khi bị những nguy hiểm vây quanh, đừng sợ bất kỳ điều nào trong số đó. Khi không có một tiềm lực nào cả, hãy nương tựa vào khả năng xoay xở. Khi kinh ngạc, hãy nắm lấy kẻ thù chính bởi sự kinh ngạc.*

Binh pháp, Tôn Tử (thế kỷ 4 Tr. CN)

## **NHU THUẬT**

Năm 1920, Đảng Dân chủ đề cử thống đốc bang Ohio James Cox làm ứng viên của bang để kế vị tổng thống Woodrow Wilson. Đồng thời, bang này

cũng đề cử Franklin Delano Roosevelt 38 tuổi làm phó ứng cử viên tổng thống của mình. Roosevelt đã phục vụ với tư cách phó bí thư về hải quân dưới quyền Wilson; quan trọng hơn, ông là em họ của Theodor Roosevelt, vẫn còn rất nổi tiếng sau nhiệm kỳ tổng thống của ông trong thập niên đầu của thế kỷ.

Ứng cử viên của Đảng Cộng hòa là Warren G. Harding, và chiến dịch vận động là một cuộc chạy đua đến kiệt sức. Phe Cộng hòa có nhiều tiền; họ tránh nói về các vấn đề và thổi phồng hình ảnh bình dân của Harding. Cox và Roosevelt đối phó lại phe Cộng hòa bằng cách tiến hành một cuộc tấn công sôi nổi, chiến dịch của họ dựa trên một vấn đề đơn lẻ của Wilson: việc Mỹ gia nhập vào Liên Hiệp Quốc, mà họ hy vọng là sẽ mang lại hòa bình và sự thịnh vượng. Roosevelt đi vận động khắp đất nước, tung hết diễn văn này đến diễn văn khác – với ý tưởng là chống lại tiền bạc của phe Cộng hòa bằng nỗ lực tuyệt đối. Nhưng cuộc đua này là một tai họa: Harding thắng cử với số phiếu thắng lớn nhất trong lịch sử bầu cử Mỹ.

Năm sau đó, Roosevelt bị bệnh bại liệt và hai chân không còn cử động được. Đến ngay sau chiến dịch tranh cử đầy rủi ro năm 1920, căn bệnh đánh dấu một bước ngoặt trong cuộc đời ông: đột nhiên ý thức về sự mong manh của thể chất và sự khả tử của mình, ông co mình và tự kiểm điểm lại. Thế giới của các chính trị gia đòi bại và đầy bạo lực. Để thắng một cuộc tuyên cử, người ta làm bất cứ điều gì, tự hạ thấp mình trong mọi kiểu tấn công cá nhân. Người công chức di động trong thế giới này chịu một áp lực phải trở nên vô liêm sỉ không khác chi mọi kẻ khác; và để sống sót tốt nhất trong phạm vi có thể của anh ta – nhưng cách tiếp cận đó không phù hợp với tính cách của Roosevelt và nó đã làm ông mất mát quá nhiều về thể chất. Ông quyết định sáng tạo ra một phong cách chính trị khác hẳn, một phong cách phân biệt ông khỏi đám đông và tạo cho ông một lợi thế bất biến.

Năm 1932, sau một nhiệm kỳ với tư cách thống đốc New York, Roosevelt tranh cử với tư cách ứng cử viên tổng thống của Đảng Dân chủ chống lại tổng thống đương chức thuộc phe Cộng hòa Herbert Hoover. Đất nước đang nằm trong cuộc Suy thoái, và Hoover dường như không có khả năng giải quyết nó. Với thành tích yếu kém đó, phòng ngự là một vai trò khó diễn đối với ông ta, và giống như những người phe Dân chủ năm 1920, ông ta tấn công Roosevelt một cách sôi nổi với tư cách một người xã hội chủ nghĩa. Tới lượt mình, Roosevelt đi khắp đất nước, nói lên những ý tưởng của ông về việc đưa nước Mỹ ra khỏi cuộc Suy thoái. Ông không đưa ra nhiều điều cụ thể, mà cũng không đáp lại các cuộc tấn công của Hoover một cách trực tiếp – nhưng ông đã bộc lộ được sự tự tin và năng lực. Trong khi đó, Hoover có vẻ ồn ào và hung hăng. Cuộc Suy thoái có lẽ đã ấn định thất bại của ông ta bất kể ông ta làm gì, nhưng ông thua lớn hơn dự kiến: tầm cỡ chiến thắng của Roosevelt – gần như là một cơn lũ quét – làm kinh ngạc tất cả không chừa

một ai.

Trong những tuần sau cuộc bầu cử, về cơ bản Roosevelt trốn khỏi tầm quan sát của công chúng. Dần dà, những kẻ thù của ông bắt đầu lợi dụng sự vắng mặt đó để tấn công ông, tung tin rằng ông chưa chuẩn bị cho sự thách thức của công việc. Những lời chỉ trích trở nên sắc bén và hung hăng. Tuy nhiên, trong lễ nhậm chức của mình, Roosevelt đã đọc một bài diễn văn đầy phấn khích, và trong những tháng đầu tiên ở văn phòng, hiện được biết tới như là “Một trăm ngày”, ông chuyển từ vẻ ngoài kém năng động sang một sự tấn công đầy sức mạnh, nhanh chóng thông qua việc lập pháp khiến đất nước cảm thấy như thể cuối cùng một điều gì đó đã được thực hiện. Cuộc bắn tia chấm dứt.

Suốt vài năm kế tiếp, mô hình này được tái diễn lặp đi lặp lại. Roosevelt đối mặt với sự chống đối: chẳng hạn, Tòa thượng thẩm thường lật đổ các chương trình của ông, và kẻ thù ở mọi phía (Thượng nghị sĩ Huey Long và lãnh đạo lao động John L. Lewis ở cánh tả, Mục sư Charles Coughlin và những doanh nhân giàu sụ ở cánh hữu) thường tung những chiến dịch thù địch trên báo chí. Roosevelt thoái lui, nhường lại ánh hào quang sân khấu. Với sự vắng mặt của ông, các cuộc tấn công dường như bốc hơi nghi ngút, và các cố vấn của ông hoảng sợ – nhưng Roosevelt chỉ chờ cơ hội tốt của ông. Ông biết, cuối cùng mọi người sẽ mệt mỏi với những cuộc tấn công và những lời cáo buộc vô tận đó, ông biến chúng thành [những cáo buộc] một chiều. Rồi – thường là một hoặc hai tháng trước thời gian bầu cử – ông lại tiếp tục cuộc tấn công, bảo vệ thành tích của ông và tấn công các đối thủ một cách đột ngột và mạnh mẽ đủ để nắm bắt sự bất cẩn của họ. Sự đúng lúc cũng làm công chúng choáng váng, lôi kéo sự chú ý của họ về phía ông.

Trong những thời kỳ Roosevelt im lặng, các cuộc tấn công của các đối thủ của ông nổi lên và trở nên ngày càng ồn ào léo nhéo – nhưng điều đó chỉ mang đến cho ông chất liệu mà sau đó ông có thể sử dụng, lợi dụng sự ảo tưởng của họ để làm cho họ trở nên lố bịch. Ví dụ nổi tiếng nhất về điều này xảy ra vào năm 1944, khi ứng cử viên tổng thống của phe Cộng hòa năm đó, Thomas Dewey, tiến hành một loạt tấn công cá nhân vào Roosevelt, nghi vấn về các hoạt động của vợ ông, các con trai ông, và thậm chí cả con chó săn nhỏ Fala của ông, mà Dewey tố cáo rằng đã được nuông chiều trên khoản chi của những người đóng thuế. Roosevelt đã phản đối lại trong một bài diễn văn vận động:

“Những nhà lãnh tụ Cộng hòa đã không thỏa mãn khi tiến hành những cuộc tấn công cá nhân vào tôi – hay các con trai tôi – giờ họ còn lôi cả con chó nhỏ Fala của tôi vào cuộc. Khác với những thành viên của gia đình tôi, Fala phần nộ vì điều này. Khi nó biết rằng những cây bút hư cấu phe Cộng hòa đã bịa đặt ra câu chuyện rằng tôi đã bỏ quên nó lại trên một hòn đảo Aleutian và đã cử một chiến khu trực hạm quay lại tìm nó – với phí tổn cho những người



đóng thuế là khoảng 2 hoặc 3, hoặc 8 hoặc 20 triệu đô la – linh hồn Scotland của nó đã phân rã. Nó không còn là con chó như trước kia kể từ lúc đó. Tôi đã quen với việc nghe những lời dối trá hiểm độc về bản thân mình, nhưng tôi nghĩ tôi có quyền phản đối những phát biểu bôi nhọ về con chó của tôi”

*Để thực hiện các cuộc hành quân, quân đội phải coi trọng sự tĩnh tại hơn là di động. Nó không hé lộ một đội hình nào khi ở yên nhưng lại bộc lộ nó ra khi di chuyển. Khi một cuộc di chuyển vội vã dẫn tới việc lộ đội hình của một quân đội, nó sẽ trở thành nạn nhân của kẻ thù. Không di chuyển, hổ và báo không rơi vào bẫy rập, nai không chạy vào bẫy gài, chim không sa vào lưới, cá và rùa không mắc câu. Tất cả những con vật này trở thành con mồi của con người bởi vì chúng di chuyển. Do đó, người khôn ngoan đánh giá cao trạng thái tĩnh tại. Bằng cách giữ trạng thái tĩnh tại, anh ta có thể xua tan sự liều lĩnh và đối phó với kẻ thù táo tợn. Khi kẻ thù để lộ ra một đội hình dễ bị xâm hại, nắm lấy cơ hội để tiêu diệt nó. Quyển sách của thầy Weilliao nhận xét: “Quân đội giành chiến thắng nhờ sự tĩnh tại”. Thật sự, quân đội không nên di chuyển mà không cẩn trọng cân nhắc, nhất là không có hành động bòn chôn.”*

***Các mưu lược chiến tranh: 36 chước của Trung Hoa cổ đại, bản dịch của Sun Hanchen, 1991***

Buồn cười nhưng đầy sức công phá, bài diễn văn cũng hiệu quả một cách tàn nhẫn. Và làm sao các đối thủ của ông đáp trả lại nó khi nó trích dẫn những lời của chính họ để tấn công lại họ? Năm này sang năm khác, các đối thủ của Roosevelt tự làm kiệt sức mình trong việc tấn công ông, ghi điểm vào những thời khắc không quan trọng và đánh mất phiếu thắng hết đợt bầu cử này sang đợt khác vào tay ông.

### **Diễn dịch**

Roosevelt không thể chịu nổi cảm giác bị dồn vào góc tường, không còn quyền chọn lựa. Điều này một phần do bản chất năng động của ông; ông thích dựa vào các tình huống, thay đổi phương hướng một cách nhẹ nhàng khi cần thiết. Nó cũng đến từ các giới hạn về thể chất của ông – ông ghét cảm giác bị bao vây và tuyệt vọng. Lúc đầu, khi Roosevelt vận động theo cách gây hấn thông thường của các chính trị gia Mỹ, biện hộ cho mình và tấn công các đối thủ, ông cảm thấy bị thui chột một cách vô vọng. Thông qua kinh nghiệm, ông hiểu được sức mạnh của sự kiềm chế. Lúc bấy giờ, ông để cho các đối thủ của mình động thủ trước: dù bằng việc tấn công ông hay bằng việc kể lể các chi tiết về vị thế của chính họ, họ sẽ tự bộc lộ bản thân, trao cho ông những khe hở để sử dụng lời nói của chính họ chống lại họ sau đó. Bằng cách giữ im lặng dưới những cuộc tấn công của họ, ông kích động cho họ đi quá đà (không có gì dễ giận hơn việc khiêu chiến với một kẻ nào

đó mà không có một phản ứng nào đáp trả) và kết thúc bằng sự léo nhéo ồn ào và phi lý, điều có vai trò rất tồi tệ trước công chúng. Một khi sự tấn công của chính họ đã làm cho họ dễ bị xâm hại, Roosevelt sẽ xuất hiện để ra đòn sát thủ.

Phong cách của Roosevelt có thể giống với nhu thuật, nghệ thuật tự vệ của người Nhật. Trong môn nhu thuật, một đấu sĩ như các đối thủ bằng cách giữ sự bình thản và kiên nhẫn, khiến cho họ có hành động tấn công trước. Khi họ xông vào để tấn công hay tóm chặt lấy anh ta – để kéo hoặc đẩy, đấu sĩ đó di động theo họ, sử dụng sức mạnh của chính họ để chống lại họ. Khi anh ta khéo léo bước lên hay lùi lại vào đúng thời điểm, sức mạnh của động lượng của chính họ sẽ đẩy họ ra khỏi thế thăng bằng: thông thường là họ ngã thật sự, và thậm chí nếu không ngã, họ cũng dễ cho bản thân dễ bị tấn công bởi một cú phản công. Sự hung hăng trở thành yếu điểm của họ, vì nó đưa họ tới một cuộc tấn công quá rõ ràng, bộc lộ chiến lược của họ, và khiến cho việc dừng lại của họ trở nên khó khăn.

Trong chính trị, phong cách nhu thuật có những lợi ích vô tận: nó trao cho bạn khả năng chiến đấu mà dường như không phải tấn công. Nó tiết kiệm năng lượng, vì đối thủ của bạn mệt trong khi bạn vẫn đứng bên trên cuộc xung đột. Và nó mở rộng các lựa chọn của bạn, cho phép bạn xây lên từ cái mà họ trao cho bạn.

Sự hung hăng có bản chất giả tạo: nó vốn che đậy sự yếu kém. Kẻ hung hăng không thể kiểm soát các cảm xúc của mình. Họ không thể chờ tới thời điểm đúng, không thể thử những cách tiếp cận khác, không thể dừng lại để suy nghĩ tìm cách làm thế nào cho kẻ thù kinh ngạc. Trong đợt tấn công đầu tiên đó, họ có vẻ mạnh mẽ, nhưng cuộc tấn công càng kéo dài, nhược điểm tiềm tàng của họ càng trở nên rõ ràng và họ càng mất an toàn. Nóng vội và động thủ trước là chuyện dễ dàng, nhưng trong việc kiềm chế, nhẫn nại để cho kẻ khác ra tay trước có nhiều sức mạnh hơn. Sức mạnh bên trong này gần như luôn luôn chiến thắng sự hung hăng bề ngoài.

Thời gian ở về phía bạn. Hãy làm cho những đòn phản công của bạn nhanh và đột ngột – như con mèo bò trên những bàn chân đã thu móng vuốt để đột ngột vồ lấy con mồi của nó. Biến nhu thuật thành phong cách của bạn trong hầu hết mọi thứ bạn làm: đó là cách thức bạn đáp trả lại sự gây hấn trong cuộc sống đời thường; cách thức bạn đối diện với những tình huống. Hãy để các sự kiện đến với bạn, tiết kiệm thời gian và năng lượng quý báu cho những khoảnh khắc ngắn ngủi khi bạn bùng lên với đòn phản công.

*Chiến lược tốt nhất trong chiến tranh là hoãn các cuộc hành quân cho tới khi sự tan rã tinh thần của kẻ thù giúp cho việc tung ra quả đấm chết người vừa khả dĩ vừa dễ dàng.*

Vladimir Lenin (1860 – 1924)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Nhiều ngàn năm trước, vào buổi bình minh của lịch sử quân sự, nhiều chiến lược gia khác nhau thuộc các nền văn hóa khác nhau đã nhận ra một hiện tượng đặc thù: trong chiến trận, phía phòng vệ thường thắng vào phút cuối. Dường như có nhiều nguyên nhân cho vấn đề này. Đầu tiên, khi bên gây hấn thực hiện các cuộc tấn công, nó không còn cất giữ được những bất ngờ – bên phòng vệ có thể thấy rõ ràng chiến lược của nó và có hành động tự vệ. Thứ hai, nếu bên phòng vệ có thể bằng cách nào đó đẩy lui được cuộc tấn công ban đầu này, bên gây hấn sẽ ở vào một vị trí yếu thế; quân đội của nó sẽ bị rối loạn và kiệt quệ. (Cần nhiều năng lượng để chiếm đất hơn là giữ đất). Nếu bên phòng vệ có thể lợi dụng điểm yếu này để tung ra một cuộc phản công, thông thường nó sẽ buộc bên gây hấn phải rút lui.

Dựa vào những quan sát này, nghệ thuật phản công đã phát triển. Các nguyên lý cơ bản của nó là để cho kẻ thù động thủ trước, chủ động như cho y tiến hành một cuộc tấn công tiêu hao năng lượng và làm mất cân bằng các tuyến, rồi lợi dụng yếu điểm và sự rối loạn của y. Nghệ thuật này được cải tiến bởi các lý thuyết gia như Tôn Tử và được thực hành tới độ hoàn hảo bởi những nhà chỉ huy như Philip ở Macedon.

Trên thực tế, sự phản công là nguồn cội của chiến lược hiện đại. Một ví dụ có thật đầu tiên về một cách tiếp cận gián tiếp với chiến tranh, đó là kết quả của một bước đột phá chủ yếu trong tư duy: thay vì tàn bạo và trực tiếp, sự phản công tinh vi và đầy mưu mẹo, sử dụng năng lượng và sự hiểu chiến của kẻ thù để đưa y tới thất bại. Dù là một trong những chiến lược lâu đời và cơ bản nhất trong tiến hành chiến tranh, theo nhiều khía cạnh, nó vẫn còn là cách thức hữu hiệu nhất và đã chứng tỏ có thể thích ứng cao độ với các điều kiện hiện đại. Đó là chiến lược chọn lựa của Napoleon Bonaparte, T. E. Lawrence, Erwin Rommel và Mao Trạch Đông.

Nguyên tắc phản công có thể được vận dụng một cách vô tận cho bất kỳ một môi trường cạnh tranh hay dạng thức xung đột nào, vì nó dựa vào những chân lý xác định về bản chất con người. Chúng ta vốn là những sinh vật thiếu kiên nhẫn. Chúng ta thấy khó mà chờ đợi; chúng ta muốn các tham vọng của mình phải được thỏa mãn càng nhanh càng tốt. Đây là một yếu điểm to lớn, vì nó có nghĩa là trong bất kỳ điều kiện sẵn có nào, chúng ta thường tiến hành mà không suy nghĩ đầy đủ. Trong việc tấn công lên phía trước, chúng ta hạn chế những lựa chọn của mình và tự mang rắc rối vào người. Trái lại, sự nhẫn nại, đặc biệt trong chiến tranh, đem tới những khoản lãi vô hạn: nó cho phép chúng ta tìm ra những cơ hội, ấn định thời cơ cho một cú phản công có thể khiến cho kẻ thù sững sờ kinh ngạc. Một người có thể nằm đó và chờ đợi cho tới đúng lúc để hành động sẽ gần như luôn luôn

chiếm ưu thế đối với những kẻ bị cuốn theo sự nóng vội tự nhiên của họ.

### **CÁI BÃY HEFFALUMP**

Piglet và Pooh đã bị rơi vào một cái hố trên nền rừng. Chúng đồng ý rằng đó thật sự là một cái bẫy heffalump, nó làm Piglet nôn nao. Nó tưởng tượng rằng một con heffalump [một sinh vật tưởng tượng giống như voi] đang đi ngang gần đó: Heffalump (hả hê): “Hô hô!” Piglet (cẩn thận): “Ai chà chà, ai chà chà!” Heffalump (ngạc nhiên, không chắc vào bản thân lắm): “Hô hô!” Piglet (còn cẩn thận hơn): “E hèm, e hèm!” Heffalump (bắt đầu nói hô hô rồi chuyển nó thành một con ho): “Hừm! Chuyện này là sao đây?” Piglet (ngạc nhiên): “Chào! Đây là một cái bẫy tở làm, và tở chờ cho một con Heffalump rơi vào đó” Heffalump (rất thất vọng): “Ồ!” (sau một lúc lâu im lặng): “Cậu chắc chứ?” Piglet: “Chắc.” Heffalump: “Ồ!” (căng thẳng): “Tở, tở nghĩ đó là cái bẫy tở đã làm để bắt con piglet.” Piglet (ngạc nhiên): “Ồ, không!” Heffalump: “Ồ!” (một cách hỏi lỗi): “Vậy hẳn tở đã làm rồi.” Piglet: “Tở cho là vậy.” (lịch sự): “Tở rất tiếc.” (nó tiếp tục gặm gừ). Heffalump: “Ờ, ờ, tở cho là tốt hơn tở nên quay về?” Piglet (cẩn thận nhìn lên): “Thế à?” Tốt, nếu cậu trông thấy Christopher Robin ở đâu đó, hãy bảo tở cần gặp cậu ấy.” Heffalump (nôn nao muốn làm vừa lòng): “Tất nhiên! Tất nhiên!” (Nó vội vã đi khỏi). Pooh (kẻ không ra mặt ở đó, nhưng chúng ta có thể thấy rằng chúng ta không thể làm gì mà không có nó): “Ồ, Piglet, cậu thật dũng cảm và thông minh!” Piglet (khiêm tốn): “Không có gì đâu, Pooh.” (Và rồi, khi Christopher Robin tới, Pooh có thể kể cho anh ta nghe mọi chuyện.)

**Ngôi nhà ở góc rừng Pooh, A. A. Milne, 1928**

Khái niệm về “lây lan” áp dụng cho nhiều thứ: ví dụ, việc ngáp và buồn ngủ. Thời gian cũng có thể “lây lan”. Trong một trận đánh lớn, khi kẻ thù bồn chồn và cố đưa tới một kết thúc nhanh chóng cho trận đánh. Thay vì chú ý, hãy vờ như bạn không có nhu cầu chấm dứt trận đánh. Khi đó kẻ thù sẽ bị tác động bởi sự bình thản của bạn và trở nên ít cảnh giác. Khi sự “lây lan” này xảy ra, hãy nhanh chóng thực hiện một cuộc tấn công mạnh mẽ để đánh bại kẻ thù... Cũng có khái niệm “làm cho say sưa”, tương tự như khái niệm “lây lan”. Bạn có thể làm cho đối thủ thấy chán nản, hay nhu nhược tinh thần.

**Ngũ Luân Thư, Miyamoto Musashi, 1584 – 1745**

Bước đầu tiên trong việc làm chủ thuật phản công là làm chủ bản thân, và đặc biệt là khuynh hướng trở nên giàu cảm xúc trong xung đột. Khi tuyển thủ bóng chày Ted Williams chơi các trận chủ yếu trong giải liên đoàn với

đội Boston Red Sox, anh hay nhìn xung quanh. Lúc này anh là thành viên của một đội ưu tú – những tuyển thủ giỏi nhất của đất nước. Tất cả đều có tầm nhìn sắc sảo, phản xạ nhanh nhẹn và những cánh tay khỏe mạnh, nhưng tương đối có ít người trong bọn họ có thể kiểm soát được sự nôn nóng của mình ở vị trí phát bóng – và các tay ném bóng [pitcher] như mọi về yếu điểm ấy, mong cho họ nhảy lên với các cú ném bóng hỏng. Williams tự cách ly khỏi họ, và có lẽ đã biến mình thành *hitter* chân chính vĩ đại nhất trong lịch sử bóng chày, bằng cách phát triển sự kiên nhẫn và một kiểu phản công của *hitter*, anh có thể chờ đợi, tiếp tục chờ cú ném tốt nhất. Những tay ném bóng giỏi là những bậc thầy trong việc làm cho một *hitter* cảm thấy chán nản và dễ xúc động, nhưng Williams không cần mỗi câu: bất kể họ làm gì, anh chỉ đợi cú ném đúng cho mình. Thực tế, anh đã xoay ngược tình thế: với khả năng chờ đợi của mình, chính là tay ném bóng, chứ không phải anh, đã kết thúc một cách thiếu kiên nhẫn và ném sai đường bóng.

Khi đã học được tính kiên nhẫn, các chọn lựa của bạn đột nhiên mở rộng. Thay vì làm mình kiệt sức trong những cuộc chiến nhỏ, bạn có thể tiết kiệm năng lượng cho thời điểm đúng, lợi dụng các sai lầm của kẻ khác, và suy nghĩ cẩn trọng trong những hoàn cảnh khó khăn. Bạn sẽ nhìn thấy những cơ hội phản công ở nơi người khác mà vốn họ chỉ thấy việc bị bao vây hay rút lui.

Yếu tố cơ bản cho việc phản công thành công là giữ sự bình thản trong khi đối thủ chán nản và nổi cáu. Vào thế kỷ 16, ở Nhật đã phát sinh một kiểu chiến đấu mới lạ gọi là Shinkage: kiếm sĩ thường bắt đầu cuộc đánh nhau bằng cách bắt chước từng cử động của đối thủ, nhái theo từng bước chân của y, từng cái chớp mắt, từng điệu bộ, từng cú giạt người. Điều này khiến cho kẻ địch nổi khùng, vì y không thể đọc được những cử động của kiếm sĩ Shinkage hay biết được anh ta sắp sửa làm gì. Đến một lúc nào đó, y sẽ đánh mất sự kiên nhẫn và lao tới tấn công, giảm đi sự cảnh giác. Người võ sĩ Shinkage chắc chắn sẽ đỡ được cú tấn công này và tiếp sau đó tung ra một đòn quyết định.

Võ sĩ Shinkage tin rằng lợi thế trong một cuộc đấu kiếm sống còn không phải nằm ở sự tấn công mà ở sự thụ động. Bằng cách bắt chước các cử động của một đối thủ, họ có thể hiểu được chiến lược và suy nghĩ của y. Bằng sự thản nhiên và quan sát – sự kiên nhẫn – họ có thể xác định khi nào đối thủ của họ quyết định tấn công; khoảnh khắc đó sẽ hiện ra trong đôi mắt của y hoặc trong một cử động nhẹ của đôi tay. Càng trở nên nôn nóng và càng cố tấn công người võ sĩ Shinkage y càng mất cân bằng và dễ bị tổn thương hơn. Người võ sĩ Shinkage gần như là bất khả chiến bại.

Việc nhại theo người khác – đưa trả lại họ chính cái mà họ trao cho bạn – là một phương thức phản công hữu hiệu. Trong cuộc sống hàng ngày, việc nhại lại và sự thụ động có thể làm người khác bị mê muội, khiến họ giảm đi sự

phòng ngừa và để lộ bản thân cho sự tấn công. Nó cũng có thể làm họ nổi cáu và lúng túng. Ý nghĩ của họ trở thành của bạn; bạn đang hút cạn máu họ như một con ma cà rồng, về ngoài thụ động của bạn che đậy sự kiểm soát mà bạn đang tiến hành trên tâm trí họ. Đồng thời, bạn không cho họ biết gì về bạn; họ không thể nhìn xuyên thấu bạn. Sự phản công của bạn sẽ khiến cho họ hoàn toàn kinh ngạc.

Phản công là một chiến lược đặc biệt hữu hiệu chống lại cái gọi là “kẻ dã man” – một người đàn ông hay đàn bà đặc biệt hung hãn từ bản chất. Đừng để những kiểu người này đe dọa bạn; trên thực tế họ yếu ớt và dễ bị xỏ mũi quay như dế. Chơi khăm, trêu tức họ bằng cách tỏ vẻ như yếu ớt hay ngu ngốc, đong đưa trước mũi họ viễn cảnh về một thắng lợi dễ dàng.

Trong thời Chiến quốc ở Trung Hoa Cổ đại, nước Tề bị đe dọa bởi các lực lượng hùng hậu của nước Ngụy. Tướng nước Tề hỏi ý chiến lược gia nổi tiếng Tôn Tẫn (hậu duệ của Tôn Tử), Tôn Tẫn bảo rằng tướng nước Ngụy đã xem thường quân đội Tề, tin rằng binh sĩ của họ hèn nhát. Điều đó, ông bảo, là yếu tố cơ bản để chiến thắng. Ông đề xuất một kế hoạch: Tiến vào lãnh thổ nước Ngụy với một đội quân lớn và đốt hàng ngàn bếp lửa trại. Ngày kế đốt phân nửa số đó, ngày hôm sau đó lại đốt phân nửa của số hôm trước. Tin tưởng vào Tôn Tẫn, viên tướng Tề làm như ông bảo.

Dĩ nhiên là viên tướng Ngụy cẩn thận điều tra cuộc xâm lăng, và ông ta chú ý tới số bếp lửa giảm đi. Đã sẵn có thành kiến rằng quân Tề hèn nhát, ông ta nghĩ, điều này còn có nghĩa gì khác ngoài việc họ đã đào ngũ? Ông ta sẽ tiến lên với quân kị binh và nghiền nát quân đội yếu ớt này; bộ binh của ông ta sẽ theo sau, và họ sẽ tiến quân vào đất Tề. Tôn Tẫn, nghe báo về đội kỵ binh đang tiếp cận, trù tính xem họ đi nhanh đến mức nào, rồi rút lui và dàn quân ở một con đèo hẹp trên dãy núi. Ông cho đốn một thân cây to, lột vỏ ra rồi khắc lên đó: “Tướng Ngụy sẽ chết tại đây.” Ông đặt thân cây trên đường truy đuổi của quân Ngụy, rồi cho các cung thủ nấp vào hai bên đèo. Nửa đêm hôm đó, tướng Ngụy dẫn đầu đội kỵ binh, tới nơi thân cây nằm chắn ngang đường. Thấy trên đó có viết gì đấy; ông ta ra lệnh đốt đuốc lên để đọc. Ánh đuốc là một dấu hiệu và chỉ báo cho mục tiêu: các cung thủ Tề bắn như mưa xuống các kỵ sĩ Ngụy sụp bẫy. Viên tướng Ngụy, nhận ra mình đã bị mắc lừa, liền tự sát.

Tôn Tẫn đã đánh lừa được viên tướng Ngụy đó dựa trên sự hiểu biết về tính cách của ông ta – hung bạo và kiêu căng. Bằng cách biến các phẩm chất đó thành lợi thế của mình, nâng cao tham vọng và sự hung hãn của kẻ thù, Tôn Tẫn có thể kiểm soát tâm trí của con người đó. Bạn cũng vậy, nên tìm một trạng thái cảm xúc mà kẻ thù của bạn ít có khả năng kiểm soát nhất, rồi đưa nó lên bề mặt. Chỉ làm chút ít công việc về phần bạn, họ sẽ tự để lộ bản thân cho sự phản công của bạn.

*“Điều đó không thể nào làm được”*: Hàng ngàn người bảo bạn không thể nào làm điều đó; hàng ngàn người tiên đoán sự thất bại; hàng ngàn người chỉ ra cho bạn từng hiểm nguy đang chờ tiêu diệt bạn. Nhưng hãy cứ bắt tay vào việc kèm với một nụ cười. Cứ cởi áo khoác ra và hành động: Cứ cất cao tiếng hát rằng “không thể nào thực hiện”, và bạn sẽ làm.

***Con đường tới quyền lực; Những năm của Lyndon Johnson, tập 1, Robert A. Caro, 1990***

Ở thời đại chúng ta, bác sĩ chuyên khoa chăm sóc gia đình, Jay Haley, đã quan sát thấy rằng đối với nhiều người có bản tính khó chịu, hành động quá đáng là một chiến lược – một phương pháp để kiểm soát. Họ tự ban cho mình cái quyền hành động quá quắt và thác loạn. Nếu bạn nổi giận và cố ép họ dừng lại, bạn chỉ làm đúng điều mà họ muốn: họ muốn kêu gọi các cảm xúc của bạn và chiếm được sự chú ý của bạn. Trái lại, nếu bạn cứ việc để cho họ nổi điên nổi khùng, bạn đặt họ trong vòng kiểm soát nhiều hơn. Nhưng Haley phát hiện ra rằng nếu bạn khuyến khích hành vi khó chịu của họ, đồng ý với những ý nghĩ đầy ảo tưởng của họ, và đẩy họ đi xa hơn, bạn sẽ xoay ngược nguồn xung lượng. Đây không phải là cái mà họ muốn hay mong đợi; lúc này họ làm điều mà bạn muốn, điều mà từ đó tạo ra sự vui vẻ. Đó là chiến lược nhu thuật: bạn đang sử dụng năng lượng của họ để chống lại họ. Nói chung, việc khuyến khích mọi người làm theo chiều hướng tự nhiên của họ, chiều theo tham vọng hay chứng loạn thần kinh của họ sẽ giúp bạn kiểm soát họ nhiều hơn là việc chủ động cưỡng kháng lại. Hoặc họ sẽ tự mình lâm vào tình trạng rắc rối kinh khủng, hoặc họ trở nên cực kỳ bối rối và tất cả đều lọt vào tay của bạn.

Khi nào bạn thấy mình đang ở thế phòng vệ và gặp rắc rối, mối nguy hiểm lớn nhất là sự thôi thúc để phản ứng một cách thái quá. Thông thường, bạn sẽ cường điệu hóa sức mạnh của kẻ thù, xem mình yếu hơn so với thực tế của trường hợp đó. Một nguyên tắc cơ bản của sự phản công là không bao giờ coi một hoàn cảnh là tuyệt vọng. Bất kể kẻ thù có vẻ mạnh mẽ thế nào, họ có những khả năng dễ bị xâm hại mà bạn có thể tìm ra và sử dụng để phát triển một cuộc phản công. Yếu điểm của chính bạn có thể trở thành một sức mạnh nếu bạn làm đúng; với một chút mách khéo thông minh, bạn có thể luôn luôn xoay ngược tình thế. Đó là cách bạn phải nhìn vào mỗi vấn đề và khó khăn cụ thể.

Một kẻ thù có vẻ mạnh mẽ vì y có một sức mạnh hay lợi thế riêng biệt. Có thể đó là tiền của hay các tiềm lực; có thể đó là tầm vóc quân đội hay lãnh thổ của y; có thể, tinh vi hơn, đó là danh tiếng và địa vị về mặt tinh thần của y. Bất kể sức mạnh của y là gì, nó thật sự là một nhược điểm tiềm tàng, đơn giản là vì y dựa vào nó: hãy vô hiệu hóa nó và y có thể bị xâm hại. Công

việc của bạn là đặt y vào một hoàn cảnh mà trong đó y không thể sử dụng lợi thế của mình.

Năm 480 Tr. CN., khi nhà vua Ba Tư Xerxes xâm lược Hy Lạp, ông ta có một lợi thế lớn lao về lực lượng quân đội, đặc biệt là hải quân. Nhưng viên tướng Hy Lạp Themistocles đã có thể biến sức mạnh ấy thành nhược điểm: ông dẫn dụ hạm đội Ba Tư vào những eo biển hẹp cách xa đảo Salamis. Ở những vùng nước động hiểm trở này, chính kích thước của đoàn tàu, sức mạnh hiển nhiên của nó trở thành một cơn ác mộng: nó hoàn toàn không thể xoay trở được. Quân Hy Lạp phản công và tiêu diệt nó, kết thúc cuộc xâm lược.

Nếu lợi thế của đối thủ đến từ một phong cách chiến đấu cao cấp hơn, cách tốt nhất để vô hiệu hóa nó là học hỏi nó, điều chỉnh nó theo các mục đích của bạn. Vào thế kỷ 19, bộ tộc Apaches ở miền Tây nam Mỹ đã hành hạ các đoàn quân Mỹ trong suốt nhiều năm thông qua các chiến thuật kiêu du kích hoàn toàn phù hợp với địa hình ở đó. Dường như không có gì đạt hiệu quả cho tới khi Tướng George Crook thuê những người Apaches phản bội dạy cho ông cách chiến đấu như những người lính trinh sát. Sau khi điều chỉnh phong cách thực hiện chiến tranh, Crook đã vô hiệu hóa sức mạnh của người Apaches và cuối cùng đánh bại họ.

Khi vô hiệu hóa sức mạnh của kẻ thù, bạn phải nghịch đảo một cách tương đương những nhược điểm của bạn. Nếu các lực lượng của bạn nhỏ bé, chẳng hạn, chúng cũng có tính cơ động ấy để phản công. Có lẽ danh tiếng của bạn thấp hơn của kẻ thù; điều đó chỉ có nghĩa là bạn có ít hơn để mất. Hãy ném bùn lên, một số sẽ dính, và dần dần kẻ thù của bạn sẽ chìm xuống tầm mức của bạn. Luôn luôn tìm ra những phương cách để biến nhược điểm của bạn thành lợi thế. Gặp khó khăn với những người khác là điều chắc chắn; bạn phải sẵn sàng tự vệ và đôi khi phải tấn công. Điều khó xử là ngày nay việc tấn công không thể được chấp nhận – khi tấn công, thanh danh của bạn bị giảm sút, bạn sẽ thấy mình bị cô lập về chính trị, và bạn sẽ tạo ra nhiều kẻ thù và sự đối kháng. Sự phản công chính là lời giải. Hãy để kẻ thù động thủ trước, rồi đóng vai nạn nhân. Nếu không có chút mảnh khèo, bạn sẽ không thể kiểm soát được tâm trí của kẻ thù. Dụ dỗ họ lao vào một cuộc tấn công khinh suất; khi nó đã kết thúc trong thảm họa, họ sẽ chỉ có thể tự trách mình, và mọi người xung quanh bạn cũng sẽ trách họ. Bạn thắng cả trận chiến về ngoại diện lẫn trận chiến trên chiến địa. Rất ít chiến lược gia đề ra một sức mạnh và sự linh hoạt đến thế.

**Tư liệu:** Toàn bộ nghệ thuật chiến tranh bao gồm trong một sự phòng ngự hợp lý và cực kỳ thận trọng, theo sau là một cuộc tấn công tốc độ và táo bạo.

Napoleon Bonaparte (1769 – 1821)



**Hình ảnh:** Con bò mộng. Nó to lớn, cái nhìn trừng trừng của nó đầy đe dọa, và sừng nó có thể xé toang da thịt bạn. Tấn công nó và cố chạy thoát đều là chuyện sống còn. Thay vì thế, hãy đứng trên đất của bạn và để cho con bò mộng đuổi theo cái mũ của bạn, chẳng cho nó cái gì để húc cả, biến cặp sừng của nó thành vô dụng. Làm cho nó nổi điên và cáu tiết – càng tấn công một cách hung hãn và cuồng nộ, nó càng làm tự kiệt sức nhanh hơn. Thời cơ đến khi bạn có thể xoay cuộc chơi ngược lại và bắt tay vào việc, xẻo nhỏ con vật trước đó rất đáng sợ.

## HOÁN VỊ

Không thể áp dụng chiến lược phản công trong mọi hoàn cảnh: luôn có những lúc khi mà tốt hơn nên tự mình khởi đầu cuộc tấn công, chiếm lấy sự kiểm soát bằng cách đặt đôi thủ vào thế phòng ngự trước khi họ có thời gian suy nghĩ. Hãy nhìn vào các chi tiết của hoàn cảnh. Nếu kẻ thù quá thông minh, không thể nào mất kiên nhẫn và lao vào tấn công bạn, hoặc nếu bạn có quá nhiều thứ để mất do chờ đợi, hãy tiến hành tấn công. Thông thường, tốt nhất là đa dạng hóa các phương thức của bạn, luôn luôn có hơn một chiến lược để rút ra. Nếu kẻ thù nghĩ rằng bạn luôn chờ đợi để phản công, bạn có một cơ sở hoàn hảo để động thủ trước và khiến họ kinh ngạc. Vì thế hãy hòa lẫn mọi thứ với nhau. Quan sát hoàn cảnh và khiến cho kẻ thù của bạn không thể đoán trước được bạn sẽ làm gì.

*Các tình thế là chẳng hạn như các lực lượng thù địch được thời cơ ủng hộ đang tiến tới. Trong trường hợp này thoái lui là điều đúng đắn, và chính là thông qua thoái lui mà đạt được thành công. Nhưng sự thành công bao gồm việc có khả năng thực hiện thoái lui một cách đúng đắn. Đừng nhầm lẫn thoái lui với bỏ chạy. Bỏ chạy nghĩa là cố giữ mạng sống của bản thân dưới bất kỳ hoàn cảnh nào, còn thoái lui là một dấu hiệu của sức mạnh. Chúng ta phải cẩn thận không bỏ lỡ thời cơ đúng khi có đầy đủ lực và vị thế. Khi đó, chúng ta có thể diễn dịch các dấu hiệu của thời cơ trước khi nó trở thành quá muộn và để chuẩn bị cho việc tạm thời thoái lui thay vì bị cuốn vào một cuộc chiến đấu sống còn đầy tuyệt vọng. Như vậy, chúng ta không đơn giản từ bỏ chiến địa cho kẻ thù mà chúng ta làm cho nó khó khăn trong việc tiến quân bằng cách chỉ ra sự kiên trì trong mỗi hành động cưỡng kháng. Theo cách này chúng ta chuẩn bị, trong khi đang thoái lui, cho động thái phản hồi. Việc thấu hiểu các quy luật của một cuộc thoái lui có sắp xếp theo cách này là không phải dễ dàng. Ý nghĩa nằm tiềm ẩn trong một thời cơ như thế là quan trọng.*

**Kinh Dịch, Trung Hoa, khoảng thế kỷ 8 Tr. CN.**



# 10. TẠO RA MỘT VẼ NGOÀI CÓ TÍNH CHẤT ĐE DỌA

## NHỮNG CHIẾN LƯỢC NGĂN CHẶN

*Cách tốt nhất để đánh bại những kẻ công kích là ngăn không cho họ tấn công bạn ngay từ đầu. Để làm được điều này, bạn phải tạo ra ấn tượng rằng mình mạnh mẽ hơn trong thực tế. Tạo ra một tiếng tăm: Bạn hơi điên khùng tí chút. Chẳng đáng để đánh nhau với bạn. Nếu thua, bạn cũng lôi cả kẻ thù xuống bùn. Tạo ra tiếng tăm đó và làm cho nó đáng tin hơn với một vài hành động có tính thô bạo gây ấn tượng. Sự mơ hồ nhiều khi tốt hơn là mối đe dọa công khai: nếu đối thủ của bạn không hề chắc là chạm trán với bạn sẽ phải trả giá thế nào, họ sẽ không muốn đánh liều. Lợi dụng những nỗi sợ tự nhiên và sự lo lắng của con người để nhân đôi các cảm giác đó.*

*Nếu tổ chức của bạn ít người, hãy làm như Gideon : che giấu các thành viên trong bóng tối nhưng lại khua chuông giống trống âm ỉ khiến cho người nghe thấy tin rằng số người trong tổ chức của bạn đông đảo hơn nhiều... Luôn luôn ghi nhớ nguyên tắc đầu tiên của các chiến thuật về sức mạnh: Sức mạnh không phải là cái mà bạn có mà là cái mà kẻ thù của bạn nghĩ rằng bạn có.*

*Các nguyên tắc dành cho những người cấp tiến, Saul D. Alinsky, 1972*

## HOÁN VỊ MỐI ĐE DỌA

Trong cuộc sống, chắc chắn bạn sẽ thấy rằng mình đang đối đầu với những người hung hăng hiếu chiến hơn mình – những người xảo quyệt, tàn nhẫn, quyết lòng đạt được điều mà họ muốn. Đối đầu trực tiếp với họ nói chung là điều ngu xuẩn; đấu đá là sở trường của họ, và họ thực hiện điều đó bất cần liêm sỉ. Hẳn nhiên bạn sẽ bị đánh bại. Cố gạt họ ra bằng cách trao cho họ một phần điều mà họ đang theo đuổi, hay nói cách khác, làm họ vui lòng hay dỗ ngọt họ, là một thành tố của tai ương: bạn chỉ bộc lộ nhược điểm mình, mời gọi thêm những sự đe dọa hay tấn công. Việc hoàn toàn nhượng bộ, đầu hàng khi chưa chiến đấu, tặng cho họ một chiến thắng dễ dàng mà họ ước ao sẽ khiến cho bạn bực mình và khó chịu. Nó cũng có thể trở thành một thói quen xấu, con đường dẫn tới sự cường kháng yếu hơn khi xử trí những tình thế khó khăn. Thay vì thế, hãy cố gắng tránh than van về sự bất công của nó, xem xét một khả năng lựa chọn đã được các nhà chỉ huy quân sự và các chiến lược gia phát triển qua nhiều thế kỷ để đối phó với những người lảng giềng thô bạo và hám lợi: hoán vị mối đe dọa. Nghệ thuật ngăn chặn này dựa

vào ba thực tế cơ bản về chiến tranh và bản chất con người: Thứ nhất, mọi người có khả năng sẽ tấn công bạn nếu họ thấy bạn nhu nhược hay dễ xâm hại. Thứ hai, họ không thể biết chắc rằng bạn yếu hay không; họ dựa vào những dấu hiệu mà bạn bộc lộ, thông qua những hành vi trong hiện tại lẫn quá khứ. Thứ ba, họ theo đuổi những thắng lợi dễ dàng, nhanh chóng và không đổ máu. Đó là lý do vì sao họ sẵn lòng kẻ yếu đuổi và dễ xâm hại.

Sự ngăn chặn đơn giản chỉ là vấn đề xoay ngược động lượng lại, làm thay đổi bất kỳ nhận thức nào về bản thân bạn như là một kẻ thù yếu ớt ngây ngô và gửi ra thông điệp rằng chiến đấu với bạn không dễ như họ nghĩ. Nói chung, hãy có những hành động dễ thấy làm những kẻ hiểu chiến rôi trí và khiến họ nghĩ rằng họ đã đánh giá sai về bạn: có thể bạn thật sự dễ xâm hại, nhưng họ không chắc chắn. Bạn che đậy nhược điểm của mình và xóa đi sự chú ý tới chúng. Hành động đáng tin hơn nhiều so với những lời đe dọa náy lừa đơn thuần; chẳng hạn, sự phản công lại, dù chỉ theo một cách thức nhỏ bé, tượng trưng, cũng chứng tỏ rằng bạn sẽ làm điều mà bạn nói. Với khá nhiều người nhút nhát và dễ sẵn đuổi hơn ở xung quanh, kẻ tấn công gần như sẽ có khả năng lui lại và hướng tới một con mồi khác.

Hình thức thực hiện chiến tranh này có thể vận dụng vô hạn độ trong những trận chiến hàng ngày. Việc ngăn chặn mọi người có thể cũng làm họ yếu đi tương tự như việc đấu đá với họ; làm cho họ thoái chí, hù dọa khiến họ e ngại không dám tấn công hay phá rối bạn, tiết kiệm năng lượng và các tiềm lực quý báu của bạn. Để ngăn chặn những kẻ hiểu chiến bạn phải trở nên lão luyện trong việc đánh lừa, vận dụng các thái độ bề ngoài và những nhận thức của họ về bạn – những kỹ năng có thể được áp dụng cho mọi phương diện trong cuộc chiến mỗi ngày. Và cuối cùng, bằng cách thực hành nghệ thuật đó khi cần thiết, bạn sẽ xây dựng cho mình một tiếng tăm như là một kẻ dữ dằn, đáng nể và hơi đáng sợ. Những tay phá rối tính cách tấn công thụ động đang cố ngấm ngấm phá hoại bạn sẽ phải cân nhắc đắn đo nhiều hơn về việc dây vào bạn.

Sau đây là năm phương thức cơ bản của sự ngăn chặn và hoán vị môi đe dọa. Bạn có thể sử dụng tất cả trong chiến tranh công kích, nhưng chúng đặc hữu hiệu trong phòng ngự, vào những lúc bạn thấy mình dễ bị xâm hại và nằm dưới sự tấn công. Chúng được rút ra từ những kinh nghiệm và tác phẩm của những bậc thầy chiến tranh vĩ đại.

**Gây kinh ngạc bằng một thủ đoạn táo bạo.** Cách tốt nhất để che đậy nhược điểm của bạn và đánh lừa khiến cho kẻ thù từ bỏ việc tấn công bạn là tiến hành một hành động liều lĩnh, táo bạo, bất ngờ nào đó. Có lẽ họ đã cho rằng bạn dễ xâm hại, và giờ đây bạn đang hành động như một kẻ tự tin và không hề sợ sệt. Điều này có hai ảnh hưởng tích cực: Thứ nhất, họ sẽ có xu hướng xem động thái của bạn dựa trên một cái gì đó có thật – họ sẽ không tưởng nổi rằng bạn quá ngu xuẩn để làm một điều táo bạo nào đó chỉ để gây

hiệu quả. Thứ hai, họ sẽ bắt đầu nhìn thấy những sức mạnh và mối đe dọa ở bạn mà trước đó bạn chưa hình dung tới.

*Có một người đã nói như sau: Có hai loại tính khí: hướng nội và hướng ngoại, và một người thiếu một trong hai thứ đó là vô giá trị. Nó cũng giống như, chẳng hạn lưỡi của một thanh kiếm mà một người nào đó mài sắc rồi cho nó vào bao, thỉnh thoảng lại rút nó ra và cau mày như thể mình đang tấn công, chùi lưỡi kiếm, rồi lại đặt nó vào bao. Nếu người đó lúc nào cũng rút kiếm ra, anh ta tạo thành thói quen vung vẩy một thanh kiếm trần, mọi người sẽ không đến gần anh ta và anh ta có lẽ không có đồng minh. Nếu một thanh kiếm luôn nằm trong vỏ, nó sẽ trở nên han rỉ, lưỡi kiếm sẽ cùn nhut, và mọi người sẽ nghĩ rằng chủ nhân của nó cũng như thế.*

***Hagakure: Quyển sách về Samurai, Yamamoto Tsunetomo, 1659-1720***

**Hoán vị mối đe dọa.** Nếu kẻ thù xem bạn là một kẻ dễ ức hiếp, hãy xoay chuyển tình thế với một động thái bất ngờ, dù nhỏ bé thế nào đi nữa, để làm họ e sợ. Đe dọa một điều gì đó mà họ đánh giá cao. Tấn công họ ở nơi mà bạn nhận thức rằng họ có thể bị xâm hại, làm cho nó bị tổn thất. Nếu điều này khiến họ nổi cáu và tấn công bạn, hãy lui lại trong một lúc và tấn công thêm lần nữa khi họ không ngờ tới. Chúng tỏ cho bạn thấy bạn không sợ họ và bạn có khả năng táo bạo hơn là họ tưởng. Bạn không cần phải đi quá xa mà chỉ cần gây một chút đau đớn. Gửi một thông điệp ngắn, đầy đe dọa rằng bạn có khả năng làm hơn thế nữa.

**Có vẻ không thể đoán trước và phi lý.** Trong trường hợp này bạn làm một điều gì đó liều mạng, như thể bạn không có gì để mất. Bạn cho thấy rằng bạn sẵn sàng lưỡng bại câu thương với kẻ thù, hủy diệt những thanh danh của họ. (Điều này đặc biệt hữu hiệu với những kẻ có quá nhiều thứ để mất – những kẻ nhiều quyền lực và tiếng tăm). Để đánh bại họ, bạn sẽ phải trả giá quá đắt và có lẽ sẽ tự hủy hoại bản thân. Điều này khiến cho việc tấn công bạn chẳng hấp dẫn tí nào. Bạn đừng tỏ ra tình cảm; đó là một dấu hiệu của sự yếu đuối. Bạn chỉ đơn giản tỏ ra rằng mình hơi phi lý chút ít và động thái kế tiếp của bạn có thể là bất cứ điều gì. Nhưng đối thủ điên khùng rất đáng sợ – không ai muốn đánh nhau với những kẻ không thể đoán trước và chả có gì để mất.

**Lợi dụng tính đa nghi tự nhiên của mọi người.** Thay vì công khai dọa dẫm đối phương, bạn thực hiện những hành động gián tiếp và nhằm khiến cho họ phải suy tư cân nhắc. Nghĩa là sử dụng một phương tiện trung gian để đưa tới cho họ một thông điệp – kể một câu chuyện rối rắm nào đó về điều mà bạn có khả năng thực hiện. Hoặc có thể là bạn “tình cờ” để cho họ do thám về bạn, chỉ để nghe thấy một điều gì đó có thể khiến cho họ lo lắng. Việc làm cho kẻ thù nghĩ rằng họ đã phát hiện ra bạn âm mưu một động thái đối

phó có hiệu quả hơn là tự bạn nói ra với họ điều đó; tạo ra một môi đe dọa và bạn có thể phải theo đuổi nó, nhưng khiến cho họ nghĩ rằng bạn đang hoạt động một cách xảo trá để chống đối họ lại là việc khác. Bạn càng tỏ ra ngấm ngầm đe dọa và khó xác định chừng nào, những tưởng tượng của bạn sẽ càng hỗn loạn và việc tấn công bạn càng có vẻ nguy hiểm hơn.

**Tạo nên một tiếng tăm đáng sợ.** Tiếng tăm này có thể về nhiều thứ: khó chịu, bướng bỉnh, thô bạo, có khả năng liều mạng. Xây dựng hình ảnh này suốt nhiều năm và mọi người sẽ tránh xa khỏi bạn, đối xử với bạn một cách kính nể và đôi chút e dè. Sao lại phải cản trở hay lao và tranh cãi với một kẻ cho thấy rằng y sẽ đánh nhau cho tới tận cùng cay đắng? Một kẻ mà chiến lược của y chỉ là sự liều mạng? Để tạo nên hình ảnh này, bạn có thể thỉnh thoảng vờ như hơi thô bạo, nhưng cuối cùng nó sẽ trở nên đủ sức để thực hiện những hành động tưởng chừng như hiếm thấy. Nó sẽ là một thứ vũ khí phòng ngự, đe dọa mọi người phải khuất phục ngay cả khi họ chưa gặp bạn. Ở bất kỳ trường hợp nào, bạn phải xây dựng tiếng tăm của bạn một cách cẩn trọng, không cho phép có một sự mâu thuẫn nào. Bất kỳ một lỗ hổng nào ở loại hình ảnh này sẽ làm cho nó trở thành vô giá trị.

*“Chính sách bên miệng hổ chiến tranh” là sự sáng tạo một cách chủ tâm một sự liều lĩnh có thể nhận thấy, một sự liều lĩnh mà người ta hoàn toàn không kiểm soát. Nó là chiến thuật để mặc cho tình thế bằng cách nào đó tuột khỏi tay, chỉ vì tình trạng tuột khỏi tay của nó là có thể khoan dung được đối với phía trên kia và buộc y phải dàn xếp. Nó có nghĩa là quấy nhiễu và đe dọa một đối thủ bằng cách đưa y tới một sự liều lĩnh đã được chia phần, hoặc ngăn chặn y bằng cách chỉ ra rằng nếu y có một động thái ngược lại, y có thể quấy nhiễu chúng ta khiến chúng ta phải nháy qua miệng hổ dù muốn hay không, và mang y theo cùng.*

***Tư duy một cách chiến lược, Avinash K. Dixit và Barry J. Nalebuff, 1991***

*Làm bị thương cả mười ngón tay của một người không bằng chặt phăng đi một ngón.*

Mao Trạch Đông (1893 – 1976)

## **SỰ NGĂN CHẶN VÀ HOÁN VỊ MÔI ĐE DỌA TRONG THỰC HÀNH**

1. Tháng 3/1862, chưa đầy một năm sau khi xảy ra Nội chiến ở Mỹ, hoàn cảnh của các bang ly khai có vẻ ảm đạm: họ đã thua một số trận quan trọng, các tướng lĩnh của họ bất đồng với nhau, tinh thần xuống thấp, và khó tuyển mộ được tân binh. Nhận thức được nhược điểm lớn của phe miền Nam, một lực lượng quân đội chủ yếu của Mỹ dưới quyền của Thiếu tướng George B.

McCellan tiến về miền duyên hải Virginia, dự tính hành quân từ đó tới Richmond, thủ đô của miền Nam. Quân số của các cánh quân miền Nam ở khu vực đó đủ sức ngăn giữ quân đội của McCellan trong một hai tháng, nhưng quân báo của miền Nam báo cáo rằng các cánh quân miền Bắc đang trú đóng gần Washington cũng sắp sửa chuyển hướng hành quân tới Richmond. Nếu các cánh quân này hợp nhất với McCellan – và điều này đã được chính Abraham Lincoln hứa hẹn – Richmond sẽ lâm nguy; và nếu Richmond thất thủ, miền Nam sẽ phải đầu hàng.

Tướng liên quân miền Nam Stonewall Jackson đặt căn cứ ở Thung lũng Shenandoah của Virginia với quân số 3.600 người, một nhóm quân nổi loạn ô hợp mà ông đã tuyển mộ và huấn luyện. Công việc của ông đơn giản là bảo vệ thung lũng trù phú đó chống lại một lực lượng quân đội miền Bắc tại khu vực, nhưng khi cân nhắc tới chiến dịch đang phát triển chống lại Richmond, ông nhìn thấy khả năng của một vấn đề lớn hơn. Jackson từng là bạn học với McCellan ở trường quân sự West Point và ông biết rằng bên dưới vẻ ngoài láo xược, nhiều chuyện, về cơ bản McCellan khá nhút nhát, công khai nôn nóng về sự nghiệp của ông ta và ít phạm bất cứ sai lầm nào. McCellan có 90.000 quân sẵn sàng cho cuộc hành quân tới Richmond, đông gấp đôi các lực lượng miền Nam, nhưng Jackson biết rằng con người cẩn thận này sẽ chờ cho tới khi lực lượng của ông ta chiếm thế áp đảo mới tấn công; ông ta mong muốn có những cánh quân bổ sung mà Lincoln đã hứa. Tuy nhiên, Lincoln sẽ không tung các lực lượng này ra nếu ông ta nhìn thấy nguy hiểm ở một nơi khác. Thung lũng Shenandoah ở phía tây nam của Washington. Nếu Jackson có thể tạo ra rối rắm ở đó, ông có thể phá vỡ các kế hoạch của quân miền Bắc và có lẽ sẽ cứu được miền Nam thoát khỏi tai ương.

Ngày 22/3, quân báo của Jackson báo cáo rằng 2/3 quân đội miền Bắc đóng tại Thung lũng Shenandoah, dưới quyền của Tướng Nathaniel Banks, đang tiến về hướng đông để liên kết với McCellan. Không lâu sau đó, một lực lượng ở gần Washington, dẫn đầu là Tướng Irvin McDowell, cũng sẽ hành quân tới Richmond. Jackson không phí thời gian: ông nhanh chóng điều quân lên phía bắc để tấn công lực lượng miền Nam vẫn còn ở trong thung lũng, gần Kernstown. Trận đánh rất dữ dội, và vào cuối ngày binh sĩ của Jackson buộc phải rút lui. Đối với họ, cuộc giao chiến là một thất bại, thậm chí là một thảm họa: ít quân hơn gần phân nửa, họ đã chịu nhiều tổn thất khủng khiếp. Nhưng Jackson, luôn luôn là một người khó mà đoán được, dường như ông lại hài lòng một cách lạ lùng.

Vài hôm sau, Jackson nhận được tin tức mà ông chờ đợi: Lincoln đã lệnh cho lực lượng của Banks quay lại thung lũng và quân đội của McCellan ở yên chỗ cũ. Trận đánh ở Kernstown đã khiến ông ta chú ý và lo lắng – chỉ một chút thôi, nhưng đã đủ. Lincoln không biết Jackson định làm gì hoặc

lực lượng của ông đông tới cỡ nào, nhưng ông ta muốn Thung lũng Shenandoah yên ổn tới bất cứ giá nào. Chỉ khi đó ông ta mới tung ra lực lượng của Banks và McDowell. McCellan buộc phải chấp nhận với lập luận này, và dù đã điều động lực lượng tới Richmond ngay, ông ta lại muốn chờ viện binh để có thể tấn công một cách chắc chắn.

Sau trận Kernstown, Jackson rút quân về hướng nam, đi xa khỏi Banks, và đình chiến trong vài tuần. Vào đầu tháng 5, nghĩ rằng Thung lũng Shenandoah đã an toàn, Lincoln điều McDowell tiến tới Richmond, và Banks chuẩn bị để liên kết với ông ta. Một lần nữa Jackson đã sẵn sàng: ông tiến quân theo một kiểu hoàn toàn kỳ dị, đầu tiên về hướng đông, hướng tới McDowell, rồi quay lại hướng tây tiến vào thung lũng. Ngay cả binh lính của ông cũng không biết ông đang làm gì. Hoang mang với những động thái lạ lùng này, Lincoln tưởng tượng – nhưng không chắc chắn – rằng Jackson đang hành quân để đánh nhau với McDowell. Một lần nữa, ông cho dừng cuộc hành quân về hướng nam của McDowell, giữ phân nửa lực lượng của Banks ở lại thung lũng, và điều nửa còn lại tới giúp McDowell phòng vệ chống lại Jackson.

Đột nhiên các kế hoạch của quân miền Bắc, dường như rất hoàn hảo, đã bị xáo trộn, các cánh quân của nó bị rải nhỏ ra đến mức không thể hỗ trợ cho nhau. Lúc này Jackson tiến tới đôn sát thủ: ông kết hợp với các sư đoàn Liên quân khác ở khu vực đó và, vào ngày 24/5, tiến quân tới lực lượng quân miền Bắc – giờ đã bị phân tán và thu nhỏ một cách nguy hiểm – đang còn lại trong thung lũng. Jackson dàn quân bên trên sườn và đánh đuổi nó chạy dài về hướng bắc tới sông Potomac. Cuộc truy đuổi của ông làm dấy lên một làn sóng sợ hãi xuyên khắp Washington: viên tướng đáng sợ này đang chỉ huy các lực lượng dường như đã đông lên gấp đôi qua một đêm, tiến thẳng tới thủ đô.

Bí thư Chiến tranh Edwin Stanton đánh điện tín cho các Thống đốc miền Bắc để cảnh báo họ về mối đe dọa và để tập trung các cánh quân bảo vệ thủ đô. Các lực lượng viện binh nhanh chóng tới để ngăn chặn cuộc tiến quân của Liên quân. Trong lúc đó, Lincoln, quyết tâm loại trừ Jackson một lần và mãi mãi, lệnh cho phân nửa lực lượng của McDowell tiến về tây chi viện cho trận đánh tiêu diệt kẻ quấy rối này, và phân nửa kia quay về Washington để bảo vệ thủ đô. McCellan chỉ có thể đồng ý.

Một lần nữa Jackson rút lui, nhưng lúc này kế hoạch của ông đã thành công mỹ mãn. Trong ba tháng, chỉ với 3.600 quân, ông đã làm chệch hướng trên 60.000 quân miền Bắc, giúp miền Nam có thời gian liên kết lại để bảo vệ Richmond, và hoàn toàn làm thay đổi cục diện chiến tranh.

### **Diễn dịch**

Câu chuyện của Stonewall Jackson ở Thung lũng Shenandoah đã minh họa cho một chân lý giản đơn: điều quan trọng trong chiến tranh, cũng như trong



cuộc sống nói chung, rằng không nhất thiết là bạn có bao nhiêu người hay được tiếp tế tốt thế nào mà kẻ thù của bạn nhìn thấy bạn thế nào. Nếu họ nghĩ bạn yếu đuối dễ xâm hại, họ hành động một cách hung hăng, điều mà dù nằm trong hay ngoài bản thân nó cũng có thể đem rắc rối tới cho bạn. Nếu đột nhiên họ nghĩ rằng bạn hùng mạnh hoặc không thể nào lường trước được, hoặc có những tiềm lực, họ sẽ lui lại và đánh giá lại. Chính bản thân việc khiến cho họ thay đổi kế hoạch và đối xử với bạn một cách cẩn thận hơn đã thay đổi cục diện chiến tranh. Trong bất kỳ cuộc đấu tranh nào, một vài thứ sẽ vượt khỏi tầm kiểm soát của bạn; bạn có thể không có khả năng liên kết một lực lượng quân đội lớn hay bảo vệ tất cả những điểm yếu của mình, nhưng bạn luôn có thể tác động tới nhận thức của mọi người về bạn.

Jackson đã thay đổi những nhận thức của miền Bắc trước hết là bởi cuộc tấn công táo bạo vào Kernstown, khiến cho Lincoln và McCellan nghĩ rằng ông có nhiều quân hơn thực tế – họ không thể tưởng tượng nổi một ai đó ngu xuẩn tới mức chỉ cử 3.600 quân chống lại một lực lượng miền Bắc hùng hậu. Nếu Jackson mạnh mẽ hơn họ tưởng, điều đó có nghĩa là họ cần nhiều quân hơn ở Thung lũng Shenandoah, đã bị bắt bớ đi cho cuộc hành quân tới Richmond. Kế tiếp, Jackson bắt đầu hành động một cách không thể nào lường, tạo ra ấn tượng không chỉ về một lực lượng lớn mà cả một kế hoạch nào đó kỳ quặc và đáng ngại. Việc Lincoln và McCellan không thể hiểu nổi kế hoạch này đã ngăn họ tiếp tục theo đuổi con đường của họ, khiến họ phải phân tán lực lượng để phòng ngừa những nguy cơ khả dĩ. Cuối cùng, Jackson đã liêu lĩnh tấn công một lần nữa. Ông không có đủ quân để đe dọa Washington, nhưng Lincoln không thể chắc về điều đó. Giống như một nhà ảo thuật, Jackson đã tạo ra một ông ba bị từ một quân đội thật ra bé nhỏ một cách buồn cười.

Bạn phải kiểm soát những nhận thức của mọi người về bạn bằng cách đóng trò với những vẻ bề ngoài, làm cho họ rối trí và lầm lạc. Giống như Jackson, tốt nhất là dung hòa sự táo bạo với sự không thể lường trước và sự dị biệt, và hành động một cách táo bạo vào những phút giây yếu đuối hoặc nguy hiểm. Điều đó sẽ khiến mọi người quên lãng những lỗ hổng trong bộ giáp của bạn và họ sẽ sợ rằng bạn còn có gì ghê gớm hơn nữa ngoài cái họ nhìn thấy được. Khi đó, nếu bạn có thể làm cho hành vi của mình trở nên khó hiểu, bạn sẽ có vẻ mạnh mẽ hơn, vì những hành động vượt quá khả năng thấu hiểu sẽ thu hút sự chú ý, sự lo ngại và một chút sợ sệt. Theo cách đó, bạn sẽ đẩy mọi người khỏi thế thăng bằng và đánh ngã họ. Hãy giữ một khoảng cách, họ sẽ không thể nói được bạn đang lừa bịp họ đến mức nào. Những kẻ hay công kích sẽ lùi lại. Về bên ngoài và nhận thức – rằng bạn là một kẻ không nên dây vào – sẽ trở thành hiện thực.

2. Vua Edward I của nước Anh là một nhà vua chiến binh hung tợn ở thế kỷ 13. Ông quyết tâm chinh phục toàn bộ những hòn đảo của nước Anh. Đầu

tiên ông liên tục tấn công khiến xứ Welsh phải đầu hàng; rồi ông hướng tầm ngắm tới Scotland, bao vây những thị trấn, lâu đài và san bằng những cộng đồng dám chống lại ông. Thậm chí, ông còn thô bạo hơn với những người Scotland chống trả, bao gồm Sir William Wallace nổi tiếng: ông đánh bại họ và đưa họ ra hành hạ và xử tử trước công chúng.

Edward bắt giữ gia đình và thân hữu của những người chống đối, giết chết những người đàn ông và giam những người phụ nữ trong chuồng. Chỉ có một lãnh chúa Scotland tránh né khỏi Edward: Robert the Bruce, Bá tước xứ Carrick (1274-1329). Bằng cách nào đó ông đã trốn thoát tới một pháo đài xa xôi ở miền bắc Scotland. Bruce vẫn tiếp tục thách thức. Năm 1306 ông tự lên ngôi vua Scotland, bất kể phải như thế nào, ông nguyện sẽ báo thù và đánh đuổi người Anh ra khỏi Scotland. Nghe thấy điều này, Edward càng quyết tâm bắt kẻ chống đối cuối cùng trong cuộc chiến Scotland, nhưng năm 1307 ông ta chết, trước khi ý đồ được thực hiện.

Con trai của ông, Edward II, không thêm khát chiến tranh như người cha, Edward I đã để lại một hòn đảo an toàn. Vị vua mới không phải lo âu về Scotland; Anh quốc giàu có hơn nhiều, và quân đội ông ta được trang bị, ăn uống đầy đủ, lương cao và giàu kinh nghiệm. Thực tế, những cuộc chiến tranh gần đây đã biến họ thành những chiến binh đáng sợ nhất ở châu Âu. Bất kỳ lúc nào Edward II cũng có thể điều động một lực lượng lớn tấn công người Scotland với vũ khí và giáp trụ thô sơ. Ông tự tin rằng ông có thể giải quyết được Robert the Bruce.

Vài tháng sau khi Edward II lên ngôi, Bruce tấn công và thiêu rụi một số lâu đài Scotland bị người Anh chiếm giữ. Khi Edward điều quân chống lại ông, Bruce không ra mặt chiến đấu mà cùng đoàn quân bé nhỏ của ông chạy vào rừng. Edward điều thêm nhiều quân tới để duy trì những thành trì ở Scotland và truy lùng Bruce, nhưng lúc bấy giờ đột nhiên những binh lính Scotland bắt đầu đột kích quân Anh. Cơ động nhanh, những tên cướp biển trên lưng ngựa này tàn phá vùng quê miền bắc nước Anh, hủy hoại hoa màu và gia súc. Chiến dịch của Anh ở Scotland trở nên tốn kém, vì thế nó bị hủy bỏ, nhưng vài năm sau Edward cố thêm lần nữa.

Lần này, một lực lượng Anh xâm nhập sâu vào Scotland, nhưng một lần nữa, để đáp lại, quân Scotland đột kích vào miền nam nước Anh, tàn phá nhiều hơn những nông trại và tài sản. Và ở tại Scotland, quân của Bruce đốt cháy cả hoa màu của nông dân họ, khiến quân xâm lược Anh chẳng còn gì để ăn. Như lần trước, quân Anh kiệt lực trong việc truy lùng Bruce một cách vô ích – quân Scotland không chịu đương đầu. Giam mình trong trại vào buổi tối, lính Anh nghe thấy tiếng kèn và tù và ở bóng đêm bên ngoài, khiến họ không sao ngủ được. Đói khát, mỏi mệt và bức dọc, chẳng bao lâu sau, họ rút lui về miền bắc nước Anh, chỉ để thấy đất đai của mình đã tro bụi những hoa màu và gia súc. Tinh thần xuống thấp. Không ai muốn đánh nhau với quân

Scotland nữa. Dần dần, từng lâu đài một rơi vào tay của quân Scotland. Cuối cùng, năm 1314, quân Scotland đã trực diện đánh nhau với quân Anh trong trận ở Bannockburn, và đánh bại họ. Đó là một trận thua nhục nhã đối với Edward II, ông nguyên sẽ phục thù. Năm 1322, ông quyết định một lần nữa kết liễu Bruce với một chiến dịch lớn xứng đáng với cha ông. Tổ chức và tự chỉ huy đạo quân lớn nhất để chiến đấu với quân Scotland nổi dậy, Edward tiến tới lâu đài Edinburgh. Trong từng chặng, ông lại cử người đi tìm thực phẩm ở vùng quê; họ quay lại với một con bò đực già khụ gầy nhom và một cỗ xe trống rỗng. Bệnh kiết lỵ đã quét ngang qua các đoàn quân Anh. Edward buộc phải rút quân. Khi về tới miền bắc nước Anh, ông thấy rằng quân Scotland đã lại phá những cánh đồng ở đó, triệt để hơn bao giờ hết. Chiến dịch là một thảm họa tới mức một cuộc nổi dậy đã nổ ra trong chính những lãnh chúa của Edward: ông bỏ chạy nhưng bị bắt và giết chết vào năm 1327.

*Một giai thoại khác giải thích iwao-no-mi có liên quan tới một chiến binh hoàn hảo, người đã đạt tới đẳng cấp cao nhất của kiếm thuật chiến đấu. Đã giác ngộ ý nghĩa chân chính của kiếm thuật chiến đấu, đó là đặt nền tảng vào sự thăng tiến của sức khỏe của con người hơn là sự hủy diệt hay hạ sát kẻ khác, vị thầy vĩ đại này không còn thích thú gì với việc chiến đấu nữa. Khả năng của ông về kiếm thuật là tuyệt đối không thể nghi ngờ. Mọi người đều kính trọng và e sợ ông. Ông đi bộ trên đường với một cây gậy như một cụ già buồn nản thế nhưng đến bất cứ đâu, mọi người đều nhìn ông với nỗi sợ hãi và lòng tôn kính. Người ta cẩn thận không làm ông nổi giận, còn ông cụ thì vẫn thờ ơ. Điều này giống như có một tảng đá lớn nằm trên một đường mòn trên núi. Mọi người sợ tảng đá mà họ tin rằng có thể lăn xuống vào bất cứ lúc nào, và thế là họ đi một cách lặng lẽ và cẩn thận bên dưới tảng đá. Nhưng tảng đá thật ra rất vững chắc, ngấp sâu vào mặt đất tới mức nó không bao giờ có thể lăn xuống nếu họ gây ra bất kỳ loại tiếng ồn nào khi đi bên dưới nó. Tảng đá cứ nằm đó, hoàn toàn khác biệt với môi trường xung quanh nó, còn mọi người thì sợ hãi và kính nể.*

***Một con đường tới chiến thắng: Ngũ luân thư chú giải, bản dịch và phê bình của Hidy Ochiai, 2001***

Năm sau, con trai của ông, Edward III, đàm phán hòa bình với quân Scotland, trao trả độc lập lại cho Scotland và công nhận Robert the Bruce là nhà vua chính thức.

### **Diễn dịch**

Người Anh nghĩ rằng họ có thể tiến quân tới Scotland mà chẳng thiệt hại gì vào bất cứ lúc nào họ muốn. Quân Scotland được trang bị một cách nghèo

nàn và quyền lãnh đạo của nó đã bị phân tán: với một nhược điểm như thế, điều gì có thể ngăn cản sự cai trị của người Anh? Cố ngăn chặn một điều hậu như chắc chắn sẽ xảy ra, Robert the Bruce đã vận dụng một chiến lược tân kỳ. Khi quân Anh tấn công, ông không trực tiếp đương đầu với họ; ông sẽ thua ngay. Thay vì thế ông tấn công họ một cách gián tiếp nhưng gây tổn thất, thực hiện chính xác điều mà quân Anh đã làm đối với ông: tàn phá quê hương ông. Ông tiếp tục ăn miếng trả miếng cho tới khi người Anh hiểu rằng mỗi khi họ tấn công Scotland, họ sẽ bị gây ông đập lưng ông: họ sẽ mất những nông trang quý giá, bị quấy nhiễu, chiến đấu trong những điều kiện khôn lường. Dần dần họ đánh mất lòng khao khát chiến đấu và rồi cuối cùng bỏ cuộc.

Điều cơ bản của chiến lược ngăn chặn này là: khi một ai đó tấn công hay đe dọa bạn, bạn hãy làm rõ rằng y sẽ phải gánh chịu đòn trả miếng. Có thể y mạnh hơn, có thể y có khả năng chiến thắng, nhưng bạn sẽ làm cho y phải trả giá cho mỗi chiến thắng. Thay vì đối mặt trực diện với y, bạn gây tổn thất cho một điều gì đó mà y đánh giá cao. Bạn làm cho y hiểu ra rằng mỗi lần làm phiền bạn, y có thể bị tổn thất dù là ở tầm mức nhỏ nhất. Cách duy nhất để làm cho bạn dừng tấn công y theo kiểu gây cáu tiết của bạn là phải dừng tấn công bạn. Bạn giống như một con ong đậu trên da y: phần đông mọi người đều để yên không động đến nó.

**3.** Một buổi sáng năm 1474, Vua Louis XI (1423-83) – “Vua Nhện” đầy tai tiếng của nước Pháp, gọi thế là vì ông luôn luôn dệt nên những âm mưu phức tạp và thâm hiểm chống lại các kẻ thù của mình – đã tung một cuộc tấn công bằng miệng dữ dội chống Công tước xứ Milan. Những triều thần có mặt vào cái ngày tháng 1 đó đã lắng nghe một cách kinh ngạc khi nhà vua vốn bình thường vẫn cẩn thận và điềm tĩnh hôm nay lại nói lê thê về những ngờ vực của ông: mặc dù cha của vị công tước từng là một người bạn nhưng người con trai lại không đáng tin cậy; ông ta đang hoạt động chống lại Pháp, phá vỡ hiệp ước giữa hai quốc gia. Nhà vua nói tiếp: có lẽ ông ta sẽ phải hành động chống lại vị công tước đó. Đột nhiên, với sự thất đảm của các triều thần, một người lặng lẽ bước ra khỏi căn phòng. Đó là Christopher da Bollate đại sứ của Milan ở Pháp. Trước đó, vào lúc sáng sớm, Bollate đã được nhà vua đón tiếp ân cần nhưng sau đó đã lui lại phía sau; Louis hẳn đã quên rằng ông ta có mặt ở đó. Lời chỉ trích của nhà vua có thể gây ra một vụ cực kỳ rối rắm về ngoại giao.

*Một lần nọ, có một nhóm năm hoặc sáu tiểu đồng cùng đi tới kinh đô trên một con thuyền. Đêm đó, con thuyền của họ đâm phải một chiếc tàu quân sự. Năm sáu thủy thủ trên tàu nhảy xuống thuyền và lớn tiếng yêu cầu các tiểu đồng phải giao nộp chiếc neo thuyền của họ, theo luật hàng hải. Nghe thấy thế, những tiểu đồng chạy tới hét lên: “Luật hàng hải là*

*cái dành cho những người như các người! Các người có nghĩ rằng những samurai chúng ta sẽ để cho các người lấy đi một thiết bị khỏi con thuyền đang chở những chiến binh? Chúng ta sẽ hạ sát và quăng các người xuống biển cho tới người cuối cùng!” Nghe thế, những thủy thủ vội vã bỏ chạy lên thuyền của họ. Vào những thời điểm như thế, người ta phải hành động như một samurai. Đối với những chuyện vặt vãnh, tốt hơn nên hoàn thành mọi chuyện một cách đơn giản bằng cách hét lên. Bằng cách làm cho một điều gì đó trở nên quan trọng hơn nó thật sự là như thế và bỏ lỡ cơ hội, một công việc sẽ không đi đến điểm kết thúc và sẽ không có sự hoàn thành nào cả.*

***Hagakure: Quyển sách về samurai, Yamamoto Tsunetomo, 1659-1720***

Xế chiều hôm đó, Louis mời Bollate tới phòng riêng của ông, và ngồi trên giường mình, ông bắt đầu một cuộc đàm đạo có vẻ ngẫu nhiên. Đây đưa vào vấn đề chính trị, ông diễn tả mình như là một người ủng hộ cho Công tước xứ Milan: ông có thể làm bất kỳ điều gì, ông bảo, để giúp vị công tước mở rộng quyền lực của ông ta. Rồi ông hỏi: “Hãy nói cho tôi biết, Christopher, đã có ai báo cáo với ông về điều mà tôi đã nói lúc sáng nay ở hội đồng?” Hãy nói với tôi sự thật – có phải là một viên cận thần nào đó đã nói cho ông biết?” Bollate thú nhận rằng thật sự mình đã ở trong phòng trong khi nhà vua đang chỉ trích và đã chính tai mình nghe những lời nói đó. Ông ta cũng quả quyết rằng Công tước xứ Milan là một người bạn trung thành của người Pháp. Louis đáp rằng ông có những nghi ngờ về vị công tước và có lý do để nổi giận – nhưng rồi ngay lập tức ông chuyển sang một đề tài vui vẻ hơn, sau đó Bollate ra về.

Ngày hôm sau, nhà vua cử ba ủy viên hội đồng tới thăm Bollate. Ông có thoải mái trong nơi cư ngụ không? Ông có vui sướng với cách đối đãi của nhà vua? Họ có thể làm gì hơn nữa để cải thiện cuộc sống của ông trong vương triều Pháp? Họ cũng muốn biết ông ta có truyền đạt lại những lời của nhà vua cho vị công tước không. Nhà vua, họ bảo, xem Bollate là một người bạn, một kẻ tâm giao; ông ta chỉ đơn giản bày tỏ những cảm xúc của mình. Nó không hàm ý gì cả. Bollate nên quên đi mọi chuyện.

Tất nhiên, không ai trong số họ – các ủy viên hội đồng, các triều thần, Bollate – biết rằng nhà vua đã cố tình làm điều đó. Louis đã chắc chắn rằng viên đại sứ phản phúc đó – người mà ông hầu như không hề xem là bạn, chứ đừng nói tới bạn tâm giao – sẽ báo lại với viên công tước từng chi tiết những gì ông đã nói. Ông biết rằng viên công tước đó rất xảo trá, và chính xác đây là cách mà Louis muốn để gửi tới cho ông ta một lời cảnh báo. Và dường như thông điệp đó đã tới nơi: trong suốt nhiều năm đó, viên công tước là một đồng minh ngoan ngoãn.

**Diễn dịch**

“Vua Nhện” là một người luôn mưu tính trước nhiều động thái. Trong trường hợp này, ông biết rằng nếu ông nói một cách nhã nhặn và đầy tính ngoại giao với viên đại sứ về những lo ngại của ông đối với vị công tước, những lời nói của ông sẽ chẳng có chút sức nặng nào – chúng sẽ có vẻ như lời than vãn. Mặt khác nếu ông trút giận một cách trực tiếp lên viên đại sứ, ông sẽ có vẻ như đánh mất sự kiểm soát bản thân. Một cú đâm thẳng cũng dễ đỡ gạt: vị công tước sẽ bảo đảm bằng mồm, và sự xảo trá sẽ tiếp diễn. Tuy nhiên, bằng cách chuyên giao sự đe dọa của mình một cách gián tiếp, Louis đã đâm trúng đích. Việc không muốn cho viên công tước biết ông đã nổi giận khiến cho cơn giận của ông thực sự đáng ngại: nó có nghĩa rằng ông đang âm mưu điều gì đó và muốn ngăn không cho vị công tước nghi ngờ và biết được các cảm giác thật sự của ông. Ông chuyển giao sự đe dọa một cách lảng lạng để khiến vị công tước phải cân nhắc các dự tính của mình và chuốc phải một nỗi e sợ khó chịu.

Khi nằm dưới sự tấn công, chúng ta có xu hướng trở nên cảm tính trong việc bảo vệ tấn công phải dừng lại, dọa dẫm rằng chúng ta sẽ làm thế này thế khác nếu họ vẫn tiếp tục. Điều đó đặt chúng ta vào một vị thế yếu ớt: chúng ta bộc lộ cả những nỗi sợ lẫn những kế hoạch của mình, và những lời nói ít khi ngăn cản được kẻ tấn công. Hãy gửi đến họ một thông điệp thông qua một bên thứ ba hay hé lộ nó một cách gián tiếp qua hành động sẽ có hiệu quả hơn nhiều. Theo cách đó, bạn báo hiệu rằng bạn sẵn sàng hành động chống lại họ. Hãy giữ mọi đe dọa trong vòng bí ẩn: nếu họ chỉ thoáng nhìn thấy những điều bạn dự định làm, họ sẽ phải tưởng tượng ra phần còn lại. Việc làm cho họ xem bạn là một kẻ mưu lược tính toán sẽ có một hiệu quả bất ngờ đối với mong muốn gây tổn hại hay tấn công bạn của họ. Việc tìm ra điều mà bạn có thể thực hiện không đáng để họ phải đánh liều.

4. Vào đầu thập niên 1950, John Boyd (1927-97) phục vụ với tư cách phi công chiến đấu trong chiến tranh Triều Tiên. Đến giữa thập niên đó, ông là giảng viên phi công đáng nể trọng nhất ở Căn cứ Không quân Nellis, Nevada. Ông thực sự bất khả chiến bại trong thực hành không chiến, giỏi tới mức ông được yêu cầu viết lại cẩm nang về các chiến thuật của phi công chiến đấu. Ông đã phát triển một phong cách gây mất tinh thần và khiếp hãi, thâm nhập vào đầu óc của kẻ thù, phá vỡ khả năng phản ứng của họ. Boyd thông minh và dũng cảm. Nhưng không có thứ nào trong kỹ năng và những gì được đào tạo của ông, không có thứ nào trong cuộc chạm trán chớp nhoáng trước cái chết với tư cách một phi công của ông, được chuẩn bị để ông đối phó với cuộc chiến tranh gián tiếp, đâm sau lưng và không đổ máu, đầy thủ đoạn chính trị của Lầu Năm Góc, nơi ông được bổ nhiệm vào năm 1966 để giúp thiết kế những phản lực cơ chiến đấu hạng nhẹ.

Như Thiếu tá Boyd nhanh chóng phát hiện ra, những nhân viên của Lầu Năm Góc quan tâm đến sự nghiệp của họ hơn là việc bảo vệ quốc gia. Họ quan

tâm đến sự phát triển loại chiến đấu cơ mới tốt nhất ít hơn là việc làm hài lòng những nhà thầu, thường mua các thiết bị công nghệ mới của họ bất kể chúng có phù hợp hay không. Với tư cách một phi công, Boyd đã tự rèn luyện để xem mọi hoàn cảnh như là một trận đấu về chiến lược, và trong trường hợp này ông quyết định chuyển những kỹ năng và phong cách thực hiện chiến tranh của mình sang tận công vào những mớ bùng nhùng của Lầu Năm Góc. Ông sẽ dọa dẫm, làm mất tinh thần và vượt lên trên các đối thủ của mình.

Boyd tin rằng loại phản lực cơ chiến đấu dạng khí động học mà ông đang thiết kế sẽ tốt hơn bất kỳ máy bay nào trên thế giới. Nhưng các nhà thầu ghét thiết kế của ông, vì nó không đắt tiền – nó không làm nổi bật công nghệ mà họ đang cố rao bán. Đồng thời, các đồng nghiệp với Boyd ở Lầu Năm Góc cũng có những dự án riêng của họ. Cạnh tranh nhau trên cùng một túi tiền, họ làm bất cứ điều gì có thể để phá hoại hay thay đổi thiết kế của ông.

Boyd tiến hành phòng thủ: bề ngoài ông làm ra vẻ như một người câm bé nhỏ. Ông mặc những bộ đồ xoàng xĩnh, hút một loại xì gà rẻ tiền, giữ một vẻ hoang dại trong ánh mắt. Ông có vẻ như một phi công chiến đấu đầy cảm tính nào khác, thăng tiến quá nhanh và quá sớm. Nhưng ở sau hậu trường ông làm chủ từng chi tiết. Ông chắc chắn rằng mình biết nhiều hơn các đối thủ: ông có thể trích dẫn những con số thống kê, những đề tài nghiên cứu và những lý thuyết về cơ khí để hỗ trợ cho dự án của mình và phát hiện ra những thiếu sót của họ. Những nhà thầu chỉ xuất hiện trong những cuộc họp với những vật trưng bày hào nhoáng được chuyển tới bởi các kỹ sư hàng đầu của họ; họ thường đưa ra những xác nhận để làm lóa mắt các vị tướng. Boyd lịch sự lắng nghe, dường như có ấn tượng, và rồi đột nhiên, chẳng có dấu hiệu nào báo trước, ông lên tiếng công kích, chỉ ra một cách cụ thể rằng những số liệu đó là không chính xác, vạch trần sự thôi phồng và giả dối. Họ càng phản đối, Boyd càng trở nên dữ dội hơn, từng chút một xé những dự án của họ ra thành mảnh vụn.

Bị vạch trần sơ hở bởi một người mà họ đã đánh giá cực kỳ thấp, lần này sang lần khác những nhà thầu rời khỏi những cuộc họp đó, nguyên sẽ phục thù. Nhưng họ có thể làm gì được? Ông đã bác bỏ một cách đầy thuyết phục những số liệu của họ và biến những xác nhận của họ thành mây khói. Bị phát hiện là đã quảng cáo đề cao thái quá để bán hàng, họ đã đánh mất mọi uy tín. Họ phải chấp nhận sự bại trận của mình. Chẳng bao lâu, họ học được cách tránh mặt Boyd: thay vì cố phá hoại ông, họ hy vọng ông sẽ tự mình thất bại. Năm 1974, Boyd và nhóm của ông đã hoàn thành bản thiết kế một phản lực cơ, và có vẻ như nó chắc chắn sẽ được chuẩn y. Nhưng trước đó, một phần chiến lược của Boyd là xây dựng một mạng lưới đồng minh ở những bộ phận khác nhau của Lầu Năm Góc, và những người này đã báo với ông rằng có một nhóm tướng ba sao không ưa bản thiết kế và đang dự định bác bỏ nó. Họ

sẽ để cho ông báo cáo tóm tắt với những quan chức khác nhau trong dây chuyền mệnh lệnh, tất cả những người đó sẽ gật đầu; và rồi sẽ có một cuộc họp cuối cùng với các vị tướng. Họ sẽ đánh chìm dự án như đã dự tính với nhau. Tuy nhiên, vì đã đi được một chặng xa như thế, dự án sẽ có vẻ như đã được lắng nghe mọi cách công bằng.

Ngoài mạng lưới đồng minh, Boyd luôn cố gắng chắc ăn rằng ông có ít nhất một người ủng hộ có quyền lực. Như thường lệ, điều này khá dễ dàng: trong một môi trường chính trị như Lầu Năm Góc, luôn có một số tướng lĩnh hoặc quan chức quyền thế khác chán ghét hệ thống này và vui lòng trở thành người bảo trợ bí mật của Boyd. Lúc bấy giờ Boyd nhờ tới đồng minh có quyền lực nhất của ông, Bí thư Quốc phòng James Schlesinger, và đã được sự chuẩn y dự án của cá nhân ông ta. Rồi trong cuộc họp với các tướng lĩnh, Boyd thông báo: “Thưa quý vị, tôi được ngài bí thư quốc phòng ủy quyền để thông báo với quý vị rằng đây không phải là một quyết định ngắn gọn. Sự ngắn gọn này chỉ nhằm mục đích thông tin đơn thuần.” Bản dự án, ông nói, đã được chuẩn y. Ông tiếp tục đưa ra lời giới thiệu, kéo nó càng dài càng tốt – xoáy dao vào lưng họ. Ông muốn họ cảm thấy bẽ mặt và phải cảnh giác khi dây vào ông một lần nữa.

Với tư cách một phi công chiến đấu, Boyd đã tự rèn luyện để suy nghĩ nhiều động thái đi trước các động thái của đối phương, luôn luôn hướng tới mục tiêu làm cho họ kinh ngạc với một động thái kinh khủng nào đó. Ông đã kết hợp chiến lược này vào những trận chiến trên bàn giấy của mình. Khi một viên tướng ban ra cho ông một chỉ thị mà rõ ràng là được thiết kế để phá hỏng những kế hoạch của ông, ông thường mỉm cười, gật đầu và nói: “Thưa ngài, tôi rất sung sướng làm theo chỉ thị đó. Nhưng tôi muốn ngài viết nó ra giấy.” Những viên tướng thích ban bố mệnh lệnh bằng mồm hơn là đặt chúng trên mặt giấy như là một cách thức để tự che đậy mình trong trường hợp mọi sự xấu đi. Bị phát hiện ra mách lới, viên tướng đó hoặc phải hủy bỏ mệnh lệnh, hoặc từ chối việc viết nó ra – điều sẽ làm cho ông ta bẽ mặt nếu được công khai hóa. Dù bằng cách nào, ông ta cũng đã sụp bẫy.

Sau nhiều năm làm việc với Boyd, các tướng lĩnh và thuộc hạ của họ đã học được cách tránh né ông – và những điều xì gà tòi tẹt, sự sỉ nhục bằng lời, những chiến thuật xoáy dao của ông – như tránh bệnh dịch hạch. Được đề yê, ông đã có thể đẩy các bản thiết kế cho máy bay F-15 và F-16 đi xuyên suốt Ngũ giác đài với một tiến trình hầu như bất khả, để lại một dấu ấn lâu dài trong không quân do việc sáng tạo nên hai trong số những phản lực cơ chiến đấu nổi tiếng và hiệu quả nhất.

### **Diễn dịch**

Boyd đã sớm nhận ra rằng dự án của ông không được ưa chuộng ở Ngũ giác đài và rằng ông sẽ gặp phải sự chống đối và phá hoại trên dọc đường đi. Nếu cố đấu tranh với từng người, từng nhà thầu và từng vị tướng, ông sẽ tự làm



kiệt sức mình và tiêu tan sự nghiệp. Boyd là một chiến lược gia ở cấp độ cao nhất – tư duy của ông sau đó đã có một ảnh hưởng chủ yếu tới cuộc hành quân Con bão Sa mạc – và một chiến lược gia không bao giờ đem sức mạnh chơi cùng sức mạnh; thay vì thế, ông thăm dò nhược điểm của kẻ thù. Và một cơ quan bàn giấy như Lầu Năm Góc chắc chắn là có những nhược điểm, mà Boyd biết cách định vị chúng.

Mọi người ở đó muốn hòa đồng và được ưa thích. Họ là những người làm chính trị, cần trọng với thanh danh của mình, và cũng rất bận rộn, ít có thời gian để lãng phí. Chiến lược của Boyd rất đơn giản: suốt nhiều năm ông tạo nên một tiếng tăm là người khó chịu, thậm chí xấu tính. Dây dưa với Boyd cũng có nghĩa là dây vào một trận đấu công cộng tồi tệ có thể phá tan thanh danh, lãng phí thời gian của bạn và khiến bạn phải chịu tổn thất về mặt chính trị. Về cơ bản, Boyd đã tự hóa thân thành một loại nhím. Không có con vật nào muốn tấn công một sinh vật có thể gây nhiều tổn hại như thế, dù nó nhỏ bé đến thế nào; ngay cả những con hổ cũng để cho nó được yên thân. Và được để yên, Boyd có thêm sức mạnh, tồn tại đủ lâu để hoàn thành dự án F-15 và F-16.

Tiếng tăm, Boyd biết, là yếu tố cơ bản. Tiếng tăm của riêng bạn có thể không nên đáng sợ; nói cho cùng, tất cả chúng ta phải hòa đồng, đóng các vai trò chính trị, tỏ ra dễ thương và dễ chịu. Thông thường điều này có hiệu quả tốt, nhưng trong những thời điểm nguy hiểm và khó khăn, việc được xem là rất dễ thương sẽ làm hại bạn: nó nói lên rằng bạn có thể bị đẩy vòng quanh, dễ mất tinh thần và dễ bị ngăn trở. Nếu bạn chưa hề sẵn sàng chiến đấu chống trả trước đó, không một điệu bộ đe dọa nào của bạn có thể tạo được uy tín. Thấu hiểu: có một giá trị lớn lao trong việc để cho mọi người biết rằng khi cần thiết, bạn sẽ bỏ rơi vẻ dễ thương và ngay lập tức trở nên khó chịu và xấu nét. Một vài chứng minh rõ ràng, thô bạo là đã đủ. Một khi mọi người xem bạn là một chiến binh, họ sẽ tiếp cận bạn với chút ít sợ hãi trong lòng. Và như Machiavelli đã nói, bị người khác sợ thì tốt hơn là được người khác yêu.

**Tư liệu:** Khi các đối thủ không sẵn lòng đánh nhau với bạn, đó là vì họ nghĩ rằng điều đó trái với những lợi ích của họ, hay vì bạn đã dẫn dắt họ tới việc suy nghĩ như thế.

Tôn Tử (Thế kỷ 4 Tr. CN.)

**Hình ảnh:** Con nhím. Trông nó có vẻ khá ngu xuẩn và chậm chạp, dễ trở thành mồi ngon, nhưng khi nó bị đe dọa hay tấn công, nó sẽ xù gai thẳng đứng lên. Nếu chạm phải, lông gai sẽ dễ dàng xuyên qua da thịt bạn, và càng cố nhỏ chúng ra sẽ càng làm cho chúng cong đầu lại và lún sâu hơn, gây nhiều tổn thương hơn. Những ai đã đánh nhau với nhím biết rằng không

*bao giờ nên lặp lại kinh nghiệm đó. Ngay cả khi không đánh nhau với nó, phần lớn mọi người biết nên tránh nó và để cho nó được yên.*

## **HOÁN VỊ**

Mục đích của những chiến lược ngăn chặn là làm cho mất can đảm tấn công, và một vẻ ngoài hay hành động đe dọa thông thường sẽ có hiệu quả như thế. Tuy nhiên, trong một số hoàn cảnh, bạn có thể đạt được điều đó một cách an toàn hơn bằng cách làm điều ngược lại: đóng vai câm lạng và khiêm tốn. Tổ vẻ không muốn công kích, hay đã bị đánh bại, và mọi người sẽ để cho bạn yên. Một bề ngoài vô hại có thể mang lại thời gian cho bạn: đó là cách mà Claudius đã tồn tại trong thế giới chính trị La Mã đầy dối trá, bạo lực trên con đường trở thành hoàng đế của ông – ông có vẻ như quá vô hại không đáng để quấy phá. Tuy vậy, chiến lược này cần sự kiên nhẫn, và không phải là nó không có nguy cơ: bạn đã cố tình biến mình thành một con cừu non giữa bầy sói.

Nói chung, bạn phải giữ các nỗ lực đe dọa của mình trong vòng kiểm soát. Cẩn thận để không trở nên say sưa với quyền lực mà sự sợ hãi mang tới: sử dụng nó như là sự phòng thủ vào những lúc nguy hiểm, chứ không phải như sự tấn công theo chọn lựa của bạn. Nói cho cùng, việc dọa dẫm mọi người đưa đến những kẻ thù, và nếu bạn không thành công trong việc củng cố tiếng tăm dữ dội của mình bằng những chiến thắng, bạn sẽ đánh mất uy tín. Nếu các đối thủ của bạn nổi giận đến mức quyết định chơi trò gậy ông đập lưng ông, bạn cũng có thể leo thang từ một vụ tranh cãi tới một cuộc chiến tranh ăn miếng trả miếng. Hãy sử dụng chiến lược này một cách thận trọng.

# 11. ĐÔI KHÔNG GIAN LẤY THỜI GIAN

## CHIẾN LƯỢC PHI GIAO CHIẾN

*Rút lui trước một kẻ thù mạnh không phải là dấu hiệu của sự yếu đuối mà của sức mạnh. Bởi việc cưỡng lại niềm căm dỗ đáp trả một kẻ tấn công sẽ đem lại cho bạn thời gian quý báu – thời gian để hồi phục, để suy nghĩ, để nắm được tiền đồ. Hãy để cho kẻ thù tiến tới; thời gian quan trọng hơn là không gian. Bằng cách khước từ không chiến đấu, bạn làm họ tức điên lên và nuôi dưỡng lòng ngạo mạn của họ. Chẳng bao lâu, họ sẽ mở rộng quá mức bản thân và bắt đầu phạm sai lầm. Thời gian sẽ hé lộ ra rằng họ là kẻ khinh suất, còn bạn là kẻ khôn ngoan. Đôi khi bạn có thể hoàn thành được nhiều nhất bằng cách không làm gì cả.*

*Khi đối mặt với một kẻ thù vượt trội, vô hy vọng để giao chiến, một cuộc thoái lui có trật tự là cách thức đúng đắn duy nhất, vì nó sẽ cứu quân đội thoát khỏi sự thất bại và tan rã. Việc khăng khăng giao chiến một trận đấu vô hy vọng bất kể hoàn cảnh thế nào không bao giờ là một dấu hiệu của lòng dũng cảm hay sức mạnh.*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, khoảng thế kỷ 8 Tr. CN.***

### RÚT LUI ĐỂ TIẾN TỚI

Vào đầu thập niên 1930, Mao Trạch Đông (1893-1976) là một ngôi sao đang nổi lên trong Đảng Cộng sản Trung Quốc. Một cuộc nội chiến nổ ra giữa Cộng sản Đảng và Quốc dân Đảng; Mao chỉ huy những chiến dịch chống lại phe Quốc dân, sử dụng những chiến thuật du kích để đánh họ hết lần này sang lần khác, dù có quân số ít hơn nhiều. Ông cũng phục vụ với tư cách chủ tịch của chính phủ Cộng sản Trung Quốc mới hình thành, và những bài xã luận đầy khiêu khích của ông về chiến lược và triết học được đọc một cách rộng rãi.

Thế rồi một cuộc tranh chấp quyền lực bùng nổ giữa những người Cộng sản: Một nhóm tri thức được đào tạo ở Liên Xô gọi chung là 28 người Bôn-sê-vich (28B) cố giành quyền kiểm soát đảng. Họ khinh thường Mao, xem sở thích đối với chiến tranh du kích của ông là một dấu hiệu của sự nhút nhát, nhu nhược, và sự ủng hộ tích cực đối với cách mạng nông dân của ông là một bước lùi. Thay vì thế, họ ủng hộ chiến tranh đối mặt, trực tiếp chiến đấu với phe Quốc dân để kiểm soát các thành phố và khu vực chủ chốt, như người Cộng sản đã thực hiện ở Nga. Dần dần nhóm 28B cô lập Mao và tước đi quyền lực của ông cả về chính trị lẫn quân sự. Năm 1934, họ quản thúc ông

tại nhà ở một nông trại thuộc Hồ Nam.

Những bạn hữu và đồng đội của Mao cảm thấy ông đã bị ngã một cú choáng váng từ đỉnh cao quyền thế. Nhưng bất hạnh hơn cả cú ngã đó là sự chấp nhận nó một cách hiển nhiên của ông: ông không kêu gọi những người ủng hộ đấu tranh chống trả, ông thôi xuất hiện trước công chúng và hoàn toàn biến mất. Cỡ lẽ nhóm 28B đúng: Mao là một tên hèn nhát.

Cùng năm đó, phe Quốc dân Đảng – do tướng Tưởng Giới Thạch chỉ huy, mở một chiến dịch mới để tiêu diệt phe Cộng sản. Kế hoạch của họ là bao vây Hồng quân trong các cứ địa và giết cho tới người cuối cùng. Lần này dường như họ đã thành công. Nhóm 28B dũng cảm chống trả, chiến đấu để giữ lại một vài thành phố và khu vực dưới sự kiểm soát của Cộng sản, nhưng phe Quốc dân đông quân hơn họ, được vũ trang tốt và có những cố vấn quân sự Đức giúp đỡ. Phe Quốc dân chiếm hết thành phố này tới thành phố khác và dần dần vây chặt phe Cộng sản.

Hàng ngàn người đã đào ngũ khỏi Hồng quân. Cuối cùng, những binh sĩ còn lại của nó – khoảng 100.000 người – cô phá vỡ vòng vây của phe Quốc dân và tiến về hướng tây bắc. Mao cùng chạy theo họ. Chỉ đến lúc này ông mới bắt đầu lên tiếng chất vấn về chiến lược của nhóm 28B. Họ đang rút lui theo một đường thẳng, ông nhận xét, khiến phe Quốc dân dễ truy đuổi họ hơn, và họ di chuyển quá chậm, mang theo quá nhiều tư liệu, những tủ hồ sơ và các thứ đồ đạc khác từ những văn phòng cũ.

Họ đang hành động như thể toàn bộ quân đội chỉ đang chuyển trại và dự tính tiếp tục chiến đấu với phe Quốc dân theo phương thức cũ, vì các thành phố và vùng đất. Mao lập luận rằng cuộc hành quân mới này không nên là một cuộc thoái lui tạm thời tới vùng đất an toàn, mà là một cái gì đó lớn lao hơn. Toàn bộ quan điểm của đảng cần phải xem xét lại thay vì sao chép những người Bôn-sê-vich, họ nên sáng tạo ra một cuộc cách mạng riêng biệt của người Trung Quốc dựa vào lực lượng nông dân, nhóm dân cư đông đảo nhất của Trung Quốc. Để hoàn thành điều này, họ cần có thời gian và thoát khỏi sự tấn công. Họ nên tiến về hướng tây nam, tới miền xa xôi nhất của Trung Quốc, nơi kẻ thù không thể tìm tới.

Các sĩ quan Hồng quân bắt đầu nghe theo Mao: các chiến thuật du kích của ông đã thành công trước đó, và chiến lược của nhóm 28B rõ ràng đã thất bại. Họ dần dần làm theo những ý tưởng của ông. Họ di chuyển một cách nhẹ nhàng, chỉ hành quân vào ban đêm, quanh quẩn ngoặt lại để thoát khỏi sự truy đuổi của phe Quốc dân Đảng, họ triệu tập những buổi mít tinh để tuyển mộ nông dân chiến đấu vì lý tưởng của họ. Theo cách nào đó, Mao đã trở thành người chỉ huy không chính thức của quân đội. Mặc dù quân số ít chỉ bằng một phần trăm, dưới sự chỉ đạo của ông, Hồng quân đã thoát khỏi phe Quốc dân và vào tháng 10/1935, đi tới những miền xa nhất của tỉnh Sơn Tây, nơi cuối cùng nó đã an toàn.

Sau khi vượt qua 24 con sông, 18 dãy núi và chịu nhiều tổn thất, quân đội đã kết thúc cuộc “Trường chinh” của nó. Nó giảm đi một cách nhanh chóng, lúc này chỉ còn 6.000 quân, nhưng một loại hình mới của đảng đã được tôi luyện, loại hình mà Mao đã mong muốn từ lâu: một nhóm những cán bộ chí cốt tận tụy, tin tưởng vào cuộc cách mạng nông dân và đi theo đường lối chiến tranh du kích. Ở Sơn Tây, không bị tấn công, đảng đã được thanh lọc này đã dần dần hồi phục, rồi bắt đầu truyền bá chủ trương của nó. Cuối cùng, năm 1949 phe Cộng sản đã đánh bại phe Quốc dân và trục xuất họ ra khỏi lục địa Trung Hoa.

### **Diễn dịch**

Mao sinh ra và lớn lên ở một nông trại, và đời sống nông dân Trung Hoa rất khắc nghiệt. Một người nông dân phải nhẫn nại, sống dựa vào những mùa và thời tiết thất thường. Hàng ngàn năm trước đó, Đạo giáo đã nảy sinh từ cuộc sống khó khăn này. Một khái niệm cơ bản của Đạo giáo là *vô vi* – ý tưởng về hành động thông qua không hành động, về việc kiểm soát một hoàn cảnh bằng cách không cố gắng kiểm soát nó, của việc cai trị bằng cách từ bỏ cai trị. *Vô vi* bao hàm niềm tin rằng bằng cách phản ứng và chiến đấu chống lại các hoàn cảnh, bằng cách thường xuyên đấu tranh trong cuộc sống, thật ra bạn đã bước lùi lại, tạo thêm nhiều trở lực trên đường và những khó khăn cho bản thân. Đôi khi tốt nhất là nằm thấp xuống, không làm gì cả mà cứ để mặc cho mùa đông trôi qua. Trong những thời điểm đó bạn có thể tập trung bản thân lại và củng cố đặc tính của bạn.

Lớn lên ở một nông trại, Mao đã thấm thấu những ý niệm này và thường xuyên áp dụng chúng vào chính trị và chiến tranh. Trong những thời điểm nguy hiểm, khi kẻ thù mạnh hơn, ông không ngại ngừng rút lui, dù ông biết rằng nhiều người sẽ xem điều này như một dấu hiệu của sự nhu nhược. Ông biết thời gian sẽ chỉ ra những lỗ hổng trong chiến lược của kẻ thù, và ông có thể sử dụng thời gian đó để phản ánh lại bản thân và có được một tầm nhìn toàn cảnh. Ông biến thời kỳ thoái lui ở Hồ Nam không phải là một sự nhục nhã mà biến thành một chiến lược tích cực. Tương tự, ông sử dụng cuộc Trường chinh để trui rèn một đặc tính mới cho Đảng Cộng sản, sáng tạo nên một kiểu tín đồ mới. Khi mùa đông của ông đã qua đi, ông lại nổi lên – những kẻ thù không chống nổi nhược điểm của chính họ, còn ông tự củng cố sức mạnh của mình thông qua một thời kỳ thoái lui.

*Những cơ hội không ngừng thay đổi. Những người tới đó sớm sẽ đi quá xa, trong khi những người tới muộn lại không thể đuổi kịp. Khi mặt trời và mặt trăng lướt qua những chu kỳ của chúng, thời gian không cùng đi với mọi người. Do vậy, thánh nhân không đánh giá cao châu báu như đánh giá cao thời gian. Thời gian khó mà tìm được và dễ dàng đánh mất.*  
**Hoài Nam Tử, Trung Quốc, thế kỷ 2 Tr. CN.**

**Chiến tranh có tính nguy tạo:** bạn có thể nghĩ rằng mình mạnh mẽ và đang có lợi thế trước kẻ thù, những thời gian sẽ chỉ ra rằng thật ra bạn đang tiến vào mối nguy hiểm lớn. Bạn có thể không bao giờ thật sự biết, vì sự chìm đắm vào thực tại đã tước đi tầm nhìn chân thật của chúng ta. Việc tốt nhất bạn có thể làm là tự rũ bỏ những khuôn mẫu lười nhát, mang tính quy ước của tư duy. Không phải lúc nào tiến tới cũng là điều tốt; không phải lúc nào thoái lui cũng là yếu kém. Thật ra, trong những thời điểm khó khăn hay nguy hiểm, việc khước từ chiến đấu thường là chiến lược hay nhất: bằng cách tránh giao chiến với kẻ thù, rốt cuộc bạn không mất gì đáng giá cả và có thời gian để quay vào nội bộ, xem xét lại các ý niệm của mình, cách ly những tín đồ chân chính với những kẻ cơ hội. Thời gian trở thành đồng minh của bạn. Bằng cách không làm gì ở bên ngoài, bạn có được sức mạnh bên trong, mà sau đó sẽ chuyển thành một quyền năng to lớn, khi đã đến lúc hành động.

*Không gian, tôi có thể khôi phục lại.  
Thời gian, không bao giờ.*

Napoleon Bonaparte (1769 – 1821)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Vấn đề mà tất cả chúng ta phải đối mặt, trong chiến lược cũng như trong đời sống, là việc mỗi chúng ta là độc nhất và có một cá tính độc nhất. Những hoàn cảnh của chúng ta cũng có tính độc nhất; không có hoàn cảnh nào thật sự lặp lại chính nó. Nhưng thông thường chúng ta hiếm khi nhận thức về cái làm cho chúng ta khác biệt nhau – nói cách khác, về việc chính ta thật sự là ai. Các ý niệm của chúng ta đến từ sách vở, thầy cô, mọi kiểu ảnh hưởng vô hình khác. Chúng ta phản ứng lại các sự kiện một cách máy móc theo thói quen thay vì cố thấu hiểu sự khác biệt của chúng. Trong quan hệ xử trí với mọi người cũng vậy, chúng ta dễ bị tác động bởi nhịp độ và tâm trạng của họ. Tất cả những điều này tạo nên một dạng sương mù. Chúng ta không thể nhìn những sự kiện theo thực chất của chúng; chúng ta không tự biết bản thân.

Công việc của bạn với tư cách một chiến lược gia rất đơn giản: nhìn ra sự khác biệt giữa bạn và mọi người khác, để hiểu thấu bản thân, vị thế của bạn và kẻ thù cùng nhiều càng tốt, để có tầm nhìn bao quát hơn đối với các sự kiện, để biết những sự vật theo thực chất của chúng. Trong sự náo loạn của cuộc sống hàng ngày, đây là điều không dễ dàng – thực sự, sức mạnh để thực hiện nó chỉ có thể đến từ việc biết khi nào và bằng cách nào để thoái lui. Nếu bạn luôn tiến tới, luôn tấn công, luôn phản ứng với mọi người một cách cảm tính, bạn không có thời gian để có một tầm nhìn bao quát. Các chiến lược

của bạn sẽ yếu kém và máy móc, dựa trên những điều đã xảy ra trong quá khứ và đối với một ai đó khác. Như một con khi, bạn bắt chước thay vì sáng tạo. Thoái lui là điều đôi lúc bạn phải thực hiện, để tìm thấy bản thân và tách mình ra khỏi những ảnh hưởng lây lan. Và lúc tốt nhất để làm điều này là trong những thời điểm khó khăn và nguy hiểm.

Nói một cách biểu tượng, sự thoái lui có tính tôn giáo, hay huyền thoại. Nhờ bỏ trốn vào sa mạc mà Moses và người Do Thái có khả năng củng cố đặc tính của họ và xuất hiện lại như là một lực lượng xã hội và chính trị. Chúa Jesus trải qua 40 ngày trong rừng, và cả Mohammed cũng bỏ trốn khỏi Mecca vào thời điểm nguy hiểm lớn để thoái lui trong một thời kỳ. Ông và một nhóm nhỏ những người ủng hộ thân tín nhất đã sử dụng thời kỳ này để thắt chặt mối liên kết của mình, để thấu hiểu họ là ai và họ đại diện cho điều gì, để cho thời gian thực hiện tốt hiệu lực của nó. Rồi nhóm tín đồ bé nhỏ này tái xuất để thống trị Mecca và bán đảo Ả rập, và sau đó, khi Mohammed mất, nó đã đánh bại người Byzantine và đế quốc Ba Tư, truyền bá Islam giáo trên những lãnh thổ mê mờ. Trên khắp thế giới mỗi huyền thoại đều có một anh hùng đã phải thoái lui, ngay cả chính bản thân Hades [Diêm vương] trong trường hợp của Odysseus, để tìm ra bản thân mình.

Nếu Moses ở lại và đánh nhau ở Ai Cập, người Do Thái hẳn chỉ còn là một dòng cước chú trong lịch sử. Nếu Mohammed tấn công kẻ thù ở Mecca, hẳn ông đã bị nghiền nát và quên lãng. Khi đánh nhau với một kẻ mạnh hơn, bạn đánh mất những vật sở hữu và vị thế của mình; bạn đánh mất khả năng suy nghĩ thông suốt để tự cách ly và phân biệt bản thân. Bạn trở nên bị đầu độc bởi những cảm xúc và bạo lực của kẻ tấn công theo những cách thức mà bạn không thể hình dung được. Tốt hơn nên chạy trốn và sử dụng thời gian mà cuộc trốn chạy đó mang tới để quay vào bên trong. Cứ để cho kẻ thù chiếm lấy đất đai và tiến tới; bạn sẽ hồi phục và xoay chuyển tình thế khi đến lúc. Quyết định thoái lui không chứng tỏ sự yếu đuối mà là sức mạnh. Nó là đỉnh cao của sự khôn ngoan chiến lược.

Bản chất của sự thoái lui là khước từ không giao chiến với kẻ thù với bất kỳ giá nào, dù về mặt tâm lý hay vật chất. Bạn có thể làm điều này để phòng ngự, tự bảo vệ bản thân, nhưng nó cũng có thể là một chiến lược tích cực: bằng cách không giao chiến với những kẻ thù hung hãn, bạn có thể trêu tức và làm cho họ mất thăng bằng một cách hiệu quả.

Trong Thế chiến I, Anh và Đức tiến hành một cuộc chiến tranh bên lề ở Đông Phi, nơi mà mỗi nước đều có một thuộc địa. Năm 1915, chỉ huy quân Anh, Trung tướng Jan Smuts, tiến quân để tấn công một lực lượng Đức nhỏ hơn ở vùng Đông Phi thuộc Đức, do Đại tá Paul von Lettow-Vorbeck chỉ huy. Smuts hy vọng sẽ chiến thắng nhanh chóng; ngay khi kết liễu xong quân Đức, quân của ông sẽ di chuyển tới những chiến trường quan trọng hơn. Nhưng von Lettow-Vorbeck không chịu giao chiến với ông và rút lui về

hướng nam. Smuts tiến quân truy đuổi.

Lần này sang lần khác, Smuts nghĩ rằng ông đã dồn được Vorbeck vào chân tường, chỉ để phát hiện ra rằng viên sĩ quan Đức đã đi khỏi trước đó một giờ. Như bị hút theo một mẩu nam châm, Smuts đuổi theo Vorbeck, băng qua những sông núi, những cánh rừng. Các tuyến tiếp tế của Smuts trải dài hàng trăm dặm, binh lính của ông lúc này dễ bị xâm hại bởi những hành động tấn công quấy rối nhỏ lẻ của quân Đức, làm hủy hoại tinh thần quân Anh. Sa lầy trong những cánh rừng già độc hại, khi thời gian trôi qua, quân đội Đức bị tiêu hao nặng nề bởi cái đói và bệnh tật mà chưa hề có một trận đánh thật sự nào. Trước khi cuộc chiến kết thúc, von Lettow-Vorbeck đã dẫn dắt kẻ thù vào một cuộc đuổi bắt mèo vờn chuột kéo dài 4 năm, hoàn toàn trói tay những lực lượng Anh tinh nhuệ và chẳng đưa lại cho họ một lợi ích nào.

Smuts là một viên chỉ huy cố chấp, cẩn thận và hung hãn. Ông thích đánh bại kẻ thù thông qua hành binh trên chiến địa. Von Lettow-Vorbeck đã lợi dụng sở thích này: ông từ chối giao chiến với Smuts ở trận địa đối đầu nhưng ở gần một cách khiêu khích, chỉ ngay ngoài tầm với, né tránh khỏi khả năng giao chiến nhưng vẫn giữ cho quân Anh lao vào rừng rậm. Tức điên lên, Smuts tiếp tục truy đuổi, Vorbeck đã sử dụng những vùng đất mênh mông và thời tiết khắc nghiệt của châu Phi để hủy diệt quân Anh.

Đa số mọi người phản ứng với sự tấn công bằng cách cứ dây dưa với nó theo một lối nào đó. Điều này gần như không thể nào kiềm chế được. Bằng cách hoàn toàn tách rời khỏi đó và rút lui, bạn cho thấy sức mạnh và sự kiềm chế lớn lao. Kẻ thù mong đợi sự phản ứng của bạn một cách tuyệt vọng: sự rút lui khiến họ tức tối và khiêu khích họ tiếp tục tấn công. Vì thế, hãy rút lui, đánh đôi không gian lấy thời gian. Giữ bình tĩnh và cân bằng. Cứ để họ chiếm lấy đất đai mà họ muốn; như quân Đức, dụ dỗ họ lao vào khoảng chân không của sự vô hành động. Họ sẽ bắt đầu mở rộng quá mức bản thân và phạm sai lầm. Thời gian ở về phía bạn, vì bạn không phí phạm chút thời gian nào vào những trận chiến vô ích.

Chiến tranh nổi tiếng là đầy tính bất ngờ, đầy những sự kiện không thể lường trước có thể làm trì trệ và phá hỏng ngay cả một kế hoạch tốt nhất. Carl von Clausewitz gọi đó là “sự xung đột chiến lược” [friction]. Chiến tranh là một minh họa thường xuyên cho định luật Murphy: nếu điều bất kỳ nào đó có thể sai, thì nó sẽ sai. Nhưng khi bạn rút lui, khi bạn đôi không gian lấy thời gian, bạn đang làm cho định luật Murphy trở nên hữu hiệu cho mình. Đối với von Lettow-Vorbeck cũng thế; ông biến Smuts thành nạn nhân của định luật Murphy, đem lại cho mình đủ thời gian để khiến cho điều xấu nhất trôi qua.

Trong cuộc Chiến tranh 7 năm (1756-63), Đại đế Frederick của Phổ đã đương đầu với các lực lượng quân Áo, Pháp và Nga ở mọi phía, tất cả đều quyết tâm xẻo ông ra thành từng mảnh. Là một chiến lược gia thường thích tấn công, lần này Frederick lại thiên về phòng ngự, dùng những thủ thuật của



mình để kéo dài thời gian và thoát khỏi tầm lưới mà kẻ thù đang tung ra để bắt ông. Năm này sang năm khác, ông cố xoay xở thoát khỏi thảm họa. Rồi, đột nhiên, nữ Sa hoàng Elizabeth của Nga chết. Bà ta ghét cay ghét đắng Frederick, nhưng người cháu và là kẻ kế vị của bà, Sa hoàng Peter III, là một chàng trai bướng bỉnh không ưa bà cô của mình và rất hâm mộ Đại đế Frederick. Ông ta không chỉ rút quân Nga ra khỏi cuộc chiến, mà còn kết đồng minh với quân Phổ. Cuộc chiến tranh 7 năm kết thúc; phép màu mà Frederick cần đã xuất hiện. Nếu ông đầu hàng vào thời điểm tồi tệ nhất hay cố đánh nhau để tìm lối thoát, hẳn ông đã đánh mất mọi thứ. Thay vì thế, ông luôn lách để tạo thời gian cho định luật Murphy phát huy hiệu lực của nó đối với kẻ thù.

Chiến tranh là một công việc mang tính vật chất, diễn ra ở một nơi chốn cụ thể: các tướng lĩnh dựa vào những tấm bản đồ và hoạch định các chiến lược được tìm ra ở những vị trí cụ thể. Nhưng thời gian cũng quan trọng không kém không gian trong tư duy chiến lược, và việc biết cách sử dụng thời gian sẽ biến bạn thành một chiến lược gia cao cấp, mang tới một chiêu kích bổ sung cho các cuộc tấn công và sự phòng ngự của bạn. Để thực hiện điều này, bạn phải ngừng suy nghĩ về thời gian như là một điều trừu tượng: trong thực tế, bắt đầu từ giây phút bạn chào đời, thời gian là tất cả những gì bạn có. Nó là tài sản chân chính duy nhất của bạn. Lúc nào mọi người cũng có thể tước đoạt mất những vật bạn sở hữu, nhưng – trừ phi bị giết chết – ngay cả kẻ tấn công hung mãnh nhất cũng không thể cướp đi thời gian của bạn trừ phi bạn để cho họ làm điều đó. Ngay cả khi bị giam trong tù, thời gian cũng là của chính bạn, nếu bạn sử dụng nó cho các mục đích của chính bạn. Lãng phí thời gian vào những trận chiến mà bạn không chọn còn tệ hơn là phạm sai lầm, đó là sự ngu xuẩn ở mức độ cao nhất. Thời gian đã mất không bao giờ có thể tìm lại được.

**Hình ảnh:** Cát sa mạc. Trong sa mạc không có gì để ăn và để sử dụng cho chiến tranh; chỉ cát và không gian trống rỗng. Thỉnh thoảng hãy rút lui vào sa mạc. Để tư duy và nhìn thấy với sự sáng suốt. Thời gian ở đó chuyển động chậm chạp, và đó là cái bạn cần. Khi nằm dưới sự tấn công, hãy lui vào sa mạc, dẫn dụ kẻ thù của bạn vào một nơi mà họ sẽ đánh mất mọi nhận thức về thời gian và không gian và rơi vào vòng kiểm soát của bạn.

**Tư liệu:** Duy trì kỷ luật và sự bình thản trong khi chờ đợi sự hỗn loạn xuất hiện giữa quân thù là nghệ thuật làm chủ bản thân.

Tôn Tử (Thế kỷ 4 Tr. CN.)

## HOÁN VỊ

Khi kẻ thù tấn công bạn với lực lượng áp đảo, thay vì rút lui, đôi khi bạn có thể quyết định giao chiến trực tiếp với họ. Bạn đang kêu gọi sự tử vì đạo, thậm chí có lẽ đang hy vọng nó, nhưng ngay cả sự tử vì đạo cũng là một chiến lược, và là một sự thật cổ xưa: sự tử vì đạo biến bạn thành một biểu tượng, một điểm quy tụ cho tương lai. Chiến lược này sẽ thành công nếu bạn đủ tâm quan trọng – nếu sự thất bại của bạn có một ý nghĩa tượng trưng – nhưng những hoàn cảnh phải làm nổi bật chính nghĩa của mục tiêu của bạn và sự xấu xa của mục tiêu của kẻ thù. Sự hy sinh của bạn phải là độc nhất vô nhị: việc có quá nhiều người tử vì đạo, trải trên thời gian quá dài, sẽ phá hỏng hiệu quả. Trong những trường hợp cực kì yếu ớt, khi đối đầu với một kẻ thù to lớn một cách không thể ngờ, sự tử vì đạo có thể được sử dụng để chỉ ra rằng tinh thần chiến đấu của phía bạn không thể bị dập tắt, một cách thức hữu hiệu để nâng cao tinh thần. Nhưng, nói chung, sự tử vì đạo là một vũ khí nguy hiểm và có thể có hiệu quả ngược, vì bạn có thể không còn ở đó để nhìn thấy nó [diễn tiến ra sao], và các hiệu quả của nó quá mạnh để có thể kiểm soát được. Nó cũng đòi hỏi phải qua nhiều thế kỷ để có tác dụng. Ngay cả khi nó có thể tỏ ra thành công về mặt biểu tượng, một chiến lược gia giỏi nên tránh nó. Thoái lui luôn là chiến lược tốt nhất.

Tự thân sự thoái lui không bao giờ là một mục đích; ở một điểm nào đó bạn phải quay lại và chiến đấu. Nếu bạn không làm điều đó, sự thoái lui nên được gọi một cách chính xác hơn là sự đầu hàng: kẻ thù chiến thắng. Chiến đấu rất cuộc là điều không thể nào tránh khỏi. Thoái lui chỉ có thể là tạm thời.

## PHẦN IV. CHIẾN TRANH CÔNG KÍCH

Những nguy hiểm lớn nhất trong chiến tranh, và trong đời sống, đến từ sự bất ngờ: mọi người không phản ứng theo cách mà bạn nghĩ, các sự kiện làm rối tung những kế hoạch của bạn và tạo nên sự lúng túng, các hoàn cảnh đang lấn áp. Trong chiến lược, sự không nhất quán giữa điều mà bạn muốn xảy ra và điều thật sự xảy ra được gọi là “sự xung đột chiến lược” [friction]. Ý niệm nằm sau việc thực hiện chiến tranh công kích theo quy ước rất đơn giản: bằng cách tấn công phía bên kia trước, đánh vào những điểm dễ tổn thương của nó, nắm lấy thế chủ động và không bao giờ để nó vượt khỏi tay, vậy là bạn đã sáng tạo nên hoàn cảnh của chính bạn. Trước khi có một sự xung đột chiến lược nào bò vào và phá hoại ngấm ngầm những kế hoạch của bạn, bạn đã chuyển sang công kích, và những đòn liên tiếp của bạn sẽ trút khá nhiều sự xung đột chiến lược lên kẻ thù đến mức nó bị sụp đổ.

Đây là hình thức chiến tranh được thực hành bởi đa số những người chỉ huy trong lịch sử, và sự bí ẩn nằm trong thành công của họ là một tổng hợp hoàn hảo giữa trí thông minh chiến lược và sự táo bạo. Thành tố chiến lược đến từ sự hoạch định: đặt ra một mục tiêu tổng thể, tìm những con đường để đi tới đó, và suy nghĩ về toàn bộ kế hoạch thông qua từng chi tiết lớn. Điều này có nghĩa là suy nghĩ trong qui mô một chiến dịch chứ không phải đối với những trận chiến đơn lẻ. Nó cũng có nghĩa là sự hiểu biết những điểm mạnh và điểm yếu của đối phương, để bạn có thể xác định những cú đánh vào các chỗ dễ tổn thương của nó. Càng hoạch định một cách chi tiết, bạn càng cảm thấy tự tin khi tiến vào trận chiến, và càng dễ theo đúng hướng khi các vấn đề không thể tránh khỏi nảy sinh. Tuy nhiên, trong bản thân sự tấn công, bạn phải ra đòn với một tinh thần và sự táo bạo cao đến mức hát ngã kẻ thù, không để cho họ có một xung lượng cưỡng kháng nào đối với sự công kích của bạn.

Mười một chương sau sẽ dẫn dắt bạn đi vào hình thức thực hiện chiến tranh tối cao này. Chúng sẽ giúp bạn đặt những mong muốn và mục tiêu của bạn vào một bộ khung rộng lớn hơn được biết đến như là “tổng chiến lược”. Chúng sẽ chỉ cho bạn biết cách nhìn vào kẻ thù và phát hiện ra những bí mật của họ. Chúng sẽ mô tả một kế hoạch có cơ sở chặt chẽ mang tới cho bạn những chọn lựa tấn công linh hoạt ra sao và những kỹ thuật hành binh cụ thể (hành binh thọc sườn, bao vây) và các dạng thức tấn công (đánh vào những trọng tâm, đẩy kẻ thù vào những vị trí yếu điểm lớn) có hiệu quả xuất sắc trong chiến tranh có thể được áp dụng như thế nào trong đời sống. Cuối cùng, chúng sẽ chỉ cho bạn cách thức kết thúc chiến dịch của bạn. Không có một kết thúc hùng hồn đáp ứng cho những mục tiêu tổng thể của bạn, tất cả mọi điều bạn đã làm đều là vô giá trị.



## 12. THUA TRONG NHỮNG TRẬN ĐÁNH NHƯNG THẮNG CUỘC CHIẾN TRANH

### TỔNG CHIẾN LƯỢC

*Những trận chiến hàng ngày với những người quanh bạn khiến bạn đánh mất tâm nhìn về điều đáng kể duy nhất: chiến thắng vào phút cuối, sự thành tựu của những mục tiêu lớn lao hơn của quyền năng lâu dài. Tổng chiến lược [grand strategy] là nghệ thuật nhìn ra bên ngoài trận chiến và tính toán trước. Nó đòi hỏi bạn tập trung vào mục tiêu tối hậu của bạn và mưu tính để đạt được nó. Trong tổng chiến lược, bạn cân nhắc những phân nhánh chính trị và các hậu quả lâu dài của điều bạn thực hiện. Thay vì phản ứng một cách cảm tính với mọi người, bạn hãy kiểm soát và làm cho những hành động của bạn có chiều kích lớn rộng hơn, tinh vi và hữu hiệu hơn. Cứ để cho họ rơi vào những khúc mắc quanh co của trận chiến, nhắm nháp những chiến thắng bé nhỏ của họ. Tổng chiến lược sẽ đưa bạn tới phần thưởng cuối cùng: tiếng cười chung cuộc.*

*Sự sẵn sàng là mọi thứ. Giải pháp gắn kết chặt chẽ với sự cảnh giác. Nếu một cá nhân cẩn thận và luôn cảnh giác, y sẽ không trở nên kích động hay hoảng hốt. Nếu lúc nào y cũng thận trọng, ngay cả trước khi mối nguy xuất hiện, y đã được vũ trang khi nguy cơ tới gần và không cần phải sợ hãi. Người quân tử luôn cảnh giác với cái chưa mắt thấy và thận trọng với cái chưa tai nghe; vì thế, y ngụ cư ở giữa lòng những khó khăn như thể chúng không tồn tại... Nếu lý trí chiến thắng, những đam mê sẽ tự động rút lui.*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, khoảng thế kỷ 8 Tr. CN.***

### CHIẾN DỊCH LỚN

Lớn lên trong hoàng cung Macedonia, Alexander (356-322 Tr. CN.) được xem là một thanh niên khá lạ lùng. Ông thích những trò tiêu khiển trai trẻ thông thường, như ngựa và chiến tranh; từng chiến đấu bên cạnh cha ông, Vua Philip II, trong nhiều trận đánh, ông đã chứng tỏ được sự dũng cảm của mình. Nhưng ông cũng yêu thích triết học và văn học. Thầy của ông là triết gia vĩ đại Aristotle, và chịu ảnh hưởng của ông ấy, ông thích tranh luận về chính trị và khoa học, nhìn nhận thế giới một cách rất mực坦然 nhiên. Olympias, mẹ của ông, là một phụ nữ bí ẩn, tin vào những điều huyền hoặc. Bà đã có những viễn tượng vào ngày sinh ra Alexander rằng một ngày nào đó ông sẽ thống trị toàn thế giới được biết đến. Bà kể cho ông nghe về chúng

và những câu chuyện về Achilles, người mà gia đình của bà xem là một bậc gia tiên. Alexander yêu quý mẹ của ông (trong khi đó ghét cha mình) và xem những tiên đoán của bà là điều nghiêm túc. Ngay từ rất sớm, ông đã tự xem mình là một con người nào đó cao hơn cả một vị hoàng tử.

Alexander được đưa lên làm người kế vị vua Philip, và đất nước mà ông sắp thừa kế đã lớn mạnh một cách đáng kể trong thời kỳ vua cha của ông trị vì. Trong suốt nhiều năm, vua Philip đã xây dựng quân đội Macedonia thành một lực lượng đứng đầu trong toàn cõi Hy Lạp. Ông ta đã đánh bại Thebes và Athens và đã thống nhất tất cả những thành bang của Hy Lạp (ngoại trừ Sparta) vào một liên minh Hy Lạp dưới quyền lãnh đạo của mình. Ông ta là một nhà cai trị mảnh khỏe, đáng sợ. Thế rồi, năm 336 Tr. CN., một quý tộc bất bình đã ám sát ông ta. Đột nhiên thấy Macedonia có thể dễ xâm hại, Athens tuyên bố ly khai khỏi liên minh. Những thành bang khác cũng làm theo. Lúc bấy giờ, các bộ tộc ở phía bắc đe dọa sẽ xâm lược Macedonia. Hầu như chỉ trong một đêm đế quốc bé nhỏ của Philip đã tan rã.

Khi Alexander lên ngôi, ông mới hai mươi tuổi, và nhiều người cho là ông chưa sẵn sàng. Đó là một thời điểm tồi tệ để học hỏi công việc trị vì; các tướng lĩnh và những lãnh tụ chính trị ở Macedonia muốn che chở ông dưới đôi cánh của họ. Họ khuyên ông đi chậm chậm để củng cố vị trí của ông trong quân đội lẫn ở Macedonia và rồi sẽ dần dần cải cách liên minh thông qua sức mạnh và mưu mẹo. Đó là điều mà Philip đã làm. Nhưng Alexander không nghe theo; ông có một kế hoạch khác, hay có vẻ là như vậy. Không để cho những kẻ thù bên trong và bên ngoài Macedonia có thời gian tổ chức chống lại ông, ông dẫn quân đội nam tiến và tái chinh phục Thebes trong một loạt hành binh nhẹ nhàng. Kế đến, ông tiến quân tới Athens. Sợ ông trừng phạt, họ cầu xin tha thứ và xin tái nhập liên minh. Alexander chấp nhận thỉnh cầu của họ.

Vị hoàng tử trẻ lập dị đã chứng tỏ bản thân là một vị vua táo bạo và không thể nào lường trước – tấn công một cách táo bạo, thế nhưng lại tỏ ra thương hại Athens một cách bất ngờ. Khó mà hiểu được ông, nhưng những cuộc hành binh đầu tiên của ông với tư cách nhà vua đã khiến cho nhiều người ngưỡng mộ. Tuy nhiên, động thái tiếp theo của ông còn lạ lùng và táo bạo hơn: thay vì hoạt động để củng cố những thành quả và liên minh mong manh của mình, ông dự tính tiến hành một cuộc thánh chiến chống đế quốc Ba Tư, kẻ thù lớn nhất của Hy Lạp. Khoảng 150 năm trước đó, quân Ba Tư đã cố xâm lăng Hy Lạp. Họ gần như thành công, và việc cố gắng thêm lần nữa để chinh phục hẳn Hy Lạp vẫn còn là giấc mơ của họ. Với sự đe dọa thường trực của Ba Tư, người Hy Lạp không bao giờ được sống yên thân, và ngành thương mại hàng hải của họ bị hải quân Ba Tư câu thúc.

## ***CON CÁO VÀ VUA KHỈ***

*Khi được hội đồng các loài thú bầu lên làm vua. Cáo ganh tỵ. Một hôm, khi nhìn thấy một mẩu thức ăn trong một chiếc bẫy, cáo dẫn khi tới, bảo rằng nó đã tìm ra một báu vật. Và sở hữu báu vật phải là đặc quyền của hoàng gia. Rồi cáo xúi giục khi đến lấy. Khi tới gần rồi lấy mẩu thịt mà không hề cẩn thận và bị mắc vào bẫy. Khi buộc tội cáo đã dụ dỗ khiến nó mắc bẫy, cáo đáp: “Này khi, mày muốn cai trị tất cả muôn loài, nhưng hãy nhìn xem mày ngu ngốc như thế nào!” Những người tự ném mình vào một công việc khó khăn mà không suy nghĩ cẩn thận cũng vậy, họ không chỉ thất bại mà còn trở thành một trò cười.*

***Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 Tr. CN.***

Năm 334 Tr. CN., Alexander chỉ huy một đạo quân thống nhất gồm 35.000 binh lính Hy Lạp băng qua eo biển Dardanelle tiến vào vùng Tiểu Á, phần cực tây của đế quốc Ba Tư. Trong trận giao chiến đầu tiên với kẻ thù ở Granicus, quân Hy Lạp đã đánh tan tác quân Ba Tư. Các tướng lĩnh của Alexander chỉ có thể ngưỡng mộ sự táo bạo của ông: có vẻ như ông đã sẵn sàng chinh phục Ba Tư, hoàn thành lời tiên tri của mẹ ông khi trước. Ông thành công nhờ tốc độ và nắm lấy thế chủ động. Lúc này, các tướng lĩnh và binh sĩ mong ông sẽ tiến thẳng vào Ba Tư để kết liễu quân thù vốn đang có vẻ yếu ớt một cách đáng ngạc nhiên.

Một lần nữa Alexander làm tiêu tan những kỳ vọng này, đột ngột quyết định thực hiện điều mà ông chưa bao giờ làm trước đó: dành thời gian củng cố. Điều này có vẻ khôn ngoan khi ông mới lên cầm quyền, nhưng lúc này dường như việc đó đem đến cho quân Ba Tư cái mà họ cần: thời gian để phục hồi và củng cố. Thế là Alexander dẫn quân không phải về hướng tây mà là hướng nam, xuống miền duyên hải Tiểu Á, giải phóng những thị trấn địa phương khỏi sự cai trị của Ba Tư. Kế tiếp, ông hành quân theo đường zích zắc về hướng tây rồi lại quay về nam, băng qua Phoenicia và tiến vào Ai Cập, nhanh chóng đánh bại những lực lượng đồn trú yếu ớt ở đó. Người Ai Cập ghét những nhà cầm quyền Ba Tư và chào đón Alexander như là kẻ giải phóng cho họ. Lúc này Alexander có thể sử dụng những kho ngũ cốc mênh mông của Ai Cập để nuôi quân Hy Lạp và giúp cho nền kinh tế Hy Lạp vững chắc, trong khi tước khỏi Ba Tư những nguồn tài nguyên quý giá.

Khi quân Hy Lạp tiến xa khỏi quê hương hơn, hải quân Ba Tư – có thể đổ bộ một lực lượng ở bất kỳ nơi nào trong vùng Địa Trung Hải để tấn công họ từ phía sau hoặc hai bên sườn – là một mối đe dọa đáng ngại. Trước khi Alexander sắp xếp cuộc viễn chinh, nhiều người đã khuyên ông xây dựng hải quân Hy Lạp và chiến đấu với quân Ba Tư trên biển cũng như trên đất liền. Alexander đã làm ngơ. Thay vì thế, ông băng qua Tiểu Á và tiến dọc theo miền duyên hải của Phoenicia, chiếm đóng những hải cảng chủ chốt của Ba Tư, khiến hải quân của họ trở nên vô dụng.

Như vậy, những chiến thắng nhỏ này có một mục đích chiến lược lớn lao hơn. Nhưng ngay cả như vậy, chúng chưa có nghĩa là Hy Lạp có thể đánh bại Ba Tư trong chiến trận – và dường như Alexander làm cho chiến thắng này trở nên khó khăn hơn. Darius, vua Ba Tư, đang tập trung các lực lượng của ông ta ở đông nam sông Tigris; ông có quân số đông, chọn được những vị trí tốt và có thể chờ đợi một cách thoải mái cho đến khi Alexander vượt sông. Chẳng lẽ Alexander đã đánh mất sở thích chiến đấu của mình? Chẳng lẽ văn hóa Ba Tư và Ai Cập đã làm cho ông ta mềm yếu? Có vẻ là như thế: ông bắt đầu mặc trang phục và làm theo các tập quán của Ba Tư. Thậm chí người ta còn trông thấy ông thờ phụng những thần linh của người Ba Tư.

Khi quân Ba Tư rút lui về bờ đông sông Tigris, những khu vực rộng lớn của đế quốc Ba Tư đã lọt vào tay của Hy Lạp. Lúc này Alexander dành nhiều thời gian không phải cho chiến tranh mà cho chính trị, cố tìm xem cách nào tốt nhất để cai trị những khu vực này. Ông quyết định xây dựng trên hệ thống của người Ba Tư đã có sẵn, giữ nguyên những chức vụ trong bộ máy cầm quyền, thu cống nạp giống như Darius đã làm. Ông chỉ thay đổi những phương diện khắc nghiệt vốn không được người dân ưa thích từ nhà cầm quyền Ba Tư. Tin đồn về sự quảng đại và cao thượng của ông nhanh chóng lan rộng tới những đối tượng mới. Thị trấn nối tiếp thị trấn đầu hàng quân Hy Lạp mà không hề chống cự, họ còn vui mừng được trở thành một bộ phận của đế quốc đang phát triển của Alexander, rộng lớn hơn Hy Lạp và Ba Tư. Ông là một nhân tố hợp nhất, vị thần linh giám hộ nhân từ.

Cuối cùng, năm 331 Tr. CN., Alexander tiến quân tấn công lực lượng chủ yếu của Ba Tư ở Arbela. Điều mà các tướng lĩnh của ông không hiểu là, bị tước đi dụng ích của hải quân, vùng đất trù phú ở Ai Cập, nguồn cung cấp và công vật của hầu hết các thuộc địa của nó, đế quốc Ba Tư đã sụp đổ ngay từ khi đó. Chiến thắng của Alexander ở Arbela chỉ đơn giản xác nhận về mặt quân sự điều mà ông đã đạt được nhiều tháng trước: giờ đây ông là người cai trị của đế quốc Ba Tư một thời hùng mạnh. Hoàn thành lời tiên tri của bà mẹ, ông đã kiểm soát được hầu hết thế giới được biết đến.

### **Diễn dịch**

Những thủ thuật của Alexander Đại đế đã làm cho ban tham mưu của ông bối rối: chúng dường như không có một lô gích, một sự nhất quán nào cả. Chỉ sau đó, khi nhìn lại, người Hy Lạp mới thật sự nhận ra thành tựu tuyệt vời của ông. Lý do mà họ không hiểu ông là vì Alexander đã phát minh ra một cách tư duy và hành động rất tân kỳ: nghệ thuật của tổng chiến lược.

Trong tổng chiến lược, bạn nhìn ra bên ngoài thời điểm hiện tại, vượt khỏi những trận chiến và những quan ngại ngay trước mắt. Thay vì thế, bạn tập trung vào điều mà bạn muốn thành tựu ở cuối con đường. Kiểm soát được sự cảm dỗ để đối phó với những sự kiện khi chúng xảy ra, bạn xác định từng hành động theo các mục tiêu tối hậu của bạn. Bạn suy nghĩ không phải trong



phạm vi những trận đánh đơn lẻ mà là toàn chiến dịch.

Alexander có được phong cách chiến lược tân kỳ là nhờ ở mẹ ông và Aristotle. Mẹ ông đã cho ông một phần nhận thức về định mệnh và một mục tiêu: thống trị toàn thế giới đã biết. Từ tuổi lên ba, ông có thể trông thấy bằng con mắt tinh thần vai trò mà ông giữ khi ông lên ba mươi tuổi. Từ Aristotle ông học được quyền năng kiểm soát các cảm xúc của mình, nhìn sự vật một cách bình thản, suy nghĩ đón đầu trước về hậu quả của các hành động.

Lần theo dấu vết những động thái ngoắt ngoéo trong các cuộc hành binh của Alexander, bạn sẽ thấy tính nhất quán trong tổng chiến lược của chúng. Những hành động nhanh chóng chống lại đầu tiên là quân Thebes, rồi Ba Tư của ông, đã tác động đến tâm lý của binh lính và những người chỉ trích ông. Không có gì giúp một đội quân bình ổn lại tốt hơn là chiến trận; cuộc thập tự chinh đột ngột của ông chống lại kẻ thù đáng ghét Ba Tư là con đường hoàn hảo nhất để thống nhất người Hy Lạp. Tuy vậy, khi đã đến Ba Tư, tốc độ là một chiến thuật sai lầm. Nếu Alexander tiến tới, ông có thể nhận ra mình kiểm soát quá nhiều đất đai trong thời gian quá nhanh; việc điều hành nó có thể làm cạn kiệt những nguồn lực của ông, và trong khi đuổi theo một quyền lực rộng không, những kẻ thù có thể nổi lên ở mọi nơi. Tốt hơn là tiến tới một cách chậm rãi, xây dựng trên cái đã có sẵn, để chiếm được lòng dân. Thay vì lãng phí tiền của để xây dựng hải quân, tốt hơn chỉ cần làm cho hải quân Ba Tư trở thành vô dụng. Để chi trả cho kiểu chiến dịch mở rộng sẽ mang tới một thành công dài hạn, trước hết phải nắm bắt những vùng đất phì nhiêu của Ai Cập. Không một hành động nào của Alexander là phí phạm. Những ai nhìn thấy các kế hoạch của ông đã đơm hoa kết quả, theo những cách mà tự thân họ không thể nào đoán trước, đều nghĩ ông là một dạng thần linh – và tất nhiên, sự kiểm soát của ông đối với những sự kiện tụt sâu vào tương lai có vẻ giống với thần linh hơn là phạm nhân.

*Có nhiều khác biệt giữa Đông và Tây trong những di sản văn hóa, trong các giá trị, và trong những cách thức tư duy. Theo cách tư duy Đông phương, người ta khởi sự với cái toà n bộ, xem mọi thứ là một tổng thể và tiến triển với sự tổng hợp đầy thấu hiểu và có tính trực giác. Tuy nhiên, theo cách tư duy Tây phương, người ta khởi sự với những bộ phận, đặt một ý nghĩ phức tạp vào các bộ phận thành tố rồi xử lý nó từng thứ một, với sự nhấn mạnh vào phân tích luận lý. Theo đó, tư duy quân sự truyền thống Tây phương ủng hộ cho một cách tiếp cận quân sự trực tiếp, nhấn mạnh vào việc sử dụng các lực lượng vũ trang.*

***Lợi thế chiến lược: Tôn Tử và các phương pháp tiếp cận chiến tranh Tây phương, Tào Sơn, 1997.***

Để trở thành một chiến lược gia tổng thể trong cuộc sống, bạn phải đi theo con đường của Alexander. Đầu tiên, phải gạt bỏ đời bạn – giải mã câu đố cá nhân của chính bạn – bằng cách xác định định mệnh của bạn là đạt được điều gì, chiều hướng mà theo đó các kỹ năng và tài ba của bạn có vẻ như thúc bạn. Tự mừng tượng tới việc hoàn thành định mệnh này một cách chi tiết, như Aristotle đã khuyên, hãy tập làm chủ các cảm xúc của mình và tự rèn luyện để suy nghĩ sâu xa: “Hành động này sẽ đưa tôi tiến tới mục tiêu, hành động kia chẳng đưa tôi đến đâu cả.” Được dẫn dắt bởi những tiêu chuẩn đó, bạn sẽ có thể tồn tại trong đời.

Hãy làm ngơ sự khôn ngoan theo quy ước về điều mà bạn nên hoặc không nên làm. Nó có thể đúng ở một vài khía cạnh, nhưng điều đó không có nghĩa là nó có liên quan tới các mục tiêu và định mệnh của chính bạn. Bạn cần có đủ nhẫn nại để xếp đặt trước nhiều bước – để tiến hành một chiến dịch thay vì giao tranh trong những trận đánh. Con đường đi tới mục tiêu của bạn có thể là gián tiếp, những hành động của bạn có thể kỳ lạ đối với những kẻ khác, nhưng càng như thế thì càng tốt: càng hiểu ít về bạn bao nhiêu, họ càng dễ bị lừa dối, lôi kéo và dẫn dụ. Đi theo con đường này, bạn sẽ đạt được sự bình thản, viễn cảnh của Olympia sẽ phân biệt bạn khỏi những kẻ tử khác, dù đó là những kẻ mộng mơ không hề thực hiện được điều gì hay là những kẻ thực tế tầm thường chỉ đạt được những điều bé nhỏ.

*Cái mà tôi đặc biệt ngưỡng mộ ở Alexander không phải là các chiến dịch... mà là ý thức chính trị của ông. Ông đã thủ đắc nghệ thuật chiếm được cảm tình của mọi người.*

Napoleon Bonaparte (1769 – 1821)

## CHIẾN TRANH TỔNG LỰC

Năm 1967, những nhà lãnh đạo cuộc chiến tranh của Mỹ tại Việt Nam nghĩ rằng cuối cùng họ đã tạo nên một bước tiến triển. Họ đã tổ chức một loạt các cuộc hành quân để truy lùng và tiêu diệt quân Giải phóng và đã kiểm soát được nhiều vùng quê. Những chiến binh du kích này rất giỏi lảng tránh, nhưng quân Mỹ đã giáng cho họ những tổn thất nặng nề trong một vài trận đánh mà họ buộc phải giao chiến trong năm đó. Chính phủ mới ở miền Nam, được sự ủng hộ của người Mỹ, có vẻ tương đối bền vững, có thể giúp cho nhân dân Nam Việt Nam chấp nhận người Mỹ. Ở miền Bắc, những cuộc oanh tạc đã đánh tan nhiều sân bay và phá hủy nặng nề không lực tại đây. Dù nhiều cuộc biểu tình phản đối chiến tranh nổ ra ở Mỹ, các cuộc trưng cầu dân ý cho thấy phần đông dân Mỹ ủng hộ cuộc chiến tranh và tin rằng sự kết thúc cuộc chiến đã nằm trong tầm ngắm.

Dù quân giải phóng không chiếm được ưu thế trong những trận đánh mặt đối

mặt với sự hùng mạnh của hỏa lực và công nghệ Mỹ, song chiến lược này theo cách nào đó sẽ dẫn dụ họ lao vào một trận giao chiến chủ yếu. Đó sẽ là bước ngoặt của cuộc chiến tranh. Và vào cuối năm 1967, tin tức tình báo chỉ ra rằng lính Bắc Việt Nam sắp sửa rơi vào cái bẫy đó: chỉ huy của họ, Tướng Võ Nguyên Giáp, đang hoạch định một cuộc công kích chủ yếu chống lại tiền đồn hải quân Mỹ tại Khe Sanh. Hiên nhiên là ông muốn lặp lại thành công lớn nhất của mình, trận Điện Biên Phủ năm 1954, trong đó ông đã đánh bại quân đội Pháp, trục xuất người Pháp ra khỏi Việt Nam mãi mãi.

Khe Sanh là một tiền đồn chiến lược chủ chốt. Nó nằm cách khu vực phi quân sự phân cách miền Bắc và miền Nam Việt Nam chừng 14 dặm. Nó cũng cách biên giới Lào 6 dặm, tại vị trí nối dài của Đường mòn Hồ Chí Minh nổi tiếng, con đường tiếp vận của miền Bắc Việt Nam cho quân giải phóng ở miền Nam. Tướng William C. Westmoreland, tổng tư lệnh quân đội Mỹ, đã sử dụng Khe Sanh để giám sát những hoạt động của kẻ thù ở hướng bắc và tây. Điện Biên Phủ cũng đã giữ vai trò tương tự đối với quân Pháp, và Tướng Giáp đã có thể cô lập và tiêu diệt nó. Westmoreland sẽ không cho phép ông Giáp lặp lại kỳ tích đó. Ông xây dựng những bãi đáp được bảo vệ nghiêm ngặt xung quanh Khe Sanh, bảo đảm cho việc phục vụ tối đa những chiếc trực thăng và cho việc kiểm soát vùng trời. Ông tập trung những đạo quân mạnh từ phía nam đến khu vực Khe Sanh, để sẵn sàng khi ông cần đến. Ông cũng điều thêm 6.000 thủy quân lục chiến chi viện cho tiền đồn. Nhưng một trận tấn công lớn vào Khe Sanh không phải là điều ông không muốn: trong trận đánh mặt đối mặt, kẻ thù cuối cùng sẽ tự bộc lộ bản thân để bị thất bại trầm trọng.

Trong vài tuần đầu năm 1968, mọi cặp mắt đều tập trung vào Khe Sanh. Nhà Trắng và giới truyền thông Mỹ chắc chắn rằng trận đánh mang tính quyết định của cuộc chiến tranh sắp sửa bắt đầu. Cuối cùng, vào rạng sáng ngày 12/1/1968, quân đội chủ lực của miền Bắc Việt Nam tiến hành một cuộc tấn công dữ dội. Khi cả hai phía đều vào cuộc, trận đánh trở thành một cuộc vây hãm.

Chẳng bao lâu sau khi cuộc giao chiến bắt đầu, người Việt chào đón Tết Mậu Thân. Đó là một thời kỳ vui chơi chè chén, và trong thời chiến, nó cũng là một thời điểm truyền thông để tuyên bố đình chiến. Năm đó cũng không khác; cả hai bên đồng ý tạm dừng đánh nhau trong Tết. Tuy nhiên, sáng sớm ngày 31/1, ngày mùng 1 tháng Giêng âm lịch, các báo cáo bắt đầu nhỏ giọt về từ khắp nơi ở miền Nam: gần như mọi thành phố và thị trấn chủ yếu, cũng như những căn cứ quan trọng nhất của quân Mỹ đã bị bộ đội Việt Nam tấn công. Một viên tướng, khi theo dõi sa bàn các cuộc tấn công đã nói nó “giống như một máy bắn đạn, sáng lên với từng điểm tấn công.”

Những bộ phận ở Sài Gòn cũng bị tàn phá. Một số bộ đội Việt Nam đã mở đường xuyên quan tường rào của Đại sứ quán Mỹ, biểu tượng của sự hiện

diện của Mỹ ở Việt Nam. Thủy quân lục chiến Mỹ đoạt lại quyền kiểm soát Đại sứ quán trong một trận đánh đẫm máu, được phát sóng rộng rãi trên truyền hình Mỹ. Bộ đội Việt Nam cũng tấn công đài phát thanh của thành phố, dinh tổng thống, và hành dinh của chính Westmoreland trong căn cứ sân bay Tân Sơn Nhất. Thành phố nhanh chóng trở thành một trận đánh trên đường phố và đầy sự hỗn loạn. Ở ngoại vi Sài Gòn, các thành phố thuộc tỉnh cũng bị bao vây. Nổi bật nhất là việc bộ đội chiếm giữ Huế, cố đô của Việt Nam, một thành phố được những tín đồ Phật giáo sùng kính. Quân khởi nghĩa đã kiểm soát hầu như toàn bộ thành phố.

Trong khi đó, những cuộc tấn công vào Khe Sanh vẫn tiếp tục dồn dập. Westmoreland khó mà nói được mục tiêu chủ yếu của Bắc Việt Nam là gì: có phải những trận đánh ở phía nam chỉ đơn giản là phương tiện để thu hút các lực lượng khỏi Khe Sanh, hay là ngược lại? Trong vòng vài tuần, trên khắp các vùng ở miền Nam, quân Mỹ đã lấy lại thế thượng phong, tái chiếm quyền kiểm soát Sài Gòn và bảo vệ an toàn những căn cứ không quân của họ. Những cuộc bao vây ở Huế và Khe Sanh kéo dài hơn, nhưng pháo binh và máy bay ném bom cuối cùng đã dập tan quân khởi nghĩa, cũng như san bằng mọi khu vực ở Huế.

Sau khi Cuộc Tổng tấn công đã kết thúc, Westmoreland so sánh nó với trận Bulge hồi cuối Thế chiến II. Ở đó quân Đức đã tìm cách gây kinh ngạc cho quân Đồng minh bằng cách tổ chức một cuộc tấn công táo bạo vào miền đông nước Pháp. Trong vài ngày đầu, họ đã tiến quân rất nhanh, gây hoảng loạn, nhưng khi quân Đồng minh hồi phục, họ đã đẩy lùi quân Đức – và cuối cùng mọi sự rõ ràng rằng trận đánh đó là hồi chuông báo tử, là phát súng cuối cùng của quân đội Đức. Westmoreland lập luận, với bộ đội chính qui ở Khe Sanh và quân giải phóng ở khắp miền Nam cũng như vậy: họ đã chịu những tổn thất khủng khiếp, hơn quân Mỹ gấp nhiều lần – trên thực tế, toàn bộ cơ sở hạ tầng của quân giải phóng đã bị quét sạch. Họ sẽ không bao giờ hồi phục được; trong trận chiến lâu dài cuối cùng kẻ thù đã tự bộc lộ và đã bị nện tả tơi.

Người Mỹ nghĩ rằng Tết [Mậu Thân] là một thảm họa chiến thuật cho miền Bắc. Nhưng một quan điểm khác bắt đầu nhỏ giọt sang từ quê nhà: tấn thảm kịch ở Đại sứ quán Mỹ, cuộc bao vây Huế, và các cuộc tấn công vào các căn cứ không quân đã khiến cho hàng triệu người Mỹ dán mắt vào những chiếc ti vi của họ. Cho tới lúc đó, lực lượng giải phóng chỉ hoạt động phần lớn ở cùng ngoại ô, hiếm khi được công chúng Mỹ nhìn thấy. Lúc này, lần đầu tiên, họ xuất hiện rõ ràng ở những thành phố lớn, tàn phá và hủy diệt. Người Mỹ đã được bảo rằng cuộc chiến tranh đang xuống thang và có thể chiến thắng, nhưng những hình ảnh đã nói lên điều ngược lại. Đột nhiên, mục đích của cuộc chiến có vẻ mơ hồ hơn. Làm thế nào miền Nam có thể bền vững trước một đối phương có mặt ở khắp nơi này? Làm sao quân Mỹ có thể

tuyên bố một thắng lợi rõ ràng? Thật sự không có một kết thúc nào trong tầm mắt cả.

Những cuộc trưng cầu dân ý đánh dấu một bước ngoặt lớn chống lại cuộc chiến tranh. Các cuộc biểu tình chống chiến tranh nổ ra trên khắp nước Mỹ. Các cố vấn quân sự của Tổng thống Lyndon Johnson, từng bảo với ông rằng miền Nam đang đi vào vòng kiểm soát, lúc này thú nhận rằng họ không còn lạc quan như thế. Trong hội nghị tuyển chọn ứng cử viên của phe Dân chủ New Hampshire tháng 3 năm đó, Johnson đã choáng váng vì bị đánh bại bởi Thượng nghị sĩ Eugene MacCarthy, người đã khích động cảm xúc chống chiến tranh đang lớn dậy. Sau đó ít lâu, Johnson thông báo rằng ông sẽ không tham dự cuộc chạy đua tái cử tổng thống sắp tới và rằng ông sẽ dần dần rút các lực lượng quân đội Mỹ khỏi Việt Nam. Cuộc Tổng tấn công năm Mậu Thân thật sự là bước ngoặt trong cuộc chiến tranh giành độc lập của Việt Nam, nhưng không phải theo hướng mà Westmoreland và ban tham mưu của ông đã tiên đoán.

*Nghe thấy thế, nữ thần Athena mỉm cười. Bà lạnh lẽo trả lời: “Bất kỳ kẻ nào đến gần, người (Odysseus) phải sắc sảo và xảo trá như một con rắn; ngay cả một thần linh cũng có thể giả vờ cúi chào người. Người! Người, con tắc kè thay hình đổi dạng! Cái túi không đáy của những trò mưu mẹo! Ở đây, tại quê hương của chính người, người sẽ không ngưng những trò mưu mẹo hay thôi mê hoặc người khác trong giây lát chứ? ... Chúng ta là hai kẻ thù cùng một loại như nhau, những kẻ chuyên bày mưu tính kế. Trong tất cả những người đang sống, người là kẻ mưu mô và đặt chuyện giỏi nhất. Tiếng tăm của chính ta về sự khôn ngoan trong những thần linh – cũng là những trò dối gạt.”*

***Odysseus, Homer, khoảng thế kỷ 9 Tr. CN.***

## **Diễn dịch**

Đối với những chiến lược gia Mỹ, thành công của cuộc chiến tùy thuộc phần lớn vào quân sự. Bằng cách sử dụng quân đội và vũ khí siêu cường để giết càng nhiều quân giải phóng càng tốt và giành quyền kiểm soát vùng ngoại ô, họ sẽ bảo đảm được sự bền vững của chính phủ miền Nam. Khi miền Nam đã đủ mạnh, Bắc Việt Nam sẽ từ bỏ cuộc chiến. Miền Bắc nhìn cuộc chiến tranh theo cách rất khác. Do bản chất và thực tế, họ quan sát cuộc xung đột trong một phạm vi rộng lớn hơn. Họ nhìn vào hoàn cảnh chính trị ở miền Nam, nơi những cuộc truy lùng và tiêu diệt của quân Mỹ đang đẩy những người nông dân Việt Nam ra xa hơn. Đồng thời, Bắc Việt Nam đã làm mọi việc có thể làm để lấy lòng dân và đã xây dựng cho họ một đội quân hàng triệu cảm tình viên lặng lẽ. Làm thế nào miền Nam được an toàn khi quân Mỹ đã thất bại trong việc nắm giữ trái tim và tâm hồn của những nông dân

Việt Nam? Bắc Việt Nam cũng nhìn vào chính trường Mỹ, nơi mà, trong năm 1968, sắp sửa có một cuộc bầu cử tổng thống. Và họ nhìn vào nền văn hóa Mỹ, nơi sự ủng hộ chiến tranh rộng nhưng không sâu. Cuộc chiến tranh Việt Nam là cuộc chiến được phát hình đầu tiên trong lịch sử, nhưng những hình ảnh trên ti vi đã nói thay cho chính họ.

Cứ thế, Bắc Việt Nam tiếp tục mở rộng tầm nhìn và phân tích bối cảnh toàn cầu của cuộc chiến. Và từ nghiên cứu này họ xây nên chiến lược sáng chói nhất của mình: Cuộc Tổng tấn công. Sử dụng đội quân cảm tình nông dân ở miền Nam, họ có thể xâm nhập vào mọi miền của đất nước, lén lút đưa vào vũ khí và tiếp tế dưới lớp vỏ bọc của lễ hội Tết. Các mục tiêu họ nhắm tới không chỉ là quân sự mà cả việc phát sóng trên đài truyền hình: những cuộc tấn công ở Sài Gòn, cứ địa của phần lớn giới truyền thông Mỹ (bao gồm cả phóng viên Walter Cronkite của đài CBS lúc đó đang sang thăm Sài Gòn) rất thu hút sự chú ý; Huế và Khe Sanh cũng là những nơi đông nghẹt những nhà báo Mỹ. Họ còn tấn công vào những vị trí mang tính biểu tượng – những tòa đại sứ, các dinh thự, các căn cứ không quân – thu hút sự chú ý của giới truyền thông. Trên đài truyền hình, tất cả những điều này sẽ tạo nên một ấn tượng đầy kịch tính (và giả tạo) rằng quân giải phóng có mặt ở khắp nơi trong khi các cuộc tấn công bằng bom và các chương trình bình định của Mỹ đã không đi tới đâu cả. Về mặt hiệu quả, mục tiêu của Cuộc Tổng tấn công không phải là quân đội mà là công chúng Mỹ ở trước chiếc ti vi của họ. Khi dân chúng Mỹ đã mất niềm tin – và trong một năm có bầu cử – cuộc chiến tranh sẽ tận số. Bắc Việt Nam không thắng được một trận đơn lẻ nào trên chiến trường, và thực tế họ chưa bao giờ thắng. Nhưng bằng cách mở rộng tầm nhìn ra khỏi chiến trường hướng tới chính trị và văn hóa, họ đã thắng trong cuộc chiến.

Chúng ta luôn có xu hướng nhìn vào cái gần trước mắt chúng ta nhất, chọn con đường trực tiếp hướng tới những mục tiêu của chúng ta và cố thắng cuộc chiến tranh bằng cách thắng càng nhiều trận đánh càng tốt. Chúng ta tư duy trong phạm vi nhỏ bé, vì mô và phản ứng lại những sự kiện hiện tại – nhưng đây là một chiến lược tầm thường. Không có gì trong cuộc đời diễn ra trong sự tách rời; mọi thứ đều có quan hệ đến mọi thứ khác và có một bối cảnh rộng lớn hơn. Bối cảnh đó bao gồm những người nằm bên ngoài vòng tiếp cận của bạn mà các hành động của bạn sẽ tác động đến, công chúng ở tầm rộng hơn, và toàn thế giới; nó bao gồm chính trị, vì mỗi chọn lựa trong đời sống hiện đại có những phân nhánh chính trị; nó bao gồm văn hóa, truyền thông, cách thức mà công chúng nhìn bạn. Công việc của bạn với tư cách một chiến lược gia tổng thể là mở rộng tầm nhìn của bạn về mọi hướng – không chỉ nhìn xa hơn vào tương lai mà còn nhìn nhiều hơn vào thế giới xung quanh bạn – hơn kẻ thù của bạn. Những chiến lược của bạn sẽ trở nên quý quyết và không thể nào ngăn trở được. Bạn sẽ có thể kết chặt mối liên hệ

giữa các sự kiện, một trận đánh sẽ thiết lập nên trận kế tiếp, một sự kiện văn hóa phi thường sẽ tạo nên một sự kiện chính trị phi thường. Bạn sẽ mang cuộc chiến tới những đấu trường nơi mà kẻ thù của bạn không biết đến, nắm lấy họ bằng sự bất ngờ. Chỉ có tổng chiến lược mới có thể đưa tới những kết quả lớn lao.

*Chiến tranh là sự tiếp diễn của chính trị bằng những phương tiện khác.*

Carl von Clausewitz (1780 – 1831)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Hàng ngàn năm trước đây, loài người chúng ta đã tự nâng cao bản thân lên trên thế giới loài vật và không bao giờ quay nhìn lại. Nói một cách bóng bẩy, yếu tố cơ bản đối với sự tiến hóa này là những khả năng nhìn nhận của chúng ta: ngôn ngữ, và khả năng suy luận mà nó mang tới cho chúng ta, để cho chúng ta nhìn thấy nhiều hơn về thế giới xung quanh. Để tự bảo vệ nó khỏi một con thú săn, một con vật dựa vào các giác quan và bản năng của nó; nó không thể nhìn vòng quanh góc rừng hay tới đầu kia của khu rừng. Trái lại, loài người chúng ta có thể vẽ lại bản đồ của toàn bộ khu rừng, nghiên cứu [quy luật] và tập quán của những con vật nguy hiểm và ngay cả của tự nhiên, có được kiến thức sâu hơn, rộng hơn về môi trường xung quanh. Chúng ta có thể nhìn thấy những nguy hiểm đang đến trước khi chúng có mặt. Tầm nhìn mở rộng này có tính trừu tượng: trong lúc một con vật bị khóa chặt vào hiện tại, chúng ta có thể nhìn vào quá khứ và thoáng nhìn tới tương lai trong phạm vi lý trí chúng ta cho phép. Tầm nhìn của chúng ta ngày càng mở rộng hơn về thời gian và không gian, và chúng ta đi đến chỗ thông trị thế giới.

Tuy nhiên, ở đâu đó trên đường, chúng ta đã ngưng tiến hóa với tư cách những sinh vật có lý trí. Dù tiến bộ, luôn luôn có một phần trong chúng ta là thú vật, và phần thú đó chỉ có thể phản ứng lại cái gần trước mắt nhất trong môi trường sống của chúng ta – nó không có khả năng tư duy vượt khỏi hiện tại. Tình thế lưỡng nan vẫn còn ảnh hưởng tới chúng ta: hai chiều tính cách của chúng ta, lý trí và thú tính, thường xuyên nằm trong xung đột, khiến cho phần lớn những hành động của chúng ta trở nên rối loạn. Chúng ta suy luận và hoạch định để đạt tới một mục tiêu, nhưng trong độ nóng của hành động chúng ta trở nên cảm tính và đánh mất tầm nhìn. Chúng ta sử dụng trí thông minh và chiến lược để nắm lấy cái chúng ta muốn, nhưng chúng ta thôi không nghĩ tới việc cái chúng ta muốn có cần thiết hay không, hoặc hậu quả của việc có được nó sẽ là gì. Tầm nhìn mở rộng mà lý trí mang tới cho chúng ta thường bị che khuất bởi con thú cảm tính, hay phản ứng đối phó bên trong – phía mạnh hơn của bản chất chúng ta.

Người Hy Lạp cổ đại gán với chặng đua của loài người từ thú vật sang có lý trí hơn hẳn chúng ta ngày nay. Đối với họ, bản chất hai mặt của chúng ta đã gây nên thảm kịch, và cội nguồn của bi kịch là tầm nhìn giới hạn. Trong những bi kịch cổ điển của Hy Lạp như *Vua Oedipus*, vai chính có thể nghĩ rằng ông biết được chân lý và biết đủ về thế giới để hành động, nhưng tầm nhìn của ông đã bị giới hạn bởi những dục vọng và cảm xúc. Ông chỉ có một tầm nhìn cục bộ về cuộc sống và về những hành động và cá tính của chính ông, vì thế ông hành động một cách khinh suất và gây ra bất hạnh cho mình. Khi cuối cùng Oedipus hiểu ra vai trò của chính mình trong toàn bộ những bất hạnh của ông, ông móc bỏ hai mắt – biểu tượng của sự giới hạn bi thảm của ông. Ông có thể nhìn ra thế giới nhưng đã không thể nhìn vào chính bản thân mình.

*Rồi ông ta nhìn thấy Odysseus và hỏi: “Giờ hãy nói cho ta biết về người này, con yêu của ta, thấp hơn Agamemnon một cái đầu, nhưng vai và ngực rộng hơn. Bộ giáp trụ của y nằm trên đất, và y đang lang thang giữa hàng quân như một con cừu. Như một con cừu đực lông dày bước qua một đàn cừu lông trắng.” Và Helen, con của Zeus nói: “Đó là Odysseus con trai của Laertes, chiến lược gia bậc thầy, sinh ra và lớn lên ở Ithaca. Hẳn đầy mưu mẹo và lanh lẹ.” Antenor quay sang nàng và lầu lỉnh nhận xét: “Lời của bà rất đúng, phu nhân. Odysseus đã từng đến đây một lần, theo một đoàn sứ thần cùng với Menelaus. Tôi đã lịch sự chiêu đãi họ trong điện lớn, và hiểu cá tính cùng chiều sâu tâm hồn của từng người. Menelaus, đứng giữa một đám người thành Troy, rất nổi bật với đôi vai rộng của hắn. Nhưng khi cả hai cùng ngồi, Odysseus có vẻ quý phái hơn. Tới lúc mỗi người nói với công chúng, Menelaus nói một cách lưu loát, rõ ràng, nhưng ngắn gọn, vì hắn không phải là kẻ lảm lời. Vì lớn tuổi hơn, hắn nói trước. Rồi tới Odysseus, chiến lược gia bậc thầy, lanh lẹ đứng lên, đôi mắt dán xuống mặt đất. Hắn không đưa chiếc gậy của hắn ra trước hay về sau mà giữ yên tại chỗ. Bà có thể nghĩ rằng hắn là một tên đàn độn cục mịch không có trí khôn. Nhưng khi hắn mở miệng những lời nói bay ra như hoa tuyết trong một cơn bão tuyết. Khi đó không ai có thể ganh đua cùng hắn, và chúng ta không còn đánh giá hẵnhằng về bên ngoài.”*

***Iliad, Homer, khoảng thế kỷ 9 Tr. CN.***

Tuy nhiên, người Hy Lạp cũng nhận ra một tiềm năng cao xa ưu việt hơn của con người. Ở xa bên trên quả cầu của những loài khả tử là những thần linh trên đỉnh núi Olympus, những người có tầm nhìn hoàn hảo về thế giới và cả quá khứ lẫn tương lai; và loài người có chung một vài điều gì đó với họ cũng như với loài vật – chúng ta không chỉ có một phần thú tính mà còn có một



phần thần tính. Hơn nữa, những người có khả năng nhìn xa hơn người khác, kiểm soát được bản năng thú vật của mình và tư duy trước khi hành động, là những con người theo ý nghĩa sâu sắc nhất của “con người” – những người có khả năng tốt nhất để sử dụng các quyền năng lý trí đã phân biệt chúng ta với thú vật.

Tương phản với sự ngu xuẩn của con người (tâm nhìn giới hạn), người Hy Lạp tưởng tượng ra một con người khôn ngoan lý tưởng. Biểu tượng của nó là Odysseus, người luôn luôn suy nghĩ trước khi hành động. Đã từng viếng thăm Hades, vùng đất của những người chết, ông đã tiếp xúc với lịch sử tổ tiên và quá khứ; và ông luôn hiếu kỳ, khao khát được hiểu biết, và có thể quan sát những hành động của con người, cả chính mình hay người khác, với một con mắt thần nhiên, cân nhắc những hậu quả lâu dài của nó. Nói cách khác, giống như các thần linh, nhưng ở một mức độ thấp hơn, ông có kỹ năng nhìn thấu tương lai. Odysseus, con người thực tế tột bậc, con người của tầm nhìn, chỉ là một nhân vật trong thiên anh hùng ca của Homer, nhưng cũng có những phiên bản lịch sử của hình tượng lý tưởng này: ví dụ, nhân vật chính trị và nhà chỉ huy quân sự Themistocles; và Alexander Đại đế, đã lên tới đỉnh cao của sự kết hợp giữa trí tuệ và hành động nhờ có Aristotle.

Con người khôn ngoan có vẻ lạnh lùng, dường như lý trí của anh ta đã hút cạn niềm vui cuộc sống. Không phải thế. Giống như những vị thần yêu thích hoan lạc trên đỉnh Olympus, anh ta có một viên tượng, sự dửng dưng bình thản, khả năng cười lớn, điều có được nhờ tầm nhìn chân thật, khiến cho mọi thứ mà anh ta thực hiện có một phẩm chất của ánh sáng – những đặc tính này bao hàm trong cái mà Nietzsche gọi là “mẫu hình lý tưởng như Apollon”. (Chỉ những người không thể nhìn xa khỏi mũi của họ mới xem mọi thứ một cách nặng nề). Alexander, chiến lược gia vĩ đại và con người của hành động, cũng nổi tiếng vì sự chè chén vui chơi. Odysseus thích mạo hiểm; không ai giỏi hơn ông về kinh nghiệm vui thú này. Ông chỉ đơn giản có lý trí hơn, cân bằng hơn, ít bị xâm hại tới những cảm xúc và tâm trạng hơn, và ông để lại ít thảm kịch và náo động hơn trong những chuyến hải trình của mình. Sinh vật bình tĩnh, thần nhiên, có lý trí, nhìn xa trông rộng, được người Hy Lạp gọi là “Người khôn ngoan” này, là kẻ mà chúng ta sẽ gọi là “chiến lược gia tổng thể”.

Tất cả chúng ta ở một mức độ nào đó là những chiến lược gia: một cách tự nhiên, chúng muốn kiểm soát cuộc đời của chúng ta, và chúng ta xếp đặt mưu đồ để đạt được quyền lực, một cách ý thức hay vô ý thức luôn lách để đạt cái mà chúng ta muốn. Nói cách khác, chúng ta sử dụng những chiến lược, nhưng chúng có xu hướng tuyến tính và phản ứng đối phó; và thường bị đứt đoạn cũng như bị đánh bật khỏi tiến trình bởi những phản ứng cảm tính. Những chiến lược gia thông minh có thể đi xa, nhưng hầu hết ngoại trừ một vài người đều phạm sai lầm. Nếu họ thành công, họ tiếp tục đi tới và

vượt quá xa; nếu họ đối mặt với những thất bại – và những thất bại là điều chắc chắn trong suốt một đời người – họ sẽ dễ dàng bị chế ngự. Điều khiến các chiến lược gia lớn trở nên nổi bật là khả năng nhìn sâu hơn cả vào bản thân lẫn những người khác, để hiểu thấu và học hỏi từ quá khứ và có một ý thức rõ ràng về tương lai, tới một mức độ mà nó có thể được đoán trước. Đơn giản là họ nhìn thấy nhiều hơn, và tầm nhìn mở rộng của họ giúp họ thực hiện những kế hoạch đôi khi khá lâu dài – lâu đến mức những người quanh họ thậm chí không nhận ra là họ đang có một hoạch định trong đầu. Họ nhằm vào những gốc rễ của một vấn đề chứ không phải là những hiện tượng của nó. Trong khi hướng tới việc trở thành một chiến lược gia tổng thể, bạn đi theo con đường của Odysseus và vượt tới điều kiện của các thần linh. Các chiến lược của bạn không thông minh hơn hay hấp dẫn hơn cho bằng chúng tồn tại ở một mặt bằng cao hơn. Bạn đã thực hiện được một bước nhảy vọt về phẩm chất.

Trong một thế giới mà mọi người ngày càng ít đi khả năng tư duy đến đâu đến đâu, có nhiều thú tính hơn bao giờ hết, việc thực hành tổng chiến lược sẽ dần dần nâng bạn lên cao hơn những người khác. Việc trở thành một tổng chiến lược gia không liên quan đến việc có nhiều năm nghiên cứu hay việc hoàn toàn thay đổi cá tính của bạn. Nó chỉ đơn giản có nghĩa là sử dụng hữu hiệu hơn cái mà bạn có – đầu óc, lý trí và tầm nhìn của bạn. Đã tiến triển với vai trò là một giải pháp cho các vấn đề của chiến tranh, tổng chiến lược là một khái niệm quân sự. Và việc kiểm nghiệm sự phát triển lịch sử của nó sẽ hé lộ yếu tố cơ bản khiến nó giúp bạn một cách hữu hiệu trong đời sống hàng ngày.

Trong buổi đầu lịch sử chiến tranh, một kẻ cầm quyền hay một vị tướng thấu hiểu chiến lược và thuật hành binh có thể thực thi quyền lực. Ông ta có thể thắng những trận chiến, tạo nên một đế quốc, hay ít nhất bảo vệ được thành phố hay quốc gia của mình. Nhưng đã nảy sinh những vấn đề về chiến lược ở cấp độ này. Hơn hẳn bất kỳ một hành vi nào khác của con người, chiến tranh tàn phá cảm xúc, khuấy động thú tính bên trong. Khi xếp đặt chiến tranh, một vị vua sẽ dựa vào những thứ như kiến thức về địa thế và sự thấu hiểu cả về các tiềm lực của kẻ thù lẫn của chính mình; thành công của ông ta phụ thuộc vào khả năng nhìn những điều này một cách rõ ràng. Nhưng tầm nhìn này có khả năng bị che khuất. Ông ta có những cảm xúc để phản ứng lại, những dục vọng để được công nhận; ông ta không thể suy nghĩ tới các mục tiêu một cách cận kề. Mong muốn chiến thắng, ông ta sẽ đánh giá quá thấp sức mạnh của kẻ thù hay đánh giá quá cao sức mạnh của mình. Khi xâm lăng Hy Lạp năm 480 Tr. CN., Xerxes của Ba Tư nghĩ rằng ông ta có một kế hoạch hợp lý đến mức hoàn hảo. Có quá nhiều thứ ông ta không quan tâm tới, và thảm họa đã theo sau.

Những nhà cai trị khác thực ra đã chiến thắng chỉ để say sưa trên chiến thắng

đó và không biết lúc dừng lại, khơi dậy lòng căm ghét, ngờ vực và mong muốn phục thù từ mọi người quanh họ, lên đến tột đỉnh trong chiến tranh ở nhiều mặt trận và hoàn toàn bại trận – như trong sự sụp đổ của đế quốc hiếu chiến Assyria, thủ đô Nineveh của nó vĩnh viễn bị vùi chôn dưới cát bụi. Ở những trường hợp như thế, chiến thắng trong chiến trận chỉ mang lại nguy hiểm, phơi bày kẻ thống trị ra trước những chu kỳ phá hủy của tấn công và phản công.

Vào thời cổ đại, các chiến lược gia và sử gia, từ Tôn Tử cho tới Thucydides đã ý thức được khuôn mẫu tự hủy diệt này trong chiến tranh và bắt đầu tìm ra nhiều phương thức chiến đấu hợp lý hơn. Bước đầu tiên là tư duy vượt khỏi trận chiến trước mắt. Giả sử bạn chiến thắng, nó sẽ đem lại cho bạn điều gì – tốt hơn hay xấu hơn? Để giải đáp câu hỏi đó một cách lô gích, phải suy nghĩ đón đầu, tới những trận chiến thứ ba và thứ tư, có sự nối kết liên hệ với nhau trong một chuỗi mắt xích. Kết quả là khái niệm về chiến dịch, trong đó chiến lược gia đặt ra một mục tiêu thực tế và bố trí nhiều bước tiến để đạt tới đó. Những trận chiến đơn lẻ chỉ quan trọng trên con đường họ xếp đặt những trận kế tiếp cho đến hết chặng đường; một quân đội thậm chí có thể chủ tâm thua một trận đánh như là một phần kế hoạch lâu dài. Chiến thắng có ý nghĩa là chiến thắng của toàn bộ chiến dịch, và mọi thứ đều nằm dưới mục tiêu đó.

*Quên đi những đối tượng của chúng ta – Trong cuộc hành trình, chúng ta thường quên đi mục tiêu của nó. Hầu hết mọi nghề nghiệp được chọn lựa và khởi sự như một phương tiện để đạt tới một mục đích nhưng nó đã được tiếp tục như một mục đích tự thân. Quên đi những đối tượng của mình là điều thường xuyên nhất trong tất cả mọi hành động ngu xuẩn.*

**Friedrich Nietzsche, 1844 – 1900.**

Kiểu chiến lược này thể hiện một bước tiến về phẩm chất. Hãy nghĩ về môn đánh cờ, trong đó một kỳ thủ bậc thầy, thay vì chỉ tập trung vào nước đi trước mắt và chỉ nhằm đối phó lại nước cờ mà đối thủ vừa thực hiện, phải nhìn toàn bộ bàn cờ sâu hơn vào tương lai, vạch ra một chiến lược tổng thể, sử dụng nước đi của những con tốt lúc này để chuẩn bị cho nước đi của những con cờ mạnh hơn sau đó. Tư duy trong phạm vi chiến dịch đem đến cho chiến lược một chiều sâu mới. Chiến lược gia sử dụng tám bản đồ ngày càng nhiều hơn. Chiến tranh ở cấp độ này đòi hỏi một chiến lược gia phải suy nghĩ sâu xa trong mọi chiều hướng trước khi tiến hành chiến dịch. Ông ta phải hiểu biết toàn thế giới. Kẻ thù chỉ là một phần của bức tranh; chiến lược gia cũng phải lường trước những phản ứng của các nước đồng minh và lân bang – bất kỳ một bước sai lầm nào với họ và với kế hoạch tổng thể cũng có thể phá hủy tất cả. Ông ta phải biết kẻ thù có khả năng gì theo thời gian

và không đòi hỏi gì hơn thế nữa. Ông ta phải thực tế. Đầu óc của ông ta phải mở rộng để đáp ứng cho những phức tạp của công việc trước khi tung ra một đòn duy nhất.

Như thế, tư duy chiến lược ở cấp độ này đem lại những lợi ích vô hạn. Một chiến thắng trên trận địa sẽ không quyến rũ người chỉ huy vào một động thái khinh suất mà sau đó có thể phá hỏng chiến dịch, và cả thất bại cũng như không làm ông ta nản chí. Khi một sự bất ngờ nào đó xảy ra – và sự bất ngờ là cái phải được dự liệu trước trong chiến tranh – giải pháp mà ông ta tiến hành để đáp ứng nó phải phù hợp với những mục tiêu xa ở chân trời. Sự hạ thấp các cảm xúc xuống bên dưới tư duy chiến lược sẽ đem lại cho ông ta khả năng kiểm soát nhiều hơn trong tiến trình của chiến dịch. Ông ta có thể duy trì được tầm nhìn xa rộng của mình trong độ nóng của chiến cuộc. Ông ta không để mình bị lôi cuốn vào khuôn mẫu đối phó và tự hủy diệt vốn đã từng tiêu diệt nhiều quân đội và nhà nước.

Nguyên tắc về chiến dịch này chỉ tương đối gần đây mới được mệnh danh là “tổng chiến lược”, nhưng nó đã tồn tại trong nhiều hình thức khác nhau từ thời cổ đại. Có thể nhìn thấy nó một cách rõ ràng trong cuộc chinh phục Ba Tư của Alexander, trong sự kiểm soát những lãnh thổ mệnh mệnh với những quân đội nhỏ bé của các đế quốc Byzantine và La Mã, trong việc Nữ hoàng Elizabeth I đánh bại hạm đội Tây Ban Nha, trong những chiến dịch xuất sắc của Công tước xứ Marlborough chống lại quân Hapsburgs. Ở thời hiện đại, chiến thắng của Việt Nam với trước hết là Pháp, rồi sau là Mỹ – ở trường hợp sau không hề có một chiến thắng trong trận đánh đơn lẻ chủ yếu nào – phải được xem là một sự vận dụng tài tình nghệ thuật này.

Lịch sử quân sự cho thấy rằng yếu tố cơ bản đối với tổng chiến lược – điều phân cách nó với chiến lược đơn giản tầm thường – là phẩm chất tư duy đón trước đặc thù của nó. Những chiến lược gia tổng thể tư duy và hoạch định sâu vào tương lai trước khi bắt tay hành động. Việc hoạch định của họ cũng không chỉ đơn giản là vấn đề tích lũy kiến thức và thông tin; nó bao gồm việc nhìn vào thế giới với một con mắt tinh táo, tư duy trong phạm vi chiến dịch, hoạch định ra những bước gián tiếp, tinh vi dọc theo con đường mà mục đích của nó chỉ hiện lên dần dần trước mắt những kẻ khác. Kiểu hoạch định này không chỉ làm kẻ thù bị lừa phỉnh và mất phương hướng; đối với chiến lược gia, nó có những hiệu quả về tâm lý để giữ sự bình thản, ý thức về viễn cảnh, sự linh hoạt để thay đổi theo thời điểm trong khi vẫn duy trì mục tiêu tối hậu trong đầu. Cảm xúc được kiểm soát một cách dễ dàng hơn; tầm nhìn xa và rõ ràng hơn. Tổng chiến lược là chóp đỉnh của sự hợp lý.

*Xếp đặt để chống lại khó khăn trong khi nó còn dễ dàng. Hành động để chống lại cái lớn lao trong lúc nó còn nhỏ bé. Những vấn đề khó khăn xuyên suốt một lĩnh vực chắc chắn phải khởi đầu từ sự dễ dàng. Những*

*vấn đề lớn lao xuyên suốt một lĩnh vực chắc chắn phải khởi đầu từ sự bé nhỏ. Vì lý do này thánh nhân không bao giờ hành động chống lại cái lớn lao và do vậy có thể hoàn thành điều vĩ đại. Cái còn tĩnh lặng dễ nắm bắt, cái chưa có dấu hiệu lừa dối dễ mưu đồ chống lại. Vật cứng thì dễ gãy, vật bé nhỏ thì dễ gieo rắc. Hành động với chúng trước khi chúng đạt tới thành tựu, kiểm soát chúng trước khi chúng trở nên hỗn loạn. Những thân cây phải vòng cả hai tay ôm mới xuể ra đời từ những hạt giống nhỏ nhoi. Một tòa tháp chín tầng khởi thành từ một ít đất tích lũy. Một chuyến du hành vạn dặm bắt đầu từ bên dưới bàn chân.*

***Đạo Đức Kinh, Lão Tử, khoảng 551 – 479 Tr. CN.***

Tổng chiến lược có bốn nguyên tắc cơ bản, được rút ra từ những trường hợp lịch sử của những nhà thực hành thành công nhất nghệ thuật này. Bạn càng có khả năng kết hợp những nguyên tắc này vào kế hoạch của mình, kết quả càng khả quan.

**Tập trung vào mục tiêu lớn, vào định mệnh của bạn.** Bước đầu tiên để trở thành một chiến lược gia lớn – bước làm cho mọi thứ khác sẽ rơi vào đúng quỹ đạo – là bắt đầu với một mục tiêu chi tiết, rõ rệt, hướng tới mục đích trong đầu, một mục tiêu bắt nguồn từ thực tại. Chúng ta thường tưởng tượng rằng nói chung chúng ta hoạt động theo một dạng kế hoạch nào đó, rằng chúng ta đang cố đạt được những mục tiêu. Nhưng thông thường, chúng ta hay tự phỉnh gạt mình; cái mà chúng ta có không phải là mục tiêu mà là ước muốn. Cảm xúc của chúng ta đầu độc chúng ta bằng dục vọng mơ hồ: chúng ta muốn có danh vọng, thành công, sự an toàn – một thứ gì đó lớn lao và trù tượng. Sự mơ hồ này làm các kế hoạch của chúng ta mất cân bằng ngay từ đầu và đặt chúng ta vào một tiến trình hỗn loạn. Cái đã làm nổi bật những chiến lược gia lớn trong lịch sử, và cũng có thể làm nổi bật bạn, là những mục tiêu cụ thể, chi tiết, tập trung. Suy nghĩ về chúng suốt đêm ngày, hình dung việc đạt tới chúng sẽ có cảm giác thế nào, và sẽ có kết quả ra sao. Bởi một định luật tâm lý riêng biệt đối với loài người, sự hình dung rõ ràng về chúng theo cách này sẽ biến thành một sự tiên tri đối với việc tự hoàn thành ước nguyện.

Có những đối tượng rõ ràng là điều cốt tủy đối với Napoleon. Ông hình dung ra các mục tiêu của mình một cách cực kỳ chi tiết – khi bắt đầu một chiến dịch, ông có thể nhìn thấy một cách rõ ràng trong tâm trí trận đánh cuối cùng của nó. Khi xem xét một tấm bản đồ với những viên phụ tá, ông có thể chỉ ra địa điểm chính các nơi nó kết thúc – có vẻ như đó là một tiên đoán lố lăng, không chỉ vì trong bất kỳ giai đoạn nào, chiến tranh cũng có xu hướng thay đổi và kẻ thù có thể gây ra bất kỳ điều bất ngờ nào, mà còn vì những tấm bản đồ ở thời Napoleon nổi tiếng là không thể tin cậy được. Thế nhưng lần này sang lần khác, những tiên đoán của ông đã tỏ ra chính xác một cách phi

thường. Ông cũng hình dung ra những hậu quả của chiến dịch: việc ký kết hòa ước, các điều kiện của nó, Sa hoàng Nga hay vua Áo đã bại trận trông ra sao, và một cách chính xác thành tựu của mục tiêu cụ thể này sẽ xác định vị thế của ông ra sao trong chiến dịch kế tiếp.

Khi còn trẻ, Lyndon B. Johnson, dù học vẫn còn hạn chế, đã quyết tâm trở thành tổng thống vào một ngày nào đó. Ước mơ biến thành nỗi ám ảnh: ông có thể hình dung ra mình với tư cách tổng thống, đang oai vệ bước trên vũ đài thế giới. Khi tiến sâu vào sự nghiệp, ông không bao giờ làm điều gì mà không để mắt tới mục tiêu tối hậu đó của mình. Năm 1957, Johnson, khi đó là nghị sĩ bang Texas, ủng hộ một dự luật về quyền công dân. Điều đó gây tổn hại cho ông ở Texas nhưng lại nâng ông lên tầm quốc gia: rõ ràng một nghị sĩ ở miền Nam đã lộ cổ ra rồi, và đang đánh liều với địa vị của mình. Johnson đã lọt vào sự chú ý của John F. Kennedy. Và trong cuộc vận động năm 1960, ông đã đề cử Johnson làm phó tổng thống – một địa vị tối hậu làm bộ phóng cho chức tổng thống của ông.

Những đối tượng dài hạn rõ ràng đem lại phương hướng cho tất cả mọi hành động lớn nhỏ của bạn. Bạn dễ dàng ra những quyết định quan trọng hơn. Nếu một viễn cảnh lấp lánh nào đó đe dọa lôi cuốn bạn khỏi mục tiêu, bạn sẽ biết để cưỡng lại nó. Bạn có thể biết khi nào cần hy sinh một con tốt, thậm chí thua một trận đánh, nếu có ích cho mục đích cuối cùng của bạn. Đôi mắt bạn tập trung vào sự chiến thắng của chiến dịch chứ không phải điều gì khác. Các mục tiêu của bạn phải bắt nguồn từ thực tại. Nếu chúng chỉ đơn giản nằm ngoài phương tiện của bạn, chủ yếu là bạn không thể nhận ra chúng, bạn sẽ trở nên thất vọng, và sự thất vọng có thể nhanh chóng chuyển sang một thái độ chủ bại. Mặt khác, nếu mục tiêu của bạn thiếu một tầm cỡ và độ lớn nhất định, nó sẽ khó trở thành động cơ thôi thúc. Đừng e ngại đánh liều. Ở một ý nghĩa lớn lao hơn, bạn đang tự mình thực hiện cái mà Alexander đã trải nghiệm như là định mệnh của ông và cái mà Friedrich Nietzsche gọi là “công việc đời người” của bạn – cái mà những thiên hướng và năng khiếu, sở trường và ước vọng của bạn dường như đang chỉ ra để bạn hướng tới. Việc tự ấn định cho mình một công việc đời người sẽ gây hứng khởi và dẫn dắt bạn.

Bản chất của mục tiêu là điều quan trọng: có một số đối tượng, nếu nhận thức được, rốt cuộc sẽ làm bạn tổn thương. Những đối tượng của tổng chiến lược theo nghĩa chân chính là việc xây dựng một nền tảng vững chắc để mở rộng tương lai, là việc làm cho bạn an toàn hơn, là việc gia tăng quyền năng của bạn. Khi Israel chiếm sa mạc Sinai trong cuộc chiến tranh 6 ngày năm 1967, có vẻ như nó đang tạo ra một vùng đệm giữa nó và Ai Cập. Trên thực tế, điều này chỉ có nghĩa là có thêm lãnh thổ để tuần tra kiểm soát, và nó tạo ra nguyên nhân thúc đẩy mỗi thù địch lâu dài trong công chúng Ai Cập. Sa mạc Sinai cũng dễ bị bất ngờ tấn công, và đó là diễn biến kết thúc trong

chiến tranh Yom Kippur năm 1973. Vì việc nắm giữ sa mạc đó, dù rất hấp dẫn, cuối cùng đã làm phương hại tới những nhu cầu an ninh; trong phạm vi tổng chiến lược, nó rõ ràng là một sai lầm. Đôi khi khó mà biết được những tác động lâu dài của việc đạt được một mục tiêu sẽ là gì, nhưng càng xem xét một cách nghiêm túc và thực tế những khả năng có thể xảy ra, bạn càng ít phạm sai lầm trong dự tính.

**Mở rộng viễn cảnh của bạn.** Tổng chiến lược là việc thực hiện chức năng của tâm nhìn, của việc nhìn sâu xa vào thời gian và không gian hơn kẻ thù. Tiến trình của việc nhìn thấy trước có tính phi tự nhiên: chúng ta chỉ có thể sống trong hiện tại, đó là nền tảng cho ý thức của chúng ta, và những kinh nghiệm, tham vọng của chúng ta đã thu hẹp tầm nhìn – chúng giống như một căn nhà tù nơi chúng ta cư ngụ. Công việc của bạn với tư cách một chiến lược gia lớn là buộc bản thân bạn phải mở rộng tầm nhìn, để thấy nhiều hơn về thế giới quanh bạn, để nhìn những sự vật theo thực tế và biết chúng có thể đóng vai trò gì trong tương lai, chứ không phải để nhìn chúng theo mong muốn của bạn. Mỗi sự kiện đều có lý do, có một chuỗi quan hệ nhân quả khiến cho nó xảy ra; bạn phải đào sâu vào thực tế đó, thay vì chỉ nhìn vào bề mặt của sự vật. Càng tới gần các đối tượng, những chiến lược của bạn càng tốt hơn và con đường tới những mục tiêu của bạn càng dễ dàng hơn.

### **LỢN RỪNG VÀ CÁO**

*Một hôm, lợn rừng đang mài nanh vào một thân cây thì cáo tới và hỏi vì sao nó làm điều đó khi không có một thợ săn hoặc mối nguy hiểm nào đe dọa nó. “Tớ làm như thế là có lý do,” lợn đáp. “Vì nếu đột nhiên tớ bị gây bất ngờ bởi một mối nguy hiểm tớ sẽ không có thời gian để mài nanh. Nhưng bây giờ tớ thấy chúng đã sẵn sàng để thực hiện nhiệm vụ của chúng.” Câu chuyện này cho thấy không nên chờ đợi cho tới khi nguy hiểm tới mới chuẩn bị sẵn sàng.*

*Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 Tr. CN.*

Bạn có thể bước một bước theo hướng này bằng cách luôn cố gắng nhìn vào thế giới thông qua mắt của những người khác – kẻ cả, một cách dứt khoát, kẻ thù của bạn – trước khi tiến hành giao chiến. Những thành kiến văn hóa của chính bạn là một lớp màn che chủ yếu khiến bạn không thể nhìn vào thế giới một cách khách quan. Trong chiến tranh Việt Nam, phe Bắc Việt đã nghiêm túc nghiên cứu bồi dưỡng văn hóa Mỹ. Họ nhìn vào những biến chuyển trong dư luận công chúng và cố tìm hiểu hệ thống chính trị Mỹ cùng những tác động xã hội của truyền hình. Trái lại, các chiến lược gia Mỹ đã bộc lộ một hiểu biết cực kỳ ít ỏi về những nền văn hóa xa lạ của Việt Nam – cả văn hóa của miền Nam mà họ đang ủng hộ lẫn văn hóa của miền Bắc mà họ đang cố tấn công. Mù quáng bởi nỗi ám ảnh cố ngăn chặn việc truyền bá chủ nghĩa

cộng sản, họ không nhận ra những tác động sâu sắc của văn hóa và tôn giáo trong phương thức chiến đấu của phe Bắc Việt Nam. Đó là một sai lầm chiến lược tổng thể ở mức độ cao nhất của họ.

Các chiến lược gia lớn giữ cho độ nhạy cảm hòa hợp với chính trị ở bất kỳ hoàn cảnh nào. Chính trị là nghệ thuật cổ động và bảo vệ các lợi ích của chính bạn. Bạn có thể nghĩ rằng nó là một vấn đề rộng lớn của các đảng phái, nhưng từng cá nhân, trong số những điều khác, là một sinh vật chính trị đang tìm kiếm sự an toàn cho vị trí của mình. Hành vi của bạn trong thế giới luôn luôn có những hậu quả về chính trị, mọi người quanh bạn sẽ phân tích nó trong phạm vi nó có ích hay có hại cho họ. Thắng trận với cái giá phải phân ly khỏi những đồng minh tiềm năng hay tạo ra những kẻ thù cứng cổ không bao giờ là điều khôn ngoan. Quan tâm tới chính trị, bạn phải xác định tổng chiến lược của mình với ý thức tìm sự ủng hộ từ những kẻ khác – để tạo nên và củng cố một căn cứ địa. Trong cuộc Nội chiến La Mã năm 49 Tr. CN., Julius Caesar đã công khai chống đối với Pompey, nhà quân sự giàu kinh nghiệm nhất vào thời bấy giờ. Caesar chiếm thế thượng phong bằng cách hoạch định các cuộc hành binh của ông trên cơ sở tác động của chúng lên công luận ở thành Rome. Thiếu sự ủng hộ của Nghị viện, ông xây dựng sự ủng hộ trong công chúng. Caesar là một con thú chính trị xuất sắc, và đó là cái giúp cho ông nắm chặt được tâm lý của công chúng: ông hiểu tính ích kỷ của họ và uốn các chiến lược của ông theo đó. Giỏi chính trị có nghĩa là thấu hiểu mọi người – nhìn thông qua đôi mắt của họ.

**Cắt đứt mọi gốc rễ.** Trong một xã hội mà về bề ngoài đang lấn áp, nguồn cội thật sự của một vấn đề đôi khi khó mà nắm bắt. Để tạo nên một tổng chiến lược chống lại một kẻ thù, bạn phải biết cái gì thôi thúc họ hoặc nguồn gốc sức mạnh của họ. Có quá nhiều cuộc chiến và trận chiến kéo dài vì không có bên nào biết cách tấn công vào gốc rễ của đối phương. Với tư cách một chiến lược gia lớn, bạn phải mở rộng tầm nhìn không chỉ xa và rộng mà còn sâu vào bên dưới. Suy nghĩ thật cẩn kẽ, đào thật sâu, đừng xem về bề ngoài là hiện thực. Vạch trần được những nguồn gốc của khó khăn, bạn có thể định ra chiến lược để cắt bỏ chúng đi, chấm dứt hoàn toàn cuộc chiến tranh hay vấn đề nan giải đó.

Khi viên tướng Hannibal của Carthage xâm lăng Ý vào năm 218 Tr. CN., nhiều tướng lĩnh La Mã gắng sức đánh bại ông, nhưng không thành công. Vị tướng La Mã mà về sau được gọi là Scipio Africanus nhìn vào hoàn cảnh theo cách khác: vấn đề không phải là ở bản thân Hannibal, hay cứ địa của ông ta ở Tây Ban Nha, hay khả năng bổ sung nguồn tiếp tế bằng đường biển từ Carthage của ông; vấn đề là chính bản thân Carthage. Đó là một quốc gia vô cùng căm ghét thành Rome, và một cuộc đấu tranh quyền lực lâu dài đã tồn tại giữa hai nước. Thay vì nhắm vào Hannibal, một nhà quân sự xuất sắc, khi đó đang ở Ý, Scipio tiến quân xâm lược Carthage, buộc Hannibal phải



rời Ý để quay về bảo vệ tổ quốc. Cuộc tấn công vào Carthage không chỉ là một mưu mẹo đơn giản để kéo Hannibal ra xa, nó là một cuộc xâm lăng tâm cỡ. Tổng chiến lược của Scipio hữu hiệu đến mức hoàn hảo: ông ta không chỉ đánh bại Hannibal trong chiến trận mà còn hủy diệt Carthage với tư cách là một thế lực thù địch, chấm dứt vĩnh viễn khả năng chống lại thành Rome của nó.

*Không một đề xuất cần thiết cho chiến tranh nào có thể thực hiện mà không biết tới các yếu tố chính trị. Nếu chính sách đúng đắn – nghĩa là thành công – bất kỳ ảnh hưởng có trù tính nào của nó lên việc điều hành chiến tranh chỉ có thể là tốt đẹp. Nếu nó có tác động ngược lại, bản thân chính sách đã sai. Chỉ khi những lãnh tụ quốc gia nhìn tới các động thái và hành động quân sự nhất định để tạo ra những tác động xa lạ đối với bản chất của họ thì những quyết định chính trị có ảnh hưởng tới những cuộc hành quân mới trở nên tệ hại. Những lãnh tụ quốc gia thường ban hành những mệnh lệnh phá hỏng mục đích mà họ có ý muốn phục vụ. Điều này đã liên tục xảy ra, và nó chứng tỏ rằng việc nắm chắc các vấn đề quân sự là điều chủ yếu đối với những người chịu trách nhiệm về chính sách chung. Khó mà tin rằng một vị bộ trưởng chiến tranh chìm đắm trong đống hồ sơ, chỉ đơn giản dựa trên kinh nghiệm riêng biệt lại có thể tạo nên một định hướng chính sách tốt nhất. Điều cần thiết trong vị trí đó là một tri thức nổi bật và sức mạnh tính cách. Ông ta có thể luôn có được những thông tin quân sự cần thiết bằng cách này hay cách khác. Các vấn đề quân sự và chính trị của nước Pháp không bao giờ nằm trong tình trạng tồi tệ hơn là khi anh em Belle-Isle và Duc de Choiseul chịu trách nhiệm – dù họ đều là những chiến sĩ giỏi giang.*

***Về chiến tranh, Carl von Clausewitz, 1780 – 1831***

Một phần của tổng chiến lược liên quan tới việc cắt đứt mọi góc rẽ là nhìn thấy những nguy cơ khi chúng vừa mới nhú mầm, cắt sạch chúng trước khi chúng trở nên quá lớn, khó mà xử lý. Một chiến lược gia tổng thể biết giá trị của sự “tiên hạ thủ vi cường”.

**Chọn con đường gián tiếp để đi tới mục tiêu của bạn.** Nguy hiểm lớn nhất mà bạn gặp mặt trong chiến lược là việc đánh mất thể chủ động và phát hiện ra mình thường xuyên phải đối phó với điều mà đối phương thực hiện. Lẽ đương nhiên, giải pháp là hoạch định trước kẻ thù nhưng cũng là hoạch định một cách tinh vi – chọn con đường gián tiếp. Việc ngăn cản không cho đối thủ nhìn thấy mục đích của các hành động của bạn tạo cho bạn một lợi thế lớn lao.

Vì thế, động thái đầu tiên của bạn nên đơn thuần là một sự sắp đặt, được thiết kế để thúc đẩy một phản ứng từ phía kẻ thù, khiến nó lộ ra sơ hở cho

cái sẽ xảy ra kế tiếp. Tấn công nó một cách trực tiếp và nó đổi phó lại, chiếm lấy một vị trí phòng thủ có thể cho phép nó đón đỡ cú đánh kế tiếp của bạn; nhưng nếu nó không thể nhìn thấy điểm ra đòn của bạn, hoặc nếu nó không biết cú đâm kế tiếp sẽ đến từ đâu, nó sẽ trở nên mù lòa và vô phương tự vệ. Yếu tố cơ bản là duy trì sự kiểm soát các cảm xúc của bạn và xếp đặt các động thái của bạn trước, nhìn lên toàn thể bàn cờ.

Nhà đạo diễn phim Alfred Hitchcock biến chiến lược này thành một nguyên tắc sống. Mỗi hành động của ông là một sự sắp đặt được thiết kế để đưa tới những kết quả trên lộ trình, ông bình thản suy nghĩ đón đầu và bước từng bước một. Mục tiêu của ông là làm một cuốn phim gắn liền với viễn tượng nguyên thủy của ông, không bị phá hoại bởi tác động của các diễn viên, nhà sản xuất và các nhân viên khác cần phải cộng tác sau đó. Bằng cách kiểm soát mọi chi tiết của việc quay phim, ông khiến cho nhà sản xuất hầu như không thể nào can thiệp vào đó. Nếu nhà sản xuất có xía ngang khi đang quay thật sự, Hitchcock luôn có một máy quay không có phim sẵn sàng cho ông ta. Ông có thể vờ vĩnh quay thêm những cảnh mà nhà sản xuất muốn, để ông ta vẫn cảm thấy mình có quyền hạn mà không ảnh hưởng tới kết quả cuối cùng. Hitchcock cũng làm điều tương tự với các diễn viên: thay vì trực tiếp bảo họ điều cần làm, ông làm cho họ nhiễm phải những cảm xúc mà ông mong muốn – sợ hãi, giận dữ, khát khao – thông qua cách đối xử của ông. Mỗi bước trong chiến dịch gắn kết một cách hoàn hảo với bước tiếp theo.

Khi hành động ở cấp độ chiến dịch chứ không phải trận chiến, bước đầu tiên của bạn là điều chủ yếu. Thông thường nó nên mềm dẻo một cách giả tạo và gián tiếp, khiến cho kẻ thù khó mà hiểu được. Vụ tấn công Trân Châu Cảng của quân Nhật trong Thế chiến II là một bất ngờ đầy tính tàn phá; nhưng với tư cách là một động thái đầu tiên của chiến dịch, nó lại là một thảm họa. Người Nhật chia tay của họ ra quá nhanh; tập trung công luận Mỹ lại tới một mức độ giận dữ mãnh liệt, họ tin chắc rằng người Mỹ sẽ theo đuổi cuộc chiến cho tới kết thúc đáng cay – nhưng chính người Mỹ là kẻ có những tiềm lực quân sự lớn hơn. Luôn luôn chú ý tới bước đầu tiên của chiến dịch, nó thiết lập nhịp độ, xác định thái độ của kẻ thù và đẩy bạn theo một hướng mà tốt hơn nên là hướng đúng.

Lập luận nổi tiếng của lý thuyết gia quân sự Phổ Carl von Clausewitz là: “Chiến tranh là sự tiếp diễn của chính trị bằng những phương tiện khác”. Ý của ông là mỗi quốc gia đều có những mục tiêu – an ninh, an sinh xã hội, sự thịnh vượng – thông thường được theo đuổi thông qua chính trị, nhưng khi một quốc gia hoặc thế lực bên ngoài ngăn trở sự thành tựu của họ thông qua chính trị, chiến tranh là kết quả tự nhiên. Chiến tranh không bao giờ đơn thuần là chiến trường hay xâm chiếm đất đai một cách bình thường; nó là sự theo đuổi một chính sách mà không thể tìm ra một phương thức thực hiện nào khác hơn là thông qua sức mạnh.

Tuy nhiên, khi một cuộc chiến thất bại, mọi ngón tay thường chỉ về phía quân sự. Đôi khi chúng ta có thể nhìn lên bên trên các tướng lĩnh để hướng tới những chính trị gia đã tuyên chiến ngay từ đầu; trong và sau chiến tranh Việt Nam, chẳng hạn, một số người đã đổ lỗi sự thất bại cho chính phủ vì đã không tiến hành chiến tranh với toàn nỗ lực. Dù vậy, thông thường hơn, phân tích hậu chiến là về quân sự – chúng ta nghiền ngẫm những trận đánh của cuộc chiến, chỉ trích những hành động của các viên chỉ huy. Và dĩ nhiên chính giới quân sự đã hoạch định và tiến hành chiến tranh, nhưng ngay cả khi như thế, vấn đề thực chất là một vấn đề về tổng chiến lược. Theo von Clausewitz, thất bại trong chiến tranh là một thất bại về chính sách. Những mục tiêu của cuộc chiến thất bại và những chính sách dẫn dắt chúng là phi thực tế, không thích đáng và mù quáng trước các nhân tố khác.

Ý niệm này là triết lý của tổng chiến lược. Bất cứ khi nào mọi sự đi sai đường, chính bản chất con người đã đổ lỗi cho người này kẻ nọ. Cứ mặc cho những người khác dây vào sự ngu xuẩn đó, bị dẫn quanh bởi chính mũi của họ, chỉ nhìn thấy cái có thể thấy ngay trước mắt. Bạn nhìn sự việc theo cách khác. Khi một hành động chệch hướng – trong làm ăn buôn bán, trong chính trị, trong đời sống – hãy lần theo vết nó để quay lại chính sách đã khơi gợi nên nó từ buổi đầu. Mục tiêu đã sai đường. Điều này có nghĩa là bản thân bạn là một tác nhân to lớn của bất kỳ điều tệ hại nào xảy ra với bạn. Với những chính sách khôn ngoan, khéo léo hơn, và tầm nhìn rộng lớn hơn, bạn có thể tránh được nguy cơ. Vì thế khi có gì đó sai lệch, hãy nhìn sâu vào bản thân mình – không phải theo một cách đầy cảm tính, để trách móc bản thân hay nuông chiều theo cảm giác tội lỗi của bạn, mà để chắc chắn rằng bạn sẽ khởi đầu chiến dịch kế tiếp với một bước đi vững chắc và một tầm nhìn rộng lớn hơn.

**Hình ảnh:** Đỉnh núi. Ở lại chiến địa, mọi thứ phủ đầy khói và rơi rầm. Khó mà phân biệt được bạn hay thù, để xem ai đang thắng trận, để nhìn trước động thái kế tiếp của kẻ thù. Vị tướng phải trèo lên phía bên trên nơi xung đột, lên tới đỉnh núi, nơi mọi thứ trở nên rõ ràng và tập trung hơn. Ở đó ông ta có thể nhìn ra bên ngoài chiến địa – tới sự vận động của các lực lượng dự bị, tới doanh trại quân thù, tới hình thế của trận đánh tương lai. Chỉ từ đỉnh núi, vị tướng mới có thể chỉ huy cuộc chiến tranh.

**Tư liệu:** Khởi sự chiến tranh từ một xuất phát điểm sai, động thủ trước và chờ đợi khi tai họa tới mới thảo luận vấn đề là một lỗi lầm thường có.

Thucydides (giữa năm 460-455 Tr. CN – khoảng năm 400 Tr. CN)

**HOÁN VỊ**

Tổng chiến lược bao gồm hai mối nguy hiểm lớn mà bạn phải cân nhắc và đấu tranh. Đầu tiên, những thành công mang tới cho bạn trong những chiến dịch đầu tiên có thể tác động đến bạn giống như sự chiến thắng dễ dàng trên chiến địa mang tới cho một vị tướng: say men chiến thắng, bạn có thể đánh mất ý thức về thực tại và sự tương quan mà trên đó những động thái tương lai của bạn dựa vào. Ngay cả những chiến lược gia lớn cao cấp nhất như Julius Caesar và Napoleon cuối cùng cũng đã trở thành nạn nhân của xung lực này: đánh mất ý thức về thực tại, họ bắt đầu tin rằng bản năng của họ không thể sai lầm. Chiến thắng càng to lớn, nguy cơ càng cao. Khi bạn già hơn, khi bạn chuyển tới chiến dịch kế tiếp của mình, bạn phải biết tiết kiệm, cố sức gấp đôi để quản chế các cảm xúc, và duy trì ý thức về thực tại.

Thứ hai, sự lãn đạ cần thiết cho tổng chiến lược có thể đưa bạn tới một điểm, nơi bạn thấy khó mà hành động. Quá hiểu thế giới, bạn nhìn thấy quá nhiều khả năng chọn lựa và trở nên lưỡng lự như Hamlet. Bất kể đã tiến bộ như thế nào, chúng ta vẫn còn một phần thú tính, và chính con thú trong chúng ta đã thấp lửa các chiến lược, đem đến cho chúng sức sống, thôi thúc chúng ta chiến đấu. Không có khao khát chiến đấu, không có khả năng khuấy động chiến tranh bạo lực, chúng ta không thể đối phó với nguy cơ.

Những kiểu người khôn ngoan như Odysseus thấy thoải mái với cả hai phương diện của bản chất của họ. Họ hoạch định đón đầu xa đến hết mức khả năng cho phép, nhìn xa và rộng, nhưng khi đã đến lúc phải tiến lên, họ tiến lên. Biết cách kiểm soát các cảm xúc của bạn có nghĩa là không đè nén chúng hoàn toàn mà sử dụng chúng ở mức độ có hiệu quả cao nhất.

## 13. NHẬN BIẾT KẼ THÙ

### CHIẾN LƯỢC TÌNH BÁO

*Mục tiêu chiến lược của bạn nên nhằm vào bộ não của người điều hành quân đội mà bạn phải đối đầu hơn là chính nó. Nếu bạn hiểu bộ não hoạt động ra sao, bạn sẽ nắm được điều cốt lõi để đánh lừa và kiểm soát nó. Hãy rèn luyện cách nắm được những gì người khác nghĩ, chộp lấy những tín hiệu về tư duy và dự tính trong đầu mà họ vô tình bộc lộ ra. Một vẻ ngoài thân thiết sẽ giúp bạn theo dõi họ sát hơn và khai thác họ để lấy thông tin. Đề phòng đừng để lộ các cảm xúc và tập quán tinh thần của bạn cho họ biết; cố tư duy như họ tư duy. Bằng cách tìm ra nhược điểm tâm lý của đối thủ, bạn có thể khiến cho họ mất phương hướng.*

#### THẤU HIỂU KẼ THÙ

Tháng 6/1838, Huân tước Auckland, thống đốc Anh ở Ấn Độ, triệu tập một cuộc họp các quan chức cấp cao của ông để thảo luận về kế hoạch xâm lược Afganistan. Auckland và các bộ trưởng Anh khác đang ngày càng lo âu về tầm ảnh hưởng đang lớn dần của Nga trong khu vực. Người Nga đã kết đồng minh với Ba Tư, lúc này họ đang cố làm điều đó với Afganistan, và nếu họ thành công, quân Anh ở Ấn Độ có khả năng mất đất ở phía tây và dễ bị quân Nga tấn công hơn. Thay vì cố vượt trội hơn người Nga và đàm phán việc liên minh với Dost Mahomed, người đứng đầu nhà nước Afganistan, Auckland đề xuất một giải pháp mà ông cho là chắc chắn hơn: xâm lược Afganistan và dựng lên một người cầm quyền mới – vua Soojah, một cựu lãnh đạo Afgan đã bị tước hết quyền lực trước đó 25 năm. Khi đó, ông ta sẽ chịu hàm ơn người Anh.

Trong số thành viên dự họp hôm đó có William Macnaghten, bí thư chính của thống đốc Caltutta. Macnaghten cho rằng cuộc xâm lược là một ý tưởng xuất sắc: một nước Afganistan thân hữu sẽ đảm bảo an toàn cho các lợi ích của Anh trong khu vực và thậm chí còn giúp ích cho việc mở rộng tầm ảnh hưởng của Anh. Và cuộc xâm lược hầu như không thể thất bại. Quân đội Anh hẳn sẽ không gặp khó khăn nào trong việc đánh đuổi những bộ lạc thổ dân Afganistan; họ có thể xuất hiện như là những giải phóng quân để giải phóng người Afganistan khỏi đế chế Nga và đem đến cho đất nước này sự hỗ trợ cùng với ảnh hưởng văn minh của Anh Quốc. Ngay khi vua Soojah nắm quyền, quân đội sẽ rút đi, để ảnh hưởng của Anh đối với vị vua này, dù rất mạnh mẽ, sẽ không bị dân chúng Afgan phát hiện. Khi tới phiên Macnaghten phát biểu ý kiến về kế hoạch xâm lược, ông ta ủng hộ nó một cách nồng

nhật tới mức Auckland không chỉ quyết định tiến tới, ông còn chỉ định Macnaghten làm đặc phái viên của nữ hoàng – người đại diện tối cao của Anh tại Afganistan – ở thủ đô Kabul.

*Người biết rõ kẻ thù và bản thân sẽ không bao giờ gặp nguy cơ trong khi lâm trận.*

***Tôn Tử, thế kỷ 4 tr. CN.***

*Khi bị lôi vào một cái bẫy hoặc phục kích... bạn phải khôn ngoan và đầy lý trí để không tin vào những điều dễ dàng. Ví dụ, nếu kẻ thù đặt một chiến lợi phẩm nào đó trước bạn, bạn nên tin rằng bên trong nó có một lưỡi câu và nó che giấu một trò lừa bịp nào đó. Nếu nhiều quân binh của kẻ thù bỏ chạy trước một vài người lính của bạn, nếu chỉ một vài tên lính địch tấn công nhiều quân binh của bạn, nếu kẻ thù đột nhiên bỏ chạy... bạn phải e ngại một mưu mẹo lợc lừa. Và bạn không bao giờ nên tin rằng kẻ thù không biết cách thực hiện các công việc của nó. Khi kẻ thù yếu hơn, khi họ ít cảnh giác hơn, bạn nên chú ý tới họ hơn.*

***Nghệ thuật chiến tranh, Niccolo Machiavelli, 1521***

Không gặp nhiều cường kháng lắm trên đường đi, tháng 8/1839, quân đội Anh tới Kabul. Dost Mahomed bỏ chạy vào vùng núi, và vị cựu vương quay trở lại thành phố: Đối với dân cư địa phương, đây là một quang cảnh lạ lùng: vua Soojah, kẻ mà nhiều người hầu như không còn nhớ tới, trông có vẻ già nua và dễ bảo đi bên cạnh Macnaghten, kẻ đang cưỡi ngựa vào Kabul trong bộ đồng phục màu sáng, với một cái mũ ba góc gắn lông đà điểu. Vì sao những người này tới đây? Họ sẽ làm gì ở đây?

Với nhà vua bù nhìn này, Macnaghten phải đánh giá lại tình thế. Các bản báo cáo gửi đến cho ông biết rằng Dost Mahomed đang xây dựng một lực lượng quân đội trong dãy núi ở miền bắc. Trong lúc đó, ở miền nam, khi vào xâm chiếm đất nước này quân Anh đã hạ nhục một số tù trưởng địa phương bằng cách cướp đoạt đất của họ để kiếm thực phẩm. Cũng rành rành là thần dân cũ của nhà vua không ưa thích gì ông ta, không ưa đến mức Macnaghten không thể để mặc không bảo vệ cho ông ta và các lợi ích khác của người Anh. Macnaghten miễn cưỡng lệnh cho phần lớn quân đội Anh ở lại Afganistan cho tới khi tình thế vững vàng hơn.

### ***SƯ TỬ GIÀ VÀ CÁO***

*Một con sư tử về già và không còn có thể kiếm thức ăn bằng sức mạnh quyết định rằng nó phải dùng đến mưu mẹo. Vì thế nó chui vào một cái hang và nằm xuống giả vờ đang bệnh. Cứ thế, khi có bất kỳ con thú nào vào hang viếng thăm nó, nó xoi ngay. Khi có quá nhiều thú rình mắt*

*tích, một con cáo đã phát hiện ra được điều gì đã xảy ra. Nó đến thăm sư tử nhưng đứng ở một khoảng cách an toàn ở bên ngoài cái hang và hỏi thăm sư tử. “Ồ, không khỏe lắm,” sư tử đáp, “nhưng sao mi không vào đây?” Cáo đáp: “Tôi hẳn đã vào trong nếu không nhìn thấy nhiều dấu chân đi vào trong hang nhưng chẳng thấy có giâu chân nào đi ra cả.” Người khôn ngoan lưu ý tới những chỉ báo của nguy cơ và nhờ đó tránh được chúng.*

***Ngụ ngôn Aesop, Thế kỉ 6 tr. CN.***

Thời gian trôi đi, cuối cùng Macnaghten cũng quyết định cho phép các viên sĩ quan và binh sĩ của lực lượng chiếm đóng lâu ngày này đưa gia đình của họ sang, để giúp cuộc sống của họ bớt phần khắc nghiệt. Chẳng bao lâu các bà vợ và đám trẻ con kéo tới, theo cùng họ là những người Ấn giúp việc. Nhưng trong khi Macnaghten tưởng rằng việc các gia đình binh lính tới sẽ đem lại một ảnh hưởng văn minh, nhân đạo, thực ra nó chỉ làm người Afgan thêm cảnh giác. Phải chăng người Anh đang tính đến việc chiếm đóng vĩnh viễn? Ở khắp mọi nơi người dân địa phương nhìn tới đều có những kẻ đại diện cho các lợi ích của người Anh, họ nói năng la lối om xòm trên đường phố, chè chén say sưa, ùa vào các sân khấu và sân đua ngựa – những trò tiêu khiển lạ lùng mà họ vừa mới du nhập vào đất nước này. Lúc này người nhà của họ xem như mình đang ở nhà mình. Một niềm căm ghét tất cả những gì của người Anh đã đâm chồi.

Phần lớn những con đèo mà các con đường thương mại chính của Afganistan chạy qua do các bộ lạc Ghilzye nắm giữ. Trong suốt nhiều năm, trải qua nhiều triều đại khác nhau của nước này, họ đã được trả một khoản phí để giữ cho các con đèo này thông thương. Macnaghten quyết định chấm dứt khoản phí này. Người Ghilzye đáp lại bằng cách phong tỏa các con đèo, và trên khắp đất nước, các bộ lạc đều đồng cảm với sự nổi dậy của người Ghilzye. Macnaghten cố làm cho các cuộc nổi dậy lắng xuống, nhưng ông không nhìn thấy tính cách nghiêm trọng của chúng, và những viên sĩ quan lo lắng đã bảo với ông phải phản ứng một cách triệt để hơn đều bị khiển trách vì sự phản ứng thái quá. Lúc này, quân đội Anh phải ở lại đó vô hạn định.

Tình thế nhanh chóng xấu đi. Tháng 10/1841, một đám đông tấn công vào nhà của một viên chức Anh và giết chết ông ta. Ở Kabul, các tù trưởng địa phương bắt đầu âm mưu đánh đuổi những tay lãnh chúa người Anh. Vua Soojah hoảng sợ. Trong suốt nhiều tháng, ông ta van nài Macnaghten hãy để cho ông ta bắt giữ và hạ sát những đối thủ chủ yếu của mình, theo phương thức truyền thống để bảo vệ ngai vàng của một vị vua Afganistan. Macnaghten bảo ông ta rằng một đất nước văn minh không dùng cách giết người để giải quyết các vấn đề chính trị của nó. Nhà vua biết rằng người Afganistan tôn trọng sức mạnh và quyền lực chứ không phải là các giá trị

‘văn minh’; với họ, việc ông không thể xử trí các kẻ thù chứng tỏ rằng ông nhu nhược và không đủ sức cầm quyền, và họ để mặc cho ông bị vây quanh bởi các quân thù. Macnaghten không chịu nghe theo.

*Sự đánh giá của Không Tử về Dương Hồ, một người đã buộc phải chạy trốn từ nước này sang nước khác vì đã tỏ ra tham lam và bất trung mỗi khi đạt được quyền thế, đã cung cấp một ví dụ giản dị về hành vi bộc lộ trên nền tảng của sự bất biến. Dựa trên khuôn mẫu hành vi lặp đi lặp lại này, Không Tử đã tiên đoán một cách chính xác rằng Dương Hồ chắc chắn sẽ có một kết thúc ô nhục. Một cách phổ quát hơn, Mạnh Tử nhận định sau đó: “Một người ngưng các nỗ lực của y ở nơi mà [lẽ ra] y không nên ngưng sẽ từ bỏ chúng ở bất kỳ nơi nào. Một người keo kiệt với những ai mà với họ [lẽ ra] y phải hào phóng sẽ keo kiệt ở bất kỳ nơi đâu.” Chấp nhận rằng nói chung mọi người đã có những tập quán cố định ngay từ buổi đầu đời, từ đó kết thúc của một người có thể tiên đoán trước lúc trung niên: “Một kẻ vẫn bị ghét bỏ vào năm 40 tuổi sẽ kết thúc trong tình trạng đó.”*

**Ralph D. Sawyer Đạo của nghề phản gián, 1998**

Cuộc khởi nghĩa lan rộng, và lúc này Macnaghten phải đối đầu với thực tế rằng ông không có nhân lực để đàn áp một cuộc nổi dậy khắp nơi. Nhưng vì sao ông lại phải lo sợ chứ? Dân Afganistan và các lãnh tụ của họ rất ngây ngô; ông có thể tái lập thế thượng phong qua mưu mẹo và trí thông minh. Để đạt mục đích đó, Macnaghten công khai đàm phán một thỏa thuận theo đó các đạo quân và công dân Anh sẽ rời khỏi Afganistan, đổi lại, người Afganistan phải cung cấp thực phẩm cho quân đội Anh rút lui. Tuy nhiên, một cách riêng tư, Macnaghten tìm cách bán tin cho một số tù trưởng chủ chốt rằng ông sẵn sàng đưa một trong số họ lên làm tể tướng – và chu cấp tiền của cho ông ta – đổi lại, người này phải dẹp yên cuộc khởi nghĩa và cho phép người Anh ở lại.

*Miếng môi, – “Mọi người đều có giá của mình” – điều này không đúng. Nhưng chắc chắn tồn tại cho mỗi con người một miếng môi mà anh ta không thể không đớp lấy. Như vậy, để hướng nhiều người tới một mục tiêu người ta chỉ cần đặt lên nó một lớp sơn hào nhoáng của lòng nhân ái, sự cao thượng, tính khoan dung, sự tự hy sinh – và có mục tiêu nào mà người ta không thể đặt nó lên trên? – đây là những thứ ngọt ngào ngon cho tâm hồn họ; những kẻ khác có những thứ khác.*

**Phàm phu, tất cả quá phàm phu, Friedrich Nietzsche, 1886**

Akbar Khan, lãnh tụ của các bộ lạc Ghilzye ở miền đông, đã đáp lại đề nghị



này, và vào ngày 23/12/1841, Macnaghten cưỡi ngựa ra ngoài để gặp riêng ông ta và quyết định cuộc trao đổi. Sau khi chào hỏi nhau, Akbar Khan hỏi Macnaghten rằng ông có muốn tiếp tục trò lừa đảo mà họ đang sắp đặt không. Mừng rơn vì đã xoay chuyển được tình thế, Macnaghten vui vẻ đáp rằng ông muốn. Không một lời giải thích, Akbar ra hiệu cho thuộc hạ tóm lấy Macnaghten – ông ta không tính tới việc phản bội lại các tù trưởng khác. Dọc trên đường, một đám đông đang tụ lại, họ bắt giữ người đặc phái viên xấu số, và với con cuồng nộ đã chắt chứa nhiều năm vì bị sỉ nhục, họ xé xác ông thành từng mảnh. Tứ chi và đầu của ông được kéo đi diễu hành qua các đường phố của Kabul, và thân mình của ông bị treo lên một cái móc sắc trong chợ.

Trong vòng vài hôm, mọi thứ được làm sáng tỏ. Khoảng 4.500 quân Anh còn lại, cùng với 12.000 nhân khẩu tháp tùng buộc phải đồng ý rút lui ngay khỏi Afganistan, bất kể thời tiết mùa đông khắc nghiệt. Người Afganistan phải cung cấp cho đoàn quân rút lui nhưng họ không thực hiện điều đó. Vì biết chắc rằng người Anh sẽ không bao giờ lên đường nếu không bị ép buộc, họ sẽ liên tục quấy rối quân đội xâm chiếm này trên suốt đường rút lui. Những thường dân cũng như binh lính nhanh chóng bỏ mình trong tuyết lạnh.

Ngày 13/1, các lực lượng Anh ở pháo đài Jalalabad trông thấy một con ngựa lê loi đang cố tiến vào cổng. Người cưỡi nó, bác sĩ William Brydon, đang sống dở chết dở, là người duy nhất còn sống sót trong đội quân xâm lược Anh xấu số trở về từ Afganistan.

### **Diễn dịch**

Kiến thức lẽ ra có thể ngăn chặn được thảm họa này vốn đã nằm sẵn trong lòng bàn tay của Macnaghten từ lâu trước khi ông tiến hành cuộc viễn chinh. Những người Anh và người Ấn đã từng sống ở Afganistan lẽ ra có thể bảo cho ông biết rằng dân chúng ở đó thuộc loại người kiêu hãnh và độc lập nhất của hành tinh. Đối với họ, hình ảnh những đoàn quân ngoại bang tiến vào Kabul là một sự sỉ nhục không thể nào tha thứ nổi. Trên hết, họ không phải loại người thiết tha tới hòa bình, thịnh vượng và hòa giải. Thực sự, họ xem sự xung đột và đối đầu là một phương cách sống mạnh mẽ.

Macnaghten có thông tin nhưng không chịu xem xét chúng. Thay vì thế, ông gán cho người Afganistan những giá trị của người Anh, mà ông đã giả định một cách sai lầm rằng có tính phổ quát. Mù quáng vì chứng tự yêu mình, ông đã hiểu sai mọi dấu hiệu trên đường. Kết quả là chiến lược của ông đã vận hành hoàn toàn trái ngược với những gì cần thiết – để cho quân Anh chiếm Kabul, ngưng khoản phí trả cho người Ghilzye, cố không quá nặng tay trong việc đàn áp các cuộc nổi dậy. Và vào cái ngày định mệnh ấy, khi thật sự đánh mất trí suy xét, ông đã thực hiện dự tính sai lầm tối hậu, tưởng rằng tiền của và sự khêu gợi tính ích kỉ sẽ mua chuộc được lòng trung thành từ

chính những người ông đã hạ nhục đến thế.

Sự mù quáng và chứng tự yêu mình như thế không quá hiếm; chúng ta bắt gặp chúng trong cuộc sống hàng ngày. Khuynh hướng tự nhiên của chúng ta là nhìn người khác như là phản ảnh đơn giản của những ao ước và giá trị của chính mình. Không hiểu được rằng cách thức họ khác với chúng ta, chúng ta ngạc nhiên khi họ không phản ứng như mong đợi. Chúng ta xúc phạm và làm cho mọi người vô tình oán ghét, rồi đổ lỗi về tai họa xảy ra cho họ chứ không phải mình không có khả năng thấu hiểu họ.

**Thấu hiểu:** Nếu để chứng tự yêu mình hoạt động như một bức màn che giữa bạn và mọi người, bạn sẽ hiểu sai họ và các chiến lược của bạn sẽ tịt ngòi. Bạn phải nhận thức được điều này và cố gắng nhìn nhận mọi người một cách tinh tế. Mỗi một cá nhân cũng giống như nền văn hóa xa lạ. Bạn phải thâm nhập vào bên trong cách suy nghĩ của đối tượng, không phải như một bài tập về khả năng nhạy cảm mà là do sự cần thiết. Bạn chỉ có thể hy vọng đánh bại kẻ thù bằng cách thấu hiểu họ.

*Hãy phục tùng để ông ta tin bạn và từ đó nắm được hoàn cảnh thật sự của ông ta. Chấp nhận ý kiến của ông ta và đáp ứng cho những công việc của ông ta như thể bạn hóa thân thành hai người. Khi đã nắm bắt được mọi điều, khéo léo tập trung trong quyền lực của ông ta. Như vậy, khi ngày cuối cùng tới, sẽ giống như thể chính Trời đã hủy diệt ông ta.*

Thái Công, Sáu giáo điều bí mật.  
(khoảng thế kỷ 4 tr. CN.)

## CÁI ÔM THÂN THIẾT

Năm 1805, Napoleon Bonaparte đã hạ nhục người Áo trong các trận đánh ở Ulm và Austerlitz. Trong hiệp ước sau đó, ông cắt nhỏ đế quốc Áo, chiếm lấy các vùng đất ở Ý và Đức của nó. Đối với ông, tất cả những điều này là một phần của một cuộc đấu cờ. Mục tiêu tối hậu của ông là biến Áo thành một đồng minh yếu ớt và phụ thuộc, nhưng có thể giúp ông thêm nặng cân ở châu Âu, vì Áo từng là trung tâm chính trị của châu Âu. Napoleon đã yêu cầu một đại sứ Áo mới đến Pháp như là một phần của chiến lược tổng thể này. Đó là Hoàng tử Klemens von Metternich, vào lúc đó là đại sứ Áo tại triều đình Phổ ở Berlin.

Metternich, khi ấy 30 tuổi, xuất thân từ một trong những gia tộc sáng giá nhất châu Âu. Nói tiếng Pháp cực kỳ lưu loát, cực kỳ bảo thủ về chính trị, ông ta là một con người hoàn hảo về dòng dõi và sự thanh lịch, và là một kiểu đàn ông của các quý bà. Sự hiện diện của nhà quý tộc sáng chói này có thể bổ sung thêm vào sự huy hoàng của vương triều mà Napoleon đang tạo dựng. Quan trọng hơn, thu phục được một người nhiều quyền lực như thế –

Napoleon có thể chiêu dụ được ông ta trong những cuộc gặp gỡ riêng tư – có thể giúp ích cho việc biến Áo thành một vệ tinh yếu ớt. Và nhược điểm về phụ nữ của Metternich sẽ mở lối cho Napoleon.

Hai bên gặp nhau lần đầu vào tháng 8/1806, khi Metternich đến trình bản quốc thư. Napoleon tỏ ra điềm tĩnh. Ông phục trang tề chỉnh trong cuộc gặp nhưng vẫn đội nón trên đầu, theo tập tục đó là điều khá thô lỗ. Sau khi Metternich phát biểu, ngắn gọn và đầy nghi thức, Napoleon bắt đầu đi lại trong phòng và nói về chính trị theo một cung cách thể hiện rõ ràng ông đang ra lệnh. (Ông thích đứng nói với mọi người khi họ vẫn ngồi yên.) Ông phát biểu một cách có chủ định và súc tích; ông không phải một gã người đảo Corse quê mùa nào đó đối với một Metternich phức tạp. Cuối cùng, ông chắc chắn rằng mình tạo ra được một ấn tượng như mong muốn.

Nhiều tháng trôi qua, Napoleon và Metternich có thêm nhiều cuộc gặp như vậy. Việc chiêu dụ vị hoàng tử là dự tính của nhà vua, nhưng rốt cuộc nó không thể tránh khỏi đi theo hướng khác: Metternich có một lối lắng nghe chăm chú, đưa ra những lời nhận xét xác đáng, thậm chí còn phê bình cả những nhận thức chiến lược của Napoleon. Những khi đó, Napoleon thường trầm nghĩ: đây là một con người có thể thật sự thấu hiểu thiên tài của ông. Ông bắt đầu khao khát sự hiện diện của Metternich, và những cuộc thảo luận về các nền chính trị ở châu Âu ngày càng trở nên thẳng thắn hơn. Cả hai trở thành bạn của nhau.

Hy vọng lợi dụng được nhược điểm về phụ nữ của Metternich, Napoleon sắp đặt cho em gái của ông, Caroline Murat, hẹn hò với Metternich. Ông biết từ cô một số mẩu chuyện gẫu ngoại giao, và cô bảo với ông rằng Metternich đã trở nên kính trọng ông. Ngược lại, cô cũng bảo với Metternich rằng Napoleon không tìm thấy hạnh phúc với vợ của ông, hoàng hậu Josephine, vì bà không thể sinh con; ông đang định ly hôn. Napoleon không tỏ vẻ gì phiền muộn để Metternich có thể biết những điều như thế trong đời sống riêng tư của ông.

*Sự hợp tác không phải là vấn đề khi tự thân các lãnh tụ đóng một vai trò chủ động trong nỗ lực tình báo. Khi còn là lãnh đạo của đa số ở Thượng nghị viện, Lyndon Johnson đã xây dựng một hệ thống tình báo với nguồn từ khắp Washington. Vào một thời điểm trong thập niên 1950, Johnson than phiền với một nhà báo rằng ông đang tập trung các vấn đề nội bộ của Đảng Dân chủ trong khi không thể bao trùm các phe phái trong Thượng viện [GOP] Để nhấn mạnh quan điểm, ông rút ra một bản ghi nhớ về cuộc họp riêng mà từ đó người phóng viên và các cộng sự của ông ta đã có được một bản tóm lược về đầu óc bè phái của GOP từ Thượng nghị sĩ Thurston Morton. Rowland Evans và Robert Novak nhớ lại: “Hệ thống tình báo này là một kỳ công của tính hiệu quả. Nó cũng*

*khá đáng sợ nữa.” Ngay cả trong Nhà Trắng, Johnson cũng tin tưởng vào tin tình báo chính trị trực tiếp. Phụ tá của ông, Harry McPherson nói: “Tôi đoán là ông đã gọi cho nhiều người, nhưng tôi thường có thể hy vọng vào những xé chiếu, khi ông thức dậy sau một lúc chợp mắt, tôi sẽ được gọi tới và ông sẽ hỏi: “Anh biết gì không?” Khi đó, McPherson sẽ trình bày những tin tức mới nhất mà ông thu được từ các báo cáo viên và những nhân vật chính trị.*

***Nghệ thuật chiến tranh chính trị John J. Pitney Jr., 2000***

Năm 1809, tìm cách phục thù cho thất bại thảm hại của mình ở Austerlitz, Áo tuyên chiến với Pháp. Napoleon chào đón sự kiện này, vì nó tạo cho ông cơ hội tấn công Áo dữ dội hơn cả khi trước. Cuộc chiến rất ác liệt, nhưng quân Pháp thắng trận, và Napoleon chiếm toàn bộ nước Áo làm thuộc địa. Quân đội Áo bị giải giáp, chính phủ của nó bị thay đổi toàn bộ, và người bạn Metternich của Napoleon được chỉ định làm bộ trưởng bộ ngoại giao – chính xác nơi mà Napoleon muốn.

Vài tháng sau, đã xảy ra một chuyện khiến Napoleon mất cảnh giác nhưng lại khiến ông hài lòng: vua Áo đề nghị ông kết hôn với con gái cả của ông, công chúa Marie Louise. Napoleon biết giới quý tộc Áo vốn không ưa mình; đây phải là tác động của Metternich. Kết đồng minh với Áo thông qua hôn sự là một chiến lược thành tựu, và Napoleon vui sướng chấp nhận lời đề nghị, trước hết ly hôn với Josephine, rồi sau đó kết hôn với Marie Louise vào năm 1810.

Metternich tháp tùng vị công chúa tới Paris để dự hôn lễ, và lúc này quan hệ giữa ông ta với Napoleon càng thân mật hơn. Cuộc hôn nhân của Napoleon biến ông trở thành thành viên của một trong những gia tộc lớn nhất châu Âu, và đối với một người đảo Corse, gia đình là tất cả; ông đã đạt được tính chính thống về hoàng tộc đã từ lâu hằng khao khát. Ông cũng vui sướng với vị hoàng hậu mới của mình, người tỏ ra có một đầu óc chính trị nhạy bén. Ông để cho bà tham gia vào kế hoạch thống trị châu Âu của mình.

Năm 1812, Napoleon xâm lược Nga. Lúc này Metternich tìm đến ông với một yêu cầu: đưa một đội hình 30.000 quân Áo vào dưới quyền bố trí của Napoleon. Đổi lại, Napoleon sẽ cho phép Áo xây dựng lại quân đội của nó. Napoleon thấy việc này chẳng có gì đáng ngại: ông đã kết đồng minh với Áo qua hôn sự, và việc tái vũ trang của nó cũng có thể giúp ích cho ông.

Nhiều tháng sau, cuộc xâm lược Nga đã biến thành một thảm họa, và Napoleon buộc phải rút lui, quân đội của ông bị tổn thất nặng nề. Lúc này Metternich đề nghị phục vụ cho ông với tư cách là một người trung gian giữa Pháp và các thế lực châu Âu khác. Được đưa vào trung tâm như trước đó, Áo đã tiến hành công việc này, và dù sao Napoleon cũng có ít khả năng chọn lựa: ông cần có thời gian để phục hồi. Ngay cả nếu vai trò trung gian của Áo

cho phép nó tái lập lại nền độc lập của mình, ông cũng không có gì phải e sợ những người có quan hệ thông gia với mình.

*Trong mọi môn võ thuật, trong mọi môn nghệ thuật biểu diễn và còn hơn nữa, trong mọi hình thức của hành vi con người, điệu bộ và cử chỉ của một người dựa và những chuyển động của tâm trí (không thể nhìn thấy) của anh ta.... Trong phong cách Kage của kiếm thuật, một kiếm sĩ đọc tâm trí của đối thủ thông qua những điệu bộ và cử động của anh ta... Loại đầu óc nào có thể thâm nhập được vào đầu óc của đối thủ anh ta? Đó là loại đầu óc được rèn luyện và trau dồi tới mức thân nhiên với sự tự do hoàn hảo. Nó trong sạch như một tấm gương có thể phản chiếu những chuyển động trong đầu óc của kẻ thù. Khi người đó đứng đối mặt với những đối thủ của anh ta, tâm trí của anh ta không bị hé lộ theo hình thức chuyển động. Thay vì thế, tâm trí anh ta sẽ phản ánh tâm trí của đối thủ như mặt nước phản chiếu ánh trăng.*

***Cuộc đời của những kiếm sĩ bậc thầy, Makoto Sugawara, 1988***

Mùa xuân năm 1813, những cuộc đàm phán bị phá vỡ và một cuộc chiến mới sắp bùng nổ giữa nước Pháp đã tổn thất nặng nề và lực lượng đồng minh hùng hậu bao gồm Nga, Phổ, Anh và Thụy Điển. Đến lúc này, quân đội Áo đã lớn lên đáng kể; dù sao Napoleon cũng phải nhúng tay vào nó – nhưng các tình báo viên của ông báo cáo rằng Metternich đã ký kết một thỏa ước bí mật với các nước Đồng minh. Chắc chắn đây phải là một thủ đoạn nào đó; làm sao vua Áo lại có thể đánh nhau với con rể của mình? Thế nhưng trong một vài tuần, việc đó trở thành chính thức: trừ khi Pháp chịu đàm phán hòa bình, Áo sẽ rút khỏi vị trí trung lập của nó để gia nhập phe Đồng minh.

Napoleon không thể tin được những gì ông nghe thấy. Ông đến Dresden để dự một cuộc họp với Metternich vào ngày 26/6. Ngay khi nhìn thấy vị hoàng tử, ông đã bị sốc: vẻ thân thiện, thoải mái đã biến mất. Với giọng khá lạnh lùng, Metternich thông báo với ông rằng nước Pháp phải chấp nhận đưa ranh giới quốc gia trở về các biên giới tự nhiên của nó. Áo buộc phải bảo vệ các lợi ích của nó và sự bền vững của châu Âu. Đột nhiên, nhà vua nhận ra rằng: Metternich đã lừa dối ông suốt lâu nay, mới rằng buộc gia đình chỉ là một trò lừa bịp che mắt ông để tái vũ trang và lấy lại độc lập của Áo. “Thế là tôi đã làm một điều rất ngu xuẩn điên rồ khi kết hôn với công chúa Áo?” Napoleon buột miệng hỏi. “Nếu bệ hạ muốn biết ý kiến của tôi,” Metternich đáp, “Tôi sẽ thẳng thắn nói rằng Napoleon, kẻ thống trị, đã phạm phải một sai lầm.”

Napoleon khước từ lời kêu gọi hòa bình của Metternich. Để đáp lại, Áo rút khỏi vai trò trung lập và gia nhập Đồng minh, trở thành người lãnh đạo phi chính thức của nó. Và với Áo dẫn đường, cuối cùng họ đã đánh bại Napoleon vào tháng 4/1814 và đã lưu đày ông tới hòn đảo Elba ở Địa Trung

Hải.

## **Diễn dịch**

Napoleon đã tự hào về khả năng phán đoán tâm lý của mọi người và dùng nó chông lại họ, nhưng trong trường hợp này ông đã để cho một người giỏi hơn trong môn này đánh lừa mình. Cách thức của Metternich như sau: ông ta lặng lẽ nghiên cứu những kẻ thù từ phía sau. Những nụ cười, vẻ ngoài thanh lịch, vẻ thoải mái hiển nhiên của ông mời gọi sự cởi mở ở họ. Ngay trong lần gặp gỡ đầu tiên với Napoleon, ông ta đã nhìn thấy một người đang cố gây ấn tượng: ông ta nhận ra rằng gã bé hạt tiêu Napoleon đang nhón chân để có vẻ cao hơn, và đã cố gắng kèm giữ giọng người Corse của mình. Những cuộc gặp sau chỉ khẳng định thêm ấn tượng của Metternich về một người khát khao được công nhận sự ngang hàng về mặt xã hội với giới quý tộc châu Âu. Vị vua này là người dễ dao động.

Khi đã có được nhận thức này, Metternich sử dụng nó để xây nên một chiến lược phản công hoàn hảo: lời đề nghị kết hôn với hoàng gia Áo. Đối với một người đảo Corse, điều đó có nghĩa là tất cả, và nó khiến cho Napoleon mù quáng trước một sự thật đơn giản: đối với những quý tộc như Metternich và vua Áo, những liên kết gia đình không có nghĩa lý gì so với sự tồn vong của chính vương triều.

*Khi Munenori được ban tặng đặc ân được gặp tướng quân, ông ngồi xuống, đặt hai bàn tay lên nền nhà được trải thảm tatami, như những người tùy tùng luôn làm để bày tỏ lòng kính trọng đối với chủ nhân của họ. Đột nhiên, Iemitsu phóng một mũi giáo vào Munenori “không hề ngờ vực” – và rất ngạc nhiên khi thấy bản thân ông ta đang nằm ngã giữa trên nền nhà! Munenori đã cảm nhận được dự định của vị tướng quân trước khi một cử động được thực hiện, và đã quết ngã hai chân của Iemitsu ngay khoảnh khắc của cú đâm.*

***Cuộc đời của những kiếm sĩ bậc thầy, Makoto Sugawara, 1988***

Thiên tài của Metternich là nhận ra mục tiêu tương thích cho chiến lược của ông ta: đó không phải các lực lượng quân đội của Napoleon mà với nó, Áo không thể hy vọng đánh bại – Napoleon là một vị tướng xuất chúng – mà là tâm trí của ông. Vị hoàng tử hiểu rằng “ngay cả kẻ có nhiều quyền năng nhất trong đời cũng vẫn là con người và có những nhược điểm của con người. Bằng cách đi vào đời sống riêng tư của Napoleon, Metternich có thể tìm ra điểm yếu nhất và gây cho ông sự tổn thương mà không một quân đội nào làm được. Nhờ việc tiếp cận ông về mặt tình cảm – qua em gái Caroline của nhà vua, qua công chúa Marie Lousie, qua những cuộc gặp thân tình của họ – ông ta đã có thể làm Napoleon ngạt thở bằng một cái ôm thân thiện

**Thấu hiểu:** Kẻ thù thật sự của bạn chính là tâm trí của các đối thủ của bạn.

Các lực lượng, tiềm năng, trí tuệ của nó, tất cả đều có thể khắc phục nếu bạn có thể thăm dò ra yếu điểm của nó, điểm mù về tình cảm qua đó bạn có thể lừa gạt, làm xao lãng và lôi kéo nó. Quân đội hùng mạnh nhất trên thế giới cũng có thể bị đánh bại bằng cách làm cho tâm trí của người chỉ huy nó mất đi phương hướng.

Cách tốt nhất để tìm ra điểm yếu nhất của người chỉ huy không phải là qua những điệp viên mà là qua một cái ôm thắm thiết. Đằng sau một vẻ ngoài thân thiện, thậm chí khúm núm, bạn có thể quan sát kẻ thù, khiến cho họ cởi mở và tự hé lộ bản thân. Hãy luồn vào dưới lớp da của họ; tư duy như họ tư duy. Một khi bạn đã khám phá ra khả năng bị tổn thương của họ – một tính khí không thể kiểm soát, một yếu điểm đối với người khác phái, một tính cách dễ dao động – bạn đã có chất liệu để tiêu diệt họ.

*Chiến tranh không phải là hành động của ý chí hướng vào một đối tượng vô tri vô giác, như trong các kỹ thuật cơ giới... . Đúng hơn [nó], là hành động của ý chí hướng vào một thực thể sinh động có khả năng phản ứng.*

Carl von Clausewitz (1780-1831)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Quyền năng lớn nhất bạn có thể có trong đời sẽ không đến từ những nguồn lực vô hạn hoặc ngay cả từ kỹ năng tột bậc về chiến lược. Nó thường đến từ kiến thức rõ ràng về những người xung quanh bạn – khả năng đọc hiểu mọi người như đối với một quyển sách. Khi đã có kiến thức đó, bạn có thể phân biệt được bạn và thù, xua răn ra khỏi cỏ. Bạn có thể lường trước ác ý của kẻ thù, chọc thủng các chiến lược của họ, và ra đòn quyết định. Việc nhìn xuyên thấu tâm trí họ sẽ vén mở ra cho bạn những cảm xúc mà họ ít có khả năng kiểm soát nhất. Đã được vũ trang bằng kiến thức đó, bạn có thể làm cho họ rơi vào bẫy và tiêu diệt họ.

Loại kiến thức này đã là một mục tiêu quân sự ngay từ buổi bình minh lịch sử. Đó là lý do vì sao các nghệ thuật thu thập tin tình báo và gián điệp đã được phát minh. Nhưng những gián điệp không đáng tin cậy; họ sàng lọc các thông tin qua những định kiến và phán xét vội vàng của họ, và vì công việc của họ đặt họ một cách chính xác vào giữa hai phía và buộc họ phải là những người hoạt động độc lập, họ vốn khét tiếng là khó kiểm soát và có thể quay lại chống bạn. Cũng thế, những sắc thái bề ngoài của mọi người – giọng nói của một phát ngôn viên, ánh nhìn của họ – chắc chắn sẽ bị bỏ sót trong các bản báo cáo của họ. Rốt lại, thông tin tình báo chẳng có nghĩa lý gì trừ phi bạn rất lão luyện trong việc diễn dịch hành vi và tâm lý con người. Không có kỹ năng đó, bạn sẽ thấy trong đó cái mà bạn muốn thấy, khẳng định thêm thành kiến của chính bạn.

Những nhà chỉ huy đã sử dụng tốt nhất tin tình báo – Hannibal, Julius Caesar, hoàng tử Metternich, Winston Churchill, Lyndon Johnson ở thời còn là nghị viên Mỹ – đều là những nhà nghiên cứu đứng đầu và vĩ đại về bản chất con người và là những kẻ có khả năng đọc hiểu con người ở mức thượng thừa. Họ mài sắc những kỹ năng của mình thông qua sự quan sát mọi người. Chỉ với nền tảng ấy mới có thể sử dụng những điệp viên để mở rộng khả năng tầm nhìn của họ.

*Theo tôi, có hai loại mắt: một loại chỉ đơn giản nhìn vào mọi sự vật và loại khác nhìn qua các sự vật để nhận thức được bản chất bên trong của chúng. Loại mắt đầu tiên không quá nên căng thẳng (để quan sát được càng nhiều càng tốt); loại thứ hai phải mạnh mẽ (để thấy rõ những hoạt động trong tâm trí của đối thủ). Đôi khi, một người có thể đọc được tâm trí của người khác bằng đôi mắt của mình. Trong kiếm thuật, có thể cho phép mắt của chính bạn thể hiện ý chí của bạn nhưng không bao giờ để chúng hé lộ tâm trí của bạn. Vấn đề này phải được cẩn thận lưu tâm và chuyên cần nghiên cứu.*

**Miyamoto Musashi, 1584-1645**

Bước đầu tiên trong tiến trình là vượt qua quan niệm cho rằng mọi người là những nguồn bí ẩn không thể thăm dò và chỉ có một thủ đoạn nào đó mới có thể giúp bạn lún sâu vào tâm hồn của họ. Nếu họ có vẻ bí ẩn, đó là vì phần đông tất cả chúng ta đã học cách che đậy các cảm giác và dự tính thật sự ngay từ thời còn trẻ. Nếu chúng ta thể hiện ra mình đã cảm thấy thế nào và nói cho người khác biết chúng ta định làm những gì, chúng ta tự làm cho mình dễ bị tổn hại bởi kẻ có ác ý. Và nếu cứ luôn phô bày ý nghĩ, chúng ta có thể xúc phạm tới nhiều người một cách không cần thiết. Vì thế, khi trưởng thành, việc che đậy những gì chúng ta nghĩ trở thành một bản chất thứ hai.

Sự cố tình che đậy này khiến cho ngành tình báo gặp khó khăn nhưng không phải không thể thực hiện. Bởi vì khi mọi người cố gắng che đậy một cách có ý thức những gì diễn ra trong đầu óc họ, họ lại vô ý thức bộc lộ chúng ra. Việc che giấu cảm xúc của chúng ta trong những hoàn cảnh xã hội gây kiệt sức; có thể bày tỏ bản thân là một sự thư giãn. Chúng ta ngầm mong muốn mọi người hiểu biết về mình, ngay cả mặt tối. Thậm chí khi chúng ta cố gắng một cách có ý thức để kiểm soát niềm khao khát tiềm ẩn này, trong vô thức chúng ta luôn lộ ra những dấu hiệu hé lộ một phần diễn biến nội tâm – những câu lơ lửng, giọng nói, cách ăn mặc, những cử động nôn nóng, những hành động phi lý bất ngờ, ánh mắt trái với lời nói, những điều chúng ta thốt ra trong lúc say.



*Con giận với tư cách một điệp viên. – Con giận làm trống vắng tâm hồn và mang ngay cả những căn bã của nó tới ánh sáng. Đó là lý do vì sao, nếu chúng ta không biết cách thức nào để khám phá ra sự thật của một vấn đề, chúng ta phải biết cách đặt những kẻ quen biết, những kẻ thân cận và những đối thủ của mình, vào một cơn giận dữ, để nhờ thế có thể hiểu được tất cả những gì thật sự đã được suy nghĩ và thực hiện chống lại chúng ta.*

***Phàm phu, tất cả quá phàm phu, Friedrich Nietzsche, 1886***

**Thấu hiểu:** Suốt đêm ngày, mọi người phát ra những tín hiệu bộc lộ những dự tính và khát khao sâu thẳm của mình. Nếu chúng ta không phát hiện ra, đó là vì chúng ta không chú ý. Nguyên nhân của điều này rất đơn giản: chúng ta thường chìm trong thế giới của riêng mình, lắng nghe những lời độc thoại nội tâm, bị ám ảnh với chính bản thân và với việc thỏa mãn bản ngã của chúng ta. Giống như Macnaghten, chúng ta có khuynh hướng nhìn mọi người một cách đơn giản như những phản ảnh của bản thân chúng ta. Ở một mức độ mà bạn có thể gạt bỏ tính ích kỷ của mình và nhìn mọi người theo đúng bản chất của họ, tách biệt khỏi những mong muốn của bạn, bạn sẽ trở nên nhạy cảm với những tín hiệu của họ.

Khả năng đọc hiểu mọi người là một kỹ năng sống còn chủ yếu cho những samurai Nhật và đặc biệt được đề cao bởi trường phái kiếm thuật Shinkage. Một trong những bậc thầy đầu tiên của trường phái này là samurai Yagyū Munenori ở thế kỷ 17. Một chiều xuân trong những năm cuối đời của ông, Munenori đang bình an thả bước trong vườn nhà, thưởng ngoạn những cánh đào bùng nở. Tháp tùng ông là một tiểu đồng/vệ sĩ, kiếm cầm tay như thường lệ. Đột nhiên Munenori dừng lại. Ông có một cảm giác nguy hiểm. Nhìn quanh, ông chẳng thấy gì để đảm bảo cho cảm giác đó, nhưng ngay cả khi đó ông vẫn thấy khó chịu đến mức ông quay trở về nhà và ngồi tựa lưng vào một cây cột để ngăn một cuộc đột kích bất ngờ.

Sau khi ngồi ở đó một lúc, tên tiểu đồng hỏi ông việc gì đã xảy ra. Vị thầy thú nhận rằng đang ngắm hoa đào nở ông đã có một linh cảm về mối nguy hiểm sắp xảy ra, sự tấn công của một kẻ thù. Điều làm ông khó chịu là bây giờ mối nguy hiểm đó rõ ràng chỉ là tưởng tượng, hẳn ông đã có ảo giác về nó. Một samurai cậy nhờ vào những bản năng mạnh mẽ của mình để chống đỡ những cú tấn công. Nếu Munenori đã đánh mất khả năng đó, cuộc đời ông với tư cách một chiến binh đã kết thúc.

Đột nhiên tên tiểu đồng quỳ xuống đất và thú nhận: khi Munenori đang đi trong vườn đào, một ý nghĩ đã đến với tên tiểu đồng rằng nếu y tấn công thầy mình trong lúc ông đang thả hồn vào việc thưởng ngoạn hoa đào nở, ngay cả kiếm sĩ tuyệt trần này cũng không thể đỡ gạt được cú tấn công của y. Munenori không mất đi kỹ năng gì hết; hoàn toàn trái lại – sự nhạy cảm

không ai sánh bằng của ông với những cảm xúc và ý nghĩ của người khác đã cho phép ông phát hiện ra những cảm giác của một người đứng sau lưng mình, giống như một con ngựa cảm nhận được sức mạnh của người cưỡi nó hoặc một con chó đối với những cử động của chủ nó. Một con vật có sự nhạy cảm đó vì nó hoàn toàn chú ý. Tương tự, trường phái Shinkage dạy cho các chiến binh tẩy sạch tâm trí họ, tập trung bản thân vào những khoảnh khắc giống như những con thú đã làm và giữ cho mình khỏi bị lệch đi bởi bất kỳ ý nghĩ nào. Điều này cho phép một chiến binh Shinkage đọc hiểu một trạng thái căng thẳng nhẹ nhàng của khuỷu tay hay bàn tay của đối thủ, báo hiệu cho một cú tấn công; anh ta có thể nhìn xuyên thấu đôi mắt của đối thủ và cảm nhận được đòn sắp tung ra hoặc nhận thấy cử động bồn chồn của bàn chân báo hiệu cho sự sợ hãi hay bối rối. Bậc thầy như Munenori chắc chắn đọc được những ý nghĩ của người khác, ngay cả khi không nhìn thấy người đó.

Năng lực mà trường phái Shinkage giảng dạy – giống hết năng lực mà Hoàng tử Metternich thủ đắc – là khả năng thoát ra khỏi bản ngã của mình, tự nhân chìm mình vào tâm trí của một người khác. Bạn có thể kinh ngạc với việc phát hiện ra rất nhiều điều về mọi người nếu bạn có thể ngưng lại sự độc thoại nội tâm không ngớt của mình, làm cho tâm trí mình trống rỗng và cắm neo bản thân vào khoảnh khắc ấy. Nhưng chi tiết bạn nhìn thấy lúc bấy giờ sẽ đem đến cho bạn những thông tin nguyên sơ mà từ đó bạn có thể sắp xếp lại thành một bức tranh chính xác về những nhược điểm và ước vọng của mọi người. Đặc biệt, hãy chú ý đến đôi mắt của họ: việc che giấu những thông điệp từ ánh mắt về trạng thái tinh thần của bản thân là một việc đòi hỏi rất nhiều nỗ lực.

Điều chủ yếu là phải làm cho mọi người không nhận ra bạn đang theo dõi họ một cách sát sao. Một vẻ ngoài thân thiện, giống như vẻ ngoài của Hoàng tử Metternich đối với Napoleon, sẽ giúp che đậy điều mà bạn đang làm. Đừng đặt quá nhiều câu hỏi; phải làm cho mọi người cảm thấy thoải mái và cởi mở, nhờ vậy họ không bao giờ đoán ra điều mà thật sự bạn đang nhắm tới. Những thông tin đều vô dụng trừ phi bạn biết cách diễn dịch chúng, biết sử dụng chúng để tìm ra sự thật. Bạn phải học cách nhận ra một loạt các kiểu hình tâm lý. Chẳng hạn, hãy cảnh giác với hiện tượng nguy tạo tương phản: khi một người nào đó cố biểu thị một cá tính đặc thù, cá tính đó rất có thể là một chiếc mặt nạ. Một kẻ bạo dã tỏ ra rất dễ thương có thể đang che giấu sự thù ghét và ác ý; kẻ hay dọa dẫm hung hăng có thể đang che giấu sự dao động. Dù họ đang tung hỏa mù vào mắt bạn hay mắt chính mình – họ có thể đang cố gắng tự thuyết phục bản thân rằng họ không phải là loại người mà họ sợ rằng họ có thể là – cá tính tương phản ẩn nấp phía dưới bề mặt.

Nói chung, chúng ta dễ quan sát mọi người trong hành động hơn, đặc biệt trong những thời điểm khủng hoảng. Đó là những lúc họ bộc lộ yếu điểm

hoặc cố gắng che đậy nó một cách khó khăn đến mức bạn có thể nhìn xuyên qua tấm mặt nạ. Bạn có thể chủ động thăm dò họ bằng cách thực hiện những điều có vẻ vô hại nhưng đem tới một phản ứng – có thể nói một điều gì đó thô bạo hoặc khiêu khích, rồi xem họ phản ứng ra sao. Việc làm cho mọi người trở nên cảm tính, ấn vào những yếu huyệt cảm xúc của họ, sẽ chạm tới một phần sâu thẳm nào đó trong bản chất của họ. Hoặc họ sẽ để lộ ra một sự thật nào đó về bản thân, hoặc họ sẽ đeo lên một tấm mặt nạ mà bạn, trong tình thế thử nghiệm do mình tạo ra, sẽ có thể nhìn được phía đằng sau của nó. Một phần chủ yếu trong việc thấu hiểu mọi người là đo lường khả năng cường kháng của họ. Không có kiến thức này, bạn sẽ có thể đánh giá quá cao hoặc quá thấp họ, tùy vào mức độ e sợ hoặc tự tin của chính bạn. Bạn cần biết họ có thể chiến đấu đến mức nào. Một kẻ đang che đậy sự hèn nhát và thiếu kiên định của mình sẽ có thể đầu hàng với một cú đẩy mạnh bạo duy nhất; một kẻ gân như không có gì để mất sẽ chiến đấu tới cùng.

Người Mông Cổ thường bắt đầu chiến dịch của họ với một trận đánh mà mục đích duy nhất của nó là kiểm nghiệm sức mạnh và sự kiên định của đối thủ. Họ không bao giờ giải quyết kẻ thù cho tới lúc họ đã thăm dò được tinh thần của nó. Trận đánh thử thách này cũng có ích cho việc vén lộ một điều gì đó về chiến lược và tư duy của kẻ thù.

Phẩm lượng của thông tin mà bạn thu thập được từ kẻ thù có ý nghĩa quan trọng hơn là số lượng. Một thông tin duy nhất nhưng cốt yếu có thể là yếu tố cơ bản cho sự hủy diệt của họ. Khi viên tướng người Carthage Hannibal thấy rằng viên tướng La Mã mà ông đang đối đầu ngạo mạn và nóng tính, ông cố tình vờ như yếu ớt, dụ cho người này lọt vào một trận tấn công khinh suất. Khi Churchill thấy rằng Hitler có một tính tình hoang tưởng, dễ trở nên phi lý với một gợi ý gây tổn thương đơn giản nhất, vị thủ tướng Anh đã biết phải làm cách nào để làm rối trí gã độc tài người Đức này: bằng cách vờ như tấn công vào một số khu vực bên lề như vùng Balkans, ông có thể làm cho Hitler nhìn thấy mối đe dọa ở mọi phía và trải mỏng các tuyến phòng thủ của mình – một sai lầm quân sự cơ bản.

Năm 1988, Lee Artwater là một chiến lược gia chính trị thuộc phe cánh của George Bush, khi đó đang trong cuộc chạy đua để trở thành ứng viên tổng thống của Đảng Cộng hòa vào năm đó. Khám phá ra rằng thượng nghị sĩ Robert Dole, đối thủ chính của Bush, có một tính nết kinh khủng tới mức những phụ tá của ông ta phải cố gắng kiểm soát, Artwater bày ra nhiều mưu mẹo để điếm vào các yếu huyệt của Dole. Không chỉ tạo ra một gã Dole khó chịu trông có vẻ không thích hợp với chức tổng thống trong mắt công chúng Mỹ, mà còn là một con người đầy cảm tính và hay giận dữ, ít khi suy nghĩ một cách ngay thẳng. Một tâm trí rối bời là cái mà bạn có thể kiểm soát và gây mất thăng bằng tùy ý thích.

Tất nhiên, có những giới hạn về mức độ tin tình báo mà bạn có thể thu thập

bằng cách quan sát trực tiếp. Một hệ thống gián điệp sẽ mở rộng tầm nhìn của bạn, đặc biệt khi bạn đã học được cách diễn dịch thông tin mà họ mang về cho bạn. Một hệ thống thông tin là cái tốt nhất – một nhóm các đồng minh tập hợp được theo từng thời điểm sẽ là tai mắt của bạn. Cố kết bạn với mọi người ở tại hoặc gần nguồn thông tin về địch thủ của bạn; một người bạn ở vị trí tốt sẽ có ích hơn nhiều so với một nhóm điệp viên phải trả lương. Vào thời Napoleon, mạng lưới tình báo của ông thuộc loại hàng đầu, nhưng các thông tin tốt nhất của ông đến từ những người bạn mà ông đã cẩn thận đặt vào những vị trí ngoại giao trên khắp châu Âu.

Luôn luôn kiếm tìm những nội gián, những kẻ bất mãn và có một mục đích cá nhân trong doanh trại kẻ thù. Xoay chuyển họ theo các mục đích của bạn và họ sẽ đem tới cho bạn những thông tin tốt hơn bất kỳ kẻ xâm nhập nào mà bạn cài đặt từ bên ngoài. Thuê những người mà kẻ thù của bạn đã sa thải – họ sẽ báo cho bạn biết kẻ thù suy nghĩ ra sao. Tổng thống Bill Clinton có những tin tình báo tốt nhất về Đảng Cộng hòa từ cố vấn Dick Morris, người đã từng làm việc cho họ nhiều năm và biết rõ những điểm yếu của họ, cả về cá nhân và tổ chức. Một lời cảnh báo: không bao giờ nên tin vào một điệp viên hay một nguồn thông tin duy nhất, bất kể nó tốt như thế nào. Nguy cơ của bạn phụ thuộc vào, hoặc trở thành định kiến bởi, những thông tin một chiều. Nhiều người để lại dấu vết trong các văn bản, các cuộc tiếp xúc, v.v. . Chúng có tác dụng hé lộ bất kỳ điều gì mà bạn có thể biết từ một điệp viên. Ngay trước Thế chiến II, quyển sách *Mein Kampf* của Adolf Hitler đã cung cấp những chi tiết về tư duy và các dự định, chưa kể đến nhiều gợi ý vô tận về tâm lý của ông ta. Các viên tướng Rewind Rommel và Heinz Guderian của ông đã viết về kiểu chiến tranh chớp nhoáng mà họ đang chuẩn bị. Mọi người hé lộ khá nhiều về bản thân trong những gì họ viết – nói cho cùng, họ muốn lý giải về mình. Và chúng sẽ là một nguồn thông tin quý báu đối với người có khả năng đọc giữa những dòng chữ.

*Động cơ của sự tấn công – Một người tấn công một người khác không chỉ gây tổn hại cho anh ta hay để khuất phục anh ta nhưng có lẽ chỉ để biết anh ta mạnh mẽ thế nào.*

***Friedrich Nietzsche, 1844-1900***

*Năm ngoái ở một cuộc hội thảo lớn có một người đã lý giải quan điểm phi chính thống của anh ta và bảo rằng anh ta quyết tâm giết chết người lãnh đạo cuộc hội thảo nếu nó không được chấp nhận. Đề xuất của anh ta được thông qua. Sau khi các trình tự đã kết thúc, người đó nói: “Sự chuẩn y của họ đến quá nhanh. Tôi nghĩ rằng họ quá nhu nhược và không đáng tin cậy để làm cố vấn cho sự phụ.”*

***Hagakure: Quyển sách về Samurai, Yamamoto Tsunetomo, 1659-1720***

Cuối cùng, kẻ thù bạn đang giải quyết không phải là một đối tượng vô tri vô giác chỉ đơn giản phản ứng theo một cách thức đã được dự trù đối với các chiến lược của bạn. Họ luôn thay đổi và điều chỉnh theo những gì bạn đang thực hiện. Tự nâng cao và cải tiến, họ cố học hỏi từ những sai lầm của họ và thành công của bạn. Vì thế, kiến thức của bạn về kẻ thù không thể là bất biến. Luôn luôn cập nhật các tin tức tình báo của bạn, và đừng mong kẻ thù sẽ phản ứng theo cùng một cách thức hai lần. Thất bại là một vị thầy nghiêm khắc, và đối thủ đã bị bại trận của bạn hôm nay có thể thông minh hơn vào ngày mai. Những chiến lược của bạn phải quan tâm tới khả năng này; hiểu biết của bạn về kẻ thù không chỉ cần sâu sắc mà còn phải đúng lúc.

*Đại tá John Cremony nhận xét về sự tinh thông đến dường như “biến mất” của họ khi ông viết “một người Apache có thể che giấu thân hình ngấm đen của mình giữa đám cỏ xanh, đằng sau những bụi cây nâu hay những tảng đá xám, với sự khéo léo và óc phán đoán tài tình đến mức bất cứ ai ngoại trừ những người giàu kinh nghiệm có thể đi qua anh ta mà không phát hiện ra ở khoảng cách ba hay bốn mét.” Và ông chú thích rằng: “họ sẽ theo dõi suốt nhiều ngày, lướt theo từng cử động của bạn, quan sát từng hành động của bạn; có những lưu ý chính xác tới nhóm của bạn và tất cả những thành viên của nó. Đừng ai nghĩ rằng những cuộc đột kích này được thực hiện dưới sự kích động của khoảnh khắc bởi những cuộc chạm trán tình cờ. Rất khác xa với điều đó; chúng hầu như là kết quả của những cuộc theo dõi dài – kiên nhẫn chờ đợi – sự quan sát cẩn thận và chặt chẽ, và sự bàn bạc kỹ lưỡng.”*

**Những chiến binh: chiến tranh và thổ dân da đỏ châu Mỹ, Norman Bancroft Hunt, 1995**

**Hình ảnh:** *Cái bóng. Mọi người đều có một cái bóng, một tự ngã bí mật, một phía tối. Cái bóng này bao gồm mọi thứ mà người ta cố che giấu trước thế giới – những yếu điểm của họ, những khát vọng bí mật, những dự định ích kỷ. Cái bóng này không thể nhìn thấy từ một khoảng cách xa, để thấy nó bạn phải đến thật gần kẻ thù, cả về vật chất lẫn tâm lý. Rồi anh ta sẽ cảm thấy thoải mái. Đi theo thật gần những bước chân của mục tiêu của bạn và anh ta sẽ không nhận ra mình đã hé lộ nhiều đến mức nào về cái bóng của mình.*

**Tư liệu:** *Như vậy, lý do mà một minh quân nhìn xa trông rộng và viên nguyên soái của ông ta chế ngự kẻ thù ở từng cử động, và đạt được những thành công vượt xa khỏi tầm với của đám đông tầm thường, là sự biết trước. Một kiến thức như thế không thể có được từ những bóng ma hay thần linh,*

*rút ra từ sự so sánh với quá khứ, hay kiểm định bởi những thuật chiêm tinh. Nó phải đến từ mọi người – những kẻ biết rõ tình thế của quân thù.*

Tôn Tử (thế kỷ 4 tr. CN.)

## **HOÁN VỊ**

Ngay cả khi bạn hành động để biết rõ về kẻ thù, bạn phải biến bản thân thành không có hình thù rõ rệt và khó hiểu càng nhiều càng tốt. Vì mọi người thật sự chỉ trông mặt bắt hình dong, họ có thể dễ dàng bị dối gạt. Thỉnh thoảng hãy hành động một cách khó mà lường trước. Ném cho họ vài hạt quặng vàng về tự ngã bên trong của bạn – một điều gì đó nguy tạo chẳng liên quan gì tới con người thật sự của bạn. Hãy nhận thức rằng họ đang chăm chú dò xét bạn, và/hoặc chẳng đưa đến cho họ thông tin nào, hoặc cung cấp cho họ những thông tin sai lệch. Việc giữ cho bạn không có hình thù rõ rệt và không thể dò xét được sẽ khiến cho mọi người không thể tự bảo vệ trước bạn và biến những thông tin thu thập về bạn trở thành vô giá trị.

## 14. ÁP ĐẢO SỰ CƯỜNG KHÁNG VỚI TỐC ĐỘ VÀ SỰ ĐỘT NGỘT

### CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG CHỚP NHOÁNG

*Ở một thế giới mà trong đó mọi người hay do dự và quá mức cảnh giác, việc vận dụng tốc độ sẽ mang tới cho bạn quyền năng vô kể. Việc tấn công trước tiên, trước khi các đối thủ của bạn có thời gian suy nghĩ hay chuẩn bị, sẽ khiến cho họ trở nên cảm tính, mất cân bằng và có thể phạm sai lầm. Khi tiếp tục với đòn tấn công nhanh và đột ngột khác, bạn sẽ đem lại nhiều sợ hãi và hoang mang hơn nữa. Chiến lược này có hiệu quả tốt nhất với một sự sắp đặt sẵn, một thời gian tạm lắng – hành động bất ngờ của bạn nhằm vào lúc kẻ thù lơ là cảnh giác. Khi tấn công, hãy ra đòn với sức mạnh không hề thuyên giảm. Khi tấn công, hãy ra đòn với sức mạnh không hề thuyên giảm. Hành động với tốc độ và sự quyết đoán sẽ đem lại cho bạn sự tôn trọng, sợ hãi [từ phía kẻ thù] và một xung lực không thể nào chống nổi.*

*Điều quan trọng tối cao trong chiến tranh là tốc độ. Đó là chiếm lợi thế cái nằm ngoài tầm tay của kẻ thù, đi theo những con đường nơi y ít ngờ vực nhất và tấn công nơi y không thể chuẩn bị.*

***Tôn Tử – thế kỷ 4 tr. CN***

### CHIẾN LƯỢC HAI BƯỚC CHẬM – HAI BƯỚC NHANH

Năm 1218, Muhammad II, vua nước Khwarizm, đã đón tiếp ba sứ thần đại diện cho Thành Cát Tư Hãn, người đứng đầu đế quốc Mông Cổ ở Phương Đông. Những người khách mang tới nhiều quà tặng tuyệt vời, và quan trọng hơn, lời đề nghị ký kết một hiệp ước giữa hai thế lực, cho phép mở lại Con đường tơ lụa nhiều lợi ích nối liền Trung Quốc và châu Âu. Đế quốc của nhà vua này rộng mênh mông, bao gồm Iran và phần lớn Afghanistan ngày nay. Thủ đô Samarkand của ông giàu có khôn lường, là một biểu tượng quyền lực của ông, và việc gia tăng thương mại dọc theo con đường sẽ chỉ đem lại sự giàu có hơn nữa. Vì người Mông Cổ đã xác định rõ họ xem ông là phía thượng tôn trong hiệp ước nên nhà vua được quyền quyết định ký kết nó. Một vài tháng sau, một đoàn lữ hành Mông Cổ tới thành phố Otrar ở miền đông bắc đế quốc với nhiệm vụ mua các vật phẩm sang trọng quý giá cho triều đình Mông Cổ. Viên thị trưởng của Otrar nghi ngờ những người trong đoàn lữ hành này là gián điệp. Ông ta giết chết hết họ và tước đoạt hết những hàng hóa mà họ đã mang tới để trao đổi. Nghe thấy sự vi phạm trắng trợn này, Thành Cát Tư Hãn cử một viên sứ thần, tháp tùng bởi hai cận vệ, tới

gặp nhà vua để yêu cầu một lời xin lỗi. Lời yêu cầu – có vẻ như đặt hai đế quốc vào thế ngang hàng nhau – đã làm nhà vua nổi giận. Ông chém đầu viên sứ thần và gửi trả lại Thành Cát Tư Hãn. Tất nhiên, điều này có nghĩa là chiến tranh.

Nhà vua không e sợ: quân đội của ông ta, chủ yếu là lực lượng kỵ binh Thổ được huấn luyện bài bản, lên tới con số trên 40 vạn, ít nhất cũng gấp đôi lực lượng của kẻ thù. Nếu đánh bại người Mông Cổ, nhà vua có thể chiếm lấy đất đai của họ. Ông đoán rằng quân Mông sẽ tấn công Transoxiana, vùng xa nhất ở phía đông đế quốc. Giáp với sa mạc Kizil Kum ở phía bắc, sông Syr Dar'ya dài 500 dặm ở phía đông và sông Amu Dar'ta ở phía tây, nội địa Transoxiana cũng là quê nhà của hai thành phố quan trọng nhất của đế quốc, Samarkand và Bukhara. Nhà vua quyết định thiết lập một tuyến phòng vệ dọc theo sông Syr Dar'ya, nơi quân Mông có thể băng qua để vào đế quốc. Họ không thể đi vào từ phía bắc vì không thể vượt qua sa mạc, còn đi vào từ phía nam thì quãng đường vòng lại quá xa. Giữ phần lớn lực lượng trong nội địa Transoxiana, ông có thể bố trí những lực lượng dự bị ở nơi cần thiết. Ông có một vị trí phòng thủ vững chắc và đông quân hơn. Cứ để cho quân Mông tới. Ông sẽ nghiền nát họ.

Mùa hè năm 1219, trinh sát báo rằng quân Mông đang tiến tới gần đầu phía nam sông Syr Dar'ya, băng qua thung lũng Fergana. Nhà vua cử một lực lượng lớn, dưới quyền chỉ huy của Jalal ad Din, con trai ông, để tiêu diệt quân thù. Sau một trận chiến dữ dội, quân Mông rút lui. Jalal ad Din báo lại với cha mình rằng quân Mông không quá đáng sợ như tiếng tăm của nó. Binh lính có vẻ phờ phạc, ngựa của họ gầy yếu, và có vẻ như không có ai mong muốn duy trì trận đánh. Nhà vua tin rằng quân Mông không thể so với quân đội của mình, nên đặt thêm nhiều cách quân ở phía nam của tuyến phòng thủ và chờ đợi.

Một vài tháng sau, một tiểu đoàn Mông Cổ xuất hiện không có dấu hiệu báo trước nào ở phía bắc, tấn công thành phố Otrar và bắt giữ viên thị trưởng của nó, chính là người đã vi phạm trắng trợn hiệp ước, sát hại những thương nhân Mông Cổ. Quân Mông giết ông ta bằng cách đổ bạc nấu chảy vào mắt và tai của ông ta. Choáng váng vì họ đã tới Otrar quá nhanh, và từ một hướng bất ngờ, nhà vua quyết định điều nhanh nhiều cánh quân hơn tới miền bắc. Bọn người man rợ này có thể di chuyển nhanh, ông lập luận, nhưng họ không thể vượt qua một quân đội cố thủ với quân số đông đảo như thế. Tuy nhiên, kế tiếp sau đó hai lực lượng quân Mông tràn về phía nam từ Otrar, chạy song song theo sông Syr Dar'ya. Một lực lượng do tướng Jochi chỉ huy, bắt đầu tấn công các thị trấn chủ yếu dọc con sông, trong khi lực lượng còn lại, dưới quyền chỉ huy của Tướng Jebe, biến mất ở phía nam. Giống như những bầy châu chấu, quân đội của Jochi tràn qua những ngọn đồi và vùng đất thấp dọc con sông. Nhà vua điều một phần lớn quân đội tới con sông, chỉ



giữ lại một số ở Samarkand. Lực lượng của Jochi tương đối nhỏ, nhiều nhất là 2 vạn quân; những đơn vị cơ động này tấn công hết vị trí này sang vị trí khác, không hề báo trước, thiêu hủy những pháo đài và tiến hành tàn phá. Các báo cáo từ tiền tuyến bắt đầu đem đến cho nhà vua một bức tranh toàn cảnh về những chiến binh kỳ lạ đến từ phía đông này. Quân đội của họ toàn là kỵ binh. Mỗi chiến binh Mông Cổ không chỉ cưỡi một con ngựa mà dắt theo nhiều con ngựa không người cưỡi khác, tất cả đều là ngựa cái, và khi con đang cưỡi mệt, anh ta sẽ nhảy lên một con khác. Những con ngựa này nhẹ nhàng và nhanh. Quân Mông không bị vướng víu bởi những cỗ xe tiếp vận; họ tự mang theo thực phẩm, uống sữa và máu ngựa, giết chết và ăn thịt những con ngựa bị kiệt sức. Họ có thể di chuyển nhanh gấp đôi kẻ thù. Tài thiện xạ của họ rất phi thường, dù đôi mắt hay đang rút lui, họ có thể bắn cung với sự khéo léo vô kể, biến những cuộc tấn công của họ thành mối nguy hiểm chết người vượt xa khỏi những gì ông từng chứng kiến. Các đoàn quân liên lạc với nhau ở những khoảng cách xa bằng cờ và đuốc; cách bố trận của họ có sự kết hợp một cách chính xác và gần như không thể lường trước.

Việc đối phó với những cuộc quấy rối thường xuyên này làm các lực lượng của nhà vua kiệt sức. Đột nhiên, lúc bảy giờ, đạo quân của Tướng Jebe đã biến mất về hướng nam lại xuất hiện, tiến lên phía bắc, tràn về Transoxiana với tốc độ rất nhanh. Nhà vua vội vã điều các lực lượng dự bị cuối cùng của ông, khoảng 5 vạn quân, về phía nam để giao chiến với Jebe. Ông vẫn chưa lo âu mấy – quân của ông đã chứng tỏ họ chiếm thế thượng phong trong chiến đấu trực diện, ở trận đánh trong thung lũng Fergana.

Tuy nhiên, lần này lại khác. Quân Mông tung ra những vũ khí lạ lùng: tên của họ được tẩm nhựa hắc ín, tạo thành những màn khói mà phía sau chúng những kỵ binh nhanh như chớp tiến lên, phá vỡ những cửa mở trên các tuyến của lực lượng nhà vua, thông qua đó các kỵ binh vũ trang nặng hơn tiến vào. Các cỗ xe lượn tới lui phía sau các tuyến quân Mông, thường xuyên vận chuyển tiếp tế. Tên của họ phủ kín bầu trời, tạo nên một áp lực liên tục. Họ mặc những chiếc áo ngắn bằng vải dày. Một mũi tên xuyên qua lớp áo ấy hiếm khi chạm tới da thịt và có thể rút ra một cách dễ dàng khỏi chiếc áo, tất cả những điều này được thực hiện trong khi họ đang di chuyển với tốc độ rất cao. Quân đội của Jebe đã tiêu diệt các lực lượng của nhà vua.

Nhà vua chỉ còn một chọn lựa: rút lui về hướng tây, cố thủ và dần dần xây dựng lại quân đội của ông. Tuy nhiên, khi ông bắt đầu chuẩn bị, một điều ngoài sức tưởng tượng đã xảy ra: một lực lượng dưới sự chỉ huy của Thành Cát Tư Hãn đột nhiên xuất hiện ở phía ngoài các cổng thành của Bukhara, nằm ở phía tây Samarkand. Họ đã đến từ đâu? Họ không thể băng qua sa mạc Kizil Kum ở hướng bắc. Sự xuất hiện của họ dường như là điều bất khả, như thể chính quỷ sứ đã đưa họ hiện lên. Chẳng bao lâu Bukhar thất thủ, và

trong vòng vài ngày Samarkand cũng bị chiếm. Binh lính bỏ trốn, tướng lĩnh kinh hoàng. Nhà vua, lo cho mạng sống của mình, bỏ chạy với một nhóm quân lính. Quân Mông không ngừng truy đuổi ông. Nhiều tháng sau, trên một hòn đảo nhỏ trong vùng biển Caspian, bị tất cả từ bỏ, rách rưới và đói khát, vị vua của đế quốc một thời giàu có nhất ở phương Đông đã chết đói.

### **Diễn dịch**

Khi Thành Cát Tư Hãn trở thành người lãnh đạo nước Mông Cổ, có lẽ ông đã kế thừa một đội quân nhanh nhất trên hành tinh, nhưng sự nhanh nhẹn của họ biến thành sự thành công hạn chế về quân sự. Người Mông có thể tuyệt vời trong việc chiến đấu trên lưng ngựa, nhưng họ quá vô kỷ luật để khai thác bất kỳ lợi thế nào mà họ có được theo cách đó hay để kết hợp lại cho một cuộc tấn công quy mô lớn. Thiên tài của Thành Cát Tư Hãn là chuyển tốc độ hỗn loạn của quân Mông thành một thứ tốc độ có tổ chức, có kỷ luật và chiến lược. Ông đạt được điều này bằng cách áp dụng chiến lược hai bước chậm – hai bước nhanh của Trung Quốc cổ đại.

Bước “chậm” đầu tiên là để chuẩn bị kỹ càng trước bất kỳ chiến dịch nào, điều mà quân Mông luôn thực hiện ở mức độ cao nhất. (Trong kế hoạch tấn công nhà vua, quân Mông đã tìm hiểu từ một người dẫn đường biết rành về một chuỗi ốc đảo băng qua sa mạc Kizil Kim. Người này đã bị bắt và sau đó đã dẫn đường cho quân đội của Thành Cát Tư Hãn băng qua vùng lãnh thổ cấm ngăn này). Bước “chậm” thứ hai là sự bố trí, bao gồm việc làm cho kẻ thù lơ là cảnh giác, dẫn dụ nó đi tới sự tự mãn. Chẳng hạn, quân Mông đã cố tình thua trận ở thung lũng Fergana để nuôi dưỡng tính ngạo mạn của nhà vua. Rồi đến bước “nhanh” đầu tiên: lôi kéo sự chú ý về phía trước với một cuộc tấn công trực diện thần tốc. (Những cuộc đột kích dọc con sông của Jebe). Bước “nhanh” cuối cùng là một đòn thần tốc gấp đôi từ một hướng bất ngờ. (Sự xuất hiện đột ngột của Thành Cát Tư Hãn trước các cổng thành của Bukhara được nhiều người xem là một sự bất ngờ lớn nhất trong lịch sử quân đội). Là một bậc thầy về chiến tranh tâm lý, Thành Cát Tư Hãn hiểu rằng con người sợ nhất là sự không biết và không thể đoán trước. Sự đột ngột của cuộc tấn công làm tăng gấp đôi tính hiệu quả của tốc độ, dẫn tới sự rối loạn và sợ hãi [của kẻ thù].

Chúng ta sống trong một thế giới mà tốc độ được đánh giá cao hầu như hơn tất cả mọi thứ khác, và hành động nhanh lẹ hơn đối phương trở thành một mục tiêu cơ bản. Nhưng rất thường là mọi người chỉ đơn thuần vội vã hành động và phản ứng một cách điên rồ đối với các sự kiện, tất cả những điều đó khiến họ phạm sai lầm và cuối cùng là lãng phí thời gian. Để tách riêng bạn ra khỏi đám đông, để tạo nên một tốc độ có sức mạnh tàn phá, bạn phải có tổ chức và có chiến lược. Đầu tiên, bạn phải chuẩn bị bản thân trước khi có bất kỳ hành động nào, rà soát kẻ thù để tìm những yếu điểm. Rồi bạn phải tìm một phương thức để khiến cho kẻ thù đánh giá thấp bạn, và trở nên lơ là

cảnh giác. Khi bạn tấn công một cách bất ngờ, họ sẽ trở nên tê cứng. Khi bạn tấn công lần nữa, họ không biết biết nó đến từ đâu. Nó là đòn không thể lường trước tạo nên tác động lớn lao nhất.

*Một điều càng ít có khả năng bị đoán trước, thì nó càng gây nên nỗi sợ. Không thể nhìn thấy điều này ở nơi đâu tốt hơn là trong chiến tranh, nơi mà mỗi sự bất ngờ đều gọi nên sự khủng khiếp ngay cả đối với kẻ mạnh hơn rất nhiều.*

Xenophon (430? – 355? tr. CN)

### **CHẤN – KHUẤY ĐỘNG (CÚ SỐC, SẢM)**

*Quẻ Chấn đại diện cho người con trai trưởng, kẻ nắm quyền điều hành với năng lượng và quyền lực. Một vạch dương nằm dưới hai vạch âm và ép mạnh lên phía trên. Động thái này mạnh bạo đến mức nó khuấy động sự kinh sợ. Nó được biểu tượng bằng sấm động, nổ ra trên mặt đất và với sự chấn động của nó gây nên sự run sợ.*

*Kinh Dịch, Trung Quốc, thế kỷ 8 tr. CN.*

## **CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN**

Tháng 5/1940 quân Đức xâm lược Pháp và các quốc gia vùng thấp với một kiểu chiến tranh mới: tấn công chớp nhoáng. Tiến quân với một tốc độ nhanh lạ thường, quân Đức kết hợp với xe tăng và máy bay trong một cuộc tấn công lên đến đỉnh điểm ở một trong những chiến thắng nhanh nhất và có sức tàn phá nhất trong lịch sử quân sự. Thành công của tấn công chớp nhoáng phần lớn nhờ sự bảo vệ cứng nhắc, không thay đổi linh hoạt của quân Đồng minh – tương tự với sự phòng thủ của vua Muhammad II chống quân Mông Cổ. Khi quân Đức phá vỡ sự phòng thủ này, quân Đồng minh không thể điều chỉnh hoặc phản ứng kịp thời. Quân Đức tiến nhanh hơn trước khi kẻ thù của họ có thể nắm được chuyện gì đang diễn ra. Khi quân Đồng minh quyết định một chiến lược phản công thì đã muộn. Các điều kiện đã thay đổi. Họ luôn luôn chậm hơn một bước.

Bây giờ hơn là lúc nào hết, chúng ta phát hiện ra mình đang đối mặt với những kẻ có tính cách phòng vệ và đầy cảnh giác, những kẻ bắt đầu bất kỳ hành động nào từ một vị trí bất động. Lý do rất đơn giản: nhịp bước của cuộc sống đang ngày càng nhanh hơn, đầy những thất vọng nào nè, những mối phiền muộn và những can thiệp không đâu. Phản ứng tự nhiên ở nhiều người là rút lui vào bên trong, dựng lên một bức tường tâm lý để ngăn chống những thực tại ác nghiệt của đời sống hiện đại. Mọi người ghét cái cảm giác phải hỏi hã và sợ phải mắc sai lầm. Họ cố gắng một cách vô thức để làm chậm mọi thứ lại – bằng cách dằn dừ lâu hơn trước khi ra quyết định, không hứa

hẹn, phòng thủ và cảnh giác.

Chiến tranh chớp nhoáng, được điều chỉnh cho cuộc chiến hàng ngày, là chiến lược hoàn hảo cho những thời đại này. Trong khi những người quanh bạn co lại cô thủ và bất động, bạn làm họ ngạc nhiên với quyết định đột ngột và dứt khoát, buộc họ phải hành động trước khi họ sẵn sàng. Họ không thể phản ứng như thường lệ, bằng cách lảng tránh hay cảnh giác. Họ sẽ có khả năng trở nên cảm tính và đối phó một cách khinh suất. Bạn đã phá vỡ những tuyên phòng thủ của họ, và nếu bạn duy trì áp lực và tấn công họ thêm lần nữa với một điều bất ngờ nào đó, bạn sẽ đẩy họ vào một con đường xoắn ốc đi xuống về tâm lý – đẩy họ vào những sai lầm khiến họ chìm sâu hơn vào sự lúng túng, và cứ thế chu kỳ tiếp tục.

Nhiều người đã thực hành một dạng chiến tranh chớp nhoáng trên chiến địa cũng sử dụng nó với hiệu quả lớn lao trong cuộc sống hàng ngày. Julius Ceasar – bậc thầy về tốc độ và gây kinh ngạc – là một ví dụ lớn về điều này. Ông có thể kết đồng minh với một kẻ thù quyết liệt nhất của một nghị viện, buộc người nghị viện đó phải thay đổi quan điểm về ông, hoặc phải đánh liều với một cuộc đối đầu nguy hiểm. Tương tự, ông có thể bất ngờ tha thứ cho một người đã chống lại ông. Không còn cảnh giác, người đó sẽ trở nên một đồng minh trung thành. Tiếng tăm của Ceasar về việc thực hiện những chuyện bất ngờ khiến mọi người cảnh giác hơn khi ông có mặt đã nâng cao khả năng tấn công chớp nhoáng vào sự vô ý thức của những người quanh ông.

*Nhưng thiên tài trong Ali đã biến những hạn chế của anh thành những ưu điểm. Chúng ta hãy đi từng bước. Tôi không thể nghĩ về một nhà vô địch hạng nặng trong quá khứ, người mà quả đấm đầy sức mạnh của anh đã không vượt hơn của Ali. Thế nhưng trong hai mươi trận đấu đầu tiên, Ali, khi đó là Cassius Clay, đã thắng tất cả mọi đấu thủ, với thành tích 70 lần hạ knock – out ... Thế thì bí mật của Ali là gì? Vì sao một người mà mọi chuyên gia đều đồng ý rằng không có cú đấm đầy sức mạnh lại hạ đo ván những đối thủ, kể cả tay đấm một cú knock out Sonny Liston trong trận đầu tiên bảo vệ danh hiệu của Ali? Lời đáp nằm ở tốc độ và sự đúng lúc. Clay vào lúc đó và Ali hiện giờ, có khả năng tung những quả đấm với sự nhanh nhẹn cực kỳ, nhưng quan trọng hơn hết, là vào thời điểm đúng lúc, ngay trước khi đối thủ trước mặt anh có thể tiên liệu được bằng cảm giác của một võ sĩ quyền Anh. Khi điều đó xảy ra, người nhận cú đấm không nhìn thấy nó. Kết quả là bộ não của người này không thể chuẩn bị cho anh ta đón nhận sức va chạm của cú đấm. Đôi mắt không thể gửi thông điệp trở lại phần cơ thể bị tấn công. Vì thế chúng ta đi tới kết luận rằng: cú đấm làm bạn bất tỉnh không phải là cú đấm mạnh mà là cú đấm bạn không nhìn thấy.*

## *Chích như ong, José Torres & Bert Randolph Sugar, 1971*

Chiến lược này có hiệu quả tuyệt vời đối với những người đặc biệt hay do dự và sợ phải phạm vào bất kỳ sai lầm nào. Theo cung cách tương tự, nếu bạn đối đầu với một kẻ thù đang tranh chấp quyền lãnh đạo hay chia rẽ nội bộ, một cú tấn công nhanh và bất ngờ sẽ khiến cho sự chia rẽ lớn hơn và gây ra sự sụp đổ nội bộ. Phần nửa những thành công của hình thức chiến tranh chớp nhoáng của Napoleon được ông sử dụng để chống lại những lực lượng đồng minh mà trong đó nhiều tướng lĩnh hay cãi cọ nhau lại phụ trách về chiến lược. Khi quân đội của ông phá vỡ các tuyến phòng ngự của những lực lượng này, mỗi bất đồng bùng nổ và họ sẽ tự chia rẽ lẫn nhau trong nội bộ.

Chiến lược tấn công chớp nhoáng cũng có hiệu quả trong ngành ngoại giao, như Henry Kissinger đã chứng minh. Khi một cuộc đàm phán ngoại giao bắt đầu, ông thường dẫn dụ đối phương với những lời giểu cợt nhẹ nhàng. Rồi khi tới thời hạn chót của cuộc trao đổi tới, ông tấn công họ với một bản liệt kê những yêu cầu. Không có đủ thời gian để xem xét điều gì đang diễn ra, họ trở nên dễ chấp nhận hoặc trở nên cảm tính và phạm sai lầm. Đây là phiên bản về chiến lược hai bước chậm – hai bước nhanh của Kissinger.

Trong cuộc tấn công chọc sâu đầu tiên vào Pháp ở Thế chiến II, quân Đức chọn con đường tấn công qua khu rừng Ardennes ở miền nam nước Bỉ. Khu rừng này, được coi là không thể xâm phạm bằng xe tăng, được canh giữ khá lơ là. Thọc mạnh vào điểm yếu này, quân Đức có thể xây dựng được tốc độ và xung lực. Khi thực hiện một cuộc tấn công chớp nhoáng, bạn phải bắt đầu bằng cách tìm ra điểm yếu của kẻ thù. Khởi sự hành động ở nơi nào ít có sự trở kháng nhất sẽ cho phép bạn phát triển xung lực chủ yếu.

Sự thành công của chiến lược này phụ thuộc vào ba điều: một nhóm có tính cơ động cao (thông thường càng nhỏ càng tốt), sự kết hợp cao nhất giữa các bộ phận, và khả năng truyền đạt mệnh lệnh lên xuống dọc theo dây chuyền mệnh lệnh một cách nhanh chóng. Đừng trông cậy vào kỹ thuật để thực hiện điều này. Trong chiến tranh Việt Nam, quân đội Mỹ đã thật sự bị cản trở bởi những phương tiện thông tin cao cấp của nó – quá nhiều thông tin để xử lý khiến cho thời gian phản ứng chậm hơn. Quân đội Bắc Việt, trông cậy vào một mạng lưới kết hợp tốt các gián điệp và thông tin viên chứ không phải những thiết bị, đã ra quyết định nhanh chóng hơn và kết quả là nhanh nhẹn hơn trên chiến trường.

Không lâu sau khi được bầu làm tổng thống năm 1932, Franklin D. Roosevelt dường như biến mất khỏi mắt công chúng. Cuộc Suy thoái đang ở đỉnh cao, và đối với nhiều người Mỹ đây là điều rất không đảm bảo. Thế rồi, với lễ nhậm chức của mình, Roosevelt đã thay đổi nhịp độ, đưa ra một diễn văn phấn chấn cho thấy rằng thực ra ông đang tập trung tư tưởng vào những vấn đề vốn đang đối mặt với đất nước. Trong những tuần kế tiếp, ông xuất

hiện ở Quốc hội một cách nhanh chóng và mạnh mẽ, với một loạt các đề xuất lập pháp táo bạo. Tất cả đều cảm nhận cường độ của chiều hướng mới này một cách mãnh liệt hơn phần lớn là do bước sắp đặt chậm rãi. Nhiều hơn là một tấn kịch đơn thuần, xung lực được xây dựng bởi chiến lược này đã giúp Roosevelt thuyết phục được công chúng rằng ông xem trọng công việc và đang dẫn dắt đất nước đi theo hướng đúng. Xung lực này đã chuyển thành sự hỗ trợ cho các chính sách của ông, và tới lượt chúng lại khích lệ lòng tự tin và xoay ngược tình hình kinh tế.

*Veni, vidi, vici. (Ta đã đến, đã thấy và đã chiến thắng)*  
**Julius Caesar, 100-44 Tr. CN**

Như vậy, tốc độ không chỉ là một công cụ mạnh mẽ để sử dụng chống lại kẻ thù, mà nó còn có một sức tác động tích cực, mạnh mẽ lên những người ở về phía bạn. Đại đế Frederick đã nhận ra rằng một quân đội di chuyển nhanh hơn có tinh thần cao hơn. Tốc độ tạo nên một cảm giác về sức sống. Di chuyển với tốc độ cao có nghĩa là có ít thời gian hơn cho bạn và quân đội bạn để phạm sai lầm. Nó cũng tạo nên một hiệu quả dây chuyền: ngày càng nhiều người ngưỡng mộ sự táo bạo của bạn, sẽ quyết định tham gia vào lực lượng cùng với bạn. Giống như Roosevelt, hãy có những hành động dứt khoát và càng có tính bi kịch càng tốt: một khoảnh khắc lặng lẽ và đình trệ trên sân khấu trước khi bạn xuất hiện một cách đầy chấn động.

**Hình ảnh:** *Cơn bão. Bầu trời trở nên tĩnh lặng, và thời gian tạm lắng, yên bình và êm ả. Rồi, không biết từ đâu, sét đánh, gió gào... và bầu trời vỡ toang. Chính sự đột ngột của cơn bão mới là điều đáng sợ.*

**Tư liệu:** *Bạn phải chậm rãi trong sự cân nhắc thiết hơn và nhanh chóng trong sự thực thi.*

Napoleon Bonaparte (1769 – 1821)

## HOÁN VỊ

Sự chậm chạp có thể có một giá trị lớn lao, đặc biệt khi bố trí xếp đặt. Xuất hiện chậm và cân nhắc kỹ, thậm chí với chút ít ngờ nghệch, sẽ mê hoặc kẻ thù, đầu độc họ với một thái độ lơ đãng. Khi sự cảnh giác của họ đã giảm xuống, một cú tấn công từ bên sườn sẽ hạ gục họ. Như vậy, việc sử dụng sự chậm chạp và tốc độ của bạn, phải được cân nhắc kỹ và có kiểm soát, không bao giờ nên rơi vào một nhịp độ có tính chất tự nhiên.

Nói chung, khi đối đầu một kẻ thù nhanh nhẹn, cách phòng vệ đúng đắn là phải nhanh bằng hoặc hơn. Chỉ có tốc độ mới có thể hóa giải tốc độ. Nếu

thiết lập một sự phòng thủ cứng nhắc, như vua Muhammad II đã làm để chống lại quân Mông Cổ, bạn chỉ có thể rơi vào bàn tay của kẻ thù nhanh nhẹn và cơ động.

## 15. KIỂM SOÁT ĐỘNG LỰC

### NHỮNG CHIẾN LƯỢC ÁP ĐẢO

*Mọi người thường xuyên cố gắng kiểm soát – khiến cho bạn hành động theo các lợi ích của họ, duy trì động lực trong phạm vi của họ. Cách duy nhất để chiếm thế thượng phong là biến khả năng kiểm soát của bạn trở nên thông minh và mưu trí hơn. Thay vì cố gắng chế ngự từng cử động của đối phương, hãy hành động để xác định bản chất của chính mối quan hệ. Chuyển mỗi xung đột vào địa hình mà bạn chọn, thay đổi nhịp bước và nguyên tắc cho phù hợp với bạn. Dùng mưu mẹo để kiểm soát tâm trí đối thủ, nhấn vào những yếu huyệt cảm xúc của họ và thúc ép họ phạm sai lầm. Nếu cần, cứ để cho họ cảm thấy rằng họ đang kiểm soát để họ lơ là cảnh giác. Nếu bạn kiểm soát chiều hướng tổng thể và bố trí trận chiến, bất kỳ điều gì họ làm cũng sẽ nằm trong lòng bàn tay bạn.*

*“Án chặt xuống đệm” là chỉ những nỗ lực của một người để giữ không cho đối thủ của mình vùng dậy. Trong những trận đấu dựa vào chiến lược võ thuật, điều cấm kỵ là để cho đối thủ nắm được thế chủ động, do vậy sẽ đẩy ta vào thế phòng ngự. Trong trận đấu, đối thủ mong muốn áp đảo bạn cũng ngang với bạn mong muốn áp đảo họ. Vì thế điều cơ bản là bạn phải nắm được những dự tính và chiến thuật của đối thủ để kiểm soát họ. Theo nguyên tắc của chiến lược võ thuật, bạn phải có khả năng kiểm soát đối thủ của mình vào mọi thời điểm.*

***Ngũ luân thư, Miyamoto Musashi 1584-1645***

### THUẬT KIỂM SOÁT TỐI THƯỢNG

Sự kiểm soát là một vấn đề trong mọi mối quan hệ. Bản chất con người vốn ghét cay ghét đắng cảm giác bất lực và cố gắng phấn đấu vì quyền lực. Bất cứ khi nào có sự tương tác giữa hai người hay những nhóm với nhau, có một sự tranh chấp thường xuyên giữa họ để xác định mối quan hệ, xác định ai là người kiểm soát điều này điều nọ. Trận chiến của các ý chí này là không thể tránh khỏi. Công việc của bạn với tư cách một chiến lược gia có hai phần: Đầu tiên, nhìn nhận cuộc đấu tranh giành chính quyền kiểm soát ở mọi phương diện của cuộc sống, và đừng bao giờ để bị đánh lừa bởi những người bảo rằng họ không quan tâm đến việc kiểm soát. Những dạng người này thông thường là những kẻ mảnh khỏe hơn ai hết. Thứ hai, bạn phải làm chủ nghệ thuật di động đối phương như một con cờ trên bàn cờ, với mục đích và hướng đi cụ thể. Nghệ thuật này đã được trau dồi bởi những tướng lĩnh và



chiến lược gia sáng tạo nhất trong suốt nhiều thời đại.

Chiến tranh, trên hết, là một cuộc đấu tranh mà trong đó một bên có thể kiểm soát những hành động của đối phương ở một mức độ lớn hơn. Các thiên tài quân sự như Hannibal, Napoleon, Bonaparte và Erwin Rommel đã khám phá ra rằng cách tốt nhất để thủ đắc sự kiểm soát là xác định được nhịp bước, chiều hướng tổng thể và hình trạng của bản thân cuộc chiến. Điều này có nghĩa là khiến cho kẻ thù chiến đấu theo nhịp điệu của bạn, dẫn dụ họ vào địa thế xa lạ đối với họ và phù hợp với bạn, phát huy được sức mạnh của bạn. Và quan trọng hơn hết, nó có nghĩa là sự tác động đến tâm trí của đối thủ, điều chỉnh chiến thuật của bạn theo những yếu điểm tâm lý của họ.

Một chiến lược gia cao cấp hiểu rằng không thể nào kiểm soát một cách chính xác kẻ thù sẽ phản ứng như thế nào đối với cử động này hoặc nọ. Cố gắng làm như thế sẽ chỉ dẫn tới sự rối trí và kiệt sức. Có quá nhiều điều không thể đoán trước trong chiến tranh và trong cuộc đời. Nhưng nếu chiến lược gia đó có thể kiểm soát được tâm trạng và tư duy của kẻ thù, việc họ sẽ phản ứng ra sao với những chiến thuật của anh ta không phải là vấn đề quan trọng. Nếu anh ta có thể làm cho họ sợ sệt, hoảng hốt, hung hăng thái quá và giận dữ tức là anh ta đã kiểm soát được những hành động của họ ở tầm mức rộng hơn và có thể gài bẫy họ về mặt tinh thần trước khi dồn họ vào góc tường về mặt vật chất.

Sự kiểm soát có thể là khiêu khích hoặc thụ động. Nó có thể là một cú đẩy trực tiếp vào kẻ thù, khiến anh ta lùi lại đánh mất thế chủ động. Nó có thể là giả vờ nằm im, khiến kẻ thù lơ là cảnh giác, hay dụ dỗ anh ta vào một cuộc tấn công khinh suất. Nhà nghệ sĩ của sự kiểm soát đan dệt cả hai phương diện này lại thành một khuôn mẫu có tính tàn phá – tấn công, lùi ra, nhử mồi, áp đảo.

Nghệ thuật này có thể áp dụng một cách vô hạn vào những trận chiến hàng ngày. Nhiều người có khuynh hướng chơi những trò chơi thống trị vô ý thức hay bị cuốn vào việc cố gắng kiểm soát từng cử động của một người nào đó. Trong sự gắng sức xoay sở và xác định quá nhiều, họ tự làm mình kiệt lực, phạm sai lầm, đẩy mọi người ra xa, và cuối cùng đánh mất khả năng kiểm soát tình thế. Nếu bạn thấu hiểu và làm chủ được nghệ thuật này, bạn sẽ dần trở nên sáng tạo hơn trong việc tác động và kiểm soát đối phương. Bằng cách xác định tâm trạng của mọi người, nhịp bước của họ, những khía cạnh liên quan, bạn sẽ thấy rằng hầu hết những điều mà mọi người làm để phản ứng lại các chiến thuật của bạn sẽ gắn kết vào động lực tổng quát mà bạn đã định hình. Họ có thể biết họ đang bị kiểm soát nhưng bất lực không thể chống lại nó, hoặc họ có thể di chuyển theo hướng mà bạn mong muốn mà không nhận ra. Đó là sự kiểm soát tối thượng.

*Nói tóm lại, tôi cũng nghĩ giống Frederick (Đại Đế), rằng người ta luôn*

*luôn nên động thủ trước.*

***Napoleon Bonaparte, 1769-1821***

Sau đây là bốn nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật này:

**Nắm lấy thế chủ động.** Trước khi kẻ thù động thủ, trước khi một yếu tố tình cờ hay những hành động bất ngờ của đối thủ có thể phá hỏng các kế hoạch của bạn, bạn hãy thực hiện một động thái có tính chất công kích để nắm lấy thế chủ động. Khi đó, bạn hãy duy trì một áp lực liên tục, khai thác tối đa lợi thế tạm thời này. Đừng chờ đợi các cơ hội mở ra cho bạn mà hãy tự tạo ra chúng. Nếu bạn là phía yếu hơn, điều này thường sẽ nâng bạn lên cao hơn trong sân thi đấu. Việc đưa kẻ thù vào thế phòng thủ và đối phó sẽ có hiệu quả làm họ mất tinh thần.

**Chuyển đổi chiến địa.** Theo lẽ tự nhiên, một kẻ thù muốn đánh nhau với bạn trên một địa hình quen thuộc. Địa hình theo nghĩa này là tất cả mọi chi tiết của trận chiến – thời gian, không gian, chính xác là nơi xảy ra trận chiến, ai có liên quan trong cuộc đấu tranh v. v... Bằng cách khéo léo chuyển kẻ thù sang những địa điểm và tình thế xa lạ đối với họ, bạn đã kiểm soát được động lực. Không biết điều gì đang diễn ra, đối thủ của bạn phát hiện ra họ đang chiến đấu theo những điều kiện của bạn.

**Buộc đối thủ phạm sai lầm.** Kẻ thù của bạn trông cậy vào việc thực hiện một chiến lược tạo nên lợi thế của họ, từng có hiệu quả trong quá khứ. Công việc của bạn có hai phần: giao chiến theo một cách thức khiến họ không thể đưa sức mạnh hoặc chiến lược của mình vào cuộc và tạo nên một mức độ thất vọng đến mức họ phạm sai lầm trong tiến trình. Bạn đừng cho họ có đủ thời gian để làm bất cứ điều gì; lợi dụng những yếu điểm về cảm xúc của họ, làm cho họ càng bức tức càng tốt; bạn đã dụ họ lọt vào những cái bẫy chết người. Chính những bước sai lầm của họ chứ không phải hành động của bạn đem lại cho bạn sự kiểm soát.

**Vờ như bị kiểm soát một cách thụ động.** Hình thức tối thượng của sự thống trị là khiến cho đối phương nghĩ rằng chính họ mới là người nắm quyền kiểm soát. Tin rằng mình là kẻ ra lệnh, họ ít có khả năng gây trở ngại cho bạn hoặc trở nên phòng thủ. Bạn tạo nên ấn tượng này bằng cách di chuyển với năng lượng của đối phương, rồi dần dần và khéo léo chuyển họ theo hướng mà bạn muốn. Đây thường là cách tốt nhất để kiểm soát đối thủ hung hăng thái quá hoặc công kích một cách thụ động.

*Kẻ xuất chúng trong thực hiện chiến tranh thường ép buộc người khác chứ không để người khác ép buộc mình.*

Tôn Tử (thế kỷ 4 Tr. CN.)

**NHỮNG VÍ DỤ LỊCH SỬ**

1. Cuối năm 1940, các lực lượng Anh ở vùng Trung Đông đã có thể bảo đảm an toàn cho các vị trí của họ ở Ai Cập và chiếm lại một phần lớn của Libya mà quân Ý (một đồng minh của Đức) đã chiếm đầu Thế chiến II. Chiếm được thị trấn cảng quan trọng Benghazi, người Anh đã lấy được thế cân bằng để tiến xa hơn về phía tây cho tới Tripoli, cho phép họ hất quân Ý khỏi đất nước này mãi mãi. Khi đó, bất ngờ, họ đã được lệnh dừng tiến quân. Tướng Archibald Wavell, tổng chỉ huy của các lực lượng Anh ở Trung Đông, đang phát động chiến tranh ở quá nhiều mặt trận. Vì quân Ý đã tự chứng tỏ họ khá lạc lõng với tiến hành chiến tranh trên sa mạc, nên người Anh cảm thấy họ có thể đủ sức tạo nên một tuyến phòng thủ ở Libya, xây dựng các lực lượng của họ ở Ai Cập và tiến hành một cuộc đột kích chủ yếu vào quân Ý vào tháng 4 năm sau.

Tin tức rằng một lữ đoàn xe thiết giáp Đức dưới quyền chỉ huy của Tướng Erwin Rommel đã tới Tripoli vào tháng 3/1941 không làm thay đổi kế hoạch của quân Anh. Rommel là một viên chỉ huy xuất sắc trong trận đột kích chớp nhoáng vào Pháp hồi năm ngoái. Nhưng ở đây ông nằm dưới quyền chỉ huy và phụ thuộc vào sự tiếp tế của quân Ý kém cỏi, và lực lượng của ông quá nhỏ để khiến quân Anh phải lo ngại. Ngoài ra, tin tức tình báo tiết lộ rằng Hitler đã cử ông tới đó với nhiệm vụ duy nhất là ngăn chặn không cho quân Anh tiến tới Tripoli.

Thế rồi, không có dấu hiệu gì báo trước, vào cuối tháng 3/1941, xe tăng của Rommel càn quét về phía đông. Rommel đã chia lực lượng nhỏ bé của ông thành nhiều phân đội, và ông tung chúng ra nhiều hướng tấn công vào tuyến phòng thủ của quân Anh đến nỗi khó mà thăm dò được ý định của ông. Những phân đội cơ giới này di chuyển với một tốc độ rất nhanh; tiến quân vào ban đêm dưới ánh sáng lờ mờ, lần này sang lần khác họ khiến cho kẻ thù phải sững sốt, đột ngột xuất hiện ở bên sườn hoặc phía sau đội hình của họ. Vì tuyến phòng thủ bị vỡ ở nhiều nơi, quân Anh buộc phải rút lui xa hơn về phía tây. Đối với Wavell, người đang theo dõi những sự kiện sau từ Cairo thì đây là một cú sốc và nỗi ô nhục hiển nhiên: Rommel đang gây hỗn loạn với một số xe tăng ít ỏi và thiếu nguồn tiếp tế trầm trọng. Chỉ trong vài tuần, quân Đức đã tiến tới biên giới Ai Cập.

Cái có tính tàn phá nhất trong cuộc tấn công này là phương thức chiến đấu tân kỳ của Rommel. Ông sử dụng sa mạc như thể nó là biển cả. Bất kể những khó khăn về nguồn tiếp tế và địa hình, ông vẫn giữ cho đoàn xe tăng liên tục di chuyển. Quân Anh không thể ngưng canh phòng trong một khoảnh khắc nào và điều này làm họ kiệt sức về mặt tinh thần. Nhưng các cuộc di chuyển của ông, dù có vẻ tùy tiện, luôn luôn có một mục đích. Nếu muốn chiếm một thành phố cụ thể, ông sẽ tiến lên theo hướng ngược lại, rồi vòng lại và tấn công từ một hướng bất ngờ. Ông mang theo một đội xe tải khuấy bụi mù trời

khiến quân Anh không thể nhìn rõ ông tiến về đâu và để gây ấn tượng về một lực lượng tấn công lớn hơn nhiều so với thực tế.

Rommel thường đi đầu hàng quân, liệu chết để có thể có những phán xét nhanh chóng về việc di chuyển, điều các phân đội tới nơi này nơi khác trước khi quân Anh có thời gian để nhận định tình hình. Và ông sử dụng những chiếc xe tăng theo cách trái hẳn với quân Anh, với hiệu quả chết người. Thay vì đẩy chúng tới trước để phá thủng các tuyến của kẻ thù, ông điều động những chiếc xe tăng yếu nhất, rồi lệnh cho chúng rút lui trong cuộc tiếp xúc đầu tiên; xe tăng của quân Anh lúc nào cũng cần phải câu và đuổi theo, tự làm tung bụi lên đến mức họ không thể nhìn thấy rằng họ đang chạy thẳng vào một tuyến bố trí súng chống tăng của Đức. Khi đã tiêu diệt được một số khá lớn xe tăng của Anh, Rommel lại tiến quân, tàn phá ở phía sau các tuyến của quân Anh.

*Nếu có cùng mức độ về trí tuệ, trong chiến tranh, sự nhút nhát sẽ gây tác hại gấp ngàn lần hơn sự táo bạo.*

**Carl von Clausewitz, 1780-1831**

Thường xuyên bị bám sát gót, buộc phải ra những quyết định gấp gáp để đối phó với những cuộc di chuyển của Rommel, quân Anh phạm vô số sai lầm. Không biết ông sẽ xuất hiện ở đâu kế tiếp, hay từ hướng nào, họ trải mông các lực lượng trên những khu vực nguy hiểm rộng mênh mông. Không lâu sau đó, với một tin tức đơn giản rằng một phân đội Đức đang tới gần, Rommel đi đầu, quân Anh đã từ bỏ các vị trí của họ, ngay cả khi họ đông quân số hơn ông nhiều. Cuối cùng, điều duy nhất dừng ông lại là nỗi ám ảnh của Hitler với Nga, khiến Rommel không có đủ nguồn tiếp tế và chi viện cần thiết để chinh phục Ai Cập.

### **Diễn dịch**

Đây là cách Rommel phân tích tình thế đầu tiên đang chạm trán với ông: Kẻ thù có một vị trí mạnh ở phía đông, và chỉ có thể mạnh lên thêm với nguồn tiếp tế và chi viện đến từ Ai Cập. Rommel có một lực lượng nhỏ hơn nhiều, và ông càng chờ đợi lâu, nó càng trở nên vô dụng. Vì thế ông quyết định không tuân theo lệnh của Hitler, đánh liều sự nghiệp của mình với một chân lý mà ông đã học trong cuộc đột kích chớp nhoáng ở Pháp: việc hạ thủ trước có thể hoàn toàn thay đổi động lực. Nếu kẻ thù là phía mạnh hơn, nó sẽ bực tức và mất tinh thần vì bị dồn vào thế thủ. Vì qui mô của nó lớn hơn và chưa chuẩn bị, nó gặp khó khăn nhiều hơn trong việc tổ chức một cuộc rút lui có trật tự.

Để chiến lược của ông có hiệu lực, Rommel đã tạo nên sự hỗn loạn cực độ trong hàng ngũ quân thù. Trong cơn lúng túng kế tiếp, quân Đức có vẻ như kinh khủng hơn trên thực tế. Tốc độ, cơ động, linh hoạt và sự bất ngờ đã tạo

một chung cuộc. Khi kẻ thù đã ngã ngựa, một chiến thuật nghi binh – tiến theo một hướng rồi tấn công từ hướng khác – đã tăng gấp đôi hiệu quả. Một kẻ thù đang rút lui và không có thời gian để suy nghĩ sẽ phạm phải vô số sai lầm nếu bạn tiếp tục duy trì áp lực. Cuối cùng, yếu tố cơ bản trong thành công của Rommel là nắm lấy thế chủ động với một chiến thuật táo bạo, rồi khai thác lợi thế tạm thời này đến mức tối đa.

Mọi thứ trên thế giới này hợp lực với nhau để đặt bạn vào thế phòng thủ. Ở công việc, cấp trên của bạn có thể muốn vinh quang cho chính họ và sẽ làm bạn mất tinh thần để nắm lấy thế chủ động. Mọi người thường xuyên thúc ép và tấn công bạn, giữ bạn ở thế phải đối phó. Bạn liên tiếp bị nhắc nhở về các hạn chế của mình và điều bạn không thể hy vọng hoàn thành. Bạn bị tác động để cảm thấy có lỗi vì điều này điều nọ. Trước khi làm bất kỳ điều gì, bạn cần phải giải phóng bản thân khỏi cảm giác này. Bằng cách hành động một cách táo bạo, trước khi những người khác sẵn sàng, bằng cách di chuyển để nắm lấy thế chủ động, bạn tạo ra hoàn cảnh của riêng mình hơn là chỉ đơn giản chờ đợi cái mà cuộc đời mang đến cho bạn. Cú đấm ban đầu của bạn sẽ thay đổi tinh thế theo mong muốn của bạn. Mọi người buộc phải đối phó với bạn, làm cho bạn có vẻ lớn hơn và mạnh mẽ hơn trên thực tế. Sự kính nể và e dè mà bạn gợi nên sẽ biến thành sức mạnh tấn công, một tiếng tăm đặt trước bạn. Giống như Rommel, bạn cũng phải có một chút điên khùng: sẵn sàng vô định hướng và gây xáo trộn vì chính nó để tiến lên bất kể hoàn cảnh ra sao. Điều đó tùy thuộc vào bạn – thường xuyên phòng thủ hay buộc những người khác phải làm điều đó.

*Khi họ đến chỗ cạn của Xanthus, con sông cuộn xoáy mà thần Zeus đã sinh ra, Achille chẻ đôi quân thành Troy, chàng đuổi một nửa đến thành phố, băng qua vùng thảo nguyên nơi mà hôm qua những người Hy Lạp đã bỏ trốn khỏi cơn giận dữ chói ngời của Hector. Để cản bước trốn chạy của người thành Troy, Hera tung ra một màn sương giữa họ.*

*Những người ngoặt theo hướng khác thấy họ đã bị dòn xuống dòng sông. Họ lao vào dòng nước sâu ánh bạc đang cuộn cuộn réo gầm chảy qua đôi bờ của nó. Bạn có thể nghe thấy tiếng la hét khi họ loạng choạng tiến lên, và bị cuốn theo xoáy nước. Đôi khi lửa khiến cho một bầy châu chấu bốc lên không trung và bay tới một dòng sông.*

*Ngon lửa tiếp tục tiến tới thiêu đốt chúng và những con côn trùng chìm vào làn nước. Achille cũng như ngọn lửa đó. Và dòng nước gầm gào của sông Xanthus bị cản lại bởi những cỗ xe, những con ngựa và những con người.*

*Achille không phí thời gian. Đặt ngọn giáo tựa vào một bụi liểu, chỉ cầm theo thanh kiếm, chàng nhảy từ bờ sông như một hồn ma từ địa ngục xông lên giết chóc. Chàng xông lên xông lên, theo một đường xoắn mở*

rộng ra. Những tiếng rên la khủng khiếp vang dội từ những kẻ bị thương. Và dòng sông trở nên đỏ ngầu như máu. Lũ cá bỏ trốn khỏi một con cá heo to lớn, tìm nơi ẩn náu trong những kẽ nứt, nhưng con cá heo nuốt tươi những gì nó bắt được. Và những người thành Troj cũng giống như thế, bên dưới đôi bờ.

***Iliad, Homer, khoảng thế kỷ 9 tr.CN.***

2. Năm 1932, hãng Paramount Picture, đang chiều theo niềm đam mê các bộ phim gang-xơ, bắt đầu sản xuất phim *Night After Night*. Cuốn phim này dành cho ngôi sao George Raft, người gần đây nổi tiếng trong phim *Scarface*. Raft được phân vai một tay cướp điển hình. Nhưng *Night After Night*, theo xu hướng, phải có một phần hài hước. Nhà sản xuất William Le Baron đã e rằng không có ai trong danh sách phân vai có đủ sức để đóng vai này. Nghe thấy thế, Raft đề nghị ông thuê Mae West.

West là một diễn viên hài kịch danh tiếng ở Broadway, đóng vai chính trong những vở kịch do bà viết. Bà nổi danh là một cô nàng tóc vàng vui nhộn, hung hăng, với một trí thông minh sắc sảo. Các nhà sản xuất đã nghĩ tới bà trước đó, nhưng bà quá thô kệch để có thể đóng phim. Năm đó bà đã 39 tuổi, thân hình phúng phính, và được xem là quá già để xuất hiện lần đầu trên phim. Dù sao đi nữa, Le Baron sẵn sàng đánh liều để làm cho bộ phim được náo nhiệt. Bà có thể gây chú ý, góp phần cho việc quảng bá, rồi sẽ được trả về Broadway, lãnh địa của bà. Paramount đề nghị với bà một hợp đồng hai tháng với mức cát-sê 5.000 đô la/tuần, một khoản chi hào phóng vào thời bấy giờ. West vui vẻ nhận lời.

Đầu tiên West có đôi chút khó khăn. Người ta bảo bà phải giảm đi vài cân, nhưng bà ghét ăn kiêng nên lập tức từ chối. Thay vì thế, bà nhuộm tóc thành một màu vàng óng pha bạch kim. Bà ghét kịch bản – lời thoại quá đơn điệu và nhân vật của bà không quan trọng. Phần đó phải được viết lại, và West đề nghị bà sẽ phục vụ với tư cách một nhà biên kịch. Những người ở Hollywood đã quen với việc đối phó với những nữ diễn viên khó chịu và có đủ mọi chiến thuật để thuận hoá họ, đặc biệt là với những ai muốn viết lại phần vai của mình. Điều khác thường ở đây là West đề nghị tự mình viết lại lời thoại. Bị gây trở ngại bởi đề xuất đó, ngay cả từ một người đã từng viết cho Broadway, các ủy viên phim trường quay lại với một lời từ chối thẳng thừng. Việc trao cho bà ta đặc quyền đó sẽ tạo nên một tiền lệ kinh khủng. West phản công bằng cách từ chối tiếp tục với cuốn phim cho tới khi họ để cho bà viết lại lời thoại.

Adolph Zukor, chủ hãng Paramount đã xem West quay thử và thích ngoại hình cũng như phong cách của bà. Cuốn phim cần có bà, Zukor cử một ủy viên trường quay tới mời bà đi dùng cơm vào ngày sinh nhật của bà để cố thuyết phục bà; mục tiêu là làm cho bà dịu lại để họ tiếp tục quay. Khi máy

đã quay, ông ta nghĩ, họ có thể tìm ra cách để buộc West phải cư xử đàng hoàng. Nhưng đêm đó trong bữa tiệc, West rút từ xắc tay ra một tấm séc và trao nó cho người uỷ viên. Đó là 20 ngàn đôla, khoản tiền mà bà đã nhận được cho tới lúc đó. Bà trao trả lại số tiền này cho phim trường, cảm ơn Paramount, bảo với người uỷ viên rằng hôm sau bà sẽ tới New York.

Zukor, được báo ngay lập tức về tin này, hoàn toàn bị mất thăng bằng. West dường như sẵn sàng mất tiền, đánh liều với một vụ kiện vi phạm hợp đồng và bảo đảm rằng bà ta sẽ không bao giờ làm việc tại Hollywood nữa. Zukor xem lại bản thảo kịch bản – có lẽ bà ta nói đúng: lời thoại quá tệ. Bà ta thà chịu mất tiền và một sự nghiệp hơn là đóng trong một cuốn phim hạ cấp! Ông quyết định đề nghị với bà ta một thoả ước: bà ta có thể viết lời thoại cho chính mình, và họ sẽ quay hai phiên bản của cuốn phim, một của bà, một của phim trường. Điều đó có thể làm tăng thêm phí tổn, nhưng họ sẽ giữ được bà trong phim. Nếu phiên bản của bà tốt hơn, điều mà Zukor nghĩ là không có khả năng, thì điều đó chỉ nâng cao chất lượng bộ phim; nếu không, họ sẽ quay lại với bản gốc. Paramount không thể thua cuộc.

West chấp nhận thoả ước và việc quay phim bắt đầu. Tuy nhiên, có một người không hài lòng: đạo diễn Archie L. Mayo, một người có thành tích lẫy lừng. West không chỉ thay đổi kịch bản cho phù hợp với gu của bà, bà còn khăng khăng đòi thay đổi cách bố trí máy quay và phân đoạn. Họ cứ tranh chấp nhau mãi, cho tới ngày nọ West từ chối tiếp tục. Bà đã yêu cầu một cảnh quay trong đó bà biến mất sau vài bậc thang sau khi nói vài câu lém lỉnh theo kiểu của mình. Điều này tạo thời gian cho khán giả cười. Mayo cho rằng nó không cần thiết và từ chối quay. West ngưng đóng, và việc sản xuất bị đình trệ. Các uỷ viên phim trường đồng ý rằng các lời thoại của bà đã làm sáng cuốn phim; cứ để cho bà làm theo cách của mình và quay tiếp, họ bảo Mayo. Họ có thể biên tập nó lại sau.

Việc sản xuất tiếp tục. Một nữ diễn viên khác, Alison Skipworth, khi đóng các phân cảnh của mình, có một ấn tượng bản năng rằng West đã quyết định nhệch điệu của các lời thoại, khiến máy quay tập trung vào bà, cuốn mất nhiều cảnh. Khi khiếu nại rằng West đã giành quyền chỉ đạo cuốn phim, Skipworth cũng được đảm bảo rằng đừng lo lắng – tất cả sẽ được chỉnh lý khi biên tập.

Tuy nhiên, khi đến lúc cắt phim, West đã thay đổi tâm trạng và nhệch điệu các phân cảnh của bà nhiều đến mức không có cách biên tập nào có thể đưa chúng trở về với nguyên bản; quan trọng hơn, cảm giác của bà về thời gian và chiều hướng rất thuần khiết. Thật sự bà đã nâng cao toàn bộ cuốn phim.

Cuốn phim được công chiếu vào tháng 10/1932. Các bài phê bình khen chê lẫn lộn, nhưng gần như tất cả đều đồng ý rằng một ngôi sao mới đã ra đời. Phong cách khêu gợi táo bạo và sự lém lỉnh của West đã mê hoặc các khán giả phái nam. Dù bà chỉ xuất hiện trong một vài phân cảnh, bà là vai diễn

duy nhất mà bất kỳ khán giả nào cũng nhớ tới. Những lời thoại của bà: “Tôi là một cô gái đã đánh mất thanh danh của mình và không bao giờ nhớ tới nó” – được trích dẫn không ngớt. Như sau đó Raft thừa nhận: “Mae West đã cuốn đi tất cả mọi thứ trừ máy quay phim.” Chẳng bao lâu sau đó, khán giả yêu cầu có nhiều phim do Mae West diễn hơn – và Paramount, đang gặp khó khăn tài chính vào lúc bấy giờ, không thể làm ngơ họ. Ở vào tuổi 40, vẫn béo tốt như lúc nào, West đã ký kết một hợp đồng dài hạn với mức lương cao nhất. Với cuốn phim kế của bà, *Diamond Lil*, bà đã có thể hoàn toàn chủ động sáng tạo. Không một nữ hoặc nam diễn viên nào từng lập được một cú đúp như thế trong một thời gian rất ngắn.

### **Diễn dịch**

Khi Mae West đặt chân vào Hollywood, mọi thứ đều chống lại bà. Bà đã lớn tuổi và hết thời. Đạo diễn và đội quân các uỷ viên của trường quay chỉ có một mục tiêu: sử dụng bà trong một hai cảnh quay để làm cuốn phim sinh động hơn, rồi giao trả bà về New York. Bà không có quyền lực thật sự, và nếu bà chọn cách chiến đấu trên trận địa của họ – một trận địa mà trong đó những nữ diễn viên bị khinh rẻ và bóc lột tối đa – bà sẽ chẳng đi tới đâu cả. Thiên tài của West, hình thức tiến hành chiến tranh của bà, là chậm nhưng chắc chắn, từng bước chuyển trận địa sang lãnh địa mà bà chọn.

Bà bắt đầu cuộc chiến của mình bằng cách đóng vai một quả bom tóc vàng, dễ thương và quyến rũ những người đàn ông ở Paramount. Cảnh diễn thử của bà đã câu được họ – bà khó chịu, nhưng nữ diễn viên nào mà chả thế! Kế tiếp, bà yêu cầu viết lại lời thoại của mình và nhận được lời từ chối theo đúng mong đợi. Việc trả lại số tiền đã nhận là thời điểm chủ chốt trong chiến dịch của bà: nó khéo léo chuyển tiêu điểm tập trung từ một trận chiến với một nữ diễn viên sang bản thân kịch bản. Bằng cách cho thấy bà sẵn sàng bỏ cuộc, bà đã làm cho Zukor phải bắt đầu tự hỏi về lời thoại hơn là về chính bà. Sau thoả ước của ông ta, West tiến tới chiến thuật mới, chiến đấu với phân cảnh, góc quay, nhịp điệu của các cảnh quay. Kịch bản của bà đã là một phần được chấp nhận của cảnh quay; cuộc chiến đấu lúc này đi theo hướng của bà. Một thoả ước khác lại chuyển thành một thắng lợi khác. Thay vì chiến đấu với những uỷ viên trường quay trên đất của họ, West đã khéo léo chuyển trận đấu tới một địa hình xa lạ đối với họ – chiến đấu với một nữ diễn viên về kịch bản và việc đạo diễn của một cuốn phim. Trên một địa hình như thế, chống lại một nữ diễn viên thông minh và quyến rũ, đội quân đàn ông của Paramount đã thua và bắt lực.

Một cách tự nhiên, kẻ thù của bạn sẽ chọn chiến đấu trên địa hình mà họ thích, điều đó cho phép họ sử dụng sức mạnh của họ ở mức tối đa. Chịu nhường họ với sức mạnh như thế và bạn chấm dứt việc chiến đấu trên đất của họ. Mục tiêu của bạn là khéo léo chuyển mỗi xung đột tới địa hình mà bạn chọn. Bạn chấp nhận cuộc chiến nhưng đã thay đổi bản chất của nó. Nếu



nó là về tiền bạc, chuyển nó sang một thứ gì đó có tính chất tinh thần. Nếu đối thủ của bạn muốn chiến đấu vì một vấn đề cụ thể, hãy cơ cấu lại trận chiến để bao gồm một điều gì đó lớn lao và khó giải quyết hơn đối với họ. Nếu họ thích một nhịp điệu chậm, tìm cách để đẩy nhanh nó lên. Bạn không nên cho phép kẻ thù chiếm phần tiện nghi hay chiến đấu theo cách thông thường của họ. Một kẻ thù bị dụ vào một địa hình xa lạ là kẻ đã đánh mất khả năng kiểm soát động lực. Khi sự kiểm soát đó đã vượt khỏi tay của anh ta, anh ta sẽ thoả hiệp, rút lui, phạm sai lầm và hậu quả là tự huỷ diệt mình.

3. Đầu năm 1864 cuộc Nội chiến Mỹ đã bị đưa vào thế bí. Quân đội ở bắc Virginia của Robert E. Lee đã tìm cách đẩy lùi các lực lượng miền Bắc ra khỏi Richmond, thủ đô của miền Nam. Ở phía tây, phe miền Nam đã thiết lập một vị trí phòng thủ bất khả xâm phạm ở thị trấn Dalton, Georgia, chặn đứng bất kỳ cuộc tiến quân nào của phe miền Bắc vào Atlanta, thành phố công nghiệp chủ yếu của miền Nam. Tổng thống Abraham Lincoln, đối mặt với cuộc tái tuyên cử vào năm đó, rất lo lắng về các cơ may của ông nếu sự bế tắc vẫn tiếp diễn, đã quyết định cử Ulysses S. Grant làm tổng chỉ huy các lực lượng miền Bắc. Đây là một người thường thực hiện chiến tranh phòng vệ.

*Chúng ta hãy thừa nhận rằng sự táo bạo trong chiến tranh thậm chí cũng có đặc quyền của chính nó. Nó phải được ban cho một quyền lực nhất định bao trùm và ở bên trên những tính toán thành công có quan hệ tới địa điểm, thời gian và tầm mức của các lực lượng, bởi ở bất kỳ nơi nào mà nó có vị trí cao hơn, nó sẽ lợi dụng được những yếu điểm của đối phương. Nói cách khác, nó là một nguồn lực sáng tạo thật sự. Sự thật này không khó để chứng minh, ngay cả một cách khoa học. Bất cứ khi nào sự táo bạo chạm trán với sự nhút nhát, nó có khả năng là kẻ thắng, vì bản thân sự nhút nhát đã bao hàm một sự mất thăng bằng. Sự táo bạo chỉ có thể là một bất lợi khi chạm trán với một sự chủ tâm cảnh giác, cũng có thể được xem là táo bạo theo cách của nó, và tất nhiên nó cũng mạnh mẽ và hiệu quả tương đương; nhưng những trường hợp như thế rất hiếm hoi. Sự nhút nhát là cội rễ của tính cẩn trọng ở đa số mọi người... Dây chuyền mệnh lệnh càng cao, nhu cầu được hỗ trợ bởi một đầu óc biết suy tư cân nhắc của sự táo bạo càng phải lớn, để sự táo bạo không suy thoái thành những ngọn lửa vô mục đích của cảm xúc mù quáng.*

***Về chiến tranh, Carl von Clausewitz. 1780-1831***

Động thái đầu tiên của Grant là bổ nhiệm trung tướng chính của ông, Tướng William Tecumseh Sherman, để chỉ huy các lực lượng ở Georgia. Khi Sherman tới nơi, ông nhận ra rằng bất kỳ nỗ lực nào để chiếm Dalton sẽ hỏng ngay từ đầu. Chỉ huy quân miền Nam, Tướng John Johnston, là một

bậc thầy về chiến tranh phòng ngự. Với những dãy núi ở sau lưng và một vị trí vững chắc ở phía trước, Johnston chỉ cần án binh bất động. Một cuộc bao vây sẽ kéo dài, còn một cuộc tấn công trực diện sẽ rất đắt giá. Tình thế dường như vô vọng.

Thế rồi, Sherman quyết định rằng nếu không thể chiếm Dalton, ông sẽ đánh vào tinh thần của Johnston, gây nên nỗi sợ ở một con người nổi tiếng là bảo thủ và cảnh giác. Tháng 5/1864, Sherman điều  $\frac{3}{4}$  lực lượng tấn công trực tiếp vào Dalton. Khi Johnston tập trung chú ý vào cuộc tấn công này, Sherman lên đưa lực lượng của Tennessee đi vòng quanh dãy núi tới thị trấn Resaca, ở phía nam Dalton 15 dặm, khoá chặt con đường rút lui và tuyến tiếp tế duy nhất của Johnston. Hoảng hốt vì đột nhiên mình bị bao vây, Johnston không còn lựa chọn nào khác hơn là từ bỏ vị trí ở Dalton.

Tuy nhiên ông ta không lọt vào tay của Sherman: ông ta chỉ đơn giản rút lui sang một vị trí phòng ngự khác an toàn hơn, một lần nữa, Johnston mời gọi Sherman tấn công trực diện mình. Điều này nhanh chóng chuyển sang một điệu khiêu vũ: Sherman đánh như ở một hướng, rồi bằng cách nào đó chuyển một phần lực lượng tới phía nam của Johnston, kẻ đang lùi lại... trên con đường tới Atlanta. Tổng thống miền Nam Jefferson Davis, nổi giận vì Johnston không chịu chiến đấu liên điều Tướng John Hood thay thế ông ta. Sherman biết rằng Hood là một viên chỉ huy hung hăng, thậm chí liêu lĩnh. Ông cũng biết rằng không có đủ thời gian lẫn quân lực để vây hãm Atlanta – Lincoln cần một chiến thắng nhanh chóng. Giải pháp của ông là điều những chi đội đe dọa các tuyến phòng thủ của Atlanta, nhưng ông biến những chi đội này trở thành bé nhỏ và yếu ớt một cách khiêu khích. Hood không thể cưỡng lại sự cám dỗ rời khỏi cứ địa của mình trong thành phố để xông ra tấn công, chỉ để thấy ông ta đang lao vào một ổ mai phục. Điều này diễn ra nhiều lần, và với mỗi thất bại, quân đội của Hood trở nên nhỏ hơn và tinh thần binh sĩ nhanh chóng đi xuống. Lúc này, khi quân đội của Hood đã mệt mỏi và chờ đợi thảm họa tới, Sherman giở thêm một chước khác. Vào cuối tháng 8, ông tiến quân về hướng đông nam, vượt qua Atlanta, từ bỏ các tuyến tiếp tế của mình. Đối với Hood điều này chỉ có thể có nghĩa là Sherman đã từ bỏ việc đánh chiếm Atlanta. Sự vui mừng vỡ ra khắp thành phố. Nhưng Sherman đã dự trù một cách xảo trá để thời gian cuộc tiến công này trùng với mùa thu hoạch ngô, và với binh sĩ được ăn no và sự không ngờ vực của Hood, ông cắt đứt tuyến đường tàu hoả chạy tới Atlanta rồi tấn công liên hồi vào thành phố không được bảo vệ. Hood buộc phải từ bỏ Atlanta. Đây là một chiến thắng lớn lao đã bảo đảm cho cuộc tái tuyển cử của Lincoln.

Kế tiếp là chiến thuật lạ lùng nhất của Sherman. Ông chia lực lượng của mình thành bốn phân đội và hoàn toàn cắt rời mình với các tuyến tiếp tế, bắt đầu tiến quân về phía đông từ Atlanta tới Savannah và biển. Binh lính của

ông tàn phá đất đai, huỷ diệt mọi thứ trên con đường của họ. Không bị trở ngại bởi các cỗ xe tiếp tế, họ tiến với tốc độ rất nhanh. Bốn phân đội tiến song song cách xa nhau để quân miền Nam không thể đoán là họ đang tiến về đâu. Phân đội phía nam dường như tiến tới Macon, miền Bắc Augusta. Các lực lượng miền Nam di chuyển để trải quân ở cả hai địa điểm đó, bỏ ngỏ khu vực giữa – chính là nơi mà Sherman định tiến tới. Giữ chặt miền nam trong tình thế mà ông gọi là “cặp sừng tiến thoái lưỡng nan”, mất cân bằng và hoang mang như ông đã dự tính, Sherman tiến về Savannah hầu như không đụng trận nào trên đường.

*Những vị thần Olympus lúc này có thể tham gia vào trận đánh với những người khổng lồ. Heracles buông mũi tên hướng về Alcyoneus, chỉ huy của kẻ thù. Hắn ngã xuống đất, nhưng lại vùng đứng lên hồi phục sinh lực, vì đây là vùng đất bản địa Phlegra của hắn. Nữ thần Athene kêu lên: “Nhanh nào, Heracles! Hãy kéo hắn tới một vùng đất khác!” Heracles nắm lấy vai của Alcyoneus, lôi hắn qua biên giới Tharacia, ở đó chàng kết liễu mạng sống của hắn bằng một chiếc gậy.*

***Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 1, Robert Graves, 1955***

Hiệu quả của cuộc tiến quân này có tính tàn phá. Đối với những chiến sĩ vẫn đang chiến đấu ở Virginia, sự sụp đổ của Georgia – nơi là quê nhà của nhiều người – là một đòn khủng khiếp giáng vào tinh thần của họ. Nó gieo rắc một không khí ảm đạm lên toàn bộ miền Nam. Chậm chạp nhưng chắc chắn, nó đánh mất dần ý chí tiếp tục chiến đấu, Sherman đã đạt được mục tiêu.

### **Diễn dịch**

Trong bất kỳ mỗi xung đột nào, thông thường trên thực tế phía yếu hơn kiểm soát động lực. Trong trường hợp này miền Nam đang kiểm soát theo nghĩa cả chiến lược lẫn tổng chiến lược. Trong chiến lược cục bộ, trước mắt, quân miền Nam đã cố thủ trong những vị trí phòng vệ đầy hiệu quả ở Georgia và Virginia. Niềm căm đố của miền Bắc là chiến đấu theo những điều kiện của kẻ thù, tung hết sư đoàn này tới sư đoàn khác để tấn công vào các vị trí này, với sự tổn thất lớn lao về sinh mạng và ít có cơ may tiến lên. Trong tổng chiến lược lớn của miền Nam, sự bế tắc này càng kéo dài, càng có nhiều khả năng Lincoln bị đẩy khỏi văn phòng chính phủ. Khi đó cuộc chiến có thể kết thúc trong thương lượng. Miền Nam đã thiết lập nhịp điệu cho trận chiến (chậm và kéo lê) và kiểm soát những diễn biến.

Khi Sherman nhận ra điều này, mục tiêu của ông không phải là chiếm một thành phố hay đánh bại quân miền Nam trong giao chiến. Theo quan điểm của ông, cách duy nhất để chiến thắng cuộc chiến là lấy lại quyền kiểm soát động lực. Thay vì những cuộc tấn công dữ dội, trực diện vào Dalton hay Atlanta, điều có thể nằm trong suy tính của miền Nam, ông đã hành động

một cách gián tiếp. Ông đe dọa khiến Johnston từ bỏ thành trì vững mạnh của mình và thúc đẩy Tướng Hood khinh suất lao vào những cuộc tấn công vô ý nghĩa. Bằng cách thường xuyên đẩy kẻ thù vào cặp sừng của tình thế tiến thoái lưỡng nan, nơi mà cả án binh bất động và di chuyển đều nguy hiểm như nhau, ông đã nắm lấy quyền kiểm soát tình thế mà không lãng phí binh lính trong giao chiến. Quan trọng nhất, bằng cách chứng tỏ với miền Nam với cuộc tiến quân tàn phá rằng cuộc chiến càng kéo dài, họ sẽ càng gặp nhiều điều tệ hại, ông đã lấy lại sự kiểm soát tổng chiến lược của cuộc chiến. Đối với quân miền Nam, tiếp tục chiến đấu là tự tử một cách chậm chạp.

Động lực tệ hại nhất trong chiến tranh và trong cuộc sống là sự bết tắc. Dường như bất kỳ điều gì bạn làm cũng chỉ gây nên đình trệ. Khi điều này xảy ra, một dạng tê liệt tinh thần sẽ chế ngự bạn. Bạn đánh mất khả năng tư duy hoặc phản ứng theo những cách khác nhau. Ở một điểm như thế, tất cả đã bị đánh mất. Nếu bạn phát hiện ra mình đang rơi vào một động lực như thế – đối đầu với một đối thủ phòng ngự hay sập bẫy vào một quan hệ có tính đôi phò – bạn phải trở nên sáng tạo như Tướng Sherman. Cô tình thay đổi nhịp điệu của khúc luân vũ chậm bằng cách thực hiện một điều gì đó có vẻ phi lý. Hành động vượt khỏi kinh nghiệm của kẻ thù, như Sherman đã làm khi cắt rời khỏi những nguồn tiếp tế của mình. Chuyển động nhanh ở nơi này và chậm ở nơi khác. Một đòn chủ yếu sẽ thay đổi tình thế, buộc kẻ thù phải làm một điều gì đó khác. Với một thay đổi nhỏ nhất, bạn có chỗ trống cho thay đổi lớn hơn và giành lấy quyền kiểm soát. Thông thường, việc tiêm đủ liều lượng mới lạ và linh động đã đủ để làm tâm trí của những đối thủ cứng nhắc và phòng thủ của bạn mất cân bằng.

4. Năm 1833, Thomas Auld, một chủ nô có đồn điền ở bờ biển Eastern Shore của Maryland, đã thu hồi lại người nô lệ Frederick Douglass, lúc ấy 15 tuổi, từ Baltimore, nơi Douglass đã trải qua 7 năm phục vụ cho người em của Auld. Lúc bấy giờ người ta cần đến cậu để làm việc trong những cánh đồng của đồn điền. Nhưng cuộc sống ở thành phố đã biến đổi Douglass theo nhiều hướng, và cậu buồn bực nhận ra rằng hoàn toàn khó mà che giấu điều đó với Auld. Ở Baltimore cậu đã bí mật tìm cách tự học đọc và viết, một điều mà nô lệ không được phép làm, vì nó có thể khuấy động những tư tưởng nguy hiểm. Ở đồn điền, Douglass cố dạy cho càng nhiều nô lệ biết đọc càng tốt; những nỗ lực đó nhanh chóng bị bóp bẹp. Nhưng điều tồi tệ nhất đối với cậu là cậu đã phát triển một thái độ khá thách thức, điều mà người chủ nô gọi là sự thiếu thận trọng. Cậu đáp trả lại Auld, thắc mắc về những mệnh lệnh của ông ta, và giờ đủ trò để có thực phẩm nhiều hơn. (Auld nổi tiếng về việc giữ cho nô lệ của mình trong tình trạng đói gần chết).

Một hôm, Auld báo cho Douglass biết ông đã cho Edward Covey thuê cậu một năm. Covey là một người thuê đất ở gần đó, ông ta khét tiếng là một tay

“huân luyện những người da đen trẻ” tuyệt vời. Những người chủ nô thường gửi đến cho ông ta những nô lệ khó bảo nhất; và để đổi lại việc sử dụng lao công mà không phải trả tiền, Covey sẽ dập tắt mọi sự chống đối của những người nô lệ. Covey buộc Douglass làm việc rất căng thẳng, và sau vài tháng cậu đã sụp đổ cả về thể chất lẫn tinh thần. Cậu không còn muốn đọc sách hay chuyện trò với những bạn bè nô lệ. Khi hết giờ làm việc, cậu lê tới dưới một bóng cây và ngủ thiếp vì kiệt sức và tuyệt vọng.

Một ngày đặc biệt oi bức trong tháng 8/1834, Douglass ngã bệnh và ngất xỉu. Việc kẻ tiếp mà cậu biết là Covey đang khom người xuống nhìn cậu, gây trong tay, ra lệnh cho cậu tiếp tục làm việc, nhưng Douglass quá yếu. Covey đánh vào đầu cậu, gây một vết thương sâu. Ông ta bồi thêm vài cú đá, nhưng Douglass không thể động đậy. Cuối cùng Covey bỏ đi, dự định sẽ xử trí cậu sau.

*Vâng, bạn đọc thân mến của tôi, trận đánh nhau với ông Covey – một cuộc đánh lộn chẳng ra gì, và tôi e rằng lời kể của tôi cũng chẳng ra gì – là một bước ngoặt trong “cuộc đời nô lệ” của tôi. Nó đã nhen lại trong ngực tôi những than hồng âm ỉ của sự tự do; nó đem về lại những giấc mộng ở Baltimore của tôi, và khôi phục lại cảm giác về nhân cách của riêng tôi. Tôi là một con người khác sau trận đánh nhau ấy. Trước đó tôi chẳng là gì cả; GIỜ ĐÂY TÔI LÀ MỘT CON NGƯỜI. Nó nhắc với cuộc đời lòng tự trọng và tự tin bị đè nén của tôi với một quyết tâm đã được phục hồi để là MỘT CON NGƯỜI TỰ DO. Một con người, nếu không có sức mạnh, sẽ không có phẩm giá cơ bản của con người. Bản chất con người đã được thiết lập thế đó, nó không thể ban vĩnh dự cho một con người bất lực, dù nó có thể thương hại anh ta; và ngay cả điều này cũng không thể kéo dài, nếu những dấu hiệu của sức mạnh không nảy sinh. Anh ta chỉ có thể thấu hiểu tác động của trận đánh trong tâm trí này của tôi, người đã tự mình gánh vác một điều gì đó, mạo hiểm một điều gì đó, trong việc chống lại những sự tấn công bất công và tàn ác của một gã độc tài. Covey là một gã độc tài, và cũng là một tên hèn nhất. Sau khi chống lại ông ta, tôi có một cảm giác chưa bao giờ có trước đó. Đó là một sự hồi sinh từ bóng tối và huyết mội tàn tệt của sự nô lệ, để vươn tới thiên đàng của tự do. Tôi không còn là một nô lệ hèn nhất, run rẩy dưới sự khắc nghiệt của loài sâu bọ mà tinh thần bị doạ nạt từ lâu của tôi đã vùng lên thành một thái độ độc lập mạnh mẽ. Tôi đã đạt tới một điểm mà ở đó tôi không còn sợ chết. Tinh thần này biến tôi thành một người tự do trên thực tế, trong khi tôi vẫn còn là một tên nô lệ về hình thức. Khi một người nô lệ không thể bị đánh đập anh ta đã có hơn phân nửa tự do. Anh ta có một lãnh địa rộng lớn như trái tim mạnh mẽ của chính mình để bảo vệ, và anh ta thật sự là “một sức mạnh ở trần gian”. Trong khi những*

*người nô lệ thích cuộc sống, dù bị đòn roi, hơn là cái chết ngay lập tức, họ luôn luôn tìm kiếm những người có đủ văn minh, không như Covey, để sống theo sở thích ấy. Từ thời điểm này cho tới khi tôi chạy trốn khỏi chế độ nô lệ, tôi không bao giờ bị ăn roi vọt nữa. Người ta nhiều lần tìm cách đánh đập tôi, nhưng họ luôn thất bại. Tôi đã từng thâm tím cả người, như sau đây tôi sẽ kể lại cùng các bạn đọc; nhưng trường hợp mà tôi đã mô tả là sự kết thúc của sự u mê mà chế độ nô lệ đã buộc tôi gánh chịu.*

### ***Cảnh nô lệ và sự tự do của tôi, Frederick Douglass, 1818-1895***

Douglass cố gượng đứng lên, lao đảo đi vào rừng, và bằng cách nào đó đã cố quay về đồn điền của Auld. Tại đó, cậu van xin ông chủ Auld giữ cậu lại, kể lể về sự độc ác của Covey. Auld vẫn không lay chuyển. Douglass có thể ngủ qua đêm, nhưng sau đó phải quay lại trang trại của Covey.

Trên đường quay về nông trại, Douglass sợ hãi nghĩ tới điều xấu nhất. Cậu tự nhủ rằng mình sẽ làm hết khả năng để vâng lời Covey, và cố sống sót trong vài tuần kế tiếp. Khi tới chỗ dây chuồng ngựa nơi cậu được giao làm việc ngày hôm đó, cậu bắt đầu vào việc. Chợt Covey đột ngột hiện ra không biết từ đâu như một con rắn, tay cầm dây chảo. Ông ta lao vào Douglass, cố tròng nút dây vào chân để trói cậu. Rõ ràng ông ta đang tính cho cậu một trận đòn kinh khủng.

Douglass đánh liều đẩy Covey ra mà không tấn công ông ta, chỉ để ông ta không thể trói được chân cậu. Trong khoảnh khắc ấy một cái gì đó chợt loé lên trong đầu cậu. Mọi ý tưởng thách thức đã bị bóp nghẹt do những tháng lao động như thú vật đã quay lại với cậu. Cậu không sợ nữa. Covey có thể giết chết cậu, nhưng tốt hơn cậu nên chết trong khi chiến đấu cho cuộc đời của mình.

Đột nhiên có một người em họ xông vào trợ giúp cho Covey. Thấy mình bị bao vây, Douglass đã làm một điều không thể tưởng tượng nổi: cậu lao vào người đó và đánh anh ta ngã lăn ra đất. Việc đánh một người da trắng rất có khả năng đưa cậu tới hình phạt treo cổ. Một “cơn điên chiến đấu” bùng lên trong người Douglass. Cậu đáp trả lại những cú đấm của Covey. Cuộc đánh nhau tiếp tục suốt hai giờ cho tới khi, người đầy máu me, kiệt sức và thở hổn hển, Covey bỏ cuộc và chậm chạp lê chân quay về nhà.

Douglass chỉ có thể đoán rằng lúc này Covey sẽ tìm đến với cậu với một khẩu súng hoặc tìm một cách nào khác để giết cậu. Điều đó không bao giờ xảy ra. Dần dần mọi sự sáng tỏ lên trong đầu Douglass: giết chết hoặc trừng phạt cậu một cách mạnh bạo là một nguy cơ rất lớn. Tiếng đồn sẽ lan ra rằng lần này Covey đã thất bại, không trị được một người da đen, đã phải sử dụng đến súng khi các chiến thuật kinh khủng của ông ta không hữu hiệu. Chỉ cần bấy nhiêu sẽ phá hỏng danh tiếng của ông ta, và công việc của ông phụ thuộc

vào tiếng tăm hoàn hảo đó. Thay vì phải đánh liều với phản ứng điên cuồng và không thể đoán trước mà Douglass đã chứng tỏ cho ông ta thấy là rất có khả năng, tốt hơn cứ để cho tên nô lệ điên khùng 16 tuổi đó được yên thân. Tốt hơn nên để cho cậu bình tĩnh lại và lặng lẽ biến đi khi thời hạn phục vụ ở đây đã hết.

Trong thời gian Douglass còn ở lại với Covey, người đàn ông da trắng này không hề chạm đến cậu nữa. Douglass nhận ra rằng những người chủ nô thường “thích dùng roi vọt với những người dễ dàng bị đánh bằng roi vọt.” Giờ đây cậu đã tự học được một bài học: không bao giờ cậu qui phục nữa. Những sự nhu nhược như thế chỉ khiến những tên độc tài đi xa hơn. Cậu thà đánh liều với cái chết, đáp trả năm đêm bằng năm đêm với cả đôi tay và trí khôn của mình.

### **Diễn dịch**

Nhiều năm sau đó, khi phản ánh lại thời điểm này trong quyển sách của mình, *Cảnh nô lệ và sự tự do của tôi*, sau khi ông đã bỏ trốn lên miền Bắc và trở thành người tiên phong ủng hộ phong trào bãi nô, Douglass viết:” Cuộc đánh nhau với ông Covey... là một bước ngoặt trong cuộc đời nô lệ của tôi... Tôi đã thay đổi sau cuộc đánh nhau đó... Tôi đã đi tới một điểm mà ở đó tôi *không còn sợ chết*. Tinh thần này biến tôi thành một người tự do trên *thực tế*, trong khi tôi vẫn còn là một nô lệ về *hình thức*”. Suốt quãng đời còn lại, ông đã điều chỉnh lại lập trường chiến đấu này: bằng cách không e sợ những hậu quả, Douglass đã thủ đắc được một mức độ kiểm soát hoàn cảnh của mình, cả về vật chất lẫn tâm lý. Khi đã nhờ bỏ tận gốc rễ sự sợ hãi khỏi bản thân, ông mở ra với nhiều khả năng hành động – đôi khi lùi lại một cách công khai, đôi khi phải thông minh và trí trá hơn. Từ một nô lệ không có quyền kiểm soát, ông đã trở thành một con người có nhiều chọn lựa và một ít quyền năng, với tất cả những điều đó đã được ông bầy lên thành sự tự do thật sự khi thời cơ đến.

Để kiểm soát được động lực, bạn phải có khả năng kiểm soát bản thân và các cảm xúc của mình. Việc nổi giận hay chửi mắng sẽ chỉ hạn chế các chọn lựa của bạn. Và trong xung đột, sự sợ hãi chính là cảm xúc làm suy nhược nhiều hơn hết. Ngay trước khi có bất kỳ điều gì xảy ra, sự sợ hãi của bạn đã xô ngã bạn, chuyển thế chủ động sang kẻ thù. Đối phương có vô số những khả năng để sử dụng sự sợ hãi của bạn vào việc kiểm soát bạn, đẩy bạn vào thế phòng thủ. Những dạng người độc tài và hay áp chế có thể đánh hơi thấy sự lo lắng của bạn, và nó khiến cho họ thậm chí còn độc đoán hơn. Trên tất cả mọi điều, bạn phải rũ bỏ nỗi sợ của mình – về cái chết, về những hậu quả của một hành động táo bạo, về ý kiến của những người khác về mình. Thời điểm duy nhất đó sẽ đột ngột mở ra nhiều khả năng triển vọng hơn. Và cuối cùng, phía nào có nhiều khả năng để hành động tích cực sẽ có sự kiểm soát lớn hơn.

5. Hồi khởi đầu sự nghiệp, nhà tâm lý học Mỹ Milton H. Erickson (1901-80) đã nhận thấy rằng các bệnh nhân có vô số cách để kiểm soát mối quan hệ giữa họ và người điều trị. Họ có thể từ chối đưa ra thông tin và cố cưỡng lại việc bị thôi miên (Erickson thường sử dụng phương pháp thôi miên trong trị liệu); họ có thể thắc mắc về khả năng của nhà điều trị, cho rằng ông ta nói nhiều hơn làm, hoặc nhấn mạnh vào tình trạng tuyệt vọng của các vấn đề của họ và sự vô ích của việc điều trị. Những nỗ lực kiểm soát này trên thực tế phản ánh bất kỳ vấn đề nào của họ trong đời sống thường ngày: họ viện đến mọi loại mảnh khoe một cách vô thức và thụ động trong khi tự chối bỏ với mình và với người khác là họ đang theo đuổi những mảnh khoe đó. Và cứ thế, qua nhiều năm Erickson đã phát triển cái mà ông gọi là “Kỹ thuật Sử dụng” – nói một cách chính xác là sử dụng sự gây hấn thụ động và những mảnh khoe thông minh của các bệnh nhân để biến cải họ.

Erickson thường xử trí những bệnh nhân mà một người khác – người hôn phối hoặc cha mẹ của họ – đã buộc phải tìm kiếm sự giúp đỡ của ông. Phần uất vì điều này, họ sẽ phục thù bằng cách cố tình từ chối cung cấp thông tin về cuộc sống của mình. Erickson bắt đầu bằng cách bảo với những bệnh nhân này rằng việc không muốn tiết lộ bất kỳ điều gì với người điều trị là rất tự nhiên, thậm chí còn có lợi cho sức khỏe. Khi đó, các bệnh nhân cảm thấy bị sụp bẫy: bằng cách giữ bí mật họ đã tuân theo người bác sĩ, điều trái ngược hẳn với cái mà họ muốn làm. Thông thường, tới giây thứ hai họ sẽ cởi mở tới mức họ có thể tiết lộ mọi thứ về bản thân.

Có một người, trong lần đầu tới văn phòng của Erickson, bắt đầu đi lại một cách bồn chồn trong căn phòng. Với việc từ chối không chịu ngồi xuống và thư giãn, ông ta làm cho Erickson không thể thôi miên hoặc điều trị gì cho mình được. Erickson bắt đầu bằng cách hỏi ông ta: “Ông có sẵn lòng hợp tác với tôi bằng cách cứ đi lại như đang làm lúc này không?” Người bệnh đồng ý với yêu cầu kỳ lạ đó. Thế rồi Erickson hỏi rằng ông có thể bảo với bệnh nhân phải đi tới đâu và nhanh cỡ nào không. Người bệnh thấy việc này không có vấn đề gì. Nhiều phút sau Erickson bắt đầu ngân nga trong việc đưa ra các chỉ dẫn; người bệnh chờ nghe xem ông ta sẽ phải làm gì kế tiếp trong việc đi tới đi lui. Sau khi việc này diễn ra một vài lần, cuối cùng Erickson bảo ông ta ngồi xuống một cái ghế, và ông ta lập tức rơi vào trạng thái bị thôi miên.

*Khi một đầu sĩ chuyển động bởi vì anh ta muốn thế không giống với khi anh ta chuyển động vì buộc phải thế.*

**Joe Frazier, 1944**

Với những người hoài nghi về việc điều trị, Erickson cố tình thử một phương pháp thôi miên và vờ bị thất bại, rồi ông xin lỗi vì đã sử dụng kỹ thuật đó.



Ông nói về những thiếu sót của chính mình và về nhiều lần ông đã thất bại. Erickson biết rằng những loại bệnh nhân này cần chiếm ưu thế với người điều trị, và khi họ cảm thấy họ đã chiếm được lợi thế, họ sẽ cởi mở bản thân với ông một cách vô thức và dễ dàng rơi vào trạng thái thôi miên.

Một phụ nữ đến than phiền với Erickson rằng chồng bà ta sử dụng chứng yếu tim bệnh tưởng của ông ta để khiến bà luôn phải cảnh giác và áp chế bà trong mọi thứ. Những vị bác sĩ chẳng phát hiện ra có gì trục trặc ở ông ta, thế nhưng ông ta làm ra vẻ đau ốm một cách tài tình và luôn tin rằng một cơn đau tim sắp sửa xảy ra. Bà cảm thấy vừa lo ngại, tức giận và vừa có lỗi. Erickson khuyên bà tiếp tục tỏ ra cảm thông với điều kiện của ông chồng, nhưng lần sau khi ông ta nói về một cơn đau tim, bà sẽ nói với ông ta một cách nhã nhặn rằng bà cần dọn dẹp nhà cửa cho gọn gàng. Rồi khi đó bà sẽ đặt những tờ quảng cáo phục vụ tang lễ mà bà thu thập được khắp nhà. Nếu ông ta lặp lại, bà sẽ đi tới chiếc bàn viết ở phòng khách và bắt đầu bổ sung thêm những con số vào các điều khoản bảo hiểm nhân thọ của ông ta. Lúc đầu người đàn ông nổi giận, nhưng không lâu sau đó ông trở nên sợ phải nhìn thấy những tờ quảng cáo và nghe thấy âm thanh của cái máy tính. Ông ta thôi nói về quả tim của mình và buộc phải xử sự với bà vợ theo một cung cách trực tiếp hơn.

### **Diễn dịch**

Trong một số mối quan hệ bạn có thể có một cảm giác day dứt rằng người kia đã giành được quyền kiểm soát động lực, thế nhưng bạn thấy rằng khó mà xác định điều đó xảy ra khi nào và bằng cách nào. Từ đó, có thể nói một cách chắc chắn rằng bạn cảm thấy không thể lay chuyển được người đó, không thể tác động tới diễn tiến mối quan hệ. Mọi thứ bạn làm dường như chỉ nuôi dưỡng thêm quyền lực cho người đang nắm quyền kiểm soát. Nguyên nhân của điều này là vì người kia đã vận dụng những hình thức kiểm soát khéo léo, tinh vi dễ dàng được che đậy, thế nhưng lại có nhiều hiệu quả đối với tình trạng vô ý thức và thụ động. Những dạng người này sử dụng kiểm soát bằng cách tỏ ra phiến muộn, lo lắng một cách công khai, bị đè nặng bởi công việc – họ là những nạn nhân của sự bất công thường trực. Họ không thể chịu đựng nổi hoàn cảnh của mình. Họ đòi hỏi sự chú ý và nếu bạn không tỏ ra chú ý, họ sẽ làm cho bạn cảm thấy mình có lỗi. Họ hay lảng tránh và không thể chiến đấu với họ vì họ làm ra vẻ họ không hề tìm cách kiểm soát chút nào. Họ ngoan cố hơn bạn nhưng che đậy nó giỏi hơn. Thật ra, bạn mới là kẻ cảm thấy khôn khổ và rối trí vì các chiến thuật du kích của họ.

Để thay đổi động lực, trước hết bạn phải nhận ra thật sự họ chẳng có gì khôn khổ cả. Thứ hai, những người này cần cảm thấy mọi thứ diễn ra theo cách mà họ muốn; hãy đe dọa mong muốn đó và họ sẽ chống trả theo những cách không trung thực. Bạn không bao giờ nên nuôi dưỡng sự chống đối của họ

bằng cách tranh cãi, phàn nàn hay cố đẩy họ theo một hướng nào đó. Điều này sẽ khiến cho họ cảm thấy nằm bên dưới sự tấn công, giống như một nạn nhân hơn, và khuyến khích sự trả thù một cách thụ động. Thay vì thế, nên linh động trong hệ thống kiểm soát của họ, áp dụng Kỹ thuật Sử dụng của Erickson. Hãy tỏ ra đồng cảm với cảnh ngộ khó khăn của họ, nhưng làm ra vẻ như dù họ làm bất cứ điều gì, thật ra họ cũng chỉ làm theo những ước muốn của riêng bạn.

Điều này sẽ đặt họ nằm ngoài vị trí cân bằng; nếu lúc này họ chống đối, họ đang nằm trong lòng bàn tay của bạn. Động lực sẽ biến chuyển một cách tinh vi, và bạn sẽ có chỗ trống để đưa vào sự thay đổi. Tương tự, nếu người kia sử dụng sự yếu kém cơ bản như một thứ vũ khí (chiến thuật đau tim), hãy làm cho mối đe dọa đó không thể được sử dụng để chống lại bạn bằng cách đưa nó đi xa hơn, tới mức nhại lại một cách hài hước hoặc gây đau đớn. Cách thức duy nhất để đánh bại những đối thủ thụ động là vượt hơn hẳn họ trong sự kiểm soát khéo léo.

**Hình ảnh:** Võ sĩ quyền Anh. Người võ sĩ giỏi hơn không dựa và cú đấm mạnh mẽ hoặc sự di chuyển nhanh nhẹn. Thay vì thế, anh ta tạo ra một nhịp điệu trận đấu phù hợp với mình, tiến và lùi theo nhịp điệu mà anh ta thiết lập; anh ta kiểm soát võ đài, đưa đối thủ của mình tới giữa, tới hàng dây chần, tới gần hay cách xa ra. Làm chủ được thời gian và không gian, anh ta khiến cho đối thủ mất tinh thần, dẫn tới phạm sai lầm và suy sụp tinh thần trước khi suy sụp thể chất. Anh ta thắng không phải với hai nắm tay của mình mà bằng cách kiểm soát võ đài.

**Tư liệu:** Để bản thân được nghỉ ngơi, cần phải giữ cho kẻ thù bận rộn. Điều này đẩy họ lui lại thế phòng thủ, và khi đã bị đặt vào thế đó, họ không thể vùng lên lại trong suốt toàn bộ chiến dịch.

Frederick Đại đế. (1712-1786)

## HOÁN VỊ

Chiến lược này không có sự hoán vị. Bất kỳ nỗ lực nào có vẻ như không phải để kiểm soát một tình thế, từ chối gây tác động lên một mối quan hệ, trên thực tế là một hình thức kiểm soát. Bằng cách nhường lại quyền lực cho những người khác, bạn đã thủ đắc một loại thẩm quyền thụ động mà sau đó bạn có thể sử dụng cho các mục đích riêng của mình. Bạn cũng là kẻ quyết định, kẻ có được quyền kiểm soát bằng cách nhường nó cho đối phương. Không có lối thoát khỏi động lực kiểm soát.



## 16. TẤN CÔNG VÀO NƠI DỄ TỒN THƯƠNG CỦA ĐỐI THỦ

### CHIẾN LƯỢC TRỌNG TÂM

*Mỗi người đều dựa vào một nguồn sức mạnh. Khi nhìn đối thủ, hãy tìm kiếm nguồn lực ấy ở bên dưới bề mặt. Đó là trọng tâm nối kết toàn bộ cơ cấu lại với nhau. Trọng tâm đó có thể là tài sản, tiếng tăm, một vị trí trọng yếu, một chiến lược tất thắng. Tấn công họ ở đó sẽ gây nên vết thương chí tử. Hãy tìm kiếm cái mà đối phương yêu thích và bảo vệ nhiều nhất – đó chính là nơi bạn phải tấn công.*

*Con người dựa vào cổ họng của mình để thở và để duy trì sự sống. Khi cổ họng của anh ta bị bóp nghẹt, năm cơ quan cảm giác của anh ta sẽ đánh mất sự nhạy cảm của chúng và không còn hoạt động bình thường. Anh ta sẽ không thể đuổi tứ chi ra, chúng trở nên tê cứng. Từ đó, con người khó mà sống sót. Như vậy, khi cờ phượng của quân thù đã hiện ra trong tầm mắt và tiếng trống trận của nó vang lên, trước tiên chúng ta phải xác định những vị trí ở sau lưng và cổ họng của nó. Khi đó chúng ta có thể tấn công nó từ phía sau và bóp nghẹt cổ họng nó. Đây là một chiến lược xuất sắc để nghiền nát quân thù.*

***Những mưu lược chiến tranh: 36 mưu chước Trung Quốc cổ đại, bản dịch của Sun Hanchen, 1991***

### NHỮNG CỘT TRỤ CỦA SỰ SỤP ĐỔ

Năm 210 Tr. CN, một vị tướng trẻ La Mã tên là Publius Scipio Trẻ (sau đó gọi là Scipio Africanus) được cử tới miền đông bắc Tây Ban Nha với một sứ mệnh đơn giản: chống giữ con sông Ebro trước các lực lượng hùng mạnh của quân Carthage vốn đang đe dọa băng qua nó và giành quyền kiểm soát bán đảo. Đây là lần đầu tiên chàng được chỉ định làm chỉ huy, và khi xem xét con sông để sắp xếp chiến lược, chàng có một cảm xúc lẫn lộn lạ lùng.

Tám năm trước, vị chỉ huy vĩ đại người Carthage, Hannibal, đã vượt con sông này tiến quân về phía bắc. Trên đường đi, ông đã vào xứ Gaul và rồi gây bất ngờ cho người La Mã khi vượt qua dãy Alps để vào Ý. Scipio, khi ấy mới 18 tuổi, đã chiến đấu bên cạnh cha chàng, một vị tướng, trong những trận đầu tiên chống Hannibal trên đất Ý. Chàng đã tận mắt trông thấy những kỹ thuật hành binh của người Bắc Phi: Hannibal đã điều động đội quân bé nhỏ một cách tài tình, sử dụng tối đa lực lượng kỵ binh ưu việt của ông, và thông qua sự sáng tạo không ngừng đã thường xuyên gây bất ngờ cho quân

La Mã và giáng cho họ nhiều thất bại nặng nề, đỉnh điểm là sự tận diệt các binh đoàn La Mã trong trận Cannae năm 216 Tr. CN. Đọ trí với Hannibal, Scipio biết, là điều vô ích. Dường như khi ấy thành Rome đã tới hồi tận số rồi.

Scipio cũng nhớ tới hai sự kiện sau trận Cannae đã có một tác động vô cùng lớn lao đối với chàng. Thứ nhất, một viên tướng La Mã tên là Fabius cuối cùng đã tìm ra một chiến lược để cầm chân Hannibal ở vịnh. Duy trì các binh đoàn của mình trên những ngọn đồi, Fabius đã vận dụng chiến thuật đột kích và bỏ chạy để làm kiệt sức quân Carthage, những người chiến đấu xa nhà ở nơi hiện nay là Tunisia. Chiến dịch đó đã cầm chân được quân địch, nhưng đối với Scipio dường như quân La Mã cũng kiệt sức không kém khi chiến đấu quá lâu và vẫn phải chạm trán với địch quân ngay trước thềm nhà. Còn nữa, vì kế hoạch này không thể đưa tới một thất bại thật sự nào cho Hannibal, về cơ bản nó không hoàn thiện.

Thứ hai, một năm sau cuộc xâm lược của Hannibal, La Mã đã điều động cha của Scipio tới Tây Ban Nha để cố nhổ bật các căn cứ của quân Carthage ở đó. Carthage đã có những thuộc địa ở Tây Ban Nha từ nhiều năm trước và thu nguồn lợi từ các mỏ quặng ở đó. Nó sử dụng Tây Ban Nha như một nơi huấn luyện binh lính và một căn cứ cho cuộc chiến tranh với thành Rome. Trong suốt 6 năm cha của Scipio đã chiến đấu với quân Carthage trên bán đảo Tây Ban Nha, nhưng chiến dịch đó đã kết thúc với thất bại và cái chết của ông vào năm 211 Tr. CN.

Khi nghiên cứu những báo cáo gửi tới nói về tình hình ở bên ngoài Ebro, một kế hoạch chợt nảy sinh trong đầu chàng: một chiến thuật táo bạo, chàng có thể phục thù cho cha, chứng minh tính hiệu quả của một chiến lược mà chàng nghĩ rằng vượt xa chiến lược của Fabius, và sẽ đưa tới sự sụp đổ của không chỉ Hannibal mà còn ngay cả của chính Carthage. Dọc theo bờ biển phía nam của chàng là thành phố New Carthage (nay là Cartagena), thủ phủ của người Carthage ở Tây Ban Nha. Ở đó họ tích trữ nguồn tài nguyên dồi dào, các nguồn tiếp tế quân sự và lưu giữ những con tin đã đưa về từ những bộ lạc thổ dân Tây Ban Nha như là khoản chuộc trong trường hợp có nổi dậy. Vào thời điểm này các lực lượng Carthage – đông gấp đôi quân La Mã – đang đóng rải rác khắp đất nước, cố vơ vét thêm từ các bộ lạc Tây Ban Nha, và tất cả đều cách xa New Carthage nhiều ngày đường. Những viên chỉ huy của chúng, Scipio biết, đang tranh chấp lẫn nhau về quyền lực và tiền của. Đồng thời, New Carthage chỉ có một lực lượng 1.000 quân trú đóng.

*Tướng quân Iemitsu yêu thích những trận đấu kiếm. Một lần, khi chuẩn bị xem một số kiếm sĩ xuất sắc của mình biểu diễn, ông chọn ra trong đám đông một bậc thầy cưỡi ngựa có tên là Suwa Bunkuro, và buộc ông ta tham gia. Bunkuro đáp rằng ông ta rất vui lòng nếu ông ta có thể*

*chiến đấu trên lưng ngựa, và nói thêm rằng ông ta có thể đánh bại bất kỳ người nào cưỡi ngựa. Iemitsu vui mừng thúc giục các kiếm sĩ so tài với Bunkuro theo cách thức của ông ta. Như kết quả cho thấy, Bunkuro đã làm đúng theo lời khoác lác của mình. Vung gươm trên lưng một con ngựa đang nhảy dựng không phải là điều mà nhiều kiếm sĩ quen thuộc, và Bunkuro dễ dàng đánh bại từng người dám đối mặt với ông ta trên lưng ngựa. Khá bức tức, Iemitsu bảo Munenori hãy thử ra tay. Dù chỉ là một kẻ qua đường trong dịp đó, Munenori ngay lập tức tuân lệnh và nhảy lên lưng ngựa. Khi con ngựa của ông phi nước kiệu tới con ngựa của Bunkuro, Munenori đột nhiên thẳng con ngựa của mình lại và chém vào mũi con ngựa của Bunkuro với thanh kiếm gỗ. Con ngựa của Bunkuro lùi lại, và trong khi nhà kỵ mã lừng danh đang cố giữ thăng bằng, Munenori đánh văng ông ta khỏi lưng ngựa.*

***Thanh gươm tâm trí, bản dịch của Hiroaki Sato, 1985***

Không tuân theo mệnh lệnh đứng chân tại Ebro, Scipio tiến về nam bằng thuyền và chỉ huy một cuộc đột kích táo bạo vào New Carthage. Thành phố có tường thành bao bọc này được xem là không thể xâm nhập, nhưng chàng đã định giờ của cuộc tấn công vào lúc thủy triều xuống tại một cái phá ở rìa phía bắc thành phố; ở đó quân của chàng có thể vượt tường thành tương đối dễ dàng, và New Carthage bị chiếm. Chỉ với một cử động, Scipio đã tạo nên một bước xoay chuyển đầy kịch tính. Lúc này quân La Mã đã chỉ huy vị trí trung tâm ở Tây Ban Nha; họ có tiền và nguồn tiếp tế mà quân đội Carthage ở Tây Ban Nha dựa vào; và họ có những con tin của Carthage, những người mà họ có thể lợi dụng để khuấy động sự nổi loạn ở các bộ lạc bị cai trị. Trong vài năm kế tiếp, Scipio khai thác vị trí này và dần dần đưa Tây Ban Nha vào vòng kiểm soát của La Mã.

Năm 205 Tr. CN., Scipio quay về La Mã như một người hùng – nhưng Hannibal vẫn còn là một mối đe dọa trong nội bộ Ý. Lúc này Scipio muốn đưa cuộc chiến tới châu Phi, bằng cách tiến quân tới Carthage. Đó là cách duy nhất để Hannibal rời khỏi Ý và cuối cùng xóa sạch mối nguy cơ của Carthage. Nhưng Fabius vẫn còn là người chỉ huy phụ trách chiến lược của thành Rome, và một số người thấy rằng quan điểm chiến đấu với Hannibal bằng cách tiến hành chiến tranh rất khác xa với quan điểm của ông ta và của thành Rome. Thế nhưng thanh thế của Scipio đã lên cao, và Thượng viện La Mã cuối cùng đã giao cho chàng một đội quân bé nhỏ, chất lượng thấp để tiến hành chiến dịch.

Không phí thời giờ vào việc tranh cãi, Scipio tiến tới kết đồng minh với Masinissa, vua của Massyles, nước láng giềng của Carthage. Masinissa sẽ cung cấp cho chàng một lực lượng kỵ binh hùng hậu và đào tạo tốt. Thế là, vào mùa xuân năm 204 Tr. CN., Scipio lên thuyền tới châu Phi và đổ bộ ở

gần Utica, không xa Carthage lắm. Bất ngờ ngay từ đầu, quân Carthage đã tập hợp lại và có khả năng ghìm chặt các cánh quân của Scipio trên một bán đảo ở ngoài thị trấn. Tình thế có vẻ ảm đạm. Nếu bằng cách nào đó Scipio có thể vượt qua các cánh quân địch đã khóa chặt con đường, chàng có thể tiến vào trung tâm của chúng và nắm quyền kiểm soát tình thế, nhưng đó dường như là một công việc bất khả thi – chàng không thể hy vọng chiến đấu để vượt qua hàng rào thất chặt của kẻ thù; bị sụp bẫy tại nơi đang đứng chân, nguồn tiếp tế của chàng cuối cùng sẽ vơi cạn, buộc chàng phải đầu hàng. Scipio yêu cầu hòa đàm nhưng chỉ sử dụng những cuộc đàm phán như một cách để lấy cắp thông tin về quân đội Carthage.

Những viên đại sứ của Scipio báo chàng rằng kẻ thù có hai doanh trại, một cho chính quân đội của nó và một cho đồng minh chủ yếu của nó, quân Numidia, doanh trại này khá hỗn loạn, chỉ là một đám những lều trại bằng sậy. Trại của quân Carthage có trật tự hơn nhưng cũng được xây dựng bằng cùng một chất liệu dễ cháy như thế. Trong mấy tuần kế tiếp, Scipio dường như do dự không quyết đoán, trước tiên phá vỡ những cuộc đàm phán, rồi lại tái lập chúng, làm người Carthage rối trí. Rồi một đêm, chàng lên tấn công vào doanh trại Numidia và phóng hỏa. Ngọn lửa nhanh chóng lan rộng. Binh lính Phi hoảng sợ, tản ra khắp phía. Bị đánh thức bởi sự náo loạn, quân Carthage mở cửa trại để đến cứu giúp đồng minh của họ – nhưng trong cơn hỗn loạn, quân La Mã cũng đã lên được vào và phóng hỏa cả doanh trại của chính họ. Kẻ thù đã tổn thất mất phân nửa lực lượng trong trận đánh đêm đó, số còn lại cố tìm cách rút về Carthage và Numidia.

*Heracles không quay lại Mycenae theo con đường thẳng. Trước hết chàng băng qua Libya, vua của nước này là Antaeus, con trai của Poseidon và Mẹ Đất, có thói quen buộc những người lạ vật lộn với gã cho tới khi kiệt sức, khi đó gã giết chết họ: không chỉ vì gã là một đô vật khỏe mạnh và tài giỏi, mà còn vì khi chạm vào đất, sức mạnh của gã sẽ được phục hồi. Gã lưu giữ xương sọ của những nạn nhân trên mái một đền thờ Poseidon. Không rõ Heracles, người quyết định chấm dứt hành vi man rợ này, đã thách đấu với Antaeus hay là bị gã thách đấu. Tuy nhiên, Antaeus đã chứng tỏ gã không dễ dàng trở thành một nạn nhân. Gã là một người khổng lồ sống trong một hang động bên dưới một vách núi cao, nơi đó gã ăn thịt những con sư tử và nằm ngủ trên mặt đất trống trải để bảo toàn và tăng cường sức mạnh kinh khủng vốn có của mình. Mẹ Đất, đã hết khả năng sinh sản sau khi sinh ra người khổng lồ này, đã thụ thai Antaeus trong một hang núi ở Libya, và thấy rằng có lý do để khoe khoang về gã hơn những đứa con khổng lồ lớn tuổi hơn của mình, Typhon, Tityus và Briareus. Sẽ mệt mỏi với những vị thần trên núi Olympus nếu chàng đánh nhau với họ trên những thảo nguyên của*

*Phiegra. Để chuẩn bị cho trận đấu vật, và hai đấu sĩ cởi ra những tấm da sư tử của họ ra, nhưng trong lúc Heracles đang thoa dầu lên thân thể theo cung cách của Olympia, Antaeus rót cát nóng lên tứ chi kéo sự tiếp xúc với mặt đất duy nhất qua lòng bàn chân của gã không đủ hữu hiệu. Heracles dự định dưỡng sức của chàng và làm kiệt sức Antaeus, nhưng sau khi ném gã nằm dài trên mặt đất, chàng kinh ngạc thấy các cơ bắp của gã không lồ phồng to lên và một luồng sinh khí mãnh liệt tràn khắp tứ chi của gã khi mẹ đất đã tiếp sức thêm cho gã. Hai đấu thủ lại ôm chặt lấy nhau và lần này Antaeus tự quăng mình xuống đất, không chờ bị xô ngã; từ đó, Heracles nhận ra điều chàng cần phải làm, chàng nhấc bổng gã lên không trung, bóp gãy xương sườn của gã và mặc cho Mẹ Đất rên rỉ than van, chàng giữ gã ở trên cao cho tới khi gã chết.*

***Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 2, Robert Graves, 1955***

Đột nhiên nội địa Carthage đã mở ngõ cho quân đội của Scipio. Chàng tiến quân chiếm hết thị trấn này tới thị trấn kia, như Hannibal ở Ý khi trước. Rồi chàng cho đổ bộ một cách bất ngờ nhiều cánh quân ở cảng Tunis, nằm trong phạm vi tường thành của Carthage. Lúc này người Carthage trở nên hoảng loạn, và Hannibal, vị tướng vĩ đại của họ, ngay lập tức được triệu hồi. Năm 202 Tr. CN, sau 6 năm chiến đấu ở thềm nhà của quân La Mã, Hannibal cuối cùng buộc phải rời nước Ý.

Hannibal đổ bộ lực lượng ở miền nam Carthage và lên kế hoạch chống Scipio. Nhưng vị tướng La Mã rút lui về phía tây, tới thung lũng Bagradas – vùng đất nông nghiệp trù phú nhất và cứ địa kinh tế của Carthage. Ở đó, chàng tiếp tục hoành hành, phá hủy mọi thứ trong tầm mắt. Hannibal muốn chiến đấu ở gần Carthage, nơi ông có thành lũy và các nguồn chi viện về vật chất, Nhưng ông buộc phải truy đuổi Scipio trước khi Carthage đánh mất vùng lãnh thổ giàu có nhất của nó. Nhưng Scipio tiếp tục rút lui, không chịu đánh nhau cho tới khi chàng đã dẫn dụ Hannibal tới thị trấn Zama, nơi chàng đã thiết lập một vị trí vững chắc và buộc Hannibal phải đóng quân ở một nơi không có nước. Lúc này hai quân đội cuối cùng đã chạm trán nhau. Kiệt sức bởi việc truy đuổi Scipio, quân kỵ binh đã bị hóa giải bởi lực lượng kỵ binh của Masinissa, quân Carthage bị đánh bại, và không có nơi trốn tránh nào đủ gần để rút lui tới, Hannibal buộc phải đầu hàng. Carthage nhanh chóng yêu cầu hòa bình, và dưới những điều kiện khắc nghiệt của Scipio và Thượng viện, nó bị giảm thiểu thành một bang của La Mã. Carthage đã chấm dứt mãi mãi tư cách là một thế lực ở Địa Trung Hải và một mối đe dọa của thành Rome.

### **Diễn dịch**

Thông thường, điều phân biệt một viên tướng tài ba với một viên tướng tầm thường không phải là những chiến lược hay chiến thuật mà là tầm nhìn của



ông ta – ông ta chỉ đơn giản nhìn vào cùng một vấn đề từ một góc độ khác. Thoát khỏi cái thông lọng quy ước, viên tướng tài ba tấn công theo chiến lược đúng đắn một cách rất tự nhiên.

Quân La Mã đã bị rối trí bởi thiên tài chiến lược của Hannibal. Họ sợ hãi ông đến mức những chiến lược duy nhất họ có thể sử dụng để chống lại ông đã bị trì hoãn và tránh né. Acipio Africanus chỉ đơn giản nhìn theo một cách khác. Ở mọi bước ngoặt, chàng không chỉ nhìn vào lực lượng của kẻ thù hay chỉ huy của nó, mà cả cái cột trụ hỗ trợ trên đó nó tồn tại – nơi dễ tổn thương trí mạng của nó. Chàng hiểu rằng sức mạnh quân đội được đặt không phải ở chính bản thân nó mà ở những nền tảng của nó, những thứ hỗ trợ nó và biến nó thành khả dĩ: tiền của, các nguồn tiếp tế, ý chí của công chúng, các nước đồng minh. Chàng đã tìm ra những cột trụ đó và dần dần xô đổ chúng.

Bước đầu tiên của Scipio là xem Tây Ban Nha, chứ không phải Ý, là trọng tâm của Hannibal. Trong phạm vi Tây Ban Nha, địa điểm chủ yếu là New Carthage. Chàng không đuổi theo các lực lượng La Mã mà đánh chiếm New Carthage và xoay ngược thế trận chiến tranh. Lúc này Hannibal, bị tước đi căn cứ quân sự trọng yếu và nguồn tiếp tế, đã phải dựa vào một nguồn hỗ trợ khác: chính Carthage, với tài sản và các nguồn lực của nó. Thế là Scipio đưa cuộc chiến sang châu Phi. Bị sụp bẫy ở Utica, chàng đã tìm hiểu xem cái gì đem đến sức mạnh cho kẻ thù trong tình thế này, và thấy rằng đó không phải là bản thân các lực lượng quân đội mà là vị trí của họ: chỉ việc đưa họ ra khỏi vị trí đó mà không lãng phí nhân mạng trong một trận đánh trực diện và điểm yếu của Carthage sẽ phơi bày. Bằng cách đốt cháy các doanh trại, Scipio đã đuổi được các lực lượng địch quân. Thế rồi thay vì tiến quân tới thành phố Carthage – một phần thưởng lấp lánh sẽ lôi cuốn nhiều viên tướng như một thời nam châm – chàng tấn công vào cái sẽ gây tổn thương nặng nề nhất cho nhà nước Carthage: khu vực những nông trại trù phú vốn là nguồn tài sản của nó. Cuối cùng, thay vì đuổi theo Hannibal, chàng buộc Hannibal phải đi theo chàng tới một khu vực ở giữa đất nước nơi ông ta bị tước hết các nguồn chi viện và hỗ trợ. Khi đó Scipio đã hoàn toàn phá vỡ thế cân bằng của quân Carthage, thất bại của họ ở Zama là điều dứt khoát.

Sức mạnh có tính nguy tạo. Nếu chúng ta hình dung kẻ thù như một võ sĩ quyền Anh, chúng ta có khuynh hướng tập trung vào quả đấm của anh ta. Nhưng anh ta dựa vào đôi chân của mình còn hơn là dựa vào quả đấm; khi chúng yếu, anh ta mất cân bằng và không thể né tránh đối thủ, anh ta sẽ kiệt sức với những cú so găng, những cú đấm dần dần mất đi sức mạnh cho tới khi anh bị hạ đo ván. Khi nhìn vào địch thủ, đừng để bị quẫn trí vì cú đấm của họ. Vướng vào bất kỳ cuộc so găng nào, trong cuộc đời hay trong chiến tranh, là đỉnh cao của sự ngu xuẩn và lãng phí. Sức mạnh dựa vào sự cân bằng và sự hỗ trợ; vì thế hãy nhìn xem cái gì giữ cho kẻ thù của bạn đứng vững, và hãy ghi nhớ cái giữ anh ta đứng vững cũng chính là cái có thể xô

ngã anh ta. Một cá nhân, giống như một quân đội, thường có được sức mạnh từ ba hay bốn nguồn cùng lúc: tiền của, sự nổi tiếng, những kỹ năng mưu mẹo, một lợi thế cụ thể nào đó. Hãy đốn ngã một thứ, anh ta sẽ phải dựa dẫm nhiều hơn vào những thứ kia; đốn ngã cả những thứ đó và anh ta sẽ thua cuộc. Hãy làm đôi chân của một võ sĩ quyền Anh yếu đi, anh ta sẽ loạng choạng, và khi anh ta lão đảo, phải hạ thủ không thương tiếc. Không có sức mạnh nào có thể đứng mà không có đôi chân.

*Khi cánh tên bị tháo ra khỏi mũi tên, ngay cả dù nó vẫn còn sắc nhọn, mũi tên khó mà cắm sâu.*

Chiến lược gia triều Minh Chieh Hsuan (đầu thế kỷ 17)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Việc tập trung vào khía cạnh vật chất của môi xung đột – lực lượng, công cụ, trang thiết bị – là lẽ tự nhiên trong chiến tranh. Ngay cả một chiến lược gia bậc thầy cũng có khuynh hướng nhìn trước tiên vào lực lượng quân đội, hỏa lực, tính cơ động, các lực lượng dự bị của kẻ thù. Chiến tranh là một công việc có tính bản năng, cảm giác, một đấu trường hiểm nguy về thể chất, và nó đòi hỏi nỗ lực lớn lao để vượt lên trên tầm mức này để đặt ra những câu hỏi khác: Điều gì khiến cho kẻ thù phải vận động? Cái gì đem tới cho nó động lực thúc đẩy và sức chịu đựng? Ai dẫn dắt các hành động của nó? Nguồn lực tiềm tàng của nó là gì?

*Dân Israel kêu cầu lên Chúa là Thiên Chúa của mình, họ nản lòng vì địch thủ bao vây họ, và họ không thể nào trốn thoát ra khỏi vòng vây. Tất cả các trại quân của Assyria, cả bộ binh, chiến xa và kỵ binh của chúng, bao vây họ ba mươi tư ngày. Các chum chứa nước của dân thành Bethulia cạn dần. Các giếng nước cạn hết, và không ngày nào họ được uống đủ cho đã khát, họ chỉ được uống có hạn. Các trẻ thơ của họ gục ngã: đàn bà và thanh niên khát nước ngất ngoài đường phố, ở các lối đi ra cổng thành; họ không còn sức kháng cự nữa. Sau khi Judith đã cầu nguyện cùng Thiên Chúa Israel, bà chỗi dậy gọi người đầy tớ gái, và xuống nhà là nơi bà mừng các ngày thứ bảy và các ngày lễ. Bà cởi áo nhậm, bỏ y phục quả phụ, tắm rửa, xức thuốc thơm quý, chải đầu, đội khăn và mặc y phục ngày lễ mà bà thường mặc khi chồng bà là ông Manasekh còn sống: bà đi dép, đeo kiếng, xuyên, nhẫn, hoa tai và tất cả các đồ trang sức của bà, bà trang điểm rất đẹp đẽ, quyến rũ mọi người trông thấy bà... Hai người đang đi trong thung lũng, gặp một đội quân tiền đồn của người Assyria, chúng chặn bà lại. Chúng giữ bà và hỏi: "Bà là ai? Ở đâu đến, đi đâu?" Bà đáp: "Tôi là người Do Thái, tôi bỏ dân tôi*

mà chạy trốn, vì họ sắp bị trao cho các ông làm cỏ. Tôi muốn gặp ngài Holofernes, đại tướng chỉ huy quân đội các ông, để báo cho ngài những tin tức chính xác; tôi sẽ chỉ cho ngài một con đường, đi qua đường ấy ngài sẽ làm chủ cả vùng núi, không mất một sinh mạng nào". Quân canh nghe bà nói và chú ý nhìn diện mạo bà – bà đứng trước mặt chúng như một kỳ công tuyệt đẹp – Chúng nói với bà: "Bà đã cứu sống được mình vì bà đã mau mắn đến gặp chúa chúng tôi. Bây giờ hãy đi đến lều của ngài. Một số người chúng tôi sẽ đưa bà đến gặp ngài. Khi đứng trước mặt ngài, bà đừng sợ, hãy báo cho ngài những điều bà vừa nói, và ngài sẽ trọng đãi bà... Những lời lẽ của bà Judith rất vừa lòng ông Holofernes và các tướng tá của ông, họ thán phục tài khôn ngoan của bà và nói rằng: "Trên khắp trần gian không có người đàn bà nào được như bà, vừa đẹp vừa thông minh"... Đến ngày thứ tư, ông Holofernes mở tiệc đãi các tướng tá của ông, không mời người nào khác. Ông bảo ông Bagoas là hoạn quan coi sóc mọi công việc của ông rằng: "Hãy đi mời người phụ nữ Do Thái đang ở trong nhà ông đến dự tiệc với chúng ta... "... Bà Judith nói với Bagoas: "Tôi là ai mà dám trái ý ngài? Tất cả mọi việc đẹp ý ngài, tôi xin mau mắn làm ngay, và đó là niềm vui của tôi cho đến chết"... Khi đã khuya, các tướng tá của ông vội vã ra về. Ông Bagoas ở ngoài đóng cửa lều trại, rồi ông cho các người ở đây lui ra. Họ đi ngủ, ai nấy đều mệt vì uống quá say. Chỉ có một mình bà Judith được ở lại trong lều với ông Holofernes đang say rượu nằm trong giường... Rồi bà tiến đến đầu giường ông Holofernes, bà rút grom của ông, lại gần giường, bà nắm tóc ông và cầu nguyện rằng: "Lạy Chúa là Thiên Chúa Israel, giờ đây xin Chúa ban sức mạnh cho tôi". Rồi bà lấy hết sức chém vào cổ hai nhát chặt được đầu ông. Bà hát xác ông ra khỏi giường, tháo màn. Một lúc sau bà đi ra và trao đầu ông Holofernes cho đầy tớ. Cô này bỏ đầu ấy vào túi thức ăn của bà... Vì không thấy động tĩnh, Bagoas hé cửa nhìn vào phòng ngủ, và thấy đại tướng đã mất đầu nằm chết sóng soài trên bậc giường. Ông thét lên khóc lóc rên rỉ kêu gào và xé áo mình. Ông vào lều bà Judith không thấy bà. Thế là ông chạy ra đoàn quân của mình mà kêu lên: "Phản bội! Bọn nô lệ gian dối! Mụ đàn bà Do Thái đã làm nhục cho nhà vua Nebuchadrezzar, đại tướng Holorernes đã mất đầu nằm sóng soài dưới đất!". Khi nghe những lời ấy, các thủ lĩnh quân đội Assyria xé áo mình, trong lòng đầy lo âu bối rối kêu la ầm ĩ khắp trại quân... Khi những người trong trại nghe biết tin này, ai nấy đều kinh khiếp hoảng hồn về việc mới xảy ra. Họ sợ hãi lo âu không thể ở lại cùng nhau được, ai nấy đều bỏ chạy hết, chúng đi khắp các nẻo đường, ngoài cánh đồng và trên miền núi... Bấy giờ dân Israel – tất cả những người có khả năng chiến đấu – xông ra đánh đuổi chúng... Dân Israel nghe biết tin ấy, mọi người đồng lòng cùng nhau đánh đuổi và tiêu diệt chúng đến

*tận thành Choba...*

**Judith – 7:19 – 15:7**

Phần đông mọi người thường xem chiến tranh như là một hoạt động riêng biệt không liên quan tới những lĩnh vực khác của đời sống con người. Nhưng trong thực tế chiến tranh là một hình thức của quyền lực – Carl von Clausewitz gọi nó là "chính trị bằng những phương tiện khác" – và mọi hình thức quyền lực đều có cùng những cấu trúc chủ yếu như nhau.

Điều dễ nhìn thấy nhất về quyền lực là sự biểu thị ngoại diện của nó, cái mà các chứng nhân nhìn và cảm thấy. Một lực lượng quân đội có tầm vóc, khí tài, những biểu lộ về kỷ luật, những chiến thuật công kích; những cá nhân có nhiều cách để biểu lộ vị thế và ảnh hưởng của họ. Chính bản chất của quyền lực thể hiện một vẻ ngoài mạnh mẽ, có vẻ răn đe dọa dẫm, hùng mạnh và dứt khoát. Nhưng sự biểu lộ bề ngoài này thường là cường điệu hóa và thậm chí có tính chất ngụy tạo, vì quyền lực không dám phơi bày ra các yếu điểm của nó. Và bên dưới sự phô trương là nguồn hỗ trợ mà quyền lực dựa vào – "trọng tâm" của nó. Cụm từ này là của Clausewitz, người đã nói thêm về nó như là "trục xoay của mọi quyền lực và chuyển động, trên đó mọi thứ dựa vào". Đây là một bộ phận [có chức năng] điều hành toàn thể, một loại thần kinh trung ương.

Tấn công vào trọng tâm này, hóa giải hay hủy diệt nó, là chiến lược tối thượng trong chiến tranh, vì không có nó toàn bộ cấu trúc sẽ sụp đổ. Kẻ thù có thể có nhiều tướng tài và quân đội hùng mạnh, như Hannibal và các lực lượng quân đội vô địch của ông ở Ý, nhưng không có trọng tâm, các lực lượng đó không thể hoạt động và không có sức mạnh hay sự cố kết. Tấn công vào trọng tâm có những hiệu quả tàn phá về tâm lý, đẩy kẻ thù khỏi thế cân bằng và tạo nên một sự hoảng loạn tràn lan. Nếu những vị tướng bảo thủ chỉ nhìn vào khía cạnh vật chất của địch quân, tập trung vào các yếu điểm và cố khai thác chúng, chiến lược gia tài ba nhìn ra phía sau và bên ngoài, tới hệ thống hỗ trợ. Trọng tâm của kẻ thù là nơi một vết thương sẽ làm cho anh ta đau đớn nhất, là điểm dễ tổn thương nhất của anh ta. Tấn công anh ta ở đó là cách tốt nhất để chấm dứt cuộc xung đột một cách dứt khoát và tiết kiệm.

Điều cơ bản là phân tích sức mạnh của kẻ thù để xác định trọng tâm của nó. Trong khi nhìn vào những trọng tâm đó, chủ yếu là không bị lạc lối bởi ngoại diện có tính đe dọa hay gây rối trí, không làm lẫn giữa ngoại diện với nguồn thúc đẩy của nó. Có lẽ bạn sẽ phải đi theo nhiều bước, từng bước một phát hiện ra nguồn sức mạnh tối thượng này, lột bỏ từng lớp vỏ của nó. Hãy nhớ rằng Scipio, kẻ đã nhìn thấy trước tiên rằng Hannibal dựa vào Tây Ban Nha, rồi Tây Ban Nha dựa vào Carthage, rồi Carthage lại dựa vào sự thịnh vượng vật chất của nó, mà bản thân sự thịnh vượng lại có những nguồn tiềm lực cụ thể. Hãy tấn công vào sự thịnh vượng của Carthage, như cuối cùng

Scipio đã làm, và toàn bộ mọi thứ sẽ sụp đổ rồi.

Để tìm ra trọng tâm của một nhóm, bạn phải thấu hiểu cấu trúc của nó và nền văn hóa mà bên trong đó nó vận hành. Nếu kẻ thù của bạn là những cá nhân, bạn phải thăm dò tâm lý của họ, tìm hiểu trọng tâm của họ, cơ cấu tư duy và các ưu tiên hàng đầu của họ.

Trong việc vạch ra một chiến lược để đánh bại Mỹ trong cuộc chiến tranh Việt Nam, Tướng Võ Nguyên Giáp đã xác định rằng trọng tâm thật sự trong chế độ dân chủ của Mỹ là sự ủng hộ về mặt chính trị của các công dân. Nhờ có sự ủng hộ đó – loại ủng hộ mà giới quân sự đã từng có trong Thế chiến II – đất nước này có thể tiến hành một cuộc chiến với hiệu quả tối cao. Tuy nhiên, không có sự ủng hộ đó, tác động sẽ vô cùng ảm đạm. Thông qua cuộc Tổng tấn công năm Mậu Thân (1968), Tướng Giáp đã có thể làm suy yếu sự ủng hộ của công chúng Mỹ đối với cuộc chiến. Ông đã thấu hiểu được nền văn hóa Mỹ và điều này cho phép ông nhắm tới một mục tiêu đúng đắn.

Càng tập trung hóa kẻ thù, đòn tấn công vào lãnh tụ hoặc chính thể của nó càng có tính tàn phá cao hơn. Hernán Cortés có thể chinh phục Mexico với một nhóm binh sĩ bằng cách bắt giữ Moctezuma, vua của người Aztec. Moctezuma là cái trục đề mọi thứ xoay quanh; không có ông ta, nền văn hóa Aztec nhanh chóng sụp đổ. Khi Napoleon xâm lược Nga năm 1812, ông đoán rằng bằng cách chiếm thủ đô Moscow, ông có thể buộc người Nga phải đầu hàng. Nhưng trọng tâm thật sự trong quốc gia độc tài này là Sa hoàng, người đã quyết tâm tiếp tục cuộc chiến. Việc Moscow bị mất chỉ nung nấu thêm sự phản kháng của ông ta.

Một kẻ thù tàn quyền hơn sẽ có nhiều trọng tâm cách biệt nhau. Yếu tố cơ bản ở đây là phá rối tổ chức của chúng bằng cách cắt đứt sự liên lạc giữa chúng. Đó là điều mà Tướng Douglas MacArthur đã làm trong chiến dịch lầy lừng của ông ở Thái Bình Dương trong Thế chiến II: ông bỏ qua một số đảo mà chỉ chiếm lấy những đảo chủ chốt, khiến quân Nhật phải dàn quân trên một khu vực rộng lớn và khiến họ không thể liên lạc với nhau. Việc cắt đứt các tuyến thông tin liên lạc của kẻ thù luôn là một sự khôn ngoan chiến lược; nếu các bộ phận không thể liên lạc với tổng thể, sự hỗn loạn sẽ phát sinh.

Trọng tâm của kẻ thù có thể là một thứ trừu tượng, chẳng hạn một phẩm chất, khái niệm, hay thái độ mà trên đó anh ta dựa vào: thanh danh, khả năng lừa lọc, khả năng hành động khó dự đoán của anh ta. Nhưng những sức mạnh này sẽ trở nên những điểm dễ tổn thương trọng yếu nếu bạn có thể làm cho chúng không còn hấp dẫn hoặc không thể sử dụng. Trong khi đánh nhau với người Scythian ở nơi hiện nay là Iran, một bộ lạc mà không ai có thể tìm ra cách đánh bại, Alexander Đại đế nhìn thấy trọng tâm là sự cơ động hoàn hảo trên lưng ngựa và phong cách chiến đấu linh hoạt đến gần như hỗn loạn của họ. Ông chỉ đơn giản bày mưu để hóa giải nguồn sức mạnh này bằng cách dẫn dụ họ tới một vùng đất bị bao bọc khép kín mà trong đó họ không

thể sử dụng kỹ binh và các chiến thuật tán loạn của mình. Ông đánh bại họ một cách dễ dàng.

Để tìm ra trọng tâm của kẻ thù, bạn phải xóa sạch khuynh hướng tư duy theo những điều kiện có tính quy ước của mình, hoặc sự giả đoán rằng trọng tâm của đối phương cũng giống như của mình. Khi Salvador Dali đến Mỹ vào năm 1940, dự định sẽ chinh phục đất nước này với tư cách một họa sĩ và tạo dựng cơ đồ, ông đã làm một bài toán thông minh. Trong thế giới nghệ thuật châu Âu, một họa sĩ phải chiến thắng những nhà phê bình và tạo dựng nên một tên tuổi "ngghiêm túc". Tuy nhiên, ở Mỹ, kiêu danh tiếng đó sẽ đẩy một họa sĩ vào một cái vòng nhỏ nhoi giới hạn. Trọng tâm thật sự là giới truyền thông Mỹ. Bằng cách tranh thủ các tờ báo, ông tìm được lối thâm nhập vào công chúng Mỹ, và công chúng Mỹ đã biến ông thành một ngôi sao.

Trong cuộc chiến giữa phe Cộng sản và phe Quốc dân để giành quyền kiểm soát Trung Quốc vào cuối thập niên 1920 và đầu thập niên 1930, phần lớn những người Cộng sản tập trung vào việc chiếm những thành phố, như người Bôn-sê-vích đã làm ở Nga. Nhưng Mao Trạch Đông, một người ngoài cuộc trong Đảng Cộng sản Trung Quốc giáo điều, đã có khả năng nhìn Trung Quốc với một con mắt rõ ràng và xem trọng tâm của Trung Quốc là lực lượng nông dân đông đảo của nó. Lôi kéo được họ về phía mình, ông tin tưởng, cuộc cách mạng không thể nào thất bại. Nhận thức duy nhất đó đã được chứng tỏ là yếu tố cơ bản cho sự thành công của phe Cộng sản. Đó chính là khả năng xác định trọng tâm.

Chúng ta thường che dấu các nguồn sức mạnh của mình khỏi tầm mắt, cái mà phần lớn mọi người xem là trọng tâm chỉ là lớp vỏ ngoài. Nhưng đôi khi một kẻ thù sẽ tiết lộ trọng tâm của anh ta thông qua cái mà anh ta bảo vệ nồng nhiệt nhất. Trong việc đưa cuộc Nội chiến vào Georgia, Tướng William Tecumseh Sherman đã phát hiện ra rằng miền Nam đặc biệt lo lắng bảo vệ Atlanta và các khu vực xung quanh nó. Đó là trọng tâm công nghiệp của miền Nam. Như Sherman, hãy tấn công cái mà kẻ thù trân quý nhất, hoặc đe dọa nó để khiến cho kẻ thù phải lệch hướng để tự vệ.

Trong bất kỳ nhóm nào, quyền lực và tầm ảnh hưởng tự nhiên sẽ rơi một nhóm người ở sau hậu trường. Loại người đó hoạt động tốt nhất khi nó không lộ ra dưới ánh sáng ban ngày. Khi bạn đã phát hiện ra nhóm giạt dây này, hãy đánh bại nó. Với tư cách một tổng thống trong Cuộc suy thoái, Franklin Roosevelt đối mặt với những nan đề từ nhiều phía đến mức ông khó mà biết phải tập trung nguồn năng lượng vào đâu. Cuối cùng, ông quyết định rằng yếu tố cơ bản để ban hành những cải cách của ông là chiến thắng Quốc hội. Khi đó trong phạm vi Quốc hội có những người cầm đầu cụ thể nắm giữ quyền lực thật sự. Ông tập trung vào việc tranh thủ và lôi kéo những kẻ cầm đầu này với sức hấp dẫn lớn lao của mình. Đó là một trong những bí mật của thành công của ông.

Cái cuối cùng dẫn dắt một nhóm là trung tâm điều hành và kiểm soát, bộ não vận hành xử lý thông tin và đưa ra những quyết định cơ bản. Cắt đứt chức năng của bộ não này sẽ gây nên sự trục trặc xuyên suốt lực lượng của kẻ thù. Ngay trước mỗi trận đánh, Alexander Đại đế thường nghiên cứu kỹ tổ chức của kẻ thù, xác định thật chính xác vị trí của cơ cấu mệnh lệnh, rồi hoặc là tấn công hoặc là cô lập nó, khiến cho bộ não không thể liên lạc với thân thể. Ngay cả trong một môn thể thao có tính thể chất như quyền Anh, Muhammad Ali, khi vạch ra chiến lược để đánh bại kẻ thù không đội trời chung Joe Frazier, cũng đã nhắm vào tâm trí của Joe, trọng tâm tối thượng của bất kỳ cá nhân nào. Trước mỗi trận đấu, Ali thường phân tích sâu Frazier, chọc tức ông ta bằng cách gọi ông ta là Chú Tom, một công cụ của giới truyền thông của người da trắng. Ông tiếp tục chửi bới không thương xót Frazier ngay trong trận đấu, trên võ đài. Frazier bị Ali ám ảnh, không thể nghĩ tới Ali mà Frazier không bưng bưng nổi giận. Việc kiểm soát tâm trí của Frazier là yếu tố chủ chốt để kiểm soát thân thể ông ta.

Trong bất kỳ tương tác nào với mọi người, bạn phải rèn luyện bản thân để tập trung vào sức mạnh, nguồn của quyền năng của họ và bất kỳ thứ gì đem lại cho họ sự hỗ trợ cơ bản nhất. Kiến thức này sẽ cung cấp cho bạn nhiều khả năng chọn lựa về chiến lược, nhiều góc độ để làm xuất phát điểm tấn công, làm xói mòn sức mạnh của họ một cách tinh vi hay thô thiển hơn là tấn công bằng cách đối đầu. Bạn không thể tạo nên cảm giác sợ hãi nào ở kẻ thù lớn hơn là việc họ không thể sử dụng sức mạnh của mình.

**Tư liệu:** Nguyên tắc đầu tiên là: chất liệu tối thượng của sức mạnh kẻ thù phải được truy tìm cho tới những nguồn tiềm lực tối thiểu, và nếu nó chỉ có một thì đó là điều lý tưởng. Sự tấn công vào những nguồn tiềm lực này phải được nén lại thành những hành động tối thiểu... Bằng cách thường xuyên tìm kiếm trọng tâm sức mạnh của kẻ thù, bằng cách thách thức tất cả để chiến thắng tất cả, người ta sẽ thật sự đánh bại kẻ thù.

Carl von Clausewitz, Về chiến tranh (1780-1831)

**Hình ảnh:** Bức tường. Đối thủ của bạn đứng sau một bức tường, nó bảo vệ họ khỏi những người lạ và những kẻ không mời mà đến. Đừng húc đầu bạn vào tường hoặc tìm cách bao vây nó; hãy tìm những cây cột và sự hỗ trợ làm cho nó đứng vững và tạo cho nó sức mạnh. Đào bên dưới bức tường, phá hoại những nền móng của nó cho tới khi nó tự sụp xuống.

## HOÁN VỊ

Mọi sinh vật đều có một trọng tâm. Ngay cả một nhóm có tính tản quyền nhất cũng phải liên lạc và dựa vào một hệ thống, và hệ thống đó dễ bị tổn

thường khi có sự tấn công. Không có trường hợp hoán vị nào cho nguyên tắc này.



## 17. ĐÁNH BẠI KẼ THÙ TỪNG PHẦN

### CHIẾN LƯỢC CHIA RẼ VÀ CHINH PHỤC

*Khi nhìn vào kẻ thù, bạn đừng để bị đe dọa bởi vẻ ngoài của họ. Thay vì thế, hãy nhìn vào từng bộ phận đã tạo nên tổng thể. Bằng cách tách rời những bộ phận, gieo mối bất đồng và chia rẽ từ bên trong, bạn có thể khiến cho ngay cả một kẻ thù ghê gớm nhất cũng phải yếu đi và bị tiêu diệt. Trong việc sắp đặt tấn công, hãy hoạt động bên trong tâm trí của họ để tạo nên mối xung đột nội bộ. Tìm kiếm những mối nối và đường dây liên kết, những thứ nối liền mọi người trong một nhóm hoặc nối liền một nhóm với một nhóm khác. Chia rẽ là yếu đi, và những mối nối là phần yếu nhất trong bất kì cấu trúc nào. Khi đối mặt với những khó khăn hoặc kẻ thù, hãy biến những vấn đề lớn thành những bộ phận nhỏ, có thể [khắc phục hoặc] đánh bại một cách hiển nhiên.*

*Tuy nhiên, có nhiều lần quân Pháp chạm trán không chỉ một mà hai hoặc cả một chuỗi lực lượng địch quân trong phạm vi khoảng cách cho phép các lực lượng này hỗ trợ lẫn nhau. Đối mặt với một tình thế khó khăn như thế, Napoleon thường vận dụng một hệ thống thứ hai trong hành binh – “chiến lược vị trí trung tâm”. Rất thường dưới những hoàn cảnh này quân Pháp thường thấy mình đang hoạt động ở một thế bất lợi về quân số chống lại sức mạnh tổng hợp của các đối thủ của họ, nhưng có thể tạo được một quân số lớn hơn để chống lại bất kì bộ phận nào trong lực lượng địch quân. Hệ thống đã được thiết kế để khai thác yếu tố thứ hai này đến mức tối đa. “Nghệ thuật cầm binh bao gồm, khi thật sự ít quân số hơn địch (trên tổng thể) lại thắng thế nó trên chiến địa”. Nói vắn tắt Napoleon đặt ra cho mình công việc cô lập một bộ phận của lực lượng của địch quân, tập trung một lực lượng mạnh hơn để đảm bảo đánh lại hoặc tiêu diệt nó nếu có thể, rồi quay sang với toàn lực tấn công vào lực lượng địch thứ hai; nghĩa là, thay vì một đòn quyết định đơn lẻ, ông hoạch định một loạt các đòn tấn công nhỏ hơn chống lại những lực lượng địch quân rải rác và tìm cách tiêu diệt chúng từng phần. Làm thế nào để thực hiện điều này? Một lần nữa, sự nối tiếp của các cuộc tấn công theo kiểu Napoleon hé lộ ra công thức. Trước hết, nhà vua sẽ tích lũy thông tin càng nhiều càng tốt về các lực lượng đang đối đầu với mình từ các tờ báo thu được, quân địch đào ngũ, và đặc biệt nhất là từ những dấu hiệu do trinh sát kỵ binh của mình mang về. Từ những dữ liệu như vậy, ông sẽ cẩn thận sắp đặt các bố trí đội hình đã biết của kẻ thù lên bản đồ và chọn một địa điểm nơi các ranh giới của lực lượng tương ứng*

đồng quy. Đây là “bản lề” hoặc “mối nối” của các bố trí chiến lược của kẻ thù, và là điểm dễ bị tổn thương để tấn công. Điểm đó sẽ được Napoleon chọn để thực hiện một cuộc tấn công chớp nhoáng đầu tiên, thường là chỉ một phần lực. Được che chở bởi kỵ binh, quân Pháp thường thực hiện một cuộc tấn công tập trung và áp xuống như sấm sét trên những đoàn quân nhỏ bảo vệ điểm trung tâm này. Lúc nào cũng vậy, cuộc công kích mở màn này sẽ thành công. Ngay khi quân Napoleon tập trung quân đội của mình tại điểm vừa chiếm được này, ông đã làm chủ được “vị trí trung tâm” – nghĩa là, ông đã chèn một cách thành công quân đội tập trung của mình giữa các lực lượng địch quân, đang lao đảo lui lại dưới tác động của đòn tấn công bất ngờ theo kiểu đó và làm tăng thêm khoảng cách giữa các lực lượng tương ứng. Điều này có nghĩa là chắc chắn kẻ địch sẽ hoạt động trên “những tuyến ngoại biên” (chẳng hạn, có những khoảng cách hành quân xa hơn từ một bên sườn này sang bên sườn kia) trong khi quân Pháp đã được bố trí tốt hơn có khoảng cách ngắn hơn để tiếp cận bất kì lực lượng địch quân nào.

**Những chiến dịch của Napoleon, Davic G. Chandler, 1996**

## VỊ TRÍ TRUNG TÂM

Một ngày đầu tháng 8 năm 490 Tr. CN., công dân thành Athens nghe tin đồn một hạm đội lớn của quân Ba Tư mới vừa đổ bộ ở phía bắc cách đó chừng 24 dặm, dọc theo dải đồng bằng duyên hải của Marathon. Một tâm trạng ám đạm nhanh chóng lan rộng. Mỗi người dân Athens đều biết rõ âm mưu của Ba Tư – chiếm thành phố của họ; hủy diệt nền dân chủ non trẻ và tái lập ngôi vua cho Hippias; một cựu vương bạo ngược; và bán nhiều công dân thành phố làm nô lệ. Khoảng tám năm trước đó, Athens đã cử một đội thuyền để hỗ trợ cho các thành phố ở Hy Lạp ở vùng Tiểu Á trong một cuộc khởi nghĩa chống lại Vua Darius của đế quốc Ba Tư. Người Athens đã giong buồm quay về quê hương sau vài trận đánh – họ sớm nhận thấy công việc này là vô vọng – nhưng họ đã tham gia vào vụ đốt cháy thành phố Sardis, một sự lảng nhục không thể tha thứ, và Darius muốn phục thù.

Tình thế nguy ngập của người Athens có vẻ như vô vọng. Quân Ba Tư đông vô kể, với khoảng 80 vạn quân, di chuyển bằng hàng trăm chiến thuyền; nó có một lực lượng kỵ binh xuất chúng và những cung thủ giỏi nhất trên thế giới. Trong khi đó, người Athens chỉ có khoảng 10 vạn quân bộ binh. Họ đã cử một người liên lạc chạy tới Sparta để khẩn cấp yêu cầu chi viện, nhưng dân Sparta đang đón mừng lễ hội trăng rằm và chiến đấu trong thời gian đó là một điều cấm kỵ. Họ sẽ cử những đoàn quân tới sớm nhất trong khả năng có thể, trong vòng một tuần – nhưng có lẽ đến lúc ấy đã quá muộn. Trong lúc đó, một nhóm người có thiện cảm với Ba Tư trong nội thành Athens –

phần lớn từ những gia đình giàu có – có ác cảm với nền dân chủ, trông ngóng sự trở lại của Hippias và đang làm hết khả năng của họ để gieo bất đồng và phân bội thành phố từ bên trong. Dân Athens không phải chỉ đánh nhau với quân Ba Tư mà còn bị chia rẽ thành nhiều bộ phận ngay trong số họ.

Những người lãnh đạo của thành phố Athens dân chủ tập hợp lại để thảo luận các giải pháp, nhưng tất cả đều có vẻ tệ hại. Đa số đề nghị tập trung các lực lượng Athens ở bên ngoài thành phố trong một hàng rào phòng thủ. Ở đó họ có thể chờ đợi để chiến đấu với quân Ba Tư trên địa hình mà họ biết rõ. Tuy nhiên, quân Ba Tư quá đông, có thể bao vây thành phố ở cả trên đất liền cũng như trên mặt biển, bóp nó chết nghẹt bằng một cuộc phong tỏa. Thế là Miltiades, một viên chỉ huy, đưa ra một đề xuất hoàn toàn khác biệt: ngay lập tức đưa toàn bộ lực lượng Athens tiến quân về hướng Marathon, tới một địa điểm nơi con đường tới Athens băng qua một con đèo nhỏ hẹp dọc theo bờ biển. Điều đó có thể khiến bản thân thành phố không có người bảo vệ; khi họ cố gắng chặn đứng quân Ba Tư tiến quân trên đất liền, nó có thể chuyển sang tấn công bằng đường biển. Nhưng Miltiades lý luận rằng việc chiếm lấy con đèo là con đường duy nhất để tránh bị bao vây. Ông ta đã chiến đấu với quân Ba Tư ở Tiểu Á và là chiến binh Athens giàu kinh nghiệm nhất. Những người chỉ huy đã bỏ phiếu chọn kế hoạch của ông.

Thế là 10 ngày sau đó, 10 vạn bộ binh Athens bắt đầu hành quân về hướng bắc, những người nô lệ mang vác các bộ giáp trụ nặng nề của họ, la và lừa chở thực phẩm. Khi họ tới con đèo nhìn xuống những cánh đồng cỏ của Marathon, trái tim họ chùng xuống: trong tầm mắt, dải đất dài đã phủ đầy những túp lều, ngựa và binh lính đến từ khắp nơi trên lãnh thổ Ba Tư. Những con thuyền đậu đông nghẹt bên bờ biển.

Trong nhiều ngày hai bên đều án binh bất động. Quân Athens không còn lựa chọn nào ngoài việc giữ vững vị trí của họ; không có kỵ binh và ít quân hơn một cách tuyệt vọng, làm sao họ có thể giao chiến ở Marathon? Nếu có thêm đủ thời gian, có lẽ quân Sparta sẽ tới chi viện. Nhưng còn quân Ba Tư, họ đợi chờ gì nữa?

Trước rạng sáng ngày 12/8, một số trinh sát Hy Lạp bề ngoài đang giúp việc cho quân Ba Tư luôn vào phía quân Athens và báo cáo những tin tức giật mình: dưới màn đêm, quân Ba Tư vừa gióng buồm hướng về vịnh Phaleron nằm ở phía ngoài Athens, mang theo phần lớn kỵ binh và để lại một lực lượng cầm quân khoảng 1, 5 vạn quân trên đồng cỏ Marathon. Họ sẽ đánh chiếm Athens từ hướng biển, rồi tiến quân về hướng bắc, nghiền nát quân đội Athens giữa hai gọng kìm lớn.

Trong số 11 viên chỉ huy của quân đội Athens, chỉ có mỗi Miltiades tỏ ra bình tĩnh, thậm chí còn thanh thản: đây là cơ hội của họ. Khi mặt trời sắp mọc ông đề nghị ngay lập tức tấn công vào quân Ba Tư ở Marathon. Một số

chỉ huy phản đối ý tưởng này: kẻ thù vẫn còn đông hơn, có một số kỵ binh và khá nhiều cung thủ. Tốt nhất là chờ quân Sparta chẳng bao lâu sẽ tới. Nhưng Miltiades phản biện rằng quân Ba Tư đã phân chia lực lượng của chúng. Ông đã đánh nhau với chúng trước kia và biết rằng bộ binh Hy Lạp có tinh thần và kỷ luật cao hơn. Quân Ba Tư ở Marathon lúc này chỉ đông hơn quân Hy Lạp chút ít; họ có thể chiến đấu và chiến thắng.

Trong lúc đó, ngay cả với gió thuận, những con thuyền Ba Tư phải mất 10 đến 12 giờ để vòng quanh bờ biển tới vịnh Phaleron. Khi đó họ cần có thêm thời gian để đổ bộ các đoàn quân và ngựa. Nếu quân Hy Lạp nhanh chóng đánh bại quân Ba Tư ở Marathon, họ sẽ có đủ thời gian để chạy về Athens và bảo vệ thành phố này ngay trong ngày đó. Nếu họ chọn việc chờ đợi, quân Sparta có thể không bao giờ tới, quân Ba Tư sẽ bao vây họ, và đáng ngại hơn những người có thiện cảm với quân Ba Tư trong nội thành ắt sẽ phản bội thành phố từ bên trong và mở cổng thành cho quân xâm lược. Vấn đề là bây giờ hoặc không bao giờ. Qua một cuộc bỏ phiếu với tỷ số 6/5, các viên chỉ huy quyết định tấn công vào rạng sáng.

Vào 9 giờ sáng, quân Athens bắt đầu xuất trận. Một cơn mưa tên từ các cung thủ của Ba Tư rớt xuống đầu họ, nhưng họ nhanh chóng tiếp cận kẻ thù đến mức lúc này trận đấu trở thành xáp lá cà. Và như Miltiades đã tiên đoán, trong cận chiến quân Athens chiếm phần hơn hẳn. Họ đẩy quân Ba Tư lùi vào những đầm lầy ở đầu phía bắc của đồng cỏ, và hàng ngàn quân địch đã chết chìm ở đó. Mặt nước đỏ ngầu như máu. Tới 9 giờ sáng, quân Athen đã kiểm soát được dải thảo nguyên, tổn thất không tới hai trăm binh sĩ.

Dù sĩ khí đang lên nhờ trận đánh, quân Athens lúc này chỉ có khoảng 7 giờ để vượt qua chặng đường 24 dặm quay lại Athens để kịp thời chặn đứng quân Ba Tư. Không có thời gian để nghỉ ngơi; họ chạy, hết khả năng mà đôi chân cho phép, vứt bỏ những bộ giáp trụ nặng nề, bị thôi thúc bởi ý nghĩ về những hiểm nguy rành rành đang đối mặt với gia đình và bạn bè thân quyến của mình. Vào 4 giờ chiều, người nhanh nhất trong số họ đã chạy tới một địa điểm nhìn xuống vịnh Phaleron. Số còn lại chẳng bao lâu cũng tới nơi. Chỉ trong vòng vài phút sau khi họ tới đó, hạm đội của Ba Tư đã chạy vào vịnh để nhìn thấy một cảnh tượng không vui: hàng ngàn chiến sĩ Athen, người đầy bụi đường và máu, đang đứng vai kề vai để chiến đấu chống việc đổ bộ. Quân Ba Tư thả neo trong vài giờ, rồi quay ra biển, trở lại quê nhà. Athens đã được an toàn.

### **Diễn dịch**

Chiến thắng ở Marathon và cuộc chạy đua tới Athens có lẽ là những khoảnh khắc có tính quyết định nhất trong lịch sử Hy Lạp. Nếu binh sĩ không đến kịp thời, quân Ba Tư hẳn đã đánh chiếm thành phố, và tất nhiên cả Hy Lạp, và sau đó họ có thể mở rộng ra khắp khu vực Địa Trung Hải, vì không có thế lực nào tồn tại ở thời đó có thể ngăn họ lại. Lịch sử có lẽ đã đổi khác.

Kế hoạch của Miltiades hữu hiệu bởi tầm mức hẹp nhất của vấn đề, nhưng nó cũng đã dựa vào các nguyên tắc công hiệu và không bị thời gian chi phối. Khi một kẻ thù hùng mạnh tấn công bạn bằng sức mạnh, đe dọa khả năng tiến tới của bạn và chiếm lấy thế chủ động, bạn phải hành động để kẻ thù phân tán lực lượng của nó và sau đó lần lượt đánh bại những lực lượng nhỏ này – “không còn manh giáp” như giới quân sự thường nói.

Yếu tố chủ chốt ở chiến lược của Miltiades là trực giác của ông để đưa trận chiến tới Marathon. Bằng cách bố trí quân ở con đèo dẫn tới Athens, ông đã chiếm lĩnh vị trí trung tâm trong cuộc chiến thay vì ngoại vi phía nam. Với toàn bộ lực lượng chiếm giữ con đèo, quân Ba Tư phải mất một thời gian đổ máu để có thể vượt qua, vì thế, họ đã quyết định phân tán lực lượng của mình trước khi quân chi viện của Sparta tới. Khi đã phân tán, và với lực lượng kỵ binh đã mỏng bớt, họ đánh mất lợi thế của mình và vị trí trung tâm mà từ đó họ có thể thống lĩnh cuộc chiến.

Đối với quân Athens, chiến đấu với lực lượng nhỏ hơn ở Marathon trước tiên là điều khẩn thiết. Khi làm xong điều đó, và đã chiếm lấy vị trí trung tâm, họ có con đường ngắn hơn để tiến về Athens, trong khi quân xâm lược phải đi vòng theo đường bờ biển. Tới Phaleron trước, quân Athens không cho phép địch đổ bộ lên bất kì vị trí nào. Quân Ba Tư có thể quay lại Marathon, nhưng sự xuất hiện của những chiến binh Athens thân mình vậy máu đến từ phía bắc đã báo cho họ biết rằng họ đã thua trận ở đó, và tinh thần của họ đã sụp đổ. Rút lui là chọn lựa duy nhất.

Có những lúc trong đời bạn phải đối mặt với một kẻ thù đầy thế lực – một đối thủ đang tìm cách phá hoại bạn, một loạt những nan đề dường như không thể khắc phục cùng lúc ập lên đầu bạn. Lẽ tự nhiên là bạn cảm thấy bị đe dọa trong những tình huống vốn có thể làm bạn tê liệt không làm được trò trống gì hoặc khiến bạn đợi chờ trong vô vọng rằng thời gian sẽ đem tới một giải pháp. Nhưng chiến tranh có một quy luật là bằng cách cho phép một lực lượng lớn đến gần bạn, với toàn bộ sức mạnh và sự thống nhất, bạn đã làm tăng lên những thứ chống lại bạn; một quân đội đông đảo và hùng mạnh trên bước tiến sẽ tạo nên một xung lực không thể nào chống nổi nếu cứ để mặc không kiểm soát nó. Bạn sẽ thấy mình nhanh chóng bị áp đảo. Việc làm khôn ngoan nhất là đánh liều một phen, gặp quân thù trước khi nó tới chỗ bạn, và cố bào mòn xung lực của nó bằng cách bắt buộc hoặc dụ dỗ cho nó phân tán lực lượng. Và cách tốt nhất để khiến cho kẻ thù phân tán là chiếm lấy vị trí trung tâm.

Hãy nghĩ về một trận đánh hay một sự xung đột như nó đang nằm trên một bàn cờ. Trung tâm của bàn cờ có thể mang tính chất vật chất – một địa điểm thật sự như Marathon-hoặc vi tế và có tính tâm lý hơn: những đòn bẫy quyền lực trong một nhóm, sự hỗ trợ của một đồng minh chủ chốt, một kẻ gây rối ở mắt bão. Hãy chiếm lấy trung tâm của bàn cờ và tự nhiên kẻ thù sẽ vỡ ra

thành từng phần, cố gắng tấn công bạn từ nhiều phía. Lúc này, những bộ phận nhỏ hơn này có thể bị đánh bại từng phần hoặc buộc phải chia ra nhỏ hơn. Và khi một cái gì lớn bị chia nhỏ ra, nó có xu hướng chia nhỏ hơn, để vỡ tan không còn gì nữa.

*Khi quân đội bạn giáp mặt với quân thù có vẻ hùng mạnh, hãy cố tấn công kẻ thù ở một điểm cụ thể. Nếu bạn thành công trong việc phá vỡ điểm cụ thể đó, rời khỏi nó và tấn công vào điểm khác, và cứ thế mà tiếp tục, như thể bạn đi xuống một con đường uốn lượn.*

Miyamoto Musashi (1584-1645)

## TẤN CÔNG VÀO NHỮNG MỐI NÓI

Khi còn trẻ, Samuel Adams (1722-1803) ở thành phố Boston thời thuộc địa đã có một ước mơ: anh tin rằng một ngày nào đó những thuộc địa châu Mỹ sẽ hoàn toàn độc lập với Anh Quốc và thiết lập một chính phủ dựa trên các tác phẩm của triết gia Anh John Locke. Theo Locke, một chính phủ phải phản ánh ý chí của các công dân; một chính phủ không thực hiện điều này sẽ đánh mất quyền tồn tại của nó. Adams thừa kế một nhà máy bia từ cha anh, nhưng anh không quan tâm tới việc làm ăn, và trong khi nhà máy bia đang có chiều hướng phá sản, anh dành thời gian để viết những bài báo về Locke và nhu cầu độc lập. Anh là một tác giả xuất sắc, đủ để các bài viết của anh được công bố, nhưng ít người quan tâm một cách nghiêm túc tới ý tưởng của anh: anh có vẻ huênh hoang, hơi xa rời thực tế. Trong mắt anh lóe lên một tia sáng ám ảnh khiến mọi người cho rằng anh là một gã lập dị. Vấn đề là mối liên hệ giữa Anh và Mỹ quá mạnh mẽ; những người thực dân có những nỗi bất bình, nhưng hầu như không có một lời hô hào đòi độc lập. Adams bắt đầu có cảm giác chán nản; sứ mệnh tự gánh vác của anh dường như vô vọng. Nước Anh rất cần tiền từ các thuộc địa, và năm 1765 họ thông qua Đạo luật Stamp để bắt kì một giấy tờ nào được hợp pháp, các ngành thương mại Mỹ phải mua và dán lên đó một con tem của triều đình Anh Quốc. Những người thực dân đang lao đao vì những khoản thuế mà họ phải đóng cho Anh; họ xem Đạo luật Tem như là một dạng thuế trá hình, và một vài tiếng nói bất bình đã cất lên trong những quán rượu thành phố. Ngay cả như thế, đối với phần đông vấn đề có vẻ nhỏ nhặt – nhưng Adams xem Đạo luật Tem là cơ hội mà anh đã chờ đợi bấy lâu. Nó đem lại cho anh một thứ hữu hình để tấn công, và anh phủ đầy những tờ báo trên khắp những thuộc địa bằng những bài xã luận, tất cả đều âm ỉ chống lại Đạo luật đó. Anh viết, không tham khảo ý của các thuộc địa, nước Anh đã ban hành một loại thuế mới, và loại thuế này, theo một cụm từ dễ nhớ, là đánh thuế mà không cần tuyên bố, bước đầu tiên dẫn đến sự chuyên chế.

Những bài xã luận này được viết rất khá và rất táo bạo với những lời chỉ trích đến mức nhiều người bắt đầu có những cái nhìn kỹ hơn vào Đạo luật Tem, và họ không thích cái mà họ thấy. Trước đó, Adams chưa hề tiến xa hơn việc viết lách, nhưng lúc bấy giờ, khi đã nhen lên một ngọn lửa bất bình, anh nhìn thấy sự khẩn thiết phải đẩy nó tiến xa hơn bằng hành động. Suốt nhiều năm, anh đã kết thân với nhiều người thuộc giai cấp công nhân mà xã hội thanh lịch xem là tầng lớp tiện dân – những công nhân khuôn vác ở bến tàu và những người tương tự; lúc này anh tập hợp họ lại trong một tổ chức gọi là Những người con của Tự do. Nhóm người này diễu hành qua những đường phố Boston, hét vang câu khẩu hiệu do Adams đề ra: “Tự do, sở hữu và không có tem!”. Họ đốt cháy hình nộm các nhân vật chính trị đã đề cao Đạo luật Tem. Họ phân phát những tờ truyền đơn chứa các luận điểm chống lại điều khoản của Adams. Họ cũng hành động đe dọa dẫm những nhà phân phối tem tương lai, đi xa tới mức phá hủy một trong những văn phòng của họ. Hành động càng có kịch tính, Adams càng được lòng công chúng, một công chúng mà anh đã tiêm nhiễm vào đó những lập luận chống lại đạo luật. Khi đã có xung lực, chàng trai Adams vốn chưa hề nao núng đã không dừng lại đó. Anh tổ chức một cuộc bãi công toàn quốc vào ngày điều khoản được đưa vào luật: các cửa tiệm đóng cửa, các tòa án trống trơn. Vì không có hoạt động kinh doanh nào diễn ra ở Massachusetts nên không có con tem nào được mua. Cuộc tẩy chay đã thành công rực rỡ.

Những bài xã luận của Adams, các cuộc biểu tình và cuộc tẩy chay tạo nên một tiếng vang ở Anh, và có những đại biểu Quốc hội đồng cảm với những người thực dân và lên tiếng phản đối Đạo luật Tem. Cuối cùng Vua George III thấy ngán ngẩm. Tháng 4/1766, điều luật này bị bãi bỏ. Người Mỹ đã nói kết với nhau ở lần phô diễn sức mạnh đầu tiên của mình. Tuy nhiên, người Anh thấy khó chịu với thất bại này, và vào năm sau đó họ lại lén lút đưa ra một loạt thuế gián tiếp gọi là Hệ thống Townshend.

Rõ ràng họ đã đánh giá quá thấp đối thủ của mình: Adams tiến tới chiến tranh. Như đã làm với Đạo luật Tem, anh viết vô số bài báo về bản chất các sắc thuế mà Anh đã cố che đậy, một lần nữa khuấy động sự giận dữ. Anh cũng tổ chức nhiều cuộc biểu tình thông qua Những người con của Tự do, lúc này có tính đe dọa và bạo động hơn bao giờ hết – trên thực tế, Anh buộc phải điều những đoàn quân tới Boston để gìn giữ hòa bình. Điều này chính là mục tiêu lâu nay của Adams; anh đã đẩy lên đỉnh điểm sự căng thẳng. Những cuộc chạm trán giữa Những người con của Tự do và các đội quân Anh đặt những người lính vào tình thế khó khăn, và cuối cùng một nhóm binh lính đã nổ súng vào đám đông, giết chết nhiều người Boston. Adams gọi đây là Vụ thảm sát Boston và truyền bá những ngôn từ dữ dội về nó khắp các thuộc địa.

Với dân chúng Boston lúc này đang bùng bùng lửa giận, Adams tổ chức một

cuộc tẩy chay khác: không một công dân nào của Massachusetts, ngay cả một cô gái điếm, bán bất cứ thứ gì cho những binh lính Anh. Không ai cho họ thuê chỗ ở. Mọi người tránh xa họ trên đường phố và các quán rượu; ngay cả việc tiếp xúc bằng mắt cũng bị lẩn tránh. Tất cả những điều này có một tác động to lớn về tinh thần đối với binh lính Anh. Cảm thấy bị cô lập và phản kháng, nhiều người trong số họ bắt đầu đào ngũ hoặc tìm cách để được đưa về nước.

Thông tin về những vấn đề ở Massachusetts lan rộng đến miền bắc và miền nam. Những người thực dân ở khắp nơi bắt đầu nói về những hành động của nước Anh ở Boston, việc sử dụng bạo lực, những sắc thuế trá hình và thái độ bẽ trên của nó. Thế rồi, vào năm 1773, Quốc hội thông qua Đạo luật Trà (Tea Act), trên bề mặt là một nỗ lực khá vô hại để giải quyết các vấn đề kinh tế của công ty Đông Ấn bằng cách cho nó được độc quyền bán trà ở các nước thuộc địa. Đạo luật cũng ban hành một sắc thuế không đáng kể, nhưng, ngay cả như thế, nó cũng khiến cho trà rẻ hơn ở các nước thuộc địa, vì những người thuộc tầng lớp trung lưu – những nhà nhập khẩu thuộc địa – bị hất cẳng ra khỏi cuộc chơi. Tuy nhiên, Đạo luật Trà có tính chất trá ngụy trong tác động của nó và gây rối loạn; và Adams xem đó là một cơ hội để áp dụng đòn kết liễu: nó sẽ hủy diệt nhiều nhà nhập khẩu trà thuộc địa, và nó còn bao gồm một khoản thuế ngụy trang, một hình thức khác của sự đánh thuế mà không cần tuyên bố. Trong việc trao đổi để có loại trà rẻ hơn, người Anh đang chế giễu nền dân chủ. Bằng những ngôn từ dữ dội hơn bao giờ hết, Adams bắt đầu tung ra những bài báo khoét sâu vào những vết thương cũ, từ Đạo luật Tem cho tới Cuộc thảm sát Boston.

Khi những con tàu của Công ty Đông Ấn cập bến cảng Boston vào cuối năm đó, Adams hợp lực tổ chức một cuộc tẩy chay toàn quốc trà của nó. Không một công nhân bến cảng nào chịu khuân vác các kiện trà, không nhà kho nào chịu chứa chúng. Thế rồi, một đêm giữa tháng 12, sau khi Adams tới dự một cuộc họp về Đạo luật Trà, một nhóm thành viên của Những người con của Tự do, ngụy trang thành người da đỏ Mohawk, sơn vằn vện lên thân người, v.v. – hét lên những tiếng hét xung trận, tấn công vào những cầu tàu, leo lên các boong tàu chở trà và phá hủy những kiện trà, tháo banh những thùng trà, và trút chúng xuống cảng, tất cả được làm với sự ồn ào dữ dội.

Hành động khiêu khích này, sau đó được gọi là Tiệc Trà Boston, là một bước ngoặt. Người Anh không thể khoan thứ nó và nhanh chóng đóng cửa cảng Boston và áp dụng thiết quân luật đối với Massachusetts. Giờ đây mọi ngõ vực đã tan biến: bị Adams dồn vào chân tường, người Anh đã hành động một cách chuyên quyền như anh đã tiên đoán. Sự có mặt nặng nề của quân đội ở Massachusetts có thể biết trước là không làm dân chúng hài lòng và chỉ trong vòng vài tháng đã nổ ra bạo lực; tháng 4/1775 binh lính Anh nổ súng vào dân quân Massachusetts ở Lexington. “Vụ nổ súng được toàn thế giới



nghe thấy” này trở thành tia lửa cho cuộc chiến tranh Adams đã hoạt động một cách cần mẫn để nhen lên từ hai bàn tay trắng.

### **Diễn dịch**

Trước năm 1765, Adams làm việc với niềm tin rằng những luận điểm hợp lý đã đủ để thuyết phục những người dân về lập trường đúng đắn của anh. Nhưng sau nhiều năm thất bại, anh đã đổi mặt với thực tế rằng những người thực dân đã có một mối gắn bó tình cảm sâu nặng với nước Anh, giống như con cái đối với cha mẹ. Sự tự do đối với họ ít có ý nghĩa hơn so với những điều khoản bảo vệ của nước Anh và cảm giác nằm trong một môi trường đầy đe dọa. Khi Adams nhận ra điều này, anh đã cải cách các mục tiêu của mình; thay vì thuyết giảng về sự độc lập và những ý tưởng của John Locke, anh bắt tay vào việc cắt đứt những mối ràng buộc của các nhà thực dân với nước Anh. Anh làm cho những đứa con bất tín vào cha mẹ, kẻ mà chúng nhận ra không phải là người bảo vệ mà là một ông chủ chuyên quyền bóc lột chúng vì lợi ích của mình. Mối liên hệ với nước Anh đã lỏng lẻo, các luận điểm về độc lập của Adams bắt đầu có tiếng vang. Giờ đây, những nhà thực dân bắt đầu tìm thấy những cảm giác về cá tính không phải đối với mẫu quốc Anh mà là đối với chính họ.

Khi đó, với chiến dịch Đạo luật Tem, Adams khám phá ra chiến lược, cây cầu nối giữa những ý tưởng của anh và thực tế. Các bài viết của anh lúc này hướng vào việc khuấy động sự tức giận. Những cuộc biểu tình mà anh tổ chức cũng được bố trí để kích lên sự giận dữ ở các tầng lớp trung lưu và thấp hơn, những thành tố chủ yếu của cuộc cách mạng trong tương lai. Việc sử dụng có tính cải cách các cuộc tẩy chay của Adams được xác định để khiêu khích người Anh và như họ tiến tới hành động khinh suất. Phản ứng bạo lực của họ tương phản rõ ràng với những phương pháp tương đối hòa bình của những tên thực dân, khiến cho họ có vẻ chuyên quyền như anh đã mô tả. Adams cũng hoạt động để khuấy động sự bất đồng giữa những người Anh. Đạo luật Tem và Trà thật ra khá là vật vãnh, nhưng Adams đã vận dụng chúng một cách đầy chiến lược để tạo nên sự phẫn nộ, biến chúng thành những cái nê chèn vào giữa hai bên.

**Thấu hiểu:** Những lập luận hợp lý chui vào lỗ tai này rồi lại chui ra lỗ tai kia. Không một ai thay đổi, bạn đang giảng đạo cho một kẻ cải đạo. Trong chiến tranh, để thu hút sự chú ý của mọi người và tác động tới họ, bạn phải cách ly họ khỏi bất kì điều gì ràng buộc họ với quá khứ, và khiến cho họ cưỡng lại sự thay đổi. Bạn phải nhận ra rằng những mối dây này nói chung không mang tính chất lý trí mà mang tính cảm xúc. Bằng cách thu hút các cảm xúc của mọi người, bạn có thể làm cho các mục tiêu của bạn nhìn vào quá khứ dưới một ánh sáng mới mẻ, như là một cái gì đó có tính chất độc đoán, đáng chán, xấu xa và vô đạo đức. Lúc bấy giờ bạn đã có chỗ trống để rót vào những ý tưởng mới, làm chuyển biến tầm nhìn của mọi người, giúp

họ phản ứng với một nhận thức mới về lợi ích bản thân, và gieo những hạt mầm cho một lập trường mới, một ràng buộc mới. Để làm cho mọi người đi theo bạn, hay tách họ ra khỏi quá khứ của họ. Khi bạn phóng to các mục tiêu của mình lên, hãy tìm xem điều gì đã nối kết họ với quá khứ, nguồn cội của sự cưỡng kháng lại cái mới của họ.

Một mối nối là phần yếu nhất trong bất kì cấu trúc nào. Hãy phá vỡ nó và bạn đã chia cắt mọi người về mặt nội tại, khiến cho họ dễ chịu tác động của sự đề xuất và thay đổi. Chia cắt tâm trí họ để chinh phục họ.

*Hãy làm cho kẻ thù tin rằng không có sự hỗ trợ... cắt đứt, tấn công bên sườn, vu hời, theo hàng ngàn cách để làm cho quân binh của anh ta tin rằng họ đã bị cô lập. Hãy cô lập theo cùng cách đó các phân đội, tiểu đoàn, lữ đoàn và sư đoàn của anh ta; và chiến thắng thuộc về bạn.*

Đại tá Ardant du picq (1821-1870)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Hàng ngàn năm trước, những tổ tiên nguyên thủy của chúng ta nghiêng theo những cảm giác về sự khiếm khuyết lớn lao và khả năng dễ bị tổn thương. Để tồn tại trong môi trường thù địch của thế giới nguyên sơ, các loài thú có tốc độ, răng nanh, móng vuốt và có bộ lông để chống lại mùa đông lạnh lẽo cùng những lợi thế khác về sức mạnh và khả năng tự vệ. Loài người không có thứ nào trong những thứ này; và ắt phải cảm thấy bị phơi trần và lẻ loi một cách khủng khiếp. Cách duy nhất để bù đắp cho khiếm khuyết đó là hình thành những nhóm. Các nhóm hay bộ lạc tạo nên một khả năng tự vệ chống lại những con thú săn mồi và hiệu quả cao hơn trong săn bắn. Trong nhóm có đủ người để theo dõi sau lưng bạn. Nhóm càng lớn, nó càng có khả năng cho phép các thành viên cải tiến phát minh vĩ đại của loài người – sự phân công lao động – và càng có nhiều cá thể khác nhau trong nhóm thoát khỏi những nhu cầu tồn tại trước mắt, họ càng có nhiều thời gian và năng lượng để cống hiến cho những công việc cao cấp hơn. Những vai trò khác nhau này có tính chất đồng hỗ trợ và củng cố, và kết quả là một mạng lưới rộng lớn trong sức mạnh của loài người.

### ***BA CON BÒ VÀ SƯ TỬ***

*Có ba con bò thường đi ăn cỏ với nhau. Một con sư tử đã bắt gặp chúng và muốn ăn thịt chúng, nhưng nó không bao giờ bắt được một con nào vì chúng luôn đi cùng nhau. Vì thế nó làm cho chúng chống đối lẫn nhau bằng những lời vu khống và tìm cách chia rẽ chúng, thế là chúng trở nên lẻ loi và bị sư tử lần lượt ăn thịt từng con.*

***Ngụ ngôn Aesop, thế kỉ 6 tr. CN***

Qua nhiều thế kỉ các nhóm trở nên lớn hơn và phức tạp hơn. Bằng cách học cách sống trong các thị trấn và cụm dân cư, người ta phát hiện ra rằng họ có thể thoát khỏi cảm giác về sự nguy hiểm và nhu cầu sắp tới. Việc sống với những người khác cũng đem lại nhiều khả năng bảo vệ về tâm lý tinh tế hơn. Đến lúc nào đó, con người bắt đầu quên đi nỗi sợ hãi đã khiến họ tạo thành những bộ lạc vào thủa ban đầu. Nhưng trong một loại nhóm – quân đội – nỗi sợ nguyên sơ đó vẫn còn mạnh mẽ như thường.

Kiểu hình chuẩn mực của việc tiến hành chiến tranh cổ đại là đánh nhau xáp lá cà, một tám kịch đáng sợ trong đó những cá thể lúc nào cũng phơi người ra trước cái chết đến từ mọi phía. Các viên chỉ huy quân đội hiểu rất sớm cách thành lập những đội hình cố kết và chặt chẽ. Tin chắc rằng đồng đội ở hai bên của mình sẽ không rút lui và bỏ mình lại, một người lính có thể chiến đấu với kẻ thù trước mặt với tinh thần và lòng tự tin cao hơn. Người La Mã đã mở rộng chiến lược này bằng cách đặt những chiến binh trẻ khỏe nhất ở hàng quân tiên phong, và những người còn lại khác ở giữa. Điều này có nghĩa là những chiến binh yếu kém nhất – những người có khuynh hướng sợ hãi nhất – được vây quanh bằng những người dũng cảm và vững vàng hơn, tạo cho họ một cảm giác mạnh mẽ về sự an toàn. Không có quân đội nào giao chiến với sự cố kết và lòng tự tin hơn những quân đoàn La Mã.

Trong việc nghiên cứu chiến tranh cổ đại, tác giả quân sự lớn thế kỷ 19, Đại tá Ardant du Picq đã lưu ý tới một hiện tượng đặc thù: trong một số trận đánh được ca tụng nhất (ví dụ chiến thắng của Hannibal với quân La Mã ở Cannae và cuimar Julius Caesar với Pompey ở Parsalus), sự tổn thất của mỗi bên không cân xứng một cách lạ lùng – chỉ vài trăm ở phía thắng trận, hàng ngàn hoặc hàng vạn ở phía bị tiêu diệt. Theo du Picq, điều đã xảy ra trong các trường hợp đó là thông qua chiến thuật, quân đội đạt thắng lợi cuối cùng đã gây bất ngờ cho kẻ thù và xẻ các tuyến của nó thành nhiều phần. Nhìn thấy hàng quân của mình bị phá vỡ, đánh mất cảm giác về sự vững chắc và hỗ trợ, và cảm thấy lẻ loi, những người lính kinh hoàng, vứt bỏ vũ khí và bỏ chạy – và một người lính quay lưng lại phía quân thù là một người lính dễ bị hạ sát. Hàng ngàn người đã bị giết theo cách đó. Như vậy, những chiến thắng vĩ đại này, chủ yếu là về mặt tâm lý cảm thấy bị tổn thương và thấy bị cô lập; ông đã khiến cho họ phản ứng thái quá và rút lui trong hỗn loạn: Những món bở dễ dàng xơi tái.

*Roosevelt không thích toàn tâm với bất kì cá nhân nào. Ông thích là trung tâm của sự chú ý và hành động, và hệ thống này làm cho ông trở thành tiêu điểm mà qua đó những tuyến hành động chủ yếu phát ra... Tuy nhiên, nguyên do chính đối với các phương pháp của Roosevelt liên quan đến một nỗ lực ngoạn trường để duy trì sự kiểm soát ngành hành pháp*

*trước mặt các lực lượng ly tâm của hệ thống chính trị Mỹ. Bằng cách thiết lập trong một cơ quan một trung tâm quyền lực phản công lại một trung tâm quyền lực khác, ông làm cho mỗi quan chức phụ thuộc nhiều hơn vào sự hỗ trợ của Nhà Trắng; kết quả là vị tổng thống trở thành đồng minh và đối tác cần thiết cho từng người. Ông kiểm chế mọi nỗ lực kết bè kết cánh với ông. Ông đang điều chỉnh phương thức chia và trị cũ kỹ theo mục đích của riêng mình...Kỹ thuật của ông là ngăn ngừa “bất kỳ một dây chuyền mệnh lệnh nào đưa ra những quyết định chính yếu mà không đương đầu với những cánh tay của văn phòng nhà nước và do vậy đưa các vấn đề này lên một mức độ công khai cao hơn.” Roosevelt giống như Stalin, là một nhà điều hành chính trị theo ý nghĩa rằng mỗi quan tâm trước nhất của ông là quyền lực – mặc dù cho những mục đích rất khác nhau.*

***Roosevelt: Sự tử và con cáo, James Macgregor Burns, 1956***

Hiện tượng này có tính phí thời gian: Người lính cảm thấy không còn sự hỗ trợ của mọi người xung quanh, bị đẩy vào một nỗi kinh hoàng nguyên sơ khủng khiếp. Anh ta sợ sẽ giáp mặt với cái chết một mình. Nhiều nhà quân sự lớn đã biến sự khiếp hãi này thành chiến lược. Thành Cát Tư hãn là một bậc thầy: sử dụng khả năng cơ động của kỵ binh Mông Cổ để cắt đứt các đường thông tin liên lạc của kẻ thù, ông sẽ cô lập những bộ phận của địch quân, làm cho họ thấy lẻ loi và không được bảo vệ. Ông cố tình khơi dậy sự kinh hoàng. Chiến lược chia rẽ và chinh phục cũng được Napoleon và các lực lượng quân du kích của Mao Trạch Đông sử dụng với hiệu quả lớn lao. Bản chất của chúng ta không thay đổi. Lấn khuất sâu trong ngay cả những kẻ văn minh nhất trong số chúng ta vẫn là nỗi sợ hãi cơ bản đối với sự lẻ loi, không ai hỗ trợ và đối đầu với nguy hiểm. Ngày nay mọi người sống phân tán hơn và xã hội ít cố kết hơn trước, nhưng điều đó chỉ làm tăng thêm nhu cầu thuộc về một nhóm, có một hệ thống đồng minh mạnh mẽ của chúng ta – để cảm thấy sự hỗ trợ và được bảo vệ về mọi phía. Mất đi cảm giác này chúng ta lại quay về với cảm giác kinh hoàng nguyên sơ về khả năng dễ bị làm hại của chúng ta. Chiến lược chia rẽ và chinh phục chưa bao giờ có hiệu quả cao như ngày nay: cắt rời mọi người khỏi nhóm của họ – làm cho họ cảm thấy bị xa cách, lẻ loi và không được bảo vệ – bạn sẽ làm họ yếu đi rất nhiều. Khoảnh khắc yếu ớt đó tạo cho bạn khả năng lớn lao để dồn họ vào chân tường, hoặc bằng cách dẫn dụ hoặc bằng cách khơi gợi sự sợ hãi và rút lui. Xuyên suốt thập niên 1960, một trong những thuộc hạ trung thành và được tin cậy nhất của Mao Trạch Đông là Lâm Bưu – bộ trưởng quốc phòng của ông. Không có ai ca tụng nhà lãnh tụ Trung Quốc này một cách thái quá hơn Lâm. Thế nhưng khoảng năm 1970, Mao đã ngờ rằng sự xu nịnh này là một thủ đoạn để che đậy những dự tính của ông ta: Lâm đang bày mưu tính kế để

là người kế vị của ông. Và cái làm cho Lâm đặc biệt trở nên nguy hiểm, với tư cách là bộ trưởng quốc phòng, ông ta đã hình thành được một hệ thống vây cánh đồng minh trong quân đội.

Mao bắt tay vào hành động một cách tinh vi. Trước công chúng, ông tiếp tục ủng hộ Lâm, như thể ông cũng xem người bộ trưởng này là kế vị của mình. Điều này xoa dịu sự cảnh giác của kẻ mưu mô. Tuy nhiên, cùng lúc đó, Mao cũng tấn công và giáng cấp một số người ủng hộ quan trọng của Lâm trong quân đội. Lâm là người khá cấp tiến, thiên về cánh tả trong phần lớn các vấn đề; Mao thôi thúc ông ta đề xuất một số ý tưởng cực đoan nhất về việc tái tổ chức quân đội, ngầm biết rằng những ý tưởng này nhất định sẽ bị bài bác. Sự ủng hộ Lâm ở những ngành cao cấp trong quân đội dần dần mỏng đi.

Cuối cùng Lâm nhận ra ý đồ thật sự của Mao, nhưng đã quá muộn. Ông ta đã mất đi cứ địa quyền lực của mình. Nản lòng và sợ hãi, ông ta mưu tính đến một cuộc binh biến, một hành động tuyệt vọng nằm gọn trong lòng bàn tay của Mao. Năm 1971, Lâm chết trong một tình huống tai nạn máy bay khả nghi.

Như Mao hiểu, trong những môi trường chính trị mọi người dựa vào những mối quan hệ kết nối của họ còn nhiều hơn là tài năng. Trong một thế giới như thế, một người đang xuống dốc trong sự nghiệp là kẻ ít ai muốn biết tới. Và những người cảm thấy bị cô lập thông thường sẽ phản ứng một cách thái quá và làm một điều gì đó tuyệt vọng – tất nhiên sẽ khiến cho họ càng bị cô lập hơn. Vì thế, Mao tạo ra một ấn tượng rằng Lâm đang đánh mất các quan hệ kết nối của mình. Nếu ông trực tiếp tấn công Lâm, ông hẳn đã sa lầy vào một cuộc chiến tồi tệ. Cách ly người bộ trưởng khỏi cứ địa quyền lực của ông ta, và trong tiến trình này khiến cho ông ta có vẻ như đang xuống dốc, sẽ có hiệu quả hơn rất nhiều.

Trước khi bạn tiến hành một cuộc tấn công trực diện vào kẻ thù, hãy luôn luôn khôn ngoan để trước hết là làm suy yếu họ bằng cách tạo nên một sự chia rẽ càng nhiều càng tốt trong nội bộ của họ. Một nơi tốt để đóng một con nêm là giữa giới lãnh đạo và quần chúng, dù là binh lính hay thường dân; những nhà lãnh đạo sẽ hoạt động yếu kém khi họ đánh mất sự hỗ trợ của công chúng. Vì thế, hãy làm sao để khiến cho họ có vẻ chuyên quyền hoặc khó gần. Hoặc lén lút chiếm lấy nền tảng của họ, như tổng thống phe Cộng hòa Richard Nixon đã làm vào năm 1972 bằng cách tranh thủ sự ủng hộ của những người lao động, vốn có truyền thống bầu cho phe Dân chủ: Ông đã phân rẽ cơ sở của phe Dân chủ. Hãy ghi nhớ: khi kẻ thù của bạn bắt đầu tan vỡ theo bất kỳ cách nào, sự đổ vỡ đó sẽ có khuynh hướng tìm lại xung lực. Sự chia rẽ thường dẫn tới nhiều chia rẽ hơn.

Năm 338 tr . CN., thành Rome đã đánh bại kẻ thù lớn nhất của nó vào thời đó, Liên minh Latin – một liên minh của các thành phố Ý đã được hình thành để ngăn chặn sự mở rộng của Rome. Tuy nhiên, với chiến thắng đó,

người La Mã đối mặt với một nan đề mới: làm cách nào để cai trị khu vực đó. Nếu họ tiêu diệt những thành viên của liên minh, họ sẽ để lại một quyền lực rỗng, và cuối con đường một kẻ thù khác sẽ nảy sinh và có thể là mối đe dọa lớn hơn. Nếu họ chỉ đơn giản nuốt trọn những thành phố của liên minh, họ sẽ làm loãng đi sức mạnh và thanh thế của thành Rome, tự tạo cho mình một khu vực quá rộng lớn để bảo vệ và kiểm soát.

Giải pháp của người La Mã đã đến với phương pháp mà sau đó họ gọi là *divide et impera* (chia và trị), và nó đã trở thành một chiến lược nhờ đó họ đã thống trị đế quốc của mình. Về cơ bản, họ phá vỡ liên minh nhưng không đối xử với tất cả các bộ phận của nó như nhau mà tạo nên một hệ thống trong đó một số thành phố được sáp nhập vào lãnh thổ La Mã và cư dân của chúng có đủ các đặc quyền như công dân La Mã; một số khác bị tước đi phần lớn lãnh thổ nhưng được ban cho sự độc lập gần như hoàn toàn; và số còn lại vẫn bị phá vỡ và bị thống trị nặng nề bởi những công dân La Mã. Không một thành phố đơn lẻ nào còn đủ thế lực để thách thức La Mã, và nó vẫn duy trì vị trí trung tâm. (Như tục ngữ nói, mọi con đường đều dẫn về La Mã).

Yếu tố cơ bản đối với hệ thống trên là nếu một thành phố độc lập tự chứng tỏ rằng nó khá trung thành với La Mã hoặc chiến đấu tốt vì La Mã, nó sẽ có cơ may được sáp nhập vào đế quốc. Những thành phố đơn lẻ lúc này thấy rằng họ quan tâm hơn việc có được sự ủng hộ của La Mã so với việc liên minh với nơi khác. Thành Rome đưa ra viễn cảnh về quyền lực, tài sản và sự bảo vệ, trong khi sự cách ly khỏi Rome là điều nguy hiểm. Và thế là những thành viên một thời kiêu hãnh của Liên minh Latin giờ đây cạnh tranh với nhau để có được sự chú ý của Rome.

Chia và trị là một chiến lược đầy sức mạnh để điều hành bất kì một nhóm nào. Nó dựa vào một nguyên tắc cơ bản: trong phạm vi bất kì một tổ chức nào, tự nhiên mọi người sẽ hình thành những nhóm nhỏ hơn dựa vào những lợi ích chung – một khát vọng nguyên thủy để tìm thấy sức mạnh ở số đông. Những nhóm nhỏ này tạo nên những cứ địa quyền lực mà nếu cứ để mặc hoặc không kiểm soát có thể đe dọa tới tổ chức với tư cách một tổng thể. Sự hình thành các phe phái có thể là mối đe dọa lớn nhất của một người lãnh đạo, vì đến lúc nào đó những phe phái này tự nhiên sẽ hoạt động để bảo vệ cho lợi ích riêng của chúng trước những lợi ích của các nhóm lớn hơn. Giải pháp là chia ra để trị. Để làm như thế trước hết bạn phải tự thiết lập bản thân như là trung tâm của quyền lực; các cá thể phải biết họ cần phải cạnh tranh để được sự công nhận của bạn. Làm cho người lãnh đạo hài lòng sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn là cố hình thành một cứ địa quyền lực trong phạm vi nhóm.

*Đừng nghĩ rằng thầy đến để đem bình an cho thế gian, mà là đem gươm giáo. Thầy sẽ đến để chia rẽ con trai với cha, con gái với mẹ, con dâu với mẹ chồng. Ai nảy sẽ thấy thù địch mình là người trong nhà. Ai yêu*

*cha mẹ hơn thầy thì không đáng làm môn đệ thầy, ai yêu con trai, con gái hơn thì không đáng làm môn đệ thầy. Ai không vác thập giá mình mà theo thầy cũng không đáng làm môn đệ thầy.*

**Matthew 10:34-38**

Khi Elizabeth I trở thành nữ hoàng, nước Anh là một quốc gia chia cắt. Những tàn dư của chế độ phong kiến tạo nên nhiều trung tâm thế lực tranh chấp lẫn nhau, và bản thân triều đình cũng đầy những phe cánh. Giải pháp của Elizabeth là làm cho giới quý tộc suy yếu đi bằng cách cố tình làm cho các gia tộc kinh chống lẫn nhau. Đồng thời, bà chiếm lĩnh vị trí trung tâm, biến bản thân thành một biểu tượng của chính nước Anh, một trục xoay mà quanh nó mọi thứ phải quay theo. Cũng vậy, ngay trong phạm vi triều đình, bà đảm bảo được rằng không một cá nhân nào – tất nhiên ngoại trừ chính bà – có được uy thế. Khi bà thấy rằng đầu tiên là Robert Dudley, và sau đó là Bá tước xứ Essex, tự tin là người được bà yêu thích nhất, bà nhanh chóng cắt đứt với họ.

Sự căm dỗ để duy trì một kẻ ưa thích nhất là điều có thể hiểu được nhưng nguy hiểm. Tốt hơn nên thay phiên các ngôi sao của bạn, thỉnh thoảng cho rơi đài một người nào đó. Đem tới cho mọi người những quan điểm khác nhau và động viên họ đấu tranh vì nó. Bạn có thể biện minh cho điều này như là một hình thức lành mạnh của sự dân chủ, nhưng hiệu quả là trong khi những người bên dưới bạn đấu tranh để được bạn cai trị

Đạo diễn Alfred Hitchcock đối mặt với kẻ thù từ mọi phía – các tác giả, những nhà thiết kế, diễn viên, nhà sản xuất, nhà tiếp thị – bất kỳ người nào cũng hoàn toàn có khả năng đặt bản ngã của họ lên trên chất lượng của cuốn phim. Những nhà biên kịch muốn thể hiện tài năng văn chương của họ, những diễn viên muốn trông như những ngôi sao, những nhà sản xuất và nhà tiếp thị muốn cuốn phim bán chạy – cả đoàn có những lợi ích tranh chấp với nhau. Giải pháp của Hitchcock, giống như của Elizabeth, là chiếm lấy vị trí trung tâm, trong một biển thể chia và trị khác. Vai trò được khắc họa một cách cẩn thận của ông như là một nhân vật nổi tiếng của công chúng là một phần của điều này: các chiến dịch quảng cáo phim của ông luôn luôn đề cao ông với tư cách là một phát ngôn viên, và ông tìm cách xuất hiện trong phần lớn những cuốn phim của mình, trở thành một nhân vật khôi hài dễ mến có thể nhận ra ngay lập tức. Ông đặt bản thân vào giữa mọi khía cạnh của việc sản xuất, từ viết kịch bản trước lúc bấm máy cho tới việc biên tập phim khi đã quay xong. Cùng lúc đó, ông giữ cho toàn bộ các bộ phận làm phim, ngay cả nhà sản xuất, có một chút tự do; thông tin về mọi chi tiết của cuốn phim đã nằm trong đầu ông, các hình vẽ và ghi chú của ông. Không ai có thể qua mặt được ông; mọi quyết định phải thông qua ông. Ví dụ, trước khi cuốn phim được bấm máy, Hitchcock thường vạch ra một cách chi tiết trang phục

của nhân vật nữ chính. Nếu nhà thiết kế trang phục muốn thay đổi bất cứ điều gì, bà ta phải thông qua ông hoặc bị bác bỏ ngay từ cấp dưới. Về bản chất, ông cũng giống như La Mã: mọi con đường đều dẫn tới Hitchcock.

Trong phạm vi nhóm của bạn, các phe phái có thể nảy sinh một cách tinh vi bởi chính thực tế rằng những chuyên gia ở từng lĩnh vực sẽ không nói cho bạn biết hết tất cả mọi thứ họ đang làm. Hãy ghi nhớ: họ chỉ nhìn thấy bức tranh nhỏ; bạn phải chịu trách nhiệm đối với toàn bộ việc sản xuất. Nếu bạn là người chỉ huy, bạn phải chiếm lấy vị trí trung tâm. Mọi thứ phải trôi chảy qua bạn. Nếu thông tin cần phải được chiếm giữ thì chính bạn là người phải thực hiện điều đó. Đó là chia và trị: nếu các bộ phận không thể có đủ mọi thông tin, họ sẽ phải tìm đến bạn để có nó. Như thế không phải bạn điều hành một cách vi mô mà bạn duy trì một sự kiểm soát đối với mọi điều chủ yếu và cô lập bất kì một cứ địa quyền lực cạnh tranh nào.

Xuyên suốt thập niên 1950 và 60, thiếu tướng Edward Lansdale được xem là chuyên gia hàng đầu của Mỹ trong chống chiến tranh du kích. Khi làm việc với Tổng thống Ramon Magsaysay của Philippines, ông đã vạch ra một kế hoạch đánh bại phong trào du kích Huk vào đầu thập niên 1950. Chống chiến tranh du kích đòi hỏi một bàn tay khéo léo, mang tính chính trị hơn là quân sự, và đối với Lansdale yếu tố chủ chốt để thành công là dập tắt sự tham nhũng của chính quyền và đưa mọi người tới gần chính quyền hơn thông qua nhiều chương trình phổ biến khác nhau. Điều đó chôn bỏ lí do của những cuộc nổi dậy, và chúng sẽ chết vì bị cô lập. Lansdale nghĩ rằng thật điên rồ khi tưởng tượng những nhóm phiến quân cánh tả có thể bị đánh bại bằng sức mạnh; trên thực tế, sức mạnh đang bị họ lợi dụng, đem tới cho họ một lý do mà họ có thể sử dụng để kêu gọi hỗ trợ. Đối với quân du kích, bị cô lập với nhân dân là cái chết.

Kiểm sĩ vĩ đại thế kỉ 17 của Nhật Miyamoto Musashi nhiều lần giáp mặt với những nhóm chiến binh quyết tâm hạ sát ông. Cảnh tượng về một nhóm người như thế có thể làm đa số mọi người khiếp sợ, hoặc ít ra cũng phải làm cho họ phải ngần ngừ – một khuyết điểm chết người ở một võ sĩ. Một khuynh hướng khác sẽ xỉ vả một cách thô bạo, cố giết càng nhiều kẻ tấn công càng tốt ngay lập tức, nhưng có nguy cơ đánh mất sự kiểm soát tình thế. Tuy nhiên, Musashi trên hết là một chiến lược gia, và ông giải quyết những tình thế lưỡng nan này theo cách hợp lí nhất có thể được. Ông sẽ chiếm một vị trí mà các đối thủ phải đến gần ông theo một đường thẳng hoặc một góc. Khi đó ông sẽ tập trung vào việc hạ sát người đầu tiên và di động nhanh chóng tới kẻ tiếp theo. Thay vì bị áp đảo hoặc phải cố gắng vất vả, ông phá vỡ nhóm người đó thành từng phần. Rồi khi vừa giết được người thứ nhất ông chuyển đến vị trí để giải quyết người thứ hai và không để tâm trí bị che mờ và rối rắm bởi những đối thủ khác đang chờ ông. Hiệu quả là ông có thể duy trì sự tập trung trong khi vẫn giữ cho các đối thủ của mình mất cân



bằng, vì khi ông tiến dọc xuống hàng người, họ sẽ trở thành kẻ bị đe dọa và trở nên bối rối.

Dù bạn bị vây quanh bởi nhiều vấn đề nhỏ hay một vấn đề trọng đại, hãy lấy Misashi làm kiểu mẫu cho tiến trình tinh thần của mình. Nếu bạn để cho sự phức tạp của tình thế làm bạn rối trí và trở nên do dự hoặc mẫn chửi mà không suy nghĩ, bạn sẽ đánh mất sự kiểm soát tinh thần và điều đó chỉ góp thêm xung lực cho sức mạnh tiêu cực đang ập vào bạn. Luôn luôn chia nhỏ vấn đề trước mắt, trước hết tự đặt mình vào một vị trí trung tâm, rồi tiến tới xuôi theo tuyến đó, lần lượt dứt điểm từng vấn đề của bạn. Thông thường nên khôn ngoan bắt đầu với vấn đề nhỏ nhất trong khi giữ môi nguy hiểm lớn nhất ở cuối đường. Việc giải quyết xong vấn đề đó sẽ giúp bạn tạo nên xung lực, cả về vật chất và tâm lý, để bạn có thể chế ngự tất cả các vấn đề còn lại.

Điều quan trọng nhất là di động nhanh chóng để chống lại kẻ thù, như quân Athens đã làm ở Marathon. Việc chờ đợi các khó khăn đến với bạn chỉ nhân chúng lên thêm nhiều lần và tạo cho chúng một xung lực chết người.

***Tư liệu:** Thời xưa, những kẻ được xem là xuất chúng trong việc sử dụng quân đội có khả năng ngăn chặn sự kết nối giữa tiền quân và hậu quân của kẻ thù; sự dựa dẫm vào nhau giữa lực lượng đông và lực lượng ít; sự cứu viện lẫn nhau giữa kẻ cao quý và ti tiện; sự tin cậy nhau giữa hàng quân trên và hàng quân dưới; các cánh quân bị tách rời nhau không thể dàn trận, và khi đã dàn trận lại trở nên rối loạn.*

Tôn Tử (thế kỉ 4 tr. CN.)

***Hình ảnh:** Cái gút. Nó lớn, thắt chặt một cách vô vọng và dường như không thể nào tháo gỡ được. Cái gút đó bao gồm hàng ngàn cái gút thắt nhỏ hơn, tất cả đều đan bện chặt vào nhau. Nếu để thời gian trôi qua, cái gút sẽ chỉ tồi tệ hơn. Thay vì cố gắng gỡ nó ở phía này hoặc phía khác, hãy rút kiếm và cắt nó làm đôi với một nhát kiếm. Khi đã tự cắt rời nó sẽ tự bung ra.*

## HOÁN VỊ

Việc phân tán các lực lượng của bạn như một cách thức để tạo nên tính cơ động có thể là một chiến lược hữu hiệu, như Napoleon đã chứng tỏ với hệ thống các quân đoàn linh hoạt của ông. Chúng giúp ông tấn công kẻ thù một cách bất ngờ từ nhiều góc độ khác nhau. Nhưng để hệ thống của mình hoạt động hiệu quả, Napoleon cần có sự kết hợp chính xác giữa các bộ phận và sự kiểm soát bao quát tất cả mọi chuyển động của chúng – và mục tiêu của ông là cuối cùng sẽ tập trung tất cả các bộ phận lại để tấn công một đòn chủ yếu. Trong tiến hành chiến tranh du kích, một viên chỉ huy sẽ phân tán các lực

lượng của mình để làm cho nó khó bị tấn công, nhưng điều này cũng đòi hỏi có sự kết hợp: một lực lượng du kích không thể thành công nếu các bộ phận không thể liên lạc với nhau được. Nói chung với bất kì sự phân tán nào với các lực lượng của bạn phải có tính tạm thời, có tính chiến lược và có sự kiểm soát.

### ***ĐÁM CON TRAI CỦA NGƯỜI THỢ CÀY***

*Đám con trai của một người thợ cày luôn cãi cọ nhau. Ông rầy la chúng một cách vô ích – những lời lẽ của ông chẳng thay đổi được gì. Vì thế, ông quyết định dạy cho chúng một bài học thực tế. Ông bắt chúng mang về cho mình một gánh củi. Khi chúng vừa làm xong việc này ông đưa cho mỗi đứa một bó củi và bảo chúng bẻ làm đôi. Nhưng dù cố hết sức, đám con của ông cũng không thể làm được việc đó. Thế là người thợ cày tháo bó củi ra và bẻ lần lượt từng que củi. Lần này chúng bị bẻ gãy một cách dễ dàng. “Thế đấy!”, người cha nói, “các con cũng vậy, con của ta, nếu các con gắn bó với nhau, các con sẽ không thể bị kẻ thù xâm hại. Nhưng nếu chia rẽ, các con sẽ dễ dàng bị đánh bại.”*

***Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 Tr. CN***

Trong khi tấn công một nhóm để gieo sự chia rẽ, hãy cẩn thận rằng đòn của bạn không được mạnh quá, vì nó có thể phản tác dụng, khiến cho mọi người hợp nhất lại trong những lúc gặp nguy hiểm lớn. Đó chính là tính toán sai lầm của Hittle trong cuộc đột kích chớp nhoáng London, chiến dịch tấn công nhằm đẩy Anh ra khỏi Thế chiến II của ông. Có mục đích là làm mất tinh thần công chúng Anh, cuộc tấn công này chỉ làm cho họ thêm quyết tâm: họ sẵn sàng chịu đựng mọi nguy hiểm ngắn ngủi này để đánh bại ông vào phút cuối. Tác động ngược này là một phần của sự tàn bạo của Hittle, một phần là hiện tượng một nền văn hóa sẵn sàng gánh chịu vì sự tốt đẹp lớn hơn.

Cuối cùng trong một thế giới chia rẽ sức mạnh sẽ đến từ việc giữ cho chính bạn hợp nhất và cố kết, giữ cho tâm trí bạn minh bạch và tập trung vào các mục tiêu. Cách tốt nhất để duy trì sự thống nhất dường như là việc tạo nên nhiệt tình và tinh thần cao độ, nhưng trong khi nhiệt tình là quan trọng, đến lúc nào đó nó sẽ lụi tàn, và nếu bạn cứ dựa dẫm vào nó, bạn sẽ thất bại. Phòng thủ hơn nữa để chống lại những sức mạnh phân tán là kiến thức và tư duy chiến lược. Không một quân đội hoặc một nhóm nào có thể bị chia rẽ nếu nó nhận thức được các dự tính của kẻ thù và có một phản ứng thông minh. Như Samuel Adams đã phát hiện, chiến lược là thanh kiếm và tấm khiên có thể dựa vào duy nhất của bạn.



# 18. CHUYỂN HƯỚNG VÀ TẤN CÔNG VÀO HÔNG ĐỐI THỦ

## CHUYỂN HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

*Khi tấn công mọi người một cách trực tiếp, bạn làm cho sự cường kháng của họ thêm cứng rắn và công việc của bạn thêm vất vả. Có một phương pháp tốt hơn: gây chú ý ở phía trước mặt đối thủ, rồi tấn công vào bên hông của họ, nơi họ ít chờ đợi nhất. Bằng cách tấn công vào chỗ mềm yếu và không được bảo vệ của họ, bạn gây nên một cú sốc, một khoảnh khắc yếu điểm để bạn khai thác. Hãy như mọi người khiến họ phải di chuyển một cách mất thăng bằng, để lộ nhược điểm của họ, rồi châm lửa từ bên hông họ. Cách thức duy nhất để làm cho các đối thủ cứng cỏi phải chuyển động là tiếp cận họ một cách gián tiếp.*

*Trong khi đó Napoleon đã chuẩn bị để “đập trứng làm món omelettes” như lời von Clausewitz, luôn nghĩ cách giành thắng lợi với phí tổn tối thiểu về nhân lực và nỗ lực. Do vậy, ông không thích tiến quân trực diện với kẻ thù, giao chiến trên đất mà họ đã chọn, vì những trận đánh như thế chắc chắn sẽ có nhiều tổn thất và hiếm khi là trận quyết định cuối cùng. Thay vì thế, bất cứ khi nào có thể, sau khi chọc thủng tiền phương của địch bằng một cuộc tấn công nghi binh, ông đưa lực lượng chủ lực theo con đường an toàn nhanh chóng nhất được che bởi bức màn kỵ binh và các chướng ngại vật tự nhiên, di chuyển đến bên sườn hoặc phía cuối đội hình của địch. Khi đã tới nơi, ông chiếm lĩnh một vật cản tự nhiên hoặc một “tám màn chiến lược” (thường là một con sông hoặc một dãy núi), ra lệnh khóa chặt mọi con đường băng qua đó, cô lập địch khỏi những kho tiếp vận và giảm thiểu các cơ hội chi viện của y. Sau đó, Napoleon không ngừng tiến quân, chỉ cho kẻ thù có hai khả năng chọn lựa: chiến đấu để sống sót trên địa hình không phải do mình chọn, hoặc phải đầu hàng. Quân thù vừa kinh ngạc vừa mất tinh thần bởi sự xuất hiện đột ngột của đối thủ ở ngay cuối đội hình, cắt đứt các tuyến thông tin liên lạc của nó.*

***Những chiến dịch của Napoleon, David G. Chandler, 1966***

## CHUYỂN SANG BÊN SƯỜN

Năm 1793, Louis XIV và vợ ông, Marie Antoinette, vua và hoàng hậu Pháp, bị chém đầu theo lệnh của chính quyền mới tiếp vị sau Cách mạng Pháp. Marie Antoinette là con gái của Maria Theresa, nữ hoàng Áo, và cái chết của

bà đã biến Áo thành kẻ thù không đội trời chung với Pháp. Đầu năm 1796, họ chuẩn bị xâm lược nước Pháp từ miền bắc Ý, vào thời điểm đó là thuộc địa của Áo.

Tháng 4 năm ấy, Napoleon, 26 tuổi, được giao quyền chỉ huy quân đội Pháp ở Ý và phụ trách một sứ mệnh đơn giản: ngăn các lực lượng Áo tràn vào Pháp. Dưới quyền Napoleon, lần đầu tiên kể từ Cách mạng, quân Pháp không những có thể giữ vững một vị trí phòng thủ mà còn tiếp tục tự vệ một cách vững chắc, đẩy dần quân Áo về phía đông. Bị gây sốc bởi quân cách mạng, rõ ràng nó đã bẽ mặt vì bị đánh bại bởi một viên tướng vô danh ngay trong chiến dịch đầu tiên, suốt sáu tháng Áo cử nhiều lực lượng tấn công Napoleon, nhưng ông đã buộc từng đội quân phải thoái lui vào những cánh rừng ở Mantua, cho tới khi cuối cùng nơi này đầy nghẹt những binh lính Áo. Để lại một lực lượng cầm chân quân Áo, Napoleon thiết lập căn cứ ở phía bắc, trong thành phố then chốt Verona. Nếu quân Áo muốn thắng, họ phải đẩy ông ra khỏi Verona và giải thoát cho các binh lính đói khát đang mắc bẫy ở Manua. Và họ đã cạn thời gian.

Tháng 10/1796, Nam tước Joseph d'Alvintzi được giao quyền chỉ huy khoảng 5 vạn quân Áo để thực hiện nhiệm vụ khẩn cấp đánh đuổi quân Pháp ra khỏi Verona. Là một chỉ huy giàu kinh nghiệm và một chiến lược gia thông minh, d'Alvintzi nghiên cứu chiến dịch Ý của Napoleon một cách cẩn thận và cảm thấy nể phục kẻ thù của ông. Để đánh bại viên tướng trẻ xuất chúng này, quân Áo phải linh động hơn nữa, và d'Alvintzi nghĩ ông đã có giải pháp: ông sẽ chia quân của mình thành hai phân đội, một dưới quyền của ông, phân đội kia dưới quyền của tướng Nga Paul Davidovich. Hai phân đội sẽ tách rời nhau và tiến về Nam, đồng quy ở Verona. Đồng thời, d'Alvintzi tiến hành một chiến dịch nghi binh để khiến cho Napoleon nghĩ rằng lực lượng của Davidovich nhỏ bé (thực tế nó có 18.000 quân) và chỉ là một lực lượng bảo vệ cho các tuyến thông tin của Áo. Nếu Napoleon đánh giá quá thấp Davidovich, viên tướng Nga này sẽ ít gặp trở kháng hơn và con đường tới Verona của ông sẽ êm xuôi. Kế hoạch của d'Alvintzi là gài Napoleon vào giữa hai gọng kìm của hai lực lượng.

Quân Áo tiến vào Bắc Ý vào đầu tháng 11. Với sự vui mừng của d'Alvintzi, Napoleon dường như đã mắc mưu của họ; ông ta điều một lực lượng tương đối nhỏ chống với Davidovich. Ngay lập tức viên tướng Nga tặng cho quân Pháp ở Ý một trận thua thật sự đầu tiên và bắt đầu tiến về Verona. Trong lúc đó d'Alvintzi cũng tiến quân tới một điểm không xa Verona lắm và sẵn sàng tấn công vào thành phố từ hướng đông. Khi nghiên cứu kỹ bản đồ, d'Alvintzi vui mừng với kế hoạch của mình. Nếu Napoleon điều nhiều quân hơn để ngăn Davidovich, ông ta sẽ làm quân ở Verona suy yếu không đủ sức chống trả quân của d'Alvintzi. Nếu ông ta cố ngăn d'Alvintzi tiến vào từ phía đông, ông ta sẽ yếu đi trước Davidovich. Nếu ông ta điều chi viện từ

các cánh quân ở Manua, 2 vạn quân đang mắc bẫy ở đó sẽ thoát ra và họ sẽ tấn công từ phía nam. D'Alvintzi cũng biết rằng quân của Napoleon đã kiệt sức và đói. Chiến đấu suốt 6 tháng trời không nghỉ ngơi, họ đang ở thời điểm rã rời. Ngay cả một thiên tài trẻ tuổi như Napoleon cũng không thể thoát khỏi cái bẫy này.

Một vài hôm sau, d'Alvintzi tiến quân tới làng Caldiero, ở ngoại vi Verona. Ở đó ông đánh bại một cánh quân Pháp khác được cử ra để ngăn chặn ông. Sau một loạt thắng lợi, lúc này Napoleon đã thua hai trận liên tiếp; hẳn là ông ta bắt đầu dao động.

Khi d'Alvintzi chuẩn bị cho cú nện cuối cùng của mình vào Verona, ông nhận được một tin bất ngờ: ngược với mọi dự đoán, thực sự Napoleon đã phân tán lực lượng ở Verona, nhưng thay vì điều nhiều bộ phận của nó để chống trả d'Alvintzi hoặc Davidovich, ông ta đã tiến quân với một lực lượng đáng kể về đầu đó ở hướng đông nam. Ngày kế tiếp lực lượng này xuất hiện ở bên ngoài thị trấn Arcola. Nếu quân Pháp vượt sông Arcola và tiến thêm vài dặm lên phía bắc, họ sẽ trực tiếp cắt ngang qua tuyến thông tin và đường thoái lui của d'Alvintzi, và họ có thể chiếm lấy các kho tiếp vận của ông ở Villa Nova. Có lực lượng Pháp đông đảo này ở sau lưng là điều rất đáng ngại, d'Alvintzi buộc phải rút ngay khỏi Verona và vội vã tiến quân về hướng đông.

Ông đã thoái lui đúng lúc và có thể ngăn cản quân Pháp trước khi họ có thể vượt sông và tấn công Villa Nova. Trong nhiều ngày hai lực lượng đánh nhau dữ dội để giành quyền kiểm soát chiếc cầu ở Arcola. Bản thân Napoleon chỉ huy nhiều cuộc tấn công và đã suýt chết. Một phần của các cánh quân đang vây hãm Manua đã tiến lên phía bắc để chi viện cho quân Pháp ở Arcola, quân của d'Alvintzi co cụm lại, và trận chiến lâm vào thế bí.

Vào ngày thứ ba, binh lính của d'Alvintzi – các tuyến của họ đã mỏng đi bởi sự tấn công của quân Pháp – đang chuẩn bị cho một trận đánh khác để chiếm chiếc cầu thì đột nhiên họ nghe thấy tiếng kèn vang dội từ bên sườn phía nam của mình. Một lực lượng quân Pháp bằng cách nào đó đã vượt sông ở mạn dưới chiếc cầu và đang tiến tới sườn của quân Áo ở Arcola. Tiếng kèn đồng nhanh chóng bị thay thế bởi những tiếng la hét và tiếng đạn bay veo veo. Sự xuất hiện đột ngột của quân Pháp ở cạnh sườn là quá nhiều đối với đoàn quân Áo đã kiệt quệ; không chờ xem quân địch đông hay ít, họ kinh hoàng bỏ chạy khỏi trận địa. Quân Pháp tràn qua sông. D'Alvintzi cố hết sức tập hợp binh sĩ của mình lại và dẫn họ về hướng đông an toàn. Nhưng trận chiến ở Verona đã thất bại, và với nó, kết thúc bi thảm của Manua đã được ấn định.

Bằng cách nào đó, Napoleon đã chuyển bại thành thắng. Trận đánh ở Arcola càng nâng cao truyền thuyết về sự vô địch của ông.

Lúc này vấn đề chủ yếu là xác định thời điểm đúng để lực lượng bao vây bộc lộ vị trí gây rối của nó ở bên sườn kẻ thù. Để đạt hiệu quả tối đa, quan trọng là điều này không nên xảy ra trước khi kẻ thù đã đưa tất cả hoặc phần lớn các lực lượng dự bị vào trận chiến ở phía trước mặt, và nhu cầu định thời điểm chính xác cho cuộc tấn công đòi hỏi sự xét đoán cao nhất của Napoleon và những phụ tá chủ chốt của ông. Nhà vua phải xác định thời điểm khi toàn bộ các cánh quân thù đã thật sự được đưa ra phía trước (và với những đám mây tạo thành từ khói thuốc súng mịn mù trên trận địa đây không phải là chuyện dễ); những viên phụ tá chịu trách nhiệm duy trì các lực lượng nôn nao “đầy hăm hở” của họ để tránh bất kỳ một cuộc tấn công chưa chín muồi nào làm lộ ra sự có mặt của họ. Thế rồi, khi thời điểm chính xác đến, Napoleon ra dấu... Và cuộc *attaque débordant* [tấn công bọc sườn] thật sự bắt đầu. Tiếng gầm đại bác từ phía bên sườn sẽ làm cho kẻ thù ngoài nhìn lo lắng, và ngay sau đó những chiếc ống nhòm của ban tham mưu địch quân có thể phát hiện một đường bụi và khói đang chầm chậm bò tới gần sườn hoặc phía sau của họ. Mối đe dọa tới tuyến thông tin liên lạc và rút lui này không thể làm ngơ được. Trên lý thuyết, lúc này viên tướng địch có thể làm theo một trong hai cách (nhưng trên thực tế chỉ có một). Hoặc ông ta ra lệnh rút lui ngay lập tức để thoát khỏi cái bẫy trước khi nó khép lại phía sau lực lượng của mình (dù nói chung điều này không thể kể tới vì Napoleon dĩ nhiên đã tiến hành một cuộc tấn công tổng lực vào toàn tuyến quân thù cùng lúc bộc lộ lực lượng bọc sườn của ông và do vậy ghim chặt kẻ thù hơn vào mảnh đất mà ông đang giữ); hoặc ông ta sẽ buộc phải tìm ra những cánh quân từ đâu đó để hình thành một tuyến mới vuông góc với vị trí chính của mình để đối mặt với cuộc tấn công mới và bảo vệ phía bên hông của mình. Vì tất cả mọi lực lượng dự bị (một cách lý tưởng) đã được đưa vào trận đánh, điều này chỉ có thể nhanh chóng và dễ dàng có hiệu quả bằng cách cố tình làm suy yếu những bộ phận gần mối đe dọa mới nhất. Sự việc tuyến trước mặt địch quân bị mỏng dần này là cái mà Napoleon gọi là “Sự kiện” – và dĩ nhiên chính xác là cái mà ông đã trù liệu sẽ xảy ra. Bức màn che trên hành động đầu tiên lúc này rơi xuống; kẻ thù đã phản ứng theo mong đợi; sự cố kết của tuyến quân đã bị phá hủy, sự cân bằng cuối cùng đã sụp đổ. Lúc này những điều đó đã thật sự đảm bảo cho một thắng lợi cuối cùng.

**Những chiến dịch của Napoleon, David G. Chandler, 1966**

### **Diễn dịch**

Napoleon không phải là phù thủy, và trận đánh bại quân Áo ở Ý của ông có tính chất nghi binh đơn giản. Đương đầu với hai lực lượng đồng quy về mình, ông tính toán rằng d'Alvintzi là mối nguy hiểm rõ ràng hơn. Trận

đánh chiếm Caldiero đã động viên quân Áo nghĩ rằng có thể bảo vệ Verona thông qua đường đầu trục diện. Nhưng thay vì thế, Napoleon đã phân tán lực lượng của ông và điều một bộ phận lớn đe dọa kho tiếp vận cùng các tuyến thông tin và rút lui của quân Áo. Nếu d'Alvintzi làm ngơ mối đe dọa và tiến tới Verona, ông ta sẽ rời xa địa bàn chủ yếu của chỉ huy và phải đương đầu với mối nguy cơ lớn; nếu ông quay lại, Napoleon sẽ ép ông vào giữa hai lực lượng. Thực ra, Napoleon biết d'Alvintzi sẽ rút lui – mối đe dọa là có thật – và khi làm điều đó, ông ta đã đánh mất thế chủ động. Ở Arcola, nhận thức được quân địch đã mỏi mệt, Napoleon cử một lực lượng nhỏ vượt sông ở phía nam và đánh bọc sườn quân Áo, với chỉ thị càng làm âm ĩ huyền não càng tốt – nào kèn, nào la hét, nào tiếng súng. Sự hiện diện của cuộc tấn công này, dù nhỏ bé, đã gây nên sự kinh hoàng và sụp đổ. Mưu mẹo đã có hiệu quả.

Thủ thuật này – *manoeuvre sur les derrières*, như Napoleon gọi – đã trở thành chiến lược ưa thích nhất của ông. Thành công của nó dựa vào hai chân lý: Trước hết, những viên tướng thích đặt các lực lượng của mình vào một vị trí tiền phương mạnh mẽ, để tấn công hoặc giáp mặt. Napoleon thường lợi dụng khuynh hướng này bằng cách làm ra vẻ như giao chiến với địch quân ở mặt tiền; trong màn sương mù của trận chiến, khó mà nói được thật sự chỉ có phân nửa lực lượng của ông dàn trận ở đây, trong lúc đó, phân nửa còn lại lén lút luồn ra bên sườn hay bọc hậu. Thứ hai, cảm giác đang bị tấn công vào sườn là một điều đáng ngại và dễ bị tổn thương và buộc một lực lượng phải quay sang giáp mặt với mối đe dọa. Thời điểm chuyển hướng này hàm chứa nhược điểm và sự rối loạn to lớn. Ngay cả một quân đội ở một vị trí mạnh hơn, như của d'Alvintzi ở Verona, hầu như cũng sẽ đánh mất sự cố kết và thăng bằng khi nó chuyển hướng.

Hãy học hỏi từ chính bậc thầy này: tấn công từ phía trước ít khi là điều khôn ngoan. Những binh sĩ đối mặt với bạn nằm trong đội hình vững chắc, sự tập trung đó sẽ nâng cao sức mạnh chống lại bạn. Hãy tấn công vào sườn, phía dễ bị tổn thương của họ. Nguyên tắc này có thể áp dụng cho mọi cấp độ xung đột hay tranh chấp.

Các cá thể thường để lộ sườn, báo hiệu cho sự dễ tổn thương của họ, từ chính cái ngược lại của nó, cái vẻ ngoài mà họ bộc lộ nhiều nhất ra trước toàn thế giới. Cái vẻ ngoài này có thể là một cá tính hung hăng, một cách thức xử trí với mọi người bằng cách đẩy họ vòng quanh. Hoặc nó có thể là một cơ cấu phòng vệ rõ ràng nào đó, một sự tập trung vào việc ngăn chặn những kẻ xâm nhập để duy trì sự bền vững trong cuộc đời của họ. Nó có thể là những niềm tin và ý tưởng trân trọng nhất của họ; nó có thể là cách mà họ làm cho bản thân mình được yêu thích. Càng làm cho người khác bộc lộ cái vẻ ngoài này, hai bên hông không được bảo vệ của họ càng lọt vào tiêu điểm – những khát khao vô ý thức, những khe hở không an toàn, những đồng



minh bấp bênh, những thôi thúc không thể kiểm soát. Khi đã di chuyển tới sườn của họ, các mục tiêu của bạn sẽ hiện ra trước mặt bạn và đánh mất sự cân bằng của chúng. Mọi kẻ thù đều dễ bị tổn thương từ hai bên sườn của họ. Không có cách phòng vệ nào để chống lại một chiến thuật đánh bọc sườn xuất sắc.

*Sự đối lập với chân lý là điều không tránh khỏi, đặc biệt nếu nó khoác lấy hình thức của một ý tưởng mới, nhưng mức độ của sự cưỡng kháng có thể được giảm thiểu đi – bằng cách suy tư không chỉ về mục đích mà cả phương pháp tiếp cận. Hãy tránh một cuộc tấn công vào phía trước một vị trí đã được thiết lập từ lâu; thay vì thế, tìm cách chuyển hướng nó bằng cách xoay sang bên sườn, để cho phía có thể xâm nhập hiển lộ ra trước nhát chém của chân lý.*

B. H. Liddell Hart (1859-1970)

## **CHIẾM LĨNH BÊN SƯỜN**

Khi còn trẻ, Julius Caesar (100-44 tr CN.) có lần bị cướp biển bắt giữ. Chúng đòi một khoản tiền chuộc là 20 talăng [đơn vị tiền tệ cổ vào thời đó]; cưỡi to, ông đáp rằng một người quý phái như ông phải đáng giá 50 talăng, và ông tự nguyện trả khoản tiền đó. Tùy tùng của ông được cử về để lấy tiền, và Caesar được những tên cướp biển khát máu đó để yên. Ông sống với chúng suốt nhiều tuần, tham dự các trò chơi và các cuộc chè chén của chúng, thậm chí còn đùa cợt khá lỗ mãng với chúng, bảo rằng một ngày nào đó ông sẽ đóng đinh chúng trên thập giá.

Thú vị với chàng trai linh hoạt và thu hút, bọn cướp biển xem ông như người cùng cánh hẩu. Nhưng khi đã đóng tiền chuộc và được tự do, Caesar tới một cảng gần nhất, thuê thủy thủ và mua vài con thuyền, rồi đuổi theo bọn cướp biển và làm chúng kinh ngạc ngay tại hang ổ của chúng. Đầu tiên chúng mừng đón ông trở lại – nhưng Caesar bắt giữ bọn chúng, thu hồi lại khoản tiền chuộc, và như đã hứa, đóng đinh chúng trên thập giá. Trong những năm sau đó, nhiều người đã hiểu rằng – cho dù họ thấy nó vui vẻ hay đáng sợ – đó là cách mà Caesar ứng chiến. Tuy nhiên, không phải lúc nào Caesar cũng chỉ trừng phạt như thế. Năm 62 tr CN., trong một buổi lễ tôn giáo tổ chức tại nhà của ông, một chàng trai tên là Publius Clodius bị bắt gặp đang trà trộn giữa những người phụ nữ chủ trì buổi lễ, mặc đồ phụ nữ và nhảy múa với Pompeia, vợ của Caesar. Điều này được xem là một hành động sỉ nhục, và Caesar ly hôn với Pompeia ngay lập tức, bảo rằng: “Vợ tôi phải là người không thể bị nghi ngờ”. Thế nhưng khi Clodius bị bắt giữ vì tội phạm thượng, Caesar dùng tiền và tầm ảnh hưởng của mình để giúp Clodius được tha bổng. Vài năm sau đó, ông đã được đền đáp xứng đáng khi chuẩn bị rời

thành Rome để chiến đấu ở Gaul và cần người bảo vệ sản nghiệp của mình lúc đi xa. Ông vận động để đưa Clodius vào làm việc tại phòng chính trị của quan bảo hộ, và ở vị trí đó, Clodius đã hỗ trợ đắc lực cho lợi ích của Caesar, gây ra nhiều rắc rối trong Nghị viện với những mưu mẹo thâm độc của mình đến mức không một ai vào thời đó có đủ thời gian để mưu đồ chống lại viên tướng đang vắng mặt.

*Trong chiến tranh, cũng giống như trong môn đánh vật, nỗ lực để đẩy ngã kẻ thù mà không nới lỏng thế đứng của y, khiến cho y mất cân bằng, chỉ đem lại kết quả là tự mình làm kiệt sức mình, làm tăng thêm khí thế của đối phương. Trong đa số chiến dịch, sự gây rối khiến cho kẻ thù mất cân bằng về mặt vật chất và tâm lý là khúc dạo đầu then chốt cho một nỗ lực lật đổ nó một cách thành công.*

***Chiến lược, B. H Liddell Hart, 1954***

Ba người có thể lực nhất ở thành Rome vào thời đó là Caesar, Crassus và Pompey. E sợ Pompey, một viên tướng thành đạt và nổi tiếng, Crassus cố bí mật kết đồng minh với Caesar, nhưng Caesar lảng tránh; thay vì thế, vài năm sau, ông lại xáp tới gần tướng Pompey thận trọng (kẻ đã ngờ vực và không ưa Caesar vì có khả năng ông là một kẻ thù trong tương lai) và đề nghị kết đồng minh với ông ta. Đôi lại, ông hứa sẽ hỗ trợ cho một số đề xuất chính trị của Pompey, đang bị ngâm ở Nghị viện. Ngạc nhiên, Pompey đồng ý, và Crassus, không muốn bị bỏ ra rìa, đồng ý gia nhập vào nhóm để tạo thành nhóm Tam đầu chế cai trị La Mã trong nhiều năm sau đó.

Năm 53 tr CN., Crassus tử trận ở Syria, và một cuộc tranh chấp quyền lực nhanh chóng nảy sinh giữa Pompey và Caesar. Nội chiến dường như là điều chắc chắn, và Pompey được ủng hộ nhiều hơn trong Nghị viện. Năm 50 tr CN., Nghị viện ra lệnh cho cả Caesar (khi ấy đang chiến đấu ở Gaul) lẫn Pompey phải điều một trong các quân đoàn của họ tới Syria để hỗ trợ cho quân La Mã đang chiến đấu ở đó. Nhưng vì Pompey đã cho Caesar mượn một quân đoàn cho cuộc chiến ở Gaul, nên ông ta đề nghị sẽ điều quân đoàn đó tới Syria – tức là Caesar sẽ mất hai quân đoàn thay vì chỉ một, và trở nên suy yếu trong cuộc chiến sắp tới.

Caesar không phàn nàn gì cả. Ông điều hai quân đoàn đi, tuy nhiên, một trong số đó – như ông mong đợi – không tới Syria mà sẵn tiện đóng quân ở gần thành Rome, trước sự phản đối của Pompey. Trước khi hai quân đoàn lên đường, Caesar trả lương cho binh lính một cách hậu hĩnh. Ông cũng chỉ đạo các sĩ quan của chúng lan truyền tin đồn rằng các cánh quân vẫn còn ở Gaul của ông đã kiệt quệ và nếu ông dám điều chúng chống lại Pompey, chúng sẽ bỏ đi tứ tán khi vượt qua dãy Alps. Tin vào những báo cáo sai sự thật này, và mong đợi những cuộc đảo ngũ lớn sẽ xảy ra, Pompey không bận

tâm tới việc tuyển mộ thêm binh lính cho cuộc chiến tranh chắc chắn sẽ đến, điều mà sau này ông đã phải hối tiếc.

Tháng Giêng năm 49 tr CN, Caesar vượt qua Rubicon, con sông nằm giữa xứ Gaul và Ý. Đó là một cuộc di chuyển bất ngờ đầy kịch tính khởi đầu cho cuộc Nội chiến. Hoàn toàn kinh ngạc, Pompey cùng các quân đoàn của mình bỏ chạy tới Hy Lạp. Ở đó ông bắt đầu chuẩn bị cho một cuộc hành quân then chốt. Khi Caesar tiến quân về phía nam, nhiều kẻ thù ủng hộ Pompey bị bỏ lại thành Rome vô cùng kinh sợ. Caesar đã khét tiếng ở xứ Gaul vì những cách đối xử tàn bạo đối với kẻ thù: ông san bằng toàn bộ những thị trấn và tàn sát dân chúng ở đó. Thế nhưng khi Caesar chiếm được thị trấn then chốt Corfinium, bắt giữ những nghị viên quan trọng và các sĩ quan quân đội trung thành với Pompey, ông không trừng trị họ; trên thực tế, ông trả lại cho họ những khoản tiền mà binh lính của mình đã tước đoạt khi chiếm thị trấn. Hành động khoan dung đáng chú ý này trở thành kiểu mẫu cho cách đối xử của ông đối với những kẻ ủng hộ Pompey. Thay vì những người của Caesar chuyển sang kết đồng minh với Pompey, chính những thuộc hạ của Pompey lúc này trở thành một trong những nhóm môn đệ nhiệt thành nhất của Caesar. Kết quả là cuộc hành quân về Rome của Caesar diễn ra nhanh chóng và không hề đổ máu.

Kế đến, dù Pompey đã thiết lập căn cứ ở Hy Lạp, Caesar vẫn quyết định tấn công vào sườn của ông ta: đội quân đông đảo mà ông ta đã cho đồn trú ở Tây Ban Nha. Trong nhiều tháng chiến dịch, ông hoàn toàn áp đảo lực lượng này, do tướng Afranius và Petreius chỉ huy, và cuối cùng dồn họ vào chân tường. Họ bị bao vây, tình thế hoàn toàn tuyệt vọng. Afranius và nhiều binh lính nghe thấy sự đối xử khoan dung của Caesar đối với kẻ thù, đã bán tin rằng họ sẵn sàng đầu hàng; nhưng Petreius, kinh tởm sự phản phúc này, đã hạ lệnh tử hình bất kỳ binh lính nào ủng hộ Caesar. Thế rồi, quyết tâm chiến đấu, ông ta chỉ huy số quân còn lại xông ra khỏi trại để giao chiến – nhưng Caesar không chịu giao chiến. Những người lính không thể nào chiến đấu.

Cuối cùng, kiệt quệ về nguồn tiếp tế, binh lính của Pompey đầu hàng. Lần này họ có thể mong đợi điều xấu nhất xảy ra, vì Caesar đã biết về vụ thảm sát trong doanh trại – thế nhưng một lần nữa ông tha thứ cho Petreius và Afranius và chỉ đơn giản giải trừ quân đội của họ, cung cấp lương thực và tiền cho binh lính để họ quay về Rome. Nghe thấy tin này, các thành phố Tây Ban Nha vẫn còn trung thành với Pompey nhanh chóng thay đổi thái độ. Trong vòng ba tháng, Tây Ban Nha thuộc La Mã đã bị chinh phục thông qua sự kết hợp giữa quân sự và chính trị, và với rất ít máu đổ. Trong những tháng sau đó, sự hỗ trợ về chính trị của Pompey ở Rome đã bốc hơi. Tất cả những gì ông ta còn lại là quân đội của mình. Trận thua Caesar ở Pharsalus, phía bắc Hy Lạp, một năm sau đó đã đặt dấu chấm hết cho sự hủy diệt không thể tránh khỏi của ông ta.

## **Diễn dịch**

Ngay từ đầu cuộc đời chính trị của mình Caesar đã phát hiện ra rằng có nhiều cách để chinh phục. Đa số mọi người trực tiếp áp chế kẻ thù của họ. Nhưng trừ phi giết chết kẻ thù mà họ tấn công theo cách đó, họ chỉ tạo ra những kẻ thù lâu dài, những kẻ nuôi dưỡng sự oán giận sâu sắc và sẽ gây rắc rối. Có những kẻ thù lâu dài, những kẻ nuôi dưỡng sự oán giận sâu sắc và sẽ gây rắc rối. Có những kẻ thù như thế đời sống sẽ trở nên đầy nguy hiểm.

Caesar đã tìm ra một cách khác để giao chiến, đưa cuộc chiến ra khỏi kẻ thù của ông thông qua sự quảng đại khéo léo và có tính chiến lược. Bị tước vũ khí theo cách đó, kẻ thù đã hóa thành đồng minh, tiêu cực hóa thành tích cực. Sau đó nếu cần, khi sự cảnh giác của kẻ thù hơi lỏng, bạn có thể tiến hành sự trừng phạt, như Caesar đã làm bạn với bọn cướp biển. Dù sao nên xử sự nhẹ nhàng hơn, và kẻ thù của bạn sẽ trở nên những thuộc hạ tốt nhất. Giống như Publius Clodius sau vụ việc ô nhục tại nhà của Caesar đã trở nên một thủ hạ tận tâm phục vụ vì lợi ích của ông.

Khi nội chiến bùng nổ, Caesar hiểu rằng đó là một hiện tượng chính trị cũng như quân sự – thực tế, vấn đề quan trọng nhất là sự ủng hộ của Nghị viện và quân La Mã. Những hành vi nhân đạo của ông là một phần của chiến dịch đã trừ tính để tước vũ khí kẻ thù và cô lập Pompey. Về bản chất, điều mà Caesar đã làm ở đây là chính là chiếm lĩnh vị trí bên sườn của kẻ thù. Thay vì tấn công trực diện, ông bọc ra bên hông của họ, tạo cho họ lý do, tặng cho họ những món quà, an ủi họ bằng lời lẽ và đặc ân. Với sự hiện diện rành rành của Caesar ở bên sườn, họ không còn mặt trận để chiến đấu, không còn gì để chống trả, cả về mặt chính trị và tâm lý. Khi tiếp xúc với Caesar, mọi sự thù địch hướng về ông đều bị hóa giải. Phương cách thực hiện chiến tranh này cho phép ông đánh bại kẻ thù Pompey hùng mạnh hơn.

## ***KỶ CÔNG THỨ 10 CỦA HERACLES: BẦY NGỰA CỦA GERYON***

*Kỷ công thứ 10 của Heracles là đem về đàn ngựa nổi tiếng của Geryon từ Erytheia, một hòn đảo gần dòng Ocean, mà không phải cầu xin hay trả tiền. Geryon – con trai của Chrysaor và Callirrhoe, con gái của thần Titan Oceanus – là vua nước Tartessus ở Tây Ban Nha, nổi tiếng là người khỏe nhất. Ông ta sinh ra với ba đầu, sáu tay và có thân hình nối liền với nhau tại thắt lưng. Đàn ngựa đốm của Geryon là những con thú xinh đẹp, do mục đồng Eurytion, con của Ares và con chó hai đầu Orthrus, con của Typhoon và Echidne – trước kia là chó của Atlas – chăn dắt... Trên đường tới đó, Hercules phải leo lên đỉnh núi Abas. Con chó Orthrus đuổi theo chàng và sủa vang, nhưng Heracles đã vùng dậy và đập chết nó. Eurytion, vội vã tới trợ giúp cho Orthrus, cũng chết giống như vậy. Khi đó Heracles tiến tới để đuổi bầy ngựa đi. Menoetes,*

*đang chặn gia súc của Hades ở gần đó – nhưng Heracles không chạm tới chúng – báo tin cho Geryon. Bị thách thức đánh nhau, Heracles chạy tới bên hông của Geryon và bắn một mũi tên duy nhất xuyên qua cả ba thân người từ bên sườn...Hera vội tới giúp sức cho Geryon, Heracles làm bà ta bị thương bằng một mũi tên bắn vào ngực phải, và bà ta bỏ chạy. Thế là chàng chiếm được đàn ngựa, không phải cầu xin hay trả tiền.*

***Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 2, Robert Graves, 955***

Cuộc đời chứa đầy những kẻ thù – một số công khai, một số thông minh và lén lút. Sự xung đột là điều chắc chắn, bạn không bao giờ được hoàn toàn yên ổn. Thay vì cố tưởng tượng rằng bạn có thể tránh khỏi những va chạm về ý chí này, hãy chấp nhận chúng và biết rằng cung cách mà bạn xử lý chúng sẽ quyết định thành công trong cuộc sống của bạn. Thắng những trận lẻ tẻ, thành công bằng cách đẩy mọi người đi vòng quanh chỗ này sang chỗ khác, để rồi cuối cùng bạn tạo nên những kẻ thù lặng lẽ sẽ ngấm ngấm phá hoại bạn thì có gì là tốt? Bằng mọi giá bạn phải kiểm soát được niềm thôi thúc để chiến đấu một cách trực tiếp với đối thủ. Tốt hơn nên chuyển sang hông của họ. Tước bỏ vũ khí và biến họ thành đồng minh; sau đó, bạn có thể quyết định tiếp tục lưu giữ họ ở phía của mình hoặc trả thù. Việc đưa cuộc chiến ra khỏi đối thủ thông qua những hành vi tốt lành, khoan dung đầy tính chiến lược sẽ dọn sạch con đường của bạn, giúp bạn tiết kiệm năng lượng cho những trận chiến không thể tránh. Hãy tìm ra sườn của họ – sự hỗ trợ mà họ dựa vào, sự tốt bụng mà họ sẽ phải đáp lại, sự ban phát đặc ân khiến họ buông vũ khí. Trong thế giới chính trị chúng ta đang sống, bên hông kẻ thù là con đường đi tới quyền lực

*Hãy nghĩ xem, bằng sự khiêm tốn chúng ta có thể chiếm được mọi trái tim và đảm bảo cho một thắng lợi lâu dài hay không, vì với sự tàn ác, người ta không thể thoát khỏi sự căm ghét và không thể duy trì chiến thắng của họ được bao lâu... Đây là một phương pháp chinh phục mới, củng cố vị trí của mình bằng lòng tốt và sự khoan dung*

Julius Caesar (100-44 tr CN)

## **CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN**

Sự xung đột và tranh đấu chúng ta phải trải qua ngày nay đáng sợ hơn nhiều so với những gì tổ tiên chúng ta đã đương đầu. Trong chiến tranh, những con đường hành lang của địch được đánh dấu bằng những mũi tên trên bản đồ. Nếu phải vẽ lại sơ đồ những trận chiến trong đời sống hàng ngày, chúng ta sẽ phải vạch ra hàng ngàn mũi tên như thế, một luồng lưu thông thường trực, những chuyển động và diễn tiến – chưa nói tới những mũi tên nhắm vào

chính chúng ta, nhưng kẻ cô thuyết phục chúng ta điều này điều nọ, cô lái chúng ta theo một hướng nào đó, uốn chúng ta theo ý chí, mục tiêu của họ.

Vì có quá nhiều người thường xuyên thay đổi vì quyền lực, xã hội của chúng ta đầy rẫy những cuộc tấn công lộ liễu. Trong tình thế này, đòi hỏi phải có thời gian và lòng nhẫn nại để hành xử một cách gián tiếp. Trong cuộc sống hàng ngày để tác động tới mọi người, cách tiếp cận tinh tế là quá khó khăn và mất nhiều thời gian, vì thế người ta có khuynh hướng chọn con đường hướng thẳng tới cái mà họ muốn. Để thuyết phục chúng ta về sự đúng đắn của họ, họ dùng lý lẽ và sự nguy hiểm, ngày càng âm ỉ và cảm tính hơn. Họ xô đẩy, lôi kéo bằng ngôn từ, hành động và mệnh lệnh. Ngay cả những đầu thủ thụ động hơn cũng sử dụng những công cụ vận động lôi kéo một cách trực tiếp, không có chút tế nhị nào, trong những con đường mà họ đã chọn; quan sát một vài mảnh khóc của họ, chúng ta sẽ dễ dàng phát hiện ra họ.

Kết quả là chúng ta đều đã trở nên phòng thủ hơn, đồng thời cũng củng cố lại sự thay đổi đó. Để duy trì một mức độ hòa bình và bền vững nào đó trong cuộc sống, chúng ta dựng lên những tường thành ngày càng cao và dày. Nhưng ngay cả như thế, sự tàn bạo trực tiếp ngày càng tăng trong cuộc sống hàng ngày là không thể tránh khỏi. Tất cả những mũi tên chạm vào chúng ta đều tiêm vào chúng ta năng lượng của chúng; chúng ta không thể không cố gắng đáp trả lại những gì đã nhận. Trong khi phản ứng lại những thủ đoạn trực tiếp, chúng ta phát hiện ra mình đang bị lôi vào những cuộc tranh cãi và trận chiến mặt đối mặt. Điều này đòi hỏi phải có nhiều nỗ lực để thoát khỏi đấu trường xấu xa này và xem xét một cách tiếp cận khác.

Những người đạt được quyền lực thật sự trong thế giới hiện đại khó khăn này là những người đã học được cách chiến đấu gián tiếp. Họ biết giá trị của cách tiếp cận từ một góc, che đậy những dự tính của mình, hạ thấp sức đề kháng của kẻ thù, tấn công vào be sườn mềm yếu và lộ liễu thay vì vào đôi sừng cứng rắn. Không cố thúc đẩy hay lôi kéo người khác, họ dẫn dụ để đối thủ quay sang hướng mà họ muốn. Điều này đòi hỏi sự nỗ lực nhưng đem lại những khoản lãi dọc theo đường tiến thông qua việc giảm thiểu xung đột và đem lại những kết quả lớn hơn.

Yếu tố then chốt đối với bất kì chiến thuật đánh bọc sườn nào là tiến theo từng bước. Động thái đầu tiên không thể hé lộ những dự tính hay tuyên tấn công thật sự của bạn. Hãy biến *manoeuvre sur les derrièrs* của Napoleon thành kiểu mẫu của bạn: Trước tiên tấn công trực tiếp, như Napoleon đã thực hiện với quân Áo ở Caldiero, để lôi kéo sự chú ý tới mặt trước của họ. Lúc này một cuộc tấn công vào hông sẽ đầy bất ngờ và khó mà chống trả.

Trong một lễ tiếp đón tại Paris năm 1856, mọi đôi mắt đều hướng vào một vị khách mới tới: nữ Bá tước Ý de Castiglione 18 tuổi. Nàng đẹp tuyệt trần và còn hơn thế: nàng giống như một pho tượng Hy Lạp biến thành người thật. Hoàng đế Napoleon II, một tay khét tiếng tình ái lãng nhãng, không thể

không chú ý tới nàng và thấy choáng váng, nhưng vào lúc ấy chỉ đến thế thôi – ông thích những người đàn bà máu nóng hơn. Thế nhưng khi gặp lại nàng vài tháng sau đó, ông đã chết ngất vì nàng.

Những lần gặp nhau trong cung điện, Napoleon và vị nữ bá tước trao đổi những cái nhìn và thỉnh thoảng là những lời nhận xét. Nàng luôn rời khỏi trước khi ông có thể mở đầu câu chuyện. Nàng mặc những bộ váy tuyệt trần, và lúc chiều tàn, hình ảnh nàng lại quay về trong tâm trí ông.

Điều khiến vị hoàng đế nổi điên là rõ ràng ông không làm nàng xúc động – dường như nàng chỉ hơi chú ý tới ông. Ông bắt đầu chịu khó ve vãn nàng, và sau nhiều tuần tấn công, cuối cùng nàng đã chịu thua. Thế nhưng ngay lúc này, khi nàng đã là tình nhân, ông vẫn cảm thấy sự lạnh giá của nàng, vẫn phải đeo đuôi nàng, không bao giờ dám chắc về những cảm giác của nàng. Ở các buổi dạ tiệc cũng thế, nàng vẫn lôi cuốn đám đàn ông như một thỏi nam châm, làm cho ông ghen lồng ghen lộn. Mỗi đàn điu tiếp diễn, nhưng chẳng bao lâu vị hoàng đế tự nhiên thấy mỗi một với nàng bá tước và chuyển sang một người đàn bà khác. Nhưng ngay trong thời gian đó, ông vẫn không thể nghĩ tới ai khác ngoài nàng.

Đạo ấy, Victor Emmanuel, vua của nước Piedmont, quê hương của nữ vị bá tước, đang ở Paris. Lúc đó, nước Ý đã bị chia thành hai nước nhỏ, nhưng với sự ủng hộ của Pháp, chẳng bao lâu nữa nó sẽ trở thành một quốc gia thống nhất, và Victor Emmanuel nung nấu khát vọng ngấm ngấm trở thành vị vua đầu tiên của nó. Trong những cuộc trò chuyện với Napoleon, nữ bá tước đôi khi nói về vua nước Piedmont, ca ngợi tính cách ông ta, và mô tả tình yêu nước Pháp và khả năng làm người lãnh đạo của ông ta. Vị hoàng đế chỉ có thể đồng ý: Victor Emmanuel sẽ trở thành vị vua tuyệt hảo của Ý. Sau đó, nhà vua chuyển ý tưởng này tới các viên cố vấn, chủ động đề xuất Victor Emmanuel lên ngôi vua như thế đó chính là ý kiến của mình, và cuối cùng ông đã thực hiện được điều đó. Ông không biết rằng mối quan hệ đàn điu giữa mình và vị nữ bá tước là do Victor Emmanuel và người cố vấn thông minh của ông ta, Bá tước di Cavour đã sắp đặt nên. Họ đã dự tính đưa nàng tới Paris để quyến rũ Napoleon và dần nói bóng gió tới việc nâng đỡ cho Victor Emmanuel.

*Sau cuộc gặp gỡ này một câu chuyện về các phương pháp của Mao đã lan truyền khắp giới chấp hành tổ tụng ở Thượng Hải bấy giờ. Mao cho gọi Lưu Thiệu Kỳ và Chu Ân Lai. Ông đặt cho họ một câu hỏi: “Các ông làm thế nào để buộc một con mèo ăn ớt?” Lưu đáp trước: “Dễ thôi, cho ai đó giữ chặt con mèo. Nhét quả ớt vào mõm nó và lấy một chiếc đũa đẩy quả ớt xuống.” Mao khoát tay tỏ vẻ kinh khủng trước một giải pháp “made in Moscow” như thế. “Đừng bao giờ dùng vũ lực... Mọi thứ phải là tự nguyện.” Chu chỉ lắng nghe. Mao hỏi vị thủ tướng rằng, ông ta sẽ*

làm thế nào. “Tôi sẽ bỏ đói nó,” người thường phải đánh đu với những cơ may đáp. “Rồi tôi sẽ lấy một miếng thịt bọc quanh quả ớt. Nếu thấy đói, con mèo sẽ nuốt hết miếng mồi. “Mao cũng chẳng đồng ý với Chu hơn chút nào so với Lưu. “Người ta không nên lừa gạt – không bao giờ nên dối lừa nhân dân. “Vậy thì chính ngài Chủ tịch sẽ làm thế nào? “Đề thôi,” ông bảo – ít nhất cũng trùng với ý của Lưu về điểm đó.” Các ông chà xát ớt thật kỹ lên sườn của con mèo. Khi nóng lên con mèo sẽ liếm sạch hết – và còn sung sướng vì được cho phép làm điều đó.”

**Mao: Một tiểu sử, Ross Terrill, 1999**

Việc quyền rũ nhà vua đã được sắp đặt như một chiến dịch quân sự phức tạp, ngay từ những bộ quần áo mà nàng mặc, những lời nàng nói, những cái liếc mắt của nàng. Cách thức trói buộc nhà vua một cách kín đáo của nàng là một cuộc tấn công bọc sườn cổ điển, một *manoeuvre sur le derrières* đầy quyền rũ. Vẻ đẹp lạnh lùng và cung cách hấp dẫn của vị nữ bá tước đã thu hút vị hoàng đế cho tới khi ông tiến quá xa đến mức tự thuyết phục mình rằng chính ông là người tấn công. Duy trì sự chú ý vào mặt trước của ông, vị nữ bá tước hoạt động ở bên sườn, khéo léo gợi ra ý tưởng đưa Victor Emmanuel lên ngôi báu. Nếu nàng trực tiếp theo đuổi nhà vua và đề nghị việc đưa Victor lên ngôi bằng quá nhiều lời lẽ, nàng không chỉ có thể thất bại mà còn đẩy vị hoàng đế sang phía đối lập. Bị kéo về phía trước vì một người đàn bà đẹp, ông đã trở nên dễ bị tổn thương bởi một cuộc tấn công nhẹ vào sườn.

Những thủ thuật như thế nên là kiểu mẫu cho các nỗ lực tấn công của bạn. Không bao giờ tiết lộ những dự tính hay mục tiêu của bạn; thay vì thế hãy sử dụng những cuộc đối thoại vui vẻ, hóm hỉnh, thân thiện, tăng bốc – bất kỳ thứ nào hữu hiệu – để duy trì sự chú ý của mọi người ở mặt trước. Khi tập trung vào nơi khác, be sườn của họ đã phơi bày, và đây là lúc bạn đưa ra lời gợi ý hay đề xuất những thay đổi vị thế trong chiều hướng, những công thành đã mở, và tường thành đã đổ. Họ đã bị tước vũ khí và có thể điều khiển được.

Hãy nghĩ về cái tôi và tính tự cao tự đại của mọi người như là một loại mặt trước. Khi họ tấn công bạn mà bạn không biết vì sao, thường là vì bạn vô tình đe dọa tới cái tôi, cái cảm giác quan trọng của họ trong thế giới. Bất cứ khi nào có thể, bạn phải hành động để khiến cho mọi người cảm thấy an toàn về bản thân họ. Một lần nữa, hãy dùng bất cứ thứ gì hữu hiệu: sự nịnh bợ khéo léo, một quà tặng, một vụ cát nhắc bất ngờ, một đề nghị kết đồng minh, sự thể hiện rằng bạn và họ bình đẳng với nhau, phản chiếu những ý tưởng và giá trị của họ. Tất cả những điều này sẽ khiến cho họ cảm thấy bị đóng neo vào vị trí phía trước của mình, hạ thấp sự phòng vệ và khiến họ thích bạn. Cảm giác an toàn và thoải mái, lúc này họ tự phơi mình cho một cuộc tấn công bọc sườn. Đây là một chiến thuật đặc biệt có tính tàn phá đối với những



người yếu cơ.

Một cách thông thường trong việc sử dụng chiến thuật bọc sườn trong chiến tranh là làm cho kẻ thù tự phơi bày điểm yếu. Điều này có nghĩa là dẫn dụ họ tiến lên theo một cách khiến mặt trước của họ bị hẹp lại và sườn của họ bị kéo dài ra – một mục tiêu ngon lành cho một cuộc tấn công bên sườn.

Năm 1519, Hernán Cortés đổ bộ vào phía đông Mexico với một đội quân bé nhỏ, dự định hiện thực hóa giấc mơ chinh phục đế quốc Aztec của mình. Nhưng trước tiên ông phải chinh phục được binh sĩ của ông, đặc biệt là một nhóm nhỏ nhưng to mồm những kẻ ủng hộ Diego de Velázquez, thống đốc Cuba, kẻ đã cử Cortés đi chỉ để thực hiện nhiệm vụ trinh sát và nuôi mộng tự mình thực hiện việc chinh phục Mexico. Những thuộc hạ của Velázquez gây khó khăn cho Cortés trong từng bước, thường xuyên âm mưu chống lại ông. Một vấn đề tranh chấp là vàng, mà người Tây Ban Nha phải thu nhập để chuyển về cho nhà vua. Cortés cho binh lính đôi chác để lấy vàng, nhưng đã dùng vàng đó để mua thực phẩm. Những thủ hạ của Velázquez yêu cầu phải chấm dứt việc này.

Tỏ vẻ nhượng bộ, Cortés đề nghị bọn thủ hạ của Velázquez đề cử một người thủ quỹ. Họ nhanh chóng cử ra một người trong bọn. Với sự giúp đỡ của họ, người này bắt đầu thu gom vàng của mọi người. Dĩ nhiên là chủ trương này không được các binh lính ưa thích. Họ đã phải đương đầu với nhiều nguy hiểm mà chỉ được hưởng lợi quá ít ỏi. Họ cay đắng phàn nàn – nhưng Cortés chỉ cần đổ hết trách nhiệm cho người thi hành nó dưới danh nghĩa thống đốc Cuba. Tất nhiên, bản thân ông chưa bao giờ ủng hộ nó. Chẳng bao lâu, bọn thủ hạ của Velázquez bị đa số căm ghét. Thế là theo yêu cầu khẩn thiết của những binh sĩ khác, Cortés vui vẻ xóa bỏ chủ trương đó. Từ đó trở đi, nhóm người âm mưu bị mọi người xa lánh. Họ đã lộ mặt và bị khinh rẻ.

Cortés đã sử dụng chiến lược này để giải quyết những tên rắc rối. Đầu tiên dường như ông làm theo ý của họ, khuyến khích cho họ đi xa hơn nữa. Về bản chất, ông làm cho kẻ thù của mình để lộ yếu điểm ra ở những ý kiến ích kỉ hay không được lòng đa số. Lúc này ông đã có một mục tiêu để tấn công. Khi mọi người đưa ra ý kiến và lý lẽ, họ thường tự kiểm duyệt bản thân, cố làm ra vẻ có tinh thần hóa giải và linh động hơn so với thực tế. Nếu bạn trực diện tấn công họ, bạn sẽ kết thúc với kết quả không cao lắm, vì chẳng có nhiều mục tiêu lắm để nhắm vào. Thay vì thế, hãy cố làm cho họ đi xa hơn, đưa tới cho bạn một mục tiêu to lớn hơn. Làm điều này bằng cách lùi lại, ra vẻ như cùng bọn, và nhử cho họ tiến tới một cách khinh suất. (Bạn cũng có thể làm cho họ trở nên cảm tính, ản vào yếu huyệt của họ, khiến họ nói nhiều hơn là họ muốn). Họ sẽ tự bộc lộ điểm yếu của bản thân, đi tới một lý lẽ hoặc vị trí không thể bảo vệ khiến họ trở nên lộ bịch. Yếu tố then chốt là không bao giờ nên tấn công quá sớm. Hãy cho đối thủ có thời gian tự treo cổ mình lên.

*Kinh Dịch thường được xem là một lý tưởng thích nghi hoặc sự linh hoạt hoàn hảo theo cung cách phương Đông. Trong quyển sách này chủ đề trung tâm là chủ đề về việc quan sát cuộc sống và hòa vào dòng chảy của nó để tồn tại và phát triển. Về hiệu quả, tác phẩm này cho rằng mọi thứ hiện tồn có thể là một nguồn xung đột, nguồn nguy hiểm và rớt lại, là nguồn bạo lực nếu cưỡng kháng lại nó từ một góc độ hoặc cung cách sai lầm – nghĩa là, nếu đương đầu trực tiếp tại điểm mạnh tối đa của nó – bởi vì cách tiếp cận này sẽ mang tới cho cuộc chạm trán một tiềm năng tàn phá. Vì lẽ đó, bất kỳ và mỗi một sự việc diễn ra có thể được giải quyết bằng cách tiếp cận nó từ một góc độ đúng và theo một phương thức đúng – nghĩa là, ở cội nguồn của nó, hoặc là từ phía bên hông (“be sườn để bị thương tổn của con hổ”), trước khi nó có thể phát triển toàn bộ sức mạnh.*

***Những bí ẩn của Samurai, Oscar Ratti & Adele Westbrook, 1973***

Trong một thế giới chính trị, mọi người dựa vào vị thế xã hội của họ. Họ cần sự ủng hộ từ càng nhiều nguồn càng tốt. Sự ủng hộ đó, cơ sở quyền lực của đa số người, tạo nên một be sườn dễ lật trần và tấn công. Franklin D. Roosevelt biết rằng be sườn dễ tổn thương của một chính trị gia là các cử tri, họ có thể bầu cử hoặc không bầu ông ta ở cuộc chạy đua kế tiếp. Một cuộc tấn công thọc sườn vào vị thế xã hội và thanh danh của một ai đó sẽ khiến anh ta quay sang đối mặt với sự đe dọa, tạo cho bạn không gian rộng rãi để thao túng đối thủ ở những hướng khác.

Những thủ thuật trong đời của bạn càng khéo léo và gián tiếp thì càng tốt. Năm 1801, Napoleon đột nhiên đề nghị trao cho Nga cơ hội trở thành người bảo hộ của đảo Malta, khi đó nằm dưới quyền kiểm soát của Pháp. Điều này có thể mang lại cho người Nga một cứ địa quan trọng ở Địa Trung Hải. Lời đề nghị này có vẻ phóng khoáng, nhưng Napoleon biết rằng chẳng bao lâu nữa người Anh sẽ giành chính quyền kiểm soát hòn đảo, vì họ quá thèm khát nó và đã cử nhiều lực lượng tới chiếm nó, còn quân Pháp thì lại quá yếu để giữ gìn nó. Quân Anh và quân Nga là đồng minh với nhau, nhưng mỗi liên minh của họ có thể bị phá vỡ bởi cuộc tranh chấp đối với đảo Malta. Sự bất hòa đó là mục tiêu lâu nay của Napoleon.

Sự tiến triển tối hậu của chiến lược này là ngày càng hướng tới sự gián tiếp. Một đối thủ không thể nhìn ra bạn đang tiến về đâu là người ở vào thế bất lợi nghiêm trọng. Càng sử dụng nhiều góc độ – giống như một quả bi-a đẩy trên bàn bi-a liên tiếp va chạm vào nhiều quả khác – các đối thủ của bạn càng gặp khó khăn trong việc tự vệ. Bất cứ khi nào có thể, hãy tính toán những động thái của bạn để tạo ra hiệu ứng nhiều băng này. Đó là cách che đậy sự tấn công của bạn một cách hoàn hảo.

**Tư liệu :** *Những trận chiến đạt được thắng lợi bằng cách xoay chuyển kẻ thù, tấn công vào sườn của nó.*

Napoleon Bonaparte (1769-1821)

**Hình ảnh:** *Con tôm hùm. Sinh vật này có vẻ đáng sợ và không thể xuyên thủng, với đôi càng sắc bén nhanh nhẹn, lớp vỏ cứng bảo vệ, cái đuôi mạnh mẽ đẩy nó ra khỏi nơi nguy hiểm. Nếu trực tiếp chộp nó bạn sẽ phải trả giá. Nhưng nếu quay ngược nó lại bằng một cái que, để lộ ra phần dưới bụng của nó, con vật này sẽ thúc thủ một cách vô vọng.*

## HOÁN VỊ

Trong chính trị, việc chiếm lĩnh be sườn bằng cách chiếm một vị trí tương tự ở bên kia, lợi dụng những ý tưởng của nó cho các mục đích của bạn, là một thủ đoạn đầy sức mạnh, một thủ đoạn mà Tổng thống Clinton đã sử dụng với hiệu quả lớn lao trong tam giác lượng<sup>3</sup> (triangulations) của ông với những người theo phe Cộng hòa. Điều này khiến đối thủ không có gì để tấn công vào, không có chỗ trống để thao diễn. Nhưng việc ở lại quá lâu bên sườn của một đối thủ có thể dẫn tới một cái giá phải trả: công chúng – be sườn mềm yếu thật sự của bất kỳ chính trị gia nào – sẽ đánh mất cảm giác của nó về cái mà người chơi trò tam giác lượng [triangulator] này đại diện, cái khiến ông ta và đảng phái ông ta tách biệt khỏi phe phái khác. Theo thời gian, điều này có thể trở thành hiểm họa; sự phân cực (xem chương 1) – tạo nên ngoại diện của những khác biệt sâu sắc – cuối cùng lại có hiệu quả hơn. Hãy cảnh giác với việc chiếm lĩnh be sườn của đối thủ với cái giá phải trả là tự phơi trần be sườn của chính mình.

## 19. VÂY BỌC QUÂN THÙ

### CHIẾN LƯỢC HỦY DIỆT

*Mọi người sẽ sử dụng bất kỳ khoảng trống nào trong các tuyến phòng ngự của bạn để tấn công hoặc phục thù. Vì thế đừng để lộ khoảng trống nào. Điều bí ẩn là vây bọc lấy các đối thủ – tạo ra một áp lực không ngừng lên họ từ mọi phía, chế ngự sự chú ý của họ, và đóng lại mọi lối thoát ra thế giới bên ngoài của họ. Biến các cuộc tấn công của bạn thành không thể dự đoán để tạo nên cảm giác mơ hồ về khả năng bị gây thương tổn. Cuối cùng, khi bạn nhận thức rằng yếu điểm của họ đã bọc lộ, nghiền nát năng lực ý chí của họ bằng cách xiết chặt sợi dây thông lọng. Những cuộc bao vây tốt nhất là về mặt tâm lý – bạn đã vây bủa tâm trí họ.*

### CẬP SÙNG THỨ DỮ

Tháng 12/1878, người Anh tuyên chiến với người Zulu, một bộ tộc chiến binh ở Nam Phi ngày nay. Cái cớ hời hợt bề ngoài là những rắc rối ở vùng biên giới giữa vương quốc Zululand và bang Natal của Anh; nhưng mục tiêu thật sự là tiêu diệt quân đội Zulu, lực lượng thổ dân cuối cùng còn sót lại đang đe dọa các lợi ích của người Anh ở khu vực đó, và để sáp nhập lãnh thổ của Zulu vào một liên bang do nước Anh cai trị. Chỉ huy quân đội Anh, Trung tướng Lord Chelmsford, đã vạch ra kế hoạch xâm lược Zulu với ba phân đội, quân đội trung tâm tiến tới thủ phủ Ulundi, trung tâm của vương quốc.

*Truyền thuyết kể rằng Shaka – người đã phát minh ra ngọn giáo có mũi rộng, nặng để giữ sức ép trong các trận cận chiến. Những cải cách quân sự của ông tạo nên một tác động lớn tới cư dân Zulu. Shaka đã phát triển các kỹ thuật chiến đấu lên tới mức chưa từng thấy, và có cả một kho tàng chuyện kể liên quan tới lòng dũng cảm của chiến binh Shaka. Quả thật, ông là một trong những thiên tài quân sự lớn vào thời đó. Trong việc thay những chiến thuật đánh nhỏ lẻ với những chiếc giáo nhẹ có thể phóng đi, Shaka huấn luyện các chiến binh của mình nhanh chóng tiến lên trong đội hình chặt chẽ và giao chiến giáp lá cà, áp chặt kẻ thù với những chiếc khiên to lớn, rồi xuyên qua quân địch với những ngọn giáo kiểu mới khi họ bị mất thế cân bằng. Nếu quả thật như vậy thì khả năng chinh phục của Shaka hẳn có tính bi hùng. Cho tới năm 1824, người Zulu đã át hẳn mọi đối thủ của họ, và đã mở rộng tầm ảnh hưởng trên một diện tích lớn hơn gấp nhiều lần quê hương ban đầu của họ.*

## *Mổ xẻ về quân đội Zulu, Ian Knight, 1995*

Có nhiều người Anh ở Natal bị kích động bởi viễn cảnh chiến tranh và những lợi ích tiềm tàng của việc đánh chiếm Zululand, nhưng không người nào xúc động bằng viên đại tá 48 tuổi Anthony William Durnford. Trong nhiều năm Durnford đã chuyển từ tiền đồn hẻo lánh này của Đế quốc Anh sang tiền đồn khác, và cuối cùng đã tới Natal. Trong suốt những năm phục vụ quân đội, người ta chưa hề trông thấy Durnford hành động lẩn tránh. Ông khao khát chứng tỏ lòng dũng cảm và tư cách chiến binh của mình, nhưng ông đã tới cái tuổi mà những giấc mơ trai trẻ không còn bao lâu thời gian nữa để hoàn thành. Lúc này, đột nhiên cuộc chiến tranh sắp diễn ra đã tạo cho ông một cơ hội.

Nôn nóng gây ấn tượng, Durnford tình nguyện tổ chức một lực lượng tinh nhuệ những binh sĩ thổ dân ở Natal để cùng chiến đấu với quân Anh. Đề nghị của ông được chấp nhận, nhưng khi quân Anh xâm lược Zululand vào đầu tháng 1/1879, ông nhận ra mình đã bị bỏ lại bên lề. Lord Chelmsford không tin tưởng ông, cho rằng sự khao khát vinh quang khiến ông trở nên quá bốc đồng; còn nữa, với một ai đó chưa có kinh nghiệm chiến đấu, thì Durnford đã già rồi. Thế là Durnford và binh lính của ông đóng quân tại Rorke's Drift, phía tây Zululand, để giúp kiểm soát các vùng giáp giới với Natal. Durnford làm theo mệnh lệnh với tinh thần bốn phần nhưng lòng đầy cay đắng.

Trong những ngày đầu tiên sau cuộc xâm lược, quân Anh không thể xác định được vị trí của lực lượng Zulu then chốt, chỉ phát hiện ra những nhóm nhỏ ở đây đó. Họ trở nên chán nản. Ngày 21/1, Chelmsford đưa phân nửa phân đội trung tâm, đang đóng quân ở chân một ngọn núi gọi là Isandlwana, tiến về hướng đông để tìm kiếm quân Zulu. Khi đã tìm ra quân thù, ông sẽ điều số quân còn lại tiến lên – nhưng quân đội Zulu hay lảng tránh một khi có thể tấn công doanh trại vào lúc ông đang ở xa, và binh sĩ ở Rorke's Drift là lực lượng dự bị gần nhất. Cần phải chi viện cho Isandlwana, ông ra lệnh cho Durnford đưa đại đội của ông ta tới đó. Với cấp bậc đại tá, Durnford lúc này là người chỉ huy cao cấp nhất ở doanh trại, nhưng Chelmsford không lo về các phẩm chất chỉ huy của Durnford – trận đánh sắp tới là điều duy nhất trong tâm trí của ông.

Rạng sáng ngày 22/1, Durnford nhận được những thông tin mà ông đã chờ suốt đời mình. Hầu như không thể kiềm nổi cơn xúc động, ông dẫn 400 quân của mình tiến về đông và tới Isandlwana vào khoảng 10 giờ sáng. Khi khảo sát vùng đất này, ông hiểu vì sao Chelmsford đã đặt khu trại chính của ông ta ở đây: ở phía đông và phía nam là hàng dặm dài thảo nguyên – có thể nhìn thấy rõ sự tiếp cận của quân Zulu từ hướng đó. Ở phía bắc là Isandlwana, và bên ngoài nó là những cánh đồng cỏ của Nqutu. Phía này kém an toàn hơn

chút ít, nhưng lính trinh sát đã được bố trí ở những điểm then chốt trên đồng cỏ và những con đèo qua núi; tấn công từ hướng đó gần như chắc chắn sẽ bị phát hiện ngay.

Ngay sau khi tới nơi, Durnford nhận được báo cáo rằng một lực lượng Zulu có vẻ đông đã xuất hiện rải rác trên những đồng cỏ của Nqutu đang tiến quân về đông, có lẽ để tấn công phân đội trung tâm của Chelmsford từ phía sau. Chelmsford đã để lại những mệnh lệnh dứt khoát phải duy trì 1.800 quân ở Isandlwana.

Trong trường hợp bị tấn công, họ có đủ hỏa lực để đánh bại toàn bộ quân đội Zulu – miễn là họ giữ được sự tập trung và giữ các tuyến theo trật tự. Nhưng đối với Durnford, điều quan trọng hơn là tìm ra lực lượng quân Zulu chủ yếu. Binh lính Anh đã bắt đầu trở nên cáu kỉnh, không biết là kẻ thù mờ ảo này đang ở nơi nào. Quân Zulu không có kỵ binh, và nhiều chiến binh chiến đấu bằng giáo; khi đã tìm ra nơi ẩn nấp của họ, phần việc còn lại có thể dễ dàng – sự vượt trội về vũ khí và tính kỷ luật của quân Anh sẽ thắng thế. Durnford nghĩ rằng Chelmsford quá cẩn thận. Với tư cách là người cao cấp nhất ở trại, ông quyết định bất tuân thượng lệnh và dẫn 400 quân của mình tiến ra hướng đông bắc, song song với các cánh đồng cỏ của Nqutu để tìm xem quân Zulu sắp làm gì.

Khi Durnford tiến quân ra khỏi trại, một lính trinh sát trên đồng cỏ của Nqutu nhìn thấy một vài người Zulu đang chặn gia súc cách đó khoảng vài dặm. Anh ta quát ngựa đuổi theo, nhưng những người Zulu biến mất. Khi cưỡi ngựa tới nơi họ đã biến mất, anh ta dừng ngựa lại vừa kịp lúc: bên dưới chân anh ta là một khe sâu và rộng, hoàn toàn nằm khuất khỏi bề mặt của đồng cỏ, và đông nghịt bên dưới khe sâu đó, nơi mà anh ta có thể trông thấy ở cả hai đầu, là những chiến binh Zulu trong quân phục, mắt ánh lên một vẻ dữ dội lạ lùng. Trong thoáng giây, người lính Anh quá sững sốt đến bất động, nhưng khi hàng trăm ngọn giáo đột nhiên phóng tới, anh ta quay ngựa bỏ chạy. Quân Zulu nhanh chóng lao ra khỏi khe sâu.

Thoáng sau, những người lính trinh sát khác nhìn thấy cảnh tượng khủng khiếp tương tự: một hàng rộng quân Zulu phủ kín chân trời, với lực lượng khoảng 2 vạn quân. Ngay cả từ một khoảng cách xa, rõ ràng họ đang di động trong đội hình, mỗi đầu của hàng quân tiến về phía trước trong hình dáng trông giống như những chiếc sừng sắc nhọn. Quân trinh sát nhanh chóng báo tin về trại rằng quân Zulu đang tiến tới. Vào lúc Durnford nhận được tin, ông nhìn lên sườn núi bên trên và trông thấy một hàng quân Zulu đang đổ ào xuống dốc. Ông nhanh chóng tập hợp binh lính thành các tuyến để chiến đấu trong khi rút lui trở về trại. Quân Zulu hành binh với sự chính xác không thể tin nổi. Điều mà Durnford không thể nhìn thấy là những chiến binh ở nhánh sừng bên trái đang di động qua lớp cỏ cao hướng về sau lưng doanh trại, để nối liền với nhánh sừng kia và hoàn tất vòng vây.

Những chiến binh Zulu đôi mắt với Durnford và binh lính của ông dường như mọc lên từ lòng đất, từ phía sau những tảng đá hay từ những lùm cỏ cao ngày càng đông đảo. Một nhóm năm hay sáu người đột ngột tấn công, phóng giáo hay nỏ súng, rồi lại biến mất trong đám cỏ. Bất cứ lúc nào quân Anh dừng lại để nạp đạn, quân Zulu lại tiến tới gần hơn, đôi khi có tên tiến tới những tuyến quân của Durnford và hạ sát một lính Anh bằng ngọn giáo Zulu sắc bén, tạo nên một âm thanh không thể chịu nổi khi nó đâm vào và rút ra khỏi thân thể.

*Liên tiếp, quân Anh đã quan sát thấy sự cẩn thận che đậy trong khi tiến quân của quân Zulu. Một kẻ sống sót giấu tên khác ở Isandlwana đã nhận xét rằng khi quân Zulu leo lên tới đỉnh ngọn Nyoni và xuất hiện trong tầm nhìn của doanh trại, họ “xuất hiện hầu như mọc lên từ lòng đất. Từ những tảng đá lùm cây trên đỉnh cao xuất hiện những toán người; một số mang súng trường, số khác với khiên và những ngọn giáo assegai.” Trung úy Edward Hutton của đại đội 16 đã để lại một đoạn mô tả hoàn chỉnh hơn về việc dàn trận để tấn công của quân Zulu ở Gingindlovu: “Những khối người đen sậm, theo một đội hình mở và một kỷ luật đáng khâm phục, chạy sát theo nhau với một tốc độ rất nhanh qua những đám cỏ dày. Khi đã di chuyển dần thành một vòng chính xác để chạm trán với mặt trước của chúng tôi, bộ phận lớn của quân Zulu vỡ thành ba tuyến, theo từng tốp 5 đến 10 người, tiến thẳng về phía chúng tôi... (Họ) tiếp tục tiến, vẫn chạy, cho tới khi còn cách chúng tôi khoảng 800 mã, họ bắt đầu nỏ súng. Dù lúc ấy rất kích động, chúng tôi vẫn không thể không thán phục phong cách giáp trận của những người Zulu này. Một tốp từ 5 tới 6 người vung dẫy và lao nhanh qua đám cỏ cao, chạy ngoằn ngoèo từ bên này sang bên kia, đầu cúi thấp, súng và khiên hạ thấp và khuất khỏi tầm nhìn. Rồi họ đột nhiên chìm vào đám cỏ, và không có gì ngoài những cuộn khói tỏa lên cho thấy vị trí của họ. Rồi họ lại tiếp tục tiến...” Tốc độ của chặng tiến sau cùng này rất khủng khiếp. Khi quân Anh ra lệnh ngừng bắn và lùi lại ở Isandlwana, quân Zulu đã thọc sâu tới hai ba trăm mã từ vị trí của quân Anh. Trung úy pháo binh Curling nhận xét rằng trong thời gian để các binh sĩ giàu kinh nghiệm của ông ta kéo những khẩu pháo, quân Zulu đã áp vào một cách nhanh chóng đến mức một xạ thủ đã bị đâm khi anh ta trèo lên trên mâm pháo. Một cựu chiến binh Zulu trong trận đó, uMhoti của đội quân uKhandempemvu, nghĩ rằng cuộc tấn công cuối cùng nhanh tới nỗi “giống như một ngọn lửa, toàn thể quân Zulu phóng tới và lao vào họ.”*

**Mở xẻ về quân đội Zulu, Ian Knight, 1995**

Durnford cố đưa được binh lính của ông vào trại. Quân Anh đã bị vây chặt,

nhưng họ thắt chặt hàng ngũ và bắn ra, giết chết nhiều chiến binh Zulu và giữ họ ở mé ngoài chiến lũy. Giống như tập bắn bia: như Durnford đã dự đoán, vũ khí hơn hẳn của họ đã tạo nên khác biệt. Ông nhìn quanh; trận chiến đã lâm vào thế bế tắc, và binh lính của ông phản công một cách tương đối tự tin. Tuy vậy, ở mức gần như gần như không thể nhận ra, Durnford chú ý tới một sự chùng xuống trong ngọn lửa chiến đấu của họ. Những người lính đang cạn dần đạn dược, và khi họ tháo băng đạn ra để nạp đạn, quân Zulu lại xiết chặt thêm vòng vây và một làn sóng sợ hãi tràn qua những người lính khi đây đó lại có một người ở tuyến ngoài bị đâm xuyên qua người. Quân Zulu chiến đấu với một sự dữ dội mà quân Anh chưa bao giờ nhìn thấy; lao mình lên phía trước như thể đạn không thể làm hại được, trông họ có vẻ như đang bị thôi miên.

Đột nhiên, nhận ra bước ngoặt của trận chiến, quân Zulu bắt đầu chĩa giáo tựa vào khiên và hét to tiếng thét xung trận: **“Usuthu!”** Đó là một âm thanh rền rĩ kinh hoàng. Ở đầu hướng bắc của doanh trại, một nhóm binh lính Anh bỏ chạy – chỉ một vài người, kinh hoàng vì cảnh tượng và tiếng thét của quân Zulu lúc này chỉ còn cách có vài mét, nhưng quân Zulu đã tràn qua khoảng trống đó. Như thể một tín hiệu, những chiến binh trong vòng tròn giữa hai chiếc sừng hướng mũi giáo về quân Anh, giết chết nhiều người và phá vỡ các tuyến phòng ngự. Không biết từ đâu, một lực lượng Zulu dự bị lao về phía trước, tản rộng theo hình nan quạt quanh vòng tròn và nhân đôi sức mạnh nghiền nát của nó. Durnford cố duy trì trật tự, nhưng đã muộn: trong vòng vài giây sự kinh hoàng lan tỏa và lúc này hồn ai nấy giữ.

Durnford chạy tới một chỗ trống ở vòng vây và cố giữ nó mở rộng để số binh lính còn lại của ông có thể rút lui về Rorke’s Drift. Vài phút sau ông bị đâm chết. Chẳng bao lâu sau trận đánh ở Isandlwana kết thúc. Khoảng vài trăm người chạy thoát được qua chỗ trống mà Durnford đã chịu chết để bảo toàn: số còn lại trên bốn trăm người bị giết chết.

Sau thất bại thảm đó, các lực lượng Anh nhanh chóng rút lui khỏi Zululand. Trong thời gian ấn định, cuộc chiến tranh đã thật sự kết thúc, nhưng không như người Anh mong đợi.

### **Diễn dịch**

Vài tháng sau trận thua ở Isandlwana, quân Anh đã tiến hành một cuộc xâm lược lớn hơn và cuối cùng đã đánh bại quân Zulu. Nhưng bài học ở Isandlwana vẫn còn nóng hổi, đặc biệt khi xét đến sự không nhất quán đến khó tin về mặt kỹ thuật.

Cách chiến đấu của người Zulu đã được hoàn thiện từ đầu thế kỷ 19 bởi Vua Shaka của Zulu. Trước thập niên 1820 ông đã biến cái từng là một bộ tộc tương đối nhỏ yếu thành lực lượng chiến đấu lớn nhất trong khu vực. Shaka đã phát minh ra loại giáo Zulu nặng mũi rộng, loại giáo assengai, có tính tàn phá rất cao trong chiến tranh. Ông đặt ra một kỷ luật khắc khe, huấn luyện



quân Zulu tiến công và bao vây kẻ thù với một độ chính xác như máy móc. Vòng tròn có ý nghĩa cực kỳ quan trọng trong văn hóa Zulu – một biểu tượng của sự thống nhất quốc gia, một mô típ trong tác phẩm nghệ thuật, và là đội hình tiến hành chiến tranh của họ. Người Zulu không thể chiến đấu trong khoảng thời gian kéo dài, vì nền văn hóa của họ đòi hỏi những nghi lễ thanh tẩy kéo dài sau khi tắm máu trong chiến trận. Trong thời gian hành lễ, họ hoàn toàn dễ bị tổn thương nếu bị tấn công – không người Zulu nào có thể chiến đấu trở lại, hay thậm chí quay lại sống với bộ lạc của mình, cho tới khi anh ta đã được thanh tẩy. Việc duy trì quân đội to lớn của Zulu trên chiến địa cũng rất tốn phí. Một khi đã vận hành, quân đội không chỉ phải đánh bại các kẻ thù của nó trong chiến trận, mà còn phải tiêu diệt cho tới kẻ cuối cùng, loại trừ khả năng một cuộc phản công trong thời gian thanh tẩy dễ bị tổn thương và cho phép một cuộc giải trừ quân đội nhanh chóng. Bao vây là phương pháp của người Zulu để đạt được kiểu chiến thắng này.

Trước mỗi trận đánh, quân Zulu sẽ trinh sát địa hình để tìm nơi ẩn nấp. Khi người ta nhìn những đồng cỏ cao và thảo nguyên ở Nam Phi, có vẻ như chúng mở rộng ra trước tầm nhìn, nhưng thông thường chúng che giấu những khe sâu và đường rãnh không thể phát hiện ra từ bất kỳ khoảng cách nào. Ngay khi đã tới gần, những bụi cỏ và tảng đá cũng làm thành những vật che đậy rất hoàn hảo. Quân Zulu thường tiến nhanh tới những nơi ẩn nấp, chân của họ đã cứng như da thuộc sau nhiều năm chạy trên đồng cỏ. Và họ cử những nhóm trinh sát tản ra thu hút sự chú ý để che giấu sự di động của lực lượng chính.

Khi đã lao ra khỏi nơi ẩn nấp và tiến vào chiến địa, quân Zulu hình thành cái mà họ gọi là “cặp sừng, lồng ngực và thất lưng”. Lồng ngực là trung tâm của hàng quân, chặn giữ và thọc qua lực lượng kẻ thù. Trong lúc đó, cặp sừng từ hai phía sẽ bao vây nó lại, di động vào từ hai cánh và phía sau. Thường là mũi của một nhánh sừng vẫn nằm ẩn sau lớp cỏ cao hay đá tảng; khi nó xuất hiện để hoàn tất vòng vây nó cũng đồng thời tạo nên một cú sốc tâm lý tồi tệ cho kẻ thù. Thất lưng là lực lượng dự bị được giữ lại để tung ra cho đòn kết liễu. Những người này thật sự thường đứng quay lưng vào chiến địa, để không trở nên quá kích động và lao vào trước thời điểm đúng lúc.

Nhiều năm sau trận Isandlwana, một ủy ban điều tra đã đổ trách nhiệm của thảm họa này lên Durnford, nhưng thật ra đó không phải là lỗi của ông. Đúng là quân Anh đã tự để cho mình bị vây hãm, nhưng họ đã cố hình thành được những tuyến phòng thủ trật tự nghiêm chỉnh và chống trả một cách anh dũng và hữu hiệu. Cái đã hủy diệt họ cũng là cái đã hủy diệt mọi đối thủ của người Zulu: sự kinh hoàng tạo nên bởi sự chính xác của những di động của họ, cảm giác bị vây hãm trong một không gian chật hẹp, cảnh tượng thỉnh thoảng lại có một đồng đội bị chiếc giáo Zulu khủng khiếp xuyên thủng qua người, những tiếng hét xung trận, những cơn mưa giáo trút xuống vào thời

điểm suy yếu nhất, cảnh tượng như ác mộng của một lực lượng dự bị đột nhiên nổi vào vòng vây. Dù có mọi vượt trội về vũ khí, quân Anh vẫn sụp đổ dưới áp lực tâm lý đã được trù tính này.

Ngay khi trời sáng, Hannibal điều đội Balearics và các đội bộ binh cơ động khác tiến tới trước. Rồi ông vượt sông và khi mỗi sư đoàn qua sông ông chỉ định vị trí của nó trên tuyến quân. Ông bố trí ngựa của quân Gaul và Tây Ban Nha gần bờ sông ở cánh trái phía trước đội kỵ binh La Mã; cánh phải được chỉ định cho các đoàn quân Numidian. Trung tâm bao gồm một lực lượng bộ binh hùng hậu, quân xứ Gaul và Tây Ban Nha ở giữa, quân Phi ở hai đầu. Những dân tộc này, hơn bất kỳ dân tộc nào khác, đã gieo rắc kinh hoàng bởi sức vóc to lớn và ngoại hình dữ tợn của họ: quân xứ Gaul ở trên từ thắt lưng trở lên, quân Tây Ban Nha đã chiếm lĩnh vị trí của họ mặc quân phục trắng kẻ sọc tím sáng chói cả mắt. Tổng số bộ binh ở trận địa (Cannae) là 4 vạn, và có 1 vạn kỵ binh. Hasdrubal chỉ huy cánh trái; Marhabal cánh phải; bản thân Hannibal và em trai Mago ở trung tâm. Một thuận lợi cho cả hai cánh quân là mặt trời chiếu xiên trên đầu họ, không hiểu do cố tình hay vô ý, vì quân La Mã quay mặt về phía bắc, quân Carthage quay về nam. Gió Vulturnus, theo cách gọi địa phương, thổi ngược về phía quân La Mã, và cuốn những đám bụi to quất vào mặt họ, khiến họ không thể nhìn thấy phía trước. Khi trận đánh bắt đầu, quân đồng minh tiến lên, bắt đầu là bộ binh. Khi quân xứ Gaul và quân Tây Ban Nha ở cánh trái giao chiến với kỵ binh La Mã ở cánh phải, nó không giống một trận chiến kỵ binh chút nào, vì không có chỗ để dàn quân. Con sông ở một phía và bộ binh ở phía bên kia vây bọc lấy họ, buộc họ phải cận chiến giáp lá cà. Mỗi bên cố mở đường xông lên, cho tới khi những con ngựa bị giam lỏng trong một đám người ép chặt, những kỵ sĩ tóm lấy đối thủ và cố lôi họ xuống ngựa. Nó đã trở thành chủ yếu là một trận đánh bộ binh, dữ dội nhưng ngắn ngủi, kỵ binh La Mã bị đẩy lùi và bỏ chạy. Ngay khi trận đánh kỵ binh này chấm dứt, bộ binh bắt đầu giao chiến, và vừa khi xứ quân Gaul và quân Tây Ban Nha củng cố lại các hàng quân, cả hai phía tiến đều trong khí thế mạnh mẽ và dũng cảm. Sau những nỗ lực kéo dài và lặp lại, quân La Mã khép lại các hàng quân, dàn quân theo hình bậc thang ở phía trước và bằng sức nặng mong manh của phân đội xông vào sư đoàn quân thù đang đóng ngay trước mặt tuyến quân của Hannibal; nó quá yếu và quá mỏng để có thể kháng cự lại áp lực. Không một phút chần chừ, họ tiến theo đoàn quân đã tan vỡ và đang vội vã rút lui cho tới khi họ bỏ chạy thẳng. Cắt qua những đám người đang tìm đường trốn tránh không còn chút kháng cự nào, họ chọc thủng cho tới chỗ quân Phi châu đóng quân ở cả hai cánh, hơi lùi lại phía sau so với những đoàn quân xứ

*Gaul và Tây Ban Nha đã tạo thành trung tâm tiến quân. Khi những đoàn quân sau lui lại, toàn bộ mặt trước trở nên đồng đều, và khi họ tiếp tục lui lại, nó trở thành hình lòng chảo và trắng non, quân Phi ở hai cánh tạo thành hai nhánh sừng. Khi quân La Mã bắt đầu lao qua giữa, họ bị bắn tỉa bởi cả hai cánh đang mở rộng và khép lại thành hình vòng tròn sau lưng. Thế là quân La Mã, kẻ đã chiến đấu một trận vô mục đích, rời bỏ xứ Gaul và Tây Ban Nha, mà họ đã tàn sát ở phía sau, và bắt đầu một trận đấu mới với quân Phi. Cuộc đấu này có tính khá đơn phương, không chỉ vì họ bị vây bọc xung quanh, mà còn vì họ đang đối mặt với những đối thủ tươi tấn và tràn trề sinh lực trong lúc mình đã kiệt sức với trận đánh trước.*

***Lịch sử thành Rome, Livy, 59 Tr. CN. – 17 CN.***

Loài người chúng ta là những tạo vật cực kỳ thông minh: trong tai họa hay thất bại, chúng ta thường tìm ra một cách để thích nghi, để xoay chuyển tình thế. Chúng ta tìm bất kỳ chỗ trống nào và thường là tìm được nó; chúng ta tiếp tục hy vọng, toan tính và mong muốn. Lịch sử chiến tranh đầy rẫy những câu chuyện về những sự điều chỉnh và hoán vị đầy kịch tính, ngoại trừ một chỗ: sự bao vây. Dù về mặt vật chất hay tâm lý, đây là ngoại lệ thật sự đối với khả năng xoay chuyển tình thế.

Khi được thực hiện một cách đúng đắn, chiến lược này không tạo ra một khoảng trống, một hy vọng nào để đối thủ của bạn khai thác. Họ bị bao vây, và vòng vây đang thắt chặt. Trong không gian trừu tượng của xã hội và thực hiện chiến tranh, sự bao vây có thể là bất kỳ thủ đoạn nào đem đến cho đối thủ cảm giác bị tấn công từ mọi phía, bị dồn vào chân tường và hoàn toàn vô vọng không còn cách phản công. Cảm thấy bị vây bủa, năng lực ý chí của họ sẽ suy yếu. Giống như quân Zulu, hãy giữ lại một lực lượng dự bị, những thất lưng để hành động kết hợp với cặp sừng của bạn – tấn công họ với những lực lượng này khi bạn nhận ra sự yếu kém của họ đang lớn dần. Hãy để tình thế tuyệt vọng của họ bủa vây tâm trí họ.

*Bạn phải làm cho đối thủ nhận biết sự thất bại từ đáy tim của anh ta.*

Miyamoto Musashi (1584 – 1645)

## **CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN**

Hàng ngàn năm trước, loài người chúng ta sống một cuộc sống nay đây mai đó, lang thang qua những sa mạc và thảo nguyên, săn bắt và hái lượm. Thế rồi chúng ta chuyển sang sống trong nhà và nuôi trồng thực phẩm. Sự thay đổi này đem lại cho chúng ta tiện nghi và sự kiểm soát, nhưng ở mức độ nào đó về mặt tinh thần chúng ta vẫn còn là những kẻ du cư: chúng ta không thể

không cần đến không gian để lang thang rong ruổi với một cảm giác tự do. Với một con mèo, những không gian chật hẹp, bị vây kín có thể mang ý nghĩa thoải mái, nhưng với chúng ta chúng là hiện thân của sự nghẹt thở. Qua nhiều thế kỷ, phản xạ này đã mang nhiều tính chất tâm lý hơn: cảm giác rằng chúng ta có những lựa chọn trong một tình thế, một tương lai với nhiều triển vọng, chuyển dịch sang một điều gì đó giống như cảm giác về không gian thoáng đãng. Tâm trí chúng ta phát triển với nhận thức rằng có những khả năng và những không gian chiến lược để tung hoành.

Đảo lại, nhận thức về sự bao vây về mặt tâm lý rất khó chịu đối với chúng ta, thường làm chúng ta phản ứng thái quá. Khi có ai đó hay điều gì đó vây quanh chúng ta – thu hẹp những lựa chọn của chúng ta, bủa vây chúng ta từ mọi phía – chúng ta đánh mất sự kiểm soát cảm xúc và phạm những sai lầm khiến cho hoàn cảnh tuyệt vọng hơn. Trong những cuộc bao vây quân sự lớn trong lịch sử, mối nguy hiểm lớn nhất gần như luôn đến từ sự kinh hoàng và rối trí nội tại. Không thể nhìn thấy điều gì đang xảy ra ở phía ngoài vòng vây, mất liên lạc với thế giới bên ngoài, những kẻ phòng vệ cũng đánh mất ý thức về thực tại của họ. Một con thú không thể quan sát thế giới quanh nó sẽ tiêu đời. Khi tất cả những gì bạn nhìn thấy là quân Zulu đang tiến tới gần, bạn không thể chống nổi sự kinh hoàng và rối trí.

Trận chiến của cuộc sống hàng ngày không diễn ra trên bản đồ mà trong một dạng không gian trừu tượng được xác định bởi khả năng của mọi người trong việc thao túng bạn, hành động chống lại bạn, hạn chế năng lực của bạn và cắt ngang thời gian phản ứng của bạn. Nếu bạn trao cho các đối thủ bất kỳ chỗ trống nào trong không gian có tính chất trừu tượng hay tâm lý này, họ sẽ khai thác nó, bất kể quyền năng của bạn tới đâu hay các chiến lược của bạn xuất chúng cỡ nào. Vì thế hãy làm cho họ cảm thấy bị bao vây. Thu hẹp các khả năng hành động và khóa chặt những lối thoát của họ. Cũng như những cư dân của một thành phố bị bao vây có thể dần dà mất trí, đối thủ của bạn sẽ nổi khùng vì họ không có chỗ trống để tung hoành chống trả lại bạn.

Có nhiều cách để bao vây đối thủ, nhưng có lẽ cách đơn giản nhất là vận dụng tối đa bất kỳ sức mạnh hay lợi thế nào mà bạn tự nhiên có được vào một chiến lược bao vây.

Trong cuộc đấu tranh nắm quyền kiểm soát ngành công nghệ dầu khí Mỹ đang rối loạn vào thập niên 1870, John D. Rockefeller – người sáng lập và chủ tịch của Standard Oil – đã hành động trước hết là để chiếm độc quyền ngành hỏa xa, lúc đó là phương tiện vận chuyển dầu chủ yếu. Kế đến ông chuyển sang nắm quyền kiểm soát các đường ống dẫn nối liền các nhà máy lọc dầu với đường tàu. Những nhà sản xuất dầu độc lập phản ứng bằng cách kết hợp nhau lại để xây dựng một đường ống dẫn riêng của họ chạy từ Pennsylvania tới bờ biển, không cần hệ thống hỏa xa và đường ống của Rockefeller. Ông cố mua vùng đất nằm trên con đường của dự án đó, được

xây dựng bởi một công ty tên gọi là Tidewater, nhưng các đối thủ của ông hoạt động quanh ông, xây nên một đường ống dẫn dầu hình zích zắc suốt con đường tới bờ biển.

Rockefeller đã đối mặt với một mô hình cổ điển trong chiến tranh: một kẻ thù năng động đang tận dụng mọi khoảng trống trong sự phòng vệ để né tránh sự kiểm soát của ông, điều chỉnh và học cách chống lại ông suốt dọc đường. Giải pháp của ông là một thủ thuật bao vây. Đầu tiên, Rockefeller xây dựng đường dẫn tới bờ biển của chính ông, to hơn của công ty Tidewater. Rồi ông bắt đầu một chiến dịch mua cổ phần trong công ty Tidewater, kiếm được một khoản lãi thú vị trong đó và hoạt động từ bên trong để phá hủy uy tín và khuấy động môi bất đồng. Ông phát động một cuộc chiến tranh về giá, quyết định lãi suất trong đường ống Tidewater. Và ông mua các nhà máy lọc dầu trước khi chúng trở thành thân chủ của Tidewater. Năm 1882, cuộc bao vây của ông hoàn tất: Tidewater buộc phải thực hiện một giao dịch trao cho Standard Oil quyền kiểm soát vận chuyển dầu theo đường hàng hải thậm chí còn lớn hơn mức nó có trước cuộc chiến tranh.

Phương pháp của Rockefeller là tạo nên một áp lực không ngừng từ càng nhiều phía càng tốt. Kết quả là sự bối rối của những nhà sản xuất dầu độc lập – họ không thể biết ông đã mở rộng sự kiểm soát tới mức nào, nhưng dường như nó rất rộng lớn. Họ vẫn còn khả năng chọn lựa ở thời điểm bị bao vây, nhưng họ đã kiệt sức và buộc phải tin rằng cuộc chiến đấu là vô vọng. Cuộc bao vây Tidewater có thể thực hiện được là nhờ ở những tiềm năng dồi dào theo cách bố trí của Rockefeller, nhưng ông sử dụng những tiềm lực này không chỉ về mặt thực tế mà còn về mặt tâm lý, tạo nên một ấn tượng về chính ông như là một kẻ thù không biết mệt mỏi, kẻ không để lộ một kẽ hở nào cho đối thủ luồn qua. Ông chiến thắng không chỉ nhờ đã chi ra khá nhiều mà còn bởi cách sử dụng các tiềm lực để tạo ra áp lực tâm lý.

Để bao vây kẻ thù, bạn phải sử dụng bất cứ thứ gì mình thừa thãi. Nếu bạn có một quân đội lớn, hãy dùng nó để tạo ra một bề ngoài rằng lực lượng của bạn có ở khắp nơi, một áp lực vây quanh. Đó là cách mà Toussaint L'Ouverture đã chấm dứt chế độ nô lệ ở nơi ngày nay là Haiti, vào cuối thế kỷ 18, và giải phóng hòn đảo khỏi ách thống trị của Pháp: ông sử dụng quân số lớn hơn của mình để tạo cảm giác trong những người da trắng trên đảo rằng họ bị vây quanh một cách vô vọng bởi một lực lượng thù địch. Không một nhóm thiểu số nào có thể chịu đựng nỗi cảm giác đó lâu.

**Ghi nhớ:** sức mạnh của sự bao vây nói cho cùng là về mặt tâm lý. Khiến cho đối thủ cảm thấy dễ bị tổn thương trên nhiều phía cũng tốt như bao vây họ về mặt vật chất.

Ở giáo phái Shiite của đạo Islam vào thế kỷ 11 và 12, có một nhóm về sau gọi là Nhóm ám sát đã phát triển chiến lược giết những lãnh tụ Islam giáo

chủ chốt đã cố khùng bộ giáo phái này. Phương pháp của họ là cài một kẻ ám sát vào nội bộ của mục tiêu, thậm chí là làm vệ sĩ cho người đó. Nhân nại và có hiệu quả, trong nhiều năm Nhóm ám sát đã có thể gieo rắc nỗi sợ hãi rằng họ có thể tấn công vào bất kỳ lúc nào và vào bất kỳ ai. Không một nhà vua hay tể tướng nào cảm thấy an toàn. Kỹ thuật này là một nghệ thuật có tính tiết kiệm bậc thầy, vì rốt lại Nhóm ám sát chỉ thật sự giết rất ít người, thế nhưng mỗi đe dọa của họ đem đến cho giáo dân một quyền lực chính trị to lớn.

Một vài đòn đúng lúc để khiến kẻ thù cảm thấy tổn thương theo nhiều cách và từ nhiều hướng cũng sẽ mang lại cho bạn điều tương tự. Thường là trên thực tế, ít hơn ở đây có nghĩa là nhiều hơn: quá nhiều đòn tấn công sẽ đưa tới cho bạn một hình dáng, một tính cách – một điều gì đó để phía kia phản ứng lại và phát triển một chiến lược để đấu tranh. Thay vì thế, nên tỏ ra mơ hồ hư ảo. Làm cho các thủ thuật của bạn không thể nào tiên đoán được. Những cuộc bao vây tâm lý của bạn sẽ hiểm ác và hoàn hảo hơn.

Tốt nhất là những cuộc bao vây nhằm vào những khả năng bị tổn thương sẵn có, cố hữu của kẻ thù. Vậy hãy cẩn thận với những dấu hiệu của sự ngạo mạn, khinh suất, hay các nhược điểm tâm lý khác. Khi Winston Churchill nhận ra tính nét hoang tưởng ở Adolf Hitler, ông hành động để tạo nên ấn tượng rằng phe Trục có thể bị tấn công từ mọi nơi – Balkans, Ý, miền đông Pháp. Các nguồn tiềm lực của Churchill khá nghèo nàn; ông chỉ có thể gọi tới những khả năng này thông qua mẹo lừa gạt. Nhưng thế đã đủ: một kẻ như Hitler không thể chịu nổi ý nghĩ có thể tổn thương từ bất kỳ hướng nào. Cho tới năm 1942, các lực lượng của ông ta đã trải dài qua những khu vực rộng lớn của châu Âu, và mách khéo của Churchill khiến ông ta trải nó mỏng thêm ra. Vào một thời điểm, một đòn nghi binh đơn giản ở Balkans khiến ông ta giữ lại các lực lượng dự tính xâm lược Nga, mà cuối cùng đã khiến ông trả một giá đắt. Hãy nuôi dưỡng những nỗi sợ hãi của những kẻ hoang tưởng và họ sẽ bắt đầu tưởng tượng ra những cuộc tấn công mà thậm chí bạn chưa bao giờ nghĩ tới; bộ não quá nóng của họ sẽ giúp ích nhiều cho cuộc bao vây của bạn.

Khi tướng Hannibal của Carthage đang hoạch định cái mà hóa ra có lẽ là cuộc bao vây dữ dội nhất trong lịch sử – chiến thắng của ông trong trận Cannae năm 216 tr CN., ông nghe các điệp viên của mình báo rằng một trong những viên tướng La Mã đối địch, Varro, là một gã nóng nảy bộp chộp, ngạo mạn và khinh người. Quân số của Hannibal chỉ bằng phân nửa quân số địch, nhưng ông đã có hai quyết định chiến lược xoay chuyển được tình thế. Đầu tiên, ông dẫn dụ quân La Mã tới một địa hình nhỏ hẹp, nơi quân số đông của nó sẽ khó bề xoay trở. Thứ hai, ông làm suy yếu trung tâm các tuyến của mình, đặt những cánh quân và kỵ binh giỏi nhất ở hai đầu mé ngoài của các tuyến. Dưới sự dẫn dắt của Varro nhẹ dạ, quân La Mã tấn công

vào trung tâm, đã được bỏ lỏng và ngày càng tiến xa hơn. Khi này, giống như quân Zulu đã bao vây quân Anh vào giữa hai nhánh sừng, hai đầu ngoài của tuyến quân Carthage ép vào trong, vây chặt quân La Mã trong một vòng ôm chặt chẽ và chết người.

Những kẻ bốc đồng, mạnh bạo và ngạo mạn thường đặc biệt dễ mắc vào những cái bẫy của các chiến lược bao vây: hãy vờ như suy yếu hay ngờ nghệch và họ sẽ tấn công mãi mà không hề dừng lại để tự hỏi họ đang tới đâu. Nhưng bất kỳ một yếu điểm về cảm xúc ở phía đối thủ, hoặc bất kỳ mong muốn lớn lao hoặc khát khao chưa thực hiện nào cũng có thể trở thành một thành tố của sự bao vây.

Đó là cách mà Iran đã bao vây Ban điều hành của Tổng thống Ronald Reagan năm 1985-86, trong cái gọi là vụ áp phe Iran – Contra<sup>4</sup> [Iran-Contra Affair]. Mỹ đang dẫn đầu một lệnh cấm vận quốc tế việc bán vũ khí tới Iran. Trong việc chống lại cuộc tẩy chay này, Iran nhận ra hai yếu điểm của Mỹ: thứ nhất, Quốc Hội đã cắt giảm ngân sách tài trợ cho cuộc chiến của phe Contras<sup>5</sup> chống lại chính phủ Sandinista ở Nicaragua, và thứ hai, Ban điều hành đang náo động sâu sắc bởi con số gia tăng của những người Mỹ đang bị bắt làm con tin ở Trung Á. Lợi dụng những vụ việc này, Iran có thể dẫn dụ người Mỹ vào một cái bẫy giống như cái bẫy Cannae: họ sẽ hành động để giải phóng những con tin và bí mật tài trợ cho nhóm Contras để đòi lấy vũ khí.

Việc này dường như quá tốt không có gì để chống đối, nhưng khi Mỹ bước xa hơn vào chiếc màng nhện lá mặt lá trái này (những giao dịch hậu trường, những cuộc họp bí mật) họ có thể nhận ra chỗ trống để tung hoành của mình dần thu hẹp lại: Iran có thể yêu cầu nhiều hơn và đánh đổi lại ít hơn. Cuối cùng họ được khá nhiều vũ khí trong khi Mỹ chỉ được một nắm con tin và không đủ tiền để tạo nên thay đổi ở Nicaragua. Tệ nhất là, Iran công khai với các nhà ngoại giao khác về những giao dịch “bí mật” này, khép kín vòng vây của họ bằng cách đảm bảo rằng nó sẽ được tiết lộ ra cho công chúng Mỹ. Với những quan chức có liên quan đến vụ áp phe này, không còn con đường nào để thoát khỏi cái mớ bùng nhùng mà họ đã bị lôi vào. Cảm thấy sức ép nặng nề từ mọi phía khi thông tin về vụ giao dịch được đưa ra công chúng, các nỗ lực để che đậy hay lý giải nó chỉ khiến cho tình thế thêm tồi tệ.

Khi dẫn dụ kẻ thù vào một cái bẫy như thế, hãy luôn cố làm cho họ cảm thấy như thể chính họ đang kiểm soát tình huống. Họ sẽ tiến xa hơn theo ý muốn của bạn. Nhiều người Mỹ dính vào vụ Iran-Contra đã từng tin rằng họ là người đang lừa bịp những người Iran ngây thơ.

Cuối cùng, đừng chỉ đơn giản hành động để bao vây các lực lượng hoặc các cảm xúc nhất thời của đối thủ, mà hơn thế, nên bao vây toàn bộ chiến lược của họ – thật sự là toàn bộ cấu trúc khái niệm của họ. Hình thức tối thượng

này của sự bao vây bao gồm trước hết là việc nghiên cứu các bộ phận cứng nhắc, có thể dự báo trong chiến lược của đối thủ, rồi vạch ra một chiến lược mới mẻ của chính bạn vượt ra khỏi kinh nghiệm của họ. Khi chiếm lấy quân đội của Hồi giáo, Nga, Ba Lan, Hungary và hệ các dân tộc Teutonic, quân Mông Cổ không chỉ đơn giản đánh bại họ, mà đã hủy diệt họ – bằng cách phát minh ra một kiểu thức chiến tranh cơ động mới để sử dụng chống lại một kẻ thù sa lầy trong những phương thức chiến tranh cổ xưa hàng nhiều thế kỷ. Kiểu ghép đôi bất tương xứng về chiến lược này có thể dẫn tới chiến thắng không chỉ trong một trận đánh bất kỳ mà cả trong những chiến dịch vĩ mô mục tiêu tối hậu trong bất kỳ dạng thức chiến tranh nào.

***Tư liệu:** Nhốt một con khỉ vào chuồng, và nó cũng giống như một con heo, không phải vì nó không thông minh và nhanh nhẹn, mà vì nó không có chỗ để tự do thực hiện những khả năng của mình.*

Hoài Nam Tử (thế kỷ 2 tr CN.)

***Hình ảnh:** Sợi thòng lọng. Khi nó đã tròng vào cổ, không còn lối thoát, không còn hy vọng. Với ý nghĩ bị mắc vào dây thòng lọng, kẻ thù sẽ trở nên tuyệt vọng, những nỗ lực điên cuồng để thoát ra chỉ khiến cho sự hủy diệt của nó tới nhanh hơn.*

## HOÁN VỊ

Nguy cơ của việc bao vây là trừ khi nó hoàn toàn thành công, nó có thể đưa bạn vào một vị trí dễ tổn thương. Bạn đã công khai các kế hoạch của mình. Kẻ thù biết rằng bạn đang cố tiêu diệt nó, và trừ khi bạn có thể nhanh chóng tung quả đấm hạ đo ván, nó sẽ hành động một cách điên cuồng không chỉ để tự vệ mà còn để tiêu diệt bạn – bởi lúc này sự hủy diệt của bạn là sự an toàn của nó. Một số kẻ bị thất bại trong việc bao vây sau đó đã phát hiện ra rằng mình bị kẻ thù bao vây ngược lại. Chỉ dùng chiến lược này khi bạn có một cơ may hợp lý để đưa nó tới một kết thúc mà bạn mong muốn.



## 20. LÀM CHO KẺ THÙ SUY YẾU

### CHIẾN LƯỢC GẶT KHI LÚA CHÍN

*Bất kể bạn mạnh mẽ thế nào, việc chiến đấu liên miên sẽ gây kiệt quệ, phải trả giá cao và làm mất đi tính sáng tạo. Những chiến lược gia khôn ngoan nói chung thích dùng mưu lược hơn: ngay từ trước lúc trận chiến bắt đầu họ tìm những cách để đặt đối thủ của mình vào những vị trí yếu giúp đưa đến chiến thắng dễ dàng và nhanh chóng. Như cho kẻ thù chiếm lấy những vị trí có vẻ như hấp dẫn nhưng thật ra chỉ là những cạm bẫy và những lối đi mù quáng. Nếu vị trí của họ mạnh, hãy làm cho họ từ bỏ nó bằng cách dẫn dụ họ vào một cuộc săn vịt trời. Tạo ra những tình thế lưỡng nan: đề ra những mưu chước đem đến cho họ khả năng chọn lựa những cách phản ứng – tất cả chúng đều tệt hại. Đưa sự rối loạn và mất trật tự vào hướng đi của họ. Những đối thủ rối trí, nản lòng và giận dữ giống như trái chín trên cành: một cơn gió nhẹ nhất cũng đủ làm cho chúng rụng xuống.*

### CHIẾN TRANH MƯU LƯỢC

Xuyên suốt lịch sử có thể xác định ra hai phong cách thực hiện chiến tranh khác biệt nhau. Cổ nhất là chiến tranh tiêu hao: kẻ thù đầu hàng vì bạn đã giết quá nhiều người của nó. Một viên tướng tiến hành một cuộc chiến tranh tiêu hao sẽ trù tính các cách thức để áp đảo đối phương bằng quân số lớn hơn, hay bằng thế trận có thể gây tổn hại nhiều nhất, với kỹ thuật quân sự cao hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào, chiến thắng tùy thuộc vào việc làm cho đối phương kiệt quệ. Ngay cả với kỹ thuật khác thường ngày nay, thực hiện chiến tranh tiêu hao cũng giản đơn một cách đáng chú ý, lợi dụng vào những bản năng bạo lực nhất của loài người.

*Thực hiện chiến tranh cũng giống như đi săn. Thú rừng bị bắt bởi sự do thám, bởi lưới, bởi sự phục kích, bởi sự theo đuổi, bởi sự vây bọc xung quanh và bởi những mưu mẹo khác hơn là bởi sức mạnh thật sự. Trong tiến hành chiến tranh chúng ta nên tiến theo cùng một cách, dù là kẻ thù đông hay ít. Cố gắng áp đảo kẻ thù ở nơi mở rộng, tay chạm tay và mặt đối mặt, ngay cả dù bạn có vẻ thắng cuộc, là một việc làm rất liều lĩnh và có thể gây nên những tổn hại nghiêm trọng. Ngoài tính chất cực kỳ nguy cấp, việc cố gắng giành một chiến thắng quá đắt giá và chỉ mang lại một vinh quang rỗng tuếch còn là một điều ngớ ngẩn...*

**Hoàng Đế Byzantine, Maurikios, 539-602.**

Qua nhiều thế kỷ, và đáng kể nhất là ở Trung Quốc thời cổ đại, một phương thức thực hiện chiến tranh thứ hai đã được phát triển. Điểm nhấn ở đây không phải là việc tiêu diệt đối phương trong trận chiến mà làm nó suy yếu và mất cân bằng trước khi trận chiến bắt đầu. Người chỉ huy sẽ dùng mưu mẹo để làm rối trí, chọc giận và đặt kẻ thù vào một vị trí tồi – phải chiến đấu từ dưới chân đồi lên, hoặc đối mặt với gió và ánh nắng, hoặc trong một không gian tù túng. Trong loại chiến tranh này, một quân đội cơ động có thể hữu hiệu hơn một quân đội dùng cơ bắp nhiều.

Triết lý thực hiện chiến tranh mưu lược đã được Tôn Tử hệ thống hóa trong quyển *Binh pháp*, viết trong thời kỳ Chiến quốc ở Trung Hoa, từ thế kỷ thứ 5 đến thứ 3 trước Công nguyên – trên hai trăm năm của những chu kỳ leo thang chiến tranh trong đó sự tồn vong của một nước phụ thuộc vào quân đội và các chiến lược gia của nó. Đối với Tôn Tử và những người cùng thời, hiển nhiên phí tổn chiến tranh đã vượt xa khỏi con số về nhân mạng: nó bao gồm sự mất mát về các nguồn tiềm lực, thiện chí chính trị và sự suy giảm về tinh thần ở những binh lính và thường dân. Những phí tổn này cứ mãi chất cao lên theo thời gian cho tới khi cuối cùng ngay cả một quốc gia thiện chiến nhất cũng trở nên kiệt quệ. Nhưng thông qua mưu lược tài tình, một quốc gia có thể tiết kiệm cho nó những phí tổn cao đó và vẫn phát triển một cách thắng lợi. Một kẻ thù đã bị lừa vào thế yếu sẽ dễ dàng không chống nổi áp lực về tâm lý; ngay trước lúc trận chiến bắt đầu, nó đã khởi sự sụp đổ một cách khó nhận ra và sẽ đầu hàng một cách dễ dàng.

Nhiều chiến lược gia ở bên ngoài châu Á – nổi bật nhất là Napoleon Bonaparte, đã sử dụng một cách xuất sắc chiến tranh mưu lược. Nhưng nói chung, chiến tranh tiêu hao đã ngấm sâu vào cách thức tư duy của phương Tây – từ Hy Lạp cổ đại cho tới nước Mỹ hiện đại. Trong một nền văn hóa tiêu hao, các ý tưởng tự nhiên hướng tới cách làm thế nào để chế ngự các nan đề, các chướng ngại vật, những kẻ đối kháng với chúng ta. Trong giới truyền thông, điểm nhấn được đặt vào những trận chiến lớn, dù là trong chính trị hoặc trong nghệ thuật – các tình huống không thay đổi trong đó có những kẻ thắng và người bại. Mọi người bị lôi kéo vào vòng cảm tính và kịch tính trong bất kỳ cuộc đối chọi nào, chứ không phải là những bước dẫn tới cuộc đối chọi đó. Những câu chuyện được kể lại trong những nền văn hóa như thế đều bị lái về những thời điểm chiến tranh, một thông điệp tinh thần được rao giảng cho tới phút cuối (trái với những chi tiết được kể nhiều hơn). Trên chóp đỉnh của tất cả mọi chuyện, cách thức chiến đấu này có vẻ như có nhân tính hơn, đáng trọng hơn và trung thực hơn. Hơn tất cả mọi điều, chiến tranh mưu lược là một cách thức tư duy khác biệt. Điểm quan trọng ở đây là tiến trình – những bước tiến hướng tới trận chiến và cách thức làm thế nào để thao tác chúng nhằm khiến cho cuộc đối đầu ít phí tổn và bạo lực hơn. Những trận chiến thật ra là những ảo tượng đầy kịch tính, những

khoảnh khắc ngăn ngui trong dòng chảy lớn hơn của các sự kiện. Chúng linh hoạt, năng động và có thể chịu được sự thay đổi thông qua chiến lược cần trọng. Cách tư duy này không thấy có gì là vinh dự hay đạo đức trong việc lãng phí thời gian, năng lượng và sinh mạng qua những trận chiến. Thay vì thế, các cuộc chiến tranh tiêu hao được xem là lười nhác, phản ánh một khuynh hướng sơ khai của con người trong việc đánh trả một cách đôi phó, không có chút tư duy.

Trong một xã hội đầy rẫy những chiến binh tiêu hao, bạn sẽ tìm được một lợi thế tạm thời bằng cách chuyển sang mưu lược. Tư duy theo tiến trình của bạn sẽ trở nên linh hoạt hơn, đứng về phía cuộc sống hơn và bạn sẽ có thể lợi dụng những khuynh hướng cứng nhắc, ám ảnh vì chiến trận của những người quanh bạn. Bằng cách luôn tư duy trước hết về tình thế bao quát và cách làm thế nào để lừa mọi người vào những vị thế yếu hơn thay vì đánh nhau với họ, bạn sẽ làm cho những trận chiến của bạn ít máu đổ hơn – một điều khôn ngoan nếu bạn muốn có một sự nghiệp lâu bền và gặt hái nhiều kết quả, vì cuộc đời thì dài và xung đột là vô tận. Và một cuộc chiến tranh mưu lược cũng có tính quyết định giống như một cuộc chiến tranh tiêu hao. Hãy nghĩ về việc làm suy yếu kẻ thù giống như việc chờ cho chúng chín muồi như ngũ cốc, sẵn sàng để thu hoạch vào thời điểm đúng.

Sau đây là bốn nguyên tắc cơ bản của chiến tranh mưu lược:

**Vạch ra một kế hoạch gồm nhiều phân nhánh.** Chiến tranh mưu lược phụ thuộc vào việc hoạch định, và kế hoạch phải đúng. Nếu nó quá cứng nhắc, bạn sẽ không còn chỗ trống để điều chỉnh những rối loạn không thể tránh được và những xung đột chiến lược trong chiến tranh; nếu nó quá lỏng lẻo, những sự kiện không thể dự báo sẽ gây rối trí và áp đảo bạn. Một kế hoạch hoàn hảo bắt nguồn từ một phân tích thật tỉ mỉ về hoàn cảnh; nó cho phép bạn quyết định hướng tốt nhất để đi theo hoặc vị trí hoàn hảo để chiếm lĩnh và để ra nhiều khả năng đầy hiệu quả (các phân nhánh) để chọn lựa, phụ thuộc vào cái mà kẻ thù ném sang cho bạn. Một kế hoạch có nhiều phân nhánh cho phép bạn thao túng được kẻ thù vì những phản ứng của bạn đối với các tình huống thay đổi nhanh hơn và hợp lý hơn.

**Tạo cho mình chỗ trống để tung hoành.** Bạn không thể cơ động, bạn không thể tung hoành một cách tự do, nếu bạn tự đưa mình vào những không gian tù túng hoặc tự trói buộc vào những vị trí không cho phép bạn di chuyển. Hãy xem khả năng để di chuyển và duy trì nhiều lựa chọn hơn kẻ thù là điều quan trọng hơn việc cứ ôm giữ những lãnh thổ hay tài sản. Bạn cần không gian mở chứ không phải là những vị trí chết. Điều này có nghĩa là đừng tự gánh lên vai mình những ràng buộc sẽ làm hạn chế các lựa chọn. Nhu cầu đối với không gian vừa có tính tâm lý vừa có tính vật chất: bạn phải có một tâm trí tự do để tạo ra bất kỳ điều gì xứng đáng.

**Đem đến cho kẻ thù những tình thế lưỡng nan chứ không phải là những**

**rắc rối.** Đa số các đối thủ của bạn có thể khá thông minh và có tiềm lực; nếu những mưu lược của bạn chỉ đơn giản đưa đến cho họ những rắc rối, chắc chắn họ sẽ giải quyết được chúng. Nhưng với một tình thế lưỡng nan thì khác: bất kể họ làm điều gì, bất kể họ phản ứng cách nào – rút lui, tiến tới, ở yên tại chỗ – họ vẫn còn nằm trong vòng rắc rối. Hãy làm cho mọi khả năng chọn lựa đều tệ hại: ví dụ, nếu bạn dùng mưu mẹo thật nhanh đối với một điểm, bạn có thể buộc kẻ thù hoặc chiến đấu trước khi sẵn sàng hoặc rút lui. Hãy cố thường xuyên đặt họ vào những vị trí có vẻ hấp dẫn nhưng thật ra là cạm bẫy.

**Tạo ra sự hỗn loạn tối đa.** Kẻ thù của bạn cậy vào khả năng thấu hiểu bạn, ý thức được một số dự tính của bạn. Mục tiêu của những mưu chước của bạn là phải biến điều đó thành chuyện bất khả thi, khiến kẻ thù của bạn lao vào một cuộc săn vịt trời những thông tin vô nghĩa, tạo ra sự mơ hồ về cách thức bạn sắp sửa phóng lên. Càng phá vỡ khả năng nhận định về bạn của mọi người, bạn càng tiêm nhiễm nhiều rối loạn hơn vào hệ thống của họ. Sự hỗn loạn mà bạn tạo ra phải được kiểm soát và có mục đích, ít ra là về phần bạn. Sự hỗn loạn mà kẻ thù gánh chịu thì lại gây suy nhược và tàn phá.

*Thế nên thắng trăm trận không phải là tài cao của họ; tài cao của họ là khuất phục quân thù mà không cần phải đánh nhau.*

Tôn Tử (thế kỷ 4 tr CN.)

## CÁC VÍ DỤ LỊCH SỬ

1. Ngày 10/11/1799, Napoleon Bonaparte hoàn tất đòn kết thúc đưa ông tới quyền lực với tư cách tổng tài thứ nhất, tạo cho ông sự kiểm soát gần như hoàn toàn nước Pháp. Trong hơn 10 năm, Pháp đã bị náo động vì cách mạng và chiến tranh. Lúc này, khi đã nắm quyền cai trị, nhu cầu khẩn thiết nhất của Napoleon là hòa bình, để đất nước có thời gian hồi phục và bản thân ông có thời gian để củng cố quyền lực của mình – nhưng hòa bình không đến một cách dễ dàng.

Pháp có một kẻ thù không đội trời chung ở Áo, và nó đã đưa hai lực lượng lớn ra trận, sẵn sàng di chuyển để tấn công Napoleon: một ở phía đông sông Rhine và một ở miền bắc Ý dưới quyền của Tướng Michael Melas. Quân Áo rõ ràng đang hoạch định một chiến dịch then chốt. Chờ đợi là quá nguy hiểm; Napoleon phải nắm lấy thế chủ động. Ông phải đánh bại ít ra là một trong hai lực lượng này nếu muốn ép Áo đàm phán hòa bình theo những điều kiện của mình. Một con bài chủ mà ông đã có là nhiều tháng trước một lực lượng quân đội Pháp đã nắm quyền kiểm soát Thụy Sĩ. Cũng có nhiều quân đoàn Pháp khác ở miền bắc Ý, mà Napoleon đã đưa sang Áo nhiều năm trước đó.

Đề hoạch định chiến dịch thật sự đầu tiên dưới quyền chỉ đạo của mình, Napoleon tự giam mình trong phòng nhiều ngày. Thư ký của ông, Louis de Bourienne, nhớ lại đã nhìn thấy ông cúi mình trên những tấm bản đồ nước Đức, Thụy Sĩ và Ý to lớn trải dài trên sàn nhà từ vách này tới vách kia của gian phòng. Những cái bàn giấy chất cao nghệu các bản báo cáo trình sát. Trên hàng trăm thẻ ghi chú được xếp vào những cái hộp, Napoleon đã tính toán các phản ứng của quân Áo đối với các cuộc đột kích mà ông đang hoạch định. Tự lảm bảm một mình, ông nghiên ngẫm từng đội hình tấn công và phản công.

*“Những kẻ nghiện tiêu hao” như Simpkin gọi họ, nói chung là không thể nghĩ vượt ra bên ngoài trận chiến, và họ cho rằng cách ưa thích nhất – để đánh bại kẻ thù là hủy diệt vật chất của quân đội anh ta, đặc biệt là những bộ phận chiến đấu (xe thiết giáp, đoàn quân, súng ống v. v...).* Nếu kẻ nghiện tiêu hao đánh giá cao những thứ không sờ mó được (như tinh thần, thế chủ động, và sự choáng váng), anh ta chỉ xem chúng như những bội số chiến đấu mà với chúng trận chiến tiêu hao sẽ tốt hơn. Nếu một chiến binh tiêu hao hiểu biết về mưu lược, anh ta đơn sơ xem nó như là một cách để giao tranh. Thật ra, sự vận dụng ở mức cao nhất và thuần túy nhất học thuyết mưu lược là đoán trước kẻ thù, nghĩa là tước bỏ vũ khí hoặc hóa giải nó trước trận chiến. Nếu điều đó là bất khả, người chiến binh mưu lược tìm cách dời chuyển các lực lượng của kẻ thù, chẳng hạn, dời kẻ thù ra khỏi một vị trí có tính quyết định, hay ngược lại, do vậy làm cho họ trở nên vô dụng và không thích ứng với trận chiến. Nếu kẻ thù không thể đón trước được hay dời chuyển được, khi đó nhà thực hành chiến tranh mưu lược sẽ cố tìm cách phá vỡ kẻ thù trọng tâm của nó, tốt hơn là tấn công với sức mạnh xuyên qua những yếu điểm của kẻ thù.

***Nghệ thuật hành binh, Robert R. Leonhard, 1991***

Cuối tháng 3/1800, Napoleon rời khỏi văn phòng với một kế hoạch chiến dịch ở miền bắc Ý vượt xa khỏi bất kỳ điều gì mà những viên tướng của ông từng thấy trước đó. Vào giữa tháng 4, một lực lượng Pháp dưới quyền Tướng Jean Moreau sẽ băng qua sông Rhine và đẩy lùi quân đội phía đông Áo về Bavaria. Khi đó Napoleon sẽ dẫn 5 vạn quân, đã tới Thụy Sĩ từ trước, tiến vào miền bắc Ý thông qua nhiều con đèo khác nhau trên dãy Alps. Lúc này Moreau sẽ điều một trong những sư đoàn của ông tiến về nam và đi theo Napoleon sang Ý. Lúc đầu lực lượng của Moreau di chuyển vào Bavaria, rồi sau đó các sư đoàn sẽ rải rác tiến vào Ý, gây rối trí cho quân Áo như các dự tính của Napoleon. Và nếu lực lượng Áo ở sông Rhine bị đẩy về phía đông, nó sẽ cách quá xa để hỗ trợ cho quân Áo ở bắc Ý. Khi vượt qua dãy Alps,

Napoleon sẽ tập trung các lực lượng lại và sáp nhập vào các sư đoàn của Tướng André Massena đã đóng sẵn ở bắc Ý. Khi đó, ông sẽ điều một phần lớn lực lượng tới thị trấn Stradella, cắt đứt liên lạc giữa Melas ở bắc Ý và chỉ huy sở ở Áo. Khi các cánh quân của Melas đã bị cô lập và quân cơ động của Pháp đã tới địa bàn của họ, Napoleon sẽ có nhiều lựa chọn ngon lành để bẻ gãy và tiêu diệt chúng. Ở một thời điểm, khi ông đang mô tả kế hoạch này với Bourienne, Napoleon nằm dài trên tấm bản đồ không lồ trên sàn nhà và ghim một cái kim gút vào kế thị trấn Marengo, nằm giữa trung tâm chiến trường của Ý. “Tôi sẽ đập tan ông ta ở đây”, ông bảo.

Một vài tuần sau, khi Napoleon bắt đầu điều động các lực lượng, ông nhận được vài tin xấu: Melas đã đánh bật ông bằng cách tấn công quân đội của Massena ở bắc Ý. Massena buộc phải lui về Genoa, nơi quân Áo nhanh chóng bao vây ông ta. Mối nguy ở đây rất lớn: nếu Massena đầu hàng, quân Áo có thể tràn vào miền nam nước Pháp. Ngoài ra, Napoleon đã tính dựa vào lực lượng của Massena để giúp ông đánh bại Melas. Thế nhưng ông nhận những tin tức này với thái độ thản nhiên lạ lùng và chỉ đơn giản đưa ra vài điều chỉnh: ông chuyển nhiều quân hơn sang Thụy Sĩ và gửi tin tới Massena rằng ông ta phải làm bất kỳ điều gì trong khả năng để cầm cự trong ít nhất tám tuần, giữ chân Melas trong khi Napoleon di chuyển tới Ý. Trong vòng một tuần lại có thêm nhiều tin nóng. Sau khi Moreau bắt đầu chiến dịch đẩy quân Áo lui lại khỏi sông Rhine, ông từ chối chuyển sư đoàn mà Napoleon dự tính điều sang Ý, than phiền rằng ông không thể để cho nó đi. Thay vì thế, ông cử một sư đoàn nhỏ và ít kinh nghiệm hơn. Quân Pháp ở Thụy Sĩ đã bắt đầu cuộc vượt núi Alps nguy hiểm. Napoleon không còn lựa chọn nào khác ngoài việc nhận những gì Moreau trao cho. Ngày 24/5, Napoleon đã đưa quân đội tới Ý an toàn. Say sưa với cuộc vây hãm ở Genoa, Melas phớt lờ những bản báo cáo về những cuộc tiến quân của Pháp lên hướng bắc. Kế tiếp, Napoleon tiến tới Milan, gần Stradella, nơi ông cắt đứt tuyến thông tin liên lạc của Áo như đã dự tính. Lúc này, như một con mèo đang rình mồi, ông có thể chờ cho Melas chú ý tới cái bẫy mà ông ta đang lọt vào và cố đánh mở đường thoát khỏi nó ở gần Milan.

Tuy nhiên, ngày 8/6, một lần nữa những tin xấu lại tới tai Napoleon: hai tuần trước thời hạn ông hy vọng, Massena đã đầu hàng. Lúc này Napoleon còn ít quân hơn, và Melas đã chiếm được một cứ địa mạnh ở Genoa. Từ lúc khởi đầu, chiến dịch đã gặp khó khăn với những sai lầm và những sự kiện không dự đoán được – cuộc tấn công sớm hơn của quân Áo, cuộc rút lui của Massena vào một cái bẫy ở Genoa, sự bất tuân của Moreau, và giờ đây là sự đầu hàng của Massena. Thế nhưng trong khi những người phụ tá của Napoleon e sợ điều tệ nhất, bản thân ông không chỉ giữ được vẻ thản nhiên, mà dường như còn kích động một cách lạ lùng với những điều xui xẻo này. Theo cách nào đó ông có thể rút ra từ chúng những cơ hội mà mọi người

khác đều không thấy được – và với việc mất Genoa, ông đã nhận ra cơ hội lớn nhất. Ông nhanh chóng thay đổi kế hoạch; thay vì chờ ở Milan để Melas tìm tới, ông đột nhiên dàn các sư đoàn của mình thành một tấm lưới rộng về hướng tây. Theo dõi một cách sát sao con mồi của mình, Napoleon thấy rằng Melas đang bị thôi miên bởi những chuyển động của các sư đoàn Pháp – một sự do dự chết người. Napoleon điều một sư đoàn theo hướng tây tới Marengo, gần với quân Áo ở Genoa, gần như là như cho họ tấn công. Đột ngột, sáng ngày 14/7, họ cắn câu, với một sức mạnh đáng kinh ngạc. Lần này chính Napoleon là người phạm sai lầm; ông đã không mong quân Áo tấn công suốt nhiều ngày, và các sư đoàn của ông đã rải ra quá rộng để có thể hỗ trợ ông. Quân Áo ở Marengo đông hơn quân ông gấp đôi. Ông gửi những thông điệp khẩn tới khắp phía để yêu cầu chi viện, rồi dàn trận, hy vọng có thể cầm cự cho tới khi quân chi viện tới.

Nhiều giờ trôi qua mà không có dấu hiệu của một sự trợ giúp nào. Các phòng tuyến của Napoleon yếu dần, và vào lúc 3 giờ chiều quân Áo cuối cùng cũng chọc thủng phòng tuyến, buộc quân Pháp rút lui. Đây là tai họa cuối cùng trong chiến dịch, thế nhưng lại là khoảnh khắc chói sáng của Napoleon. Dường như ông được cổ vũ bởi cách thức cuộc rút lui diễn ra, quân Pháp tản mác ra và quân Áo đuổi theo họ, không có kỷ luật và sự cố kết. Phi ngựa giữa những người rút lui xa nhất, ông tập hợp họ lại và chuẩn bị cho họ phản công, hứa với họ rằng các lực lượng chi viện sẽ tới trong vòng vài phút – và ông nói đúng. Lúc này những sư đoàn Pháp ủa tới từ mọi phía. Trong khi đó, Áo đã để cho các hàng quân rơi vào tình trạng hỗn loạn, và choáng váng khi thấy mình đang đối mặt với những lực lượng mới dưới điều kiện này, họ dừng lại và nhường đất cho một cuộc phản công được tổ chức một cách nhanh chóng của Pháp. Trước 9 giờ tối, quân Pháp đã đánh bại họ một cách thảm bại. Như Napoleon đã tiên đoán với chiếc kim gút trên tấm bản đồ, ông đã gặp và đánh bại kẻ thù ở Marengo. Vài tháng sau, một hòa ước được ký kết, đem đến cho Pháp nền hòa bình mà nó rất cần, một nền hòa bình kéo dài gần bốn năm.

*Khuyh hướng đối với mưu lược là một kỹ năng tối thượng ở một viên tướng; nó là tài năng thiên phú hữu dụng và hiếm hoi nhất mà qua đó người ta tiên đoán được một thiên tài.*

***Napoleon Bonaparte, 1769-1821***

## **Diễn dịch**

Chiến thắng của Napoleon ở Marengo có vẻ như dựa vào khá nhiều may mắn và trực giác. Nhưng ở trường hợp này thì không phải thế. Napoleon đã tin rằng một chiến lược cao cấp hơn có thể tạo nên may mắn của chính ông – thông qua tính toán, hoạch định cẩn thận, và luôn ở thế mở rộng cửa đón chờ

sự thay đổi trong một tình huống mang động lực. Thay vì để cho vận xấu đè xuống đầu mình. Napoleon kết hợp nó vào các kế hoạch của ông. Khi ông biết rằng Massena buộc phải lui về Genoa, ông thấy cuộc chiến giành thành phố sẽ khóa chặt Melas trong một vị trí chết, tạo thời gian cho ông di chuyển quân của ông vào vị trí. Khi Moreau điều tới một sư đoàn nhỏ hơn, Napoleon điều nó băng qua dãy Alps theo một con đường nhỏ hẹp, nhiều chướng ngại hơn, tung thêm hỏa mù vào mắt của quân Áo đang cố gắng tìm hiểu xem ông có bao nhiêu quân. Khi Massena đầu hàng một cách bất ngờ, Napoleon nhận ra rằng lúc này việc nhử cho Melas tấn công vào các sư đoàn của ông sẽ dễ dàng hơn, nhất là nếu ông điều chúng đến gần hơn. Ở Marengo, ông đã biết chắc các lực lượng chi viện đầu tiên sẽ tới vào khoảng sau 3 giờ chiều. Cuộc truy đuổi của quân Áo càng lộn xộn, sự phản công càng dữ dội.

Khả năng điều chỉnh và hành binh của Napoleon trên tiến trình chiến dịch dựa vào phương thức hoạch định mới mẻ của ông. Đầu tiên, ông bỏ ra nhiều ngày nghiên cứu bản đồ và dùng chúng để tiến hành một cuộc phân tích chi tiết. Điều này đã cho ông biết, chẳng hạn, rằng việc quân đội của ông ở Stradella sẽ đem tới một tình thế lưỡng nan cho quân Áo và đem đến cho ông nhiều khả năng chọn lựa cách thức để tiêu diệt họ. Rồi ông tính toán tới các yếu tố ngẫu nhiên: nếu kẻ thù làm điều  $x$ , ông sẽ phản ứng ra sao? Nếu phần  $y$  của kế hoạch của ông tịt ngòi, ông khắc phục bằng cách nào? Kế hoạch rất linh hoạt và đem tới cho ông nhiều lựa chọn tới mức ông có thể điều chỉnh nó một cách vô hạn với bất kỳ tình thế nào sẽ xảy ra. Ông đã thao tác nhiều vấn đề khả dĩ xảy ra tới mức ông có thể đi đến một giải pháp nhanh chóng với bất kỳ vấn đề nào. Kế hoạch của ông là một hỗn hợp giữa tính linh hoạt và tính chi tiết, và ngay cả khi ông đã phạm sai lầm, như đã có ở phần đầu của cuộc phản công vào Marengo, những điều chỉnh nhanh chóng của ông đã ngăn không cho quân Áo lợi dụng được nó – trước khi họ có thể nhận ra điều cần phải làm, ông đã chuyển tới một thế khác. Sự tự do tung hoành một cách tàn phá không thể tách rời khỏi sự hoạch định một cách có phương pháp của ông.

**Thấu hiểu:** Trong cuộc sống cũng như trong chiến tranh, không có gì diễn ra đúng như bạn mong đợi. Những phản ứng của mọi người đều lạ lùng và đáng ngạc nhiên, bộ sậu của bạn thực hiện những hành động cực kỳ ngu xuẩn, vân vân. Nếu bạn chạm trán với một kế hoạch cứng nhắc, nếu bạn chỉ nghĩ đến việc cố bám giữ những vị trí chết, nếu bạn chỉ dựa vào kỹ thuật để kiểm soát bất kỳ một xung đột chiến lược nào hiện ra trên đường tiến bước, bạn sẽ tiêu tủng: những sự kiện sẽ thay đổi nhanh hơn là bạn có thể điều chỉnh cho phù hợp với chúng, và sự hỗn loạn sẽ thâm nhập vào hệ thống của bạn. Trong một thế giới ngày càng phức tạp, cách thức hoạch định và điều hành của Napoleon là giải pháp hợp lý duy nhất. Bạn cứ tiếp thu càng nhiều



thông tin và càng chi tiết bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu; bạn phân tích những tình huống một cách sâu sắc, cố hình dung ra những phản ứng của kẻ thù và những sự cố có thể phát sinh. Bạn đừng để bị lạc trong cái mê cung phân tích này mà tốt hơn nên sử dụng nó để xác định một kế hoạch hình cây với nhiều phân nhánh, một kế hoạch đặt bạn vào các vị trí với khả năng thao túng. Bạn giữ cho mọi thứ đều lỏng lẻo và có thể điều chỉnh được. Bất kỳ rối loạn nào xảy đến trên con đường của bạn đều được định hướng chảy về phía kẻ thù. Trong việc thực hành chủ trương này, bạn sẽ thấu hiểu câu châm ngôn của Napoleon rằng sự may mắn là một thứ do bạn tạo nên.

*Lúc này trận pháp của quân đội giống như nước. Hình thể của nước tránh độ cao và tuôn trào xuống thấp... Nước tạo dòng chảy của nó theo địa thế; quân đội kiểm soát chiến thắng của mình theo kẻ thù. Như vậy quân đội không duy trì bất kỳ một thể chiến lược thường xuyên nào, như nước không có một hình thái thường xuyên. Kẻ có thể thay đổi và quyền biến theo kẻ thù và giành chiến thắng được xem là kẻ có trí tuệ phi phàm.*  
**Binh pháp Tôn Tử, thế kỷ 4 tr. CN.**

### **CÂY SẬY VÀ CÂY ÔLIU**

*Cây sậy và cây ôliu đang cãi cọ về sự vững chắc, sức mạnh và sự thanh nhàn của chúng. Ôliu chê sậy rằng nó yếu ớt và dễ uốn cong trước mọi cơn gió. Sậy im lặng không thốt lời nào. Rồi, sau đó không lâu, gió bắt đầu thổi rất mạnh. Sậy run rẩy và nghiêng người, thoát khỏi gió một cách dễ dàng, nhưng cây ôliu cưỡng lại gió và bị nó cuốn gãy. Câu chuyện cho thấy những người chịu nhún nhường trước các hoàn cảnh và sức mạnh lớn hơn sẽ có lợi thế hơn những đối thủ mạnh mẽ hơn của họ.*  
**Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 tr. CN.**

2. Khi phe Cộng hòa chuẩn bị hội nghị để chọn ra một ứng cử viên tổng thống vào năm 1936, họ có lý do để hy vọng. Đương nhiệm tổng thống phe Dân Chủ, Franklin D. Roosevelt, tất nhiên là được lòng dân, nhưng Mỹ vẫn còn trong cuộc Suy thoái, số người thất nghiệp cao, thâm hụt ngân sách đang tăng, và nhiều chương trình New Deal<sup>6</sup> của Roosevelt đã vô hiệu quả. Điều tệ hại nhất là, nhiều người Mỹ đã trở nên tiêu tan ảo mộng với Roosevelt, họ thậm chí còn đi tới chỗ chán ghét ông, cho rằng ông độc tài, không đáng tin, một người xã hội chủ nghĩa từ đáy tim, có lẽ thậm chí không có tính chất Mỹ. Roosevelt đang dễ bị tổn thương, và phe Cộng hòa đang khao khát thắng cử. Họ quyết định xuống giọng khoa trương và kêu gọi các giá trị truyền thống Mỹ. Kêu gọi sự ủng hộ tinh thần của chương trình New Deal chứ không phải là con người đứng sau nó, họ hứa sẽ đem tới sự cải cách cần thiết

một cách hiệu quả và công bằng hơn là Roosevelt đã thực hiện. Đê cao tính thống nhất của đảng, hộ đề cử Alf M. Landon, thống đốc bang Kansas là ứng viên tổng thống của mình. Landon là người ôn hòa đến mức hoàn hảo. Các bài diễn văn của ông có xu hướng hơi buồn tẻ, nhưng ông có vẻ khá cứng rắn, khá trung lưu, một chọn lựa dễ chịu, và đây không phải là lúc để đề cao một kẻ cấp tiến. Ông ta đã rất ủng hộ chương trình New Deal, nhưng điều này cũng tốt – nó được lòng công chúng. Phe Cộng hòa đề cử Landon bởi vì họ nghĩ rằng ông có cơ hội tốt nhất để đánh bại Roosevelt, và đó là tất cả những gì quan trọng đối với họ. Trong buổi lễ đề cử, những người Cộng hòa dựng một sân khấu theo kiểu hoạt cảnh miền tây với những chàng cao bồi, những cô gái cưỡi ngựa và những cỗ xe phủ kín. Trong bài diễn văn đón nhận của mình, Landon không nói nhiều đến những kế hoạch hay chính sách cụ thể mà về bản thân và các giá trị Mỹ của ông. Trong khi Roosevelt gắn liền với những bi kịch không vui, ông sẽ đem tới sự bền vững. Đó là một buổi hội nghị dễ chịu.

Phe Cộng hòa chờ cho Roosevelt có động thái. Như sự mong đợi, ông đóng vai trò một người đứng trên sự xung đột, giữ các vẻ ngoài công cộng của ông ở mức tối thiểu và đề ra một hình tượng tổng thống. Ông nói theo kiểu chung chung mơ hồ và đưa ra một giai điệu đầy hy vọng. Sau cuộc hội nghị của phe Dân chủ, ông sẽ đi nghỉ dài ngày, để lại vũ đài cho phe Cộng hòa, những kẻ chỉ còn cách quá vui mừng để điền vào chỗ trống: họ đưa Landon vào cuộc vận động, nơi ông đọc những bài diễn văn vận động về việc ông sẽ làm thế nào để ban hành cải cách theo một đường lối hợp lý, chuẩn xác. Sự tương phản giữa Landon và Roosevelt là sự tương phản về tính tình và khí chất, và nó dường như cộng hưởng: trong các cuộc trưng cầu ý kiến, Landon được đẩy lên dẫn đầu.

Nhận thức rằng cuộc bầu cử sẽ đến gần và cảm nhận rằng đây là cơ hội lớn của mình, phe Cộng hòa leo theo tấn công, cáo buộc Roosevelt về cuộc đấu tranh giai cấp và vẽ ra một bức tranh ảm đạm về nhiệm kỳ kế tiếp của ông. Những tờ báo chống Roosevelt công bố một loạt bài xã luận tấn công ông trong các lĩnh vực cá nhân. Dàn đồng ca chỉ trích lớn dần, và phe Cộng hòa theo dõi một cách háo hức khi nhiều người ở phía Roosevelt có vẻ sợ hãi.

Cuối cùng, cho tới cuối tháng 9, chỉ 6 tuần trước cuộc bầu cử, Roosevelt mới bắt đầu chiến dịch của ông – và rồi, với cú sốc của mọi người, ông đánh rơi cái vẻ không thiên vị, đầy chất tổng thống mà ông đã mang rất tự nhiên.

Định vị trí của mình một cách rõ ràng bên trái của Landon, ông vẽ nên một sự tương phản sâu sắc giữa hai ứng viên. Ông trích dẫn một cách mỉa mai những bài diễn văn của Landon ủng hộ New Deal nhưng khẳng định có thể làm cho nó tốt hơn; sao lại phải bầu cho một người về cơ bản có cùng những ý tưởng và cách tiếp cận nhưng lại chẳng có kinh nghiệm gì trong việc làm cho chúng hoạt động? Nhiều ngày trôi qua, giọng nói của Roosevelt ngày

càng lớn dần và rõ dần, các điệu bộ của ông linh động hơn, lời hùng biện của ông thậm chí có tính chất Thánh kinh trong giọng nói: ông là chàng David đang đối mặt với gã Goliath của các lợi ích doanh nghiệp khổng lồ muốn đưa đất nước quay trở lại thời kỳ độc quyền và các nhà tài phiệt ăn cướp.

Phe Cộng hòa theo dõi trong nỗi kinh hoàng khi những đám đông ủng hộ Roosevelt phồng to dần. Tất cả những người mà New Deal đã từng trợ giúp bằng bất kỳ cách nào lên tới con số mười ngàn, và phản ứng của họ đối với Roosevelt có một nhiệt tình gần như mang tính tôn giáo. Trong một bài diễn văn đặc biệt phân chấn, Roosevelt liệt kê những khoản tiền bạc đã được sử dụng để chống lại ông: "Chưa bao giờ trước đây trong lịch sử của chúng ta," ông kết luận, "từng có những lực lượng thống nhất thế này để chống lại một ứng cử viên đại diện cho họ hôm nay. Họ đồng lòng căm ghét tôi – và tôi xin đón mừng sự căm ghét của họ... Tôi muốn người ta sẽ nói trong nhiệm kỳ thứ hai của tôi rằng trong việc này các lực lượng đó đã gặp bậc thầy của họ."

Landon, nhận ra sự thay đổi lớn trong xu thế của cuộc bầu cử, tiến ra với những cuộc tấn công sắc bén hơn và cố lùi xa khỏi New Deal, mà trước đó ông ta đã khẳng định sự ủng hộ – nhưng tất cả những điều này dường như chỉ đào cho ông ta một cái hố sâu hơn. Ông ta đã thay đổi quá chậm trễ và quá rõ ràng trong sự đối phó với vận may đang suy tàn của mình.

Vào ngày bầu cử, Roosevelt thắng cử với kết quả cao nhất trong lịch sử bầu cử nước Mỹ lúc bấy giờ; ông thắng tất cả ngoại trừ hai bang, và phe Cộng hòa đã bị giảm xuống còn 16 ghế trong Thượng viện. Điều đáng kinh ngạc hơn cả tâm cỡ của chiến thắng không được dự báo của ông là tốc độ mà với nó ông đã làm đổi thay xu thế.

### **Diễn dịch**

Khi Roosevelt đi theo hội nghị của phe Cộng hòa, ông nhận ra một cách rõ ràng trận tuyến mà họ sẽ chiếm trong vài tháng tới – một trận tuyến ôn hòa đề cao các giá trị và đặc tính lên trên chính sách. Lúc này ông đã có thể đặt chiếc bẫy hoàn hảo bằng cách từ bỏ trận địa. Trong những tuần sắp tới, Landon sẽ nhồi nhét vị trí ôn hòa của ông ta vào tâm trí công chúng, cam kết ngày càng nhiều. Trong khi đó những người Cộng hòa cánh hữu sẽ tấn công vị tổng thống dữ dội trong phạm vi cá nhân. Roosevelt biết rằng sẽ tới lúc con số trung cầu ý kiến của Landon lên đến tột đỉnh. Công chúng hẳn sẽ phủ kín thông điệp trống của ông ta và các cuộc tấn công cay độc của cánh hữu.

Nhận thức về thời điểm đó vào cuối tháng 9, ông quay lại đấu trường và định vị mình một cách rõ ràng ở bên trái của Landon. Sự lựa chọn có tính chiến lược chứ không phải có tính lý tưởng; nó cho phép ông vẽ ra một khác biệt sắc nét giữa ông và Landon. Trong một thời điểm khủng hoảng như cuộc Suy thoái, tốt nhất là phải nhìn một cách kiên quyết và mạnh mẽ, đại diện cho một điều gì đó vững bền, chống lại một kẻ thù rõ rệt. Những cuộc tấn công từ cánh phải đem đến cho ông kẻ thù rõ rệt ấy, trong khi điệu bộ nhu

nhược của Landon làm cho ông mạnh mẽ hơn qua sự tương phản. Bằng cách nào ông cũng thắng.

Mọi sự đều có tính chính trị trong thế giới ngày nay, và tất cả các chính trị gia đều ngồi vào vị trí. Trong bất kỳ trận đấu chính trị nào, cách tốt nhất để trượt ra khỏi một vị trí là vẽ ra một hình ảnh tương phản sắc nét với đối phương. Nếu bạn phải viện đến những bài diễn văn để tạo ra sự tương phản này, bạn đang đứng trên nền đất lung lay: mọi người không tin vào lời nói. Khăng khăng rằng bạn mạnh mẽ hay thuộc một phe phái có phẩm chất cao giống như là sự tự đề cao. Thay vì thế hãy khiến cho đối phương nói và có một động thái trước. Khi họ đã gắn vào một vị trí và cố định nó vào tâm trí của những người khác, họ đã chín muồi để gặt. Lúc này bạn có thể tạo ra sự tương phản bằng cách trích dẫn những lời của họ ném trả lại họ, biểu lộ bạn khác biệt như thế nào – trong giọng nói, trong thái độ, trong hành động. Đào sâu vào sự tương phản. Nếu họ gắn chặt vào một vị trí cấp tiến, đừng phản ứng bằng cách ôn hòa (sự ôn hòa nói chung là yếu ớt), nên tấn công họ để nhân mạnh sự không bền vững, vì quyền lực luôn đòi khát những cuộc cách mạng. Nếu họ đối phó lại bằng cách hạ thấp giọng kêu gọi, nên ghìm chặt họ vào sự không kiên định. Nếu họ tiếp tục, thông điệp của họ sẽ vô hiệu quả. Nếu họ trở nên âm ỉ trong tự vệ, bạn đã tạo được quan điểm về sự không vững vàng của họ.

Hãy sử dụng chiến lược này trong những trận chiến hàng ngày, để cho mọi người tự ràng buộc mình vào một vị trí, bạn có thể chuyển tới một kết thúc chết người. Đừng bao giờ *nói* rằng bạn mạnh, hãy *biểu lộ* điều đó, bằng cách tạo ra một sự tương phản giữa bạn và những đối thủ do dự hay ôn hòa của bạn.

**3.** Người Thổ Nhĩ Kỳ tham gia Thế chiến I theo phía Đức. Kẻ thù chính của họ ở vũ đài Trung Đông là quân Anh, lúc đó đặt căn cứ ở Ai Cập, nhưng tới năm 1917 họ đã đạt được lợi thế: quân Thổ kiểm soát một tuyến đường sắt dài 800 dặm chạy từ Syria ở phía bắc tới Hejaz (vùng phía Nam của Ả Rập) ở phía nam. Ngay phía tây của vùng trung tâm của tuyến đường này là thị trấn Aqaba, nằm bên Hồng Hải, một vị trí then chốt của quân Thổ mà từ đó họ có thể nhanh chóng điều quân tới hướng bắc hay hướng nam để bảo vệ tuyến đường

Quân Thổ đã đẩy lùi quân Anh ở Gallipoli (xem chương 5), một thắng lợi to lớn cho tinh thần của họ. Những viên chỉ huy của họ ở Trung Đông cảm thấy an toàn. Quân Anh đã cố khuấy động một cuộc nổi dậy của người Ả Rập ở Hejaz chống lại quân Thổ, hy vọng rằng cuộc khởi nghĩa này có thể lan rộng tới phía bắc; người Ả Rập đã chiếm được một số đoạn đường sắt ở đây đó nhưng lại đấu đá lẫn nhau nhiều hơn là chống lại quân Anh. Quân Anh rõ ràng thèm muốn Aqaba và âm mưu chiếm nó từ mé biển với lực lượng hải quân hùng hậu, nhưng ở phía sau Aqaba là một dãy núi có nhiều hẻm vực.

Quân Thổ đã biến ngọn núi này thành một cánh rừng. Người Anh biết rằng nếu hải quân của họ chiếm được Aqaba đi nữa, họ cũng không thể tiến vào nội địa, việc chiếm thành phố xem như chẳng hiệu quả gì. Cả quân Anh lẫn quân Thổ đều nhìn thấy hoàn cảnh đó theo cùng một cách, và tình thế cứ đó kéo dài.

Tháng 6/1917, những chỉ huy quân Thổ ở các pháo đài canh giữ Aqaba nhận được tin báo về những cuộc di chuyển lạ lùng của kẻ thù ở vùng sa mạc Syria trên hướng đông bắc. Dường như một sĩ quan Anh liên lạc với quân Ả Rập tên là T. E Lawrence, 29 tuổi, đã vất vả băng qua hàng trăm dặm đất quanh hiu để tuyển quân từ những người Howeitat, một bộ tộc Syria nổi tiếng về việc chiến đấu trên lưng lạc đà. Quân Thổ cử trinh sát đi tìm hiểu thêm. Họ đã biết ít nhiều về Lawrence: khác với những sĩ quan Anh thời bấy giờ, anh ta nói tiếng Ả Rập, hòa hợp tốt với dân địa phương, thậm chí còn ăn mặc theo kiểu của họ. Anh ta còn kết tình bằng hữu với Sherif Feisal, một lãnh tụ của phong trào khởi nghĩa Ả Rập. Có lẽ nào anh ta xây dựng một quân đội để tấn công Aqaba? Tới mức độ mà điều này có thể xảy ra, anh ta xứng đáng được theo dõi gắt gao. Thế rồi tin đồn lan truyền rằng Lawrence đã thiếu thận trọng khi bảo với một tù trưởng Ả Rập đang bí mật nhận tiền công của Thổ, rằng anh ta đang tiến về Damascus để mở rộng phong trào khởi nghĩa. Đây là điều mà quân Thổ e sợ nhất, vì một cuộc khởi nghĩa ở những vùng đông dân hơn ở phía bắc khó có thể kiểm soát nổi.

Đội quân mà Lawrence tuyển mộ có không hơn 500 người, nhưng dân Howeitat là những chiến binh trên lạc đà xuất chúng, dữ tợn và rất cơ động. Quân Thổ báo động cho các đồng nghiệp ở Damascus và điều những đoàn quân để săn lùng Lawrence, một công việc khó khăn vì sự cơ động của người Ả Rập và sa mạc rộng mênh mông.

Trong vài tuần kế tiếp, các cuộc di chuyển của quân Anh gặp trở ngại, cần phải nói điều này: các cánh quân Anh không phải di chuyển về hướng bắc tới Damascus mà về hướng nam tới tuyến đường chạy qua thị trấn Ma'an, vị trí của một nhà kho quân sự dùng để tiếp tế cho Aqaba, cách đó 40 dặm. Tuy nhiên, vừa xuất hiện ở khu vực Ma'an, Lawrence đã biến mất, rồi lại tái xuất hiện cách đó 100 dặm về phía bắc để chỉ huy một loạt tấn công vào tuyến đường sắt nằm giữa Amman và Damascus. Lúc này quân Thổ đầy nghi ngờ cảnh giác và điều 400 kỵ binh từ Amman để truy tìm Lawrence.

Trong vài ngày, không có dấu hiệu gì của anh ta. Cùng lúc đó, một cuộc nổi dậy cách đó nhiều dặm về phía nam của Ma'an khiến quân Thổ kinh ngạc. Một bộ tộc Ả Rập gọi là Dhumaniyeh đã nắm quyền kiểm soát thị trấn Abu el Lissal, nằm dọc theo con lộ từ Ma'an tới Aqaba. Một tiểu đoàn Thổ được điều tới để chiếm lại thị trấn phát hiện thấy lô cốt canh giữ nó đã bị phá hủy và quân Ả Rập đã đi khỏi đó. Thế rồi, đột nhiên, một điều bất ngờ và hoàn toàn gây rối trí xảy ra: không biết từ đâu ra, đội quân Howeitat của Lawrence

xuất hiện trên ngọn đồi ở phía trên thị trấn Abu el Lissal.

*Người chiến binh và chính khách không tạo ra được may mắn nhưng chuẩn bị cho nó, thu hút nó, và gần như đã quyết định được vận may của họ. Không chỉ giỏi chớp lấy cơ hội, họ còn biết sâu xa hơn cách thức để lợi dụng những tiên báo về các cơ hội này hoặc nọ hoặc về nhiều cơ hội cùng lúc. Nếu cơ hội này xảy ra, họ thắng; nếu cơ hội khác, họ vẫn là kẻ chiến thắng; cùng một tình huống thường giúp họ thắng theo nhiều cách thức khác nhau. Có thể ca ngợi họ vì vận may cũng như sự điều hành tài ba của họ, và họ được tưởng thưởng vì sự may mắn cũng như phẩm chất của mình.*

***Các tính cách, Jean De La Bruyère, 1645-1696***

Do tập trung vào cuộc nổi dậy ở địa phương, quân Thổ đã mất dấu của Lawrence. Lúc này, đã kết nối với người Dhumaniyeh, anh ta đã gài bẫy một lực lượng Thổ ở Abu el Lissal. Quân Ả Rập phi dọc theo ngọn đồi với tốc độ rất nhanh và vô cùng khéo léo, làm cho quân Thổ lãng phí đạn dược bắn theo họ. Cùng lúc, sức nóng giữa trưa đã tác động lên những tay súng Thổ. Chờ cho tới lúc quân Thổ khá mệt mỏi, quân Ả Rập, với Lawrence cùng đi, lao xuống đồi. Quân Thổ khép chặt hàng ngũ, nhưng những kỵ binh lạc đà nhanh nhẹn đã bọc sang bên sườn và phía sau lưng họ. Đó là một cuộc tàn sát: 300 lính Thổ bị giết và số còn lại bị bắt làm tù binh.

Lúc này, cuối cùng các chỉ huy Thổ ở Aqaba đã nhận ra trò chơi của Lawrence: anh ta đã cắt rời họ khỏi tuyến đường sắt mà họ dựa vào để có nguồn tiếp tế. Ngoài ra, nhìn thấy sự thành công của người Howeitat, các bộ tộc Ả Rập khác quanh Aqaba đã gia nhập lực lượng của Lawrence, hình thành một lực lượng hùng hậu bắt đầu băng qua những khe núi hẹp để tiến về Aqaba. Quân Thổ chưa bao giờ hình dung nổi một lực lượng lại có thể đến từ hướng ấy; các công sự của họ đều quay mặt ra hướng khác, ra biển và phía người Anh. Quân Ả Rập khét tiếng là tàn nhẫn với kẻ thù cố chống cự họ, và những viên chỉ huy của các công sự ở sau lưng Aqaba bắt đầu đầu hàng. Quân Thổ điều một đội quân đồn trú 300 người từ Aqaba để chặn đứng cuộc tiến công này, nhưng họ nhanh chóng bị bao vây bởi số quân Ả Rập đang tăng nhanh.

Ngày 6/7, cuối cùng quân Thổ đầu hàng, và các viên chỉ huy theo dõi với sự kinh ngạc khi đội quân khố rách áo ôm của Lawrence lao ra biển để chiếm lại cái đã từng được cho là một vị trí bất khả xâm nhập. Với đòn tấn công này, Lawrence đã hoàn toàn thay đổi thế cân bằng về quyền lực ở Trung Đông.

### **Diễn dịch**

Cuộc chiến giữa Anh và Thổ Nhĩ Kỳ trong Thế chiến I đã chứng tỏ một cách

xuất sắc sự khác biệt giữa một cuộc chiến tranh tiêu hao và một cuộc chiến tranh mưu lược. Trước động thái xuất sắc của Lawrence, quân Anh, chiến đấu theo các nguyên tắc của chiến tranh tiêu hao, đã chỉ đạo người Ả Rập chiếm giữ các điểm then chốt dọc theo tuyến đường sắt. Chiến lược này đã nằm gọn trong lòng bàn tay của quân Thổ: họ có quá ít người để canh giữ toàn tuyến đường, nhưng khi họ thấy quân Ả Rập tấn công vào bất kỳ nơi nào, họ có thể nhanh chóng di chuyển số quân mà họ có tới đó và sử dụng hỏa lực vượt trội của mình để phòng vệ hoặc chiếm lại nó. Lawrence – một người không có nền tảng về quân sự, nhưng được phú cho một thiên tư – đã nhìn thấy ngay tính chất ngu xuẩn của điều này. Xung quanh tuyến đường sắt là hàng ngàn dặm sa mạc mà quân Thổ chưa chiếm đóng. Quân Ả Rập là những bậc thầy ở hình thức chiến tranh cơ động trên lưng ngựa từ thời tiên tri Mohammed; không gian bao la để họ dàn trận tạo cho họ những khả năng vô hạn để tung hoành và gây ra mối đe dọa ở mọi nơi, buộc quân Thổ phải nằm ép mình trong những công sự của họ. Bị đóng băng tại chỗ, quân Thổ sẽ thiếu nguồn tiếp tế và không thể bảo vệ khu vực xung quanh. Yếu tố then chốt đối với toàn cuộc chiến là mở rộng cuộc nổi dậy lên hướng bắc, tới Damascus, cho phép quân Ả Rập đe dọa toàn tuyến đường sắt. Nhưng để mở rộng cuộc nổi dậy lên hướng bắc, họ cần có một cứ địa ở trung tâm, cứ địa đó là Aqaba.

Quân Anh cũng thủ cựu như quân Thổ và đơn giản là không thể vạch ra một chiến dịch cho một nhóm quân Ả Rập do một sĩ quan liên lạc chỉ huy. Lawrence phải tự mình làm việc đó. Đi theo một loạt đường vòng lớn trong sa mạc mênh mông, ông khiến quân Thổ hoang mang với mục đích của mình. Biết rằng quân Thổ e sợ một cuộc tấn công vào Damascus, anh cố tình lan truyền tin đồn thất thiệt rằng anh đang hướng tới việc đó, khiến quân Thổ phải điều nhiều cánh quân đi theo một cuộc săn vịt trời tới hướng bắc. Rồi, khai thác việc họ không thể tưởng tượng ra nổi một cuộc tấn công của quân Ả Rập vào Aqaba từ phía vùng đồi (một sai lầm giống như của quân Anh), anh làm cho họ mất cảnh giác. Kết quả Lawrence chiếm được Aqaba là một tuyệt chiêu tiết kiệm: chỉ có hai người của anh chết. (Hãy so sánh điều này với những nỗ lực không thành của quân Anh để chiếm Gaza từ tay quân Thổ trong cùng năm đó ở trận chiến về sau, trong đó 3000 binh lính Anh đã bị giết). Việc chiếm giữ Aqaba là bước ngoặt trong thất bại cuối cùng của quân Thổ ở Trung Đông.

Sức mạnh lớn nhất của bạn có thể có trong bất kỳ xung đột nào là khả năng gây rối trí cho đối thủ về các dự định của bạn. Những đối thủ rối trí không biết phải phòng vệ ở đâu hay bằng cách nào đã giáng cho họ một đòn tấn công bất ngờ, họ sẽ mất cân bằng và sụp đổ. Để hoàn thành điều này bạn phải hành động với một mục đích duy nhất: giữ cho họ suy đoán. Bạn đưa họ vào cuộc rượt đuổi bạn trong những vòng luân quần; bạn nói ngược với điều

bạn muốn làm; bạn đe dọa ở khu vực này trong khi nổ súng vào khu vực khác. Bạn tạo nên sự hỗn loạn tối đa. Nhưng để hoàn tất, bạn cần chỗ trống để tung hoành. Nếu bạn liên kết với những đồng minh gây cản trở, nếu bạn chiếm những vị trí kẹp bạn vào chân tường, nếu bạn ràng buộc với việc phòng thủ một vị trí cố định nào đó, bạn đã đánh mất khả năng thao túng. Bạn trở nên có thể dự đoán, giống như quân Anh và quân Thổ, di chuyển theo những đường thẳng trong những khu vực xác định, bỏ quên sa mạc mênh mông quanh bạn. Những người chiến đấu kiểu này xứng đáng với những trận đánh đẫm máu mà họ đòi đầu.

4. Đầu năm 1937, Harry Cohn, vị sếp khá lâu năm của hãng Columbia Pictures, đối mặt với một cuộc khủng hoảng. Đạo diễn thành công nhất của ông, Frank Capra, vừa rời khỏi phim trường, và các lợi nhuận xuống dốc. Cohn cần một cú hích và một người thế chỗ cho Capra. Và ông tin rằng ông ta đã tìm ra công thức đúng với một kịch bản phim hài tựa đề là *The Awful Truth* và một đạo diễn 39 tuổi tên Leo McCarey. McCarey từng là đạo diễn phim *Duck Soup*, với anh em nhà Marx và *Riggles of Red Gap* với Charles Laughton, hai phim hài khác nhau nhưng đều thành công. Cohn đề nghị McCarey đạo diễn *The Awful Truth*.

McCarey bảo ông không thích kịch bản, nhưng dù sao ông cũng sẽ thực hiện cuốn phim đó với cái giá 1.000 đôla – một món tiền lớn vào năm 1937. Cohn, kẻ điều hành Columbia như Mussolini (thực tế, ông giữ một tấm ảnh của Il Duce trong văn phòng của mình), nổi giận đùng đùng với cái giá đó. McCarey đứng lên, nhưng khi sắp bỏ đi, ông nhìn thấy chiếc đàn dương cầm trong phòng. McCarey là một nhà soạn nhạc không gặp thời. Ông ngồi xuống và chơi một giai điệu dịu dàng. Cohn yêu thích loại nhạc này, và ông bị mê hoặc: “Bất kỳ ai yêu thích loại nhạc thế này phải là một thiên tài,” ông nói. “Tôi sẽ trả cái giá cắt cổ đó. Lên bản báo cáo để ngày mai làm việc.”

*Mở rộng đề tài về sự kiểm soát gián tiếp, Lin giới thiệu cho độc giả một mô hình ra quyết định gọi là Chu trình Boyd. Đặt theo tên của Đại tá John Boyd, khái niệm này nói tới sự thấu hiểu rằng chiến tranh hàm chứa những chu kỳ lặp lại của sự quan sát, sự định hướng, quyết định và hành động. Đại tá Boyd cấu tạo mô hình này từ kết quả những cuộc quan sát quá trình chiến đấu trong cuộc chiến tranh Triều Tiên. Ông đã điều tra vì sao những phi công chiến đấu Mỹ thường trội hơn hẳn kẻ thù trong những cuộc không chiến. Phân tích của ông đã đưa tới nhiều phát hiện bất ngờ. Các phi công địch thực hiện tốt hơn các đối thủ Mỹ của họ trong tốc độ, độ cao và khả năng ngoặt hướng. Nhưng lính Mỹ có lợi thế ở hai khía cạnh chủ yếu. Thứ nhất, những hệ thống kiểm tra thủy lực cho phép chuyển nhanh từ thao tác này sang thao tác khác. Thứ hai, buồng lái cho phép phi công có một tầm nhìn rộng hơn. Kết quả là các phi công*



*Mỹ có thể quan sát nhanh hơn và định hướng cho tình thế chiến thuật kịp thời. Rồi, khi đã quyết định sẽ làm gì kế tiếp, họ có thể nhanh chóng thay đổi thao tác. Trong chiến đấu, khả năng nhanh chóng lướt qua chu trình quan sát-định-hướng-quyết định-hành động (Chu trình Boyd) đem lại cho phi công Mỹ một chút ít lợi thế về thời gian. Nếu xem một cuộc không chiến như là một chuỗi các Chu trình Boyd, người ta thấy rằng lính Mỹ sẽ lặp đi lặp lại kiếm được một lợi thế thời gian ở mỗi chu kỳ, cho tới khi những hành động của kẻ thù hoàn toàn không thích ứng được với những tình huống đổi thay. Từ đó, các phi công Mỹ có thể “chiếm ưu thế trong Chu trình Boyd” hơn kẻ thù, do vậy, thao túng được anh ta và cuối cùng bắn hạ anh ta. Khi đó, Đại tá Boyd và nhiều người khác bắt đầu hỏi rằng mô hình này có thể vận dụng vào các hình thức thực hiện chiến tranh khác được hay không.*

***Nghệ thuật hành binh, Robert R. Leonhard, 1991***

Trong mấy ngày sau đó, Cohn thấy hối tiếc về quyết định này.

Ba ngôi sao được xếp vai diễn cho *The Awful Truth* – Cary Grant, Irene Dunne và Ralph Bellamy. Tất cả đều gặp rắc rối với vai diễn theo những gì viết trong kịch bản, không ai muốn đóng cuốn phim đó, và theo thời gian trôi, sự khó chịu của họ chỉ tăng thêm. Những bản thảo cải biên được đưa ra: rõ ràng McCarey đã vứt bỏ bản gốc và khởi sự lại từ đầu, nhưng tiến trình sáng tạo của ông rất khác thường – ông ngồi trên một chiếc xe hơi đậu trên Đại lộ Hollywood với nhà biên kịch Vina Delmar và cùng bà ứng khẩu điều chỉnh ngay kịch bản. Sau đó, khi việc bấm máy bắt đầu, ông thường thả bước trên bãi biển và nguệch ngoạc những sắp đặt ngày mai trên những mảnh giấy nâu toí tả. Phong cách đạo diễn của ông cũng gây khó chịu tương đương đối với các diễn viên. Ví dụ, một hôm ông hỏi Dunne có biết chơi dương cầm không và Bellamy có thể hát không. Cả hai đều đáp: “Không khá lắm,” nhưng bước kế tiếp của McCarey là bảo Dunne đánh bài “Home on the Range” với hết khả năng của cô trong khi Bellamy hát lạc cả tông. Các diễn viên không thích bài tập khá ê chề này, nhưng McCarey lại vui vẻ và quay lại toàn bộ bài hát. Trong kịch bản không hề có chi tiết này, nhưng nó đã được đưa vào cuốn phim.

Đôi khi các diễn viên phải chờ đợi ở phim trường trong khi McCarey bước quanh quần bên chiếc dương cầm, rồi đột nhiên nghĩ ra một ý tưởng cho việc quay phim ngày hôm đó. Một buổi sáng, Cohn ghé phim trường và chứng kiến tiến trình kỳ quặc này. “Tôi thuê anh làm một cuốn phim hài lớn để có thể chứng tỏ với Frank Capra. Thế nhưng kẻ duy nhất sẽ cười phì vào cuốn phim này là Capra!” ông la lên. Sự bực tức của ông ngày càng tăng. Ông không thể sa thải McCarey vào lúc này mà không tạo nên nhiều rắc rối hơn, mà cũng không thể buộc ông ta quay lại với kịch bản gốc, vì McCarey đã bắt

đầu quay và dường như chỉ có mình ông ta biết cuộn phim sẽ đi tới đâu. Thế nhưng vào những ngày sau đó các diễn viên bắt đầu nhận ra có một phương pháp nào đó trong sự điên khùng của McCarey. Ông quay những cảnh dài trong đó phần lớn công việc của họ chỉ được dẫn dắt một cách lơ lửng; các cảnh có tính tự nhiên và sinh động. Cách làm việc của ông có vẻ ngẫu nhiên, nhưng ông biết mình muốn gì và có thể quay lại một cảnh ngắn nhất nếu về mặt của diễn viên không đủ đáng yêu. Những ngày quay của ông ngắn và đến đích.

Một hôm, sau nhiều ngày vắng mặt, Cohn xuất hiện ở phim trường và trông thấy McCarey đang phục vụ nước uống cho các diễn viên. Cohn suýt nổ tung khi người đạo diễn bảo ông họ đang uống mừng – họ đã hoàn thành việc quay phim. Cohn bị sốc và rất vui mừng; McCarey đã hoàn tất trước lộ trình và tiết kiệm được 200 ngàn đôla phí tổn. Rồi, với sự ngạc nhiên của ông, cuộn phim xuất hiện trong phòng biên tập như một câu đố lạ lùng. Nó hay, rất hay. Những người duyệt phim cười lăn lóc. Công chiếu lần đầu năm 1937, *The Awful Truth* là một thành công hoàn hảo và McCarey đoạt giải Oscar về đạo diễn xuất sắc. Cohn đã tìm ra Frank Capra mới của ông.

Không may thay, McCarey đã nhìn thấy những xu hướng độc tài của ông chủ mình quá rõ ràng, và dù Cohn đưa ra những đề xuất hấp dẫn, McCarey không bao giờ làm việc cho Columbia nữa.

### **Diễn dịch**

Leo McCarey, một trong những đạo diễn ưu tú trong thời kỳ vàng son của Hollywood, cơ bản là một người không gặp may trong việc soạn nhạc và sáng tác ca khúc. Ông đã làm công việc đạo diễn các phim hài vui nhộn – McCarey là người đã ghép đôi Laurel với Hardy – chỉ vì ông không thể kiếm sống bằng âm nhạc. *The Awful Truth* được xem là một trong những phim hài lập dị lớn nhất từng thực hiện, và cả phong cách lẫn phương thức mà McCarey áp dụng vào nó đều bắt nguồn từ các bản năng âm nhạc của ông: ông soạn cuộn phim trong đầu theo cùng một cách thức thoải mái nhưng hợp lý mà ông có thể chấp nối với một giai điệu trên chiếc đàn dương cầm. Để sáng tạo một cuộn phim theo kiểu này cần có hai điều: chỗ trống để tung hoành và khả năng định hướng những hỗn loạn và rắc rối vào tiến trình sáng tạo.

McCarey giữ một khoảng cách càng xa càng tốt với Cohn, các diễn viên, nhà biên kịch – thực tế là với tất cả mọi người. Ông không thể để cho mình bị bó hẹp bởi ý kiến của bất kỳ ai về việc làm cách nào để quay một cuộn phim. Đã có chỗ trống để tung hoành, ông có thể cải biên, thử nghiệm, di chuyển một cách linh hoạt theo nhiều hướng khác nhau ở bất kỳ cảnh quay nào, thế nhưng vẫn kiểm soát được mọi thứ một cách hoàn hảo – dường như ông luôn luôn biết mình muốn gì và điều gì sẽ có hiệu quả. Và vì việc làm phim theo cách này biến mỗi ngày thành một thách thức mới, các diễn viên phải phản

ứng với năng lượng của chính mình hơn là chỉ nhai lại những lời thoại trong kịch bản. McCarey cho phép có chỗ trống cho sự thay đổi và những sự kiện hiểm hoi của đời sống đi vào kế hoạch sáng tạo của mình mà không bị áp đảo bởi sự hỗn loạn. Ví dụ, cảnh quay mà ông đã ngẫu hứng tạo ra khi ông biết khả năng yếu kém về âm nhạc của Dunne và Bellamy, có vẻ như không hề được diễn tập và giống y như cuộc sống, bởi vì thực sự nó là như thế. Nếu nằm trong kịch bản, nó sẽ kém vui nhộn hơn rất nhiều. Việc chỉ đạo thực hiện một cuốn phim – hay bất kỳ dự án nào, về nghệ thuật, chuyên môn hay khoa học – cũng giống như chiến đấu trong một cuộc chiến tranh. Có một lô gích chiến lược xác định đối với cách thức bạn giải quyết một vấn đề nan giải, định hình công việc của bạn, giải quyết xung đột chiến lược và sự không nhất quán giữa cái bạn muốn và cái bạn có được. Những nhà đạo diễn hay các diễn viên thường khởi đầu với những ý tưởng tuyệt vời nhưng trong việc hoạch định lại tạo ra một sự trói buộc cho chính họ, có những kịch bản quá cứng nhắc phải đi theo, một hình thức quá cứng nhắc phải phù hợp, đến mức tiến trình đánh mất mọi niềm vui; không còn gì để khai thác trong bản thân sự sáng tạo, và kết quả cuối cùng dường như không có sức sống và gây thất vọng. Mặt khác, các nghệ sĩ có thể khởi đầu với một ý tưởng thoải mái có vẻ rất hứa hẹn, nhưng họ quá lười biếng hoặc vô kỷ luật để tạo cho nó một hình dáng và thể thức. Họ tạo nên quá nhiều không gian và sự rối rắm đến mức cuối cùng không có gì cố kết được với nhau. Giải pháp là phải hoạch định, phải có một ý tưởng rõ ràng về cái mà bạn muốn, rồi tự thâm nhập vào không gian mở và tìm các lựa chọn để hành động. Bạn định hướng hoàn cảnh nhưng chừa chỗ trống cho những cơ hội bất ngờ và những sự kiện hiểm hoi. Người ta có thể phán xét cả các vị tướng lẫn các nghệ sĩ dựa vào cách thức họ giải quyết sự hỗn loạn và rối rắm, bám chặt nhưng lại dẫn dắt nó theo những mục đích riêng của họ.

**5.** Nhật Bản, một ngày của thập niên 1540, trên một chiếc phà cùng những nông dân, thương gia, thợ thủ công, một chàng võ sĩ trẻ thiết đãi tất cả những ai muốn nghe bằng những câu chuyện về các chiến công kiếm sĩ của mình, trên tay cầm một thanh kiếm dài ba bộ để chứng minh sự tinh thông. Những người khác hơi e sợ chàng trai khỏe mạnh này, vì thế họ vờ như thích thú các câu chuyện của anh ta để tránh rắc rối. Nhưng một ông già ngồi ở cạnh phà không để ý tới chàng trai khoác lác. Hiển nhiên bản thân ông ta cũng là một samuarai, vì có đeo hai thanh kiếm, nhưng không ai biết rằng thật sự đó chính là Tsukahara Bokuden, có lẽ là kiếm sĩ lớn nhất vào thời đó. Lúc ấy ông đã 50 tuổi, thích cải danh du hành một mình.

*Tính cơ động, là khả năng triển khai sức mạnh trên một khoảng cách, là một đặc tính khác của một thế cờ hay. Một kỳ thủ giỏi phải bảo đảm rằng mỗi con cờ của mình có thể gây sức ép trên một lượng tối đa các ô cờ*

*hơn là bị vào một góc, bị vây quanh bởi những con cò khác. Kỳ sư nhìn trước tới cuộc trao đôi con tốt, không phải vì họ cố làm kẻ thù kiệt quệ, mà vì họ biết rằng mình có thể triển khai sức mạnh của những con tháp xuống các hàng quân đã mở từ kết quả đó. Bằng cách này, bậc kỳ sư chiến đấu để di động. Ý tưởng này là trung tâm của học thuyết hành binh trong chiến tranh.*

***Nghệ thuật hành binh, Robert R. Leonhard, 1991***

Bokuden ngồi, mắt nhắm, dường như chìm sâu vào suy tưởng. Sự bất động và im lặng của ông bắt đầu làm chàng võ sĩ trẻ bực mình. Cuối cùng anh ta gọi: “Ông không thích nghe loại chuyện này sao? Thậm chí ông không biết cầm một thanh kiếm ra sao phải không, ông lão?”. “Tất nhiên là ta biết,” Bokuden đáp. “Tuy nhiên, cách của ta là không cầm kiếm trong những hoàn cảnh không hợp lý như ở đây.” “Một cách sử dụng thanh kiếm là không dùng đến nó,” chàng võ sĩ nói. “Đừng nói lảng nhãng nữa. Trường phái chiến đấu của ông là gì?” “Nó tên là Mutekatsu-ryu (phong cách chiến thắng mà không cần đến kiếm hay chiến đấu),” Bokuden đáp. “Cái gì? Mutekatsu-ryu? Đừng lố lảng thế. Làm thế nào ông đánh bại một đối thủ mà không chiến đấu?”

Lúc này chàng võ sĩ đã nổi giận và tức tối, và anh ta yêu cầu Bokuden chứng minh, thách đấu với ông ngay lúc đó và tại đó. Bokuden từ chối đấu trên một chiếc phà đông người nhưng bảo rằng ông có thể biểu diễn cho chàng trai xem Mutekatsu-ryu ở bờ gần nhất, rồi ông yêu cầu người lái phà đưa phà tới một hòn đảo nhỏ gần đấy. Chàng trai bắt đầu vung kiếm lên để đám đông giãn ra. Bokuden tiếp tục ngồi nhắm mắt. Khi tới hòn đảo, kẻ thách đấu nôn nóng la lên: “Lên nào. Ông tiêu rồi. Tôi sẽ cho ông thấy kiếm của tôi bén thế nào!” Rồi anh ta nhảy lên bờ. Bokuden vẫn từ tốn, càng làm chàng võ sĩ trẻ bực tức, anh ta bắt đầu nhục mạt. Cuối cùng, Bokuden trao cho người lái phà hai thanh kiếm của mình, nói: “Phong cách của tôi là Mutekatsu-ryu. Tôi không cần dùng kiếm.” – và ông cầm lấy chiếc chèo của người lái, chống mạnh nó vào bờ, đưa chiếc phà nhanh chóng tách xa bờ. Chàng võ sĩ kêu to, yêu cầu chiếc phà quay lại. Bokuden đáp lại: “Đây là cái gọi là chiến thắng mà không cần chiến đấu. Ta thách anh dám nhảy xuống nước và bơi tới đây!”

Lúc này các hành khách trên phà nhìn lại chàng võ sĩ lùi xa dần, mắc cạn trên hòn đảo, đang nhảy loi choi, vung vẩy đôi tay và những tiếng hét của anh ta ngày càng nhỏ dần nhỏ dần. Họ bắt đầu phá lên cười: Bokuden rõ ràng đã chứng minh được Mutekatsu-ryu.

### **Diễn dịch**

Lúc Bokuden nghe tiếng nói của chàng võ sĩ ngạo mạn, ông biết rằng sẽ gặp rắc rối. Một cuộc đấu tay đôi trên một chiếc phà đông đúc sẽ là một tai họa,

và hoàn toàn không cần thiết; ông phải đẩy anh chàng này khỏi phà mà không cần phải đánh nhau, và biến thất bại đó thành trò cười. Ông thực hiện điều này bằng mưu trí. Đầu tiên, ông ngồi lặng lẽ bất động, kéo sự chú ý của chàng võ sĩ khỏi những hành khách vô tội và hướng nó về phía ông như một thỏi nam châm. Rồi ông làm cho anh ta rối trí với một cái tên phi lý về một trường phái chiến đấu, nung nóng đầu của anh chàng võ sĩ khá giản đơn bằng một khái niệm rắc rối. Tay võ sĩ rối trí cố che đậy bằng lời hăm dọa. Lúc này anh ta đã nổi giận và mất cân bằng về mặt tinh thần đến mức nhảy lên bờ một mình, không nghiên ngẫm kỹ ý nghĩa khá rõ ràng của cái tên Mutekatsu-ryu ngay cả khi đã ở trên bờ. Bokuden là một samurai luôn dựa vào việc sắp đặt trước các đối thủ và thắng trận một cách dễ dàng, bằng mưu lược hơn là sức mạnh. Đây là sự chứng minh tối hậu về nghệ thuật của ông. Mục tiêu của mưu lược là đem lại cho bạn những chiến thắng dễ dàng, mà bạn thực hiện bằng cách dẫn dụ đối thủ rời khỏi những vị trí vững chắc để tới những địa thế xa lạ nơi họ phải chiến đấu một cách mất cân bằng. Vì sức mạnh của đối thủ gắn liền với khả năng suy nghĩ tinh táo của họ, những mưu kế của bạn phải được thiết kế để khiến họ trở nên cảm tính và đàn độn. Nếu bạn quá trực tiếp trong mưu mẹo này, bạn có cơ hội để lộ trò chơi của mình; bạn phải tinh tế, lôi kéo các đối thủ về phía mình với hành vi khó hiểu; dần dần luồn vào bên dưới lớp da của họ với những lời nhận xét và hành động khiêu khích, rồi đột nhiên lùi lại. Khi cảm thấy các cảm xúc của họ đã bắt đầu, sự giận dữ hay bức tức dâng lên, bạn có thể đẩy nhanh nhịp độ các thao tác. Đã được bố trí một cách chính xác, đối thủ của bạn sẽ nhảy lên hòn đảo và tự mình mắc cạn, đem tới cho bạn chiến thắng dễ dàng.

### ***SỐ 71: CHIẾN THẮNG GIỮA MỘT TRĂM KẺ ĐỊCH***

*Tu sĩ Yozan, vị thầy thứ 28 ở Enkakuji, đến để trao đổi với một samurai tên là Ryozan, một người hành thiền. Vị thầy nói : “Con sẽ nằm vào một cái bồn tắm, hoàn toàn trần trụi, không có một cái que trên người. Bảy giờ có một trăm kẻ thù mặc giáp, đeo cung và mang kiếm xuất hiện quanh con. Con làm cách nào để đón tiếp họ? Con sẽ bò trước mặt họ và cầu xin thương hại? Con sẽ chứng tỏ dòng máu chiến binh bằng cách chết trong chiến đấu chống lại họ? Hay một người theo Đạo có một thánh ân nào chăng?” Ryozan đáp: “Hãy để con chiến thắng mà không đầu hàng hay chiến đấu.”*

*Kiểm tra*

*Bị lọt vào giữa một trăm kẻ địch, bạn làm cách nào để thắng mà không đầu hàng hay không chiến đấu?*

***Thiền Samurai: Chiến binh Công án, Trevor Leggett, 1985***

***Hình ảnh: Cái liềm. Dụng cụ đơn giản nhất. Dùng nó để cắt những bụi cỏ***

cao hay những đồng lúa chưa chín sẽ là một công việc làm kiệt sức. Nhưng nếu để cho những thân lúa ngả màu nâu vàng, cứng và khô lại, trong khoảng thời gian ngắn ngủi ấy, ngay cả một cái liềm cùn nhất cũng sẽ cắt được lúa một cách dễ dàng.

**Tư liệu:** Chúng ta thắng trận bằng giết chóc và mưu lược. Viên tướng càng tài ba, ông ta càng đóng góp nhiều về mưu lược và càng ít cần đến sự giết chóc... Hầu như tất cả những trận đánh được xem là các tác phẩm bậc thầy của nghệ thuật quân sự... là những trận đánh bằng mưu lược trong đó rất thường là kẻ thù thấy họ bị đánh bại bởi một mưu chước hay thủ đoạn tâm kỳ, một cuộc đột kích hoặc một mưu mẹo lạ lùng, bất ngờ, nhanh chóng. Trong những trận đánh như thế, những tổn thất của người thắng trận rất ít ỏi.

Winston Churchill (1874-1965)

## HOÁN VỊ

Chẳng có lập trường hay vinh dự gì khi tìm kiếm những trận đánh trực tiếp vì chính bản thân nó. Tuy nhiên, kiểu chiến đấu đó có thể có giá trị như là một phần của mưu lược hay chiến lược. Một cuộc bao vây bất ngờ hay một đòn tấn công trực diện mạnh mẽ khi kẻ thù ít ngờ tới nhất có thể là đòn trí mạng. Mỗi nguy duy nhất trong mưu lược là bạn đem lại cho mình quá nhiều khả năng chọn lựa tới mức ngay cả chính bạn cũng rối trí. Hãy giữ cho nó đơn giản – tự hạn chế mình ở những lựa chọn mà bạn có thể kiểm soát được.

## 21. ĐÀM PHÁN TRONG KHI TIẾN TỚI

### CHIẾN LƯỢC CHIẾN TRANH–NGOẠI GIAO

*Trong những cuộc đàm phán, mọi người luôn cố gắng lấy từ bạn những gì mà họ không thể có được trong chiến trận hay sự đương đầu trực tiếp với bạn. Thậm chí họ sẽ dùng những lời kêu gọi công bình và đạo đức như một lớp vỏ bọc để chiếm ưu thế. Đừng để bị xỏ mũi: đàm phán là một thủ đoạn để giành quyền lực hay thế vị, và bạn phải luôn tự đặt mình vào vị trí vững vàng để đối phương không thể bắt bẻ trong khi bạn nói. Trước và trong khi đàm phán, bạn phải giữ thế tiến công, tạo một áp lực không ngừng và buộc đối phương phải chấp nhận các điều kiện của mình. Càng đạt được nhiều, bạn càng có thể hoàn lại bằng những nhượng bộ vô nghĩa lý. Hãy tạo nên một tiếng tăm về sự cứng rắn và không nhân nhượng, để mọi người phải thoái lui ngay từ trước khi họ gặp bạn.*

#### TIỀN HÀNH CHIẾN TRANH BẰNG PHƯƠNG TIỆN KHÁC

Sau khi cuối cùng Athens đã bị Sparta đánh bại trong Chiến tranh Peloponnesia năm 404 tr. CN., thành – bang lớn này dần dần suy vong. Trong những thập niên tiếp theo, nhiều công dân, trong đó có cả nhà hùng biện lớn Demosthenes, bắt đầu mơ tới sự phục hồi thành Athens một thuở hùng cường.

Năm 359 tr. CN., Perdiccas, vua nước Macedonia, bị giết trong chiến trận, và một cuộc tranh chấp quyền lực để kế vị ông đã nảy sinh. Những người Athens xem Macedonia là một vùng đất man rợ ở phía bắc, chỉ có ý nghĩa ở sự gần gũi của nó với những tiền đồn của Athens giúp cho việc đảm bảo nguồn tiếp tế ngô từ châu Á và vàng từ các mỏ vàng địa phương. Một trong những tiền đồn đó là thành phố Amphipolis, một thuộc địa cũ của Athens, tuy nhiên về sau đã rơi vào tay Macedonia. Các chính trị gia Athens xếp đặt kế hoạch hỗ trợ cho một trong những người muốn lên ngôi vua Macedonia (tên là Argerous) bằng thuyền và binh lính. Nếu thắng, ông ta sẽ mang ơn Athens và sẽ đền đáp cho họ bằng thành phố quý giá Amphipolis.

Thật không may, người Athens đã cược sai con ngựa: Philip, người em trai 24 tuổi của Perdiccas, đã dễ dàng đánh bại Argerous và lên ngôi vua. Tuy nhiên, với sự ngạc nhiên của người Athens, Philip không thúc đẩy thêm lợi thế của mình mà lùi lại, từ bỏ mọi đặc quyền đối với Amphipolis và trao trả độc lập lại cho thành phố này. Ông cũng phóng thích mà không đòi tiền chuộc mọi chiến binh Athens đã bị bắt trong chiến đấu. Thậm chí ông còn thương thảo về việc kết đồng minh với Athens, kẻ thù vừa mới đây của

mình, và trong những cuộc đàm phán bí mật ông đề nghị sẽ tái đô hộ Amphipolis vài năm rồi giao nó cho Athens để đổi lấy một thành phố khác vẫn còn nằm dưới quyền kiểm soát của Athens, một đề nghị quá tốt khó thể chối từ.

Những đại biểu Athens dự họp thuật lại rằng Philip là một mẫu người hòa nhã và bên dưới vẻ ngoài thô lỗ rõ ràng ông ta là một kẻ ngưỡng mộ nền văn hóa Athens – thật sự, ông đã mời những triết gia và nghệ sĩ nổi tiếng nhất Athens tới cư ngụ ở thủ đô của mình. Sau đêm đó, có vẻ như những người Athens đã kiếm được một đồng minh quan trọng ở phía bắc. Philip bắt đầu đánh nhau với những bộ lạc man rợ ở các vùng biên giới khác, và hòa bình được lập lại giữa hai thế lực.

Vài năm sau, khi Athens đã suy kiệt do một cuộc tranh chấp quyền lực nội bộ, Philip tiến quân tới chiếm Amphipolis. Theo thỏa thuận cũ, người Athens cử đại diện tới đàm phán, chỉ để ngạc nhiên nhận ra rằng Philip không còn đề nghị giao thành phố đó lại cho họ mà chỉ hứa hẹn mơ hồ trong tương lai. Bị xao lãng bởi những vấn đề ở quê nhà, các đại diện không còn lựa chọn nào khác hơn là chấp nhận. Lúc này, với Amphipolis an toàn dưới quyền kiểm soát của mình, Philip đã khai thác tối đa những mỏ vàng và các cánh rừng phong phú trong khu vực. Dường như từ đó đến nay ông ta đã lừa bịp họ.

Lúc ấy Demosthenes xuất hiện để xi và gã Philip hai lòng và cảnh báo về nguy cơ mà ông ta đặt ra cho toàn Hy Lạp. Thúc giục những công dân Athens xây dựng một quân đội để đối phó với mối đe dọa, nhà hùng biện nhắc lại những chiến công với các tên bạo chúa khác trong quá khứ của họ. Khi đó chẳng có gì xảy ra, nhưng vài năm sau, khi Philip âm mưu chiếm con đèo ở Thermopylae – cánh cổng nhỏ hẹp kiểm soát sự di chuyển từ trung tâm tới miền nam Hy Lạp – Athens điều một lực lượng lớn để bảo vệ nó. Philip rút lui, và người Athens tự chúc mừng cho thắng lợi của họ.

Năm sau, người Athen theo dõi một cách cảnh giác khi Philip mở rộng lãnh thổ ra phía bắc, phía đông và vào giữa trung tâm Hy Lạp. Rồi năm 346 tr. CN., ông đột nhiên đề nghị đàm phán một hòa ước với Athens. Ông đã chứng tỏ rằng mình không đáng tin cậy, dĩ nhiên, và nhiều chính trị gia của thành phố đã thề không bao giờ dây dưa với ông nữa, nhưng nếu lựa con đường khác là đánh liều với một cuộc chiến tranh với Macedonia vào một thời điểm mà Athens chưa chuẩn bị. Và Philip có vẻ hoàn toàn chân thành trong mong muốn có một quan hệ đồng minh vững chắc, mà ít ra nó cũng đem tới cho Athens một thời kỳ hòa bình. Do vậy, dù có nhiều e dè, người Athens cử các đại sứ tới Macedonia để ký một hòa ước gọi là Hòa bình của Philocrates. Từ thỏa ước này, Athens từ bỏ quyền lợi đối với Amphipolis và đổi lại nhận được lời hứa đảm bảo an ninh cho các tiền đồn còn lại ở phía bắc của mình.



Những đại sứ rời khỏi đó an toàn, nhưng trên đường về họ nhận được tin rằng Philip đã tiến quân chiếm Thermopylae. Bị yêu cầu giải thích, Philip đáp rằng ông đã hành động để đảm bảo an ninh cho những lợi ích của mình ở trung tâm Hy Lạp khỏi mối đe dọa tạm thời của một thế lực thù địch, và ông nhanh chóng từ bỏ con đèo. Nhưng người Athens đã có quá đủ – họ đã bị làm nhục. Lần này sang lần khác, Philip đã dùng các cuộc đàm phán và các hòa ước để che đậy những bước tiến bất chính. Ông ta không chính trực. Có thể ông ta từ bỏ Thermopylae, nhưng điều đó không quan trọng: ông ta luôn nắm quyền kiểm soát các lãnh địa to lớn, rồi làm ra vẻ như có thể hòa giải bằng cách trả lại vài thứ đã chiếm được – nhưng chỉ một vài, và sau đó ông ta thường chiếm lại những vùng đất đã nhường bằng mọi cách. Tấm lưới hữu hiệu này chắc chắn đã nới rộng lãnh thổ của ông ta. Hòa lẫn chiến tranh với sự ngoại giao trá ngụy, ông ta đã dần biến Macedonia thành thế lực thống trị ở Hy Lạp.

Lúc này Desmosthens và các môn đồ của ông ta đang chiếm ưu thế. Hòa ước Hòa bình của Philocrates rõ ràng là một sự ô nhục, và mọi người có liên quan tới nó đã bị đuổi ra khỏi văn phòng. Người Athens bắt đầu gây rối ở phía đông của Amphipolis, cố giữ an ninh hơn cho các tiền đồn ở đó, thậm chí còn gây ra các cuộc tranh chấp với Macedonia. Năm 338 tr. CN., họ kết đồng minh với Thebes để chuẩn bị một cuộc chiến tranh lớn chống Philip. Hai nước đồng minh chạm trán với Macedonia trong chiến trận ở Chaeronea, trung tâm Hy Lạp – nhưng Philip chiến thắng, và Alexander con trai của ông đóng vai trò then chốt.

Lúc này, người Athens ở trong tình trạng hoảng loạn: các bộ lạc man rợ ở phía bắc sắp tấn công thành phố của họ và thiêu rụi nó. Thế nhưng một lần nữa họ chứng tỏ mình vẫn còn mạnh mẽ. Trong một đề xuất hòa bình độ lượng nhất, Philip hứa không xâm lược các vùng đất của Athens. Đổi lại, ông ta sẽ chiếm tiền đồn đã tranh chấp ở phía đông, và Athens sẽ trở thành đồng minh của Macedonia. Như để làm chứng cứ cho lời nói của mình, Philip phóng thích các tù nhân Athens trong cuộc chiến vừa qua mà không đòi chút tiền chuộc nào. Ông ta cũng sai con trai Alexander dẫn một phái đoàn tới Athens mang theo tro của các chiến binh Athens đã chết ở Chaeronea. Bị chế ngự bởi lòng biết ơn, người Athens ban tặng quyền công dân cho cả Alexander và cha của ông và dựng một pho tượng Philip trong thành phố.

*Lord Aberdeen, đại sứ Anh ở Áo, tỏ ra dễ dàng tiếp xúc hơn. Chỉ mới 29 tuổi, hầu như không nói được tiếng Pháp, anh ta không xứng tầm với một nhà ngoại giao tinh tế như Metternich. Sự cứng nhắc và tự tin của anh ta chỉ để nằm gọn vào lòng bàn tay của Metternich. “Metternich cực kỳ quan tâm tới Lord Aberdeen.” Cathcart thuật lại. Những kết quả không*

*bị trì hoãn lâu. Đã có lần Metternich mô tả công việc ngoại giao như một nghệ thuật lừa bịp, và ông thực hành nó một cách tối đa trên chàng Aberdeen cao thượng. “Đừng nghĩ Metternich là một nhân vật kinh khủng đến thế...” Aberdeen viết cho Castlereagh. “Sống với ông ta suốt... có thể nào tôi lại không biết về ông ta? Nếu thật sự ông ta là mẫu người tinh tế nhất, tất nhiên hẳn ông ta đã sử dụng chút ít trá ngụy, nhưng đó không phải là tính cách của ông ta. Ông ta, tôi lặp lại với anh, không phải là một người rất thông minh. Ông ta phù phiếm... nhưng đáng tin cậy...” Vì sự trộn lẫn giữa sự chiếu cố và cả tin của mình, Aberdeen đã bị Metternich gọi một cách châm biếm là “chàng ngốc ngoại giao thân mến.”*

**Một thế giới phục hồi, Henry Kissinger, 1957**

Cuối năm đó, Philip triệu tập một hội nghị toàn Hy Lạp (trừ Sparta từ chối không tham dự) để thảo luận về một môi liên kết sau đó gọi là Liên minh Hellenic. Lần đầu tiên, các thành – bang của Hy Lạp được thống nhất trong một liên bang duy nhất. Ngay sau đó, các điều khoản của liên minh đã được nhất trí, Philip đề xuất một cuộc chiến tranh hợp nhất chống kẻ thù Ba Tư. Đề xuất được vui vẻ chấp nhận, với Athens dẫn đầu. Cách nào đó mọi người đã quên Philip đã không trung thực ra sao; họ chỉ nhớ vị vua gần đây đã rất khoan dung độ lượng.

Năm 336 tr. CN., trước khi cuộc chiến chống Ba Tư khởi sự, Philip bị ám sát. Con trai Alexander của ông sẽ là người chỉ huy liên minh tham chiến và tạo nên một đế quốc. Và xuyên suốt thời gian đó, Athens vẫn là một đồng minh trung thành nhất của Macedonia, một cái neo bền vững trụ cột của nó trong Liên minh Hy Lạp.

### **Diễn dịch**

Ở cấp độ nhất định, chiến tranh là một công việc tương đối giản đơn: quân đội của bạn đánh bại kẻ thù bằng cách giết đủ binh lính của nó, chiếm đủ đất của nó, hoặc giữ cho mình đủ an toàn để tuyên bố thắng lợi. Bạn có thể rút lui ở đây đó, nhưng dự định của bạn cuối cùng vẫn là tiến càng xa càng tốt. Mặt khác, sự đàm phán gần như luôn luôn bất tiện. Bạn cần cả sự bảo đảm an toàn cho các lợi ích đang có lẫn việc có thể kiếm thêm càng nhiều càng tốt; bạn cần mặc cả trong tinh thần trung thực, biết nhân nhượng và chiếm được sự tin cậy của đối phương. Để hòa hợp những nhu cầu này là một nghệ thuật, và là cả một nghệ thuật gần như không thể thực hiện, vì bạn không bao giờ có thể chắc chắn rằng đối phương đang hành động một cách trung thực. Trong lĩnh vực rắc rối giữa chiến tranh và hòa bình này, bạn dễ hiểu sai kẻ thù, đưa tới một sự dàn xếp không có lợi cho bạn về mặt lâu dài.

Giải pháp của Philip là xem đàm phán không tách rời khỏi chiến tranh, đúng hơn, là một sự mở rộng của nó. Sự đàm phán, giống như chiến tranh, bao

gồm mưu lược, chiến lược và sự trá ngụy, và nó đòi hỏi bạn phải tiến lên, giống như bạn đang ở trên chiến địa. Chính hiểu biết này về đàm phán đã dẫn Philip đến chỗ đề nghị trao trả độc lập cho Amphipolis trong khi hứa sau đó sẽ chiếm lại nó cho Athens, một lời hứa mà ông không bao giờ có ý định thực hiện. Mưu lược cởi mở này tạo cho ông thời gian và tình bạn, và kèm chân những người Athens khó chịu trong khi ông giải quyết những kẻ thù ở nơi khác. Tương tự, hòa ước Hòa bình che đậy những cuộc di chuyển của ông vào trung tâm Hy Lạp và khiến người Athens mất cân bằng. Đã quyết định mục tiêu của mình là thống nhất toàn Hy Lạp và dẫn dắt nó theo một cuộc thập tự chinh chống Ba Tư, Philip xác định rằng Athens – với lịch sử cao quý của nó – sẽ có chức năng như một trung tâm biểu tượng của Liên minh Hy Lạp. Các điều khoản hòa bình phóng khoáng của ông đã được tính toán để mua chuộc lòng trung thành của thành phố này.

Philip không bao giờ lo lắng về việc thất hứa. Tạo sao ông phải trung thành một cách ngây ngô với những thỏa ước khi biết rằng sau đó người Athens sẽ tìm ra lý do để mở rộng các tiền đồn của họ ở phía bắc bằng phí tổn của ông? Niềm tin không phải là một vấn đề đạo đức, nó là một mưu chước khác. Philip xem sự tin cậy và tình hữu nghị là những chất lượng để bán. Sau này ông sẽ mua lại của Athens, khi đã hùng mạnh và có những thứ để đề nghị trao đổi nó.

Giống như Philip, bạn phải xem bất kỳ tình huống đàm phán nào mà trong đó các lợi ích quan trọng của bạn đang nguy cấp như là một lãnh địa thuần túy thủ đoạn, là việc thực hiện chiến tranh bằng phương tiện khác. Chiếm lòng tin cậy của người khác không phải là vấn đề đạo đức mà là một vấn đề chiến lược: đôi khi cần có nó, đôi khi không. Mọi người sẽ thất hứa nếu việc đó phục vụ cho những lợi ích của họ, và họ sẽ tìm ra bất kỳ lý do bào chữa nào về đạo đức hay pháp lý để phán xét các động thái của họ, đôi khi với chính bản thân họ cũng như đối với những người khác. Bạn phải luôn đặt mình vào vị trí mạnh nhất trước khi chiến đấu, trong đàm phán cũng như vậy. Nếu bạn yếu, hãy sử dụng đàm phán để đem lại thời gian, trì hoãn chiến đấu cho tới khi bạn sẵn sàng; hãy hòa giải không phải với lòng tốt mà với thủ đoạn. Nếu bạn hùng mạnh, hãy chiếm lấy càng nhiều càng tốt trước và trong khi đàm phán – rồi sau đó sẽ trả lại một vài thứ đã lấy, nhân nhượng những thứ ít giá trị để tỏ vẻ độ lượng phóng khoáng. Đừng lo âu về thanh danh của bạn hay về việc tạo dựng niềm tin. Điều đáng kinh ngạc là mọi người quên rất nhanh những sự thất hứa của bạn khi bạn hùng mạnh và ở một vị trí có thể đem đến cho họ thứ gì đó có lợi cho bản thân họ.

*Do vậy, một kẻ cai trị khôn ngoan không nên giữ lòng tin [của mọi người] một khi làm như vậy sẽ thiệt hại cho mình... Nếu mọi người đều tốt đẹp, đạo lý này sẽ là một điều sằng bậy; nhưng nếu họ xấu xa và không xứng với lòng*

*tin cậy của bạn, bạn không buộc phải giữ chữ tín với họ. Chưa từng có một lý lẽ chế định nào làm tổn hại một ông hoàng muốn biểu lộ sự biện hộ đủ màu đủ vẻ cho việc không thực hiện lời hứa của mình.*

*Niccolo Machiavelli, Quân vương (1469 – 1527)*

## **ĐÔI NGÓI LẤY NGỌC**

Đầu năm 1821, ngoại trưởng Nga Capo d'Istria nghe thấy những tin tức mà từ lâu ông đã chờ mong: một nhóm người yêu nước Hy Lạp đã nổi dậy chống quân Thổ Nhĩ Kỳ (khi đó Hy Lạp là một bộ phận của Đế quốc Ottoman), mục tiêu là lật đổ họ và thiết lập một chính quyền tự do. D'Istria, một quý tộc gốc Hy Lạp, đã từ lâu mơ tới việc kéo Nga vào các vấn đề Hy Lạp. Nga là một thế lực quân sự đang lên; bằng cách hỗ trợ cho cuộc khởi nghĩa – giả sử là phe nghĩa quân thắng – nó có thể kiếm được tầm ảnh hưởng với một nước Hy Lạp độc lập và những hải cảng vùng Địa Trung Hải cho hải quân của nó. Người Nga cũng tự xem họ là những người bảo vệ cho những người Chính thống giáo Hy Lạp, và Sa hoàng Alexander II là một tín đồ rất sùng đạo; việc dẫn đầu một cuộc thánh chiến chống những người Thổ Hồi giáo làm thỏa mãn lương tâm đạo đức của ông ta cũng như những lợi ích chính trị của nước Nga. Tất cả những điều này quá tốt đẹp nếu trở thành hiện thực.

Trên con đường của D'Istria chỉ có một chướng ngại: Hoàng tử Klemens von Metternich, ngoại trưởng Áo. Vài năm trước, Metternich đã lôi kéo Nga vào một liên minh với Áo và Phổ gọi là Liên minh Thần thánh [Holy Alliance]. Mục tiêu của nó là bảo vệ chính quyền những nước này khỏi mỗi đe dọa của cách mạng và duy trì hòa bình ở châu Âu sau những náo động của các cuộc chiến với Napoleon. Metternich đã từng kết bạn với Alexander I. Nhận ra người Nga có thể can thiệp vào Hy Lạp, ông ta đã gửi cho Sa hoàng hàng ngàn báo cáo xác nhận rằng cuộc cách mạng là một phần của mưu đồ rộng khắp châu Âu nhằm loại bỏ những chế độ quân chủ ở lục địa. Nếu Alexander trợ giúp Hy Lạp, ông sẽ bị bọn cách mạng lừa bịp và sẽ vi phạm mục đích của Liên minh Thần thánh.

D'Istria không ngốc: ông biết rằng Metternich thật sự muốn ngăn cản Nga mở rộng tầm ảnh hưởng ở vùng Địa Trung Hải, điều đó sẽ làm Anh khó chịu và phá vỡ sự bền vững của châu Âu, nỗi sợ lớn nhất của Metternich. Với d'Istria thật đơn giản: khi chiến tranh kết thúc, cả ông và Metternich cuối cùng đều sẽ ảnh hưởng tới Sa hoàng. Và d'Istria có một thuận lợi: ông thường gặp Sa hoàng và có thể phản công các khả năng thuyết phục của Metternich thông qua sự tiếp xúc thường xuyên.

Chắc chắn quân Thổ sẽ đàn áp cuộc khởi nghĩa của người Hy Lạp, và khi những hành động tàn ác của họ dâng cao, lẽ tất nhiên Sa hoàng sẽ can thiệp.

Nhưng vào tháng 2/1822, khi cuộc cách mạng tới lúc dầu sôi lửa bỏng, Sa hoàng đã làm một việc mà dưới mắt d'Istria là một sai lầm chết người: ông đồng ý phái một đại diện tới Vienna để thảo luận về cuộc khủng hoảng với Metternich. Vị hoàng tử muốn dụ dỗ những người đàm phán tới Vienna, nơi ông ta sẽ mê hoặc họ cho tới chết. D'Istria cảm thấy tình thế đã tuột khỏi tay mình. Lúc này ông chỉ có một khả năng: chọn viên đại diện sẽ tới Vienna và báo cáo lại tường tận mọi sự cho ông.

Người mà d'Istria chọn là Tatischeff, từng là đại sứ Nga ở Tây Ban Nha. Tatischeff là một nhà đàm phán thông minh, giàu kinh nghiệm. Được cho gọi tới ngay trước khi sắp lên đường, ông ta cẩn thận lắng nghe d'Istria vạch ra những nguy cơ: Metternich sẽ cố quyến rũ mê hoặc Tatischeff; để ngăn cản Sa hoàng đừng can thiệp, ông ta sẽ đề nghị đàm phán một dàn xếp giữa Nga và Thổ; và tất nhiên, ông ta sẽ triệu tập một hội thảo châu Âu để thảo luận vấn đề này. Điều cuối cùng là mảnh khóc yêu thích của Metternich: ông ta luôn luôn có thể chế ngự những cuộc hội thảo này và bằng cách nào đó sẽ đạt được cái mà mình muốn. Tatischeff không được rơi vào bẫy của ông ta. Tatischeff sẽ trao cho Metternich một lá thư của d'Istria với lý luận rằng Nga có quyền trợ giúp những người đồng đạo Thiên Chúa giáo đang khốn khổ dưới bàn tay của quân Thổ. Và không vì bất cứ lý do gì ông đồng ý để Nga tham dự vào một cuộc hội thảo.

Đêm trước khi lên đường tới Vienna, Tatischeff bất ngờ được Sa hoàng cho gọi. Alexander đang nôn nao và mâu thuẫn. Không biết tới những chỉ thị của d'Istria, ông bảo Tatischeff nói với Metternich rằng ông muốn cả hai cùng làm theo liên minh và đáp ứng được bốn phần của ông tại Hy Lạp. Tatischeff quyết định sẽ trì hoãn việc đưa ra thông điệp này càng lâu càng tốt – nó sẽ khiến cho công việc của ông rối hơn.

Trong lần đầu gặp Metternich ở Vienna, Tatischeff cân nhắc đo lường vị bộ trưởng Áo. Ông thấy ông ta khá phù phiếm, rõ ràng chú ý tới những chiếc váy xòe và những nàng thiếu nữ hơn là Hy Lạp. Metternich có vẻ vô tư lự và hơi kém hiểu biết; việc ông ta ít nói tới hoàn cảnh Hy Lạp chứng tỏ sự bối rối. Tatischeff đọc cho ông ta nghe lá thư của d'Istria, và như thể không cần suy nghĩ, ông ta hỏi có phải đó cũng là những chỉ thị của Sa hoàng không. Bị đôn vào thế bí, Tatischeff không thể nói dối. Hy vọng của ông lúc này là những chỉ thị khá tương phản của Sa hoàng sẽ làm cho vị hoàng tử rối chí hơn, để ông có thể đi trước một bước.

Mấy ngày sau, Tatischeff trải qua một thời gian tuyệt diệu ở thành phố Vienna vui vẻ. Rồi ông có một cuộc gặp khác với Metternich. Ông ta hỏi ông họ có thể bắt đầu những cuộc đàm phán dựa vào chỉ thị của Sa hoàng chưa. Trước khi Tatischeff kịp suy nghĩ, Metternich hỏi tiếp trong tình thế này những yêu cầu của Nga là gì. Điều này có vẻ công bằng, và Tatischeff đáp rằng Nga muốn biến Hy Lạp thành một nước được bảo hộ, muốn liên minh

đồng ý cho Nga can thiệp vào Hy Lạp, vân vân. Metternich khước từ mọi đề xuất, bảo rằng chính phủ của ông ta không bao giờ đồng ý với những điều như thế, thế là Tatischeff yêu cầu ông ta đề xuất những ý tưởng thay thế. Thay vì vậy, Metternich đi vào một cuộc thảo luận trừu tượng về cách mạng, về ý nghĩa của Liên minh Thần thánh, và những điều không thích đáng khác. Tatischeff bối rối và khá bức bối bỏ về. Ông muốn bám vào một cái gì cụ thể, nhưng những thảo luận này quá phi thể thức và mơ hồ; cảm thấy lạc lối, ông không thể lái chúng theo hướng mà ông muốn.

Vài hôm sau, Metternich lại gọi Tatischeff tới. Trông ông ta có vẻ khó chịu, thậm chí đau đớn: quân Thổ, ông ta bảo, vừa gửi thư than phiền rằng quân Nga đứng sau lưng những rắc rối ở Hy Lạp và yêu cầu ông chuyển tới Sa hoàng quyết tâm chiến đấu tới chết của họ để giữ vững những gì là của họ. Bằng giọng nghiêm trang cho thấy mình nổi giận vì sự thiếu phép tắc xã giao của quân Thổ, Metternich bảo ông ta nghĩ rằng phẩm giá quốc gia không cho phép ông ta chuyển thông điệp ô nhục này tới Sa hoàng và nói thêm rằng người Áo xem Nga là đồng minh đáng tin cậy nhất của mình và sẽ ủng hộ các điều kiện của Nga để giải quyết cuộc khủng hoảng. Cuối cùng, nếu quân Thổ từ chối nhượng bộ, Áo sẽ phá vỡ quan hệ với họ.

Tatischeff hoàn toàn lung lay vì biểu hiện cảm xúc bất ngờ đáng tin này. Có lẽ người Nga đã hiểu lầm vị hoàng tử – có lẽ ông ta thật sự đứng về phía họ. E rằng d'Istria sẽ hiểu lầm, Tatischeff chỉ báo cáo lại cuộc gặp này cho một mình Sa hoàng. Vài hôm sau, Alexander hỏi âm thầm rằng từ nay trở đi, Tatischeff chỉ phải báo cáo cho ông; d'Istria bị loại trừ khỏi những cuộc đàm phán.

Nhịp bước của những cuộc gặp với Metternich đã được ấn định. Bằng cách nào đó, hai người chỉ thảo luận về các giải pháp ngoại giao cho cuộc khủng hoảng; quyền can thiệp của Nga vào hoạt động quân sự của Hy Lạp không còn được nhắc tới nữa. Cuối cùng, Metternich mời Sa hoàng tham dự một cuộc hội thảo về vấn đề này ở Verona, Ý vào vài tháng sau. Ở đây Nga sẽ dẫn cuộc tranh luận theo cách tốt nhất để giải quyết vấn đề; trung tâm chú ý sẽ là việc Sa hoàng được chúc mừng với tư cách người cứu tinh của châu Âu trong cuộc thánh chiến chống lại cách mạng. Sa hoàng vui vẻ nhận lời.

Quay lại St. Peterburg, d'Istria cáu kỉnh và nguyên rủa bất cứ người nào, nhưng không lâu sau khi Tatischeff quay về nước, d'Istria đã bị sa thải khỏi văn phòng mãi mãi. Và vào cuộc hội thảo sau đó ở Verona, như ông đã tiên đoán, cuộc khủng hoảng ở Hy Lạp được giải quyết chính xác theo cách phục vụ tốt nhất cho các quyền lợi của Áo. Sa hoàng là ngôi sao của vở diễn, nhưng rõ ràng ông không quan tâm hay nhận ra rằng ông đã ký kết một văn bản về cơ bản đã loại trừ Nga khỏi việc đơn phương can thiệp vào vùng Balkans, do vậy đã nhường lại một đặc quyền mà mọi lãnh tụ Nga từ thời Peter Đại đế đều khăng khăng nắm giữ. Metternich đã thắng cuộc chiến với d'Istria một cách hoàn hảo hơn cả sức tưởng tượng của ông ta.

## Diễn dịch

Mục tiêu của Metternich luôn là một thỏa thuận phục vụ tốt nhất cho các lợi ích lâu dài của Áo. Những lợi ích này, ông ta xác định, không chỉ bao gồm việc ngăn cản Nga can thiệp vào Hy Lạp mà còn lừa cho Sa hoàng từ bỏ quyền điều quân vào vùng Balkans, một nguồn cội của sự không ổn định lâu dài ở châu Âu. Vì thế Metternich nhìn vào các lực lượng tương đối ở cả hai phía. Ông đã tác động lực bấy nào vào người Nga? Rất ít; thực tế, ông nằm ở thế yếu. Nhưng Metternich nắm được một con át chủ bài: nhiều năm nghiên cứu tính cách khá lạ lùng của Sa hoàng. Alexander là một người rất cảm tính, chỉ hành động khi được tăng bốc đề cao; ông ta phải biến mọi thứ thành một cuộc thánh chiến. Vì thế, ngay trước khi nổ ra khủng hoảng, Metternich đã gieo những hạt giống mà cuộc thánh chiến thật sự ở đây không phải là một cuộc thập tự chinh chống quân Thổ của những người Công giáo mà là của những chế độ quân chủ chống lại phong trào cách mạng.

Metternich còn hiểu rằng kẻ thù chính của ông là d'Istria và ông phải đóng một cái nêm vào giữa d'Istria và Sa hoàng. Vì thế, ông dẫn dụ một đại diện tới Vienna. Trong những cuộc đàm phán tay đôi, Metternich là một kỳ thủ thuộc loại bậc thầy. Với Tatischeff cũng như nhiều người khác, trước tiên ông làm giảm đi sự ngờ vực bằng cách làm ra vẻ phù phiếm ăn chơi, thậm chí là một quý tộc khá ngu đần. Kế tiếp, ông đưa ra những cuộc đàm phán, nhấn chìm chúng vào những cuộc thảo luận trừu tượng, ủng hộ chủ nghĩa hợp pháp. Điều này dường như khiến ông có vẻ xuẩn ngốc hơn nữa, không chỉ làm Tatischeff chệch hướng xa hơn mà còn làm ông ta bối rối và bức tức. Một bên đàm phán rối trí và tức giận tất nhiên sẽ phạm sai lầm – việc tiết lộ ông ta đang theo đuổi điều gì là một sai lầm chết người. Một người đàm phán rối trí còn luôn dễ bị quyến rũ bởi những phát biểu đầy cảm tính. Trong trường hợp này Metternich đã sử dụng một lá thư của quân Thổ để diễn một tấn tuồng nhỏ trong đó ông làm ra vẻ như tiết lộ một sự thay đổi đột ngột trong những bày tỏ ủng hộ của mình. Điều đó đã làm cho Tatischeff – và thông qua ông ta tới Sa hoàng – hoàn toàn trở nên lú lẫn.

Từ lúc này trở đi, việc tái lập cuộc thảo luận cho phù hợp với mục đích của Metternich chỉ là trò trẻ con. Đề nghị tổ chức một cuộc hội thảo mà ở đó Sa hoàng sẽ trở nên sáng chói rất hấp dẫn và hoa mắt, và nó cũng có vẻ như đưa tới cho Nga cơ hội để có ảnh hưởng lớn hơn trong những vấn đề của châu Âu (một trong những khát khao sâu thẳm nhất của Alexander). Trong thực tế kết quả hoàn toàn ngược lại: Alexander cuối cùng đã ký kết một văn bản cắt đứt Nga khỏi vùng Balkans. Biết rõ người ta dễ bị cám dỗ bởi vẻ ngoài ra sao, vị ngoại trưởng Áo đã tạo cho Sa hoàng một vẻ ngoài quyền lực (là trung tâm chú ý của hội nghị), trong khi bản thân ông giữ lại tinh chất của nó (văn bản đã ký). Đó chính là cái cách mà người Trung Quốc gọi là dùng một mảnh ngói vỡ sơn lòe loẹt để đổi lấy ngọc báu.

Như Metternich đã chứng tỏ, thành công trong đàm phán dựa vào mức độ chuẩn bị. Nếu bạn bước vào với những ý thức mơ hồ về cái mà mình muốn, bạn sẽ thấy mình bị chuyển từ chỗ này sang chỗ khác tùy thuộc vào cái mà đối phương đặt lên bàn. Bạn có thể bị đẩy tới một vị trí có vẻ như thích hợp nhưng cuối cùng lại không phục vụ cho những lợi ích của bạn. Trừ phi bạn phân tích cẩn thận bạn có lực bẫy nào, các thủ đoạn của bạn có khả năng phản tác dụng.

Trên tất cả mọi điều, bạn phải cắm neo bản thân bằng cách xác định với sự rõ ràng cao nhất các mục tiêu lâu dài của bạn và lực bẫy mà bạn có thể đạt tới. Sự rành mạch đó sẽ giữ cho bạn kiên nhẫn và bình tĩnh. Nó cũng sẽ cho phép bạn ném cho mọi người những nhân nhượng vô nghĩa lý có vẻ như phóng khoáng nhưng thật ra rất rẻ tiền, vì chúng không làm tổn hại tới những mục tiêu thật sự của bạn. Trước khi những cuộc đàm phán bắt đầu, hãy nghiên cứu các đối thủ. Tìm ra yếu điểm và những khát vọng chưa hoàn thành của họ sẽ tạo cho bạn một loại lực bẫy mới: khả năng làm cho họ rối trí, cảm tính, quyến dụ họ bằng một mảnh ngói sơn màu sắc sỡ. Nếu có thể được, hãy vờ như hơi ngu ngốc chút ít: mọi người càng ít hiểu về bạn và việc bạn muốn đi tới đâu, bạn càng có nhiều chỗ trống để lừa họ vào những chân tường.

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Xung đột và đối đầu nói chung là những công việc không thú vị gì mà còn khơi nên những cảm xúc khó chịu. Ngoài mong muốn tránh sự khó chịu đó, mọi người sẽ cố tỏ ra tốt bụng và có tinh thần hoà giải với những người xung quanh, tin rằng điều đó sẽ tạo nên một phản ứng đáp trả tương tự. Nhưng rất thường, kinh nghiệm chứng minh rằng lập luận này là sai: theo thời gian những người mà bạn đối đãi một cách tốt bụng sẽ xem như đó là lẽ đương nhiên. Họ sẽ xem bạn là yếu và có thể khai thác. Tỏ ra phóng khoáng không tạo nên sự biết ơn mà tạo nên hoặc một đũa trẻ hư hỏng hoặc một kẻ bực tức xem hành vi của bạn như là lòng từ thiện.

*Với lòng biết ơn vì đã tha tội cho anh, Orestes dâng hiến một bàn thờ cho Thần chiến tranh Athena; nhưng những gã thần Erinnyes đã đe dọa, nếu sự phán xét không được đảo lại, một giọt máu tim của họ rơi xuống sẽ khiến đất đai trở nên cằn cỗi, làm mùa màng tàn lụi và sẽ hủy diệt tất cả trẻ con ở Athens. Tuy nhiên Athena xoa dịu sự giận dữ của họ với những lời tâng bốc: công nhận họ khôn ngoan hơn nàng nhiều, nàng đề nghị rằng họ nên đến cư ngụ tại một hang động ở Athens, nơi mà họ có thể tập trung được đám đông những người thờ phụng mà họ không bao giờ có thể hy vọng tìm thấy ở một nơi nào khác. Những bàn thờ thích hợp*



với những thần linh âm phủ phải là của họ, cũng như những vật cúng tế nghiêm trang, những đèn đuốc cho các buổi lễ rưới rượu, các hoa quả thượng hạng được dâng lên sau khi hoàn thành hôn lễ hoặc sinh con và ngay cả những chỗ ngồi trong đền Erechtheum. Nếu họ chấp nhận lời mời này, nàng sẽ thông báo rằng không nhà nào từ chối thờ phụng mà họ được thịnh vượng; nhưng đôi lại họ phải mang đến gió thuận cho các con thuyền của nàng, sự màu mỡ đất đai của nàng và những cuộc hôn nhân tốt đẹp cho dân chúng của nàng – cũng xuất phát từ những người vô đạo, từ đó nàng thấy thích hợp để ban cho Athens chiến thắng trong chiến tranh. Những gã thần Erinnyes sau một lúc cân nhắc, vui vẻ đồng ý với lời đề nghị này.

***Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 2, Robert Graves, 1955***

Những người tin ngược lại chứng cứ rằng sự tốt bụng sinh ra sự tốt bụng tất yếu sẽ thất bại trong bất kỳ kiểu đàm phán nào, chưa nói đến trò đời. Mọi người phản ứng theo một cách thức tốt bụng và có tinh thần hoà giải chỉ khi nó có ích cho họ và họ buộc phải làm như thế. Mục tiêu của bạn là phải tạo ra một sự cưỡng bách như thế bằng cách làm cho họ bị đau đớn khi chiến đấu. Nếu bạn nói lỏng áp lực khỏi mong muốn hòa giải và chiếm được lòng tin của họ, bạn chỉ trao cho họ một lối mở để trì hoãn, đối trá và lợi dụng sự tốt bụng của bạn. Đó là bản chất con người. Qua nhiều thế kỷ những kẻ tiên hành chiến tranh đã học được bài học này một cách khó khăn vất vả.

Khi các quốc gia vi phạm nguyên tắc này, kết quả thường là thảm kịch. Tháng 6/1951, quân đội Mỹ tạm dừng cuộc tấn công cực kỳ hiệu quả chống lại quân đội Giải phóng Nhân dân Trung Hoa ở Triều Tiên vì Trung Quốc và Triều Tiên đã ra dấu hiệu sẵn sàng đàm phán. Thế nhưng họ kéo dài các cuộc đối thoại càng lâu càng tốt trong khi phục hồi các lực lượng và củng cố các tuyến phòng thủ. Khi cuộc đàm phán thất bại và chiến tranh tái lập, các lực lượng Mỹ thấy rằng lợi thế chiến đấu của họ đã mất. Mô hình này đã lặp lại trong chiến tranh Việt Nam và ở mức độ nào đó cả trong Chiến tranh vùng Vịnh năm 1991. Người Mỹ hành động phản vì xuất phát từ mong muốn giảm trừ những thương vong, phần vì để được xem là đang cố gắng kết thúc các cuộc chiến này càng sớm càng tốt nhằm tỏ ra có tinh thần hoà giải. Điều mà họ không nhận ra là sự thúc đẩy để đàm phán trong sự trung thực của kẻ thù vốn đã mất trong tiến trình đó. Trong trường hợp này, cố hòa giải và tiết kiệm sinh mạng chỉ dẫn tới những cuộc chiến tranh kéo dài hơn, nhiều máu đổ và thảm kịch hơn. Nếu năm 1951 Mỹ tiếp tục tấn công vào Triều Tiên, nó lẽ ra đã ép được Triều Tiên và Trung Quốc phải đàm phán theo những điều kiện của mình; nếu Mỹ tiếp tục chiến dịch ném bom ở Việt Nam, nó lẽ ra đã có thể buộc Bắc Việt Nam đàm phán thay vì trì hoãn; nếu Mỹ tiếp tục cuộc tiến quân vào Baghdad năm 1991, nó lẽ ra đã buộc Saddam Hussein phải ra

khỏi chính phủ như một điều kiện của hòa bình, ngăn ngừa được một cuộc chiến tương lai và cứu được vô số mạng người.

**Bài học rất giản dị:** bằng cách tiếp tục tiến tới, bằng cách duy trì áp lực không ngừng, bạn buộc kẻ thù phải phản ứng và cuối cùng phải đàm phán. Nếu bạn tiến thêm được chút ít mỗi ngày, những nỗ lực trì hoãn đàm phán chỉ khiến cho vị trí của họ yếu hơn. Bạn đang chứng tỏ sự quyết tâm và kiên định của mình, không phải qua những điệu bộ có tính biểu tượng mà bằng nỗi đau thật sự. Bạn đừng tiếp tục tiến tới để chiếm đất đai hay tài sản mà để đặt mình vào vị trí mạnh nhất có thể có và chiến thắng cuộc chiến. Khi bạn đã buộc họ phải thỏa thuận, bạn có chỗ trống để nhượng bộ và trả lại vài thứ bạn đã lấy. Trong tiến trình này bạn thậm chí còn có vẻ tốt bụng và có tinh thần hòa giải.

Đôi khi trong đời sống bạn sẽ thấy mình đang giữ một bàn tay yếu, bàn tay không có một lực bẩy thật sự nào. Vào những lúc như thế, việc tiếp tục tiến lên thậm chí còn quan trọng hơn. Bằng cách chứng tỏ sức mạnh quyết tâm và duy trì áp lực, bạn che đậy yếu điểm của mình và tìm được chỗ đặt chân để tạo nên lực bẩy cho bản thân.

Tháng 6/1940, không lâu sau khi cuộc tấn công chớp nhoáng của Đức đã tiêu diệt những tuyến phòng thủ của Pháp và chính phủ Pháp đã đầu hàng, Tướng Charles de Gaulle bỏ chạy sang Anh. Ông hy vọng sẽ tự lập mình lên làm lãnh tụ của Nước Pháp Tự do [Free France] ở đó. Một chính quyền lưu vong hợp pháp, để chống lại chính quyền Vichy do Đức cai trị lúc này đang chiếm lĩnh phần lớn đất nước. Những người có lá phiếu quyết định cực lực chống de Gaulle: ông chưa bao giờ là một nhân vật nổi bật trong phạm vi nước Pháp. Nhiều binh sĩ và chính trị gia nổi tiếng có thể yêu cầu gánh vác vai trò mà ông mong muốn; ông không có lực bẩy nào để các đồng minh công nhận mình là lãnh tụ của Nước Pháp Tự do, và không có sự công nhận của họ, ông sẽ chẳng có thể lực gì.

Ngay từ đầu de Gaulle đã phớt lờ những kẻ có lá phiếu quyết định và tự giới thiệu mình với tất cả mọi người không chừa một ai như là con người duy nhất có thể cứu vớt nước Pháp sau sự đầu hàng nhục nhã của nó. Ông gửi những bài diễn văn khuấy động tới Pháp trên tất cả các đài phát thanh. Ông thực hiện một chuyến đi khắp nước Anh và Mỹ, thể hiện ý thức về mục đích của mình, gợi nên hình ảnh của một Jean d'Arce đời nay. Ông thực hiện những cuộc tiếp xúc quan trọng trong phạm vi lực lượng Kháng chiến Pháp. Winston Churchill ngưỡng mộ de Gaulle nhưng thường thấy ông ngạo mạn không chịu nổi, còn Franklin Roosevelt thì coi thường ông; đã nhiều lần hai nhà lãnh tụ cố thuyết phục ông chấp nhận chia sẻ quyền kiểm soát Nước Pháp Tự do. Nhưng lời đáp của ông luôn giống nhau: ông sẽ không thỏa hiệp. Ông sẽ không chấp nhận bất kỳ cái gì khác hơn quyền lãnh đạo. Trong các vòng đàm phán ông tỏ ra rất thô lỗ, cho tới mức thỉnh thoảng ông lại

bước khỏi phòng, chúng tỏ rõ ràng rằng đối với ông, hoặc là tất cả, hoặc là chẳng có gì. Churchill và Roosevelt nguyên rủa de Gaulle, mất cả ngày họ không thể buộc ông vào một vị trí nào, thậm chí họ còn nói về việc giáng cấp ông và ép ông ra khỏi vũ đài chính trị. Nhưng họ luôn luôn lùi lại, và cuối cùng cho ông cái mà ông muốn. Làm khác đi có nghĩa là tạo nên một vụ bê nôi công cộng trong những thời điểm tế nhị và sẽ phá hỏng mối quan hệ của họ với thế giới ngầm nước Pháp. Họ hẳn sẽ giáng cấp một người mà công chúng vốn sùng kính.

**Thấu hiểu:** Nếu bạn yếu và yêu cầu một chút ít, bạn sẽ chỉ nhận được một chút ít. Nhưng nếu bạn mạnh mẽ, đưa ra những yêu cầu cứng rắn, thậm chí có tính chất xúc phạm, bạn sẽ tạo nên một ấn tượng tương phản: mọi người sẽ nghĩ rằng sự tự tin của bạn phải dựa vào một cái gì đó có thật. Bạn sẽ có được sự tôn trọng, rồi tới lượt nó lại biến thành lực bẩy. Khi bạn có thể nâng mình lên một vị trí mạnh hơn, bạn có thể lấy được nhiều hơn bằng cách từ chối thỏa hiệp, làm rõ ràng bạn muốn bước ra khỏi bàn – một hình thức hoàn hảo của sự áp bức. Đối phương có thể gọi bạn là đồ bịp bợm, nhưng bạn bảo đảm rằng họ sẽ phải trả giá cho việc này – một vụ công bố tệ hại, chẳng hạn vậy. Và nếu cuối cùng bạn chịu thỏa hiệp chút ít, nó sẽ ít hơn rất nhiều so với những thỏa hiệp mà họ ép buộc bạn nếu có thể. Nhà văn và nhà ngoại giao lớn Harold Nicholson tin rằng có hai loại đàm phán: của những chiến binh và của những ông chủ tiệm. Những chiến binh dùng đàm phán như một phương tiện để kiếm thời gian và vị trí mạnh hơn. Các ông chủ tiệm hoạt động theo nguyên tắc rằng quan trọng hơn là nên thiết lập lòng tin cậy, để trung hòa các yêu cầu của các bên và tiến tới một thỏa thuận mà các bên đều nhất trí và thỏa mãn. Dù là trong ngoại giao hay thương mại, vấn đề nảy sinh khi các ông chủ tiệm giả định rằng họ đang tiếp xúc với một ông chủ tiệm khác nhưng thực ra lại phải đối đầu với một chiến binh.

Sẽ rất có ích nếu biết trước bạn đối mặt với kiểu đàm phán nào. Điều khó khăn là các chiến binh tài ba sẽ tự biến họ thành những bậc thầy trong thuật ngụy trang: đầu tiên họ tỏ vẻ chân thành và thân hữu, rồi sẽ hé lộ bản chất chiến binh của mình khi chuyện đã quá muộn màng. Trong việc giải quyết một xung đột với một kẻ thù mà bạn không biết rõ, tốt nhất là luôn tự bảo vệ bằng cách đóng vai trò chiến binh: đàm phán khi đang tiến tới. Sẽ luôn luôn có thời gian để lùi lại và ổn định mọi thứ nếu bạn đi quá xa. Nhưng nếu bạn trở thành con mồi của một chiến binh, bạn sẽ không thể thu hồi được gì cả. Trong một thế giới có ngày càng nhiều chiến binh, bạn cũng phải sẵn sàng vung gươm, ngay cả khi từ đáy tim bạn là một ông chủ tiệm.

**Tư liệu :** *Đừng tự xem mình là chiến thắng cho đến ngày hôm sau của cuộc chiến, hay bị đánh bại cho tới bốn ngày sau đó... Hãy luôn một tay cầm kiếm và tay kia cầm nhánh ôliu, luôn sẵn sàng đàm phán nhưng chỉ đàm phán*

trong khi vẫn tiến lên.

Hoàng tử Klemens von Metternich (1773 – 1859)

**Hình ảnh:** Cây gậy lớn. Bạn có thể nói năng nhỏ nhẹ và hành động tao nhã, nhưng đối phương thấy rằng bạn đang cầm một vật đáng sợ trong tay. Anh ta không cần cảm thấy đau đớn thật sự hay bị đánh vào đầu; anh ta biết rằng cây gậy đang ở đó, rằng nó không ở đâu xa xôi cả, rằng bạn đã từng sử dụng nó, và rằng nó gây tổn thương. Tốt nhất nên kết thúc tranh cãi và thỏa thuận cuộc đàm phán với bất cứ giá nào còn hơn là đánh liều với một cú vụt điếng người.

## HOÁN VỊ

Trong đàm phán cũng như trong chiến tranh, bạn đừng để bản thân tự mang mình đi: có một nguy cơ trong việc tiến tới quá xa, lấy quá nhiều, cho tới mức bạn tạo nên một kẻ thù quyết liệt, kẻ sẽ hành động để báo thù. Phe Đồng minh đã bị như thế sau Thế chiến I. Họ đã đưa ra những điều kiện quá khắt khe cho Đức trong đàm phán hòa bình đến mức người ta có thể cho rằng họ đang đặt những nền móng cho Thế chiến II. Trước đó một thế kỷ, khi Metternich đàm phán, mục tiêu của ông luôn là ngăn ngừa đối phương cảm thấy bị sai lầm. Mục đích của bạn trong bất kỳ cuộc đàm phán nào không bao giờ là để thỏa mãn lòng tham hay trừng phạt đối phương mà là để bảo vệ cho những lợi ích của riêng mình. Rốt cuộc, một thỏa thuận mang tính trừng phạt sẽ chỉ đe dọa cho sự an toàn của bạn.

## 22. BIẾT CÁCH KẾT THÚC

### CHIẾN LƯỢC LỐI THOÁT

*Trong thế giới này người ta phán xét bạn qua cách bạn kết thúc những sự việc. Một kết thúc lộn xộn hay chưa hoàn tất có thể vong lại suốt nhiều năm sau, phá hủy thanh danh của bạn trong tiến trình đó. Nghệ thuật kết thúc mọi sự một cách tốt đẹp là biết khi nào nên dừng lại, không bao giờ đi quá xa đến nỗi tự làm kiệt sức hay tạo ra những kẻ thù gay gắt sẽ gây rối cho bạn trong một xung đột tương lai. Nó còn đòi hỏi mức độ năng lượng và sự tinh nhạy đúng. Đây không phải là vấn đề chiến thắng một cách đơn giản cuộc chiến mà là phương thức để chiến thắng, phương cách mà chiến thắng đó tạo nên tảng cho bạn ở vòng đua kế tiếp. Đỉnh cao của sự khôn ngoan chiến lược là tránh mọi xung đột và vướng mắc mà từ đó không có một lối ra hiện thực nào.*

#### KHÔNG CÓ LỐI RA

Đối với đa số những thành viên cấp cao trong Bộ Chính trị Liên Xô – Tổng Bí thư Leonid Brezhnev, trùm KGB Yuri Andropov và Bộ trưởng Quốc phòng Dmitri Ustinov – thời kỳ cuối thập niên 1960 đầu 70 dường như là một kỷ nguyên vàng son. Họ đã sống qua cơn ác mộng của những năm thời Stalin và sự cai trị vụng về của Khrushchev. Cuối cùng, giờ đây đã có một sự ổn định nào đó trong Liên bang Xô viết. Những nhà nước vệ tinh của nó ở Đông Âu tương đối ngoan ngoãn, đặc biệt sau khi cuộc nổi dậy của Tiệp Khắc năm 1968 đã bị nghiền nát. Mỹ, kẻ thù không đội trời chung của nó đã bị bầm mắt từ cuộc Chiến tranh Việt Nam. Và hứa hẹn hơn hết, người Nga đã dần có thể mở rộng tầm ảnh hưởng của họ ra Thế giới Thứ ba. Tương lai có vẻ xán lạn.

*Nếu nhắm cao hơn mục tiêu, không thể bắn trúng. Nếu con chim không về tổ mà cứ bay lên cao, lên cao mãi, cuối cùng nó sẽ rơi vào lưới của thợ săn. Kẻ mà vào những thời điểm đặc biệt nổi bật của những điều nhỏ nhặt không biết cách dừng lại, chỉ miệt mài dần tới, đã tự chuốc vào thân những vận rủi trong bàn tay của thánh thần và của con người, bởi lẽ y đi lệch khỏi trật tự của thiên nhiên.*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, thế kỷ 8 tr. CN.***

Một quốc gia then chốt trong kế hoạch mở rộng của Nga là Afganistan ở biên giới phía nam. Nước này giàu hơi đốt tự nhiên và các mỏ quặng khác,

và có nhiều cảng ở Ấn Độ Dương, việc biến nó thành một vệ tinh Xô viết sẽ là một giấc mơ nhiều khả năng thành hiện thực. Người Nga đã luôn lách vào nước này từ thập niên 1950, giúp đào tạo quân đội, xây dựng đường cao tốc Salang từ bắc Kabul tới Liên Xô, và cố hiện đại hóa quốc gia lạc hậu này. Tất cả êm xuôi theo kế hoạch cho tới đầu thập niên 1970, khi phong trào Hồi giáo chính thống bắt đầu trở thành một thế lực chính trị băng qua Afganistan. Người Nga nhìn thấy hai hiểm họa: thứ nhất, những kẻ theo phong trào chính thống này sẽ nắm quyền lực và do xem chủ nghĩa cộng sản là vô thần và đáng ghét, sẽ cắt đứt mọi quan hệ với những người Xô viết; thứ hai, những kẻ không biết ở yên một chỗ này sẽ tràn từ Afganistan vào miền nam Liên Xô, nơi có một cộng đồng lớn dân cư Hồi giáo.

Năm 1978, để ngăn ngừa viễn cảnh ác mộng đó, Brezhnev bí mật hỗ trợ một hoạt động phi thường nhằm đưa Đảng Cộng sản Afganistan lên nắm quyền. Nhưng những người cộng sản Afganistan lại cực kì bè phái, và chỉ sau một cuộc đấu tranh lâu dài một người lãnh đạo mới xuất hiện: Hafizullah Amin, người mà Liên Xô tin tưởng. Quan trọng hơn hết, phe Cộng sản không được ưa chuộng ở Afganistan, và Amin phải viện đến những phương tiện tàn bạo nhất để duy trì quyền lực của đảng. Điều này chỉ đem lại lý do cho phe Chính thống. Khắp đất nước, phiến quân-Mujahideen – bắt đầu nổi loạn, và hàng ngàn binh sĩ Afgan đào ngũ khỏi quân đội chạy về phe họ.

Tháng 12/1979, chính quyền Cộng sản ở Afganistan nằm trên bờ vực sụp đổ. Ở Nga, những thành viên cấp cao của Bộ Chính trị họp lại thảo luận về cuộc khủng hoảng. Đánh mất Afganistan là một đòn tàn phá và một nguồn của sự không ổn định sau một tiến trình đã được thực hiện quá lâu. Họ đổ lỗi cho Amin về các vấn đề của họ; ông ta phải ra đi. Ustinov đề xuất một kế hoạch: Lặp lại cái mà người Xô viết đã làm trong việc đàn áp những cuộc nổi dậy ở Đông Âu, ông ta ủng hộ một cuộc tấn công chớp nhoáng bởi một lực lượng tương đối nhỏ Xô viết. Nó sẽ bảo đảm an toàn cho Kabul và đường cao tốc Salang. Amin khi đó sẽ bị hất cẳng, và một người Cộng sản tên là Babrak Karman sẽ thế chỗ ông ta. Quân đội Xô viết sẽ ra vẻ nhún nhường, và quân đội Afgan sẽ chớp ngay lấy nó. Trong khoảng mười năm, Afganistan sẽ được hiện đại hóa và dần trở thành một thành viên vững bền của khối Xô viết. Được hưởng hòa bình và thịnh vượng, nhân dân Afgan sẽ nhìn thấy những lợi ích lớn lao của chủ nghĩa xã hội và sẽ bám chặt lấy nó.

Vài hôm sau cuộc họp, Ustinov trình bày kế hoạch đó với thống chế quân đội Nikolai Orgakov. Khi được bảo rằng đội quân xâm lược không quá 75.000 quân, Orgakov sửng sốt: lực lượng đó, ông ta nói, quá nhỏ bé để bảo vệ an ninh cho những nơi mở rộng to lớn, đầy núi non của Afganistan, một thế giới rất khác với Đông Âu. Ustinov phản công rằng một lực lượng lớn sẽ gây nên tai tiếng cho những người Xô viết trong Thế giới Thứ ba và sẽ tạo một cái đích nhắm cho phiến quân. Orgakov đáp rằng những người Afgan bè

phái có truyền thống về việc đột ngột hợp nhất lại để đẩy lui một đội quân xâm lược – và họ là những chiến binh dữ tợn. Xem kế hoạch này là kinh suất, ông nói tốt hơn nên nỗ lực bằng một giải pháp chính trị cho vấn đề. Lời cảnh báo của ông bị bỏ qua.

Kế hoạch được Bộ Chính trị thông qua và được đưa vào hành động vào ngày 24/12. Một số Hồng quân tiến vào Kabul trong khi một số khác tiến xuống đường cao tốc Salang. Amin được đưa đi và giết chết một cách lạnh lẽ trong khi Karmal nắm lấy quyền lực. Những lời lên án rót vào từ khắp nơi trên thế giới, nhưng những người Xô viết nhận ra rằng cuối cùng điều đó sẽ lạnh dần – thường là như thế.

*Solitudinem faciunt pacem appellant (Họ tạo nên cảnh tan hoang rồi gọi nó là hòa bình).*

***Tacitus, khoảng 55-120 CN.***

Tháng 2/1980, Andropov gặp Karmal và chỉ đạo ông ta về tầm quan trọng của việc chiếm lấy sự ủng hộ của quần chúng Afgan. Đưa ra một kế hoạch cho mục đích đó, ông cũng hứa sẽ trợ giúp tiền và chuyên gia. Ông ta bảo Karmal rằng khi các vùng biên giới đã an toàn, quân đội Afgan được xây dựng và nhân dân đã thỏa mãn một cách hợp lý với chính quyền, Karman nên nhã nhặn yêu cầu quân Xô viết rút đi.

Bản thân cuộc xâm lược diễn ra dễ dàng hơn là chính quyền Liên Xô mong đợi, và suốt thời kỳ quân sự này những người lãnh đạo của nó có thể tự tin tuyên bố “sứ mạng đã hoàn thành”. Nhưng trong vòng vài tuần sau chuyến thăm của Andropov, họ phải điều chỉnh lại đánh giá này: phiến quân không bị quân đội Xô viết đe dọa như ở Đông Âu. Thật ra, từ khi bị xâm lược, sức mạnh của họ dường như tăng lên, các hàng quân của họ lớn dần với những tân binh Afgan và người ngoài. Ustinov rót thêm quân vào Afganistan và ra lệnh tấn công vào những vùng có căn cứ của phiến quân. Cuộc hành quân lớn đầu tiên diễn ra vào mùa xuân đó, khi họ tiến vào Thung lũng Kunar với vũ khí nặng nề, san bằng toàn bộ các ngôi làng và buộc cư dân phải chạy tới những trại tị nạn ở Pakistan. Khi đã quét sạch khu vực nổi loạn, họ rút lui.

Một vài tuần sau, báo cáo đưa về rằng phiến quân đã lạnh lẽ quay lại thung lũng Kunar. Tất cả những gì quân Xô viết đã làm chỉ khiến dân Afgan thêm phần nộ và giận dữ, giúp phiến quân tuyển mộ dễ dàng hơn. Nhưng quân Xô viết còn làm gì khác được? Để mặc cho phiến quân là cho họ có thời gian và không gian để trở nên nguy hiểm hơn, thế nhưng quân đội quá nhỏ để chiếm đóng toàn bộ các khu vực. Câu trả lời của nó là lặp lại các cuộc hành quân truy quét, với nhiều bạo lực hơn, hy vọng rằng sẽ làm cho phiến quân hoảng sợ – nhưng, như Orgakov đã tiên đoán, điều này chỉ làm cho họ thêm táo bạo.

## **MỌI SỰ TỐT LÀNH VỚI KẾT THÚC TỐT LÀNH:**

*Ngai vàng vẫn đẹp đẽ; Tiến trình có thể nào, kết thúc mới là điều đáng kể.*

***All's Well That End's Well, William Shakespeare, 1564-1616***

*Khi đó 10 ngàn tín đồ Hồi giáo tiến vào những thung lũng bao bọc Mecca. Muhammad chia lực lượng ra làm bốn phân đội... Ông ban mệnh lệnh nghiêm khắc: không được sử dụng bạo lực. Lều của ông được dựng trên một mô đất cao nhìn thẳng xuống thị trấn. Tám năm trước, ông đã chạy trốn khỏi Mecca dưới đêm đen bao phủ, và nằm ẩn náu ba ngày trong một hang động ở Núi Thor, mà lúc này ông có thể nhìn thấy đàng nhô cao ở phía ngoài thị trấn. Giờ đây 10 ngàn chiến binh đã sẵn sàng tuân lệnh ông và thị trấn quê nhà đang nằm bất lực dưới chân ông. Sau một lúc nghỉ ngơi ngắn, ông leo lên lưng lạc đà và tiến vào thị trấn, cung kính sờ vào tảng đá đen và thực hiện bảy vòng lễ Kaaba... Muhammad Người thống lãnh không chút chứa oán thù. Một lệnh ân xá chung được ban bố, nhờ đó chỉ có không hơn mười người bị trục xuất, chỉ có bốn thực sự bị hành hình. Ikrima, con trai của Abu Jahal, chạy thoát đến Yemen, nhưng vợ anh ta đã khẩn cầu Apostle, và ông ta đồng ý tha thứ cho anh ta... Như vậy, lực lượng hồi giáo đã chiếm lĩnh Mecca mà gần như không gây đổ máu. Khalid ibn hung tợn ở Waleed đã giết vài người ở cổng phía nam và đã bị Muhammad khiển trách vì hành động đó. Dù bản thân Apostle đã bị ngược đãi trong thành phố và dù nhiều đối thủ quyết liệt của ông vẫn còn sống ở đó, ông vẫn chiếm được mọi trái tim bởi sự khoan dung vào ngày chiến thắng. Một lòng khoan dung hay tài trị quốc như vậy là điều đặc biệt nổi bật ở những người Ả Rập, một chủng tộc mà đối với họ báo thù là một điều quen thuộc. Thành công của ông có được là nhờ chính sách và ngoại giao hơn là hành động quân sự. Trong một thời kì của bạo lực và giết chóc, ông đã nhận ra rằng các ý tưởng có sức mạnh hơn là quyền lực.*

***Những cuộc chinh phục lớn của người Ả Rập, John Bagot Glunn, 1963***

Trong khi đó, Karmal phát động các chương trình dạy đọc viết, để đem tới nhiều quyền lực hơn cho phụ nữ, phát triển và hiện đại hóa đất nước – tất cả nhằm tách rời sự hỗ trợ khỏi phiến quân. Nhưng đại đa số người dân Afgan thích cách sống truyền thống của họ hơn, và các nỗ lực của đảng Cộng sản để mở rộng ảnh hưởng của nó có một tác dụng ngược lại.

Đáng ngại hơn hết, Afganistan nhanh chóng trở thành một thời nam châm cho các nước khác đang nôn nóng khai thác tình thế ở đó để chống lại Liên



Xô. Nước Mỹ nói riêng nhìn thấy một cơ hội để phục thù Nga đã cung cấp tiếp tế cho Bắc Việt Nam trong Chiến tranh Việt Nam. CIA rút những khoản tiền và cơ sở vật chất lớn cho phiến quân. Ở nước láng giềng Pakistan, tổng thống Zia ul-Haq xem sự xâm lược là một quà tặng từ trời: đạt được quyền lực vào vài năm trước từ một cuộc binh biến, và mới đây đã nhận được sự lên án từ khắp thế giới về việc tử hình thủ tướng của ông ta, Zia nhìn thấy một cách để tìm ơn huệ từ cả Mỹ lẫn các quốc gia Ả Rập bằng cách cho phép Pakistan phục vụ như là một cứ địa cho phiến quân. Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat, người vừa mới đây đã ký một hòa ước gây nhiều tranh luận với Israel, cũng nhìn thấy một cơ hội bằng vàng để đánh bóng sự ủng hộ Hồi giáo bằng cách gửi trợ giúp cho các đồng đạo của mình.

Với các lực lượng Xô viết trải mỏng ở Đông Âu và trên khắp thế giới, Ustinov từ chối điều thêm quân; thay vì thế ông ta trang bị cho binh lính của mình những vũ khí tối tân nhất và hoạt động để mở rộng và củng cố quân đội Afgan. Nhưng không có chuyển biến nào trong hai điều này trót lọt. Phiến quân nâng cao các cuộc phục kích đường chuyên vận của Xô viết và sử dụng với hiệu quả tối đa những súng phóng lựu Stinger đời mới nhất kiếm được từ người Mỹ. Nhiều năm trôi qua, và tinh thần của quân đội Xô viết hạ thấp dần: những người lính cảm thấy sự căm ghét của dân địa phương và dính chặt vào những vị trí canh giữ chết cứng, không bao giờ biết cuộc đột kích sắp tới sẽ đến. Sự lạm dụng ma túy và rượu nặng trở nên lan tràn.

Khi các phí tổn chiến tranh tăng lên, công chúng Nga bắt đầu quay lưng lại với nó. Nhưng các nhà cầm quyền Xô viết không thể đủ sức để rút chân ra: ngoài việc tạo nên một quyền lực rộng nguy hiểm ở Afghanistan, điều đó sẽ giáng một đòn sắc bén vào thanh danh toàn cầu của họ như là một siêu cường quốc. Và họ cứ ở yên tại chỗ như thế, mỗi năm đều được coi là năm cuối cùng. Những thành viên chủ chốt của Bộ Chính trị dần dà qua đời- Brezhnev năm 1982, Andropov và Ustinov năm 1984 – mà không thấy có một tiến triển nhỏ nhất nào.

Năm 1985, Mikhail Gorbachev trở thành tổng bí thư của Liên Xô. Đã phản đối cuộc chiến này ngay từ đầu, Gorbachev bắt đầu ấn định những giai đoạn rút lui các quân đoàn khỏi Afghanistan. Những người lính cuối cùng rời khỏi đó vào đầu năm 1989. Tổng cộng, trên 14.000 binh lính đã chết trong xung đột, nhưng những phí tổn che đậy – với nền kinh tế mỏng manh của Nga, với niềm tin mong manh của nhân dân vào chính quyền của họ – còn lớn hơn nhiều. Chỉ vài năm sau, toàn bộ hệ thống đã sụp đổ.

### **Diễn dịch**

Vị tướng vĩ đại người Đức Erwin Rommel có lần đã nêu sự khác biệt giữa một cuộc cờ bạc và một nguy cơ. Cả hai trường hợp đều liên quan tới một hành động với chỉ một cơ may thành công duy nhất, một cơ may được nâng cao bởi việc hành động với sự táo bạo. Sự khác biệt là với một nguy cơ, nếu

bạn thua, bạn có thể phục hồi: thanh danh của bạn sẽ không gánh chịu một tổn hại kéo dài, các tiềm lực của bạn sẽ không tiêu tán hết, và bạn có thể quay lại vị trí ban đầu của mình với những tổn thất có thể chấp nhận được. Với một cuộc cờ bạc, trái lại, thất bại có thể đưa tới một sự xoay chuyển các vấn đề có khả năng đi xuống theo đường xoắn ốc khỏi khả năng kiểm soát. Với một cuộc cờ bạc có xu hướng quá nhiều biến thể để làm phức tạp thêm bức vẽ dọc theo đường đi nếu mọi sự đã bị sai lệch. Vấn đề đi xa hơn: nếu bạn chạm trán với những khó khăn trong một ván bài, việc rút ra sẽ trở nên khó khăn hơn – bạn nhận ra rằng cái giá đặt cược quá cao; bạn không dám đương nổi việc thua cuộc. Thế là bạn cố hơn nữa để cứu vãn tình thế, nhưng thường là làm cho nó tệ hơn và chìm sâu hơn vào cái hố mà bạn không thể trèo ra. Mọi người bị hút vào cờ bạc bởi những cảm xúc của họ: họ chỉ nhìn thấy viễn cảnh lấp lánh nếu họ thắng và phớt lờ những hậu quả đáng ngại nếu họ thua. Đánh liều với nguy cơ là điều khản yếu; cờ bạc là liều mạng một cách điên rồ.

Cuộc xâm lược vào Afganistan là một ván bài cổ điển. Liên Xô chịu một lực hấp dẫn không thể cưỡng lại của việc chiếm hữu một nước thân cận ở khu vực. Tới mắt vì viễn cảnh đó, họ bỏ quên thực tại: phiến quân và các thế lực bên ngoài đánh cược quá cao đã cho phép Liên Xô để lại một Afganistan an toàn. Có quá nhiều biến động nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ: những hành động của Mỹ và Pakistan, những khu vực biên giới núi non không thể phong tỏa, và còn nhiều nữa. Một quân đội chiếm đóng ở Afganistan sẽ dính vào nhiều vòng trói buộc: quân đội có mặt càng đông, nó càng bị căm ghét, và càng bị căm ghét, nó càng cần đủ lớn để tự bảo vệ bản thân, và cứ thế tiếp tục cho đến vô tận.

Thế nhưng Xô viết đã tham gia ván bài và tạo nên rối loạn. Lúc này, đã quá muộn, họ mới nhận ra giá đặt cược đã lên cao: rút khỏi cuộc chơi, chịu thua – sẽ là một đòn tàn phá vào uy tín của họ. Nó cũng có nghĩa là sự mở rộng các lợi ích của Mỹ và một cuộc nổi loạn xấu xa ở biên giới của họ. Vì lẽ ra ngay từ đầu họ không nên xâm lược, họ không có một chiến lược thoát ra hợp lý. Điều tốt nhất họ có thể làm là cắt bỏ những mất mát của mình và bỏ chạy – nhưng đó là điều dường như bất khả đối với một tay cờ bạc, vì cờ bạc được điều khiển bằng cảm xúc, và khi các cảm xúc được nổi lên, rút lui là một việc khó khăn.

Cách tệ hại nhất để kết thúc bất kỳ điều gì – một cuộc chiến, một xung đột, một mối quan hệ – là sự chậm chạp và đau đớn. Phí tổn cho một kết thúc như thế rất cao: mất lòng tự tin, sự vô thức tránh né xung đột lần sau đang chờ chực, sự cay đắng và hận thù để lại sẽ sinh sôi – tất cả là một sự lãng phí thời gian vô cùng phi lý. Trước khi tiến hành bất kỳ hành động nào, bạn phải tính toán với những điều kiện chính xác chiến lược thoát ra của bạn. Cuộc giao tranh chính xác sẽ kết thúc ra sao, và nó sẽ rời bỏ bạn ở nơi nào? Nếu

lời đáp cho những câu hỏi này có vẻ mơ hồ và đầy những suy đoán, nếu thành công có vẻ quá cảm dỗ và thất bại chỉ hơi nguy hiểm, rất có khả năng bạn sắp tham dự một ván bài. Những cảm xúc của bạn đang dẫn dắt bạn vào một tình thế có thể kết thúc bằng sự sa lầy.

Trước khi điều đó xảy ra, hãy tự kiểm lại mình. Và nếu bạn thấy bạn phải thực hiện sai lầm này, bạn chỉ có hai giải pháp hợp lý: hoặc kết thúc sự xung đột càng nhanh càng tốt, với một đòn mạnh bạo nhằm thủ thắng, chấp nhận mọi giá phải trả và biết chúng tốt hơn là một cái chết chậm chạp và đau đớn, hoặc cắt đứt những tổn thất và bỏ cuộc không một chút trì hoãn. Không bao giờ để cho lòng tự hào hay mối quan tâm tới thanh danh của bạn đẩy bạn xa hơn vào vũng lầy; cả hai sẽ chịu những đòn nặng nề hơn bởi sự dai dẳng của bạn. Thất bại tạm thời tốt hơn là thảm họa lâu dài. Minh triết là biết lúc để dừng.

*Aut non tentaris, aut perice (Hoặc đừng nỗ lực, hoặc thực hiện đến cùng).*

**Ovid, 43 tr. CN-17 CN.**

*Tiến quá xa cũng tệ như ngã quá sớm.*

Khổng Tử (551?-79 tr. CN)

## **KẾT THÚC NHƯ LÚC BẮT ĐẦU**

Hồi còn trẻ, Lyndon B. Johnson có một giấc mơ: trèo lên chiếc thang chính trị và trở thành tổng thống. Khi anh đạt độ tuổi giữa lứa hai mươi, mục tiêu đó bắt đầu có vẻ không thể đạt tới. Một công việc với tư cách thư ký của một đại biểu quốc hội Tiểu bang Texas đã cho phép anh gặp gỡ và tạo được ấn tượng với Tổng thống Franklin D. Roosevelt, và ông đã cử anh làm giám đốc Ban Quản lý Thanh niên Quốc gia của Texas, một chức vụ hứa hẹn những kết nối về chính trị. Nhưng cử tri Texas cực kì trung thành, thường bầu lại đại biểu của họ suốt nhiều thập kỷ, hoặc cho tới khi họ chết. Johnson đang nôn nóng muốn có một ghế ở Quốc hội. Nếu anh không sớm kiếm được nó, anh sẽ quá già để leo lên chiếc thang, và anh chấy bùng với tham vọng của mình.

Ngày 22/2/1937, từ trong màn u ám, một cơ may cho cả đời người đã mở ra: Đại biểu Quốc hội Texas Jame Buchanan bị đột tử. Chiếc ghế của ông bị bỏ trống thuộc Quận 10 Texas. Đó là một cơ hội hiếm hoi và những chính trị gia nặng cân đủ tư cách của tiểu bang ngay lập tức tung mũ của họ vào võ đài. Những đối thủ bao gồm: Sam Stone, một thẩm phán cấp hạt nổi tiếng; Shelton Polk, một luật sư trẻ nhiều tham vọng ở Austin; và C. V. Avery, vị quản lý chiến dịch vận động cũ của Buchanan, người có khả năng chiến

thắng nhất.

Johnson phải đối đầu với một tình thế khó khăn kinh khủng. Nếu anh tham dự cuộc đua, những đại cử tri sẽ chống lại anh một cách một cách phi lý: anh còn trẻ – chỉ 28 tuổi – và ở một quận mà anh chưa có tiếng tăm gì cũng như có rất ít mối quan hệ. Một thất bại tệ hại sẽ phá hủy thanh danh của anh và đẩy lùi anh lại thật xa trên con đường tới mục tiêu dài hạn. Mặt khác, nếu anh bỏ cuộc, anh sẽ phải chờ khoảng 10 năm để có một cơ hội khác. Với tất cả những điều này trong đầu, anh vút bỏ sự cảnh giác vào trong gió và tham dự cuộc chạy đua.

*Nếu bạn tập trung riêng biệt vào chiến thắng, không nghĩ gì tới hậu quả, bạn có thể quá kiệt quệ để hưởng thụ hòa bình, trong khi gần như chắc chắn đây sẽ là một nền hòa bình tệ hại, chứa đựng những mầm mống của một cuộc chiến khác. Đây là một bài học được ủng hộ bởi kinh nghiệm dư thừa.*

***Chiến lược, B. H. Liddell Hart, 1954***

Bước đầu tiên của Johnson là tập trung về phía mình một tá thanh niên thiếu nữ mà anh đã giúp đỡ hay thuê trong những năm qua. Chiến lược vận động của anh rất đơn giản: anh sẽ tự phân biệt với các đối thủ khác bằng cách giới thiệu mình như một ứng cử viên trung thành nhất của Roosevelt. Bầu cho Johnson là bầu cho tổng thống, nhà kiến trúc sư nổi tiếng của New Deal. Và vì Johnson không thể cạnh tranh ở Austin nên anh quyết định hướng đội quân tình nguyện của mình tới vùng ngoại ô, vùng Hill Country dân cư thưa thớt. Đây là khu vực nghèo nhất của quận, một nơi mà các ứng cử viên hiếm khi dám đến. Johnson muốn gặp từng nông dân lớn tuổi và những người lãnh canh, bắt tay với bất kỳ ai có thể, chiếm được lá phiếu của những người dân chưa bao giờ bầu cử trước đó. Đó là một chiến lược của một người tuyệt vọng nhận ra rằng đây là cơ may tốt nhất và duy nhất của mình để giành chiến thắng.

Một trong những thuộc cấp trung thành nhất của Johnson là Carroll Keach, giúp việc lái xe cho anh. Hai người thanh niên cùng nhau lái xe qua từng dặm vuông của Hill Country, đi theo từng con đường mòn và đường bò bản thủ. Phát hiện ra một nông trại nào đó cách xa đường, Johnson lại bước xuống xe, đi tới cửa, tự giới thiệu với những nông dân đang ngõ ngàng, lắng nghe các vấn đề của họ, rồi ra đi với một cái bắt tay nồng hậu và một lời đề nghị nhẹ nhàng về lá phiếu của họ. Trong những cuộc mít tinh trong các thị trấn bụi bặm chỉ bao gồm chủ yếu là một nhà thờ và một sân ga, anh đọc diễn văn, rồi hòa vào đám khán giả và trải qua ít nhất vài phút với từng người có mặt. Anh có một trí nhớ tuyệt vời với những gương mặt và những cái tên: nếu gặp cùng một người hai lần, anh có thể nhắc lại mọi điều người

đó nói ở lần gặp đầu, và anh thường gây ấn tượng cho những người lạ bởi việc biết ai đó mà họ quen. Anh lắng nghe chăm chú và luôn cẩn thận để lại cho mọi người cảm giác rằng họ sẽ còn gặp lại anh, và nếu anh thắng cử, cuối cùng họ sẽ có một người quan tâm đến những lợi ích của họ ở Washington. Trong những quán rượu, những cửa tiệm thực phẩm, những nhà ga trên khắp Hill Country, anh đã chuyện trò với những cư dân địa phương như thể anh không còn chuyện gì khác để làm. Khi lên đường, chắc chắn anh sẽ mua một thứ gì đó – kẹo, thực phẩm, xăng – một cách thức mà họ rất cảm kích. Anh có tài năng thiên phú trong việc tạo một mối dây liên kết.

Trong lúc cuộc chạy đua tiếp diễn, Johnson đi nhiều ngày không ngủ, giọng nói của anh trở nên khàn vỡ, đôi mắt sụp xuống. Khi Keach lái xe qua suốt quận, anh ta lắng nghe trong kính ngạc khi người ứng cử viên kiệt sức trong xe thì thầm với chính mình về những người mà anh vừa gặp, ấn tượng mà anh đã tạo ra, điều mà lẽ ra anh có thể làm tốt hơn. Johnson không bao giờ muốn trông mình có vẻ tuyệt vọng hay xa cách. Điều quan trọng chính là cái bắt tay và cái nhìn vào mắt lúc chia tay.

Những kết quả điều tra luôn lừa lọc: chúng tiếp tục cho thấy Johnson ở phía sau, nhưng anh biết anh đã kiếm được số cử tri mà không cuộc điều tra nào có thể liệt kê. Và trong bất kỳ trường hợp nào, anh đang dần bắt kịp – tới tuần cuối anh đã bò lên vị trí thứ ba. Đột nhiên, lúc này những ứng cử viên khác bắt đầu chú ý. Cuộc bầu cử hóa ra bản thiêu: Johnson bị tấn công vì tuổi trẻ, vì sự ủng hộ mù quáng đối với Roosevelt, vì bất cứ mọi thứ có thể đào bới ra. Cô kiếm thêm một số lá phiếu ở Austin, Johnson tiến lên chống lại cỗ máy chính trị của thị trưởng Miller, người không thích anh và đã làm mọi thứ có thể làm để phá hoại cuộc vận động của anh.

*Thật sự, việc nghiên cứu sâu kinh nghiệm quá khứ đưa tới kết luận rằng các quốc gia thường đến gần đối tượng của chúng hơn bằng cách lợi dụng một thời gian tạm lắng trong cuộc đấu tranh để thương thảo đưa ra thỏa thuận hơn là theo đuổi chiến tranh với mục tiêu “chiến thắng”. Lịch sử cũng cho thấy trong nhiều trường hợp, các nước tham chiến có thể đạt tới một nền hòa bình lợi ích nếu chính quyền các bên biểu lộ sự thấu hiểu nhiều hơn về các yếu tố tâm lý trong những “kẻ thăm dò” hòa bình của họ. Thái độ của họ nói chung khá giống với các cuộc tranh chấp nội bộ gia đình điển hình; mỗi bên e ngại phải tỏ ra nhân nhượng, kết quả là một người trong số họ biểu lộ bất kỳ chiều hướng nào theo hướng hòa giải trong khi bên kia lại có khuynh hướng chậm phản ứng. Cứ vậy, thời điểm định mệnh trôi qua, và xung đột tiếp diễn -tới mức thiệt hại chung. Hiếm khi nào một sự tiếp diễn phục vụ cho bất kỳ mục đích tốt đẹp nào ở nơi hai bên buộc phải tiếp tục sống dưới cùng một mái nhà. Điều này áp dụng vào chiến tranh hiện đại thậm chí còn nhiều hơn*

*xung đột gia đình, vì sự công nghiệp hóa của các nước đã khiến cho tương lai của họ không thể tách rời nhau.*

***Chiến lược, B. H. Liddell Hart, 1954***

Vào ngày bầu cử, Johnson đã làm một cuộc lật đổ lớn nhất trong lịch sử chính trị Mỹ, cách đối thủ gần nhất của anh tới 3.000 phiếu. Kiệt sức vì cuộc chạy đua, anh đã được đưa vào bệnh viện, nhưng hôm sau ngày chiến thắng, anh lại quay về với công việc – anh có một việc cực kỳ quan trọng phải làm. Từ giường bệnh, Johnson đã đọc cho người khác viết những lá thư gửi tới các đối thủ của mình. Anh chúc mừng họ đã điều động một chiến dịch lớn; anh cũng mô tả thắng lợi của mình như một sự may mắn, một cuộc bầu cho Roosevelt hơn là cho chính anh. Biết rằng Miller đang thăm Washington, Johnson đánh điện tín báo những đường dây của anh ở thủ đô để đi hướng dẫn ông ta và đối đãi với ông ta như một kẻ trung thành. Ngay khi rời bệnh viện, anh tới thăm các đối thủ và cư xử một cách khiêm tốn. Thậm chí anh còn kết bạn với em trai của Polk, lái xe chở anh ta quanh thị trấn cho những công việc vặt.

Mười tám tháng sau, Johnson phải trải qua một cuộc tái tuyên cử, và những người một thời là đối thủ và kẻ thù quyết liệt đột nhiên hóa thành những tín đồ nồng nhiệt nhất của Johnson, quỳ gối góp tiền của, thậm chí còn vận động với tư cách của anh. Và Thị trưởng Miller, người đã từng ghét Johnson nhất, giờ trở thành ủng hộ viên mạnh nhất của anh và vẫn cứ như thế suốt nhiều năm sau đó.

### **Diễn dịch**

Đối với đa số chúng ta, sự kết thúc của bất cứ điều gì – một dự án, một chiến dịch, một nỗ lực thuyết phục – sẽ trở thành một loại tường thành: công việc đã làm xong, và đây là thời gian để kiểm điểm những được và mất để rồi tiếp tục. Lydon Johnson nhìn vào thế giới theo cách khác: một kết thúc không giống một bức tường thành mà giống một cánh cửa hơn, nó dẫn tới một chu kỳ hay trận đấu mới. Điều quan trọng với ông không phải là tìm được một chiến thắng mà là nơi nó để ông lại, và cách thức nó mở ra hiệp đấu kế tiếp. Có gì là tốt trong việc thắng cuộc bầu cử năm 1937 nếu 18 tháng sau đó ông bị ném ra khỏi văn phòng? Đó hẳn là một thất bại khủng khiếp đối với ước mơ tổng thống của ông. Nếu sau cuộc bầu cử ông cứ hưởng thụ niềm vui chiến thắng, hẳn ông đã gieo những hạt giống thất bại cho cuộc bầu cử tiếp theo. Ông có quá nhiều kẻ thù – nếu họ không tìm cách chống đối ông vào năm 1938, họ sẽ khuấy động rắc rối trong lúc ông đi xa ở Washington. Vì thế ngay lập tức Johnson làm việc để chiếm cảm tình của những người này, hoặc với những kêu gọi thông minh tới lợi ích của chính họ. Ông luôn để mắt tới tương lai và loại thành công sẽ giúp ông tiếp tục tiến tới.

Thậm chí có thể rằng kẻ tấn công, dù đã kiệt quệ, sẽ thấy nó ít gặp khó khăn trong việc tiếp tục hơn so với việc dừng lại - như một con ngựa kéo một cỗ xe chở nặng lên đồi. Chúng ta tin rằng điều này chứng tỏ làm thế nào một kẻ tấn công có thể vượt xa khỏi một điểm mà tại đó, nếu anh ta dừng lại và vờ như phòng thủ, vẫn còn có một cơ may của chiến thắng - nghĩa là của sự cân bằng. Do đó quan trọng là phải tính toán điểm này một cách chính xác khi hoạch định chiến dịch. Không như thế, một kẻ tấn công có thể chiếm nhiều hơn mức anh ta có thể kiểm soát, và như thường lệ, lâm vào cảnh nợ; một kẻ phòng thủ phải có khả năng nhận ra sai lầm này nếu kẻ thù thực hiện nó, và khai thác nó tối đa. Khi xem xét lại toàn bộ các yếu tố, một viên tướng phải cân nhắc trước khi quyết định. Chúng ta phải nhớ rằng ông ta có thể đo lường phương hướng và giá trị của những yếu tố quan trọng nhất chỉ bởi việc xem xét vô số các khả năng khác - một số ngay trước mắt, một số xa vời. Ông ta phải đoán xem cú sốc của trận chiến đầu tiên có trui rèn thêm quyết tâm của kẻ thù và làm cứng thêm sự cưỡng kháng của nó không. Hoặ, như một chai rượu Bologna, nó sẽ vỡ ra ngay khi bề mặt của nó bị cào xước; đoán xem mức độ làm suy yếu và tê liệt mà việc vắt khô những nguồn tiếp tế cụ thể và việc cắt rời các tuyến thông tin có gây hại gì cho kẻ thù không. Đoán xem cơn đau bỏng cháy của vết thương anh ta đã tạo ra có làm cho kẻ thù sụp đổ vì kiệt sức không, hay, như một con bò bị thương, lại khơi thêm cơn cuồng nộ của nó. Đoán xem các lực lượng khác có sợ hãi hay căm phẫn hay không, và các đồng minh chính trị nào sẽ được hình thành hay giải tán. Khi chúng ta nhận ra anh ta phải làm vỡ lẽ mọi điều này và nhiều hơn nữa bằng sự phán xét thận trọng của mình, như một người đánh dấu xem xét tâm bia, chúng ta phải thừa nhận rằng một sự hoàn hảo như thế của đầu óc con người không phải là thành tựu nhỏ bé. Và nếu tâm mức, độ phức tạp và các vấn đề chưa đủ để chế ngự anh ta, những mối nguy hiểm và những khả năng có thể. Đó là lý do vì sao đại đa số các viên tướng thích dừng lại khá sớm trước đối tượng hơn là đánh liều tiếp cận nó quá gần, và vì sao những người có lòng dũng cảm cao độ và một tinh thần mạnh dạn lại thường tiến tới quá xa và không đạt được mục đích của họ. Chỉ có con người có thể đạt được những kết quả lớn với phương tiện hạn chế là thật sự chạm đến đích.

### ***Về chiến tranh, Carl von Clausewitz, 1780-1831***

Johnson đã dùng cùng một phương pháp tiếp cận như những nỗ lực giành lấy lá phiếu của các cử tri. Thay vì cố thuyết phục mọi người ủng hộ mình với những bài diễn văn và những ngôn từ hoa mỹ (dù sao ông cũng không phải là một nhà hùng biện giỏi), ông tập trung vào cảm giác mà mình để lại cho mọi người: ngôn từ có thể nghe rất kêu, nhưng nếu một chính trị gia để mọi

người nghi ngờ là ông ta không chân thành, chỉ đơn giản lặp đi lặp lại để kiếm phiếu bầu, họ sẽ khép cửa lòng và quên ông ta. Vì thế Johnson hành động để thiết lập một môi liên kết tình cảm với cử tri, và ông kết thúc cuộc chuyện trò với họ bằng một cái bắt tay thật chặt và một cái nhìn trong mắt, một chút run run trong giọng nói, những thứ đã đóng triện cho môi liên hệ giữa họ. Ông khiến họ cảm thấy họ sẽ gặp lại ông, và ông gợi lên những cảm xúc sẽ xóa tan mọi ngờ vực về sự chân thành của mình. Kết thúc của cuộc đối thoại thật ra là một loại khởi đầu, vì nó ở lại tâm trí họ và biến thành những lá phiếu.

**Thấu hiểu:** Trong bất kỳ công việc làm ăn nào, khuynh hướng chỉ suy nghĩ trong phạm vi được hay mất, thành công hay thất bại, rất nguy hiểm. Tâm trí bạn đã tới một điểm dừng, thay vì nhìn ra phía trước. Các cảm xúc thống trị thời điểm đó: một niềm hoan hỉ thiên cận khi thắng cuộc, sự thất vọng và cay đắng khi thua cuộc. Cái bạn cần là một cách nhìn có tính chiến lược và linh hoạt hơn vào đời sống. Chưa từng có cái gì thật sự kết thúc; cách bạn hoàn thành một điều gì đó sẽ ảnh hưởng và thậm chí quyết định điều bạn làm kế tiếp. Một số chiến thắng có tính chất tiêu cực – chúng chẳng đưa tới đâu cả – và một số thất bại lại có tính tích cực, có công hiệu như một tiếng chuông thức tỉnh hay một bài học. Kiểu tư duy linh hoạt này sẽ buộc bạn đề cao tính chiến lược hơn nữa vào phẩm chất và tình trạng kết thúc. Nó sẽ khiến bạn nhìn vào đối thủ và quyết định cuối cùng tốt hơn bạn có nên độ lượng với họ, lùi lại một bước và biến họ thành những đồng minh, lợi dụng những cảm xúc ở thời điểm đó hay không. Trong việc để mắt tới hậu quả của bất kỳ cuộc chạm trán nào, bạn sẽ nghĩ nhiều hơn tới cảm giác mà bạn để lại cho mọi người – một cảm giác có thể chuyển hóa thành một niềm mong muốn gặp bạn nhiều hơn nữa. Bằng cách thấu hiểu rằng mọi chiến thắng hay thất bại đều có tính nhất thời, và rằng điều quan trọng là bạn sẽ làm gì với chúng, bạn sẽ thấy việc giữ cho bản thân cân bằng trong hàng ngàn trận chiến mà cuộc đời mang đến trở nên dễ dàng hơn. Kết thúc thật sự duy nhất là cái chết. Mọi thứ khác chỉ là một sự chuyển hóa.

*Như Yasuda Ukyo đã nói về việc dâng lên ly rượu cuối, chỉ có kết thúc của các sự việc là quan trọng. Toàn bộ cuộc đời của một người phải nên như vậy. Khi những vị khách lên đường, tâm trạng miễn cưỡng nói lời tạm biệt là điều chủ yếu.*

Yamamoto Tsunetomo, Hagakure: Quyển sách của samurai  
(1659-1720)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Trên thế giới có ba loại người. Thứ nhất, có những kẻ mộng và những kẻ hay



nói; họ bắt đầu dự án của mình với ngọn lửa nồng nhiệt. Nhưng tia lửa năng lượng này nhanh chóng lụi tàn khi họ chạm trán với thế giới hiện thực và công việc vất vả cần thiết để đưa bất kỳ dự án nào đến kết thúc. Họ là những tạo vật giàu cảm xúc chỉ biết sống cho khoảnh khắc: họ dễ dàng đánh mất sự chú ý bởi một điều mới mẻ khác. Cuộc sống của họ bừa bãi những dự án hoàn thành nửa vời, gồm cả một số dự án hầu như chỉ là một giấc mơ ngày. Rồi có những kẻ sẽ kết thúc tất cả những gì họ làm, hoặc vì buộc phải vậy, hoặc vì họ có thể nỗ lực. Nhưng họ băng qua con đường hoàn thành với sự nồng nhiệt và năng lượng ít hơn một cách rõ ràng so với lúc khởi sự. Điều này làm hỏng kết thúc của chiến dịch. Vì họ không kiên nhẫn để hoàn thành, sự kết thúc dường như vội vã và chấp vá. Và nó khiến những người khác cảm thấy hơi không thỏa mãn; nó không đáng ghi nhớ, không tồn tại lâu, không một âm thanh đồng vọng.

Cả hai loại trên bắt đầu mỗi dự án mà không có một ý tưởng xác định về cách thức làm thế nào để kết thúc nó. Và khi dự án tiến triển, chắc chắn phải khác với cái mà họ đã hình dung, họ trở nên hoang mang không biết chắc nên làm cách nào để thoát khỏi nó, và hoặc từ bỏ nó hoặc đơn giản đi vội đến kết thúc.

*Có lần người ta hỏi võ sĩ quyền Anh lớn Jack Dempsey rằng: “Khi sắp tấn công một người, anh nhắm vào cằm hay mũi của ông ta?” “Cả hai đều không.” Dempsey đáp. “Tôi nhắm vào gáy của anh ta”.* **Linh hồn của chiến tranh, Grant T. Hammond, 2001**

Nhóm thứ ba bao gồm những người thấu hiểu một quy luật sơ khai của sức mạnh và chiến lược: kết thúc của một sự việc – một dự án, một chiến dịch, một cuộc đối thoại – có ý nghĩa quan trọng đặc biệt đối với mọi người. Nó đồng vọng trong tâm trí. Một cuộc chiến có thể bắt đầu với sự phô trương âm ỉ và có thể mang lại nhiều thắng lợi nhưng nếu nó kết thúc một cách tồi tệ, đó là tất cả những gì mà mọi người nhớ tới. Nắm được tầm quan trọng và độ vang cảm xúc của việc kết thúc bất cứ sự việc gì, những người kiểu thứ ba này hiểu rằng vấn đề không chỉ đơn giản là hoàn thành cái họ đã khởi sự mà là hoàn thành nó một cách tốt đẹp – với năng lượng, một đầu óc minh bạch, một sự lưu tâm tới ánh hoàng hôn còn hắt lại, cách mà sự kiện đeo đẳng trong tâm trí mọi người. Những kiểu người này bắt đầu theo nhiều cách thức khác biệt nhau với một kế hoạch rõ ràng. Khi thất bại tới, như nó sẽ, họ có thể giữ kiên nhẫn và tư duy một cách hợp lý. Họ hoạch định không chỉ tới lúc kết thúc mà vượt qua nó, cho tới hậu quả. Đây là những người tạo nên những điều tồn tại lâu dài – một nền hòa bình có ý nghĩa, một tác phẩm nghệ thuật đáng nhớ, một sự nghiệp lâu bền và gặt hái nhiều kết quả.

Nguyên do của việc khó mà kết thúc những sự việc một cách tốt đẹp rất đơn

giản: những kết thúc gợi nên các cảm xúc áp đảo. Vào cuối một xung đột quyết liệt, chúng ta có một khát khao sâu thẳm đối với hòa bình, một sự nôn nóng mong tới lúc đình chiến. Nếu xung đột này đưa chúng ta tới chiến thắng, chúng ta thường không chống nổi những ảo tưởng về sự vĩ đại hay bị cuốn theo lòng tham và cố vơ vét nhiều hơn mức cần thiết. Nếu cuộc xung đột xấu xa, sự nổi giận khiến chúng ta hoàn tất nó với một cuộc tấn công tàn bạo, mang tính trừng phạt. Nếu thua, chúng ta chỉ còn một khát khao phục thù bỏng cháy. Những cảm xúc như thế có thể phá hủy mọi công việc tốt đẹp trước đó của chúng ta. Thực tế, không có gì khó khăn hơn trong lĩnh vực chiến lược so với việc giữ cho đầu ta thẳng trên suốt con đường tới điểm kết thúc và vượt qua nó – thế nhưng cũng không có gì cần thiết hơn.

Có lẽ Napoleon Bonaparte là vị tướng vĩ đại nhất cho tới nay. Những chiến lược của ông là những kỳ công của sự linh hoạt và tỉ mỉ được kết hợp với nhau, và ông hoạch định suốt con đường cho tới điểm kết thúc. Nhưng sau khi đánh bại Áo ở Austerlitz và sau đó là Phổ ở Jena-Auerstadt – hai chiến thắng lớn nhất của ông – ông đặt ra cho hai quốc gia này những điều khoản khắc nghiệt nhằm biến họ thành những vệ tinh suy yếu của Pháp. Từ đó, trong những năm sau các hiệp ước, cả hai nước này đã nuôi dưỡng một mong muốn báo thù mạnh mẽ. Họ bí mật xây dựng quân đội và chờ đợi ngày mà Napoleon có thể dễ tổn thương. Thời điểm đó đến sau cuộc rút lui thê thảm khỏi Nga năm 1812 của ông, khi đó họ đột ngột tấn công ông với một hỏa lực khủng khiếp.

Napoleon đã cho phép cảm xúc tầm thường – ao ước làm bẽ mặt kẻ thù, báo thù và ép buộc sự tuân phục – gây nhiễm độc chiến lược của ông. Giá mà ông vẫn tập trung vào các lợi ích lâu dài của mình, hẳn ông đã biết rằng tốt hơn nên làm suy yếu Phổ và Áo về mặt tâm lý hơn là vật chất – để dụ dỗ họ với những điều khoản khoan dung một cách rõ ràng, biến họ thành những đồng minh tận tâm thay vì là những vệ tinh đầy thù ghét. Nhiều người ở Phổ lúc đầu đã xem Napoleon như là một nhà giải phóng vĩ đại. Giá mà ông chỉ giữ Phổ như một đồng minh vui vẻ, hẳn ông đã thoát khỏi sự sụp đổ hoàn toàn ở Nga và hẳn đã không có trận Waterloo.

**Hãy học tốt bài học này:** những kế hoạch xuất sắc và những cuộc chinh phục chất chồng chưa đủ. Bạn có thể trở thành nạn nhân của thành công của chính mình, để cho chiến thắng quyến rũ bạn vào việc đi quá xa, tạo ra những kẻ thù dai dẳng, chiến thắng trận đánh nhưng lại để thua trò chơi chính trị theo sau nó. Cái bạn cần là một con mắt thứ ba về chiến lược: khả năng tập trung vào tương lai trong khi hoạt động ở hiện tại và kết thúc những hành động của bạn theo một cách mà nó sẽ phục vụ cho các lợi ích của bạn trong hiệp đấu kế của cuộc chiến. Con mắt thứ ba này sẽ giúp bạn phản công lại những cảm xúc có thể âm thầm gây nhiễm độc cho các chiến lược thông minh của bạn, đặc biệt là sự giận dữ và ý muốn phục thù.

*Chiến thắng dường như đã đạt được. Đơn giản chỉ còn một tàn dư của sự xấu xa quyết phải được trừ tiệt khi thời gian đòi hỏi. Mọi thứ có vẻ dễ dàng. Tuy nhiên, ngay ở kia, nguy hiểm nằm chờ chực. Nếu ta không cảnh giới, sự xấu sẽ ản náu đi, và khi nó tránh khỏi ta, những vận rủi mới sẽ phát triển từ những mầm mống còn sót lại, vì sự xấu không chết dễ dàng.*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, khoảng thế kỷ 8 tr. CN***

Vấn đề chủ yếu trong chiến tranh là biết lúc nào nên dừng lại, lúc nào tạo một lối thoát và đi đến những điều khoản. Nếu dừng quá sớm, bạn sẽ đánh mất những gì bạn có thể kiếm được bằng cách tiến thêm; bạn cho mỗi xung đột quá ít thời gian để chỉ ra nó đang hướng về đâu. Nếu dừng quá muộn, bạn hy sinh những gì bạn đã kiếm được bằng cách tự làm kiệt sức mình, vơ vét nhiều hơn mức bạn có thể mang, tạo ra sự giận dữ và những kẻ thù. Triết gia lớn về chiến tranh Carl von Clausewitz đã phân tích vấn đề này, thảo luận cái mà ông gọi là “cực điểm chiến thắng” [culminating point of victory] – thời điểm tốt nhất để kết thúc chiến tranh. Để nhận ra cực điểm chiến thắng, bạn phải nhận biết các nguồn lực của mình, bạn có thể xử trí đến mức nào, tinh thần của binh sĩ, bất kỳ dấu hiệu nào của một nỗ lực bị chùng lại. Không nhận ra thời điểm đó, cứ tiếp tục chiến đấu vượt qua nó, bạn sẽ mang lại cho mình mọi loại hậu quả không mong muốn: sự kiệt quệ, những chu kỳ leo thang của bạo lực v. v...

Ở thời điểm bước sang thế kỷ 20, người Nhật đã theo dõi khi Nga tiến vào Trung Hoa và Triều Tiên. Năm 1904, hy vọng ngăn trở sự mở rộng của Nga, họ tiến hành một cuộc tấn công đột ngột vào thị trấn Cảng Arthur trên bờ biển Manchuria do Nga chiếm giữ. Vì rõ ràng họ là một nước nhỏ hơn và có ít tiềm lực quân sự hơn, họ hy vọng rằng một cuộc tấn công nhanh sẽ có lợi cho mình. Chiến lược – con đẻ của Nam tước Gentaro Kodama, phó ban tham mưu Nhật – rất hiệu quả: bằng cách chiếm ưu thế chủ động, quân Nhật có thể lật úp hạm đội của Nga ở Cảng Arthur trong khi họ đang đổ bộ các lực lượng vào Triều Tiên. Điều đó cho phép họ đánh bại quân Nga trong những trận then chốt trên đất liền và trên biển. Xung lực hiển nhiên ở về phía họ.

Tuy nhiên, tháng 4/1905, Kodama bắt đầu thấy một nguy hiểm lớn trong thành công của chính mình. Lực lượng chính và các nguồn lực của Nhật quá giới hạn; còn của Nga thì bao la. Kodama thuyết phục các chỉ huy Nhật thu gom những thứ đã thu được và yêu cầu hòa bình. Hiệp ước Portsmouth được kí vào cuối năm đó, dành cho Nga 20 điều khoản hơn cả phóng khoáng, nhưng Nhật củng cố vị trí của nó: quân Nga rời khỏi Manchuria và Triều Tiên, để lại Cảng Arthur cho Nhật. Nếu Nhật bị đưa đi bởi xung lực của

chính họ, chắc chắn họ sẽ vượt qua cực điểm chiến thắng và bị tước sạch những gì chiếm được bởi một cuộc phản công không thể tránh khỏi.

Ở mặt trái của vấn đề, quân Mỹ đã kết thúc Chiến tranh vùng Vịnh năm 1991 quá sớm, cho phép quá nhiều lực lượng quân đội Iraq thoát khỏi vòng vây của nó. Điều đó giúp Saddam Hussein vẫn còn đủ mạnh để đàn áp thô bạo các cuộc nổi dậy của giáo phái Shiite và người Kurd nổ ra sau thất bại của ông ở Kuwait tiếp tục cầm quyền. Các lực lượng đồng minh đã rút về sau khi chiến thắng vì họ không muốn tỏ ra đang đàn áp một quốc gia Ả Rập và vì sự e sợ một thế lực rộng của Iraq. Thất bại của họ trong việc hoàn thành rốt cuộc đã dẫn tới bạo lực lớn hơn.

Hãy tưởng tượng rằng mọi việc bạn làm đều có một điểm hoàn hảo và chín muồi. Mục tiêu là kết thúc dự án của mình ở đó, ở một đỉnh điểm như thế. Không thể chịu nổi sự mệt mỏi, chán ngán hay kiên nhẫn cho tới phút cuối, bạn đã ngã quá sớm trước khi lên tới đỉnh điểm đó. Lòng tham và những ảo tưởng lại khiến bạn đi quá xa. Để kết thúc ngay tại thời điểm hoàn hảo này, bạn phải nhận thức một cách rõ ràng nhất về các mục tiêu của mình, về cái mà bạn thật sự muốn. Bạn cũng phải có một kiến thức sâu sắc về các nguồn lực của mình-thật sự bạn có thể tiến xa đến mức nào? Ý thức này sẽ tạo cho bạn một cảm nhận mang tính trực giác đối với cực điểm chiến thắng.

*Cuộc chiến Con bão Sa mạc (CENTCOM) đã qua. Nó đã được tính bằng với 100 giờ tấn công chớp nhoáng, nhưng ba năm sau nó vẫn còn là một cuộc chiến tranh chưa kết thúc. Gordon Brown, sĩ quan đối ngoại đã phục vụ với tư cách trưởng nhóm cố vấn chính sách đối ngoại của Schwarkopf ở CENTCOM nhớ lại: “Chúng tôi chưa bao giờ có một kế hoạch để kết thúc cuộc chiến này.”*

***Câu chuyện nội bộ của xung đột vùng Vịnh, Michael R. Gordon & Tướng Bernard E. Trainor, 1995***

Những kết thúc trong các mối quan hệ xã hội đơn thuần cũng đòi hỏi một ý thức về cực điểm chiến thắng giống như trong chiến tranh. Một cuộc đối thoại hay câu chuyện kéo quá dài luôn luôn kết thúc tồi. Ở lại lâu hơn thời hạn được đón mừng, làm người khác chán chường vì sự hiện diện của bạn là thất bại sâu sắc nhất: bạn nên để cho họ muốn gặp bạn nhiều hơn chứ không phải ít hơn. Bạn có thể thực hiện điều này bằng cách kết thúc một cuộc đối thoại hay gặp gỡ vào thời điểm trước khi đối phương mong đợi. Nếu rời quá sớm, bạn có vẻ nhút nhát hay thô lỗ nhưng nếu ra đi đúng lúc, ở đỉnh điểm niềm vui và sự sinh động (cực điểm chiến thắng), bạn tạo nên một ánh hoàng hôn cực kỳ nền nã. Mọi người sẽ vẫn nhớ tới bạn một thời gian lâu sau khi bạn ra đi. Nói chung, tốt nhất là nên luôn kết thúc với năng lượng và sự tinh nhạy, ở một tông nhạc cao.

Chiến thắng hay thất bại là những cái mà bạn tạo nên; điều quan trọng là bạn giải quyết chúng như thế nào. Vì thất bại là điều không thể tránh khỏi trong đời, bạn phải làm chủ nghệ thuật thất bại tốt và đầy chiến lược. Trước hết, hãy nghĩ về viễn cảnh tinh thần của bạn, bạn thẩm thấu thất bại này như thế nào về mặt tâm lý. Xem nó như một bước lùi tạm thời, một cái gì đó để thức tỉnh bạn và dạy cho bạn một bài học, và ngay cả khi bạn thất bại, bạn vẫn kết thúc ở một tông cao và với một lợi thế: về mặt tinh thần, bạn đã chuẩn bị để tiếp tục tấn công ở hiệp sau. Thông thường, những người thành công trở nên mềm yếu và kém minh mẫn; bạn phải đón mừng thất bại như một cách để làm cho mình mạnh mẽ hơn.

Thứ hai, bạn phải xem bất kỳ thất bại nào như một cách để chứng minh một điều gì đó tích cực về bản thân và tính cách của bạn với mọi người. Điều này có ý nghĩa là đứng ngẩng cao đầu, không để lộ những dấu hiệu của sự cay đắng hay trở thành phòng thủ. Hồi đầu nhiệm kỳ tổng thống của mình, John F. Kennedy lôi đất nước vào sự thất bại ở Vịnh Con heo, một cuộc xâm lược bất thành vào Cuba. Trong khi ông nhận toàn bộ trách nhiệm về sự thất bại này, ông không đi quá trớn trong những lời xin lỗi; thay vì thế, ông tiếp tục làm việc hay sửa chữa sai lầm. Ông vẫn giữ bình tĩnh, tỏ ra hối hận nhưng vẫn mạnh mẽ. Trong động thái như thế ông chiếm được lòng công chúng và sự ủng hộ chính trị đã giúp ích rất nhiều cho những trận chiến tương lai của ông.

Thứ ba, nếu bạn xem thất bại là không thể tránh khỏi, thông thường tốt nhất là nên giảm dần nhịp điệu. Theo cách đó, bạn vẫn kết thúc ở một tông cao ngay cả khi thất bại. Điều này giúp tập hợp được các đoàn quân, mang đến cho họ hy vọng vào tương lai. Trong trận Alamo năm 1836, mỗi người lính cuối cùng đều chết khi đánh nhau với Mexico – nhưng họ chết một cách anh dũng, không chịu đầu hàng. Trận đánh trở thành một tiếng kêu tập hợp -“Hãy nhớ Alamo!” và một lực lượng Mỹ đầy phấn khởi dưới quyền của Sam Houston cuối cùng đã đánh bại Mexico mãi mãi. Bạn không cần phải trải nghiệm sự tử vì đạo về mặt thể chất, nhưng một biểu hiện của chủ nghĩa anh hùng và năng lượng sẽ biến thất bại thành một thắng lợi tinh thần mà chẳng bao lâu nữa trở thành một thắng lợi thực thụ. Việc gieo những hạt giống thắng lợi tương lai trong thất bại hiện thời là sự xuất chúng về chiến lược ở cấp độ cao nhất.

Cuối cùng, vì bất kỳ kết thúc nào cũng là một dạng của sự bắt đầu chu kỳ kế tiếp, việc kết thúc ở một tông mâu thuẫn thường là một chiến lược khôn ngoan. Nếu bạn hòa giải với kẻ thù sau một trận đánh, hãy khéo léo gợi ý rằng bạn vẫn còn có một phần ngờ vực – rằng đối phương vẫn phải chứng tỏ bản thân nó với bạn. Khi một chiến dịch hay dự án kết thúc, hãy để mọi người cảm thấy họ không thể thấy trước điều mà bạn sẽ làm kế tiếp – giữ họ trong tình trạng hồi hộp, gây cho họ sự chú ý. Bằng cách kết thúc với một

tông bí ẩn và mơ hồ – một dấu hiệu trộn lẫn, một nhận xét bóng gió, một chút nghi ngờ – bạn chiếm được lợi thế cho hiệp đấu kế trong một phong thái tinh vi và xảo quyệt nhất

**Hình ảnh:** Mặt trời. Khi nó hoàn thành một cung đường và lặn xuống sau chân trời, nó để lại phía sau một ánh hoàng hôn rực rỡ và đáng nhớ. Mọi người luôn mong muốn sự trở lại của nó.

**Tư liệu:** Chinh phục chẳng là gì cả. Người ta phải có lợi từ thành công của mình.

Napoleon Bonaparte (1769-1821)

## HOÁN VỊ

Chẳng có giá trị nào trong việc kết thúc tôi bất cứ sự việc gì. Không có hoán vị.

## PHẦN V. THỰC HIỆN CHIẾN TRANH PHI TRUYỀN THỐNG (BẢN THỦ)

Khi đánh trận, một viên tướng phải thường xuyên tìm kiếm ưu thế trước quân thù. Ưu thế lớn nhất đến từ yếu tố bất ngờ, từ việc che đậy không để kẻ thù biết được những chiến lược tân kỳ, vượt khỏi kinh nghiệm của họ, hoàn toàn phi truyền thống. Tuy nhiên, đó là bản chất của chiến tranh. Theo thời gian, bất kỳ chiến lược nào, với bất kỳ khả năng vận dụng nào, sẽ được thử qua và kiểm nghiệm, thế nên việc tìm kiếm chiến lược mới và phi truyền thống ngày càng cực đoan hơn. Đồng thời, các quy tắc đạo đức và luân lý đã từng chi phối việc thực hiện chiến tranh suốt nhiều thế kỷ đã dần trở nên lỏng lẻo. Hai tác động này đã khớp lại với nhau thành cái mà chúng ta gọi là “chiến tranh bản thủ”, nơi mọi thứ đều mất mát, xuống cấp tới mức giết hại hàng ngàn thường dân không được cảnh báo. Chiến tranh bản thủ mang tính cách chính trị, trá ngụy và mánh khéo đến mức tột cùng. Thường là nguồn lực cuối cùng của kẻ yếu thế và tuyệt vọng, nó sử dụng bất kỳ phương tiện nào sẵn có để san bằng chiến địa.

Động lực của sự bản thủ đã ngấm vào xã hội và văn hóa ở mức độ lớn lao. Dù trong chính trị, kinh doanh hay xã hội, cách để đánh bại đối thủ là làm cho họ kinh ngạc, là tiếp cận họ từ một góc bất ngờ. Và những sức ép ngày càng tăng của các cuộc chiến hàng ngày này đã biến các chiến lược bản thủ thành điều không thể tránh khỏi. Mọi người đi bên dưới đường ngầm: họ có vẻ tốt bụng và tao nhã, nhưng lại sử dụng những phương pháp mánh khéo, gian manh ở hậu trường sân khấu.

Chiến tranh phi truyền thống cũng có lô gích riêng của nó mà bạn cần thấu hiểu. Thứ nhất, không có gì mới mãi. Những ai trông cậy vào sự mới mẻ phải thường xuyên nghĩ ra một ý tưởng mới toanh đi ngược với những điều có tính cách chính thống của thời đại. Thứ hai, rất khó giao chiến với những kẻ sử dụng các phương pháp phi chuyên thống. Con đường trực tiếp, cổ điển – sử dụng lực lượng và sức mạnh – không còn hiệu quả. Bạn phải dùng đến những phương pháp gián tiếp để chiến đấu với sự gián tiếp, dập lửa bằng lửa, thậm chí với cái giá bản thân cũng trở nên bản thủ. Cố gắng giữ sự trong sạch do ý thức về đạo đức là đánh liều với thất bại.

Những chương trong phần này sẽ giới thiệu với bạn những hình thức đa dạng của chiến tranh không chính thống. Một số trong đó hoàn toàn phi truyền thống: lừa dối đối thủ và hành động chống lại các kỳ vọng của họ. Số khác có tính cách chính trị và quý quyết hơn: biến đạo đức thành một vũ khí chiến lược, vận dụng các nghệ thuật chiến tranh du kích vào cuộc sống đời thường, làm chủ các hình thức xảo quyệt của sự tấn công thụ động. Và một số bản thủ đến không thể biện giải được: tiêu diệt kẻ thù từ bên trong, gây kinh

hoàng và sợ hãi. Những chương này được thiết kế để đem tới cho bạn một hiểu biết lớn hơn về tâm lý ác hiểm nằm trong mỗi chiến lược, giúp bạn vũ trang bằng sự phòng vệ thích đáng.



## 23. DỆT MỘT MẠNG KHÔNG ĐƯỜNG NÓI GIỮA SỰ THẬT VÀ HƯ CẦU

### CÁC CHIẾN LƯỢC ĐÁNH LỪA

*Vì không tạo vật nào có thể sống sót mà không có khả năng nhìn hay cảm nhận những gì đang diễn tiến quanh nó, nên bạn phải khiến cho kẻ thù khó mà biết được điều gì đang xảy ra quanh họ, bao gồm điều mà bạn đang làm. Gây nhiễu sự tập trung của họ, bạn sẽ làm yếu sức mạnh chiến lược của họ. Nhận thức của mọi người được lọc qua các cảm xúc của họ; họ có xu hướng diễn dịch thế giới theo cái mà họ muốn thấy. Hãy nuôi dưỡng những kỳ vọng của họ, tạo ra một hiện thực phù hợp với các ao ước của họ, và họ sẽ trở thành lú lẫn. Những cách lừa dối tốt nhất dựa vào sự mơ hồ, trộn lẫn sự thật và hư cấu để việc này không thể gỡ khỏi việc kia. Kiểm soát được các nhận thức của mọi người về thực tại, bạn sẽ kiểm soát được họ.*

### TÂM GƯƠNG SAI LỆCH

Ngày 3/10/1943, Adolf Hitler phân phát một tài liệu cho các tướng lĩnh hàng đầu của ông: Chỉ thị số 51, trong đó nói về niềm tin chắc chắn của ông rằng quân Đồng minh sẽ xâm lấn Pháp vào năm sau và giải thích làm cách nào để đập tan họ. Suốt nhiều năm Hitler đã dựa vào một dạng trực giác để đưa ra những quyết định chiến lược quan trọng nhất, và nhiều lần như vậy, những bản năng của ông đã đúng; quân Đồng minh đã cố gắng làm cho ông tin rằng một cuộc xâm lấn Pháp sắp xảy ra, nhưng lần nào Hitler cũng nhìn thấu qua sự dối trá. Lần này ông không chỉ chắc rằng nó sắp tới, mà còn cảm thấy rằng ông biết đích xác nó sẽ xảy ra ở đâu: Pas de Calais, vùng đất nằm dọc theo Eo biển Anh Quốc là điểm gần nước Anh nhất của Pháp.

*Trong thời chiến, sự thật trân quý đến nỗi nàng ta phải luôn được phục dịch bởi một tên vệ sĩ của sự dối trá.*

**Winston Churchill (1874 – 1965)**

Vùng Pas de Calais có nhiều cảng lớn, và quân Đồng minh cần có cảng để đổ bộ các đoàn quân. Vùng này cũng là nơi mà Hitler định đặt các tên lửa V-1 và V-2 sắp sửa vận hành của mình; với những tên lửa phản lực điều khiển tự động rất gần London này, ông có thể oanh tạc để Anh phải phục tùng. Người Anh đã biết ông đặt tên lửa ở đó, và điều này đã cho họ thêm một lý do để tấn công vào Pháp ở Pas de Calais, trước khi Hitler có thể bắt đầu chiến dịch oanh tạc.

*Dudle Clarke luôn luôn rõ ràng rằng bạn không bao giờ bằng sự trá ngy mà thuyết phục được một kẻ thù về bất kỳ điều gì không đúng với những kỳ vọng riêng của y. Chỉ bằng cách sử dụng hiểu biết về chúng, bạn mới có thể thôi miên y, không chỉ là để suy nghĩ, mà còn để làm những gì bạn muốn.*

***Bậc thầy trá ngy, David Mure, 1980***

Trong Chỉ thị 51, Hitler cảnh báo các chỉ huy của mình về việc quân Đồng minh phát động một chiến dịch trá ngy then chốt để che dấu thời gian và địa điểm của cuộc xâm lấn. Quân Đức phải nhìn xuyên qua được những dối trá này và chống lại việc đổ bộ, và mặc cho những thất bại gần đây trong nỗ lực chiến tranh của Đức, Hitler cảm thấy tự tin tột độ rằng họ có thể. Nhiều năm trước ông đã chuẩn bị sẵn sàng cho việc xây dựng Bức tường Đại Tây Dương, một tuyến các pháo đài nằm dọc theo bờ biển từ Pháp tới Na Uy, và ông đã dàn trên 10 triệu binh lính theo tuyến đó, riêng Pháp là một triệu. Công nghệ vũ trang của Đức đang sản xuất ngày càng nhiều vũ khí tốt hơn. Hitler cũng kiểm soát phần lớn châu Âu, tạo cho ông nhiều nguồn lực lớn lao, và những khả năng vô hạn để điều động các đoàn quân tới nơi này nơi khác.

Cuối cùng, để xâm lấn Pháp, quân Đồng minh cần có một hạm đội lớn, mà, khi đã tập hợp lại, không thể che giấu được. Hitler còn có những đặc vụ thâm nhập vào mọi cấp của quân đội Anh, họ cung cấp cho ông những tin tình báo xuất sắc (thời gian và địa điểm của cuộc xâm lấn). Quân Đồng minh không thể làm cho ông bất ngờ. Và khi ông đã đánh bại họ trên bờ biển Pháp, Anh hẳn phải đề nghị hòa bình; Roosevelt tất nhiên sẽ thua trong cuộc tuyển cử tổng thống sắp tới. Khi đó Hitler có thể tập trung toàn bộ quân đội để tấn công Liên Xô và cuối cùng đánh bại nó. Thật sự, cuộc xâm lấn Pháp là cơ hội mà ông đã chờ đợi để xoay chuyển cục diện chiến tranh.

*Do đó Themistocles có hai vấn đề đồng thời và khẩn cấp cần giải quyết. Ông phải có hành động hữu hiệu, không chỉ để ngăn chặn bất kỳ sự rút lui có tính toán nào của các nhóm quân Peloponnesia, mà còn để bảo đảm rằng họ chiến đấu ở địa điểm và theo thời gian ông đã hoạch định; và bằng cách nào đó, ông phải dụ cho Xerses thực hiện một động thái mà nhờ đó có thể dẫn đến một chiến thắng của Hy Lạp – nghĩa là, lệnh cho đội thuyền của ông ta tấn công vào eo biển Salamis... Phương sách mà cuối cùng Themistocles chọn – cái mà Plutarch gọi là “mánh khèo được ca tụng với Sicinnus của ông ta” – là một trong những đoạn bí ẩn nhất trong tất cả lịch sử Hy Lạp. Chứng cứ đối với nó đi ngược lại tới thời người Ba Tư của Aeschylus, chỉ thực hiện tám năm sau Salamis...*

Cái đường như phải xảy ra là thế này. Trong cuộc tranh cãi kéo dài về chiến lược cuối cùng, lòng trước được thất bại, Themistocles rời khỏi hội nghị và cho gọi vị gia sư của con mình, “người trung thành nhất trong số nô lệ của ông”, một người Hy Lạp vùng Asiatic tên là Sicinnus. Người này được trao cho một thông điệp, hay một lá thư, được chuẩn bị cẩn thận để chuyển tới Xerxes, và anh ta lên đường bằng một con thuyền nhỏ, có lẽ trước rạng sáng ngày 19/12... Nội dung của thông điệp như sau. Themistocles gửi nó dưới tên của chính mình, với tư cách là chỉ huy của đạo quân Athens: ông bảo với Xerxes, ông đã thay đổi phía, và giờ đây đang ước ao mãnh liệt về một chiến thắng của Ba Tư (không có lý do thật sự cho sự trở mặt này, dù sự che đậy thái độ trước các đạo quân Peloponnesia sẽ cung cấp một động cơ đủ mạnh để thuyết phục). Các liên minh Hy Lạp đang nằm ở cổ họng của nhau, và sẽ không đưa ra một phản kháng nghiêm trọng nào – „trái lại, ông sẽ thấy những người theo Ba Tư giữa họ chiến đấu đến cùng”. Ngoài ra, họ đang trù tính một cuộc tổng thoái lui từ Salamis dưới màn đêm, sẽ được thực hiện vào ngày hôm sau... Nếu Xerxes tấn công ngay, theo nguyên tắc chia và trị, ông có thể đón đầu được cuộc di chuyển này. “Hãy tấn công và tiêu diệt lực lượng hải quân của họ, trong khi họ vẫn còn hỗn loạn và trước khi họ liên kết với lực lượng trên đất liền.” (Plut. Them. 12. 4) Việc chinh phục Peloponnese khi ấy trở thành một vấn đề khá đơn giản. Mặt khác, nếu Xerxes cho phép những quân đoàn khác nhau của Hy Lạp tuột khỏi những ngón tay của mình, và phân tán về quê hương, cuộc chiến tranh sẽ kéo lê vô tận, vì tới lượt ông sẽ phải đối phó với từng thành – bang riêng lẻ. Những lập luận của Sicinnus gây ấn tượng cho những đô đốc Ba Tư, và họ chuyển chúng lên Đại vương. Người ta kể rằng Xerxes đã tin vào báo cáo vì “tự bản thân nó đáng tin cậy” – và cũng vì nó chính là cái mà ông ta muốn nghe: rắc rối đang manh nha ở Ionia và đế quốc, và cuộc viễn chinh Hy Lạp này càng kết thúc sớm càng tốt. Themistocles, luôn là một kẻ xét đoán sắc sảo về bản chất con người, biết rất rõ rằng sau nhiều ngày trì hoãn và bối rối, Đại vương sẽ vô lấy bất kỳ điều gì có vẻ như đưa ra một giải pháp cho vấn đề nan giải của ông ta.

**Những cuộc chiến tranh Hy Lạp-Ba Tư, Peter Green, 1996**

Chỉ huy ở Tây Âu của Hitler là Thống chế Gerd von Rundstedt, vị tướng Đức được nể trọng nhất. Để củng cố thêm vị trí phòng thủ ở Pháp, Hitler cử Tướng Erwin Rommel làm chỉ huy của các lực lượng dọc theo bờ biển Pháp. Rommel tiếp tục thực hiện những cải thiện ở Bức tường Đại Tây Dương, biến nó thành một “khu vườn địa ngục” gồm những bãi mìn và những tuyến lửa. Rommel và Rundstedt cũng yêu cầu bổ sung thêm quân để đảm bảo rằng quân Đức có thể đẩy lùi quân Đồng minh ngay tại mép nước. Nhưng họ bị

khước từ.

Về sau này, Hitler đã dần mất lòng tin vào ban tham mưu tối cao của ông. Trong vài năm sau, ông đã thoát khỏi nhiều nỗ lực ám sát mà rõ ràng là xuất phát từ trong các tướng lĩnh của ông. Họ ngày càng hay tranh cãi với các chiến lược của ông, và trong đầu ông, họ đã làm hỏng nhiều trận đánh trong chiến dịch Nga; ông xem nhiều người trong số họ là những kẻ bất tài hay phản bội. Ông bắt đầu ít sử dụng thời giờ với các sĩ quan của mình hơn và dành nhiều hơn cho việc lui vào chỗ ẩn dật ở Berchtesgaden với người tình Eva Braun cùng con chó cưng Biondi. Ở đó ông miệt mài trên các tấm bản đồ và các báo cáo tình báo, xác định rằng sẽ tự mình ra những quyết định quan trọng nhất và điều hành toàn bộ nỗ lực chiến tranh một cách trực tiếp hơn.

Điều này tạo ra một thay đổi trong cách nghĩ của ông: thay vì có những chọn lựa nhanh nhẹn, trực giác, ông cố tìm cách nhìn thấy trước mọi khả năng và mất nhiều thời gian hơn để quyết định. Lúc này ông nghĩ rằng Rommel và Runstedt – trong yêu cầu chuyển nhiều hơn quân của họ sang Pháp – đã cảnh giác thái quá, thậm chí sợ hãi. Ông sẽ phải một mình đẩy lui cuộc xâm lược của Đồng minh; việc nhìn xuyên qua những yếu điểm của các viên tướng và những trá ngụy của kẻ thù là tùy thuộc vào ông. Điều tệ hại duy nhất là gánh nặng công việc của ông đã tăng gấp mười lần, và ông thấy mệt mỏi chưa từng có. Đêm ông phải uống thuốc ngủ.

Đầu năm 1944, thông tin then chốt tới tay Hitler: một mật vụ Đức ở Thổ Nhĩ Kỳ đã đánh cắp được những tư liệu xác nhận rằng quân Đồng minh sẽ xâm lược Pháp ngay năm đó. Các tư liệu cũng chỉ ra những kế hoạch về một cuộc xâm lược sắp tới ở vùng Balkans. Hitler đặc biệt nhạy cảm với bất kỳ đe dọa nào tới Balkans, một nguồn tiềm lực quý báu đối với Đức; một mất mát ở đó có nghĩa là sự hủy diệt. Mối đe dọa của cuộc tấn công này khiến việc chuyển thêm quân từ đó sang Pháp là điều bất khả thi. Các mật vụ của Hitler ở Anh cũng phát hiện ra những kế hoạch xâm chiếm Na Uy, và ở đây Hitler thật sự chỉ viện các cánh quân để đẩy lùi mối đe dọa.

Cho tới tháng 4, khi miệt mài nghiên cứu những báo cáo tình báo, Hitler bắt đầu cảm thấy ngày càng kích động: ông đã nhận ra một khuôn mẫu trong hoạt động của kẻ thù. Như ông đã nghĩ, mọi thứ đều hướng tới một cuộc xâm lấn Pas de Calais. Một dấu hiệu đặc biệt nổi bật: những chỉ báo về một lực lượng lớn đang hình thành ở miền đông nam nước Anh dưới quyền chỉ huy của Tướng George Patton. Quân đội này, gọi là FUSAG (nhóm Quân đội Thứ nhất của Mỹ), rõ ràng đang chuẩn bị vượt biên giới sang Pas de Calais. Trong tất cả những viên tướng của phe Đồng minh, Hitler ghét Patton nhất. Ông ta đã chứng tỏ tài năng quân sự của mình ở Bắc Phi và Sicily, và sẽ là viên chỉ huy hoàn hảo cho cuộc xâm lấn.

Hitler yêu cầu có nhiều thông tin hơn về quân đội của Patton. Các máy bay

trình sát tằm cao đã chụp ảnh các doanh trại quân sự, các thiết bị cho tàu cập cảng, hàng ngàn chiếc xe tăng đang di chuyển tới vùng nông thôn, một đường ống được xây dựng bên bờ biển. Khi một viên tướng Đức bị bắt giữ và cầm tù ở Anh được phóng thích, ông ta đã nhìn thoáng qua hoạt động to lớn trong khu vực FUSAG từ trên chiếc máy bay chở ông rời khỏi trại giam đi London. Các mật vụ ở Thụy Sĩ báo rằng mọi tấm bản đồ của khu vực Pas de Calais đã được bí mật mua sạch. Các mảnh nhỏ của một trò chơi ráp hình khổng lồ đã kết nối lại với nhau.

Lúc này, chỉ còn một câu hỏi: khi nào nó xảy ra? Khi tháng 4 chuyển sang tháng 5, Hitler bị chôn lấp dưới mọi loại báo cáo, tin đồn và dấu hiệu đầy mâu thuẫn. Những thông tin làm ông rối trí, đè nặng lên đầu óc căng thẳng của ông. Nhưng có hai tin tình báo cốt lõi dường như đã làm sáng tỏ bức tranh. Thứ nhất, một mật vụ Đức ở Anh báo rằng quân Đồng minh sẽ tấn công Normandy, phía đông Pas de Calais, giữa ngày 5 và 7 tháng 6. Nhưng người Đức có những chỉ dấu rõ rệt rằng người này là một gián điệp hai mang, và báo cáo của anh ta rõ ràng là một phần của chiến dịch tung hỏa mù thông tin của Đồng minh. Cuộc tấn công có lẽ sẽ tới vào cuối tháng 6 hay đầu tháng 7, khi thời tiết nói chung có thể dự báo được. Thế rồi, vào cuối tháng 5, một loạt mật vụ tin cậy hơn của Đức phát hiện ra viên tướng hàng đầu của Anh, Sir Bernard Montgomery ở Gibraltar và rồi ở Algiers. Hẳn nhiên Montgomery sẽ chỉ huy một bộ phận lớn trong bất kỳ lực lượng xâm lấn nào. Cuộc xâm lấn không thể sắp tới gần nếu ông ta ở cách quá xa.

Vào đêm 5/5, Hitler miệt mài trên những tấm bản đồ. Có lẽ ông đã sai – có lẽ kế hoạch cho tới nay hướng tới Normandy. Ông phải xem xét cả hai khả năng: ông không thể để bị lừa trong cái có lẽ là trận chiến có tính quyết định nhất trong đời mình. Quân Anh rất gian xảo; ông phải giữ các lực lượng sẵn sàng cơ động trong trường hợp rốt cuộc đó là Normandy. Ông không thể tự ràng buộc cho tới khi biết chắc. Xem các báo cáo thời tiết ở vùng Eo biển – có bão vào chiều tối hôm đó – ông uống mấy viên thuốc ngủ theo thường lệ và lên giường.

Sáng sớm hôm sau, Hitler thức giấc với những tin tức giật mình: một cuộc xâm lăng lớn đang đang trên đường tiến – ở phía nam Normandy. Một hạm đội lớn đã rời Anh vào giữa đêm, và hàng trăm lính dù đã hạ cánh gần bờ biển Normandy. Trong ngày, các báo cáo ngày càng rõ ràng hơn: quân Đồng minh đã đổ bộ lên các bờ biển ở phía nam Cherbourg.

Một thời điểm trọng đại đã đến. Nếu một số lực lượng đang đóng quân ở Pas de Calais nhanh chóng tới chi viện cho vùng bờ biển Normandy, quân Đồng minh có thể bị chọc thủng và lùi về biển trở lại. Đây là đánh giá của Rommel và Runstedt, họ đang nôn nóng chờ sự chuẩn y của Hitler. Nhưng suốt đêm hôm ấy và cho tới hôm sau, Hitler do dự. Thế rồi, ngay khi ông sắp cử quân chi viện cho Normandy, ông nhận được tin về hoạt động đang tăng cường

của quân Đồng minh trong khu vực FUSAG. Phải chăng Normandy là một kế hoạch nghi binh lớn? Nếu ông điều các lực lượng dự bị tới đó, Patton sẽ ngay lập tức vượt Eo biển sang Pas de Calais? Không, Hitler sẽ chờ xem cuộc tấn công này có phải thật sự không. Và thế là nhiều ngày nữa trôi qua, với Rommel và Runstedt đang nổi khùng vì quyết định của ông.

Sau nhiều tuần, cuối cùng Hitler chấp nhận rằng Normandy là điểm đến thật sự. Nhưng đến lúc đó đã quá muộn rồi. Quân Đồng minh đã thiết lập được một vị trí đổ bộ. Vào tháng 8 họ tấn công vào Normandy, buộc quân Đức phải rút lui hoàn toàn. Đối với Hitler, thảm họa này là một chỉ báo khác của sự kém cỏi của những người quanh ông. Ông không hề nghĩ rằng ông đã bị đánh lừa một cách sâu sắc đến thế nào.

### **Diễn dịch**

Trong việc cố đánh lừa Hitler về cuộc tấn công Normandy, quân Đồng minh đôi mắt với một vấn đề: nhà độc tài này không chỉ có bản chất đa nghi và thận trọng, mà ông ta còn biết có nhiều lỗ lưc đánh lừa mình trước đó và biết rằng quân Đồng minh sẽ cố đánh lừa ông nữa. Làm thế nào quân Đồng minh có thể che đậy mục tiêu thật sự của một hạm đội lớn khỏi một người có lý do để tin rằng họ đang cố đánh lừa ông và đang thâm cứu mọi động thái của họ? May mắn thay, tình báo Anh đã có thể cung cấp những nhà hoạch định của các cuộc đổ bộ Ngày D, bao gồm Thủ tướng Winston Churchill, với những thông tin rõ là rất có giá trị đối với họ. Thứ nhất, họ biết rằng Hitler đang ngày càng ảo tưởng; ông ta đã bị cô lập và làm việc thái quá, và ông ta ngờ vực mọi người và mọi việc. Thứ hai, họ biết ông ta tin rằng quân Đồng minh sẽ cố xâm lấn vùng Balkans trước khi xâm lấn Pháp và vị trí đổ bộ ở Pháp phải là Pas de Calais. Ông ta gần như mong muốn cuộc xâm lấn này xảy ra, như là chứng cứ cho những năng lực lý trí và khả năng tiên đoán siêu phàm của mình.

Việc đánh lừa cho Hitler giữ các lực lượng của ông ta phân tán khắp châu Âu và Pháp sẽ tạo cho quân Đồng minh một khoảng lè thời gian vừa đủ để thiết lập một vị trí đổ bộ. Yếu tố then chốt là đưa ra trước mặt ông ta một bức tranh, kết hợp nhiều dạng chứng cứ khác nhau, để có thể nói với ông ta rằng quân Đồng minh đang làm đúng những gì mà ông ta nghĩ. Nhưng bức tranh này không thể được tạo bằng mọi dấu hiệu nhấp nháy hướng về vùng Balkans và Pas de Calais – điều đó có thể sặc mùi dối trá. Thay vì thế, họ phải tạo ra một cái gì đó có trọng lượng và cảm giác của sự thật. Nó phải tinh vi, một hỗn hợp giữa sự thật vô ý nghĩa và một chút dối trá ẩn tàng. Nếu Hitler nhìn thấy những nét phác thảo chủ yếu của nó, nó sẽ củng cố niềm tin của ông, đầu óc hoạt động quá tải của ông sẽ phủ đầy những thứ còn lại. Đây là cách mà quân Đồng minh dệt nên bức tranh.

*Vào cuối cuộc chiến, các sĩ quan tình báo của phe Đồng minh phát hiện*

*trong những hồ sơ lấy được từ cơ quan mật vụ Đức văn bản của 250 thông điệp nhận được từ các mật vụ và các nguồn khác trước Ngày D. Hầu như tất cả đều lưu ý tới tháng 7 và khu vực Calais. Có một thông điệp đưa ra ngày và địa điểm chính xác của cuộc xâm lấn. Nó đến từ một đại tá Pháp ở Algiers. Phe Đồng minh đã phát hiện ra viên sĩ quan này làm việc cho Abwehr và ông ta đã bị bắt và sau đó xoay chiều. Chính ông ta đã quen với việc lừa gạt Berlin – sử dụng và lạm dụng. Quân Đức thường bị ông ta lừa bịp đến mức họ xem tất cả những thông tin của ông ta là vô giá trị. Nhưng họ vẫn giữ liên lạc, vì luôn hữu ích khi biết cái mà kẻ thù của bạn muốn bạn tin. Cơ quan tình báo Đồng minh, với sự táo bạo và ngang ngạnh đã buộc viên đại tá thông báo rằng cuộc xâm lấn sẽ diễn ra vào ngày 5, 6 hoặc 7 tháng 6. Đối với quân Đức, thông điệp của ông ta hoàn toàn chứng tỏ rằng cuộc xâm lấn sẽ diễn ra vào bất kỳ ngày nào trừ ba ngày đó ra, và ở bất kỳ bờ biển nào ngoại trừ Normandy.*

***Những bí mật của ngày D, Gilles Perrault, 1965***

Vào cuối năm 1943, quân Anh đã bí mật nhận diện tất cả các mật vụ Đức đang hoạt động ở Anh. Bước kế tiếp là biến họ thành những gián điệp hai mang khờ khạo bằng cách cung cấp cho họ những thông tin sai sự thật – về các kế hoạch tấn công của Đồng minh vào vùng Balkans hay Na Uy, và về sự to lớn của một lực lượng hư cấu – dưới quyền của Patton, viên tướng Mỹ mà Hitler ngán ngại – ở phía đối diện của Pas de Clais. (Lực lượng FUSAG này chỉ tồn tại trong những chông công văn dờm và những cuộc điện đàm bắt chước như một quân đội thông thường). Các mật vụ Đức được cho phép lấy cắp những tài liệu FUSAG và nghe lén những cuộc điện đàm – những thông điệp sai lệch nhưng đồng thời là những thông điệp sáo rỗng và có tính văn phòng, quá sáo rỗng để được xem là đồ bịa. Làm việc với những nhà thiết kế phim, quân Đồng minh xây dựng một mô hình tỉ mỉ bằng cao su, nhựa dẻo và gỗ để từ các máy bay trinh sát Đức trông có vẻ như một doanh trại khổng lồ các căn lều, máy bay và xe tăng. Viên tướng Đức từng tận mắt trông thấy FUSAG cũng đã bị đánh lừa: thật ra ông đã bay qua quân đội thật sự ở phía tây của vị trí giả định của FUSAG, đang tập trung để xâm lấn Normandy.

*Lúc này Ravana tự nhủ: “Tất cả những thứ này đều là vũ khí tầm thường. Ta nên thật sự có một món ra hồn.” Và chàng cầu có một loại gọi là “Maya” – một vũ khí tạo ra những ảo tưởng và làm rối trí kẻ thù. Với những câu thần chú và nghi thức đúng mực, chàng tung vũ khí này ra và nó tạo nên những ảo tưởng về việc hồi sinh tất cả các lực lượng và các viên chỉ huy của chúng – Kumbakarna và Indrajit và những người khác – và đưa họ quay lại chiến địa. Lúc này Rama nhìn thấy tất cả*

những người mà, hấn nghĩ, không còn nữa, đang xuất hiện với những tiếng la hét và vây quanh hấn. Môi binh sĩ của quân thù lại một lần nữa xông lên. Họ dường như lao vào hấn với những tiếng hét chiến thắng. Điều này gây hoang mang rối trí và Rama hỏi Matali, người vừa sống lại: “Cái gì đang xảy ra vậy? Làm thế nào mà tất cả những người này quay lại? Họ đã chết.” Matali giải thích, “Ngài vốn là kẻ sáng tạo ra ảo tưởng trong vũ trụ này. Hãy biết rằng Ravana đã tạo ra những bóng ma để làm rối trí ngài. Nếu ngài quyết định, ngài có thể xua tan chúng ngay tức khắc.” Lời giải thích của Matali thật hữu ích, ngay lập tức Rama cầu nguyện một thứ vũ khí gọi là “Gnana”, có nghĩa là “trí khôn” hay “nhận thức”. Đây là một vũ khí hiếm có, và hấn tung nó ra. Và tất cả những đội quân kinh khủng dường như vừa xuất hiện rất đông đột nhiên tan biến vào không trung.

**Sử thi Ramayana. Ấn Độ, khoảng thế kỷ 4 tr. CN.**

Khi thời hạn xâm lấn đến gần, quân Đồng minh tung ra những gợi ý kết hợp giữa sự thật và hư cấu còn phức tạp hơn. Thời gian và địa điểm thật sự của cuộc xâm lấn được hoạch định với một mật vụ mà Đức hoàn toàn không tin tưởng đem đến cho Hitler cảm giác rằng ông ta đã nhìn thấu suốt qua một sự lừa dối khi thật ra ông ta đang nhìn vào sự thật. Lúc này, nếu thông tin thật sự về thời gian của cuộc xâm lấn bằng cách nào đó đã bị rò rỉ, Hitler sẽ không biết tin vào đâu. Quân Đồng minh biết rằng các báo cáo về việc mua sạch những tấm bản đồ vùng Pas de Clais ở Thụy Sĩ cũng đã tới tay Hitler, và điều này sẽ có lô gích thực tế riêng của nó. Còn về việc trông thấy Montgomery ở Gibraltar, các mật vụ Đức không thể ngờ rằng họ đã nhìn thấy một nhân vật giả dạng, một người đã được huấn luyện để hành động giống hệt như vị tướng này. Cuối cùng, bức tranh mà quân Đồng minh vẽ trông thật đối với Hitler đến mức cho tới tháng 7, khá lâu sau khi Ngày D đã thật sự xảy ra, ông ta vẫn tin vào nó. Thông qua những cú lừa bịp tinh vi đó, họ đã buộc ông ta phải giữ các lực lượng nằm phân tán – có lẽ là yếu tố quyết định cho thành công của cuộc xâm lấn.

Trong một thế giới đầy tính cạnh tranh, sự trá ngụy là một vũ khí cơ bản có thể đem tới cho bạn một ưu thế thường xuyên. Bạn có thể dùng nó để làm kẻ thù xao lãng, đẩy họ vào những cuộc săn vịt trời, lãng phí thời gian và các nguồn lực quý báu trong việc phòng vệ trước những cuộc tấn công không bao giờ đến. Nhưng rất có khả năng khái niệm của bạn về sự lừa dối là sai. Nó không đưa đến những ảo tưởng phức tạp hay mọi dạng gây xao lãng có tính phô trương. Mọi người quá phức tạp để rơi vào những cái bẫy như thế. Sự trá ngụy phải phản ánh thực tại. Nó có thể phức tạp, như cú đánh lừa của quân Anh về Ngày D, nhưng hiệu quả phải là thực tại đã được thay đổi một cách tinh vi, nhẹ nhàng, chứ không thay đổi hoàn toàn.



Để phản ánh thực tại bạn phải thấu hiểu bản chất của nó. Trên tất cả, thực tại có tính khách quan: chúng ta lọc mọi sự kiện thông qua các cảm xúc và thành kiến của mình, nhìn thấy cái mà chúng ta muốn thấy. Tấm gương sai lệch của bạn phải tuân theo những mong muốn và kỳ vọng của mọi người, dẫn dụ họ và giấc ngủ. (Nếu quân Đồng minh muốn tấn công vào Pas de Calais, như Hitler mong đợi, và cố thuyết phục Hitler rằng cuộc tấn công sẽ hướng tới Normandy, điều đó sẽ gặp khó khăn hơn nhiều so với hành động dựa vào niềm tin hiện hữu của ông ta) tấm gương sai lệch của bạn phải kết hợp những thứ có thật nhìn thấy được. Nó phải có chút tầm thường vô nghĩa, giống như bản thân cuộc sống. Nó có thể có những yếu tố mâu thuẫn, như vụ đánh lừa Ngày D; thực tại thường là mâu thuẫn. Cuối cùng, giống như một bức tranh của Escher<sup>7</sup>, bạn phải hòa lẫn sự thật và ảo tưởng ở mức độ không thể phân biệt giữa chúng nữa, và tấm gương sai lệch của bạn sẽ được xem là thực tại.

*Chúng ta sẵn sàng tin vào điều mà chúng ta muốn, và điều mà bản thân chúng ta nghĩ, chúng ta tưởng rằng những người khác cũng nghĩ như thế.*

Julius Caesar (100 – 44 tr CN.)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Ở thời kỳ đầu của lịch sử thực hiện chiến tranh, các chỉ huy quân sự đã đối mặt với những tình thế khó xử sau: Sự thành công của bất kỳ một nỗ lực chiến tranh nào cũng tùy thuộc vào khả năng biết càng nhiều càng tốt về đối phương – những dự định, sức mạnh, yếu điểm của nó. Nhưng kẻ thù sẽ không bao giờ sẵn lòng để lộ những thông tin này. Ngoài ra, kẻ thù thường đến từ một nền văn hóa xa lạ, với những cách thức tư duy và hành động đặc thù của nó. Một viên tướng có thể không thật sự biết điều gì đang diễn ra trong tâm trí của viên tướng đối phương. Ở bên ngoài, kẻ thù thể hiện một điều gì đó về một bí mật không thể xâm nhập. Thế nhưng, thiếu một sự thấu hiểu nhất định về đối phương, một viên tướng sẽ phải hoạt động trong bóng tối.

Giải pháp duy nhất là thâm cứu kẻ thù từ những dấu hiệu bên ngoài để tìm ra cái đang diễn ra ở bên trong. Ví dụ, một chiến lược gia có thể đếm những bếp lò ở trại quân thù và những thay đổi về số lượng đó theo thời gian để biết quân số của kẻ thù và nó đang tăng lên do có chi viện tới hay đang giảm đi vì phân tán ra, hay có lẽ do binh lính đã đào ngũ bớt. Để biết kẻ thù đang hướng tới đâu, hay nó có sẵn sàng giao chiến không, ông ta phải tìm những dấu hiệu di chuyển và thay đổi đội hình của nó. Ông ta sẽ cố sử dụng những gián điệp và mật vụ để báo cáo các hoạt động của nó từ bên trong. Một viên

chỉ huy đã thu thập đủ các dấu hiệu này và giải mã chúng một cách đúng đắn có thể xếp tất cả lại thành một bức tranh rõ ràng hợp lý.

Người chỉ huy cũng biết rằng giống như ông đang theo dõi đối phương, đối phương đang làm điều tương tự với ông. Khi cân nhắc trò chơi qua lại tới lui trong việc đọc hiểu những dấu hiệu bên ngoài này, những chiến lược gia xuất chúng trong các nền văn hóa trên khắp thế giới đã có cùng một phát hiện: Vì sao không cố tình tạo ra những dấu hiệu mà kẻ thù đang nhìn vào? Tại sao không đánh lừa bằng những dấu hiệu bên ngoài? Nếu kẻ thù đếm số bếp lò của ta, như ta đếm của họ, tại sao đốt thêm nhiều đồng lửa, hay ít hơn, để tạo nên một ấn tượng sai về sức mạnh của ta? Nếu họ đang theo dõi từng cử động của quân đội ta, tại sao không tạo nên những đội hình dôi trá hay đưa ra một phần của nó như một thứ bã môi? Nếu kẻ thù cho mật vụ gián điệp len lỏi vào hàng ngũ của ta, tại sao không cung cấp cho chúng những thông tin sai lệch? Một kẻ thù nghĩ rằng nó biết quân số và các dự tính của ta, và không nhận thấy nó đã bị đánh lừa, sẽ hành động theo hiểu biết sai lầm đó và phạm phải mọi kiểu sai lầm. Nó sẽ điều binh sĩ tới đánh nhau với một kẻ thù không có mặt. Nó sẽ chiến đấu với một cái bóng.

Suy nghĩ theo cách đó, những chiến lược gia cổ đại đã sáng tạo ra nghệ thuật đánh lừa có tổ chức. Một nghệ thuật cuối cùng đã ngấm ra ngoài chiến tranh vào chính trị và xã hội ở mức độ rộng lớn hơn. Về bản chất, sự trá ngụy quân sự là việc ngụy tạo và xuyên tạc một cách tinh vi những dấu hiệu về đặc tính và mục đích của chúng ta để kiểm soát tầm nhìn thực tại của kẻ thù và khiến cho họ hành động theo những nhận thức sai lệch của mình. Nó là nghệ thuật điều khiển những dấu hiệu bên ngoài, và nó có thể tạo ra một ưu thế có tính cách quyết định cho bên nào sử dụng nó tốt hơn.

*Tác động thật sự của một chiến lược như thế là sự tiêu mòn các nguồn tiềm lực, sự tạo thành những tiên đoán tự hoàn thành lẫn tự sát, và sự tiêu hủy sự thật và niềm tin. Nó tối đa hóa sự rối rắm và hỗn loạn và hủy diệt khả năng phục hồi, khả năng điều chỉnh, các giá trị cốt lõi và khả năng phản ứng của tổ chức. Yếu tố then chốt đối với một chiến lược như thế theo Đại tá John Boyd, là ít trá ngụy (sự tạo ra một trật tự sai lầm) hơn và nhiều mơ hồ hơn (sự rối trí về bản thân thực tại). Bạn muốn kết hợp sự thật và hư cấu để tạo nên sự mơ hồ cho một đối thủ, vì sự kết hợp này tạo ra nhiều vấn đề hơn, đòi hỏi phải sắp xếp lâu hơn, và đưa vào nhiều câu hỏi hơn là chỉ đơn giản lờn vào những thông tin sai lệch. Như một ví dụ, ông ta nhắc lại câu chuyện về một nhóm quân Đức sau cuộc xâm lấn Normandy. Họ đã lấy cắp một số binh phục và xe jeep của Mỹ. Họ đi vòng vòng vùng ngoại ô Pháp, thay đổi hết mọi ký hiệu giao thông để làm quân Đồng minh rối trí khi đi qua khu vực này. Chẳng bao lâu, nhóm lính Đức phát hiện ra rằng những chỉ dẫn đã bị đảo ngược và chỉ*

*cần đơn giản làm ngược lại những gì các ký hiệu chỉ ra. Lẽ ra nếu nhóm lính Đức chỉ thay đổi một phần các ký hiệu, một phần ba đến một nửa, việc này sẽ tạo hiệu quả hơn rất nhiều và sẽ tạo ra thậm chí còn nhiều rắc rối hơn cho quân Mỹ. Việc tạo nên sự mơ hồ về tính chính xác của các ký hiệu và việc kéo dài thời gian cần có để phát hiện ra vấn đề sẽ hữu hiệu hơn nhiều so với việc thay đổi toàn bộ các ký hiệu theo một cách duy nhất.*

***Đầu óc chiến tranh, Grant T. Hammond, 2001***

Trong chiến tranh, nơi giá đặt cược rất cao, không có vấn đề đòi bại đạo đức trong việc sử dụng sự lừa dối. Nó đơn giản là một thứ vũ khí bổ sung để tạo nên ưu thế, giống như muông thú sử dụng sự nguy trang và những mưu mẹo khác để tồn tại. Khước từ thứ vũ khí này là một dạng của sự đơn phương hạ vũ khí, đem đến cho đối phương một cái nhìn rõ ràng vào trận địa – một lợi thế có thể chuyển thành chiến thắng. Và không có đạo đức hay sự tốt đẹp nào trong việc bại trận.

Chúng ta đương đầu với cùng một động lực trong các trận chiến hàng ngày trong đời sống. Chúng ta là những tạo vật mang tính xã hội, và niềm hạnh phúc, thậm chí sự sống còn của chúng ta, phụ thuộc vào năng lực thấu hiểu những gì người khác đang suy nghĩ và dự tính. Nhưng vì chúng ta không thể chui vào đầu óc họ, chúng ta buộc phải đọc các dấu hiệu trong những hành vi xử sự bên ngoài của họ. Chúng ta xem xét những hành động đã qua của họ như những chỉ báo về cái mà họ sẽ làm trong tương lai. Chúng ta kiểm tra lời nói, cách nhìn, cung bậc giọng nói, những hành động cụ thể của họ – những thứ dường như chất nặng nhiều ý nghĩa. Mọi thứ mà một cá nhân thực hiện trong một lĩnh vực xã hội là một dấu hiệu nào đấy. Đồng thời, ngược lại, chúng ta nhận thức rằng có cả ngàn đôi mắt đang theo dõi chúng ta, thăm dò chúng ta, và cố nhận ra những dự tính của chúng ta.

Đây là một trận đánh không bao giờ kết thúc về ngoại diện và nhận thức. Nếu những người khác có thể đọc được những gì chúng ta hướng tới, đoán trước chúng ta sắp làm gì, trong khi chúng ta không có một gợi ý nào về họ, họ có một lợi thế thường xuyên đối với chúng ta mà họ không thể không khai thác. Đó là lý do tại sao, trong lĩnh vực xã hội, chúng ta đã học ngay từ rất sớm cách sử dụng sự lừa dối – chúng ta nói với người khác cái mà họ muốn nghe, che dấu những ý nghĩ thật sự của chúng ta, bao bọc lấy sự thật, đánh lừa để tạo một ấn tượng tốt hơn. Phần nhiều những lừa dối đó là hoàn toàn vô thức.

Vì ngoại diện là điều chủ yếu và sự lừa dối là không tránh khỏi, cái bạn muốn là nâng cao trò chơi của bạn – khiến cho sự lừa dối của bạn ngày càng có ý thức và điều luyện hơn. Bạn cần sức mạnh để tiến hành các thủ đoạn của mình, để đẩy mọi người khỏi thế cân bằng bằng cách kiểm soát những

nhận thức họ có về bạn và về những dấu hiệu mà bạn đưa ra. Ở ý nghĩa này, có rất nhiều điều bạn có thể học từ nghệ thuật quân sự về sự đánh lừa. Nó dựa vào những quy luật muôn đời về tâm lý và có thể ứng dụng vô hạn độ vào những cuộc chiến của đời sống hàng ngày. Để làm chủ nghệ thuật này bạn phải nhìn nhận sự cần thiết của nó và tìm ra niềm vui sáng tạo trong việc ngụy tạo những vẻ ngoài – như thể bạn đang đạo diễn một cuốn phim. Sau đây là sáu dạng chủ yếu của thuật trá ngụy quân sự, mỗi dạng đều có ưu thế riêng của nó:

**Vẻ ngoài không thật.** Đây là hình thức lâu đời nhất của sự trá ngụy quân sự. Nó bắt nguồn từ việc làm cho kẻ thù tin rằng ta yếu hơn là trong thực tế. Chẳng hạn, một viên chỉ huy có thể giả vờ rút lui, giăng một cái bẫy cho kẻ thù lao vào, dụ nó đi vào một nơi phục kích. Đây là một chiến thuật ưa thích của Tôn Tử. Vẻ ngoài của sự yếu đuối thường che giấu khía cạnh tấn công của mọi người, giúp họ vận dụng chiến lược và sự khôn ngoan cho một cuộc tấn công mạnh bạo. Khi Napoleon thấy mình ít quân hơn và nằm ở một vị trí chiến lược dễ bị tổn thương trước trận Austerlitz, ông cố tình biểu lộ những dấu hiệu sợ hãi, do dự và e dè. Các lực lượng quân thù từ bỏ vị trí mạnh của họ để tấn công ông và lao vào bẫy rập. Đó là chiến thắng lớn nhất của ông.

Việc kiểm soát vẻ ngoài mà bạn thể hiện ra trước thế giới là kỹ năng quan trọng có tính cách quyết định nhất. Mọi người phản ứng phần lớn trực tiếp theo cái mà họ nhìn thấy, cái hiển hiện trước mắt họ. Nếu bạn có vẻ thông minh – nếu bạn có vẻ trá ngụy – sự cảnh giác của họ sẽ cao hơn và không thể đánh lừa họ. Thay vì thế, bạn cần thể hiện một vẻ ngoài ngược lại – tước bỏ hết mọi nghi ngờ. Ở đây, vẻ ngoài tốt nhất là sự yếu ớt, nó sẽ khiến cho đối phương cảm thấy vượt trội hơn hẳn bạn, thế nên hoặc họ phớt lờ không quan tâm tới bạn (bị phớt lờ nhiều khi rất có giá trị), hoặc bị cảm dỗ tới một hành động công kích vào thời điểm sai lầm. Khi đã quá muộn, thì họ đã phóng lao, họ có thể cay đắng phát hiện ra rằng bạn không yếu chút nào.

Trong những trận chiến của đời sống mỗi ngày, làm cho mọi người nghĩ rằng họ hay hơn bạn – thông minh hơn, khỏe mạnh hơn, có khả năng tranh chấp hơn – là một điều khôn ngoan. Nó tạo cho bạn một không gian để bạn xếp đặt các kế hoạch, để thao túng. Trong sự biến thể đa dạng của chiến lược này, vẻ ngoài đức hạnh, trung thực và đúng đắn thường là lớp vỏ hoàn hảo trong một thế giới chính trị. Những phẩm chất này không có vẻ yếu đuối nhưng phục vụ cùng một chức năng: chúng tước bỏ sự nghi ngờ của mọi người. Dù vậy, trong hoàn cảnh đó, điều quan trọng là đừng để bị bắt gặp đang làm điều gì lừa lọc. Việc hiện thân như một kẻ giả nhân giả nghĩa sẽ đẩy lùi bạn lại rất xa trong trò chơi trá ngụy. Nói chung, như các chiến lược gia Trung Hoa cổ đại đã tán thành, bạn nên đưa ra trước thế giới một gương mặt hứa hẹn trái với điều mà bạn thật sự đang mưu đồ. Nếu bạn đang chuẩn bị tấn công, hãy tỏ ra chưa hề chuẩn bị gì cho chiến trận hoặc quá an nhàn

thoải mái để mưu đồ chiến tranh. Hãy tỏ ra bình thản và thân thiện. Việc thực hiện điều này giúp bạn có được sự kiểm soát ngoại diện và mài sắc khả năng giữ đôi thủ trong bóng tối.

**Tấn công nghi binh.** Đây là một mưu mẹo khác có từ thời cổ đại, và có lẽ nó vẫn là mảnh khóc trá ngụy thông thường nhất trong giới quân sự. Nó khởi đầu như là một giải pháp cho một vấn đề: nếu kẻ thù biết bạn sắp tấn công điểm A, họ sẽ đặt tất cả các lực lượng phòng thủ ở đó và làm cho công việc của bạn trở nên khó khăn. Nhưng đôi gậy họ về việc này không dễ: ngay cả nếu trước trận đánh bạn có thể che giấu những dự tính và lừa cho họ không tập trung các lực lượng vào điểm A, ngay khoảnh khắc họ thật sự nhìn thấy quân đội của bạn tiến tới đó, họ sẽ vội vã tới để bảo vệ nó. Lời giải duy nhất là tiến quân tới điểm B hay, tốt hơn, điều một bộ phận lực lượng của bạn theo hướng đó trong khi vẫn giữ lực lượng dự bị cho đối tượng thật sự của bạn. Lúc này kẻ thù sẽ phải di chuyển một số hoặc tất cả lực lượng của nó để bảo vệ điểm B. Làm điều tương tự với điểm C và D và kẻ thù sẽ phải phân tán trên khắp bản đồ.

*Và Đức Chúa bảo Joshua: “Đừng sợ sệt hay mất tinh thần; hãy đem tất cả chiến binh theo ngươi, và đứng lên, đi tới Ai; xem này, ta đã trao vào tay ngươi vua của Ai, thần dân, thành phố và đất đai của y. Và ngươi sẽ làm với Ai và vua của nó giống như ngươi đã làm với Jericho và vua của nó; ngươi chỉ được lấy cho mình bổng lộc và gia súc như là những chiến lợi phẩm; hãy bố trí mai phục thành phố, ở phía sau nó.”... Thế là Joshua và tất cả các chiến binh đứng lên, để đi tới Ai; và Joshua chọn ra 30 ngàn người khỏe mạnh dũng cảm, và điều họ đi ngay trong đêm. Ông ra lệnh cho họ: “Hãy chú ý! Các ngươi sẽ nằm mai phục ở phía sau thành phố, đừng đi cách quá xa thành phố mà hãy chuẩn bị sẵn sàng; còn ta và những người đi với ta, sẽ đi tới thành phố. Và khi họ xông ra chống cự, như lúc trước, chúng ta sẽ bỏ chạy phía trước họ; và họ sẽ ra ngoài đuổi theo chúng ta, cho tới khi chúng ta kéo họ ra xa khỏi thành phố; vì họ sẽ bảo: “Chúng ta đang chạy trốn mình, như trước.” Cứ thế chúng ta sẽ chạy trốn họ, rồi các ngươi sẽ rời khỏi chỗ mai phục, và chiếm lấy thành phố, vì đức Chúa Trời sẽ trao nó vào tay các ngươi. Khi đã chiếm thành phố, các ngươi sẽ phóng hỏa, làm như đức Chúa đã phán truyền, nào, ta ra lệnh cho các ngươi...” ... Khi vua của Ai trông thấy điều này, ông ta và dân chúng trong thành phố vội vã đi xuống Arabah để giao chiến với Israel; nhưng ông ta không biết có mai phục ở sau thành phố. Joshua và người của ông vờ thua trận và chạy trốn theo hướng vào rừng. Thế là tất cả mọi người trong thành phố gọi nhau đuổi theo họ, và khi đuổi theo Joshua, họ đã ra xa khỏi thành phố. Không người đàn ông nào ở Ai hay Bethel không ra để đuổi theo người Israel;*

*họ để ngổ thành phố, và đuổi theo quân Israel... . Đám quân mai phục nhanh chóng xông ra khỏi nơi ẩn nấp và chạy vào thành phố, chiếm lấy nó, rồi vội vã phóng hỏa. Thế là khi những người Ai nhìn lại, họ chứng kiến khói từ thành phố tỏa lên trời và họ không còn sức lực để chạy nữa, vì những người đã bỏ chạy vào rừng đã quay lại thành người rượt đuổi. Khi Joshua và tất cả những người Israel thấy rằng toán mai phục đã chiếm thành phố và khói đã bốc lên, họ quay lại và đánh thắng những người Ai.*

**Joshua 8:1-9, 14 – 23**

Yếu tố then chốt cho chiến thuật này là thay vì dựa vào lời nói hay tin đồn hay thông tin bị sắp đặt, quân đội thật sự di chuyển. Nó tạo ra một hành động cụ thể. Các lực lượng quân thù không thể đoán được đây có phải là một mẹo lừa hay không: nếu họ đoán sai, các hậu quả sẽ thê thảm. Họ phải di chuyển để bảo vệ điểm B, bất kể như thế nào. Ở bất kỳ trường hợp nào, hầu như không thể nghi ngờ tính thực tế của một cuộc chuyển quân thật sự, với mọi thời gian và năng lượng liên quan. Vì thế cuộc tấn công giả này khiến kẻ thù phân tán và không biết các dự tính của bạn – giấc mơ tồi hậu của bất kỳ vị tướng nào.

Tấn công giả cũng là một chiến lược cơ bản trong đời sống hàng ngày, nơi bạn phải dành sức lực để che giấu các dự tính của mình. Để ngăn không cho mọi người bảo vệ những điểm mà bạn muốn tấn công, bạn phải làm theo kiểu mẫu quân sự và có những điệu bộ thật sự hướng tới một mục tiêu mà bạn không chú ý. Bạn phải làm ra vẻ đầu tư thời gian và công sức để tấn công vào điểm đó, trái với việc chỉ đơn giản cố đưa ra dấu hiệu về dự tính đó bằng lời nói. Những hành động chuyên chở sức nặng và có vẻ thật đến mức mọi người tự nhiên sẽ cho rằng đó là mục tiêu thật sự của bạn. Sự chú ý của họ bị xao lãng khỏi đối tượng thật sự của bạn; những tuyến phòng thủ của họ phân tán và yếu đi.

**Ngụy trang.** Khả năng hòa nhập vào môi trường là một trong những hình thức trá ngụy quân sự đáng sợ nhất. Ở thời hiện đại, các quân đội châu Á đã chứng minh sự tinh thông trong nghệ thuật này: trong các trận đánh Guadalcanal và Iwo Jima trong Thế chiến II, binh lính Mỹ đã phải sững sốt với khả năng hòa nhập vào các địa hình khác nhau ở chiến trường Thái Bình Dương của các kẻ thù người Nhật. Bằng cách cài cỏ, lá, cành cây và tán lá lên đồng phục và nón, quân Nhật có thể hòa vào rừng rậm – nhưng là một khu rừng có thể tiến lên, không bị phát hiện cho đến khi quá trễ. Quân Mỹ cũng không thể phát hiện ra các khẩu pháo Nhật, vì chúng được giấu trong những khe đá tự nhiên hay dưới những lớp vỏ ngụy trang có thể tháo gỡ ra. Quân bắc Việt Nam cũng xuất sắc tương tự ở thuật ngụy trang, nâng cao thêm các kỹ năng của họ nhờ sử dụng các địa đạo và phòng ngầm dưới mặt

đất cho phép binh lính hầu như có thể xuất hiện từ bất kỳ nơi nào. Trong một hình thức nguy trang khác, họ có thể hòa nhập lẫn lộn vào thường dân. Việc ngăn không cho kẻ thù nhìn thấy bạn cho tới khi quá muộn là một phương thức có tính tàn phá để kiểm soát nhận thức của họ.

Chiến lược nguy trang có thể được áp dụng vào cuộc sống thường ngày theo hai cách. Thứ nhất, luôn luôn tốt nếu có thể hòa nhập vào bối cảnh xã hội, để tránh kêu gọi sự chú ý tới bản thân trừ phi bạn muốn làm điều đó. Khi bạn nói và hành động giống như mọi người, bắt chước theo các hệ thống niềm tin của họ, khi bạn hòa vào đám đông, bạn làm cho mọi người không thể đọc được bất kỳ điều gì cụ thể trong hành vi của bạn. (Ở đây, ngoại diện là tất cả – nếu bạn ăn mặc và nói năng như một doanh nhân, bạn phải là một doanh nhân). Điều đó cho bạn một khoảng trống lớn để di chuyển và mưu đồ mà không bị chú ý. Giống như một con cào cào trên một chiếc lá, bạn không thể bị phát hiện ra trong bối cảnh đó – một sự phòng thủ xuất sắc vào những khi suy yếu. Thứ hai, nếu bạn đang chuẩn bị một loại tấn công nào đó và bắt đầu bằng cách hòa vào môi trường, không biểu lộ một dấu hiệu hành động nào, cuộc tấn công của bạn sẽ có vẻ như xuất hiện không biết từ đâu, nhân đôi sức mạnh của nó.

**Mô hình thôi miên.** Theo Machiavelli, loài người tự nhiên có xu hướng tư duy trong phạm vi khuôn mẫu. Họ thích thấy các sự kiện tuân theo các kỳ vọng của họ bằng cách gắn với một khuôn mẫu hay sơ đồ nào đó; bởi các sơ đồ, bất kể nội dung thật sự của chúng là gì, chúng vẫn cho chúng ta thấy rằng sự hỗn loạn của đời sống là có thể tiên đoán được. Tập quán tinh thần này cung cấp cơ sở rất tốt cho sự trá ngụy, sử dụng một chiến lược mà Machiavelli gọi là “sự thích nghi thỏ nhường” – chủ động tạo ra một khuôn mẫu nào đó để khiến cho kẻ thù tin rằng hành động kế tiếp của bạn sẽ hình thành theo sự thật. Khi đã dẫn dụ họ vào sự tự mãn, lúc này bạn có chỗ trống để hành động chống lại sự kỳ vọng của họ, phá vỡ khuôn mẫu và gây kinh ngạc cho họ.

Trong chiến tranh 6 ngày năm 1967, người Israel đã đưa kẻ thù của họ vào một thất bại kinh khủng và chớp nhoáng. Khi thực hiện điều này, họ đã xác nhận cho mọi niềm tin quân sự tồn tại sẵn: người Ả Rập vô kỷ luật, vũ khí của họ lạc hậu, và các chiến lược của họ cũ rích. Sáu năm sau Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat đã khai thác những thành kiến này trong việc tỏ ra rằng quân đội của ông bị xáo trộn và vẫn còn nhục nhã vì thất bại năm 1967, và rằng ông đang cãi cọ với những nhà bảo trợ Xô viết của mình. Khi Ai Cập và Syria tấn công Israel ở Yom Kippur năm 1973, người Israel hoàn toàn bất ngờ. Sadat đã lừa họ buông lơ cảnh giác. Chiến thuật này có thể mở rộng vô hạn. Khi mọi người cảm thấy bạn đã lừa dối họ, họ sẽ chờ đợi bạn tiếp tục đánh lừa họ lần nữa, nhưng họ thường nghĩ rằng bạn sẽ thử một cách gì khác trong lần tới. Không có ai, họ sẽ tự nhủ, lại ngu ngốc tới mức lặp lại chính

xác cùng một mảnh khoe với cùng một người. Tất nhiên, đó chính là lúc nên lặp lại nó, theo nguyên tắc luôn làm ngược với những kỳ vọng của kẻ thù. Hãy ghi nhớ ví dụ trong câu chuyện “Lá thư mật cấp” của Edgar Allan Poe: hãy giấu một vật gì đó ở một nơi dễ thấy nhất, bởi đó chính là nơi không ai thèm ngó đến.

**Thông tin sắp đặt.** Mọi người thường có khuynh hướng tin tưởng vào một điều mà họ thấy tận mắt hơn là điều mà họ nghe nói lại, tin vào điều mà họ phát hiện ra hơn là điều bị đưa đẩy tới trước mặt họ. Nếu bạn sắp đặt một thông tin sai sự thật mà bạn mong muốn tới tay họ – các bên thứ ba, ở khu vực trung lập – khi họ vớ được các gợi ý, họ có ấn tượng rằng họ là người khám phá ra sự thật. Bạn càng làm cho họ đào sâu vào thông tin đó, họ càng tự lừa dối bản thân nhiều hơn.

Trong Thế chiến II, ngoài thế cân bằng đáng hổ thẹn ở Mặt trận phía tây, quân Đức và Anh đánh nhau một trận ít tiếng tăm hơn để kiểm soát Đông Phi, nơi mà cả hai đều có những thuộc địa. Người phụ trách tình báo Anh ở khu vực đó là Đại tá Richard Meinhertzhagen, và kẻ thù chính ở phía Đức của ông là một người Ả Rập có học thức. Công việc chính của Meinhertzhagen bao gồm việc cung cấp cho quân Đức những thông tin sai sự thật, và ông đã cố gắng để đánh lừa tay người Ả Rập này, nhưng có vẻ như chẳng đạt hiệu quả gì – cả hai đều ngang tài ngang sức trong cuộc chơi. Cuối cùng, Meinhertzhagen gửi cho đối thủ của ông một lá thư. Ông cảm ơn người Ả Rập vì các nhiệm vụ với tư cách một gián điệp nhị trùng của ông ta và vì những thông tin quý báu mà người này đã cung cấp cho quân Anh. Ông gửi kèm theo một số tiền lớn và giao phó nhiệm vụ chuyển lá thư cho viên mật vụ bất tài nhất của ông ta. Chắc như ăn bắp, quân Đức bắt được tay mật vụ này trên đường và tìm ra lá thư. Tay mật vụ, bị tra tấn, bảo đảm với họ rằng nhiệm vụ của anh ta là xác thật – vì anh ta tin là thế; Meinhertzhagen đã giữ anh ta bên ngoài chiếc thòng lọng. Viên mật vụ không hành động, vì thế anh ta đáng tin tưởng hơn. Quân Đức đã âm thầm bắn chết người Ả Rập.

*Agamemnon đã cử Odysseus viễn chinh tới Thrace cướp phá, và khi chàng quay về, tay trắng, Palamedes con trai của Nauplius mắng nhiếc chàng vì sự lười biếng và hèn nhát. “Không phải là lỗi của ta,” Odysseus đáp, “nếu như không tìm thấy ngũ cốc. Nếu Agamemnon cử người đi thay ta, người cũng sẽ không thành công hơn đâu.” “Bị thách thức như vậy, Palamedes giống buồm đi ngay và quay về với một chiếc thuyền đầy ắp ngũ cốc... Sau nhiều ngày suy tư dần vất, cuối cùng Odysseus nảy ra một kế hoạch để báo thù Palamedes; vì danh dự của chàng đã bị tổn thương. Chàng chuyển lời tới Agamemnon: “Thần linh đã báo mộng cho thần rằng sự phản bội đang trở dậy: doanh trại phải được dời đi trong vòng một ngày một đêm.” Khi Agamemnon ban những*



*lệnh khẩn cấp để thực hiện điều này, Odysseus bí mật chôn một túi vàng vào nơi mà túp lều của Palamedes vừa mới được tháo dỡ. Rồi chàng sai một tù nhân Phrygian viết một lá thư, như thể là của vua Priam gửi cho Palamendes, như sau: “Số vàng mà ta đã gửi là cái giá mà người đã yêu cầu để phản bội doanh trại Hy Lạp.” Khi đã ra lệnh cho tên tù nhân mang lá thư tới cho Palamendes, Odysseus cho người giết hẳn ta ngay bên ngoài trại, trước khi hắn giao nó. Ngày hôm sau, khi quân đội quay lại vị trí cũ, có người phát hiện ra thi thể tên tù nhân và mang lá thư tới cho Agamemnon. Palamedes bị đưa ra xét xử, và khi hắn kịch liệt từ chối việc nhận vàng từ Priam hay người nào khác, Odysseus gợi ý rằng nên tìm kiếm tại lều của hắn. Số vàng được phát hiện, và toàn quân đội ném đá vào Palamendes cho tới chết vì tội phản bội.*

***Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 2, Robert Graves, 1955***

Bất kể bạn là người nói dối giỏi đến mức nào, khi lừa dối, bạn khó mà hoàn toàn giữ được vẻ tự nhiên. Xu hướng của bạn là cố hết sức tỏ ra tự nhiên và chân thành đến mức nó bại lộ và có thể nhận ra. Đó là lý do vì sao tốt hơn nên truyền tải những dối trá của bạn thông qua những người mà bạn giấu kín sự thật – những người mà bản thân họ tin vào những điều dối trá. Khi làm việc với những gián điệp nhị trùng loại này, luôn là khôn ngoan để khởi đầu cung cấp cho họ một số thông tin có thật – điều này sẽ thiết lập uy tín của cơ quan tình báo mà họ phục vụ. Sau đó, họ sẽ là những đường dẫn hoàn hảo cho những dối trá của bạn.

**Bóng lờng trong bóng.** Các mưu chước trá ngụy giống như những cái bóng trên tường. Kẻ thù lại phản ứng lại với chúng như thể chúng là có thật, đó là một sai lầm. Tuy nhiên, trong một thế giới cạnh tranh, phức tạp, cả hai phía đều biết trò chơi, và kẻ thù đầy cảnh giác sẽ không chộp vào cái bóng mà bạn ném ra. Vì thế, bạn phải nắm vững nghệ thuật trá ngụy ở một cấp độ cao hơn, để tung những cái bóng lờng trong những cái bóng, khiến kẻ thù của bạn không thể phân biệt giữa sự thật và hư cấu. Bạn biến mọi thứ thành mơ hồ và không cụ thể, tung thật nhiều hỏa mù đến mức bạn bị ngờ là dối trá, điều đó cũng không còn quan trọng – sự thật không thể được lần ra từ dối trá, và mọi ngờ vực tới với họ là một cực hình. Đồng thời, khi họ cố tìm xem bạn đang hướng tới điều gì, họ đã lãng phí thời gian và các tiềm lực.

Trong những trận chiến sa mạc của Thế chiến II ở Bắc Phi, trung úy Anh Dudley Clarke điều hành một chiến dịch để lừa bịp quân Đức. Một trong những chiến thuật của anh là sử dụng những thứ dàn cảnh – những chiếc xe tăng và pháo binh giả – để khiến cho quân Đức không thể biết được qui mô và địa điểm của quân Anh. Từ những chiếc máy bay trinh sát tầm cao, những vũ khí giả hiệu được chụp giống hệt như thứ thật. Một món dàn cảnh đặc biệt có hiệu quả là loại máy bay giả làm bằng gỗ; Clarke đặt trên các sân bay

giả đây rầy những hàng máy bay này. Có lần một sĩ quan đã bảo anh rằng tình báo vừa phát hiện ra rằng quân Đức đã tìm ra cách phân biệt những máy bay giả với máy bay thật: họ chỉ cần tìm kiếm những thanh gỗ chống giữ cánh cửa của những máy bay giả (những bức ảnh phóng to có thể tiết lộ điều này). Giờ nên dừng việc sử dụng những mô hình giả hiệu, viên sĩ quan đó nói. Nhưng Clarke, một trong những bậc thầy của nghệ thuật trá ngụy hiện đại, có một ý tưởng hay hơn: anh quyết định đặt những cột chống dưới cánh của những máy bay thật cũng như rơm. Ở trò lừa đầu tiên, quân Đức bối rối, nhưng rốt cuộc cũng khám phá ra sự thật. Tuy nhiên, lúc này Clarke đưa trò chơi lên một cấp độ mới: nói chung là kẻ thù không thể phân biệt giữa đồ thật và đồ giả, và điều này thậm chí còn gây rối trí hơn.

Nếu bạn đang cố đánh lừa kẻ thù, thông thường tốt hơn là dựng lên một cái gì đó mơ hồ và khó nhận diện, ngược hẳn với một sự dối trá hoàn toàn – sự trá ngụy này có thể bị phát hiện và kẻ thù có thể biến phát hiện đó thành lợi thế của họ, nhất là khi bạn nghĩ rằng họ vẫn còn bị lừa và hành động theo niềm tin đó. Bạn là một kẻ dối trá bị ngờ vực. Tuy vậy, bằng cách tạo ra một cái gì đó chỉ cần có tính cách mơ hồ, sẽ không có sự dối trá để phát hiện. Đơn giản là họ bị lạc lối trong một đám sương mù không xác định, nơi sự thật và dối trá, tốt và xấu, tất cả trộn lẫn vào nhau thành một, và việc xác định phương hướng là chuyện bất khả thi.

**Tư liệu:** Một người giỏi đối kháng với quân thù đánh lừa nó với những chuyển động bí hiểm, làm cho nó rối trí với những tin tức sai lệch, làm cho nó vô lo bằng cách che giấu sức mạnh của mình... làm điếc tai nó bằng cách gây hỗn độn giữa các mệnh lệnh và dấu hiệu, làm mù mắt nó bằng cách biến đổi cờ xí và dấu hiệu... phá hỏng kế hoạch chiến đấu của nó bằng cách cung cấp các sự kiện bị xuyên tạc.

Tou Bi Fu Tan, Những đánh giá không chuyên về chiến tranh của một học giả, (Thế kỷ 16)

**Hình ảnh:** Sương mù. Nó khiến chúng ta không thể biết rõ hình dáng và màu sắc của các đối tượng. Hãy học cách tạo ra nó và bạn sẽ thoát khỏi cái nhìn soi mói của kẻ thù; bạn có chỗ trống để tung hoành. Bạn biết mình đang hướng tới đâu, trong khi kẻ thù bị lạc lối, ngày càng dần sâu vào màn sương dày đặc.

Ngoại diện và dự định chắc chắn sẽ làm cho mọi người mắc bẫy khi sử dụng một cách tài tình khéo léo, ngay cả khi mọi người nhận thức rằng có một dự tính ẩn tàng ở phía sau ngoại diện công khai. Khi bạn gài bẫy và các đối thủ mắc bẫy, khi đó bạn đã thắng bằng cách dẫn dắt họ theo mưu mẹo của bạn. Còn đối với những người không sục bẫy, khi bạn thấy

*họ không rơi vào một cái bẫy công khai, bạn gài một cái bẫy khác. Khi đó, ngay cả đối thủ đã không sa vào cái bẫy đầu tiên, rốt cuộc cũng sẽ thật sự sa bẫy.*

***Quyển sách gia đình về binh pháp, Yagyu Munenori, 1571 – 1646***

## **HOÁN VỊ**

Bị phát hiện trong một đòn trá ngụy là một điều nguy hiểm. Nếu bạn không biết rằng lớp vỏ bọc của mình đã bị bóc ra, và đột nhiên lúc này kẻ thù của bạn có nhiều thông tin hơn bạn, bạn sẽ trở thành công cụ của họ. Mặt khác, nếu việc phát hiện ra sự lừa dối của bạn có tính cách công khai, thanh danh của bạn bị sút mẻ hay tệ hơn: những biện pháp trừng phạt đối với tội làm gián điệp rất nghiêm khắc. Bạn phải sử dụng sự dối trá với độ cảnh giác tối cao, sử dụng càng ít người càng tốt, để tránh những rò rỉ chắc chắn sẽ có. Bạn nên luôn chừa cho mình một lối thoát, một câu chuyện che đậy để tự vệ nếu bị phát hiện. Hãy cẩn thận, đừng đam mê quyền lực mà sự trá ngụy đưa tới; việc sử dụng nó phải luôn dựa vào chiến lược tổng thể của bạn và nằm dưới sự kiểm soát. Nếu bạn trở nên nổi tiếng là người dối trá, hãy cố thẳng thắn và chân thực để thay đổi. Điều đó sẽ làm mọi người bối rối – vì họ không biết làm cách nào để đọc hiểu bạn, sự trung thực của bạn sẽ trở thành một hình thức cao hơn của sự trá ngụy.

## 24. CHỌN TUYẾN ĐƯỜNG ÍT KỶ VỌNG NHẤT

### CHIẾN LƯỢC BÌNH THƯỜNG–DỊ THƯỜNG

*Mọi người mong đợi hành vi của bạn đi theo những khuôn mẫu và quy ước đã biết. Công việc của bạn với tư cách một chiến lược gia là làm cho họ thất vọng. Khiến cho họ bất ngờ cùng với sự hỗn loạn và không thể dự báo trước – điều mà họ cố gắng một cách tuyệt vọng để tránh xa – sẽ đột nhập vào thế giới của họ. Trong sự xáo trộn tinh thần liên tiếp, những tuyến phòng thủ của họ sẽ hạ thấp xuống và họ dễ bị tổn thương. Trước tiên, hãy làm một điều gì đó bình thường và theo quy ước để cố định sự hình dung của họ về bạn, rồi tấn công họ với sự dị thường. Nỗi kinh khủng sẽ lớn hơn nếu bị bất ngờ. Đừng bao giờ trông cậy vào một chiến lược phi chính thống đã có hiệu quả trước đó – ở lượt thứ hai nó đã mang tính quy ước rồi. Đôi khi sự bình thường lại khác thường, bởi vì nó bất ngờ.*

### THỰC HIỆN CHIẾN TRANH PHI TRUYỀN THỐNG

Hàng ngàn năm trước, những nhà chỉ huy quân sự – nhận thức về những cái giá đắt cược cao kinh khủng liên quan tới chiến tranh – đã tìm kiếm khắp trên dưới một điều gì đó có thể đưa đến cho quân đội của họ một ưu thế trên chiến địa. Một số vị tướng rất thông minh đã nghĩ ra những cách bày binh bố trận mới mẻ hay cải tiến cách sử dụng bộ binh và kỵ binh: sự mới mẻ tân kỳ của chiến thuật ngăn không cho quân thù lường trước được về nó. Đây bất ngờ, nó tạo nên sự bối rối ở kẻ thù. Một quân đội chiếm được ưu thế hay sự bất ngờ theo cách này thường có thể tự bẫy nó tới thắng lợi trên chiến địa và có lẽ cả một chuỗi chiến thắng nữa.

Tuy nhiên, kẻ thù sẽ cố công tìm ra cách chống đỡ chiến lược mới này, bất kể nó là gì, và thường là tìm ra nó khá nhanh. Thế nên cái đã từng đưa đến thành công rực rỡ và là cốt lõi của sự cải cách chẳng bao lâu sau không còn hữu hiệu nữa và thật sự trở nên mang tính quy ước. Hơn nữa, trong tiến trình tìm ra cách chống đỡ một chiến lược mới, bản thân kẻ thù thường cũng buộc phải cải tiến; lúc này tới lượt họ đưa ra một cái gì đó đầy bất ngờ và hiệu quả kinh khủng. Và chu kỳ cứ thế mà tiếp diễn. Chiến tranh luôn luôn có tính cách liên tục; không có gì phi truyền thống lâu dài được. Hoặc nó cải tiến, hoặc nó chết.

Ở thế kỷ 18, không có gì đáng kinh ngạc hơn những chiến thuật của Frederick Đại đế nước Phổ. Để vượt qua những thành công của Frederick, các lý thuyết gia quân sự Pháp đã phát minh ra những ý tưởng mới mang tính cấp tiến mà cuối cùng đã được kiểm nghiệm trên chiến địa bởi

Napoleon. Năm 1806, Napoleon nghiền nát quân Phổ – lúc đó vẫn còn sử dụng các chiến thuật một thời phi truyền thống nhưng giờ đây đã trở nên xưa cũ của Frederick Đại đế trong trận Jena – Auerstadt. Quân Phổ nhục nhã vì thất bại của họ; giờ đây đã tới phiên họ phải cải tiến. Họ nghiên cứu sâu những thành công của Napoleon, điều chỉnh các chiến lược hay nhất của ông, và đưa chúng đi xa hơn, tạo ra những mầm mống cho công thức của Ban Tham mưu Đức. Quân đội Phổ mới này đã đóng một vai trò to lớn trong việc đánh bại Napoleon ở Waterloo và tiếp tục thống trị vũ đài quân sự trong nhiều thập kỷ.

Trong thời hiện đại, sự thách thức thường xuyên đề đứng trên kẻ thù bằng một điều mới mẻ và phi truyền thống đã chuyển biến thành sự thực hiện chiến tranh bản thủ. Nói lỏng các quy ước về danh dự và đạo đức mà trong quá khứ đã giới hạn những gì một vị tướng có thể thực hiện (ít ra ở một mức độ nhất định), các quân đội hiện đại đã dần dà bám riết vào ý tưởng rằng mọi thứ đều có thể. Các chiến thuật du kích và khủng bố đã được biết tới từ thời cổ đại; giờ đây chúng đã trở thành không chỉ phổ cập mà còn giàu tính chiến lược hơn và đã được cải tiến nhiều. Tuyên truyền, thông tin đánh lạc hướng, chiến tranh tâm lý, trá ngụy, và các phương tiện chính trị để tiến hành chiến tranh, tất cả đã trở nên những thành tố chủ động trong bất kỳ chiến lược phi truyền thống nào. Một phản chiến lược thông thường phát triển để giải quyết cái mới nhất trong chiến tranh bản thủ, nhưng nó thường bao gồm việc rơi xuống cấp độ của kẻ thù, lầy lưa để dập tắt lửa. Kẻ thù bản thủ điều chỉnh bằng cách chìm xuống một cấp độ còn bản thủ hơn, tạo nên một vòng xoắn ốc đi xuống dốc.

Động lực này đặc biệt căng thẳng nặng nề trong thực hiện chiến tranh nhưng nó còn thâm thấu vào mọi phương diện hoạt động của con người. Nếu bạn hoạt động ở lĩnh vực chính trị và kinh doanh, và các địch thủ hay đối thủ cạnh tranh của bạn đưa ra một chiến lược mới mẻ, bạn phải điều chỉnh nó cho các mục đích của mình hoặc, tốt hơn, vượt lên trên nó. Những chiến thuật từng một thời mới mẻ trở nên xưa cũ và cuối cùng là vô giá trị. Thế giới chúng ta có tính cách cạnh tranh dữ dội đến mức một phía luôn luôn kết thúc với việc viện tới một cái gì đó bản thủ, một cái gì đó nằm ngoài các quy ước về hành vi có thể chấp nhận được trước đây. Nếu không đếm xỉa đến vòng xoắn ốc vượt ra khỏi đạo đức và lòng kiêu hãnh này, bạn đã tự đặt mình vào một thế bất lợi nặng nề, bạn buộc phải phản ứng – trong mọi khả năng – bằng cách chính mình cũng chiếu đấu một cách khá bản thủ.

*Mọi thứ mà kẻ thù ít chờ đợi nhất sẽ thành công nhất. Nếu anh ta dựa vào sự an toàn của một dãy núi mà anh ta tin rằng không thể nào vượt nổi, và bạn đi qua dãy núi đó theo những con đường mà anh ta không biết, anh ta rối trí không biết bắt đầu ra sao, và nếu bạn đánh ép, anh ta*

*sẽ không có thời gian hồi phục từ sự kinh hoàng. Theo cách đó, nếu anh ta tự bố trí ở sau một con sông để ngăn chặn sự vượt qua và bạn tìm ra một bến sông nào đó ở phía trên hay phía dưới để vượt sông mà anh ta không biết, sự bất ngờ này sẽ làm anh ta bối rối và loạn trí. .*

***Frederick Đại đế, 1712-86***

Vòng xoắn ốc này ngự trị không chỉ trong phạm vi chính trị hay kinh doanh mà cả trong văn hóa, với sự tìm kiếm không ngừng sự gây sốc và mới mẻ để gây chú ý và có được sự hoan nghênh nhất thời. Mọi thứ đều trôi chảy. Tốc độ của tiến trình này đã lớn lên theo hàm số mũ với thời gian; cái mà cách đây vài năm là phi truyền thống thì giờ đây có vẻ như đã sáo mòn không chịu nổi và là đỉnh cao của sự giáo điều.

Cái mà chúng ta xem là phi truyền thống đã thay đổi theo thời gian, nhưng các quy luật khiến cho chúng hữu hiệu, dựa vào tâm lý cơ bản, thì có giá trị vĩnh hằng. Và những quy luật bất biến này đã hé lộ trong lịch sử thực hiện chiến tranh. Khoảng 2500 năm trước đây, chiến lược gia vĩ đại Tôn Tử đã diễn đạt bản chất của chúng trong khảo luận của ông về các phương tiện thông thường và đặc biệt; phân tích của ông vẫn phù hợp với lĩnh vực chính trị và văn hóa cũng như thực hiện chiến tranh hiện đại, dù là sạch sẽ hay bẩn thỉu. Và khi bạn đã thấu hiểu bản chất của chiến tranh phi truyền thống, bạn sẽ có khả năng vận dụng nó vào cuộc sống đời thường.

Thực hiện chiến tranh phi truyền thống có bốn nguyên tắc chính, như đã lược lặt từ các nhà thực hành lớn của nghệ thuật này:

**Hoạt động ngoài tầm kinh nghiệm của kẻ thù.** Những nguyên tắc chiến tranh đều dựa vào tiền lệ: một dạng các chiến lược và phản chiến lược kinh điển đã phát triển qua nhiều thế kỷ, và bởi vì chiến tranh có tính hỗn độn một cách nguy hiểm, các chiến lược gia dựa vào những nguyên tắc này do thiếu thốn các yếu tố khác. Họ sàng lọc những gì đang xảy ra lúc này qua những gì đã xảy ra trong quá khứ. Tuy vậy, những quân đội đã từng làm thế giới rung chuyển đã luôn tìm ra cách để hoạt động vượt khỏi chuẩn mực kinh điển, và do đó vượt khỏi tầm kinh nghiệm của kẻ thù. Khả năng này khiến cho kẻ thù trở nên rối loạn và hỗn độn. Họ không thể định hướng tới cái mới và sụp đổ trong tiến trình này.

*Hãy tác động vào một sai lầm, không phải để vượt qua nó tìm một điều chân xác mà để biến nó thành điều chân xác sau khi kẻ thù đã tin chắc vào tính chất sai lầm của nó.*

***Những mưu lược chiến tranh: 36 chước của Trung Hoa cổ đại, Sun Haichen dịch, 1991***

Với tư cách một chiến lược gia, công việc của bạn là biết rõ kẻ thù, rồi sử

dụng sự hiểu biết đó để dựng nên một chiến lược vượt khỏi tầm kinh nghiệm của họ. Cái mà họ đã đọc hay nghe thấy về các vấn đề ít hơn là kinh nghiệm cá nhân của họ – cái chế ngự đời sống cảm tính và quyết định những phản ứng của họ. Năm 1940, khi Đức xâm lăng Pháp, quân Pháp chỉ có một kiến thức gián tiếp về phong cách tấn công chớp nhoáng của họ từ cuộc tấn công Ba Lan vào năm trước mà chưa bao giờ tự thân trải nghiệm nó và Pháp đã bị áp đảo. Dù vậy, khi một chiến lược đã được sử dụng và không còn nằm ngoài kinh nghiệm của kẻ thù, nó sẽ không có được hiệu quả trước kia nếu lặp lại.

**Mở ra cái dị thường từ cái bình thường.** Đối với Tôn Tử và người Trung Quốc cổ đại, làm một việc dị thường đạt rất ít hiệu quả nếu không có một nền tảng bình thường. Bạn phải hòa hợp hai thứ lại – cố định các kỳ vọng của kẻ thù vào một mảnh khóe thông thường, nhỏ nhất, một khuôn mẫu tiện lợi mà khi đó họ mong chờ bạn làm theo. Khi họ đã bị mê hoặc tới mức, bạn sẽ tấn công với sự khác thường, một sự biểu diễn sức mạnh tuyệt vời từ một góc độ hoàn toàn mới lạ. Bị đóng khung bởi cái có thể dự báo, đòn tấn công sẽ nhân đôi tác động.

Dù vậy, thủ đoạn phi truyền thống làm kẻ thù rối trí, dần dà cũng trở thành truyền thống ở lượt thứ hai hay thứ ba. Vì thế một vị tướng đa mưu túc trí sẽ quay lại chiến lược thông thường mà ông ta đã sử dụng trước kia để cố định sự chú ý của kẻ thù và sử dụng nó cho cuộc tấn công chính của mình, bởi đó chính là điều cuối cùng mà họ có thể mong đợi.

Thế nên, sự bình thường hay dị thường chỉ có hiệu quả khi chúng loại trừ nhau trong một cung cách xoắn ốc thường xuyên. Điều này có thể áp dụng vào văn hóa cũng như chiến tranh: để tạo sự chú ý tới một sản phẩm văn hóa nào đó, bạn phải tạo ra một cái gì đó mới, nhưng một cái gì đó không dính líu chút gì tới cuộc sống bình thường thật ra không có tính phi truyền thống, mà chỉ đơn giản là kỳ lạ. Cái thật sự gây sốc và dị thường xuất hiện từ cái bình thường. Sự quán bện vào nhau của cái bình thường và cái dị thường chính là định nghĩa của chủ nghĩa siêu thực.

**Hành động điên rồ như một con cáo.** Bất kể đến ngoại diện, có nhiều hỗn loạn và phi lý lẫn lút bên dưới bề mặt của xã hội và các cá thể. Đó là lý do vì sao chúng ta cố sức duy trì trật tự và vì sao những người hành động một cách phi lý có thể đáng sợ: họ đang chứng tỏ rằng họ đã đánh mất những bức tường mà chúng ta dựng lên để ngăn chặn sự phi lý. Chúng ta không thể dự đoán điều họ sẽ làm kế tiếp, và có xu hướng tránh xa khỏi họ – không đáng để nhào vào những nguồn hỗn loạn như thế. Mặt khác, những người này có thể cũng gợi nên một dạng kính nể và tôn trọng, vì theo một cách bí ẩn nào đó, tất cả chúng ta đều ao ước lao vào những cái biến phi lý đang nổi sóng bên trong chúng ta. Vào thời cổ đại, những người mất trí được xem là những kẻ bị ám ảnh một cách phi phạm; một dư âm của thái độ đó vẫn còn sót lại.

Tất cả những viên tướng vĩ đại nhất đều có một chút điên khùng siêu phàm về chiến lược.

Điều bí mật là phải giữ tính cách này trong vòng kiểm soát. Đôi khi bạn cho phép bản thân hành động theo cách thức phi lý một cách cố tình, nhưng càng ít thì càng tốt – nếu làm điều này quá nhiều bạn sẽ bị khóa chặt. Ở bất kỳ trường hợp nào, bạn sẽ làm mọi người hoảng sợ hơn bằng cách thỉnh thoảng bộc lộ một chút khùng điên, chỉ vừa đủ để làm mọi người mất cân bằng và tự hỏi cái gì sẽ xảy ra kế tiếp. Như một sự thay đổi, hãy hành động hơi tùy tiện, như thể điều bạn đã làm là một cú gieo súc sặc. Sự tùy tiện hoàn toàn làm mọi người rối trí. Hãy nghĩ về hành vi này như một dạng liệu pháp – một cơ hội để thỉnh thoảng buông xuôi theo sự phi lý, như là một cách thư giãn, thoát khỏi nhu cầu luôn tỏ ra bình thường đầy tính áp đặt.

**Giữ cho những chiếc bánh xe lăn mãi.** Nói chung, tính chất phi truyền thống thuộc về tuổi trẻ – những kẻ thấy khó chịu với những quy ước và rất khoái miệt thị chúng. Điều nguy hiểm là khi lớn tuổi, chúng ta cần nhiều yên ổn dễ chịu và khả năng dự báo hơn và đánh mất khẩu vị với sự phi chính thống. Đây là cách mà Napoleon bị hủy diệt với tư cách là một chiến lược gia: ông đã đi đến chỗ dựa dẫm nhiều hơn vào tâm vóc quân đội và sự vượt trội về vũ khí của nó hơn là những chiến lược tân kỳ và những mưu chước linh hoạt. Ông đã đánh mất khẩu vị đối với tinh thần của chiến lược và không chịu nổi gánh nặng ngày càng tăng của tuổi tác. Bạn phải chiến đấu với tiến trình già nua về tâm lý thậm chí còn hơn cả một bác sĩ, vì một đầu óc chứa đầy những mưu mẹo, mảnh khỏe và những thủ đoạn linh hoạt sẽ giữ cho bạn trẻ trung. Hãy xác định một thời điểm để phá vỡ các tập quán mà bạn đã phát triển, để hành động theo một cách ngược với cách mà bạn đã làm trong quá khứ; thực hành một dạng chiến tranh phi truyền thống trong tâm trí của chính bạn. Hãy giữ cho những chiếc bánh xe lăn mãi và quật tung mặt đất để không có gì cố định và đóng cục vào quy ước.

*Không có ai dừng cảm đến mức không bị rối trí vì một sự bất ngờ.*

Julius Caesar (100-44 tr. CN)

## CÁC VÍ DỤ LỊCH SỬ

1. Năm 219 tr. CN., thành Rome quyết định rằng nó đã chịu đựng quá đủ đối với người Carthage. Họ đang khuấy động rắc rối ở Tây Ban Nha, nơi cả hai thành – bang này đều có thuộc địa. Người La Mã tuyên chiến với Carthage và chuẩn bị điều một quân đội sang Tây Ban Nha, nơi các lực lượng quân thù đang nằm dưới quyền chỉ huy của viên tướng Hannibal 28 tuổi. Dù vậy, trước khi quân La Mã có thể tới gần Hannibal, họ nhận được những tin đáng giật mình rằng ông ta đang tiến về phía họ – ông ta đã tiến quân về hướng



đông, băng qua một phần lớn dãy núi Apls để vào miền bắc nước Ý. Vì thành Rome chưa bao giờ tưởng tượng nổi một quân thù có thể tấn công từ hướng đó, không có một lực lượng đồn trú nào trong khu vực, và cuộc hành quân nam tiến của Hannibal hướng về Rome không hề gặp trở ngại.

Quân đội của ông tương đối nhỏ: chỉ khoảng 26.000 lính còn sống sót khi vượt qua dãy núi Apls. Quân La Mã và các đồng minh của nó có thể tập trung một lực lượng lên tới 75 vạn quân; các quân đoàn của họ bao gồm những chiến binh có kỷ luật và đáng sợ nhất trên thế giới, và họ đã đánh bại Carthage trong Chiến tranh Punic Thứ nhất, trước đó khoảng 20 năm. Nhưng việc một đạo quân ngoại quốc tiến vào Ý là một sự bất ngờ mới lạ, và nó khuấy động những cảm xúc tươi mới nhất. Họ phải dạy cho bọn man rợ này một bài học vì sự xâm lấn láo xược này.

Các quân đoàn nhanh chóng được điều đến miền bắc để tiêu diệt Hannibal. Sau một vài giao tranh nhỏ, một đạo quân dưới quyền quan chấp chính La Mã Sempronius Longus chuẩn bị đón tiếp quân Carthage trong trận chiến trực diện gần sông Trebia. Sempronius bùng sôi niềm căm ghét lẫn tham vọng: ông ta muốn nghiền nát Hannibal và cũng muốn được xem là kẻ cứu vớt của thành Rome. Nhưng Hannibal hành động một cách lạ kỳ. Quân kỵ binh nhẹ của ông vượt sông như thể để tấn công quân La Mã, rồi lại thoái lui. Có phải họ sợ không? Có phải họ chỉ sẵn sàng cho những cuộc tấn công nho nhỏ? Cuối cùng, Sempronius chịu hết nổi và xông ra truy đuổi. Để chắc ăn rằng mình có đủ lực lượng để đánh bại kẻ thù, ông đưa toàn bộ lực lượng vượt qua con sông đang đóng băng lạnh giá (lúc ấy là mùa đông). Việc này chiếm mất nhiều giờ và gây kiệt sức. Tuy nhiên, cuối cùng hai bên cũng gặp nhau ở phía tây con sông.

*Alexander hạ trại ở Haranpur; đối diện với ông ở phía đông ngạn sông Hydaspes là Porus, mà người ta đã trông thấy có một đàn voi đông đảo... Vì tất cả các khúc sông cạn đã có các đoàn lính canh và voi ngăn giữ, Alexander nhận ra rằng ngựa của ông không thể nào bơi hay được chở bằng bè qua sông, vì chúng không dám đối mặt với tiếng gầm rống của lũ voi và có thể trở nên kinh hoàng giữa dòng nước hay trên những chiếc bè. Ông phải viện tới một loạt đòn nhử. Trong khi những nhóm nhỏ được điều tới thám thính mọi địa điểm có thể vượt sông, ông phân lực lượng thành hai phân đội, cho tiến quân xuôi ngược bờ sông như thể ông đang tìm một nơi để băng qua. Thế rồi, ngay trước ngày hạ chí, mưa trút xuống và dòng sông phình to ra, ông đã gom tất cả phương tiện vận chuyển từ các trại về trại của ông để Porus tin rằng ông đã quyết định ở lại tại chỗ cho đến khi tiết trời khô ráo. Cùng lúc, ông cho thuyền đi thăm dò dòng sông và ra lệnh nhét rom vào những lớp vỏ lều để tạo thành những chiếc bè. Thế nhưng, như Arrian viết, "lúc nào ông cũng*

chờ đợi trong ổ mai phục để xem với tốc độ di chuyển nhanh ông có thể tìm ra một lối qua ở bất kỳ nơi nào mà không bị phát hiện hay không.” Cuối cùng, và chúng ta có thể chắc chắn là sau một cuộc thân chinh đi dò la, Alexander quyết định nỗ lực ở mũi đất và hòn đảo mà Arrian đã mô tả, và trong khi chuẩn bị ông quyết định một mảnh khốe hầu như giống hệt mảnh khốe của Tướng Wolte trong chiến dịch ở Quebec năm 1759. Dưới màn đêm, ông điều lực lượng kỵ binh đến nhiều điểm khác nhau trên bờ tây con sông với mệnh lệnh tạo ra tiếng la hét âm ỉ, và thỉnh thoảng lại hô to tiếng hét xung trận; suốt nhiều đêm Porus cho đội voi chiến đi xuôi ngược bờ sông để ngăn chặn mọi nỗ lực vượt sông cho tới khi ông mệt mỏi, nhốt đàn voi vào trại và rải trinh sát dọc theo đông ngạn con sông. Thế rồi “khi Alexander biết rằng Porus không còn lo ngại tới các nỗ lực vào ban đêm của mình, ông nghĩ ra một mưu mẹo như sau:” Ở thượng nguồn và dọc theo bờ tây, ông bố trí một dải lính canh, mỗi vị trí nằm trong tầm nhìn và nghe đối với vị trí kề bên, để gây âm ỉ và nổ súng liên tục, trong khi những công tác chuẩn bị được thực hiện ở doanh trại để vượt sông... Khi Porus bị dụ dỗ theo cảm giác an toàn sai lầm và mọi sự chuẩn bị đã hoàn tất ở doanh trại và nơi vượt sông. Alexander bí mật tiến quân ra và giữ một khoảng cách với bờ sông phía tây để cuộc hành quân của ông không bị phát hiện...

**Tài lãnh đạo của Alexander Đại đế, J. F. C Fuller, 1960**

Lúc đầu, như Sempronius mong đợi, các quân đoàn hung tợn, giàu kỷ luật của ông ta chống cự một cách mạnh mẽ với quân Carthage. Nhưng ở một phía của các tuyến quân La Mã được tạo thành từ những thổ dân Gallic chiến đấu cho người La Mã, và ở đây, đột nhiên, quân Carthage tung ra một bầy voi do các cung thủ cưỡi. Những người thổ dân chưa bao giờ trông thấy những con thú lớn như thế, họ kinh hoàng và bỏ chạy tán loạn. Cùng lúc đó, như thể từ trên trời rơi xuống, khoảng 2.000 quân Carthage, ẩn nấp trong những lùm cây rậm rạp gần bờ sông, xông vào hậu quân của La Mã. Quân La Mã chiến đấu một cách dũng cảm để thoát ra khỏi cái bẫy mà Hannibal đã đặt, nhưng hàng ngàn người đã bị chết đuối trong dòng nước lạnh lẽo của sông Trebia.

Trận chiến là một thảm họa, và ở thành Rome, cảm xúc biến từ giận dữ thành lo lắng. Các quân đoàn nhanh chóng được điều đến để khóa chặt những con đèo có khả năng bị xâm nhập nhất trong dãy Apennines, dãy núi chạy ngang qua miền trung nước Ý, nhưng một lần nữa Hannibal bất chấp những mong đợi: ông vượt qua dãy Apennines ở những điểm khó khăn, ít có khả năng nhất mà trước đó chưa hề có một đội quân nào băng qua vì những đầm lầy rộng lớn ở phía bên kia dãy núi. Nhưng sau bốn ngày lặn lội qua lớp bùn mềm, Hannibal đã đưa quân Carthage lên đất liền an toàn. Rồi trong một

trận mai phục thông minh khác, ông đã đánh bại một đội quân La Mã ở hồ Transimene, nay là Umbria. Lúc này con đường tới La Mã của ông đã quang đãng. Trong tâm trạng gần như sợ hãi, Cộng hòa La Mã viện tới một truyền thống cổ xưa về việc đề cử một người có quyền lực tối cao đưa họ qua cơn khủng hoảng. Lãnh tụ mới của họ, Fabius Maximus, nhanh chóng xây dựng các bức tường thành và tăng cường quân đội La Mã, rồi theo dõi một cách hoang mang khi Hannibal tiến qua thành Rome và hướng về nam vào Apulia, phần đất màu mỡ nhất của Ý, và bắt đầu tàn phá vùng nông thôn đó. Xác định rằng trước tiên và trên hết là phải bảo vệ Rome, Fabius đưa ra một chiến lược mới: ông ta bố trí các quân đoàn ở những vùng núi non nơi kỵ binh của Hannibal có thể trở nên vô hại, và ông ta có thể quấy rối quân Carthage trong một chiến dịch theo kiểu du kích, cắt nguồn tiếp tế và cô lập họ trong những vị trí rất xa quê nhà của họ. Tránh né trực tiếp chiến đấu với vị chỉ huy đáng sợ của họ bằng mọi giá, ông sẽ đánh bại họ bằng cách làm cho họ kiệt sức. Nhưng nhiều người La Mã xem chiến lược của Fabius là nhục nhã và hèn hạ. Tệ hơn, khi Hannibal tiếp tục đột kích vùng nông thôn, ông ta không hề chạm đến những tài sản vốn rất nhiều của Fabius, làm ra vẻ như thể là cả hai đang thông đồng với nhau. Fabius ngày càng mất lòng dân. Sau khi san bằng Apulia, Hannibal tiến vào một thảo nguyên màu mỡ ở Campania, ở phía nam thành Rome – vùng đất mà Fabius biết rất rõ. Cuối cùng quyết định rằng ông ta phải hành động hoặc sẽ bị lật đổ, nhà độc tài đặt một cái bẫy: ông ta bố trí các lực lượng La Mã ở mọi lối thoát trên thảo nguyên, mỗi đạo quân ở gần đủ để hỗ trợ cho nhau. Nhưng Hannibal đã tiến vào Campania qua con đèo ở phía đông của Allifae, và Fabius đã nhận ra rằng ông ta không bao giờ rời khỏi theo con đường đã tiến vào. Dù Fabius đã bố trí một lực lượng trú đóng đủ lớn ở Allifae, ông lại chỉ viện cho những con đèo khác những lực lượng lớn hơn. Con thú dữ đã bị nhốt vào chuồng, ông nghĩ. Cuối cùng nguồn tiếp tế của Hannibal sẽ cạn, và ông ta sẽ buộc phải mở đường máu thoát thân. Fabius sẽ chờ.

Trong những tuần sau đó, Hannibal điều kỵ binh về hướng bắc, có lẽ cố gắng đột phá vòng vây theo hướng đó. Ông ta cũng cướp phá các nông trại giàu có trong khu vực. Fabius nhìn thấu qua mảnh khóe này: ông ta đang cố nhử quân La Mã vào một trận đánh do mình chọn. Nhưng Fabius quyết định chiến đấu theo cách của mình, và chỉ khi kẻ thù cố rút lui khỏi cái bẫy. Dù sao, ông biết Hannibal sẽ cố thoát ra ở hướng đông, hướng duy nhất để ông ta thoát vào vùng mà quân La Mã không kiểm soát.

Một đêm, binh lính La Mã canh giữ con đèo ở Allifae nhìn thấy những cảnh tượng và nghe thấy những âm thanh khiến họ nghĩ rằng họ đang mất trí: một đội quân đông đảo, dưới hàng ngàn ánh đuốc, dường như đang tiến lên đèo, che phủ cả sườn dốc của nó, đi kèm theo là những tiếng thét gầm vang dội như thể bị ám bởi một loại ma quỷ nào đó. Quân đội này có vẻ như không

thể kháng cự nổi – lớn hơn nhiều so với ước đoán về quân số của Hannibal. Sợ rằng nó sẽ leo lên và bao vây họ, quân La Mã bỏ chạy khỏi nơi đồn trú, từ bỏ con đèo, sợ đến mức không dám ngoái nhìn lại phía sau. Vài giờ sau, quân đội của Hannibal đi qua đó, thoát khỏi hàng rào của Fabius.

Không một chỉ huy La Mã nào có thể nghĩ ra được Hannibal đã làm trò quỷ thuật gì trên dốc đèo đêm đó – và vào năm sau Fabius bị hạ bệ. Quan chấp chính Terentius Varro cháy bỏng quyết tâm phục thù nổi nhục ở Allifae. Quân Carthage đang đóng quân gần Cannae, ở miền đông nam nước Ý, cách Bari ngày nay không xa lắm. Varro tiến quân tới đó. Khi quân đội hai bên dàn trận theo hàng ngũ để giao chiến, ông ta chỉ có thể cảm thấy tự tin tốt độ: địa hình trông trải, kẻ thù nằm trong tầm mắt, không thể có một lực lượng ẩn nấp hay những thủ đoạn vào phút cuối – và quân La Mã đông gấp đôi quân Carthage.

Trận đánh mở màn. Lúc đầu quân La Mã có vẻ thắng thế: trung tâm tuyến quân Carthage tỏ ra yếu kém một cách đáng ngạc nhiên và dễ dàng nhường đất. Quân La Mã tấn công vào trung tâm này với toàn lực, đang hy vọng sẽ chọc thủng và thật sự đẩy lùi quân địch – thế rồi, với sự kinh ngạc và khủng khiếp, họ nhìn lại phía sau và trông thấy hai đầu ngoài của các tuyến quân Carthage đang di chuyển để bao vây họ. Họ đã bị mắc vào một vòng ôm chết người; đó là một cuộc tàn sát. Cannae sẽ đi suốt lịch sử như là thất bại ô nhục và khủng khiếp nhất của La Mã.

Cuộc chiến với Hannibal kéo lê suốt nhiều năm. Carthage không hề cử quân chi viện cho ông, nếu không chiều hướng đã đổi thay, và quân đội La Mã hùng mạnh và to lớn hơn đã có khả năng phục hồi lại từ nhiều thất bại trong tay ông. Nhưng Hannibal đã đạt được một danh tiếng lẫy lừng. Dù quân số đông gấp bội, người La Mã vẫn sợ ông đến mức họ tránh đánh nhau với ông như tránh bệnh dịch.

### **Diễn dịch**

Hannibal phải được xem là bậc thầy cổ đại về nghệ thuật quân sự phi chính thống. Trong việc tấn công quân La Mã trên đất của họ, ông không bao giờ dự tính chiếm thành Rome; điều đó là bất khả thi. Những tường thành của nó rất cao, dân chúng dữ tợn và thống nhất trong niềm căm ghét ông, và lực lượng của ông thì bé nhỏ. Tốt hơn, mục tiêu của ông là cướp phá trên bán đảo Ý và làm xói mòn mối liên minh của La Mã với các thành – bang lân cận. Bị làm suy yếu ngay tại quê nhà, thành Rome sẽ để cho Carthage yên và phải dừng việc mở rộng đế quốc của nó.

*Để vượt biển mà không có kiến thức về bầu trời, người ta phải di chuyển trên biển nhưng hành động như thể không có dự tính vượt qua nó. Mỗi mưu chước quân sự có hai khía cạnh: sự di chuyển bề ngoài và mục đích bên trong. Bằng cách che đậy cả hai, người ta có thể khiến cho kẻ thù*

*hoàn toàn kinh ngạc. . (Nếu) rất ít có khả năng kẻ thù biết được những hành động của mình, đôi khi người ta có thể giở những mảnh khốe ngay trước mũi của nó.*

***Những mưu lược chiến tranh: 36 chước của Trung Hoa cổ đại, Sun Haichen dịch, 1991***

Đề giao rắc nổi hỗn loạn này với một đội quân nhỏ bé, ông phải vượt qua dãy Alps. Hannibal phải biến mỗi hành động của mình thành một bất ngờ. Là một nhà tâm lý đi trước thời đại, ông hiểu rằng một kẻ thù bị bất ngờ sẽ đánh mất kỷ luật và ý thức về sự an toàn. (Khi sự hỗn loạn tấn công vào những người đặc biệt cứng rắn và có kỷ luật như dân chúng và quân đội La Mã, nó có sức tàn phá gấp đôi). Và sự bất ngờ không bao giờ có thể máy móc, lặp lại hay trở thành thường lệ; nó phải là một sự trái ngược hẳn các điều kiện. Sự bất ngờ nắm được khả năng điều chỉnh tạm thời, sự sáng tạo và một niềm hân hoan ác hiểm trong việc chơi trò lừa đảo.

Vì thế, Hannibal luôn luôn chọn lộ trình mà quân La Mã ít ngờ tới nhất – con đường băng qua dãy Alps, chẳng hạn, được xem là không thể vượt qua đối với một quân đội và do đó không bị canh giữ. Cuối cùng, không thể tránh khỏi, quân La Mã mắc vào tròng và bắt đầu mong đợi ông chọn lộ trình ít rõ ràng nhất; vào thời điểm đó, chính sự rõ ràng lại là bất ngờ, như ở Allifae. Trong chiến trận, Hannibal thường thu hút sự chú ý của kẻ thù vào một cuộc tấn công trực diện – một cách chiến đấu bình thường, thông dụng của các quân đội vào thời ấy – rồi tung ra sự dị thường dưới hình thức bày voi chiến hay một lực lượng dự bị ẩn nấp ở phía sau đội hình của địch. Trong những cuộc đột kích vào vùng nông thôn Ý, ông cố tình bảo quản tài sản của Fabius, tạo ấn tượng rằng hai bên đang thông đồng và cuối cùng đẩy vị chỉ huy đang rối trí vào hành động – một cách vận dụng chính trị phi chính thống và phương tiện quân sự ngoại hạng trong chiến tranh. Ở Allifae, Hannibal đã cột những bó đuốc vào sừng bò, đốt lên, rồi đuổi những bày thú đang kinh hoàng lên dốc đèo vào đêm đó – tạo nên những hình ảnh không thể giải đoán nổi đối với những lính canh La Mã, chủ yếu là trong bóng đêm, và là một bóng đêm khủng khiếp.

Ở Cannae, nơi mà khi ấy quân La Mã đang chờ đợi sự phi chính thống, Hannibal che giấu mưu mẹo của ông trong ánh ngày rạng rỡ, dàn trận như bất kỳ quân đội nào vào thời ấy. Quân La Mã đã bị thôi thúc sẵn bởi tính chất bạo lực của thời điểm đó và mong muốn báo thù; ông để cho họ tiến nhanh qua trung tâm cố tình yếu ớt của mình, nơi họ bắt đầu tập trung đông đảo. Thế rồi hai cánh di động nhanh của tuyến quân khép lại, bóp chặt họ. Cứ thế ông tiếp tục, mỗi một thủ thuật phi chính thống tài tình của Hannibal rở rộ từ một thủ thuật khác trong một sự thay đổi qua lại thường xuyên giữa sự kỳ quặc và sự tầm thường, giữa sự ẩn mật và sự rõ ràng.

Việc vận dụng phương pháp của Hannibal vào những trận chiến hàng ngày của bạn sẽ đem đến cho bạn một sức mạnh không thể tả. Khi sử dụng hiểu biết của bạn về tâm lý và cách suy nghĩ của kẻ thù, bạn phải tính toán để những hành động công khai của mình là điều mà họ ít mong đợi nhất. Con đường ít được mong đợi nhất là con đường ít trở kháng nhất; mọi người không thể tự bảo vệ chống lại cái mà họ không thể nhìn thấy trước. Với ít trở kháng trên đường, sự tiến triển mà bạn tạo ra sẽ thổi phồng ấn tượng của họ về sức mạnh của bạn; quân đội nhỏ bé của Hannibal dường như lớn hơn nhiều so với thực tế đối với quân La Mã. Khi họ đã đi tới chỗ mong đợi một thủ đoạn dị thường nào đó từ phía bạn, hãy tấn công họ bằng sự bình thường. Tạo nên một tiếng tăm từ sự phi truyền thống, bạn đưa kẻ thù vào thế bị động, biết lường trước sự bất ngờ không có nghĩa là có thể lường trước sự bất ngờ đó là gì. Không bao lâu, đối thủ của bạn sẽ tránh đường, nhường chỗ cho thanh danh của bạn.

2. Năm 1962, Sonny Liston trở thành nhà vô địch quyền Anh hạng nặng của thế giới khi đánh bại Floyd Patterson. Không lâu sau đó, anh phải ngược lên để theo dõi một anh chàng hậu sinh khả úy trên võ đài, Cassius Clay, đang chiếm ưu thế và đánh bại một cách dứt khoát cựu binh Archie Moore. Sau trận đấu, Liston đến thăm Clay tại phòng thay đồ. Anh vòng tay ôm lấy bờ vai của chàng trai trẻ – Clay 20, trẻ hơn Liston 10 tuổi – và bảo: “Hãy bảo trọng, nhóc. Tôi sẽ cần tới cậu. Nhưng tôi sẽ đánh cậu như là cha của cậu.” Liston là đấu thủ to nhất, xấu tính nhất trên thế giới, và với những người am hiểu, anh ta dường như là bất khả chiến bại. Nhưng Liston nhận ra rằng Clay điên khùng đến mức muốn hạ anh. Tốt nhất là gieo cho cậu ta một cảm giác e sợ ngay từ giờ.

Việc e sợ đó không xảy ra: như Liston đã đoán, chẳng bao lâu sau Clay bắt đầu thách đấu với nhà vô địch và khoác lác với tất cả không chừa một ai rằng cậu ta sẽ đánh bại anh trong tám hiệp. Trong các chương trình truyền hình và phát thanh, cậu ta chửi bới người võ sĩ lớn tuổi hơn: có lẽ chính Liston mới là người sợ đánh nhau với Cassius Clay. Liston cố phớt lờ anh chàng mới nổi này; “Nếu họ muốn tổ chức trận đấu, anh nói, “tôi sẽ bị nhốt vì tội giết người.” Anh cho Clay là quá xinh xắn, thậm chí ảo là như đàn bà, để có thể là nhà vô địch hạng nặng.

*Sự hỗn loạn – nơi những giấc mơ rục rờ sinh thành.  
Kinh Dịch, Trung Quốc, thế kỷ 8 tr. CN.*

Thời gian trôi qua, và những trò hề của Clay đã gợi cho công chúng một niềm mong muốn xem trận đấu: phần đông mọi người muốn xem Liston tước khỏi Clay những ngày tươi đẹp và buộc cậu ta câm miệng lại. Cuối năm 1963, hai bên gặp nhau để ký kết một trận tranh chức vô địch ở bãi biển

Miami vào tháng 2 năm sau. Sau đó, Clay nói với các phóng viên:” Tôi không sợ Liston. Hắn là một ông già. Tôi sẽ dạy cho hắn những bài học về cách nói chuyện và đấm bốc. Cái mà hắn cần nhất là những bài học về cách ngã .” Khi cuộc đấu tới gần, lời lẽ của Clay càng trở nên nhục mạ và âm ỉ hơn .

Đa số các nhà báo thể thao đều dự đoán rằng Clay sẽ không thể tự mình đi nổi sau trận đấu. Một số lo rằng anh có thể bị chấn thương vĩnh viễn. “Tôi đoán là bây giờ khó mà bảo Clay đừng đánh nhau với gã quái vật đó.”, võ sĩ Rocky Marciano nói, “nhưng tôi chắc là cậu ta sẽ dễ chấp nhận hơn sau khi tới đó với Liston.” Điều làm các chuyên gia lo ngại nhất là phong cách chiến đấu bất thường của Clay. Anh không phải là một mẫu võ sĩ hạng nặng nhà nghề: anh thường nhảy múa trên sàn đấu với hai tay buông thõng ngang hông; anh ít khi đặt hết sức nặng toàn thân vào những cú đấm, thay vì thể chỉ đấm bằng sức cánh tay; đầu anh thường xuyên di động, như thể anh muốn giữ cho gương mặt đẹp trai của mình không dính theo; anh miễn cưỡng tiếp cận để đấm vào thân người – cách thông thường để làm kiệt sức một võ sĩ hạng nặng. Clay thích nhảy múa và lê chân, như thể các trận đấu của anh là vũ ballet chứ không phải đấm bốc. Anh còn quá nhỏ con để trở thành võ sĩ hạng nặng, thiếu bản năng sát thủ thiết yếu – điều cơ bản để tiếp tục hành nghề.

Khi làm thủ tục cân trong buổi sáng chờ tới lượt đấu, mọi người chờ đợi những câu xỉ vả thường lệ của Clay trước trận đấu. Anh còn đi quá hơn mong đợi của họ. Khi Liston rời khỏi cân, Clay bắt đầu hét vào anh ta:”Này, đồ khốn, mày là một tảng thịt. Mày đã mắc mưu rồi, tảng thịt... Mày xấu xí quá. . Tao sẽ dần mày toi tả.” Clay nhảy chơi chơi và la hét, toàn thân lắc lư, đôi mắt tóe lửa, giọng nói run lên. Dường như anh bị quỷ ám. Anh ta sợ hay sắp nổi điên ? Đối với Liston, giọt nước cuối cùng làm tràn ly này cũng là điều bình thường. Anh chỉ muốn giết chết Clay và bất kể thách thức phải cam mồm vĩnh viễn.

Khi họ đứng trong vũ đài trước tiếng chuông mở màn, Liston cố trừng mắt nhìn Clay như đã từng nhìn chòng chọc các đối thủ khác, bằng đôi mắt kinh khủng. Nhưng không như những người khác, Clay trừng mắt nhìn lại. Nhảy loi chơi tại chỗ, anh ta lặp đi lặp lại:”Giờ thì tao đã tóm được mày, tảng thịt”. Cuộc đấu bắt đầu, và Liston lao tới con mồi của mình, tung ra một cú tay trái chệch xa cả dặm. Anh ta vẫn tiến tới, với một vẻ giận dữ điên cuồng hiện lên trên nét mặt – nhưng Clay lê chân lùi lại khỏi mỗi cú đấm, thậm chí còn chửi rủa khi Liston hạ đôi tay xuống. Dường như anh ta có thể đoán trước từng cử động của Liston. Và anh trừng mắt đáp trả lại Liston: ngay cả sau khi hiệp đấu đã kết thúc và cả hai đã tới ngòi ở góc của mình, đôi mắt anh không bao giờ rời mắt đối thủ.

Hiệp thứ hai cũng thế, ngoại trừ việc Liston, thay vì trông như thể sắp giết

người, bắt đầu có vẻ bối rối. Những nhịp bước nhanh hơn nhiều so với bất kỳ trận đấu nào trước đây của anh ta, và đầu của Clay tiếp tục lắc lư theo quỹ đạo làm anh ta rối trí. Liston tiến tới để đâm vào cằm Clay, chỉ để đánh hụt hoặc nhận ra Clay giáng trả vào cằm mình một cú đâm nhẹ – nhanh khiến anh ta lảo đảo. Vào cuối hiệp ba, một chuỗi năm đâm như từ trên trời rơi xuống và mở ra một vết toét sâu dưới mắt trái của Liston.

Lúc này, Clay là người tấn công còn Liston chiến đấu để sống sót. Ở hiệp sáu, Clay bắt đầu tung ra những cú đâm từ mọi phía, gây thêm nhiều vết thương và khiến Liston trông yếu và thê thảm. Khi tiếng chuông hiệp bảy vang lên, võ sĩ Liston hùng mạnh chỉ ngồi trên cái ghế đầu của mình và giương mắt nhìn – anh ta không thể đứng lên nổi. Trận đấu đã kết thúc. Thế giới quyền Anh choáng váng: “Có phải đó là một sự ăn may? Hay – vì Liston dường như chiến đấu dưới một câu thần chú, những cú đâm trượt, những cử động mệt mỏi bơ phờ – có lẽ anh ta đã đi chơi đêm?” Thế giới đã phải chờ đến khoảng 15 tháng sau để tìm ra, khi hai đấu thủ gặp lại nhau ở Lawiston, Maine, vào tháng 5/1965.

Nung nấu phục thù, Liston tập luyện như quý sứ cho trận đấu thứ hai này. Trong hiệp đầu, anh ta tiếp tục tấn công, nhưng có vẻ thận trọng. Anh ta di chuyển theo Clay – hay đúng hơn là Muhammad Ali, như giờ đây người ta gọi – vòng quanh võ đài, cố tung những cú đâm vào anh. Một trong những cú đâm này cuối cùng trúng vào mặt Ali khi anh lùi lại, nhưng, trong một cử động nhanh đến mức thậm chí chỉ có vài khán giả nhìn thấy, Ali phản công với một cú đâm tay phải đánh Liston ngã xuống sàn. Anh ta nằm ở đó một lúc, rồi lảo đảo đứng lên, nhưng đã quá muộn – anh ta đã nằm hơn 10 giây, và trọng tài dừng cuộc đấu. Nhiều người trong đám đông phản đối, cho rằng không có cú đâm nào được tung ra. Liston biết khác. Có thể nó không phải là một cú đâm mạnh nhất, nhưng nó khiến anh kinh ngạc, trước khi anh có thể gồng các cơ bắp và chuẩn bị tinh thần. Như từ trên trời rơi xuống, nó đã hạ anh đo ván.

Liston vẫn tiếp tục thi đấu khoảng 5 năm nữa, nhưng anh không bao giờ còn được như trước.

### **Diễn dịch**

Ngay khi còn bé, Muhammad Ali đã có niềm vui ngang bướng để sống khác người. Anh thích gây chú ý, hơn hết anh thích được là chính bản thân mình: lập dị và độc lập. Khi bắt đầu tập luyện đấm bốc, vào năm 12 tuổi, anh đã từ chối thi đấu theo cách thông thường, coi thường các luật chơi. Một võ sĩ thường giữ đôi găng ở phía đầu và phần trên thân thể, sẵn sàng để đón đỡ một cú đâm. Ali thích để thấp đôi bàn tay, rõ ràng là mời gọi sự tấn công – nhưng anh đã sớm khám phá ra rằng anh nhanh hơn những đấu thủ khác, và cách tốt nhất để làm cho tốc độ này có hiệu quả là dụ cho cằm của đối thủ tới đủ gần để Ali tung cho anh ta một cú đâm gây đau đớn hơn nhiều vì nó quá



gần và quá nhanh. Khi Ali lớn hơn, anh khiến cho các đôi thủ gặp khó khăn hơn để tiếp cận anh bằng cách di động đôi chân, thậm chí còn dành sức nhiều hơn là cho cú đấm. Thay vì rút lui theo cách đa số các đấu thủ làm, mỗi lần một bàn chân, Ali nhón trên những ngón chân, lê về sau và nhảy nhót, trong một cử động liên tục theo nhịp điệu riêng biệt của anh. Hơn hẳn bất kỳ đấu thủ nào Ali có một mục tiêu chuyên động. Không thể tung nắm đấm, một võ sĩ khác sẽ bối rối, và càng bối rối, anh ta càng tới gần Ali, để ngỏ sự phòng thủ và để lộ bản thân mình cho cú đấm từ trên trời rơi xuống hạ anh ta đo ván. Phong cách của Ali hoàn toàn tương phản với sự khôn ngoan truyền thống của môn đấm bốc trong hầu hết mọi cách thức, thế nhưng nói một cách chính xác, sự phi chính thống của nó lại khiến cho nó trở nên khó mà đối kháng.

Những chiến thuật phi truyền thống của Ali trong trận đấu đầu tiên với Liston đã bắt đầu từ trước khi tới lượt đấu. Những lời chửi bới chọc giận và sỉ nhục công khai của anh – một hình thức chiến tranh bẩn thỉu – được sắp đặt để chọc tức nhà vô địch, che mờ tâm trí anh ta, phủ đầy anh ta với một nỗi căm ghét khiến anh ta tới gần đủ để bị Ali hạ đo ván. Hành vi của Ali khi làm thủ tục cân, dường như hoàn toàn mất trí, sau này hóa ra là một màn đóng kịch đơn thuần. Hiệu quả của nó là khiến cho Liston tự vệ một cách vô thức, không chắc về điều mà tay võ sĩ kia sẽ làm khi ở trên võ đài. Trong hiệp mở màn, như trong rất nhiều trận đấu sau này của mình, Ali dẫn dụ Liston bằng cách chiến đấu một cách tự vệ, một chiến thuật thông thường khi đối đầu với một tay đấm như Liston. Điều đó kéo Liston lại ngày một gần hơn – và giờ đây là cử động bất thường, một cú đấm tốc độ từ trên trời rơi xuống, nhân đôi lực tác động. Không thể tiếp cận Ali với những cú đấm, bối rối vì những bước vũ, vì đôi tay hạ thấp, vì lời chửi rủa chọc tức, Liston phạm hết sai lầm này tới sai lầm khác. Và Ali mở tiệc mừng trên những sai lầm của đối thủ.

**Thấu hiểu:** khi còn bé thơ và mới lớn, chúng ta được dạy bảo phải tuân theo những quy tắc nhất định về hành vi và cách thức làm mọi việc. Chúng ta biết rằng sống khác người sẽ phải trả một cái giá về mặt xã hội. Nhưng còn một cái giá phải trả lớn hơn nếu tuân thủ một cách nô lệ: chúng ta đánh mất sức mạnh đến từ cá nhân chúng ta, từ một cách thức làm mọi việc đích xác là của riêng chúng ta. Chúng ta chiến đấu như mọi người khác, điều này khiến chúng ta trở nên có thể đoán trước và theo truyền thống.

Cách để thật sự phi truyền thống là không noi theo gương của ai cả, chiến đấu và hành động theo nhịp điệu của chính bạn, điều chỉnh các chiến lược theo những khí chất của bạn, chứ không phải là của ai khác xung quanh. Việc khước từ đi theo những khuôn mẫu tâm thường sẽ khiến mọi người khó mà đoán được bạn sẽ làm gì kế tiếp. Bạn thật sự là một cá thể. Cách tiếp cận phi truyền thống của bạn có thể gây bức dọc và khó chịu, nhưng những

người cảm tính là những người dễ tổn thương mà với họ bạn có thể dễ dàng gây ảnh hưởng. Nếu đặc tính của bạn là đủ tin cậy, bạn sẽ được chú ý và tôn trọng – dám đồng luôn hành động như thế đối với sự phi truyền thống và sự khác thường.

3. Cuối năm 1862, trong Nội chiến Mỹ, Tướng Ulysses S. Grant đã có nhiều nỗ lực để chiếm pháo đài của phe Liên quân ở Vicksburg. Pháo đài này là một điểm then chốt ở sông Mississippi, con đường huyết mạch của miền Nam. Nếu quân của Grant chiếm được Vicksburg, nó có thể giành được quyền kiểm soát con sông, cắt đôi miền Nam ra. Chiến thắng ở đây có thể là bước ngoặt của cuộc chiến. Thế nhưng cho tới năm 1863, chỉ huy của pháo đài, Tướng James Pemberton, vẫn cảm thấy tự tin rằng mình dự báo được con bão. Grant đã cố chiếm pháo đài từ nhiều góc ở phương bắc và đã thất bại. Có vẻ như ông ta đã cạn kiệt mọi khả năng và sẽ từ bỏ nỗ lực này

Pháo đài được đặt ở đỉnh của một dốc đứng cao 200 bộ trên bờ sông, nơi bất kỳ chiếc thuyền nào đi qua cũng phải phơi mình trước pháo binh hạng nặng của nó. Ở phía tây của nó là dòng sông và vách núi. Ở phía bắc, nơi Grant đóng quân, nó được bảo vệ bởi một vùng đầm lầy không thể vượt qua. Cách không xa về phía đông là thị trấn Jackson, một trung tâm đường sắt với các thứ tiếp tế và quân tiếp viện có thể dễ dàng đưa tới – và Jackson khá vững chãi trong đôi tay của miền Nam, giúp phe Liên bang kiểm soát toàn bộ vùng hành lang phía bắc và phía nam, trên đông ngạn dòng sông. Vicksburg dường như an toàn từ mọi phía, và sự thất bại của những cuộc tấn công của Grant chỉ khiến cho Pemberton thêm dễ chịu. Viên tướng miền Bắc còn làm gì khác được? Ngoài ra, ông ta đang trong tình trạng đầu sôi lửa bỏng về chính trị giữa những kẻ thù của Tổng thống Abraham Lincoln, những người xem chiến dịch Vicksburg chỉ là một sự lãng phí lớn lao về tiền của và nhân lực. Giới báo chí vẽ nên chân dung Grant như là một tên say rượu bất tài. Áp lực quá lớn khiến ông không thể từ bỏ nó và rút lui về Memphis ở phía bắc.

Tuy nhiên, Grant là một người ngoan cố. Khi mùa đông tới, ông cố dùng mọi thủ đoạn, nhưng không đạt hiệu quả gì – cho tới cái đêm không trăng 16/4, lính trinh sát miền Nam báo lại có một đội nhỏ những thuyền vận tải và thuyền gắn súng máy, tắt hết đèn, đang cố chạy qua những khẩu pháo ở Vicksburg. Tiếng đại bác gầm lên, nhưng bằng cách nào đó, những con tàu đã chạy thoát qua với những thiệt hại tối thiểu. Vài tuần sau, người ta lại thấy có nhiều tàu hơn chạy xuôi theo dòng sông. Cùng lúc đó, có báo cáo rằng lực lượng miền Bắc ở tây ngạn dòng sông đang tiến về hướng nam. Giờ đây đã rõ: Grant sẽ sử dụng những con tàu đã lượn thoát qua Vicksburg để băng ngang sông Mississippi, khoảng 30 dặm mé dưới hạ nguồn. Rồi ông ta sẽ tiến quân tới pháo đài từ phía nam.

Pemberton kêu gọi chi viện, nhưng thật sự ông không quan tâm mấy. Thậm chí nếu Grant đưa được cả ngàn người qua sông, lúc đó ông ta có thể làm

được gì? Nếu ông ta tiến lên phía bắc tới Vicksburg, quân miền nam có thể điều các lực lượng từ Jackson và các cứ điểm ở phía nam bọc sườn và bọc hậu ông ta. Thất bại ở hành lang này sẽ là một thảm họa, vì Grant không có đường để rút lui. Ông ta đã tự trói buộc mình vào một cú liều đại dốt. Pemberton kiên nhẫn chờ đợi bước kế tiếp của ông ta.

Grant đã vượt sông ở phía nam Vicksburg, và trong vài ngày quân đội của ông tiến lên hướng bắc, về phía đường tàu từ Vicksburg tới Jackson. Đi xa đến thế là sự táo bạo nhất của ông: nếu thành công, ông sẽ cắt rời Vicksburg khỏi con đường huyết mạch của nó. Nhưng quân đội của Grant, không khác chi những quân đội khác, cần có những tuyến thông tin và tiếp tế. Những tuyến này phải nối kết với một căn cứ ở đông ngạn con sông, mà Grant đã thật sự thiết lập ở thị trấn Grand Gulf. Tất cả những gì Pemberton phải làm là điều các lực lượng tới phía nam Vicksburg để tiêu diệt hay thậm chí chỉ cần đe dọa Grand Gulf, gây nguy hiểm cho các tuyến tiếp tế của Grant. Ông ta sẽ buộc phải rút lui về phía nam hoặc liều mạng để bị cắt đứt. Đây là một ván cờ mà Pemberton không thể nào thua.

Thế là, khi viên tướng miền Bắc dàn lực lượng ra với tốc độ nhanh tiến về tuyến đường sắt giữa Jackson và Vicksburg, Pemberton lại di chuyển tới Grand Gulf. Nhưng Pemberton hoàn toàn mất tinh thần khi thấy Grant vẫn phớt lờ. Thật sự, để giải quyết mối đe dọa ở phía sau, ông ta đi nhanh thẳng tới Jackson, chiếm được nó vào ngày 14/5. Thay vì dựa vào các tuyến tiếp tế để nuôi quân, ông ta cướp phá những nông trại giàu có trong khu vực. Hơn nữa, ông ta di chuyển rất nhanh và đổi hướng linh hoạt đến mức Pemberton không thể biết phần nào của quân đội ông ta là tiền quân, hậu quân hay hai bên cánh. Thay vì chiến đấu để bảo vệ các tuyến tiếp tế và thông tin, Grant không làm gì cả. Chưa từng có ai trông thấy một đội quân xử sự theo cung cách đó bao giờ, nó phá tan mọi quy tắc trong sách giáo khoa quân sự.

Vài ngày sau, với Jackson dưới quyền kiểm soát của mình, Grant lái các đoàn quân của ông ta hướng về Vicksburg. Pemberton vội vã kéo quân từ Grand Gulf để ngăn chặn viên tướng miền Bắc, nhưng đã quá muộn: bị đánh bại ở đồi Champion Hill, ông buộc phải rút lui vào pháo đài, nơi quân của ông nhanh chóng bị bao vây. Ngày 4/7, Pemberton đầu hàng ở Vicksburg, một đòn nặng mà miền Nam không bao giờ có thể khắc phục nổi.

### **Diễn dịch**

Loài người chúng ta có bản chất tuân theo quy ước. Khi có bất kỳ ai đó thành công ở một lĩnh vực với một chiến lược hay phương pháp riêng biệt, nó nhanh chóng được mọi người khác làm theo và được tôi luyện thêm để trở thành nguyên tắc – thường là gây phương hại cho mọi người nếu nó được áp dụng một cách bừa bãi vô tội vạ. Tập quán này là một vấn đề đặc biệt trong chiến tranh, vì chiến tranh là một giao dịch nhiều nguy cơ đến nỗi các vị tướng thường bị cám dỗ bước theo con đường đã có nhiều người đi qua.

Khi có quá nhiều nguy cơ, sự bất an nhất định sẽ xảy ra, cái đã chứng minh tính an toàn trong quá khứ càng mở rộng sức cảm dỗ của nó. Và cứ như vậy suốt nhiều thế kỷ, các nguyên tắc buộc rằng một quân đội phải có các tuyến thông tin và tiếp tế và, trong chiến trận, phải áp dụng một đội hình với các tuyến ở hai bên sườn và phía trước. Napoleon đã từ bỏ các nguyên tắc này, nhưng sức ì của nó vẫn còn rất mạnh trong suy nghĩ của các nhà quân sự, đến mức trong Nội chiến Mỹ, khoảng 40 năm sau khi Napoleon chết, những sĩ quan như Pemberton vẫn không thể tưởng tượng nổi một quân đội lại có thể hành động không theo quy củ gì như thế.

*Tôi đã tự buộc mình phải làm trái với bản thân để tránh tuân theo sở thích của chính tôi.*

**Marcel Duchamp, 1887-1968**

Grant đã rất can đảm khi bất tuân những quy ước này và tự tách rời khỏi bất kỳ cứ địa nào, sống nhờ vào những vùng đất giàu có của lưu vực Mississippi, di chuyển quân đội mà không hình thành một tuyến trước. (Ngay cả các tướng của ông, bao gồm William Tecumseh Sherman, cũng đã nghĩ rằng ông mất trí). Chiến lược này đã thoát khỏi tầm quan sát của Pemberton vì Grant vẫn giữ vẻ ngoài bình thường bằng cách lập một căn cứ ở Grand Gulf và hình thành tuyến trước và tuyến sau để hành quân tới tuyến đường sắt. Tới khi Pemberton nắm bắt được bản chất dị thường của cuộc tấn công tự do của Grant, ông đã bị bất ngờ và vãn cờ kết thúc. Đối với chúng ta, chiến lược của Grant có vẻ rõ ràng, nhưng nó hoàn toàn nằm ngoài kinh nghiệm của Pemberton.

Làm theo quy ước, để đem tới một sức nặng khác hơn cho cái đã có hiệu quả trong quá khứ, là một khuynh hướng tự nhiên. Chúng ta thường không chú ý tới một quan điểm giản dị nhưng khá phi truyền thống mà ở mọi ý nghĩa sẽ gây khó cho đối thủ. Đó là thỉnh thoảng cắt rời bản thân khỏi quá khứ và đi đứng một cách tự do. Đi mà không có một chiếc áo khoác an toàn thì khá nguy hiểm và bất tiện, nhưng sức mạnh làm mọi người choáng váng với sự bất ngờ rất xứng đáng để đánh liều. Điều này đặc biệt quan trọng khi chúng ta đang trong tình trạng phòng thủ hay yếu thế. Khuynh hướng tự nhiên của chúng ta vào những lúc ấy là bảo thủ, cái chỉ giúp cho kẻ thù dễ đoán trước những cử động của chúng ta và nghiền nát chúng ta với sức mạnh hơn hẳn của họ; chúng ta như cá nằm trên thớt. Chính lúc xu thế đang chống lại chúng ta, chúng ta phải quên hết những sách vở, những tiền lệ, sự khôn ngoan theo truyền thống, và đánh liều mọi thứ bằng cái chưa từng được thử thách và đầy yếu tố bất ngờ.

4. Bộ tộc Objibwa ở vùng thảo nguyên Bắc Mỹ bao gồm một tầng lớp chiến binh gọi là Windigokan (Những kẻ ngược đời không bay). Chỉ những kẻ

dũng cảm nhất từng chứng minh lòng can đảm của mình bằng việc hoàn toàn bất chấp nguy hiểm trên chiến địa mới được chấp nhận vào nhóm Windigokan. Thực tế, vì không sợ chết, họ được xem như không còn ở giữa những người sống: họ ăn ngủ riêng biệt và không buộc phải tuân theo những quy tắc xử sự thông thường. Như những sinh linh còn sống nhưng ở giữa người chết, họ nói và hành động một cách ngược đời: họ gọi một thanh niên là một ông già, khi một người trong bọn bảo những người khác đứng yên, ý của anh ta là tấn công về phía trước. Họ buồn rầu trong những thời kỳ thịnh vượng, hạnh phúc trong cái lạnh mùa đông. Dù có một khía cạnh khôi hài trong hành vi, nhóm Windigokan vẫn có thể gây nên sự khiếp sợ. Không ai có thể biết họ sẽ làm gì kế tiếp.

Nhóm Windigokan tin rằng họ sinh ra từ dòng giống của những thần linh gọi là Những Thần sấm, hiện thân là những con chim khổng lồ. Điều đó khiến họ có vẻ hơi phi phạm. Trên chiến địa họ hung tợn và không thể dự đoán được, và thật kinh khủng trong những cuộc đột kích. Trong một cuộc đột kích như thế, trước tiên họ tập trung lại trước lều của vị tù trưởng và hét to: “Chúng ta không chiến tranh! Chúng ta không giết người Sioux! Chúng ta không lột da đầu họ và để cho số còn lại chạy thoát! Chúng ta sẽ đi vào ban ngày!” Ngay đêm đó họ rời trại, mặc những quần áo rách rưới tả tơi, trét đầy bùn vào thân thể và vẽ vằn vện những vết màu kỳ lạ, họ mang những chiếc mặt nạ đáng sợ có những cái mũi to, nhọn như mỏ chim. Họ băng qua bóng tối, vấp vào nhau – khó mà nhìn qua những chiếc mặt nạ – cho đến khi họ đến gần một nhóm lớn chiến binh Sioux. Dù ít người hơn, họ không bỏ chạy mà nhảy múa tiến vào giữa kẻ thù. Sự kỳ lạ của điệu múa khiến họ trông như những người bị quỷ ám. Một số người Sioux lùi ra xa, số khác tiến tới gần, tò mò và bối rối. Người chỉ huy nhóm Windigokan hét lên: “Đừng bắn!” Khi đó, những chiến binh Objibwa rút những khẩu súng giấu dưới lớp vải ra, giết chết bốn người Sioux, lột da đầu họ. Rồi họ nhảy múa đi ra. Kẻ thù quá kinh hãi với sự xuất hiện như ma quỷ này đến nỗi không thể đuổi theo.

Sau một sự kiện như thế, chỉ cần sự xuất hiện của nhóm Windigokan đã đủ cho kẻ thù tránh xa họ và không dám liều giao chiến.

### **Diễn dịch**

Cái làm cho nhóm Windigokan đáng sợ là qua những lực lượng thiên nhiên mà từ đó họ xác nhận là nguồn gốc sức mạnh của mình, họ có thể hủy diệt mà không cần lý do nào cả. Việc đột kích của họ không xuất phát từ nhu cầu hay do người tù trưởng ra lệnh. Họ có thể đi lang thang trong bóng tối cho tới khi tình cờ gặp một kẻ thù. Cuộc nhảy múa của họ chẳng giống với điều gì mà bất kỳ người nào từng nhìn thấy hay tưởng tượng ra. Rồi đột nhiên họ giết người và lột da đầu, dừng lại ở một con số tùy tiện. Trong một xã hội bộ tộc được điều hành bởi các quy tắc nghiêm ngặt nhất, đây là những thần linh của sự hủy diệt và sự phi lý ngẫu nhiên.

Việc sử dụng sự phi truyền thống có thể gây kinh ngạc và đem đến cho bạn một lợi thế, nhưng thường nó không tạo nên cảm giác kinh hoàng. Cái sẽ mang đến cho bạn sức mạnh tối thượng trong chiến lược này là làm theo những người Windigokan và điều chỉnh theo một dạng ngẫu nhiên vượt khỏi những tiến trình hợp lý, như thể bạn đang bị một linh thân tự nhiên ám ảnh. Nếu lúc nào cũng làm điều đó, bạn sẽ bị chặn đứng, nhưng nếu làm một cách đúng đắn, gieo những ám chỉ về sự phi lý và ngẫu nhiên vào thời điểm thích hợp, những người quanh bạn sẽ luôn tự hỏi bạn sẽ làm gì kế tiếp. Bạn sẽ gọi nên một sự tôn trọng và sợ hãi, đem đến cho bạn một quyền năng to lớn. Một sự xuất hiện bình thường được gia cố thêm một chút điên khùng siêu phàm sẽ gây sốc nhiều hơn và đáng cảnh giác hơn một gã khùng tuyệt đối. Hãy ghi nhớ; sự điên khùng của bạn, như của Hamlet, phải có tính chiến lược. Sự điên khùng thật sự có thể dự đoán được khá dễ dàng.

5. Tháng 4/1917. Hội các họa sĩ độc lập New York chuẩn bị cho cuộc triển lãm đầu tiên. Đây sẽ là một cuộc ra mắt lớn nhất của mỹ thuật đương đại cho tới lúc đó. Nó được mở ra cho mọi họa sĩ đã tham gia vào hội (đó là quyền lợi tối thiểu), và sự đáp ứng khá hoành tráng, với trên 1.200 họa sĩ đóng góp hơn 2.000 tác phẩm.

*Một cách nhìn tương tự trong những bộ tộc Sioux biến người chiến binh này thành một Heyoka, kẻ cũng biểu lộ những hành vi giống như hê của những chiến binh Windigokan, việc dùng vải thô như là chiến phục, và trét đầy bùn lên người... Về mặt tâm lý, Heyoka có tầm quan trọng lớn lao, như những đặc tính tương tự trong nhiều bộ tộc khác. Trong những thời kỳ vui sướng và sung túc, gã chỉ nhìn thấy sự ảm đạm và thất vọng, và có thể bị kích động để bỏ ra hàng giờ vui chơi vô hại khi gã tự tống vào mồm những miếng thịt sườn trâu trong lúc vẫn phàn nàn rằng trong trại không có thức ăn, hay kêu ca rằng gã bản quá và bắt đầu tắm trong một vũng bùn sinh. Thế nhưng đằng sau vẻ mặt hiền lành của một Heyoka lẩn lút một nỗi kinh sợ luôn hiện diện mà gã sở hữu bởi linh hồn của Iktomi, và do đó không thể đoán trước được và tiềm ẩn một sự nguy hiểm. Nói cho cùng, gã là người duy nhất dám thách thức những lực lượng siêu nhiên ngay cả khi gã đang bị một bầy chó nuôi trong trại đe dọa và la hét bỏ chạy trong nỗi kinh hãi nếu có người đến quá gần. Do vậy, gã bày ra trò chế nhạo những thái độ tự phụ của một số chiến binh, nhưng đồng thời lại nhấn mạnh sự thật rằng những sức mạnh dẫn dắt và bảo vệ họ trong chiến trận là thuộc về loại sức mạnh mà chỉ có một Heyoka mới có thể đương cự.*

**Những chiến binh: Chiến tranh và dân da đỏ châu Mỹ, Norman Bancroft Hunt, 1995**

Ban chỉ đạo của hội bao gồm những nhà sưu tập như Walter Arensberg, một người Pháp sống ở New York lúc đó. Chính Duchamp, trưởng ban xét duyệt tranh triển lãm đã quyết định biến nó thành một cuộc triển lãm có tính cách dân chủ cấp tiến: ông ta treo tranh theo thứ tự ABC, bắt đầu bằng một chữ cái được rút thăm. Hệ thống này dẫn tới những bức tĩnh vật lập thể được treo cạnh những bức tranh phong cảnh truyền thống, những tấm ảnh chụp không chuyên, và có khi là một tác phẩm khiêu dâm của một tay rõ là mất trí. Một số người trong ban tổ chức thích kế hoạch này, số khác kinh tởm và bỏ cuộc. Vài hôm trước ngày khai mạc, hội nhận được một tác phẩm lạ lùng: một cái xô đựng nước tiêu nằm lật ngang, với những chữ R. MUTT 1917 được sơn với nét chữ to màu đen trên mép. Tác phẩm có tên là *Nguồn*. Hiển nhiên nó đã được một Mr. Mutt nào đó gửi tới, cùng với một khoản lệ phí thành viên theo quy định. Khi nhìn tác phẩm này lần đầu, họa sĩ George Bellows, một ủy viên chấp hành của hội, cho rằng nó quá khiếm nhã và không thể đưa ra triển lãm. Arensberg không đồng ý: ông bảo ông có thể cảm nhận được một tác phẩm thú vị từ hình dáng và cách thể hiện của nó. “Đây là cái mà toàn bộ cuộc triển lãm hướng tới” ông bảo Bellows. “Một cơ hội để cho phép người nghệ sĩ gửi tới bất kỳ thứ gì anh ta chọn, vì nghệ sĩ là người quyết định nghệ thuật là gì chứ không phải bất kỳ ai khác.”

Bellows không lay chuyển. Nhiều giờ trước khi cuộc triển lãm được khai mạc, ủy ban họp lại và bỏ phiếu với tỷ lệ hơi nghiêng về phía không trưng bày tác phẩm đó. Arensberg và Duchamp từ nhiệm ngay lập tức. Nhiều bài báo đã tường thuật lại cuộc tranh cãi này, đối tượng được nói tới một cách tế nhị như là “một thứ đồ dùng trong phòng tắm”. Nó gợi nên khá nhiều hiểu kỳ, một bầu không khí bí mật bao trùm lên toàn bộ sự vụ.

Vào thời gian đó, Duchamp là một trong nhóm nghệ sĩ xuất bản một tạp chí tên là “*Người mù*”. Ấn bản thứ hai của tạp chí bao gồm một ảnh chụp tác phẩm *Nguồn* của nhà nhiếp ảnh lớn Alfred Stieglitz. Ông đã lấy ánh sáng cái xô rất đẹp, để cho bóng đổ lên nó như một tấm màn voan mỏng, tạo nên một cảm giác tín ngưỡng, cùng với sự gợi dục mơ hồ trong hình dáng mà người ta có thể cho là giống như âm đạo khi nó nằm ngang. Tờ *Người mù* cũng cho chạy một bài xã luận, “Trường hợp của Richard Mutt”, bảo vệ tác phẩm và chỉ trích việc loại nó khỏi cuộc trưng bày: “*Nguồn* của Mr. Mutt không hề vô đạo đức... cũng như một cái bồn tắm không hề vô đạo đức... Việc Mr. Mutt có tự tay làm cái xô đó hay không không quan trọng. Ông ta đã CHỌN nó. Ông ta đã lấy một thứ bình thường trong đời sống, sắp đặt nó khiến cho ý nghĩa sử dụng của nó biến mất bên dưới một cái tên và quan điểm mới – tạo nên một ý tưởng mới về vật thể đó.”

Chẳng bao lâu sau, sự việc trở nên sáng tỏ rằng “người sáng tạo” ra *Nguồn* không phải là ai khác ngoài Duchamp. Và suốt nhiều năm, tác phẩm bắt đầu có đời sống riêng của nó, ngay cả khi nó biến mất một cách bí ẩn trong

phòng ảnh của Stieglitz và không bao giờ được tìm thấy lại. Vì một nguyên nhân nào đó, bức ảnh và câu chuyện về *Nguồn* đã gợi nên vô số ý tưởng về nghệ thuật và làm nghệ thuật. Bản thân tác phẩm có những sức mạnh kỳ lạ gây kinh ngạc và thôi thúc. Năm 1953, phòng trưng bày tranh Sidney Janis ở New York, được Duchamp cho phép triển lãm một bản sao của *Nguồn* ngay ở cửa ra vào, với một nhánh tâm gửi nhú ra từ cái bô. Chẳng bao lâu sau, nhiều bản sao khác đã xuất hiện ở các phòng trưng bày, trong các cuộc triển lãm hồi tưởng lại tác phẩm của Duchamp, và trong các bộ sưu tập bảo tàng. *Nguồn* đã trở thành một thần vật được tôn thờ, một cái gì đó để sưu tập. Những bản sao của nó đã bán được trên 1 triệu đôla .

Dường như mọi người nhìn thấy cái mà họ muốn thấy ở tác phẩm. Được trưng bày trong các viện bảo tàng, thường nó vẫn làm công chúng nổi giận, một số khó chịu vì bản thân cái bô, số khác vì sự thể hiện của nó với tư cách nghệ thuật. Những phê bình gia đã viết nhiều bài mở rộng về cái bô, với mọi kiểu diễn dịch: trong việc đưa ra *Nguồn*, Duchamp đang “tè ” vào thế giới nghệ thuật; ông ta đang đùa với những ý niệm về giới tính; tác phẩm là một sự chơi chữ tinh vi bằng lời; vân vân. Cái mà một số nhà tổ chức trong cuộc triển lãm năm 1917 tin rằng chỉ đơn thuần là một vật thể khiêm nhã bằng cách nào đó đã biến thành một trong những tác phẩm gây tranh luận, nhiều tai tiếng và được phân tích nhiều nhất của thế kỷ 20.

### **Diễn dịch**

Xuyên suốt thế kỷ 20, nhiều họa sỹ đã chịu ảnh hưởng của sự phi truyền thống: những họa sỹ trường phái Dada, trường phái Siêu thực, Pablo Picasso, Salvado Dali – bản danh sách khá dài. Nhưng trong số họ, chính Marcel Duchamp có lẽ là người đã có tác động lớn nhất tới nghệ thuật đương đại, và cái mà ông gọi là “vật làm sẵn” của mình có lẽ là tác phẩm có nhiều ảnh hưởng nhất trong mọi tác phẩm của ông. Những vật đã được làm sẵn là những vật thể hàng ngày – đôi khi chính xác như khi được làm ra (một cái vòi hoa sen, một cái giá để rượu), đôi khi được thay đổi chút ít (cái bô nằm ngang, bộ ria và chòm râu dê được vẽ thêm trong một chế phẩm từ *Mona Lisa*) – “được chọn” bởi nhà nghệ sỹ và rồi được đặt vào một phòng trưng bày hay viện bảo tàng. Duchamp đã đưa ra ý tưởng về tính ưu tiên của nghệ thuật ở bên trên những hình tượng của nó. Những vật làm sẵn của ông, bản thân chúng rất tầm thường và chẳng có gì thú vị, lại gợi nên mọi kiểu bẻ phái, nghi vấn và diễn dịch; một cái bô đựng nước tiểu có thể là một thứ tầm thường chán chết, nhưng việc trưng bày nó như một tác phẩm nghệ thuật lại có tính cách tuyệt đối phi truyền thống và khuấy động nên những ý tưởng như giận dữ, bức tức, cuồng nhiệt.

**Thấu hiểu:** trong chiến tranh, chính trị, và văn hóa, cái có tính phi truyền thống, dù đó là những con voi và bò của Hannibal hay cái bô của Duchamp, không bao giờ mang tính vật chất – hay đúng hơn nó không bao giờ chỉ là



vật chất. Tính cách phi truyền thống chỉ có thể nảy sinh từ đầu óc: một cái gì đó gây sững sốt, không phải là cái mà chúng ta mong đợi. Chúng ta thường dựa vào những kỳ vọng của mình về những quy ước quen thuộc, những thứ rập khuôn, những tập quán nghe nhìn, sự tâm thường. Nhiều nghệ sĩ, nhà văn và những nhà sản xuất văn hóa khác có vẻ tin rằng chỉ cần tạo ra những hình ảnh, văn bản, và các tác phẩm khác đơn giản có tính kỳ quặc, gây kinh ngạc hay gây sốc theo cách nào đó là đã đạt tới đỉnh cao phi truyền thống. Những tác phẩm này có thể tạo nên một sự chú ý nhất thời, nhưng chúng không có một sức mạnh nào của sự phi truyền thống và dị thường bởi vì chúng không có môi trường để cọ sát; chúng không chống lại những kỳ vọng của chúng ta. Không có gì khác hơn là sự lạ lùng, chúng nhanh chóng phai nhòa trong ký ức. Khi cố gắng tạo nên sự dị thường, hãy luôn ghi nhớ cái chủ yếu là tiến trình tinh thần, chứ không phải là bản thân hình ảnh hay thủ đoạn. Cái thật sự gây sốc và đeo bám lâu dài trong tâm trí là những tác phẩm và ý tưởng mọc lên từ mảnh đất của sự bình thường thông tục, đầy bất ngờ, khiến chúng ta thối mả và chống lại chính bản thân của thực tiễn mà chúng ta nhìn thấy ở xung quanh. Như được xác định nhiều nhất trong nghệ thuật, tính cách phi truyền thống chỉ có thể là tính chiến lược.

**Hình ảnh:** *Cái cày. Đất phải được chuẩn bị những lưỡi cày xới đất lên trong chuyển động liên tục, đưa không khí vào lớp đất. Tiến trình này phải diễn ra mỗi năm, nếu không những loài cỏ dại nguy hại nhất sẽ xâm chiếm và lớp đất khô cằn sẽ mất hết nguồn sinh lực. Từ lòng đất được cày xới và chăm bón, những cây cỏ ngon lành bổ dưỡng sẽ đâm chồi.*

**Tư liệu:** *nói chung, trong chiến trận, người ta giao chiến với kẻ thù với sự chính thống và tìm chiến thắng bằng sự phi chính thống... Sự phi chính thống và chính thống đồng thời sinh sản ra nhau, như một chu kỳ vô tận. Ai có thể làm chúng cạn kiệt?*

Tôn Tử (thế kỷ tr. CN.)

## HOÁN VỊ

Không bao giờ có giá trị gì trong việc tấn công các đối thủ từ một hướng hay theo một cách thức mà họ mong chờ, cho phép họ củng cố sự đề kháng của mình – nghĩa là, trừ phi chiến lược của bạn chính là để tự sát.

## 25. CHIÊM LĨNH VÙNG ĐẤT CAO ĐẠO ĐỨC

### CHIẾN LƯỢC ĐỀ CAO CHÍNH NGHĨA

*Trong một thế giới chính trị, chính nghĩa mà bạn xả thân chiến đấu có vẻ như phải hơn hẳn của kẻ thù. Hãy suy nghĩ về điều này như là một lĩnh vực đạo đức mà bạn và đối phương đang chiến đấu bên trên đó; bằng cách đặt dấu hỏi về những động cơ của kẻ thù và làm cho họ có vẻ xấu xa, bạn có thể thu hẹp cơ sở hỗ trợ và chỗ trống để thao túng của họ. Hãy nhắm vào những điểm yếu trong hình ảnh trước công chúng của họ, vạch trần bất cứ hành động đạo đức giả nào về phần họ. Đừng bao giờ cho rằng sự công bằng trong chính nghĩa của bạn có tính cách hiển nhiên; phải quảng bá và cố động nó. Khi chính bản thân bạn chịu sự tấn công về đạo đức của một kẻ thù thông minh, đừng than van hay nổi giận; hãy đem lửa đập tắt lửa [lấy gậy ông đập lưng ông]. Nếu có thể, đưa mình vào vị trí của một kẻ lép vế, một nạn nhân hay một kẻ tử vì đạo. Hãy học cách tấn công vào tội lỗi như là một thứ vũ khí tinh thần.*

### CUỘC CÔNG KÍCH TINH THẦN

Năm 1513, Giovanni de Medici 35 tuổi, con trai của Florentine Lorenzo de' Medici lừng lẫy, được chọn làm giáo hoàng và được gọi là Leo X. Tòa thánh mà Leo dẫn dắt đang là thế lực thống trị về chính trị và kinh tế ở châu Âu, và Leo – một người yêu thích thơ ca, sân khấu và hội họa, như những người khác trong gia đình – cũng muốn nó là người đỡ đầu lớn cho nghệ thuật. Những giáo hoàng trước đã bắt đầu việc xây dựng cung St. Peter ở Rome, một trụ sở hàng đầu Giáo hội Công giáo, nhưng công trình này chưa hoàn thành. Leo muốn hoàn tất dự án đồ sộ này, gắn liền vĩnh viễn nó với tên tuổi của ông, nhưng ông sẽ cần có một khoản vốn lớn để có thể chi trả cho những nghệ sĩ giỏi nhất thực hiện nó.

Thế là năm 1517, Leo tiến hành một chiến dịch bán đặc xá [indulgence]. Khi đó, cũng giống hiện nay, đó là việc tín đồ xưng tội với các linh mục của họ. Ngày nay, điều này chỉ đơn giản là một cuộc cầu nguyện hay một buổi đọc kinh, nhưng những lễ sám hối ngày trước nghiêm khắc hơn nhiều, bao gồm những buổi ăn kiêng và những cuộc hành hương – hay các khoản đóng góp tài chính được biết như là những khoản tiền xã hội. Giới quý tộc phải đóng khoản tiền đặc xá dưới hình thức mua một thánh tích cho nhà thờ của họ, một khoản chi phí lớn sẽ chuyển thành một hứa hẹn giảm đi thời gian ở trong luyện ngục sau khi chết (luyện ngục là một nơi dành cho những người không quá xấu xa để bị đày xuống hỏa ngục, mà cũng không đủ tốt để lên

thiên đàng, nên buộc phải chờ đợi ở đó); các giai cấp thấp hơn có thể đóng một khoản phí nhỏ để mua sự tha thứ cho các tội lỗi của họ. Tiền bán đặc xá là một nguồn thu nhập chính của nhà thờ.

Trong chiến dịch đặc biệt này, Leo cử một đội ngũ chuyên gia bán đặc xá đi khắp châu Âu, và tiền bắt đầu rót về. Ông bổ nhiệm họa sĩ Raphael là kiến trúc sư chính cho việc hoàn thành cung St. Peter. Raphael đã hoạch định để biến công trình này thành một tác phẩm tuyệt diệu, một di sản để đời của Leo. Mọi việc diễn tiến êm xuôi, cho tới tháng 10/1517, có tin tới tai đức giáo hoàng rằng một linh mục tên là Martin Luther (1483-1546) – một nhà thần học Đức khó chịu – đã đánh vào những cánh cửa nhà thờ ở Wittenberg một bài tiểu luận gọi là Chín mươi lăm luận điểm. Như nhiều tài liệu quan trọng khác vào thời đó, nguyên bản của tiểu luận là tiếng La tinh, nhưng nó đã được dịch sang tiếng Đức, in ra và chuyển tới công chúng – và trong vòng vài tuần dường như mọi người dân Đức đều đã đọc nó. Tiểu luận này cơ bản là một cuộc tấn công vào việc bán đặc xá. Việc tha thứ cho những người tội lỗi là thuộc vào Thượng đế chứ không phải nhà thờ, Luther lập luận, và người ta không thể mua được sự tha thứ. Lập luận tiếp tục rằng thẩm quyền cuối cùng là Kinh thánh: nếu đức giáo hoàng có thể trích dẫn từ Kinh thánh để phản bác các luận điểm của Luther, ông sẽ sung sướng được rút lại ý kiến. Giáo hoàng không đọc bài viết của Luther – ông thích thi ca hơn những thảo luận triết lý. Và một người Đức đơn độc chắc chắn là không thể đe dọa được việc sử dụng tiền bán đặc xá để tài trợ cho những dự án xứng đáng, chưa nói tới bản thân tòa thánh. Nhưng dường như Luther đang thách thức thẩm quyền của tòa thánh nói chung, và Leo biết rằng một kẻ dị giáo không được kiểm soát có thể trở thành trung tâm của một giáo phái. Trong vài thế kỷ gần đây, tòa thánh đã phải triệt hạ những giáo phái đối kháng như thế bằng cách cưỡng bức, tốt hơn nên làm cho Luther ngậm miệng trước khi quá trễ.

Leo bắt đầu tương đối mềm mỏng, yêu cầu nhà thần học Công giáo được kính trọng Silvester Mazzolini, thường được gọi là Prieras, viết một lá thư phúc đáp chính thức mà ông hy vọng sẽ đe dọa và khuất phục được Luther. Prieras tuyên bố rằng giáo hoàng là người có thẩm quyền cao nhất ở tòa thánh, thậm chí còn cao hơn cả Thánh kinh – trên thực tế, giáo hoàng không thể sai lầm. Ông ta trích dẫn nhiều văn bản tôn giáo khác nhau đã được viết ra suốt nhiều thế kỷ để biện giải cho khẳng định này. Ông ta cũng tấn công vào cá nhân Luther, gọi ông là một đứa con hoang và đặt dấu hỏi về các động cơ của ông. Prieras kết luận như sau:” Bất kỳ ai bảo rằng Tòa thánh La Mã không thể làm điều mà thật sự nó đang thực hiện dưới hình thức tiền đặc xá là một người dị giáo”. Sự cảnh báo đã quá rõ ràng.

*(Đại tá John) Boyd đặc biệt quan tâm tới chiều kích đạo đức và nỗ lực tấn công một đối thủ về mặt đạo đức bằng cách chỉ ra sự không ăn khớp*

giữa những tuyên bố và hành vi. Văn bài đạo đức trong tổng chiến lược là sự sử dụng đòn bẩy đạo đức để nâng cao tinh thần và sức mạnh của một phía trong khi vạch trần những vết nhơ của những hệ thống của đối thủ. Trong tiến trình này người ta nên tác động tới những kẻ thù tiềm năng và kẻ thù hiện tại để họ bị lôi kéo vào triết lý của mình và đồng cảm với thành công của mình

**Bộ óc chiến tranh: John Boyd và sự an toàn của Mỹ, Grant T. Hammond, 2001**

Những năm đó, Leo có nhiều quan ngại trong đầu, bao gồm sự rối loạn trong Đế quốc Ottoman và dự định tiến hành một cuộc thánh chiến mới, nhưng phúc đáp của Luther cho Prieras đã thu hút sự chú ý của ông. Luther viết một văn bản trong đó ông công kích Prieras không thương xót – tòa thánh, ông lập luận, đã không thể trả lời những chất vấn của ông và không thể lập luận dựa vào Kinh thánh. Trừ khi thẩm quyền ban phát sự xá tội và rút phép thông công những người dị giáo bắt nguồn từ Kinh thánh, về bản chất nó không thuộc lĩnh vực tinh thần mà thuộc lĩnh vực chính trị, thế tục, và dạng thẩm quyền đó có thể và nên bị thách thức. Luther công bố bài viết của ông kèm theo thư của Prieras, cho phép độc giả so sánh cả hai và tự đưa ra kết luận. Sự trích dẫn trực tiếp Prieras, giọng điệu chế giễu táo bạo và việc ông sử dụng kỹ thuật in vừa mới phát triển để truyền bá thông điệp của mình xa và rộng – tất cả hoàn toàn gây chấn động và cực kỳ mới mẻ đối với các chức sắc tòa thánh. Họ đang dấy vào một người thông minh và nguy hiểm. Với Leo, giờ đã rõ rằng cuộc chiến giữa tòa thánh và Luther là một cuộc chiến sống còn.

Khi giáo hoàng đang cân nhắc làm thế nào để tóm vị linh mục Đức về La Mã để xét xử ông như một người dị giáo, Luther đẩy mạnh chiến dịch, tiếp tục công bố bài viết với một tốc độ bất ngờ, giọng điệu còn chua cay hơn trước. Trong một Thư ngỏ gửi tới Giới Công giáo ở Đức, ông khẳng định rằng La Mã đã sử dụng thẩm quyền giả mạo của nó để bức hiếp và dọa nạt nhân dân Đức suốt nhiều thế kỷ, biến vương quốc Đức thành một chư hầu. Tòa thánh, ông lập lại, là một thế lực chính trị, chứ không phải thế lực tinh thần, và để yểm trợ cho sự cai trị toàn thế giới của nó, nó phải viện tới sự dối trá, những tài liệu giả mạo, bất kỳ phương tiện nào cần thiết. Trong một bài viết, ông xỉ vả nếp sống xa hoa của giáo hoàng, sự trụy lạc của hệ thống tòa thánh, thứ nghệ thuật bóng bẩy mà Leo đã tài trợ. Giáo hoàng đã đi quá xa đến mức cho diễn một vở kịch vô đạo đức và dâm ô của Machiavelli, gọi là *Mandragola*, ngay trong chính tòa thánh. Luther đối chiếu hành vi chân chính được tòa thánh cổ động với nếp sống thật sự của các hồng y giáo chủ. Luther tuyên bố, chính giáo hoàng và những tùy tùng của ông mới chính là những người dị giáo chứ không phải là ông; thực tế, giáo hoàng là một kẻ chống Chúa

Jesus.

Đặc điểm trung tâm của “thủ đoạn đối ngoại” là bảo đảm cho bản thân sự tự do hành động tối đa trong khi đồng thời làm tê liệt kẻ thù bởi vô số cản trở, phần nào giống như những người Lilliputian trói Gulliver lại. Khi mọi hoạt động được thiết kế để cản trở, tất nhiên hành động sẽ chủ yếu là về mặt tâm lý; tất cả các biện pháp chính trị, kinh tế, ngoại giao và quân sự sẽ được kết hợp hướng tới cùng một mục tiêu. Các quy trình được sử dụng để đạt tới hiệu quả cản trở này trải rộng từ tinh vi nhất cho tới thô bạo nhất: thỉnh nguyện theo thể thức pháp lý của luật quốc gia và quốc tế, những vở kịch đạo đức và nhân đạo nhạy cảm và những nỗ lực châm chích vào lương tâm của kẻ thù bằng cách làm cho nó nghi ngờ về tính công bằng của mục tiêu của nó. Bằng những phương pháp này, sự phản kháng từ một bộ phận nào đó của công luận trong nước của kẻ thù sẽ nảy sinh và đồng thời một bộ phận công luận quốc tế cũng bị khuấy động; kết quả sẽ là một liên minh đạo đức thật sự và những nỗ lực sẽ được thực hiện để kết nạp những kẻ đồng cảm phức tạp hơn bởi những lập luận của họ dựa vào những quan niệm đã có sẵn của họ. Xu thế ý kiến này sẽ được khai thác, chẳng hạn, ở Mỹ hay ở những nơi tụ họp quốc tế khác; tuy nhiên, căn bản là nó sẽ được dùng như một sự đe dọa để ngăn ngừa kẻ thù thực hiện một hành động cụ thể nào đó... Điểm đáng lưu ý là, như trong các cuộc hành quân quân sự, người ta chiếm một vị trí trên mặt đất và do đó ngăn chặn kẻ thù chiếm nó, về mặt tâm lý, có thể chiếm lĩnh những vị trí trù tuông và tương tự cũng ngăn không cho kẻ thù chiếm chúng. Chẳng hạn, (những lãnh tụ của) Liên Xô... đã biến nền hòa bình thành lĩnh vực riêng biệt của họ, kêu gọi thủ tiêu vũ khí hạt nhân (trong khi bản thân họ tiếp tục phát triển chúng) và chống chủ nghĩa thực dân trong khi bản thân họ đang cai trị đế quốc thực dân duy nhất còn tồn tại... Do đó, những vị trí ý niệm đã bị chiếm lĩnh bởi các lực lượng của chủ nghĩa Marx này một ngày nào đó có thể bị phương Tây “chinh phục; nhưng điều này bao hàm ý nghĩa rằng phe nói sau trong chiến lược gián tiếp của họ đã học được giá trị của tư duy và tính toán thay vì chỉ đơn giản cố áp dụng các nguyên tắc pháp lý hay đạo đức mà kẻ thù của họ có thể sử dụng chống lại họ ở mỗi lượt.

**Giới thiệu về chiến lược, André Beaufre, 1963**

Đối với Leo, dường như Luther đã đáp lại sự đe dọa của Prieras bằng cách tăng thêm nhiệt độ. Rõ ràng sự đe dọa quá yếu; giáo hoàng đã khoan dung. Đã tới lúc phải chứng tỏ sức mạnh thật sự và kết thúc cuộc chiến. Thế là Leo viết một sắc lệnh đe dọa rút phép thông công Luther. Ông cũng cử những chức sắc tòa thánh tới Đức để thương thảo việc bắt giữ vị linh mục. Tuy

nhiên, những chức sắc này đã quay về với những tin tức chân động làm đổi thay mọi sự: trong vài năm ngắn ngủi từ ngày công bố Chín mươi lăm luận điểm, Martin Luther, một linh mục Đức vô danh, theo cách nào đó đã trở thành một nhân vật gây xúc động, nổi tiếng và được công chúng mến yêu trên khắp đất nước. Đi tới đâu, các chức sắc của giáo hoàng cũng bị vặn hỏi, thậm chí còn bị đe dọa ném đá. Cửa sổ các tiệm buôn trong hầu hết các thị trấn Đức đều có ảnh của Luther với một vòng hào quang trên đầu. “Chín phần mười dân Đức hét to ‘Luther muôn năm’”, một viên chức sắc báo lại với giáo hoàng “và một phần mười còn lại hét ‘La Mã chết đi’”. Luther đã khuấy động sự oán giận và căm ghét của công chúng Đức đối với tòa thánh. Và danh tiếng của ông cực kỳ hoàn hảo: ông là một tác giả bán chạy nhất, thế nhưng ông từ chối nguồn thu từ các tác phẩm, rõ ràng là đang thực hành những điều mà ông rao giảng. Tòa thánh càng tấn công, Luther càng trở nên nổi tiếng. Xử tội ông lúc này có thể tạo nên một cuộc cách mạng.

Dù sao đi nữa, năm 1521, Leo đã buộc được Luther xuất hiện trong thị trấn Worms trước Hội nghị Hoàng gia, bao gồm các ông hoàng và giới quý tộc Đức, được tổ chức bởi Hoàng đế La Mã vừa mới nhậm chức Charles V. Leo hy vọng người Đức sẽ làm thay cho ông công việc bản thủ của mình, và Charles V phải tuân theo: một nhân vật chính trị, lo lắng với những cảm xúc chống đối sự độc đoán mà Luther khuấy động, ông ta muốn cuộc tranh cãi chấm dứt.

Trong Hội nghị, ông yêu cầu vị linh mục rút lại những bài giảng của mình. Nhưng như thường lệ, Luther từ chối, và với một điệu bộ đầy kịch tính, ông đã thốt lên những lời đáng ghi nhớ: “Tôi đứng đây. Tôi không thể làm khác được, Thượng đế phù trợ cho tôi.” Vị hoàng đế không còn cách chọn lựa; ông ta xem Luther là một người dị giáo và lệnh cho ông quay về Wittenberg chờ đợi số phận của mình. Tuy nhiên, trên đường về, Luther bị bắt cóc và đưa tới lâu đài Warburg. Vụ bắt cóc đã được hoạch định và thực hiện bởi những người quý tộc ủng hộ ông; ông được an toàn. Sống trong lâu đài dưới một cái tên giả, ông có thể thoát khỏi cơn bão.

Leo qua đời năm đó, và chỉ vài tháng sau khi ông ta chết, những ý tưởng của Luther và những cải cách mà ông cổ động đã lan khắp nước Đức như một cơn bão lửa. Năm 1526, một hội thánh Tin Lành được chính thức công nhận ở nhiều nơi khắp châu Âu. Đây là sự khai sinh của Tân giáo dòng Luther, và với nó, quyền lực to lớn khắp thế giới của Tòa thánh Công giáo, ít nhất như Leo đã kế thừa nó, đã bị phá vỡ một cách không thể chống đỡ nổi. Vị linh mục bưng bình xứ Wittenberg theo cách nào đó đã thắng trong cuộc chiến.

### **Diễn dịch**

Ý định ban đầu của Luther trong Chín mươi lăm Luận điểm là thảo luận một quan điểm lý thuyết: mối quan hệ, hay sự thiếu vắng nó, giữa sự tha thứ của Thượng đế và những khoản tiền xá tội của giáo hoàng. Nhưng khi ông đọc

thư phúc đáp của Prieras, có điều gì đó trong ông đã đổi thay. Giáo hoàng và người của ông ta đã không tìm ra trong Kinh thánh sự biện hộ cho những khoản tiền đặc xá. Và họ còn không thể biện hộ cho nhiều thứ nữa, chẳng hạn quyền lực rút phép thông công không hạn chế của giáo hoàng. Luther đi tới chỗ tin rằng tòa thánh cần phải được cải cách một cách mạnh mẽ.

Tuy nhiên, sự cải cách đòi hỏi phải có quyền lực chính trị. Nếu Luther chỉ công kích sự đồi bại của tòa thánh giữa đám học trò hay giữa những bạn bè trong giới linh mục, ông sẽ chẳng đi tới đâu cả. Giáo hoàng và người của ông ta đã tấn công vào cá nhân ông, đặt dấu hỏi về các động cơ của ông; giờ đây tới lượt Luther phải tấn công, dùng lửa đập tắt lửa.

Chiến lược của Luther là tiến hành một cuộc chiến tranh nhân dân, biến mục tiêu đạo đức của ông thành một mục tiêu chính trị. Ông làm điều đó bằng cách khai thác những tiến bộ trong kỹ thuật in ấn của thế kỷ trước: bài của ông, viết với một ngôn ngữ sôi nổi, giận dữ, thu hút công chúng, đã được phát tán rộng rãi. Ông chọn những điểm tấn công đặc biệt làm cho người Đức nổi giận: nếp sống xa hoa của giáo hoàng, quyền tiền thông qua việc bán sự xá tội; việc sử dụng quyền lực tòa thánh để can thiệp vào chính trị nước Đức, vân vân. Có lẽ tàn phá hơn tất cả là Luther đã vạch trần sự đạo đức giả của tòa thánh. Thông qua những chiến thuật này, ông có thể nhen lên một cơn giận đạo đức lan nhanh như lửa, phá tan mãi mãi viễn tượng của công chúng không chỉ đối với giáo hoàng mà với chính bản thân tòa thánh.

Luther biết rằng Leo sẽ đáp lại mình không phải với những lập luận dựa vào Kinh thánh mà với sức mạnh đàn áp, mà ông cũng biết, sẽ chỉ làm cho chính nghĩa của ông sáng chói hơn. Thế là, với ngôn ngữ và những lập luận kích động đặt nghi vấn về thẩm quyền của Leo, ông nhử giáo hoàng vào những cuộc phản công khinh suất. Luther đã sống một cuộc đời gương mẫu; nhưng ông tiến xa hơn bằng cách từ chối mọi nguồn thu nhập từ các tác phẩm của mình. Việc này được biết đến một cách rộng rãi càng càng điều thêm đức hạnh của ông, đáp ứng với nhu cầu công chúng. Trong vài năm ngắn ngủi, Luther đã tìm được nhiều sự ủng hộ từ công chúng đến mức giáo hoàng không thể tấn công ông mà không gọi ra một cuộc cách mạng. Bằng cách sử dụng đạo đức một cách đầy ý thức, ông đã biến nó thành một chiến lược để đạt được quyền lực. Cuộc cải cách tôn giáo là một trong những chiến thắng *chính trị* lớn nhất trong lịch sử.

**Thấu hiểu:** bạn không thể thắng trận mà không có công chúng và sự ủng hộ chính trị nhưng nhân dân chỉ đứng về phía bạn hay mục tiêu của bạn khi nó có vẻ chân chính và công bằng. Và như Luther nhận ra, việc thể hiện mục tiêu cũng giống như việc tiến hành chiến lược và quảng bá. Thứ nhất, nên khôn ngoan chiến đấu với một kẻ thù mà bạn có thể dựng lên hình ảnh như một kẻ có quyền thế, đạo đức giả và khát khao quyền lực. Sử dụng mọi phương tiện thông tin sẵn có, trước tiên bạn tiến hành một cuộc tấn công đạo

đức chống lại những quan điểm sơ hở của đối thủ. Dùng ngôn ngữ mạnh mẽ và thu hút đối với quần chúng, đào sâu nó nếu có thể, để tạo cho mọi người cơ hội thể hiện một sự căm ghét mà họ đã cảm nhận từ trước. Trích dẫn những lời của kẻ thù ném trả lại họ để làm cho cuộc tấn công của bạn có vẻ công bằng, gần như bất vụ lợi. Bạn tạo nên một sự phá hoại tinh thần dính chặt vào họ như keo. Nhờ cho họ thực hiện một cuộc phản công đàn áp sẽ càng đưa tới cho bạn sự ủng hộ nhiều hơn của công chúng. Thay vì rêu rao về đức hạnh của mình – điều này sẽ khiến bạn có vẻ thiên cận và ngạo mạn – bạn biểu thị nó thông qua sự tương phản giữa những hành động phi lý của đối thủ và những hành vi chính nghĩa của mình. Hướng vào họ lời buộc tội khinh miệt nhất – rằng họ chạy theo quyền lực, trong khi động cơ của bạn là điều gì đó cao cả vô tư hơn.

Đừng lo về những mảnh khoe lôi kéo mà bạn sẽ phải viện đến nếu bạn muốn thắng trận đấu tinh thần này. Việc thể hiện trước công chúng rằng chính nghĩa của bạn là hơn hẳn so với kẻ thù sẽ làm mọi người xao lãng không chú ý tới phương tiện mà bạn khai thác.

*Luôn luôn có những nhóm người cụ thể chiến đấu với những nhóm người cụ thể khác dưới danh nghĩa công bằng, nhân ái, trật tự hay hòa bình. Khi bị chỉ trích vì sự vô đạo đức và sự hoài nghi, khán giả của các hiện tượng chính trị luôn có thể nhận ra trong những lời chỉ trích đó một thứ vũ khí chính trị được dùng trong trận đấu thật sự.*

Carl Schmitt (1888 – 1985)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Trong hầu hết những nền văn hóa, đạo đức – định nghĩa về tốt và xấu – khởi nguồn như là một phương cách để phân biệt một tầng lớp này với một tầng lớp khác. Ví dụ, vào thời Hy Lạp cổ đại, từ “tốt” đầu tiên gắn liền với giới quý tộc, những tầng lớp cao nhất phục vụ cho quốc gia và đã chứng tỏ sự quả cảm của họ trên chiến địa; kẻ xấu – kẻ đê tiện, tự kỷ trung tâm, và hèn nhát – nói chung là những tầng lớp thấp hơn. Theo thời gian, một hệ thống đạo đức đã tiến triển, thực hiện một chức năng tương tự nhưng phức tạp hơn nhiều: duy trì trật tự xã hội bằng cách phân biệt sự chống xã hội và “sự xấu xa” với xã hội và “sự tốt đẹp”. Các xã hội đã dùng những ý niệm về cái gì là và không phải là đạo đức để tạo nên những giá trị phục vụ tốt cho chúng. Khi những giá trị này mai một theo thời gian không còn thích hợp, đạo đức dần chuyển biến và tiến hóa.

Tuy nhiên, có những cá thể và những nhóm sử dụng đạo đức cho một mục đích rất khác biệt – không phải để duy trì trật tự xã hội mà để tìm lợi thế trong một hoàn cảnh cạnh tranh, chẳng hạn chiến tranh, chính trị hay kinh doanh. Trong tay họ, đạo đức trở thành một vũ khí mà họ vung lên để thu hút



sự chú ý tới mục tiêu của họ trong khi gây xao lãng chú ý tới hành động bí ối, ít cao thượng hơn không thể tránh khỏi trong bất kỳ cuộc đấu tranh quyền lực nào. Họ có xu hướng lợi dụng sự mâu thuẫn tư tưởng mà tất cả chúng ta đều có về xung đột và quyền lực, khai thác các cảm giác về tội lỗi của chúng ta cho những mục đích của họ. Ví dụ, họ có thể tự nhận mình là những nạn nhân của sự bất công, để việc đối kháng với họ có vẻ như đòi bại hay vô cảm. Hoặc họ có thể thể hiện một sự vượt trội về đạo đức đến mức chúng ta sẽ cảm thấy xấu hổ nếu không đồng ý với họ. Họ là những bậc thầy trong việc chiếm lĩnh vùng đất cao và biến nó thành một loại sức mạnh hay lợi thế.

*Một chế độ nên làm thế nào để theo đuổi một chiến dịch phản du kích? (Đại tá John) Boyd đề ra một loạt công cụ: xói mòn lý tưởng của du kích quân và tiêu diệt sự cố kết của họ bằng cách chứng minh tính toàn vẹn và khả năng của chính phủ trong việc đại diện và phục vụ cho các nhu cầu của nhân dân hơn là bóc lột và bản cùng hóa họ cho lợi ích của một tầng lớp ưu tú tham lam. (Nếu bạn không thể nhận ra một chương trình chính trị như thế, Boyd nhận xét, bạn có cân nhắc tới việc thay đổi phe ngay bây giờ để tránh phải vội vã về sau!) Nắm lấy thế chủ động chính trị để triệt tiêu và trừng phạt sự tham nhũng. Chọn ra những nhà lãnh đạo mới với khả năng đã được thừa nhận cũng như được công chúng yêu thích. Bảo đảm rằng họ sẽ đem tới công bằng, loại bỏ những bất bình chủ yếu và nói kết chính phủ với những góc rẽ của nó.*

***Bộ óc chiến tranh: John Boyd và sự an toàn của Mỹ, Grant T. Hammond, 2001***

Chúng ta hãy gọi các chiến lược gia này là “những chiến binh đạo đức”. Nói chung có hai dạng: vô ý thức và có ý thức. Các chiến binh đạo đức vô ý thức có xu hướng bị thôi thúc bởi những cảm giác yếu kém. Họ không giỏi mấy trong trò chơi quyền lực, thế nên họ hoạt động bằng cách khiến mọi người cảm thấy có lỗi và thấp kém về đạo đức – một cách san bằng sân chơi có tính chất vô ý thức.

*Đây là một thế giới không phải của những thiên thần mà của những góc độ, nơi mọi người nói về các nguyên tắc đạo đức nhưng hành động theo các nguyên tắc quyền lực; một thế giới nơi mà chúng ta luôn luôn có đạo đức và kẻ thù của chúng ta luôn luôn vô đạo đức.*

***Các nguyên tắc đối với những người cấp tiến, Saul D. Alinsky, 1909 – 1972***

Dù yếu ớt rõ ràng, họ khá nguy hiểm ở cấp độ cá thể, vì họ có vẻ như rất chân thành và có thể có một quyền lực lớn đối với những cảm xúc của mọi

người. Những chiến binh đạo đức có ý thức là những người sử dụng chiến lược một cách hiểu biết. Họ nguy hiểm nhất ở cấp độ công cộng, nơi mà họ có thể chiếm lấy vùng đất cao bằng cách lợi dụng phương tiện truyền thông. Luther là một chiến binh đạo đức có ý thức, nhưng, vì còn là một tín đồ chân chính của đạo đức mà ông rao giảng, ông sử dụng chiến lược này chỉ để giúp mình trong cuộc đấu tranh với giáo hoàng; những chiến binh đạo đức tinh quái hơn có xu hướng sử dụng nó một cách bừa bãi, điều chỉnh nó theo bất kỳ mục tiêu nào mà họ quyết định tiến tới.

Nói chung, cách chiến đấu với những chiến binh đạo đức biểu thị ở những chiến lược cụ thể đã tiến triển trong chính bản thân chiến tranh hiện đại. Sĩ quan và nhà văn Pháp André Beaufre đã phân tích việc sử dụng đạo đức như một chiến lược quân sự trong các bối cảnh của cuộc chiến tranh Pháp – Algeri vào thập niên 1950, và các cuộc chiến ở Việt Nam với đầu tiên là Pháp và sau đó là Mỹ.

Cả những người Algeri lẫn người miền Bắc Việt Nam đã bỏ công để dựng lên hình tượng cuộc xung đột của họ như là một cuộc chiến tranh giải phóng của một quốc gia đấu tranh vì tự do của nó, chống lại một thế lực thực dân. Khi quan điểm này đã phát tán trong truyền thông đại chúng và được nhiều người dân ở Pháp và Mỹ chấp nhận, nghĩa quân có thể tìm được sự ủng hộ quốc tế, tới lượt nó điều này lại giúp cho việc cô lập Pháp và Mỹ trong cộng đồng thế giới. Trực tiếp kêu gọi những nhóm trong phạm vi các nước này có sự đồng cảm thậm lạng hay công khai hay ít nhất cũng vừa ưa và ghét mục tiêu của họ, họ có thể tìm được sự ủng hộ nội bộ. Đồng thời, họ che đậy một cách khôn ngoan nhiều thủ đoạn xấu xa mà bản thân họ phải viện đến để tiến hành chiến tranh du kích. Kết quả là, trong con mắt thế giới, họ thống trị chiến địa tinh thần, ngăn cản sự tự do hành động của Pháp và của Mỹ. Bước dò dẫm qua một bãi mìn chính trị và đạo đức, các thế lực này không thể tiến hành những cuộc chiến của họ theo một phong cách có khả năng chiến thắng.

Beaufre gọi chiến lược sử dụng đạo đức là một “thủ đoạn đối ngoại”, vì nó nằm ở bên ngoài lãnh địa của cuộc chiến và ở phía ngoài chiến lược trận địa. Nó diễn ra trong không gian của chính nó – lãnh địa đạo đức của nó. Đối với Beaufre, cả Pháp lẫn Mỹ đã phạm sai lầm trong việc nhường lại vùng đất cao cho kẻ thù. Vì cả hai quốc gia này đều có những truyền thống dân chủ phong phú và xem các cuộc chiến của họ là đúng, họ cho rằng những người khác sẽ nhận thức giống họ. Họ không thấy cần phải chiến đấu trên lãnh vực đạo đức – và đó là một sai lầm chết người.

Ngày nay, các quốc gia phải chơi ván bài công luận, xuyên tạc những nỗ lực của kẻ thù để chứng tỏ họ là những kẻ xấu xa. Dù không than van về những gì đối phương đang thực hiện, họ cũng phải hành động để vạch trần sự đạo đức giả của kẻ thù, tự mình đưa cuộc chiến tới tòa án đạo đức – chiến đấu

trên phạm vi đạo đức một cách rõ ràng. Nếu nhường lại lãnh địa đạo đức cho đối phương, bạn đã hạn chế sự tự do hành động của mình: lúc này bất kỳ điều gì bạn làm sẽ nuôi dưỡng cho hình ảnh không đúng sự thật mà kẻ thù đã quảng bá trước công luận, và bạn sẽ do dự không dám hành động.

Điều này có sự tương thích lớn lao đối với mọi hình thức xung đột. Khi kẻ thù của bạn cố tỏ ra họ đứng đắn hơn bạn, và do đó có đạo đức hơn bạn, bạn phải nhìn thấy ở động thái này ý nghĩa thông thường của nó: không phải là một sự phản ánh về đạo đức, về đúng hay sai, mà là một chiến lược thông minh, một thủ đoạn đối ngoại. Bạn có thể nhận ra một thủ đoạn đối ngoại theo một số cách thức. Thứ nhất, cuộc tấn công đạo đức thường đến từ cánh trái, không dính dáng gì tới cái mà bạn hình dung về mối xung đột. Một điều gì đó mà bạn đã thực hiện trong một vũ đài hoàn toàn khác được xói lên như một cách để xói mòn sự ủng hộ bạn hay khiến cho bạn trở nên tội lỗi. Thứ hai, cuộc tấn công thường là đánh vào tình cảm con người; lập luận hợp lý kết hợp với cảm xúc và cá nhân. Tính cách của bạn, chứ không phải vấn đề mà bạn đang chiến đấu vì nó, trở thành mảnh đất tranh chấp. Các động cơ của bạn bị nghi vấn và bôi đen.

*Lòng nhân đạo như thế không thể thực hiện chiến tranh vì nó không có kẻ thù, ít nhất là không có ở hành tinh này. Khái niệm về lòng nhân đạo loại bỏ khái niệm kẻ thù, bởi kẻ thù vẫn là con người – và do đó không có gì khác biệt cụ thể trong khái niệm này. Sự việc những cuộc chiến được phát động dưới danh nghĩa nhân đạo không phải là một sự tương phản của chân lý giản đơn này; hoàn toàn ngược lại, nó có một ý nghĩa chính trị đặc biệt sâu sắc. Khi một nhà nước chiến đấu với kẻ thù chính trị của nó dưới danh nghĩa nhân đạo, nó không phải là một cuộc chiến tranh vì nhân đạo, mà là một cuộc chiến tranh trong đó một nhà nước cụ thể tìm cách chiếm đoạt một khái niệm phổ quát chống lại đối thủ quân sự của nó. Với sự mở rộng của đối thủ, nó cố đồng nhất nó với lòng nhân đạo theo cách mà người ta có thể lạm dụng hòa bình, công lý, tiến bộ và văn minh để xác định những thứ này là của chính họ và ngăn không cho kẻ thù chiếm lấy chúng. Khái niệm nhân đạo là một công cụ ý niệm đặc biệt hữu ích của việc mở rộng đế quốc, và trong hình thức nhân đạo – đạo đức của nó, nó là một phương tiện vận chuyển đặc thù của chủ nghĩa đế quốc về kinh tế. Ở đây người ta nhớ tới một diễn tả khá có tính bổ sung của Proudhon: bất kỳ ai gọi tới nhân đạo đều muốn lừa bịp. Việc sung công từ nhân đạo gọi lên và chiếm đoạt quyền một từ ngữ như thế có lẽ có những hiệu quả nhất định không kể xiết, như khước từ phẩm chất là con người của kẻ thù và tuyên bố nó là một kẻ nằm ngoài vòng nhân đạo; và một cuộc chiến tranh do vậy có thể bị lái tới sự cực kỳ vô nhân đạo nhất.*

## *Khái niệm chính trị, Carl Schmitt, 1932*

Khi bạn đã nhận ra mình bị tấn công bởi một chiến binh đạo đức đang sử dụng thủ đoạn đối ngoại, điều chủ yếu là phải kiểm soát được các cảm xúc của bạn. Nếu bạn phàn nàn hay nổi giận, chỉ tỏ chứng tỏ bạn đang che đậy điều gì đó. Tên chiến binh đạo đức đang hành động theo chiến lược cách phản ứng hữu hiệu duy nhất là bạn cũng phải có chiến lược. Ngay cả khi bạn biết mục tiêu của mình là đúng, bạn không bao giờ nên cho rằng công chúng cũng nhìn theo cách đó. Về ngoài và danh tiếng đang ngự trị thế giới ngày nay; để cho kẻ thù dựng điều đặt chuyện cũng giống như bạn để cho nó chiếm lấy vị trí có lợi nhất trên trận địa. Khi cuộc chiến đạo đức đã bắt đầu, bạn phải chiến đấu để chiếm vùng đất cao theo cùng cách thức như trong một cuộc chiến tranh bằng súng đạn.

Như bất kỳ hình thức chiến tranh nào, xung đột đạo đức có cả các khả năng phòng vệ lẫn tấn công. Khi bạn là phía tấn công, bạn đang chủ động tiêu diệt danh tiếng của kẻ thù. Trước và trong cách mạng Mỹ, nhà truyền giáo lớn Samuel Adams nhắm vào danh tiếng có đầu óc công bằng, tự do và văn minh của nước Anh. Ông ta phá hoại hình ảnh này bằng cách công bố sự bóc lột của Anh đối với các nước thuộc địa, đồng thời loại trừ nhân dân họ khỏi những tiến trình dân chủ. Những nhà thực dân đã từng đánh giá cao về nước Anh, nhưng không còn thế nữa sau chiến dịch liên tục của Adams.

Để thành công, Adams phải viện tới sự cường điệu, chọn lọc và nhấn mạnh vào những trường hợp áp bức của Anh. Đó không phải là một bức tranh cân bằng; ông làm ngơ những cách đối đãi tốt của Anh đối với các thuộc địa. Mục tiêu của ông không phải là công bằng mà là nhen nhóm một cuộc chiến, và ông biết rằng những người thực dân sẽ không chiến đấu trừ phi họ thấy chiến tranh là công bằng và người Anh là xấu xa. Trong việc hoạt động để phá hoại danh tiếng đạo đức của kẻ thù, đừng nên tế nhị. Phải khiến cho ngôn ngữ và những phân biệt tốt xấu của bạn càng mạnh mẽ càng tốt; nói một cách rành mạch giữa trắng và đen. Khó mà cổ vũ mọi người chiến đấu cho một mục tiêu mờ mờ không cụ thể.

Việc vạch trần sự đạo đức giả của đối thủ có lẽ là thứ vũ khí tấn công chết người nhất trong kho vũ khí đạo đức: theo lẽ tự nhiên mọi người ghét thói đạo đức giả. Tuy nhiên, điều này chỉ có hiệu quả nếu sự đạo đức giả ở mức trầm trọng. Các chiến dịch tuyên truyền của Algeri và Bắc Việt Nam rất công hiệu một phần là vì chúng có thể chỉ ra sự không nhất quán giữa các giá trị tự do mà Pháp và Mỹ tán thành với những hành động mà hai nước này thực hiện để áp bức các phong trào độc lập quốc gia. Cả hai nước này đều có vẻ đạo đức giả.

Nếu không thể tránh được việc chiến đấu với kẻ thù, hãy luôn tìm cách để họ khởi đầu nó. Năm 1861, Tổng thống Abraham Lincoln đã cẩn thận bày mưu

đề miền Nam nổ súng trước ở pháo đài Sumter, khởi đầu của cuộc Nội chiến. Điều này đặt Lincoln vào vùng đất cao đạo đức và kéo được nhiều người có tư tưởng mâu thuẫn ở miền Bắc về phía mình. Tương tự, ngay cả nếu bạn đang tiến hành một cuộc chiến tranh gây hấn, mục tiêu của bạn là phải tìm cách thể hiện bản thân không phải như một kẻ chinh phục mà như một người giải phóng. Bạn chiến đấu không vì đất đai mà để giải phóng mọi người khỏi một chế độ áp bức.

Nói chung, trong một xung đột tiềm ẩn sự đê tiện mà bạn chắc chắn rằng kẻ thù sẽ viện đến hầu như mọi thứ, tốt nhất bạn nên tiếp tục tấn công với chiến dịch đạo đức chứ đừng chờ những cuộc tấn công của họ. Phá hoại thanh danh của đối phương dễ hơn là tự bảo vệ thanh danh của mình. Càng tấn công mạnh mẽ, bạn càng làm công chúng xao lãng khỏi những sai lầm và thiếu sót của chính mình – và đó là điều không thể tránh khỏi trong chiến tranh. Nếu bạn yếu hơn kẻ thù về vật chất và quân sự, đó càng là lý do cần tiến hành một thủ đoạn đối ngoại. Đưa cuộc chiến vào lãnh địa đạo đức, nơi bạn có thể chặt bỏ vây cánh và đánh bại một đối thủ mạnh hơn.

*Sự đòi bại thắng thế đã khoác danh phẩm hạnh... khi nó nhắm tới việc chiếm lấy vương quốc.*

Thomas Hobbes, 1588 – 1679

Trong chiến tranh cũng giống như trong cuộc sống. Khi bạn có xung đột với một cá nhân hay một nhóm khác, bạn chiến đấu vì một điều gì đó, một điều mỗi bên đều muốn. Nó có thể là tiền, quyền lực hay vị thế, vân vân. Những lợi ích của bạn đang gặp nguy cơ, và không cần cảm thấy tội lỗi về việc bảo vệ chúng. Những xung đột như thế có xu hướng không quá đẫm máu; đa số mọi người ít nhất cũng đứng trên quan điểm ngăn cho một cuộc chiến không quá kéo dài. Nhưng những người chiến đấu với một ý thức đạo đức đôi khi có thể là kẻ nguy hiểm nhất. Họ có thể khát khao quyền lực và đang sử dụng đạo đức như một lớp vỏ bọc; họ có thể bị thúc đẩy bởi những mối bất bình đen tối và thâm kín; nhưng trong bất kỳ trường hợp nào họ cũng theo đuổi những tư lợi. Ngay cả khi bạn đánh bại họ, hay ít nhất tự bảo vệ chống lại họ một cách thành công, cũng vẫn nên “tẩu vi thượng sách”. Hãy tránh né những cuộc chiến tranh đạo đức nếu có thể; chúng không xứng với thời gian và những cảm giác bản thủ mà chúng khuấy lên.

### **Hình ảnh:**

*Vi trùng. Khi chúng thâm nhập vào và tấn công cơ thể, chúng nhân lên rất nhanh. Các nỗ lực để tiêu diệt chúng thường làm cho chúng mạnh hơn và khó trừ diệt hơn. Cách tự vệ tốt nhất là phòng ngừa. Hãy lường trước sự tấn công và tiêm chủng để bảo vệ bản thân. Với những sinh thể như thế bạn phải*

*dùng lửa dập tắt lửa.*

**Tư liệu:** *Mâu chốt của chiến tranh không là gì khác hơn cái tên và chính nghĩa. Hãy giữ an toàn thanh danh cho bạn và tạo một tên tuổi xấu xa để tiện cho kẻ thù; tuyên bố chính nghĩa của bạn và vạch trần sự phi nghĩa của kẻ thù. Khi đó, quân đội của bạn có thể tiến lên với một xung lượng lớn lao, rung chuyển cả đất trời.*

Tou Bi Fu Tan, Những đánh giá không chuyên về chiến tranh của một học giả (Thế kỷ 16)

## **HOÁN VỊ**

Một cuộc tấn công về đạo đức có một mối nguy hiểm gắn liền: nếu mọi người có thể nói bạn đang làm gì, bạn có thể bị họ căm phẫn và xa lánh. Trừ phi đang đối đầu với một kẻ thù xấu xa, tốt nhất là sử dụng chiến lược này một cách thận trọng và đừng bao giờ có vẻ lái nhái. Những trận đấu về đạo đức nhằm thu hút sự ủng hộ của công chúng, và bạn phải thường xuyên đo lường hiệu quả của chúng, hạ thấp hay tăng lên độ nóng tùy theo trường hợp.

## 26. KHÔNG CHO KẼ THÙ NHẬN THẤY MỤC TIÊU

### CHIẾN LƯỢC HƯ VÔ

*Cảm giác về sự trống rỗng hay hư không – sự im lặng, lẻ loi, không có mối quan hệ gì với những người khác – là không thể chịu đựng nổi đối với đa số mọi người. Với ý nghĩa là một nhược điểm của con người, nỗi sợ này cung cấp mảnh đất màu mỡ cho một chiến lược nhiều uy lực: không cho kẻ thù – nguy hiểm nhưng vô hình và khó nắm bắt – một mục tiêu nào để tấn công, rồi theo dõi khi họ đuổi theo bạn vào chốn hư không. Đây là bản chất của việc thực hiện chiến tranh du kích. Thay vì những trận đánh trực diện, hãy thực hiện những cuộc tấn công vào sườn có tính chọc tức nhưng gây nhiều tổn hại và những đòn tấn công lắt nhắt. Rồi trí vì không thể dùng sức mạnh để chống lại chiến dịch hư hư thực thực của bạn, đối thủ sẽ trở nên cáu kính và kiệt sức. Hãy biến cuộc chiến tranh du kích của bạn thành một phần của mục tiêu chính trị lớn – một cuộc chiến tranh nhân dân – mà đỉnh điểm của nó là một cuộc cách mạng bất khả cưỡng kháng.*

### CHIẾN THUẬT TIÊU THỔ

Năm 1807, Napoleon Bonaparte của Pháp và Sa hoàng Alexander I của Nga ký một hiệp ước liên minh. Lúc bấy giờ, hai thế lực quân sự lớn của thời kỳ đó đã liên kết với nhau. Nhưng bản hiệp ước này không được triều đình Nga ủng hộ – ngoài nhiều điều khác, nó cho phép Napoleon gần như tự do thống trị Ba Lan, “sân trước” truyền thống của Nga. Các quý tộc Nga tìm cách tác động để sa hoàng từ bỏ nó. Ít lâu sau, Alexander bắt đầu có những hành động mà ông biết sẽ không làm cho Pháp hài lòng, cho tới tháng 8/1811, Napoleon đã chịu đựng quá đủ: đã tới lúc phải dạy Nga một bài học. Ông bắt đầu đặt kế hoạch xâm lược Nga. Chiếm được vùng lãnh thổ mênh mông phía đông này sẽ biến ông thành người cai trị đế quốc lớn nhất trong lịch sử.

Một số bộ trưởng của Napoleon cảnh báo ông về những mối nguy khi xâm lăng một đất nước to lớn như thế, nhưng vị hoàng đế nói chung cảm thấy tuyệt đối tự tin. Quân Nga vô kỷ luật, các sĩ quan của nó hay gây gổ với nhau. Hai lực lượng ở Lithuania được bố trí để ngăn chặn một cuộc xâm lấn từ phía tây, nhưng tình báo đã phát hiện rằng họ không có sự chuẩn bị. Napoleon sẽ tiến quân vào một vị trí trung tâm giữa hai lực lượng này và đánh bại họ từng phần. Ông bảo đảm cho chiến thắng bằng cách huy động một quân đội lớn hơn gấp ba lần những quân đội mà ông từng chỉ huy trước đó: 65 vạn sẽ tiến vào Nga, 45 vạn là bộ phận tấn công chủ lực, số còn lại bảo đảm an toàn cho các tuyến thông tin và tiếp tế. Với một lực lượng quân

đội như thế, ông có thể thống trị những vùng đất to lớn của Nga, áp đảo kẻ thù yếu kém không chỉ bằng những mưu mẹo thông minh mà cả với hỏa lực trội hơn.

Napoleon có thể cảm thấy chắc chắn về thắng lợi, nhưng ông không phải là một kẻ khinh suất. Như thường lệ, ông nghiên cứu hoàn cảnh từ mọi góc độ. Chẳng hạn, ông biết rằng những con đường ở Nga rất tệ hại, các nguồn tiếp tế địa phương nghèo nàn, thời tiết nóng và lạnh một cách cực đoan, và những khoảng cách rộng lớn khiến cho việc bao vây kẻ thù trở nên khó khăn hơn – luôn luôn sẽ có những chỗ trống để rút lui. Ông nhớ lại cuộc xâm lăng Nga thất bại của vua Thụy Điển Charles XII năm 1709, và lường trước rằng quân Nga sẽ trở lại với chính sách tiêu thổ kháng chiến. Quân đội của ông phải tự cung ứng với mọi khả năng có thể (các khoảng cách quá lớn, để mở rộng các tuyến tiếp tế từ châu Âu), nhưng với quân số to lớn, việc này đòi hỏi hoạch định và tổ chức phải cực kỳ cẩn trọng.

Để cung cấp cho quân đội của mình, Napoleon có những kho lớn gần các biên giới của Nga chứa đầy lúa mì và gạo. Ông biết việc cung cấp cỏ khô cho 15 vạn con ngựa là điều bất khả, và thế là, suy nghĩ đón đầu, ông quyết định sẽ đợi tới tháng 6 để tấn công, khi đó cỏ trên các thảo nguyên Nga rất nhiều và tươi non. Vào phút cuối, ông biết rằng Nga có rất ít cối xay để xay hạt thành bột, vì thế ông bổ sung thêm vào danh sách đang lớn dần nhu cầu đem theo những vật liệu để xây dựng các cối xay dọc theo đường. Với những vấn đề đã được giải quyết và chiến lược đã xây dựng trong tay, Napoleon bảo với các bộ trưởng của ông rằng ông đã nhìn thấy trước thắng lợi hoàn toàn trong vòng ba tuần. Trong quá khứ những dự đoán này của Napoleon đã chính xác một cách phi phàm.

Tháng 6/1812, đoàn quân to lớn gồm binh sĩ và các đồ tiếp tế của Napoleon băng vào Nga. Napoleon luôn trù hoạch cho sự bất ngờ, nhưng lần này những khó khăn không thể xử trí được bắt đầu chất cao hầu như ngay lập tức: mưa, những con đường tồi tệ, nhiệt độ mùa hè căng thẳng biến cuộc hành quân thành một cuộc bò lê. Trong vài ngày, hơn 1 vạn con ngựa ăn cỏ thối bị chết. Các tuyến tiếp tế không thể tới đủ nhanh cho các cánh quân phía trước, và họ buộc phải cướp phá, nhưng những nông dân Nga bất hợp tác dọc theo đường tiếp quân không chỉ từ chối bán thực phẩm với bất kỳ giá nào mà còn đốt cháy rơm rạ của họ hơn là để lọt vào tay quân Pháp. Nhiều ngựa bị chết và phải ăn rơm trên mái nhà. Hai lực lượng Nga ở Lithuania rút lui quá xa khó có thể đuổi kịp và khi bỏ đi, họ đốt cháy hết hoa màu và phá hủy mọi nhà chứa thực phẩm. Bệnh ly nhanh chóng lan rộng trong các cánh quân Pháp; mỗi ngày có hơn chín trăm người chết.

Trong nỗ lực cố đuổi kịp và tiêu diệt ít nhất là một phần kẻ thù lẩn như chạch, Napoleon buộc phải tiến quân xa hơn về phía Đông. Có những lúc ông đã đến khá gần phần nằm ở phía bắc của hai lực lượng Nga, nhưng binh



lính và ngựa của ông đã kiệt sức không đi đủ nhanh để chạm trán hay bao vây họ, và lần nào họ cũng dễ dàng thoát khỏi những cái bẫy của ông. Tháng 6 chuyển sang tháng 7. Lúc này rõ ràng quân Nga đã có thể sáp nhập hai lực lượng lại ở Smolensk, cách 200 dặm về phía đông nơi mà Napoleon dự tính giao chiến với họ, và cách Moscow khoảng 280 dặm. Napoleon phải tạm dừng quân và suy nghĩ lại về kế hoạch.

*Ngoài việc không ngừng gia tăng gây thiệt hại nhân lực cho Pháp, các chiến thuật lảng tránh của Nga còn góp phần vào việc làm kiệt quệ tinh thần lẫn thể xác cho các lực lượng của Napoleon. Các cuộc đột kích chớp nhoáng của các nhóm quân Cô – dắc vẫn tiếp diễn có một tác động cực kỳ xấu vượt xa nguy cơ quân sự mà họ tiêu biểu. Quân Pháp ngày càng chịu nhiều cơn hốt hoảng. Đại úy Roeder đã ghi nhận một ví dụ điển hình trong nhật ký của mình: Ngày 17/8, các cánh quân Hestia đang tập trung duyệt binh trước chỉ huy sở của hoàng đế ở Vitebsk thì mọi thứ đột nhiên trở nên náo động một cách lộ bịch vì lính Pháp nhìn thấy một vài tên lính Cô – dắc, được cho là sắp thực hiện một cuộc tấn công. Toàn bộ đơn vị đồn trú cầm lấy vũ khí và khi phi ngựa ra ngoài, chúng tôi phát hiện ra rằng thật sự chỉ có vài chục tên Cô – dắc đang cưỡi ngựa chạy nháo nhác đây đó. Theo cách này, chúng sẽ đưa toàn đơn vị vào nhà thương trong vòng nửa tháng mà chẳng mất mát một tên lính quèn nào.*

***Những chiến dịch của Napoleon, David G. Chandler, 1966***

Hàng ngàn lính Pháp đã không chịu nổi bệnh tật và đói khát khi chưa có một trận đánh nào xảy ra. Quân đội đã rải ra trên một tuyến đường dài 500 dặm, một phần của nó vẫn thường xuyên bị những toán kỵ binh Cô – dắc nhỏ quấy nhiễu, gieo rắc kinh hoàng với những cuộc đột kích đẫm máu. Napoleon không thể cho phép cuộc đuổi bắt kéo dài hơn được – ông sẽ tiến quân tới Smolensk và đánh trận quyết định ở đó. Smolensk là một thành phố thánh địa có ý nghĩa tình cảm lớn lao đối với nhân dân Nga. Chắc chắn là quân Nga sẽ chiến đấu để bảo vệ nó chứ không để nó bị hủy diệt. Ông biết rằng chỉ cần giao chiến với quân Nga, ông sẽ thắng.

Thế là quân Pháp tiến tới Smolensk, và tới nơi vào giữa tháng 8, lực lượng tấn công 45 vạn đã giảm xuống còn có 15 vạn và kiệt quệ vì sức nóng. Cuối cùng, như Napoleon đã dự đoán, quân Nga đã trụ lại đó, nhưng chỉ một thời gian ngắn; sau nhiều ngày đánh nhau, họ lại rút lui, để lại sau lưng một thành phố cháy trụi và đổ nát, không còn gì để ăn hay là cướp bóc. Napoleon không thể hiểu được dân Nga, với ông có vẻ như họ muốn tự sát – họ thà tiêu hủy đất nước của mình hơn là đầu hàng.

Lúc này ông phải quyết định có tiến quân tới Moscow hay không. Có vẻ như

chờ đợi ở Smolensk cho tới hết mùa đông là điều khôn ngoan, nhưng điều đó sẽ cho sa hoàng có đủ thời gian để xây dựng một đội quân lớn mà Napoleon khó lòng giải quyết với những lực lượng kiệt quệ của ông. Vị hoàng đế Pháp cảm thấy chắc chắn sa hoàng sẽ bảo vệ Moscow, trái tim và tâm hồn của Nga. Khi Moscow thất thủ, Alexander sẽ phải đề nghị hòa giải. Thế là Napoleon tiến các đoàn quân phò phạc của mình xa hơn về phía đông.

Cuối cùng, lúc này quân Nga đã quay lại giao chiến với Pháp. Ngày 7/9, hai quân đội chạm trán ở gần làng Borodino, cách Moscow khoảng 70 dặm. Napoleon không còn đủ lực lượng hay kỵ binh để thực hiện chiến thuật bọc sườn của ông, vì thế ông buộc phải tấn công trực diện với kẻ thù. Quân Nga chiến đấu quyết liệt, dữ dội hơn bất kỳ quân đội nào mà Napoleon từng đối mặt. Nhưng dù như thế, sau nhiều giờ chiến đấu khốc liệt, quân Nga lại rút lui. Con đường tới Moscow đã mở ngõ. Nhưng quân đội Nga vẫn còn nguyên vẹn, còn các lực lượng của Napoleon đã chịu những tổn thất nặng nề. Bảy ngày sau, quân đội của Napoleon, giờ giảm còn có 10 vạn quân, lê bước vào Moscow không có người bảo vệ. Một viên thống chế Pháp viết thư cho vợ rằng “niềm hân hoan của hoàng đế tràn đầy”. Ông nghĩ, “quân Nga sẽ đề nghị hòa giải, và ta sẽ thay đổi bộ mặt thế giới.” Nhiều năm trước, ông đã tiến quân vào Vienna và Berlin, đã được những quan chức đón tiếp ông như một vị anh hùng chinh phục, nộp cho ông những thứ chủ chốt của các thành phố đó. Nhưng Moscow trông rỗng: không cư dân, không thực phẩm. Một ngọn lửa khủng khiếp bùng lên ngay lập tức và kéo dài năm ngày; tất cả máy bơm nước của thành phố đã bị tháo đi – một sự phá hoại tinh vi để biến Moscow thành nơi không thể nào trú ngụ.

Napoleon gửi nhiều thư cho sa hoàng, đưa ra những điều khoản hòa giải khoan dung. Lúc đầu người Nga có vẻ như sẵn lòng đàm phán, nhưng nhiều tuần trôi qua, và cuối cùng hóa ra họ kéo dài đối thoại là để có thêm thời gian xây dựng quân đội – và để cho mùa đông tới gần hơn.

Napoleon không thể đánh liều ở lại Moscow thêm nữa; chẳng bao lâu quân Nga có thể bao vây lực lượng lúc này đã suy nhược của ông. Ngày 19/10, ông đưa số quân còn lại ra khỏi thủ đô nước Nga. Mục tiêu của ông là tới Smolensk càng nhanh càng tốt. Lúc này những nhóm quân Cô – đặc lại đã hình thành những sư đoàn lớn quấy rối ông trên đường đông tiến – những lực lượng du kích quân khoảng 500 người – và mỗi ngày họ lại hạ sát nhiều binh lính Pháp hơn. Hành quân trong nỗi lo sợ thường xuyên, lính của Napoleon hiếm khi ngủ được. Hàng ngàn người không chịu nổi sự mệt mỏi và đói khát. Napoleon buộc phải dẫn họ qua những cánh đồng Borodino đầy ác mộng, vẫn còn ngổn ngang thi hài quân Pháp, nhiều xác đã bị sói ăn mất nửa thân người. Tuyết bắt đầu rơi – mùa đông nước Nga đã tới. Những con ngựa chết vì lạnh, và từng người cuối cùng phải lê chân đi bộ qua mặt tuyết. Còn chưa tới 40.000 người tới được Smolensk.

Cái lạnh ngày càng tệ hơn. Không còn thời gian để nấn ná ở Smolensk. Thông qua một vài mưu mẹo sâu sắc, Napoleon đã xoay xở đưa được các cánh quân qua sông Berezina, cho phép họ có một tuyến rút lui rõ ràng về phía tây. Thế rồi, vào đầu tháng 12, nghe thấy có một cuộc đột kích chớp nhoáng ở quê hương, ông để lại các cánh quân ở phía sau và tiến về Paris. Trong số 45 vạn người trong lực lượng chủ công, chỉ còn khoảng 25.000 người quay lại. Napoleon đã trốn thoát một cách thần kỳ để giao tranh nhiều cuộc chiến nữa, nhưng ông không bao giờ bù đắp được những tổn thất về nhân lực và ngựa. Nước Nga thực sự là mồ chôn của ông.

### **Diễn dịch**

Trước khi Napoleon xâm lược Nga, Sa hoàng Alexander I đã gặp ông nhiều lần và đã khá hiểu về ông. Vị hoàng đế này, Alexander thấy, là một người hung hăng, yêu thích mọi dạng chiến đấu, ngay cả khi thế yếu nghiêng về phía ông. Ông cần chiến trận như một cơ hội để sử dụng tài năng. Bằng cách khước từ giao chiến với ông, Alexander có thể làm ông rối trí và dẫn dụ ông vào một chôn hư không: những vùng đất mênh mông nhưng không có thực phẩm để cướp bóc, những thành phố trống rỗng không có gì để tước đoạt, những cuộc đàm phán rỗng, thời gian rỗng trong đó không có sự cố gì xảy ra, và cuối cùng là cái chết của mùa đông. Thời tiết khắc nghiệt của Nga đã biến thành lò sát sinh đối với thiên tài tổ chức của Napoleon. Và như mọi chuyện diễn ra, chiến lược của Alexander đã đạt hiệu quả hoàn hảo. Napoleon không thể giao chiến với một kẻ thù đã đi guốc trong bụng của ông: một vài dặm nữa về phía đông, một trận đánh ra trò, và ông sẽ dạy cho kẻ thù hèn nhất này một bài học. Các cảm xúc của ông – cău kính, giận dữ, bối rối – đã chế ngự khả năng chiến lược của ông. Ví dụ, làm sao ông có thể tin rằng việc thất thủ Moscow sẽ buộc sa hoàng phải đầu hàng? Quân đội của Alexander vẫn còn nguyên vẹn, quân Pháp đã suy yếu kinh khủng, và mùa đông sắp đến. Đầu óc Napoleon đã không chịu nổi sự thu hút đầy sức mạnh của hư không đến mức ông đã tiến vào, và điều đó đã đưa ông đi lạc lối quá xa.

Chiến lược của Alexander còn tàn phá cả binh sĩ Pháp, những người nổi tiếng về tính kỷ luật và tinh thần chiến đấu siêu hạng. Một người lính có thể chịu đựng gần như mọi thứ ngoại trừ việc chờ đợi một trận đánh không bao giờ đến và một sự căng thẳng không bao giờ giãn xả được. Thay vì chiến trận, quân Pháp chịu những cuộc đột kích và đánh lén vô tận như từ trên trời rơi xuống, một mối đe dọa liên tiếp dần dần tạo nên lòng sợ hãi. Trong khi hàng ngàn binh sĩ ngã xuống vì bệnh tật, nhiều người hơn thế đã đánh mất ý chí chiến đấu.

Tự thân bản chất con người không thể chịu đựng bất kỳ loại hư vô trống rỗng nào. Chúng ta ghét sự im lặng, những chuỗi dài không hành động, sự cô quạnh. (Có lẽ nỗi sợ này liên quan tới nỗi sợ của chúng ta đối với sự trống

rỗng hư vô cuối cùng, cái chết của chính mình). Chúng ta phải phủ đầy, chiêm lĩnh những khoảng trống, bằng cách không cho mọi người thứ gì để tấn công, càng hư ảo càng tốt, bạn đã lợi dụng được yếu điểm này. Tức điên lên vì sự thiếu vắng không chỉ một trận đấu mà bất kỳ loại tương tác nào, mọi người có xu hướng điên cuồng đuổi theo bạn, đánh mất mọi năng lực tư duy chiến lược. Đó là khía cạnh khó nắm bắt, bất kể lực lượng của nó mạnh yếu thế nào, nắm quyền kiểm soát động lực.

Kẻ thù càng lớn, chiến lược này càng hữu hiệu: đấu tranh để tới gần bạn, đối thủ to lớn đưa ra những mục tiêu cho bạn tấn công. Để tạo ra sự rối loạn tâm lý tối đa, bạn phải làm sao cho các cuộc tấn công của mình tuy nhỏ nhưng liên tục không ngừng, duy trì sự giận dữ và rối loạn của kẻ thù ở một độ sôi thường trực. Làm cho sự trống rỗng của bạn trở nên hoàn hảo: những cuộc đàm phán rỗng, những cuộc trò chuyện chẳng đi tới đâu, thời gian trôi qua mà không hề có chiến thắng hay thất bại. Trong một thế giới ngày càng tăng nhịp bước và hành động. Chiến lược này có hiệu quả làm suy nhược thần kinh của mọi người. Càng ít khả năng tấn công, thất bại của họ càng nặng nề.

*Đa số các cuộc chiến tranh đều là những cuộc chiến về tiếp xúc, cả hai lực lượng cố tiếp xúc nhau... Cuộc chiến tranh Ả Rập là một cuộc chiến tách rời: kèm giữ kẻ thù bằng sự đe dọa im lặng của miền sa mạc hoang vắng mênh mông, không lộ diện cho tới lúc tấn công... Từ lý thuyết này cuối cùng đã phát triển một tập quán vô thức về việc không bao giờ giao chiến với kẻ thù. Điều này hòa hợp với việc không bao giờ đưa ra cho kẻ thù một mục tiêu.*

T. E. Lawrence, Bảy cột trụ của minh triết (1926)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Qua nhiều thế kỷ chiến tranh có tổ chức – trong mọi biến thể vô hạn của nó, từ cổ sơ tới hiện đại, từ châu Á tới phương Tây – đã luôn có xu hướng đi theo một lô gích nhất định, đã phổ quát đến mức gần như cố kết với tiến trình. Lô gích đó là: Một viên chỉ huy quyết định tiến hành chiến tranh và xây dựng một quân đội cho mục đích đó. Mục tiêu của quân đội này là gặp và đánh bại kẻ thù trong một trận chiến quyết định, buộc nó phải đầu hàng và chấp nhận những điều khoản hòa bình có lợi cho mình. Nhà chiến lược chỉ huy chiến dịch phải xử lý một lãnh địa đặc thù, một vũ đài chiến tranh. Lãnh địa này thông thường tương đối hạn chế; dàn trận trong những không gian lớn sẽ làm phức tạp thêm khả năng đưa cuộc chiến đến kết thúc. Khi đó, hoạt động trong vũ đài chiến tranh này, chiến lược gia cố đưa quân đội của mình đến trận đánh quyết định theo một cách thức làm kẻ thù bất ngờ hay đặt nó vào thế bất lợi – nó bị dồn vào góc kẹt, hay bị tấn công ở cả phía trước lẫn phía sau, hay phải đánh lên đồi. Để duy trì các lực lượng của mình

đủ mạnh cho một đòn chí tử, ông ta tập trung họ lại chứ không phân tán họ. Khi trận đánh bắt đầu, tự nhiên quân đội sẽ tạo thành một phía sườn và hậu quân mà nó phải bảo vệ chống lại sự bao vây, cũng như những tuyến thông tin và tiếp tế. Có thể sẽ phải giao tranh nhiều trận để kết thúc cuộc chiến, vì mỗi bên đều hoạt động để chiếm lấy những vị trí then chốt đem tới cho nó quyền kiểm soát vũ đài, nhưng các nhà chỉ huy quân sự phải kết thúc nó càng nhanh càng tốt. Cuộc chiến càng kéo dài, các tiềm lực quân đội càng bị dàn trải tới một điểm tan vỡ, nơi khả năng chiến đấu của nó sụp đổ. Tinh thần của binh lính cũng suy sụp theo thời gian.

*Tây Ban Nha đã sử dụng một hệ thống du kích để chống lại chúng ta. Các nhóm quân du kích từ 150 đến 200 người rải rác khắp đất nước mỗi năm sẽ có từ 6 đến 8 ngàn lính Pháp bị hạ sát bởi toàn thể quân du kích. Chỉ thị là không bao giờ được tấn công những chiến sĩ đi thành một toán tập trung, trừ khi quân du kích đông hơn. Nhưng họ nổ súng vào mọi người không đi theo hàng lối, tấn công những toán dẫn đường nhỏ, và tìm cách ra tay đối với những nhà kho, những người đưa tin, và nhất là đoàn hộ tống. Vì mọi cư dân đều trở thành gián điệp cho đồng hương của họ, quân du kích biết khi nào các đoàn hộ tống sẽ xuất phát và lực lượng là bao nhiêu, và họ sẽ đảm bảo rằng mình có lực lượng đông gấp đôi. Họ biết rõ địa hình, và thường tấn công một cách điên cuồng vào những điểm ưa thích nhất. Thường là họ thành công: nhưng họ luôn luôn giết chết nhiều người. Cuộc chiến tranh Tây Ban Nha kéo dài 7 năm, thế nên hơn 5 vạn người đã bị giết. Nhưng đó chỉ bao gồm những người bị du kích quân giết. Cộng thêm các trận ở Salamanca, Talavera và Vitoria, và nhiều trận khác mà quân của chúng ta thua, những cuộc bao vây ... cuộc tấn công vô hiệu quả ở Cadiz; và cộng thêm việc xâm lược và sơ tán ở Bồ Đào Nha, những cơn sốt và nhiều bệnh tật khác do thời tiết nóng bức gây ra, bạn sẽ thấy rằng chúng ta có thể cộng thêm 30 vạn vào con số đó trong suốt 7 năm ...*

*...Từ điều đã nói, sẽ rõ ràng rằng mục tiêu chính của loại chiến tranh này là đưa tới sự hủy diệt và giống như một giọt nước nhỏ xuống một tảng đá cuối cùng sẽ khoét được một cái lỗ trên tảng đá đó, sự nhẫn nại và bền chí là điều cần thiết, luôn luôn đi cùng hệ thống đó. Cuối cùng, kẻ thù sẽ chịu nhiều tổn thất về điều này hơn là từ việc thua những trận đánh lớn.*

***Về du kích quân và các lực lượng không chính quy, J. F. A Le Miere de Corvey, 1823***

Tuy nhiên, như với bất kỳ hoạt động nào của con người, khía cạnh tích cực, theo trình tự này sản sinh ra một khía cạnh tiêu cực, nằm khuất trong bóng

tôi chứa đựng một hình thái sức mạnh và lô gích nghịch đảo của chính nó. Khía cạnh bóng tối này là chiến tranh du kích. Những nguyên lý cơ bản của chiến tranh du kích đã bắt nguồn cách đây mấy ngàn năm, khi những quốc gia nhỏ bé thấy mình bị các lân bang hùng mạnh hơn xâm lấn; để sống còn, quân đội của họ buộc phải chạy trốn quân xâm lược, vì bất kỳ cuộc giao tranh trực tiếp nào cũng có thể tiêu diệt họ. Chẳng bao lâu trở nên rõ ràng rằng càng bỏ chạy và tránh né đánh nhau, họ càng phá hoại các chiến lược của kẻ thù và làm nó rối trí do không tuân theo lô gích giao chiến thông thường. Bước kế tiếp là đẩy điều này xa hơn: những chiến binh du kích sơ khai này học được giá trị của việc hoạt động theo những nhóm nhỏ, phân tán để chống lại một quân đội tập trung, luôn luôn di động, không bao giờ hình thành một trận tuyến trước mặt, bên sườn hay phía sau để đối phương tấn công. Kẻ thù muốn duy trì cuộc chiến ở một không gian cụ thể; vậy thì tốt hơn nên mở rộng nó trên một lãnh địa càng lớn càng tốt, xâm nhập vào vùng nông thôn, buộc kẻ thù phải phân tán để truy đuổi, để lộ nó ra cho các cuộc đột kích và phục kích. Tự nhiên kẻ thù sẽ muốn nhanh chóng kết thúc cuộc chiến, vì thế cứ kéo dài nó ra, càng lâu càng tốt, biến thời gian thành một thứ vũ khí tấn công tiêu hao kẻ thù bằng xung đột chiến tranh và suy sụp tinh thần.

Theo cách này, trải qua hàng ngàn năm, qua nhiều lần thử và sai, nghệ thuật du kích chiến đã phát triển và được cải tiến thành hình thức hiện đại ngày nay. Việc huấn luyện và tư duy quân sự theo truyền thống xoay quanh việc tập trung cho trận đánh, dàn trận trong những khu vực giới hạn và cố tàn sát nhanh chóng. Sự nghịch đảo tiến trình chiến tranh tự nhiên này của du kích chiến đã khiến cho một quân đội chính qui không thể phản công được. Trong vùng bóng tối của chiến tranh nghịch đảo, nơi không một nguyên tắc thông thường nào được áp dụng, quân đội chính qui trở nên lúng túng. Nếu được thực hiện đúng, du kích chiến hoàn toàn bất khả chiến bại.

Từ “du kích” [guerrilla] – “chiến tranh nhỏ” trong tiếng Tây Ban Nha – được đặt ra để chỉ cuộc chiến tranh Bán đảo năm 1808 – 14, khởi đầu khi Napoleon xâm lược Tây Ban Nha. Hòa lẫn vào các vùng núi non và những địa hình không thể cư trú, quân Tây Ban Nha đã hành hạ quân Pháp, khiến nó không thể chiếm ưu thế từ quân số và hỏa lực hùng hậu của mình. Napoleon đã điều đứng với một kẻ thù tấn công mà không hình thành một tuyến trước hoặc tuyến sau. Những chiến binh Cô – dắc từng phá rối ông ở Nga năm 1812 đã học được khá nhiều từ người Tây Ban Nha và đã hoàn thiện việc sử dụng du kích chiến; sự quấy rối của họ tạo ra nhiều tổn hại hơn bất kỳ thứ gì mà quân đội Nga khá kém cỏi có thể thực hiện.

Chiến lược này đã trở thành một công cụ đầy uy lực và phổ biến trong chiến tranh hiện đại vì nhiều lí do: Thứ nhất, bằng cách khai thác các tiến bộ công nghệ trong sản xuất vũ khí và thuốc nổ, một nhóm nhỏ du kích quân có thể

gây ra sự tổn thất không thể tả. Thứ hai, chiến tranh kiểu Napoleon đã mở rộng qui mô của các đoàn quân chính qui, khiến nó dễ bị tổn hại hơn nhiều đối với các chiến thuật tấn công bỏ chạy của các lực lượng cơ động nhẹ. Cuối cùng, du kích chiến đã được thực hiện vì các mục đích chính trị, đạt hiệu quả cao. Bằng cách truyền cho dân địa phương nhiệt tình của một lý tưởng, một lãnh tụ cách mạng có thể ngấm ngấm nhân lên sức mạnh của mình: những ủng hộ viên dân sự của ông ta có thể ngấm phá hoại kẻ thù xâm lược, cung cấp các tin tình báo giá trị và biến vùng nông thôn thành một doanh trại vũ trang.

Sức mạnh của chiến tranh du kích chủ yếu là về mặt tâm lý. Trong chiến tranh truyền thống, mọi thứ đồng quy về việc giao tranh giữa hai quân đội trong chiến trận. Bằng cách trì hoãn vô hạn độ sự đồng quy này, nhà chiến lược du kích đã tạo ra sự thất vọng đầy căng thẳng. Sự gặm mòn tinh thần này càng kéo dài, nó càng gây suy nhược. Napoleon thua người Nga vì sức chịu đựng chiến lược của ông đã cạn; tâm trí ông thất bại trước khi quân đội ông thất bại.

Vì chiến lược du kích có tính cách tâm lý, nó có thể được áp dụng vô hạn vào xung đột xã hội. Trong cuộc sống cũng như trong chiến tranh, các suy nghĩ và cảm xúc của chúng ta tự nhiên đồng quy vào những thời điểm tiếp xúc và gặp gỡ những người khác. Chúng ta thấy mọi người cô tình lảng tránh tiếp xúc, cực kỳ gây rối. Hoặc vì chúng ta muốn tóm lấy và ghim họ xuống hoặc vì chúng ta bực mình với họ tới mức muốn đập họ, họ hút chúng ta về phía họ, nên dù ở trường hợp nào kẻ lảng tránh cũng kiểm soát động lực. Một số người đi xa hơn, họ tấn công chúng ta theo những cách thức không thể đoán được. Những đối thủ này có thể làm tâm trí chúng ta rối loạn, và họ càng kéo dài, chúng ta càng bị dẫn dụ đi tới chỗ chiến đấu theo các điều kiện của họ. Với những tiến bộ công nghệ giúp cho việc duy trì một sự hiện diện hư ảo dễ dàng hơn, và việc sử dụng phương tiện truyền thông như vừa là một màn ảnh vừa là một kiểu du kích chiến phụ trợ, sức mạnh và hiệu quả của kiểu chiến tranh này trong xung đột chính trị hay xã hội đã được nâng cao ghê gớm. Trong những thời điểm dầu sôi lửa bỏng về chính trị, một chiến dịch theo kiểu du kích – liên minh với một mục tiêu nào đó – có thể được dùng để phát động một cuộc chiến tranh nhân dân chống lại những tập đoàn, thế lực to lớn hơn. Trong hình thức chiến tranh nhân dân này, mọi người thích chiến đấu theo phía của những người du kích vì các thành viên có quan hệ sâu hơn trong cuộc đấu tranh, chứ không phải chỉ là những bánh xe răng trong một cỗ máy khổng lồ.

Franklin Roosevelt là một dạng chiến binh du kích chính trị. Ông thích chiến đấu một cách lảng tránh và vạch chiến lược để không tạo ra mục tiêu nào cho phe Cộng hòa tấn công. Ông sử dụng truyền thông để làm cho mình có vẻ như có mặt khắp nơi và đang phát động một loại chiến tranh nhân dân chống

lại các quan tâm về tiền bạc. Theo một phương cách du kích chiến cổ điển, ông còn tái tổ chức đảng Dân chủ để làm cho nó ít tập trung hơn, năng động và linh hoạt hơn cho các cuộc chiến địa phương. Dù vậy, đối với Roosevelt, cách tiếp cận du kích không phải là một phong cách chiến lược cố kết. Như nhiều người khác, ông cảm nhận một cách vô ý thức sức mạnh trong sự lảng tránh và đấu tranh đạt hiệu quả cao theo cách đó – nhưng để chiến lược này thật sự hiệu quả, tốt hơn nên dùng nó một cách ý thức và hợp lý. Chiến lược du kích có thể là khía cạnh ngược đảo của chiến tranh; nhưng nó có lô gích riêng của mình, lạc hậu nhưng chặt chẽ. Bạn không thể chỉ ứng biến nó một cách hỗn loạn; bạn phải suy nghĩ và hoạch định theo một cách mới mẻ – năng động, có chiều kích và trừu tượng.

Ban đầu, luôn luôn nên cân nhắc xem một chiến dịch du kích có thích hợp với những hoàn cảnh mà bạn đang đối mặt không. Nó đặc biệt hữu hiệu, chẳng hạn, để chống một đối thủ hung hăng nhưng thông minh – một kẻ giống như Napoleon. Những dạng này không thể chịu nổi sự thiếu tiếp xúc với một kẻ thù. Nếu không có gì để trung hòa trí thông minh, sự hung hăng sẽ biến thành thất bại của họ. Điều thú vị là chiến lược này cũng có hiệu quả trong tình yêu giống như trong chiến tranh, và ở đây, Napoleon cũng là một nạn nhân, bởi một sự cảm dỗ theo phong cách du kích – bằng cách khiêu gợi để ông đuổi theo, đưa ra những vẻ quyến rũ trên người nhưng chẳng có gì để ông nắm bắt – nữ hoàng Josephine đã biến ông thành nô lệ của bà ta.

Chiến lược hư không này có hiệu quả tuyệt vời đối với những người quen với chiến tranh truyền thống. Việc thiếu tiếp xúc nằm ngoài kinh nghiệm của họ tới mức nó phá hoại bất kỳ sức mạnh chiến lược nào họ có. Những bộ máy chính quyền lớn thường là các mục tiêu tối hảo cho một chiến lược du kích vì cùng một lí do: nó chỉ có thể phản ứng theo cung cách chính thống nhất. Ở bất kì trường hợp nào, các chiến binh du kích cần có một đối thủ to lớn, chậm chân và có những xu hướng hay bắt nạt.

Khi đã quyết định một cuộc du kích chiến là thích hợp, hãy nhìn lại quân đội mà bạn sẽ sử dụng. Một quân đội lớn theo truyền thống không bao giờ phù hợp; điều quan trọng là sự linh hoạt và khả năng tấn công từ nhiều góc độ. Mô hình tổ chức là tế bào – nhóm tương đối nhỏ nam giới và nữ giới, nối kết chặt chẽ, tận tâm, năng động và trải rộng. Những tế bào này sẽ thâm nhập vào doanh trại kẻ thù. Đây là cách mà Mao Trạch Đông tổ chức quân đội của mình trong Cách mạng Trung Hoa, nó thâm nhập vào phe Quốc dân, ngầm phá hoại các thành phố, tạo nên một ấn tượng trá ngụy và kinh khủng rằng người của ông có mặt ở mọi nơi.

Khi Đại tá không lực Mỹ John Boyd gia nhập Lầu năm góc vào cuối thập niên 1960 để giúp phát triển các phản lực cơ chiến đấu, ông đối mặt với một bộ máy phản kháng bị thống trị bởi những lợi ích thương mại hơn là quân sự. Lầu năm góc đang cần được cải cách, nhưng một cuộc chiến tranh bàn giấy



truyền thông – một nỗ lực thuyết phục một cách trực tiếp và trực diện ban tham mưu chủ chốt về ý nghĩa quan trọng của mục tiêu – sẽ là một cú liều vô vọng. Boyd sẽ chỉ bị cô lập và đẩy ra khỏi hệ thống. Ông quyết định phát động một cuộc chiến tranh du kích. Bước đầu tiên và quan trọng của ông là tổ chức những tế bào bên trong Lầu năm góc. Những tế bào này nhỏ và khó phát hiện, khiến những kẻ chống đối không có gì để tấn công khi họ nhận ra đang nằm trong cuộc chiến. Boyd tuyển những du kích quân của mình trong số những người bất mãn với hiện trạng, nhất là những người trẻ tuổi – thanh niên luôn có ý thức chấp nhận thay đổi nhiều hơn, và họ thích kiểu chiến đấu này.

Với các tế bào đã nằm vào vị trí, Boyd có những tình báo viên để theo dõi những gì xảy ra trong Lầu năm góc và có thể lường trước thời điểm và nội dung của các cuộc tấn công vào ông. Ông còn có thể sử dụng các tế bào này để lan rộng tầm ảnh hưởng thông qua lời nói, thâm nhập sâu hơn nữa vào cơ quan. Điểm chính yếu là tránh lập ra những kênh tổ chức và xu hướng tập trung với tổ chức lớn. Thay vì thế, phải chọn sự năng động; để quân đội bạn nhẹ nhàng và bí mật. Bạn còn có thể đem đội quân du kích của mình tấn công vào một đội quân chính quy, giống như những chiến binh Cô-dắc hỗ trợ cho các lực lượng của Alexander. Sự hòa trộn giữa truyền thông và phi truyền thông này có thể đạt tới hiệu quả cực kỳ.

Khi đã tổ chức được các tế bào, bạn phải tìm cách dụ kẻ thù tấn công mình. Trong chiến tranh nói chung điều này được thực hiện bằng cách rút lui, rồi quay lại tấn công kẻ thù với những cuộc đột kích và mai phục nhỏ nhưng không thể làm ngơ. Đó là chiến lược cổ điển mà T. E. Lawrence tiến hành ở Ả Rập trong Thế chiến I. Nhà phù thủy tài chính thế kỷ 19 Jay Gould, một người đã thực hiện nhiều cuộc chiến tranh du kích trong cuộc đời doanh nghiệp của mình, đã làm tương tự như thế trong các cuộc chiến hàng ngày. Mục tiêu của ông là tạo ra hỗn loạn tối đa trong các thị trường – sự hỗn loạn mà ông có thể lường trước và khai thác. Một trong các đối thủ của ông là Thiếu tướng hải quân Cornelius Vanderbilt, người mà ông đã giao tranh để giành quyền kiểm soát tuyến đường sắt Erie vào cuối thập niên 1860. Gould duy trì một sự hiện diện hư ảo đến mức khó tin; ông lén lút tạo ra ảnh hưởng, ví dụ, trong cơ quan lập pháp tiểu bang New York, để ban hành những luật làm xói mòn các lợi ích của Vanderbilt. Nổi giận, Vanderbilt đuổi theo Gould để phản công, nhưng khi đó Gould đã chuyển tới một mục tiêu bất ngờ khác. Để cướp lấy thế chủ động chiến lược của Vanderbilt, Gould quấy nhiễu ông ta, nuôi dưỡng những bản năng hiếu chiến và cạnh tranh, rồi kích động cho ông ta đi xa hơn bằng cách không đưa ra một mục tiêu nào cho sự phản công.

Gould còn sử dụng một cách tài tình phương tiện truyền thông. Ông có thể tung ra một bài báo đột nhiên tấn công gián tiếp vào Vanderbilt, mô tả ông ta

như một tên tư bản độc quyền xấu xa; Vanderbilt phải phản ứng, nhưng điều đó chỉ công khai hóa cuộc tấn công – và trong lúc đó chẳng có chứng cứ gì về cái tên của Gould trong sự vụ. Phương tiện truyền thông trong trường hợp này hoàn hảo cả ở ý nghĩa là một màn sương che đậy các chiến thuật du kích lẫn phương tiện chuyên chở chúng. Hãy sử dụng truyền thông để kích động kẻ thù, khiến họ phân tán các năng lượng để tự vệ trong khi bạn theo dõi hoặc tìm ra một mục tiêu mới để tấn công và mai phục. Thiếu một trận đánh thật sự để đương đầu, sự thất vọng của họ sẽ tăng lên và đưa họ đến những sai lầm đắt giá.

Trong chiến tranh truyền thông, cách tiếp cận cho quân đội của bạn là một vấn đề chủ chốt. Trái lại, trong chiến tranh du kích, bạn sống nhờ vào kẻ thù càng nhiều càng tốt, sử dụng các tiềm lực, năng lượng và sức mạnh của họ như một loại căn cứ tiếp tế. Mao đã tiếp tế cho quân đội của ông hầu như bằng các trang thiết bị và thực phẩm cướp được, Gould thật sự đã khởi đầu bằng cách thâm nhập vào nội bộ của Vanderbilt với tư cách một thành viên tài chính, rồi sử dụng các tiềm lực dồi dào của Vanderbilt để cung ứng cho mưu đồ của mình. Việc sử dụng vật chất của kẻ thù sẽ giúp bạn chịu đựng được độ dài của bất kỳ chiến dịch du kích thành công nào. Trong bất kỳ trường hợp nào, bạn phải hoạch định để tồn tại một cách tiết kiệm, dẫn dắt cái mà bạn có đến lúc cuối cùng.

Trong phần lớn các xung đột, thời gian là một nguy cơ, vận hành theo quy luật Murphy: nếu điều gì đó có thể sai lệch, nó sẽ sai lệch. Tuy nhiên, nếu quân đội của bạn nhỏ và tương đối có khả năng tự túc, sẽ ít khả năng đi sai hơn, đồng bạn đang hành động để chắc rằng đối với kẻ thù, sự kéo dài của thời gian là một cơn ác mộng. Tinh thần suy sụp, các tiềm lực dần trải, ngay cả những nhà hoạch định vĩ đại như Napoleon cũng gặp phải những rắc rối mà họ không bao giờ có thể lường trước. Hiệu quả đi theo luật số mũ: khi các rắc rối bất ngờ nảy sinh, kẻ thù bắt đầu phạm sai lầm, điều này đưa tới nhiều rắc rối hơn – và nó cứ thế diễn tiến.

Hãy biến thời gian thành một vũ khí tấn công trong chiến lược của bạn. Thiết lập các mưu mẹo để nhử cho kẻ thù tiếp tục, luôn cho rằng thêm một trận đánh nữa sẽ có kết quả. Bạn muốn họ suy sụp dần dần; nếu có một vài thất bại sâu sắc bất ngờ, một cái nhìn rõ ràng vào cái bẫy mà bạn đặt, họ sẽ rút ra trước khi bị tổn thất. Hãy để họ chiếm những vị trí chủ chốt đưa tới cho họ ảo tưởng về sự thành công. Họ sẽ kiên trì bám chặt vào chúng khi các cuộc đột kích và tấn công quấy rối của bạn tăng lên về số lượng. Rồi, khi họ yếu đi, hãy gia tăng nhịp điệu của các cuộc tấn công này. Để cho họ hy vọng, để cho họ nghĩ rằng việc này vẫn còn đáng giá, cho tới khi cái bẫy đã giăng xong. Khi đó mới phá tan ảo tưởng của họ.

Giống như khi bạn kéo giãn thời gian, làm trái với truyền thống, bạn cũng đã kéo giãn không gian. Bạn muốn mang trận chiến tới các khu vực ở bên ngoài

vũ đài chiến tranh, để đưa vào ý kiến của công chúng và quốc tế, biến cuộc chiến tranh thành một vấn đề chính trị và có tính cách toàn cầu, đem đến cho kẻ thù một không gian quá lớn để bảo vệ. Sự ủng hộ chính trị là vô giá trị đối với một chiến dịch du kích bị lép vế; trận chiến càng bị kéo dài, kẻ thù càng có vẻ bất công và bị cô lập về chính trị. Luôn cố gắn kết chiến dịch du kích của bạn với một mục tiêu mà bạn có thể bảo vệ như là một chính nghĩa xứng đáng.

Bạn sẽ thắng cuộc chiến tranh du kích theo một hoặc hai cách. Lộ trình thứ nhất là gia tăng mức độ tấn công khi kẻ thù suy sụp, rồi kết thúc, như người Nga kết thúc Napoleon. Phương pháp thứ hai là biến sự kiệt quệ hoàn toàn thành lợi thế: bạn chỉ cần làm cho kẻ thù bỏ cuộc, vì cuộc chiến không còn đáng để làm cho trầm trọng thêm. Cách thứ hai là cách tốt hơn. Nó giảm cho bạn phí tổn về tiềm lực, và trông có vẻ tốt đẹp hơn: kẻ thù đã tự buông gươm. Nhưng ngay cả một cuộc chiến tranh du kích cũng không thể kéo dài mãi được; ở một thời điểm nhất định nó bắt đầu chống lại chính bạn. Nếu việc kết thúc bị kéo quá dài, bạn phải tiếp tục tấn công và kết thúc kẻ thù. Trong chiến tranh Việt Nam, miền Bắc đã kéo cuộc chiến tới một điểm cũng gây ra cho chính họ quá nhiều tổn thất. Đó là lý do họ phải tiến hành cuộc Tổng tấn công và nổi dậy Tết năm 1968 – để đẩy mạnh việc làm suy yếu nỗ lực chiến tranh của Mỹ.

Bản chất của chiến tranh du kích là sự linh động. Kẻ thù sẽ luôn cố điều chỉnh theo điều mà bạn đang làm, cố tìm ra bàn chân của nó trong địa hình xa lạ này. Bạn phải chuẩn bị để thay đổi và vận dụng bất kỳ thứ gì trái với kỳ vọng: điều này có nghĩa là thỉnh thoảng cũng chiến đấu theo cung cách truyền thống, tập trung quân đội của bạn lại để tấn công vào nơi này nơi khác, rồi lại tản ra. Mục tiêu của bạn là sự xa lạ và hỗn loạn tối đa. Hãy nhớ: đây là cuộc chiến tranh tâm lý. Cấp độ chiến lược cao nhất là bạn không đưa ra thứ gì để kẻ thù nắm cả, không có gì hữu hình để tấn công. Đầu óc kẻ thù sẽ phải bám vào không khí và sẽ phải sụp đổ trước tiên.

**Tư liệu:** Thứ gì có hình thể có thể bị khắc phục; thứ gì có hình thể có thể bị tấn công. Đó là lý do vì sao các thánh nhân che giấu hình dạng của họ trong cõi hư vô và để tâm trí họ bay bổng trong cõi chân không.

Hoài Nam Tử (thế kỷ 2 tr. CN.)

**Hình ảnh:** Con muỗi. Đa số những con vật đều để lộ ra mặt, lưng hay hai bên sườn có thể bị tấn công hay bị đe dọa. Tuy vậy, những con muỗi chẳng đem lại gì cho bạn ngoài tiếng vo ve khó chịu, từ mọi phía và mọi góc. Đồng thời, da thịt bạn tạo cho chúng vô số mục tiêu. Khi đã bị đốt khá đủ, bạn nhận ra rằng cách duy nhất là thôi chống đỡ và bỏ đi càng xa càng tốt.

## HOÁN VỊ

Một chiến lược du kích cực kỳ khó đối phó, vì thế mà nó vô cùng hữu hiệu. Nếu bạn nhận ra mình đang chiến đấu với những du kích quân và vẫn sử dụng các phương pháp truyền thống để giao tranh với họ, bạn sẽ nằm trong lòng bàn tay họ. Cách phản công có hiệu quả duy nhất là xoay ngược lại sự hoán vị của quân du kích, trung hòa các lợi thế của họ. Bạn phải khước từ không cung cấp cho họ sự tự do về thời gian và không gian mà họ cần có để hoạt động. Bạn phải hành động để cô lập họ – về mặt tâm lý, chính trị và tinh thần. Trên hết, bạn không bao giờ được phản ứng theo một cung cách kinh viện, bằng cách cho các lực lượng của mình nâng dần từng bước, như Mỹ đã thực hiện trong chiến tranh Việt Nam. Bạn cần một chiến thắng nhanh chóng quyết định đối với một đối thủ như thế. Nếu điều này dường như bất khả, tốt hơn nên rút ra trong khi bạn có thể hơn là sa lầy vào cuộc chiến kéo dài mà du kích quân đang cố dụ bạn bước vào.

## 27. LÀM RA VẼ NHƯ ĐANG HOẠT ĐỘNG CHO LỢI ÍCH CỦA NGƯỜI KHÁC TRONG LÚC TĂNG CƯỜNG CHO CÁC LỢI ÍCH CỦA CHÍNH MÌNH

### CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH

*Cách tốt nhất để tiến tới mục tiêu của bạn với nỗ lực và sự đổ máu tối thiểu là tạo ra một hệ thống liên minh thường xuyên chuyển đổi, khiến người khác phải bù đắp cho các thiếu hụt của bạn, làm công việc bán thiu của bạn, chiến đấu cho cuộc chiến của bạn, dùng năng lượng để đẩy bạn lên phía trước. Nghệ thuật này nằm trong việc chọn lựa những đồng minh thích ứng với những nhu cầu ở từng thời điểm và lấp đầy những khoảng trống trong sức mạnh của bạn. Hãy trao cho họ những tặng vật, tình thân hữu, giúp đỡ họ những khi cần – tất cả những điều này sẽ che khuất hiện thực trước mắt họ và đặt họ nằm dưới mối ràng buộc tinh vi với bạn. Đồng thời, hành động để gieo rắc bất đồng trong các liên minh của những người khác. Trong khi hình thành những liên minh thuận lợi, hãy tự tránh xa khỏi những vương mắc tiêu cực.*

### BẠN ĐỒNG MINH TUYỆT HẢO

Năm 1467, Charles, vị bá tước 34 tuổi ở Charlois, nhận được tin tức mà ông đã âm thầm mong đợi: cha ông, Công tước xứ Burgundy – được mệnh danh là Philip Nhân hậu – qua đời, biến Charles thành một vị công tước mới. Hai cha con đã bất hòa suốt nhiều năm. Philip kiên nhẫn và thực tế, và trong thời gian trị vì của mình đã dần xoay sở để mở rộng đất đai trù phú của xứ Burgundy. Charles có nhiều tham vọng và hiếu chiến hơn. Đế quốc mà ông thừa kế rất rộng lớn, bao gồm xứ Flanders, Hà Lan, Zeeland và Luxembourg ở phía bắc nước Pháp hiện nay, và chính lãnh địa quan trọng của xứ Burgundy ở miền đông bắc nước Pháp. Lúc này, với tư cách công tước, Charles có quyền lực và các tiềm lực như ý muốn để hiện thực hóa những giấc mơ chinh phục Đức và xa hơn nữa.

### CHÓ, GÀ VÀ CÁO

*Chó và gà trống choai kết bạn với nhau, đang cùng đi du hành. Khi chiều xuống, gà bay lên một thân cây để ngủ, còn chó thì nằm dưới gốc cây, nơi có một cái hốc. Theo thói quen, gà trống choai cất tiếng gáy trước khi trời sáng, đánh thức một con cáo ở gần đấy. Nó chạy tới và nói với gà: “Hãy xuống đây, thưa ngài, vì tôi rất mong mỏi được ôm chặt*

*một tạo vật có chất giọng tuyệt vời như ngài”. Gà trống choai đáp: “Ta sẽ bay xuống khi anh đánh thức giùm người gác cổng đang nằm ngủ ở dưới gốc cây.” Thế rồi, khi cáo tới gần để tìm “người gác cổng”, chó nhảy xổ ra và xé tan xác cáo. Câu chuyện ngụ ngôn này dạy chúng ta rằng người biết suy xét, khi bị các kẻ thù tấn công, sẽ chuyển hướng họ tới ai đó có khả năng tự vệ tốt hơn bản thân mình.*

***Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 tr. CN.***

Có hai chương ngại chần ngang đường đi của ông. Thứ nhất là các tổng của nước Thụy Sĩ độc lập ở phía đông Burgundy. Charles sẽ phải thu phục vùng này, bằng sức mạnh, trước khi chuyển tới miền nam nước Đức. Người Thụy Sĩ là những chiến binh dữ tợn không hề dung thứ cho bất kỳ cuộc xâm lấn nào. Nhưng nói cho cùng họ không thể sánh được với quân số và sức mạnh quân đội của vị công tước. Chương ngại thứ hai là Vua Louis XI của Pháp, anh họ và cũng là kẻ thù không đội trời chung từ thời thơ ấu của Charles. Lúc ấy Pháp vẫn còn là một nước phong kiến, bao gồm nhiều lãnh địa giống như Burgundy, và những lãnh chúa này là những đồng minh của nhà vua. Nhưng trên thực tế họ là những thế lực độc lập và có thể thành lập liên minh riêng của họ nếu nhà vua dám chọc giận họ. Burgundy là lãnh địa hùng mạnh nhất trong tất cả, và mọi người đều biết rằng Louis hằng mơ sẽ thôn tính nó, biến Pháp thành một thế lực thống nhất.

Tuy nhiên, Charles tự tin rằng ông có thể hơn hẳn người anh họ cả về ngoại giao lẫn chiến tranh. Nói cho cùng, Louis là một người nhu nhược. Làm sao có thể lý giải khác đi về sự đam mê lạ lùng của ông ta đối với các tổng của Thụy Sĩ? Hầu như ngay từ đầu triều đại của mình, Louis đã cần mẫn làm thân với họ, đối đãi họ gần như bình đẳng với Pháp. Có nhiều quốc gia hùng mạnh hơn mà ông ta có thể kết đồng minh, nhưng dường như ông bị ám ảnh với người Thụy Sĩ. Có lẽ ông cảm thấy có một sự tương đồng với nếp sống đơn giản của họ; là một ông vua, bản thân ông lại có một thị hiếu nông dân. Louis còn có một ác cảm đối với chiến tranh, thích mua chuộc hòa bình, thậm chí với một cái giá cao, hơn là nuôi một quân đội. Điều khẩn thiết là Charles phải tấn công ngay, trước khi Louis khôn ra và bắt đầu hành động giống một nhà vua hơn. Charles hình thành một số kế hoạch để hiện thực hóa các tham vọng của mình: trước tiên ông sẽ tới Alsace, nằm giữa Pháp và Đức, và thôn tính khu vực này. Rồi ông sẽ kết đồng minh với vua nước Anh Edward IV, một chiến binh vĩ đại, và sẽ thuyết phục ông này đưa một lực lượng tới đổ bộ ở Calais. Quân đội của ông sẽ sáp nhập với quân Anh ở Reims, trung tâm nước Pháp, nơi Edward sẽ lên ngôi với tư cách là nhà vua mới của đất nước. Vị công tước và Edward sẽ dễ dàng đánh bại quân đội yếu ớt của Louis. Rồi ông sẽ tiến quân về phía nam. Họ sẽ cùng nhau tạo thành một thế lực thống trị ở châu Âu. Năm 1474, mọi thứ đã chuẩn bị xong xuôi.

Edward đã ký vào kế hoạch. Viên công tước bắt đầu với việc tiến quân lên thượng nguồn sông Rhine, nhưng đúng lúc bắt đầu dàn quân, ông biết rằng mọi đội quân Thụy Sĩ lớn đã xâm lấn quê hương Burgundy của ông. Quân đội này được vua Louis XI chu cấp. Với hành động này, rõ ràng Louis và người Thụy Sĩ đang gửi một lời cảnh báo tới Charles rằng họ sẽ không dung thứ cho bất kỳ sự xâm lấn nào trong tương lai, nhưng Charles có đủ lực lượng ở Burgundy để đánh đuổi quân Thụy Sĩ. Ông không phải loại người dễ bị đe dọa bằng cách đó; cả hai bên sẽ phải trả giá đắt cho cuộc xâm lấn khinh suất của họ.

Mùa hè năm 1475, quân đội Anh – quân đội lớn nhất được tập hợp cho cuộc xâm lăng Pháp – đổ bộ lên Calais dưới quyền lãnh đạo của Edward IV. Charles tới gặp Edward để thống nhất lần cuối kế hoạch và ủng hộ cuộc chinh phục sắp tới của họ. Rồi ông nhanh chóng quay về với các đoàn quân của mình, đang tiến về phía nam qua Lorraine để chuẩn bị cho cuộc nối kết lớn với quân Anh ở Reims.

Đột nhiên có một vài tin tức khó chịu tới tai Charles: các gián điệp của ông ở triều đình Pháp báo lại rằng Louis đã công khai những thương lượng bí mật với Edward IV. Rõ ràng Louis đã thuyết phục vị vua Anh rằng Charles đang lợi dụng ông ta và không đáng tin cậy. Biết nền tài chính của Anh nghèo nàn, Louis đã đề nghị những điều khoản hòa giải phóng khoáng, đưa ra một khoản niên phí lớn trả trực tiếp cho nhà vua và triều đình Anh. Ông ta đã khoản đãi người Anh những buổi tiệc chè chén linh đình. Và thế rồi, với sự căm phẫn và kinh ngạc cực kỳ của Charles, Edward đã ngã sang phía đó, ký hiệp ước và đưa quân về nước.

Vị công tước gần như không có đủ thời gian để vượt qua tin tức đáng cay này khi Louis đột nhiên cử các công sứ tới để đàm phán một thời gian đình chiến dài hạn giữa Pháp và Burgundy. Đây là kiểu làm của nhà vua – mọi thứ ông ta làm đều không dứt khoát và mâu thuẫn. Ông ta đang nghĩ gì? Ký vào hiệp ước đình chiến có nghĩa là lúc này viên công tước có thể tiến quân chống quân Thụy Sĩ một cách tự tin, biết rằng Pháp sẽ không can thiệp. Có lẽ nhà vua đã bị nỗi sợ chiến tranh của ông dẫn dắt? Charles vui sướng chấp nhận đình chiến.

*Vì trong tất cả các quyết định của nó, dù là ngẫu nhiên hay do chọn lựa, Rome luôn đi theo mọi bước cần thiết để làm cho bản thân nó trở nên vĩ đại, không bỏ qua một sai sót nào. Nó không thể ngay từ lúc khởi đầu có tính cách lừa đảo hơn là trong phương tiện mà nó vận dụng, như chúng ta đang nói ngay lúc này, để kiếm đồng minh, vì dưới danh nghĩa này nó biến tất cả bọn họ thành những nô lệ của nó, như trong trường hợp với người La tinh và những dân khác xung quanh. Vì trước tiên nó lợi dụng vũ khí của họ để chinh phục các dân tộc lân cận và xây dựng danh tiếng*

*của mình, và rồi, khi đã chinh phục họ, nó mở rộng tới mức độ có thể đánh bại bất kỳ ai. Người La tinh cũng sẽ không nhận ra rằng trong thực tế họ chỉ là những nô lệ nếu họ không nhìn thấy người Samnite hai lần bị đánh bại và buộc phải chấp nhận các điều khoản của Rome.*

***Những cuộc đàm luận, Niccolo Machiavelli, 1520***

Người Thụy Sĩ phần nộ: Louis từng là bạn của họ, và giờ đây, vào thời điểm nguy ngập sắp xảy ra, ông ta lại từ bỏ họ. Nhưng người Thụy Sĩ đã quen với việc tự mình chiến đấu; họ chỉ phải động viên mọi lực lượng có sẵn.

Cuối mùa đông năm 1477, Charles, nôn nóng chiến thắng, vượt qua dãy núi Jura tiến về phía đông. Quân Thụy Sĩ đang chờ đợi ông gần thị trấn Grandson. Đây là lần đầu Charles đánh nhau với quân Thụy Sĩ, và ông đã bị bất ngờ bởi cái đang đối đầu với ông. Nó bắt đầu với tiếng tù và xung trận vang vang, dội lại trong dãy núi, tạo nên một âm thanh đinh tai đáng sợ. Kế tiếp, hàng ngàn lính Thụy Sĩ tiến xuống dốc về phía quân Burgundy. Họ tiến quân với sự chính xác tuyệt hảo, chặt chẽ trong những đội hình mà từ đó những mũi giáo của họ chia ra như những chiếc lông nhọn của một con chim khổng lồ đang di động. Sườn và phía sau của họ được bảo vệ bởi những quân sử dụng kích đang vung những mũi kích có mấu nhọn. Đó là một cảnh tượng khủng khiếp. Công tước ra lệnh cho kỵ binh tấn công để phá vỡ các đội hình địch, nhưng chỉ để nhìn thấy họ bị tàn sát. Pháo binh của ông thao tác một cách khó khăn ở địa hình núi non. Quân Thụy Sĩ chiến đấu với sự dữ tợn không thể tả, và các đội hình của họ không thể xâm nhập được.

Một lực lượng Thụy Sĩ dự bị, ẩn nấp sau cánh rừng ở bên phải quân Burgundy, đột nhiên xuất hiện và tấn công. Quân đội của Charles chạy dài; trận đánh kết thúc bằng một cuộc thảm sát, tuy nhiên, Charles đã chạy thoát. Vài tháng sau, tới lượt quân Thụy Sĩ xâm lược bằng cách tiến quân vào Lorraine. Tháng 1/1478, Charles phản công với các lực lượng lúc này đã suy yếu; một lần nữa quân Burgundy rút lui, và lần này Charles không chạy thoát. Thi hài ông cuối cùng được tìm thấy trên chiến địa, đầu bị một chiếc kích Thụy Sĩ chẻ đôi, và thân hình chỉ chít những ngọn giáo.

Trong vòng vài tháng sau khi Charles chết, Louis thôn tính Burgundy, loại bỏ mối đe dọa lớn nhất đối với một nước Pháp thống nhất. Charles đã vô tình trở thành con mồi của kế hoạch tinh vi nhằm tiêu diệt ông mà không mất đến một người lính của Louis.

### **Diễn dịch**

Vua Louis XI, sau được mệnh danh là Vua Nhện, khét tiếng về những chiếc lưới tinh vi mà ông đan dệt để đánh bẫy các đối thủ. Thiên tài của ông là tư duy đón đầu rất xa và sắp đặt một con đường gián tiếp tới các mục tiêu của mình – mục tiêu lớn nhất của ông là biến Pháp từ một quốc gia phong kiến phân quyền thành một thế lực lớn thống nhất. Burgundy là chướng ngại cuối



cùng của ông, và là chướng ngại mà ông không thể đối đầu: quân đội của ông yếu hơn của Charles, và ông không muốn gây ra một cuộc nội chiến. Tuy nhiên, trước khi trở thành vua, Louis đã từng đánh nhau trong một chiến dịch nhỏ với người Thụy Sĩ và đã nhìn thấy hiệu quả tàn bạo của những đội hình chiến đấu của họ và cách họ sử dụng địa hình núi non để chiếm lợi thế. Ông cho rằng họ bất khả chiến bại trong chiến tranh. Louis hình thành một kế hoạch để dụ Charles xâm lấn các tổng Thụy Sĩ, nơi cỗ máy chiến tranh của ông ta sẽ bị hủy diệt.

Những mối dây của tám lưới được dệt một cách hoàn hảo. Đầu tiên, ông bỏ ra nhiều năm môi chài người Thụy Sĩ, tạo những ràng buộc khiến họ mù quáng trước mục đích kín đáo của ông. Môi liên minh này còn khiến vị công tước ngạo mạn mù mịt đi, không thể tưởng tượng ra cách thức mà Louis lợi dụng đồng minh đó. Nhà vua cũng biết rằng bằng cách thức đẩy Thụy Sĩ xâm lấn Burgundy năm 1474, ông sẽ khiến cho Charles nổi giận đến mức đánh mất mọi kiên nhẫn trong khao khát phục thù của ông ta.

Khi Edward đổ bộ vào Calais, nhà vua đã nhìn thấy trước sự xâm lăng này và đã sẵn sàng đón nó. Thay vì cố gắng đánh đuổi đối thủ hùng mạnh này, ông hành động để dụ dỗ nhà vua Anh từ bỏ liên minh với Burgundy bằng cách khêu gợi tính tự lợi của ông ta; không cần phải liều mạng với một trận đánh xa nhà nào, Edward sẽ nhận được một khoản chi trả quá sộp để có thể khước từ. Một lần nữa với tư duy đón đầu, Louis biết rằng khi cuối cùng ông thôn tính được lãnh địa giàu có Burgundy, ông sẽ được bồi hoàn hơn nhiều những gì phải trả cho Edward. Bị người Anh từ bỏ, Charles bị cô lập, thế nhưng vẫn còn quyết tâm phục hận cuộc xâm lược Burgundy. Vào thời điểm này, Louis tiến tới việc ký một hiệp ước với Charles, xóa bỏ chướng ngại khả dĩ cuối cùng trên con đường tiến tới các tổng Thụy Sĩ của ông ta. Hiệp ước mới này sẽ gây tức giận cho những người bạn Thụy Sĩ của ông, nhưng Louis cần gì phải quan tâm? Tình bạn chẳng có nghĩa lý gì đối với ông ta; người Thụy Sĩ sẽ chiến đấu để bảo vệ đất đai của họ dù có hoặc không có ông. Kiên nhẫn và rất rõ ràng với các mục tiêu của mình, Louis sử dụng các đồng minh như một hình thức chiến tranh không đổ máu, nghiền nát các đối thủ của ông bằng cách khiến cho những người khác làm thay công việc của mình.

Đa số chúng ta chỉ hiểu một cách bản năng tầm quan trọng của các bạn đồng minh. Vì chúng ta thường hành động theo cảm giác và cảm xúc hơn là theo chiến lược. Tuy nhiên, chúng ta thường tạo ra những môi liên minh tệ hại nhất. Một lỗi lầm thông thường là chúng ta hay nghĩ rằng càng có nhiều đồng minh thì càng tốt; nhưng chất lượng quan trọng hơn là số lượng. Có quá nhiều đồng minh sẽ gia tăng cơ may chúng ta vướng vào những cuộc chiến tranh của kẻ khác. Nếu chuyển sang cực đoan phía khác, đôi khi chúng ta cho rằng một đồng minh hùng mạnh duy nhất là tất cả những gì cần thiết;

nhưng các nước đồng minh như thế có xu hướng lấy những gì họ muốn từ chúng ta và bỏ rơi khi chúng ta không còn hữu dụng, như Louis đã bỏ rơi người Thụy Sĩ. Trong bất kỳ trường hợp nào, phụ thuộc vào một cá nhân là một sai lầm. Cuối cùng, đôi khi chúng ta chọn những người tỏ ra thân thiện nhất, những người mà chúng ta nghĩ rằng sẽ trung thành. Các cảm xúc của chúng ta dẫn chúng ta đi chệch hướng.

### **CÁO VÀ DÊ ĐỰC**

*Một con cáo bị rơi xuống một cái giếng, đang đối mặt với viễn cảnh sẽ phải kẹt cứng ở đó. Thế rồi có một con dê đực đến gần cái giếng ấy vì khát nước và nhìn thấy cáo. Nó hỏi cáo nước có tốt không. Cáo quyết định làm ra vẻ thân nhiên và tung ra một bài diễn thuyết dài dòng rằng nước ở dưới giếng ngon ngọt, trong mát thế nào. Thế là dê lao xuống giếng, chỉ nghĩ tới cơn khát của nó. Khi đã uống thỏa thích, nó hỏi cáo nghĩ cách nào tốt nhất để trèo lên lại. Cáo đáp: “À, tôi có một cách rất hay. Tất nhiên, thế có nghĩa là chúng ta cùng nhau thực hiện. Nếu anh chống hai chân trước vào thành giếng và góc đôi sừng của anh lên càng cao càng tốt, tôi sẽ trèo lên đó, ra khỏi giếng, và tôi sẽ kéo anh lên sau.” Dê đực vui lòng làm theo ý kiến này. Cáo leo dần lên đôi chân, vai và cuối cùng là đôi sừng của anh bạn đồng hành. Nó lên đến miệng giếng, phóng ra ngoài và ngay lập tức chuồn đi. Dê đực hét gọi nó, chửi rủa nó vì đã vi phạm thỏa thuận cùng hỗ trợ lẫn nhau...*

*Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 tr. CN.*

**Thấu hiểu:** Những đồng minh hoàn hảo là những đồng minh mang tới cho bạn cái mà bạn không thể tự mình có được. Họ là những tiềm lực mà bạn thiếu. Họ sẽ thực hiện công việc bản thủ cho bạn hay giao tranh trận chiến của bạn. Giống như người Thụy Sĩ, họ không luôn là kẻ rõ ràng hay hùng mạnh nhất. Hãy sáng tạo và tìm kiếm đồng minh từ những ai mà tới lượt mình, bạn có một thứ gì đó để đưa ra, tạo một mối liên kết tư lợi. Việc đánh mất những đồng minh thuận tiện như thế sẽ không hủy diệt bạn hay khiến cho bạn cảm thấy bị phản bội. Bạn phải xem họ như là những công cụ tạm thời. Khi không còn cần những công cụ đó nữa, không có một tình cảm nào mất mát trong việc vứt bỏ chúng đi.

*Các lực lượng của một đồng minh hùng mạnh có thể hữu ích và tốt cho những ai trông cậy vào họ... nhưng ngu yhiễm cho những ai trở nên phụ thuộc vào họ.*

Niccolo Machiavelli, Quân Vương (1513)

### **NHỮNG ĐỒNG MINH GIẢ**

Tháng 11/1966, Murray Bowen, một giáo sư tâm thần học ở Đại học Georgetown và là một trong những bác sĩ chuyên khoa gia đình có nhiều ảnh hưởng nhất trên thế giới, đã đối mặt với một cuộc khủng hoảng trong gia đình riêng của ông ở Waverly, Tennessee. Bowen là người lớn nhất trong năm đứa con. Gia đình ông đã có công việc buôn bán quan trọng ở Waverly suốt nhiều thế hệ. Người em ruột thứ ba của ông, biệt danh là June, đã điều hành việc kinh doanh một thời gian. Liên tiếp làm việc quá sức và cảm thấy bị đánh giá thấp, lúc này June yêu cầu được chia một khoản lãi cao trong việc kinh doanh. Cha họ đồng ý, nhưng mẹ họ lại không. Các thành viên trong gia đình chia làm hai phe. Tình thế khá căng thẳng.

Cùng lúc đó, một cái chết trong gia đình vợ của June đã khiến bà ta chán nản tới mức điều đó bắt đầu ảnh hưởng tới sức khỏe của ông chồng. Một hiệu ứng hình sóng lan ra những người khác trong nhà, và cô em gái thứ hai của Bowen, người yếu đuối, bắt đầu có những triệu chứng tâm thần. Dù vậy, Bowen lo lắng nhất cho cha ông, người bị bệnh yếu tim. Với tư cách một bác sĩ chuyên khoa gia đình, Bowen đã nghiên cứu một triệu chứng mà ông gọi là một “đợt sóng khắc khoải”, trong đó một sự kiện ngoại biến có thể tạo nên đủ não động cảm xúc để dẫn đến cái chết của người lớn tuổi hay dễ tổn hại nhất của gia đình. Bằng cách nào đó, Bowen phải tìm ra cách xoa dịu đợt sóng khắc khoải này trong chính gia đình ông.

*Heracles đã thực hiện 10 Kỳ công trong vòng 8 năm 1 tháng, nhưng Eurystheus không tính Kỳ công thứ 2 và thứ 5, đặt ra cho chàng thêm hai [nhiệm vụ] nữa. Kỳ công thứ 11 là đem về những quả táo hái từ cây táo vàng, món quà mừng hôn lễ Hera của Mẹ Đất. Nữ thần thích cây táo đến mức đem trồng nó trong khu vườn thiêng của mình. Khu vườn này nằm trên sườn dốc núi Atlas, nơi những con ngựa kéo cỗ xe mặt trời mệt mỏi hoàn tất chuyến hành trình của chúng, và nơi Atlas chặn cừu và gia súc, mỗi loại một ngàn đàn, lang thang trên những đồng cỏ không ai tranh chấp của chúng. Một hôm, khi Hera phát hiện ra các cô con gái của Atlas, những thần nữ Hesperides, mà bà đã tin cậy giao chăm nom cây táo, bà sai con rồng không ngủ Ladon quấn quanh cây táo để canh giữ nó... Cuối cùng, khi Heracles tới gặp Po, nữ thần sông, con gái của thần Zeus và Themis chỉ cho chàng nơi Nereus đang nằm ngủ. Chàng tóm lấy vị thần biển già đầu bạc và giữ chặt lấy mặc cho ông ta biến hóa, buộc ông ta phải nói ra cách để lấy được những quả táo vàng... Nereus khuyên Heracles không nên tự hái táo mà nên nhờ Atlas làm thay, trong lúc đó giải thoát cho ông ta khỏi gánh nặng đang mang; do đó, khi tới khu vườn thiêng, chàng yêu cầu Atlas giúp mình. Atlas sẵn sàng làm hầu như bất kỳ công việc nào để có được một giờ nhẹ gánh, nhưng ông sợ*

*Ladon, do đó Heracles đã giết chết con rồng với một mũi tên bắn qua bức tường của khu vườn. Rồi Heracles đưa vai nhận lấy sức nặng của quả cầu, còn Atlas lên đường quay lại ngay với ba quả táo do các con gái của ông hái. Ông thấy cảm giác của tự do thật dễ chịu. “Ta sẽ tự đem mấy quả táo đến cho Eurystheus mà không phạm sai lầm,” ông bảo, “nếu anh giữ bầu trời thêm một ít lâu nữa.” Heracles vờ chấp nhận, nhưng, đã được Nereus cảnh cáo không nên đồng ý một đề nghị như thế, chàng xin Atlas giúp gánh quả cầu thêm một lúc, để chàng đặt một miếng đệm lót lên vai. Atlas dễ dàng bị đánh lừa, đặt ba quả táo lên mặt đất và nhận lại gánh nặng của mình; ngay lập tức Heracles nhặt mấy quả táo và ra đi với một lời chào châm biếm.*

***Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 2, Robert Graves, 1955***

Khó khăn của Bowen là ông cũng đang trải qua một dạng khủng hoảng cá nhân và nghề nghiệp vào thời điểm đó. Một trong những lý thuyết có ảnh hưởng lớn nhất của ông khẳng định rằng các thành viên của một gia đình vẫn khỏe mạnh chừng nào họ có thể phân biệt bản thân với các anh chị em và bố mẹ, thiết lập được nhân cách của chính họ, có thể tự quyết định, trong khi vẫn tương tác và quan hệ một cách chủ động với những người khác trong nhà. Ông thấy đó là một công việc tâm lý khó khăn đối với bất cứ người nào. Một gia đình là một dạng bản ngã nhóm và một hệ thống cảm xúc đan cài vào nhau; đòi hỏi cần có nhiều nỗ lực và thực hành để thiết lập một sự tự do ý chí nằm ngoài hệ thống này. Thế nhưng Bowen tin rằng việc này, dù có tính cách cốt yếu đối với mọi người, cũng cần thiết về mặt chuyên môn cho các bác sĩ trị liệu. Họ không thể giúp người khác một cách đúng đắn nếu họ không thể phân biệt bản thân với gia đình mình. Họ phải đưa các vấn đề cá nhân của mình vào thực hành.

Và thật sự ở đây chính là giáo sư Bowen, một người ở tuổi 50, làm việc nhiều năm trên mối quan hệ với gia đình nhưng đã phát hiện bản thân mình bị hút vào động lực gia đình, thoái hóa về mặt cảm xúc, không thể suy nghĩ chính xác mỗi lần ông về Tennessee thăm nhà. Điều đó khiến ông cảm thấy thất vọng và chán nản sâu sắc. Ông quyết định, đã đến lúc phải nỗ lực một thử nghiệm cá nhân cấp tiến vào lần thăm nhà sau.

Cuối tháng 1/1967, June Bowen nhận một lá thư dài từ Murray. Cả hai đã không viết thư cho nhau một quãng thời gian; thật ra, June ghét anh mình và tránh gặp gỡ cá nhân với Murray trong suốt nhiều năm, vì ông ta cảm thấy mẹ mình luôn đứng về phía của Murray, dù chính June là người điều hành công việc kinh doanh. Trong thư, Murray thuật lại nhiều câu chuyện thêu dệt về June mà các thành viên gia đình đã kể lại cho ông nghe nhiều năm trước, và luôn cẩn thận nói thêm rằng tốt hơn Murray đừng để cho chú em “nhạy cảm” của mình nghe thấy chúng. Murray bảo ông đã mệt mỏi với những câu

chuyện đó và về việc bị bảo ban cách thức đối xử với người em. Ông nghĩ, tốt hơn là liên lạc trực tiếp với June. Ông kết thúc lá thư, bảo rằng cả hai không cần phải gặp nhau vào chuyến thăm nhà kế tiếp của ông, vì ông đã kể cho June nghe mọi điều muốn nói. Ông ký tên: “Anh trai hay xía vào chuyện người khác của em.”

Càng nghĩ tới lá thư này, June càng giận. Murray đã cố tình khuấy lên sự chia rẽ giữa June và gia đình. Thế rồi, vài hôm sau, người em gái của cả hai cũng nhận được thư của Murray, bảo rằng ông đã nghe về nỗi đau buồn của cô và đã viết thư đề nghị June chăm sóc cô cho tới khi ông về. Ông ký tên: “Anh trai lo lắng của em.” Lá thư này cũng làm người em gái khó chịu giống như lá thư gửi cho June đối với ông ta: cô đã mệt mỏi với việc mọi người đối xử với mình như với một người ốm yếu – điều đó chỉ làm cô cảm thấy lo lắng hơn thêm. Sau một thời gian ngắn, Murray lại gửi thư, lần này cho mẹ mình. Ông nhắc tới mấy lá thư đã gửi cho hai người kia. Ông đang cố xoa dịu cơn khủng hoảng, ông bảo thế, bằng cách thu hút mọi sự chú ý vào chính mình. Ông viết rằng ông muốn chọc tức tất cả các anh em và ông có khả năng làm hơn thế nữa nếu cần; nhưng, ông cảnh báo, hãy khôn ngoan đừng chia sẻ tin tức với “kẻ thù”, vì thế bà mẹ nên giữ kín việc này. Ông ký tên: “Con trai chiến lược của mẹ”. Cho rằng ông đã mất trí, bà mẹ đốt lá thư.

Tin tức về mấy lá thư này truyền nhanh khắp gia đình, khuấy lên một phản ứng bức bối bao gồm những lời kết tội, những mối quan ngại, những lo âu. Mọi người bị kích động vì chúng, nhưng June là trung tâm của cơn bão. Ông đưa lá thư của Murray cho mẹ, bà rất phiền lòng. June hứa rằng trong lần thăm nhà sắp tới của người anh, ông không chỉ không tránh mặt Murray mà còn đương đầu với ông ta và thật sự cho ông ta biết tay.

Murray tới Waverly vào đầu tháng 2. Vào đêm thứ hai, trong buổi ăn tối ở nhà cô em, June xuất hiện với vợ ông ta; bố mẹ của hai anh em cũng có mặt. Cuộc gặp gỡ kéo dài khoảng hai tiếng, các thành viên chính là Murray, June và bà mẹ. Đó là một cuộc họp mặt gia đình cay đắng, June giận dữ đòi kiện Murray về các câu chuyện thô lỗ của ông và buộc tội bà mẹ về việc bênh vực cho người con yêu của bà. Khi Murray xác nhận rằng ông và mẹ thông đồng với nhau, rằng ông và mẹ đã mưu tính với nhau từ nhiều năm trước, bà nổi giận, khước từ rằng không biết một âm mưu nào hết, và nói rằng bà sẽ không bao giờ nói gì với Murray nữa. June kể câu chuyện của ông ta về người anh trai giáo sư, Murray đáp rằng đó chỉ là chuyện vui, nhưng ông biết những câu chuyện hay hơn. Toàn bộ cuộc trò chuyện tập trung vào các vấn đề cá nhân, và nhiều cảm xúc bị đè nén đã lộ ra. Nhưng vẻ mặt của Murray vẫn lãnh đạm một cách lạ lùng. Ông cam đoan rằng ông không đứng về phía nào cả; không ai hài lòng với điều ông nói.

Ngày hôm sau, Murray tới thăm nhà của June – và June, vì lý do nào đó, tiếp ông rất vui vẻ. Murray kể thêm nhiều câu chuyện, kể cả một chuyện ông đã

nghe về việc June đã xử trí hoàn cảnh tốt như thế nào khi xét đến mọi áp lực mà ông ta đang gánh chịu. June, hoàn toàn xúc động, bắt đầu cởi mở với người anh về những vấn đề của ông ta: ông ta thật sự lo lắng về người em gái của họ, ông ta nói, dù có thể là cô bị chậm phát triển. Cuối ngày hôm ấy, Murray tới thăm người em gái và kể cho cô nghe những gì June đã nói về cô; cô có thừa sức để tự chăm sóc cho mình, cô đáp, và đã có quá đủ những quan tâm hướng dẫn của gia đình. Thêm nhiều cuộc thăm viếng với các thành viên khác của gia đình. Trong từng trường hợp, khi có người cố thuật lại một chuyện đồn hay lời kéo Murray về phía họ, hoặc ông làm chệch hướng nỗ lực đó với một nhận xét trung lập, hoặc chuyển nó tới cá nhân có liên quan. Hôm Murray lên đường, mọi người tới để tiễn chân ông. Người em gái có vẻ thư thái hơn; người bố cũng thế. Tâm trạng của cả gia đình đã thay đổi một cách đáng chú ý. Một tuần sau, mẹ của Murray gửi thư cho ông, kết thúc như sau: “Với mọi thăng trầm, chuyến về nhà vừa qua của con là điều tuyệt vời nhất.” Giờ đây June đều đặn viết thư cho anh trai. Sự xung đột về quyền kiểm soát việc kinh doanh của gia đình đã được xoa dịu và giải quyết. Những chuyến thăm nhà của Murray giờ đây trở thành điều mà mọi người đều mong mỏi, thậm chí dù ông vẫn giờ những mảnh lời cũ bằng những câu chuyện.

*Tôi xem đa số những người tôi gặp là độc nhất và riêng biệt với ý nghĩa là những tạo vật tôi có thể sử dụng như là những tấm áp phích quảng cáo trên những hành trình tham vọng của tôi. Hầu hết những tấm áp phích này sớm muộn gì cũng sụp đổ. Không thể chịu đựng nổi những cuộc trường chinh mà tôi buộc họ phải đi với tốc độ cao nhất và dưới mọi điều kiện thời tiết, họ chết gục trên đường. Tôi tìm những người khác. Để thu hút họ phục vụ cho tôi, tôi hứa hẹn sẽ đưa họ tới nơi mà tôi cũng đang đi, chặng cuối của vinh quang mà những nhà leo núi khao khát đến tuyệt vọng để đạt tới.*

***Cuộc đời bí ẩn của Salvador Dali, Salvador Dali, 1942***

Sau này Murray viết lại sự kiện đó và kết hợp thêm những gì ông học hỏi được vào việc huấn luyện cho các bác sĩ trị liệu gia đình khác. Ông xem đó là bước ngoặt trong sự nghiệp của mình.

### **Diễn dịch**

Chiến lược trong thực nghiệm mà Bowen tiến hành với gia đình ông khá đơn giản: ông biến việc bất kỳ thành viên nào trong gia đình muốn lôi kéo ông về phía họ hoặc dụ dỗ ông về với họ thành chuyện bất khả. Ông cũng cố tình tạo nên một cơn bão cảm xúc để phá tan động lực mòn mỏi của gia đình, đặc biệt hướng vào June và mẹ mình, hai lực ly tâm của động lực đó. Ông làm cho cả gia đình nhìn sự việc theo một cách thức mới bằng cách đưa họ vào

cuộc đối thoại về các vấn đề cá nhân hơn là tránh né chúng. Ông cũng cố giữ bình tĩnh và hợp lý, quét sạch mọi mong muốn làm hài lòng hay tránh né cuộc đối đầu.

Vào giữa cuộc thực nghiệm này, Bowen trải qua một cảm giác nhẹ nhàng không thể tả – một trạng thái gần như bay bổng. Lần đầu tiên trong đời, ông thấy gắn bó với gia đình mà không bị chế ngự bởi những sức hút cảm xúc của nó. Ông có thể đấu tranh, cãi cọ và giằng cợt mà không bị kéo lùi trở lại con giận trẻ con hay cố gắng thỏa hiệp một cách sai lầm. Càng xử trí với gia đình theo cách này, mọi việc càng trở nên dễ dàng.

Bowen cũng nhận thấy tác động của hành vi của mình lên các thành viên khác. Đầu tiên, họ không thể tương tác theo cách thông thường của họ: June không thể tránh mặt ông, người em gái yếu ớt không thể chủ quan hóa mọi vấn đề của gia đình, bà mẹ không thể sử dụng ông như một vật chống đỡ. Kế tiếp, họ thấy họ bị hút về phía ông. Việc ông từ chối đứng về phía họ khiến cho việc cởi mở với ông dễ dàng hơn. Động lực trì trệ của gia đình về những lời thù ghét, những mối liên lạc bí mật, và những mối liên minh gây bức dọc đã bị phá tan trong một chuyến thăm nhà. Và theo Bowen, nó vẫn đi theo cách đó suốt quãng đời còn lại của ông.

Bowen đã chuyển lý thuyết và thực hành của ông ra khỏi phạm vi gia đình. Ông nghĩ tới nơi làm việc của mình, cũng có một bản ngã nhóm và hệ cảm xúc giống gia đình làm ông bị nhiễm độc mỗi khi ở đó: mọi người lôi kéo ông vào những nhóm đồng minh, chỉ trích các đồng nghiệp vắng mặt, khiến ông không thể đứng vững. Tránh những cuộc đối thoại đó không giải quyết được chuyện gì; nó có nghĩa là ông vẫn còn chịu tác động của động lực nhóm, chỉ không thể giải quyết nó. Việc kiên nhẫn lắng nghe những chuyện thù ghét của mọi người trong lúc ao ước họ ngưng lại cũng gây thất vọng tương đương. Bowen phải có một hành động nào đó để phá vỡ động lực này – và ông thấy ông có thể áp dụng những chiến thuật tương tự như đã dùng với gia đình mình, với thành công rực rỡ. Ông cố tình khuấy đảo mọi thứ trong khi vẫn nằm ngoài những mối quan hệ đồng minh. Và, như với gia đình của mình, ông nhận ra sức mạnh to lớn mà sự tự trị của ông mang đến trong nhóm.

Không ai có thể thành công trong đời mà không có đồng minh. Tuy nhiên, vấn đề là phải nhận ra sự khác biệt giữa các đồng minh giả vờ và đồng minh thật sự. Một mối liên minh giả được tạo nên từ nhu cầu cảm xúc nhất thời. Nó đòi hỏi bạn từ bỏ một cái gì đó có tính cốt yếu trong bạn và khiến bạn không thể tự quyết định. Một mối liên minh thật sự được hình thành từ những lợi ích chung, mỗi bên cung cấp cái mà bên kia không thể tự mình có được. Nó không đòi hỏi bạn phải hợp nhất nhân cách của riêng bạn vào nhóm hay chú ý tới những nhu cầu cảm xúc của những người khác. Nó cho phép bạn tự trị.

## **SƯ TỬ VÀ LỪA HOANG**

*Một con sư tử và một con lừa hoang đã thỏa thuận sẽ cùng đi săn môi với nhau. Sư tử sẽ dùng sức mạnh ghê gớm của nó, còn lừa có thể dùng đến tốc độ nhanh hơn của nó. Khi chúng đã bắt được một số con môi, sư tử chia số chiến lợi phẩm làm ba phần. “Tao lấy phần thứ nhất vì tao là vua,” nó nói. “Phần thứ hai là của tao vì tao là đối tác của mày trong cuộc săn,” nó nói. “Còn phần thứ ba,” nó bảo với lừa, “phần này sẽ là một nguồn tai hại lớn cho mày, hãy tin tao đi, nếu mày không nộp nó cho tao. Và nhân tiện, hãy rút xéo đi!”*

**Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 tr. CN.**

Xuyên suốt cuộc đời mình, bạn sẽ tìm thấy mình trong những nhóm đòi hỏi phải hợp nhất, buộc bạn vào mọi dạng liên minh giả điều khiến cảm xúc của bạn. Bạn phải tìm một con đường đi tới vị trí của sức mạnh và quyền lực: có thể tương tác và đấu tranh với mọi người trong khi vẫn giữ được sự tự trị. Bạn tránh những liên minh giả một cách khéo léo bằng cách thực hiện những hành động khiêu khích khiến mọi người không thể giăng bẫy bạn. Bạn khuấy tung động lực càng nhiều càng tốt, hướng vào những kẻ gây rối và những người kiểm soát. Khi bạn đã đứng vào vị trí nơi bạn có thể ở lại một cách hợp lý trong nhóm, bạn có thể tỏ ra tham gia vào một liên minh mà không cần lo âu rằng các cảm xúc của mình sẽ mất đi. Và bạn sẽ thấy rằng với tư cách một cá nhân đồng thời vừa tự trị và là một phần của nhóm, bạn sẽ trở thành một trung tâm của sự chú ý.

*Đi vào hành động dưới lớp vỏ giúp đỡ cho các lợi ích của kẻ khác, chỉ nhằm cuối cùng đem lại nhiều lợi ích cho chính bạn... Đây là mảnh lời và sự che đậy hoàn hảo để hiện thực hóa các tham vọng của bạn vì những thuận lợi mà bạn đưa ra chỉ phục vụ như là những miếng mồi để tác động tới ý chí của kẻ khác. Họ nghĩ rằng các lợi ích của họ đang tăng trong khi thật sự họ đang mở lối cho các lợi ích của bạn.*

Baltasar Gracian (1601 – 1658)

## **CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN**

Để sống sót và tiến lên trong cuộc sống, chúng ta thấy mình phải thường xuyên sử dụng người khác cho một mục đích, một nhu cầu nào đó – để có những tiềm lực mà chúng ta không thể tự đạt được, để đem đến một sự bảo vệ nào đó, để bù đắp cho một kỹ năng hay tài nghệ mà chúng ta không có. Tuy nhiên, trong phạm vi mô tả những mối quan hệ nhân loại, từ “sử dụng” có những ý nghĩa xấu, và trong mọi trường hợp chúng ta luôn muốn những



hành vi của mình có vẻ cao quý hơn là thực tế. Chúng ta thích nghĩ về những tương giao này như là những quan hệ có tính cách hỗ trợ, đối tác hay thân hữu hơn.

Đây không phải chỉ là vấn đề về ngữ nghĩa; đây là nguồn gốc của một sự lầm lẫn nguy hiểm mà cuối cùng sẽ làm hại bạn. Khi bạn tìm kiếm một đồng minh, bạn có một nhu cầu, một lợi ích mà bạn muốn được đáp ứng. Đây là một vấn đề có tính chiến lược, thực hành, mà sự thành công của bạn phụ thuộc vào. Nếu bạn cho phép các cảm xúc và ngoại diện đầu độc những dạng đồng minh mà bạn đang hình thành, bạn sẽ nằm trong mối hiểm nguy. Nghệ thuật hình thành các đồng minh tùy thuộc vào khả năng phân biệt tình bạn với nhu cầu của bạn.

Bước đầu tiên là hiểu rằng tất cả chúng ta thường xuyên sử dụng người khác để giúp cho bản thân tiến lên. Không có gì phải hổ thẹn trong việc này, không cần phải có cảm giác phạm tội. Chúng ta cũng không nên xem là bị xúc phạm nếu chúng ta nhận ra rằng có ai đó đang sử dụng chúng ta; sử dụng mọi người là một nhu cầu của con người và xã hội. Tiếp theo, với sự thấu hiểu này trong tâm trí, bạn phải học cách biến những đồng minh cần thiết này trở thành những đồng minh chiến lược, đứng cùng hàng với những người có thể cho bạn điều gì đó mà bạn không thể tự mình kiếm được. Điều này đòi hỏi bạn phải cưỡng lại sự cám dỗ để cho các quyết định về những đồng minh bị điều khiển bởi các cảm xúc của bạn, và bạn phải gạt chúng lại sau lưng khi bước vào đấu trường xã hội. Những đồng minh sẽ giúp bạn phần lớn là những người có cùng một lợi ích chung. Những đồng minh bị đầu độc bởi cảm xúc, hay với những mối ràng buộc của sự trung thành hay tình thân hữu chẳng đem lại gì ngoài rắc rối. Hành động một cách chiến lược với các đồng minh cũng sẽ ngăn bạn khỏi những vướng mắc tồi tệ vốn làm hại nhiều người. Cứ nghĩ rằng các đồng minh là những mô đá nhấp nhô trên sông dẫn tới một mục tiêu. Trong quãng đời mình, bạn sẽ thường xuyên nhảy từ mô này sang mô khác để đáp ứng các nhu cầu của mình. Khi đã băng qua dòng sông đặc biệt này, bạn sẽ bỏ lại chúng sau lưng. Chúng ta hãy gọi sự chuyển đổi thường xuyên nhưng vẫn tiếp tục sử dụng các đồng minh này là “Trò chơi liên minh”.

Nhiều nguyên tắc cơ bản trong Trò chơi liên minh bắt nguồn từ Trung Hoa cổ đại, bao gồm vô số nước nhỏ liên tục thay đổi – khi yếu, khi mạnh, rồi lại yếu trở lại. Chiến tranh là một công việc nguy hiểm, vì nếu một nước xâm lăng một nước khác sẽ khuấy động nhiều hồ nghi trong những nước khác và cuối cùng thường phát hiện ra nó đã tự đánh mất chỗ đứng của mình. Đồng thời, một nước vẫn giữ lòng trung thành với một đồng minh sẽ thấy mình bị lôi kéo vào một cuộc chiến tranh mà nó không thể thoát ra khỏi và sẽ đi xuống dốc trong tiến trình đó. Việc hình thành các đồng minh đúng đắn theo một số ý nghĩa là một nghệ thuật quan trọng hơn cả nghệ thuật chiến tranh,

và những nhà cầm quyền tinh thông nghệ thuật này có quyền lực hơn các chỉ huy quân sự nhiều.

Chính nhờ thông qua Trò chơi liên minh, nước Tần đã có thể dần mở rộng trong thời kỳ Chiến quốc nguy hiểm từ năm 403 – 221 tr. CN. Tần kết đồng minh với những nước xa và tấn công những nước gần; lân bang mà Tần xâm lấn không thể tìm sự giúp đỡ từ nước kế cận vì đó là đồng minh của Tần. Nếu Tần đương đầu với một kẻ thù có một đồng minh then chốt, trước tiên nó sẽ phá hỏng mối liên minh đó – gieo rắc bất đồng, lan truyền những tin đồn, dụ dỗ một trong hai bên bằng tiền của – cho tới khi mối liên minh này rạn nứt. Rồi Tần sẽ xâm lấn trước hết một trong hai nước đó, sau đó tới nước kia. Dần dà từng chút, nó thôn tính các nước lân bang, và cho tới cuối thế kỷ 3 tr. CN, nó đã có thể thống nhất Trung Hoa – một kỳ tích.

Đề chơi Trò chơi liên minh đúng, ngày nay cũng giống như ở Trung Hoa cổ đại, bạn phải thực tế tối đa, tư duy đón đầu từ xa và giữ cho tình thế càng linh hoạt càng tốt. Đồng minh hôm nay có thể là kẻ thù ngày mai. Tình cảm không có chỗ trong bức tranh này. Nếu bạn yếu nhưng thông minh, bạn có thể dân nhảy cóc vào một vị trí mạnh bằng cách chuyển từ đồng minh này sang đồng minh khác. Cách tiếp cận ngược lại là tạo ra một đồng minh then chốt rồi dính chặt vào nó, coi trọng lòng tin và một quan hệ đã thiết lập. Điều này có thể đạt hiệu quả tốt trong những thời kỳ ổn định, nhưng trong thời kỳ biến động liên tục, mà điều này thường hơn, nó có thể trở thành tai họa cho bạn; những khác biệt về lợi ích sẽ nảy sinh không thể tránh khỏi, đồng thời sẽ khó gỡ ra khỏi một quan hệ đã được đầu tư quá nhiều tình cảm. Để an toàn hơn nên bám vào sự thay đổi, giữ cho khả năng chọn lựa luôn rộng mở và kết đồng minh dựa vào nhu cầu chứ không phải lòng trung thành hay những giá trị chung. Trong thời vàng son của Hollywood, các nữ diễn viên hầu như là ít quyền lực nhất trong tất cả. Sự nghiệp ngắn ngủi; ngay cả một ngôi sao lớn cũng có thể bị thay thế bởi một ngôi sao trẻ hơn trong vòng vài năm. Một nữ diễn viên thường trung thành với một xưởng phim, rồi theo dõi một cách tuyệt vọng khi các vai diễn cạn dần. Nữ diễn viên đã đi ngược tốt nhất xu hướng đó là Joan Crawford, người đã chơi phiên bản Trò chơi liên minh của riêng mình. Ví dụ, năm 1933, bà gặp nhà biên kịch Joseph Mankiewicz, khi đó là một thanh niên nhút nhát mới khởi đầu một sự nghiệp mà về sau này trở nên sáng chói. Crawford nhận ra tài năng của ông ngay lập tức và tìm cách kết bạn với ông, khiến ông hết sức ngạc nhiên. Ông tiếp tục viết chín kịch bản cho bà, kéo dài rất lâu sự nghiệp của bà.

Crawford cũng ve vãn các nhà quay phim và nhiếp ảnh, họ thường làm việc quá giờ để lấy ánh sáng tốt và khiến cho bà trông xinh đẹp hơn. Bà cũng làm điều tương tự với một nhà sản xuất kiểm soát một kịch bản mà trong đó bà có một vai. Crawford thường kết đồng minh với những tài năng mới đang lên, những người rất coi trọng việc có quan hệ với ngôi sao này. Thế rồi bà

phá vỡ một cách lịch thiệp hoặc bỏ quên mối quan hệ khi nó không còn phục vụ cho các nhu cầu của bà nữa. Bà cũng không trung thành với hãng phim, hay thật ra là bất kỳ ai – ngoài bản thân mình. Cách tiếp cận vô cảm với hệ thống đồng minh luôn chuyển đổi cho phép bà tránh cái bẫy mà nhiều nữ diễn viên đã lọt vào trong hệ thống đó.

Điều cơ bản để chơi trò chơi này là nhận ra ai có thể có lợi nhất cho bản thân vào thời điểm đó. Đây không cần phải là một nhân vật quyền thế rõ ràng nhất trên sân khấu, nhân vật *có vẻ như* có thể giúp ích nhiều nhất cho bạn; những đồng minh đáp ứng các nhu cầu hay những thiếu hụt cụ thể thường là có lợi ích hơn nhiều. (Các đồng minh lớn giữa hai thế lực lớn nói chung là ít có hiệu quả nhất). Vì vua Louis XI có một quân đội yếu, Thụy Sĩ, dù là một diễn viên thứ yếu trên sân khấu châu Âu, là đồng minh mà ông cần đến. Nhận thấy trước nhiều năm điều này, ông nuôi dưỡng một đồng minh sẽ làm kẻ thù ông bối rối. Khi còn là một trợ lý quốc hội trẻ nhiều tham vọng, Lyndon Johnson nhận ra ông thiếu mọi thứ quyền lực và tài năng để đưa ông lên tới đỉnh. Ông trở thành một người sử dụng thông minh tài năng của những người khác. Nhận ra tầm quan trọng của thông tin trong Quốc hội, ông quyết định kết bạn và đồng minh với những người ở những vị trí chủ chốt – dù thấp hay cao – trong dây chuyền thông tin. Ông đặc biệt giỏi với những người lớn tuổi thích thú với việc kết bạn cùng một chàng thanh niên năng động và với vai trò của một người cha đưa ra lời khuyên bảo. Dần dà, từ một thanh niên nghèo không có một mối quan hệ nào đến từ Texas, Johnson đã tự nâng mình lên tới đỉnh, qua hệ thống các đồng minh thuận lợi. Trong các cuộc đua xe đạp, không chạy dẫn đầu mà chạy ngay phía sau người dẫn đầu – một vị trí núp được sức cản của gió – là một chiến lược thông dụng, người dẫn đầu phải đón gió và tiết kiệm năng lượng cho bạn. Vào phút cuối cùng, bạn bứt phá lên dẫn đầu. Để cho những người khác cản gió cho bạn và lãng phí năng lượng của họ là đỉnh cao của sự tiết kiệm và chiến lược.

Một trong những mưu mẹo hay nhất trong Trò chơi liên minh là bắt đầu bằng cách tỏ vẻ như giúp đỡ người khác trong một mục tiêu hay cuộc chiến, chỉ để cuối cùng gia tăng các lợi ích của chính mình. Rất dễ tìm những người khác như thế: họ có một nhu cầu hiển nhiên, một yếu điểm tạm thời mà bạn có thể giúp họ khắc phục. Lúc này, bạn đã đưa họ vào dưới một mối ràng buộc tinh vi với bạn, để sử dụng theo ý bạn – điều khiển các công việc của họ, chuyển năng lượng của họ theo hướng bạn mong muốn. Những cảm xúc mà bạn tạo ra với sự đề xuất hay giúp đỡ sẽ che đậy mục đích về sau của bạn. Họa sĩ Salvador Dali đặc biệt tinh thông với phiên bản này của trò chơi: nếu có ai đó cần tiền, Dali sẽ đến cứu viện, tổ chức một buổi khiêu vũ từ thiện hay một sự kiện vận động quyền góp khác. Cá nhân đó khó có thể cưỡng lại: Dali thân thiện với hoàng gia, các ngôi sao Hollywood, những

người có vai vế. Trong buổi triển lãm “Đêm trong Rừng Siêu thực” ở bãi biển Pebble, California năm 1941, nhằm cứu trợ các họa sĩ đói khát sống ở châu Âu bị chiến tranh tàn phá, Dali yêu cầu một con hươu cao cổ ống, đủ số cây thông để tạo ra một cánh rừng giả, một cái giường lớn nhất thế giới, một chiếc ô tô hồng, và hàng ngàn đôi giày sẽ phục vụ cho các họa sĩ. Vào cuối tiệc là một tiệc rượu ướp đá có đủ loại quảng cáo, nhưng như thường xảy ra với Dali, số chi luôn vượt xa số thu; không còn lại xu nào cho các nghệ sĩ chết đói ở châu Âu. Và thật lạ lùng, mọi quảng cáo đều tập trung vào Dali, tăng thêm danh vọng và tạo cho ông thêm nhiều đồng minh.

Một biến thể khác của Trò chơi liên minh là đóng vai người hòa giải, một trung tâm mà quanh nó là những thế lực quan trọng khác. Trong khi vẫn hoàn toàn tự trị, bạn khiến cho những người quanh bạn chiến đấu cho lòng trung thành của bạn. Đây chính là cách mà Hoàng tử Klemens von Metternich, ngoại trưởng Áo trong và sau thời Napoleon, đã phục hồi quyền lực chủ yếu của Áo ở châu Âu và vai trò chiến lược của nó đối với các nước xung quanh. Ngay cả trong thời Napoleon cai trị, khi Áo đang suy yếu nhất và Metternich phải tăng sức ép Pháp, ông vẫn giữ cho nước mình thoát khỏi những vương bận kéo dài. Ví dụ, không ràng buộc Áo với Pháp bởi bất kỳ mối quan hệ liên minh pháp lý nào, ông ràng buộc Napoleon bằng tình cảm khi thu xếp cho vị hoàng đế kết hôn với công nương Áo. Nắm giữ mọi thế lực lớn – Anh, Pháp, Nga – trong lòng bàn tay, ông làm cho mọi sự việc xoay quanh Áo, mặc dù bản thân Áo không còn là một thế lực quân sự lớn. Sự xuất sắc của biến thể này chỉ đơn giản bằng cách tạo ra một vị trí trung tâm, bạn có thể vận dụng một nguồn lực lớn lao. Chẳng hạn, bạn đặt mình ở một điểm then chốt trong dây chuyền thông tin, giúp bạn thâm nhập và kiểm soát được nó. Hoặc bạn tạo ra một thứ gì đó mà người khác phải phụ thuộc vào, tạo cho bạn một lực bẫy không thể tin nổi. Hoặc bạn đóng vai trò người hóa giải mà mọi người đều cần đến để giải quyết mọi tranh chấp. Bất kể đó là gì, bạn có thể duy trì quyền lực trong vị trí trung tâm này chỉ bằng cách giữ cho bản thân không vướng mắc và bị lôi kéo. Giây phút mà bạn tham gia vào một mối liên minh kéo dài, quyền lực của bạn đã suy giảm trầm trọng.

Một thành tố chủ yếu của Trò chơi liên minh là khả năng thao túng, thậm chí tiêu diệt liên minh của những kẻ khác, gieo chia rẽ trong các đối thủ để họ tự đấu đá với nhau. Việc phá vỡ các liên minh của kẻ thù cũng tốt ngang với việc kiếm đồng minh cho mình. Khi Hernán Cortés đổ bộ vào Mexico năm 1519, ông đối đầu với hàng vạn người Aztec chỉ với 500 người. Biết rằng có nhiều bộ lạc nhỏ thù ghét đế quốc Aztec hùng mạnh, ông dần dần lôi kéo họ từ bỏ mối liên minh với Aztec. Ví dụ, bằng cách trút đầy tai một tù trưởng bằng những câu chuyện kinh khủng về các kế hoạch của hoàng đế Aztec, ông có thể dụ cho người đó bắt giữ các sứ thần Aztec vào chuyên thăm lần sau của họ. Dĩ nhiên điều đó làm cho vị hoàng đế nổi cáu, lúc này bộ lạc đó

bị cô lập và nằm trong vòng nguy hiểm – và sẽ cầu khẩn Cortés bảo vệ. Cứ thế Cortés tiếp tục với âm bản này của Trò chơi liên minh, cho tới lúc mọi đồng minh của Aztec trở thành của ông.

Tiêu điểm của bạn ở đây là khuấy lên sự ngờ vực. Làm cho một thành viên nghi ngờ thành viên khác, lan truyền những tin đồn, đặt nghi vấn về động cơ của mọi người, thân thiện với một đồng minh để làm đồng minh khác ghen tức. Chia và trị. Theo cách này bạn sẽ tạo nên một đợt triều cảm xúc, trước hết tấn công vào phía này, rồi tới phía kia, cho tới khi mỗi liên minh tan rã. Lúc này những cựu thành viên của liên minh đó dễ bị tổn hại. Thông qua mưu mẹo hoặc lời mời gọi thật sự, khiến họ quay sang phía bạn để tìm sự bảo vệ.

Khi đối đầu với một kẻ thù bao gồm những đồng minh, bất kể nó to lớn hoặc khó chống cự đến thế nào, đừng e sợ. Như Napoleon đã nói: “Hãy cho ta những liên minh để chiến đấu.” Nói chung, trong chiến tranh những nước đồng minh có những trục trặc về chỉ huy và kiểm soát. Loại quyền lãnh đạo tệ hại nhất là quyền lãnh đạo phân tán; bị buộc phải tranh cãi để đi đến sự nhất trí trước khi họ hành động, các đồng minh nói chung thường di động chậm như sên. Khi đánh nhau với những nhóm đồng minh lớn, như thường lệ, Napoleon luôn tấn công trước hết vào chỗ liên kết yếu, thành viên thứ yếu. Sự sụp đổ ở đây có thể làm cho toàn thể cơ cấu của khối đồng minh tan rã. Ông cũng thường tìm chiến thắng nhanh chóng trong chiến trận, ngay cả một trận nhỏ, vì không có một lực lượng nào dễ mất tinh thần do một thất bại hơn là một lực lượng đồng minh.

Cuối cùng, tất nhiên bạn sẽ bị tấn công vì chơi Trò chơi liên minh. Mọi người sẽ buộc tội bạn là kẻ vô trách nhiệm, vô đạo đức, phản phúc. Hãy ghi nhớ: bản thân những cuộc tấn công này cũng có tính chiến lược. Chúng là một phần của một cuộc tấn công đạo đức (xem chương 25). Để tăng cường lợi ích riêng của mình, những kẻ tố cáo bạn đang cố gắng làm cho bạn cảm thấy tội lỗi hay trông có vẻ xấu xa. Đừng để cho họ đạt được mục đích. Mọi nguy cơ thật sự là tai tiếng của bạn cuối cùng sẽ ngăn mọi người kết đồng minh với bạn – nhưng sự tư lợi vẫn thống trị thế giới. Nếu trong quá khứ, mọi người thấy bạn có lợi cho họ, và có khả năng làm tương tự như thế trong hiện tại, bạn sẽ có những người thích hợp và những bạn cùng chơi. Ngoài ra, bạn vẫn trung thành và phóng khoáng, miễn là có những nhu cầu chung. Và khi bạn chứng tỏ rằng bạn không thể bị lôi kéo bằng sự cám dỗ giả tạo của lòng trung thành hay tình thân hữu vĩnh viễn, bạn sẽ thật sự phát hiện ra rằng mình được đối xử một cách kính trọng. Nhiều người sẽ bị thu hút tới cách chơi thực tế và sinh động của bạn.

**Hình ảnh:** Những mô đá trên mặt nước, dòng nước chảy nhanh và nguy hiểm, nhưng bạn phải băng qua nó ở một điểm nào đó. Kia là những mô đá

*nằm lung tung có thể đưa bạn sang bờ đối diện. Nếu bạn đứng đưa quá lâu trên một mô đá, bạn sẽ mất thăng bằng. Nếu bạn đi quá nhanh hay bỏ qua một mô đá, bạn sẽ bị trượt chân. Thay vì thế, bạn phải nhảy một cách nhẹ nhàng từ mô này sang mô kế tiếp và không bao giờ ngoảnh lại.*

**Tư liệu:** *Hãy cảnh giác với những đồng minh tình cảm, nơi mà ý thức về những hành vi tốt đẹp là sự bù đắp duy nhất cho những hy sinh cao thượng.*

Otto von Bismarck (1815 – 1898)

## **HOÁN VỊ**

Nếu bạn chơi Trò chơi liên minh, những người quanh bạn cũng thế, và bạn không thể xem hành vi của họ là xúc phạm tới mình— bạn phải giao du với họ. Nhưng có một số dạng mà với họ bất kỳ kiểu liên minh nào cũng gây tổn hại cho bạn. Thường là bạn có thể nhận ra họ thông qua sự nôn nóng theo đuổi bạn một cách thái quá: họ sẽ có động thái đầu tiên trước, cố làm bạn mù quáng với những đề xuất đầy cảm dỗ và những hứa hẹn lấp lánh. Để tự bảo vệ mình khỏi việc bị sử dụng theo một cách thức tiêu cực, hãy luôn nhìn tới những lợi ích xác thực mà bạn sẽ có được từ sự liên minh này. Nếu lợi ích có vẻ mơ hồ hay khó nhận ra, hãy cân nhắc nhiều lần về việc gia nhập liên minh. Hãy nhìn tới quá khứ của những đồng minh khả dĩ của mình để tìm ra những dấu hiệu của lòng tham hay của việc sử dụng người khác mà không đáp trả lại. Hãy cảnh giác với những người dẻo mồm, có những tính cách rõ ràng là đáng yêu, và hay nói về tình bạn, lòng trung thành, sự vô tư: rất thường đó là những nghệ sĩ lừa bịp đang cố săn lùng các cảm xúc của bạn. Hãy để mắt tới những lợi ích liên quan tới cả hai bên, và đừng bao giờ xao lãng khỏi chúng.

## 28. TRAO CHO ĐỊCH THỦ ĐỦ DÂY THÙNG ĐỂ HỌ TỰ TREO CỔ

### CHIẾN LƯỢC GIÀNH LỢI THẾ

*Những nguy cơ lớn nhất của cuộc đời thường đến không phải từ những kẻ thù bên ngoài mà từ những kẻ được xem là đồng nghiệp hay bạn bè của chúng ta, những kẻ giả vờ hành động vì mục tiêu chung trong khi mưu mô ngầm phá hoại và lấy cắp những ý tưởng của chúng ta cho lợi ích của họ. Mặc dù ở nơi mà bạn phục vụ, bạn phải duy trì vẻ ngoài tôn trọng và lịch sự, bạn cũng phải học cách đánh bại những người này. Hành động để gieo rắc những nghi ngờ và sự không tin tưởng đối với những đối thủ này, khiến cho họ phải suy nghĩ khá nhiều và hành động một cách phòng thủ. Dù họ bằng những thách thức tinh vi đi guốc trong bụng họ, khiến cho họ có phản ứng quá mức, hoang mang phạm phải sai lầm. Thắng lợi mà bạn theo đuổi là cô lập được họ. Khiến cho họ tự treo cổ mình thông qua xu hướng tự hủy diệt của họ, còn bạn vẫn trong sạch và chẳng có gì để chê trách.*

### NGHỆ THUẬT GIÀNH LỢI THẾ

Xuyên suốt cuộc đời, bạn sẽ phát hiện ra mình đang chiến đấu trên hai mặt trận. Thứ nhất là mặt trận bên ngoài, những kẻ thù không thể tránh khỏi của bạn – nhưng thứ hai, ít rõ ràng hơn, là mặt trận bên trong, những đồng nghiệp và những thành viên cùng ban bệ với bạn, nhiều người trong số họ sẽ âm mưu chống lại bạn, thực hiện công việc riêng của họ với phí tổn của bạn. Điều tệ hại nhất là bạn thường phải chiến đấu ở cả hai mặt trận cùng một lúc, đối mặt với những kẻ thù bên ngoài trong khi vẫn phải làm việc để đảm bảo an toàn cho vị trí trong nội bộ của mình, một cuộc đấu tranh mỗi mòn làm kiệt sức.

*Đời là một cuộc chiến tranh chống lại sự hiểm ác của con người.  
Baltasar Gracian 1601-58*

Giải pháp là không nên làm ngơ vấn đề nội bộ (bạn sẽ có một cuộc đời ngắn ngủi nếu làm như thế) hay xử trí nó với một cách thức có tính trực tiếp và truyền thống, bằng cách than phiền, hành động một cách hung hăng, hay hình thành những liên minh phòng thủ.

Ghi nhớ: chiến tranh nội bộ về bản chất là phi truyền thống. Bởi theo lý thuyết, những người ở cùng một phía thường làm hết khả năng để duy trì vẻ ngoài là những đồng đội đang làm việc vì sự tốt đẹp hơn, than phiền về họ

hay tấn công họ sẽ chỉ khiến bạn có vẻ xấu xa và tự cô lập bạn. Thế nhưng đồng thời bạn có thể mong đợi những dạng người đầy tham vọng này đang hoạt động một cách lén lút và gián tiếp. Dễ mến và hợp tác ở bề ngoài, nhưng đằng sau sân khấu họ đầy mách lới và gian xảo.

Bạn cần thực hiện một hình thức chiến tranh phù hợp với những trận chiến mờ ảo nhưng nguy hiểm, xảy ra hàng ngày này. Và chiến lược phi truyền thống hữu hiệu nhất trong vũ đài này là nghệ thuật giành lợi thế. Được phát triển bởi những quan lại hiểu biết nhất trong lịch sử, nó dựa vào hai tiên đề đơn giản: thứ nhất, các đối thủ của bạn đang nuôi dưỡng những hạt giống của sự tự hủy diệt chính họ; và thứ hai, một đối thủ bầm sinh có tính cách phòng thủ và thấp kém, dù khéo léo đến mức nào, sẽ có xu hướng hành động một cách phòng thủ và thấp kém, tự gây hại cho mình.

Tính cách của mọi người thường hình thành quanh những yếu điểm, những khuyết điểm trong cá tính, những cảm xúc không thể kiểm soát. Những người cảm thấy nghèo nàn, hay những người có mặc cảm tự tôn, hay e sợ sự hỗn loạn, hay mong muốn trật tự một cách tuyệt vọng, sẽ phát triển một cá tính – một chiếc mặt nạ xã hội – để che đậy những khuyết điểm của mình và để có thể tỏ ra tự tin, vui vẻ, có trách nhiệm với thế giới bên ngoài. Nhưng chiếc mặt nạ cũng giống như một miếng băng cá nhân che đậy một vết thương: nhằm chạm vào nó, nó sẽ đau đớn. Những phản ứng của nạn nhân của bạn bắt đầu vượt khỏi sự kiểm soát: họ than van, hành động một cách phòng thủ và ảo tưởng, hoặc để lộ ra sự ngạo mạn mà họ cố che giấu. Trong khoảnh khắc nào đó chiếc mặt nạ sẽ rơi xuống.

Khi bạn nhìn thấy mình có những đồng sự có thể tỏ ra nguy hiểm – hay thật sự đã âm mưu điều gì đó – bạn phải cố gắng trước hết thu thập tin tức về họ. Nhìn vào hành vi hàng ngày, những hành động quá khứ, những sai lầm của họ, để tìm ra những dấu hiệu của các vết nhơ của họ. Với hiểu biết này trong tay, bạn đã sẵn sàng cho trò chơi giành lợi thế.

Bắt đầu bằng cách thực hiện việc gì đó để chọc vào vết thương, tạo sự nghi ngờ, không an tâm và lo lắng. Đó có thể là một nhận xét tại chỗ hay một điều gì đó mà nạn nhân của bạn xem như là một sự thách thức đối với vị trí của họ trong cơ quan. Mục tiêu của bạn dù vậy không phải là thách thức họ một cách công khai, mà là đi guốc vào bụng họ: họ cảm thấy bị tấn công nhưng không chắc là vì sao hay như thế nào. Kết quả là một cảm giác mơ hồ, khó chịu. Một cảm giác yếu thế sẽ nảy sinh.

Rồi bạn tiếp tục với những hành động thứ hai nuôi dưỡng sự nghi ngờ của họ. Thường lúc này tốt nhất là hành động một cách ngấm ngấm, để mọi người, phương tiện truyền thông hay những tin đồn đơn giản làm thay cho bạn. Trò chơi kết thúc xem chừng khá đơn giản: đã tạo nên sự tự ngờ vực khá nhiều để gợi nên một phản ứng, bạn lui lại và để mục tiêu tự hủy diệt. Bạn phải tránh sự căm dỗ để tỏ ra hả hê hay giáng một đòn cuối cùng; thực



ra, ở thời điểm này, tốt nhất là hành động một cách thân thiện, thậm chí còn đề xuất một sự hỗ trợ hay lời khuyên không đáng tin cậy. Phản ứng của mục tiêu lúc này sẽ là một phản ứng thái quá. Hoặc họ nguyên rủa, hoang mang phạm sai lầm, hoặc tự bộc lộ bản thân quá nhiều, hoặc sẽ trở nên phòng thủ một cách cực đoan và cố hết sức làm hài lòng những người khác, làm mọi việc hiển nhiên là để đảm bảo an toàn cho vị trí và khẳng định lòng tự trọng của họ. Những người phòng thủ vô tình đã đẩy mọi người tránh xa họ.

Ở thời điểm này hành động công khai của bạn, đặc biệt nếu đó là chỉ là một sự gây hấn tinh vi, sẽ bị lãng quên. Điều lộ rõ ra là sự phản ứng thái quá và sự bẽ mặt của đối thủ. Đôi tay bạn vẫn sạch sẽ, thanh danh của bạn vẫn còn nguyên vẹn. Sự mất vị trí của họ là điều bạn đạt được; bạn là người thắng thế, còn họ là kẻ thua cuộc. Nếu bạn trực tiếp tấn công họ, lợi thế của bạn chỉ có tính chất tạm thời hay không tồn tại; thực tế, vị trí chính trị của bạn sẽ bấp bênh: các địch thủ thảm bại, gánh chịu đau thương của bạn sẽ có được cảm thông như là nạn nhân của bạn, và sự chú ý sẽ tập trung vào trách nhiệm của bạn đối với sự suy sụp của họ. Thay vì thế, phải để cho họ tự ngã vào thanh gươm của họ. Bạn có thể ra tay giúp họ chút ít, nhưng chỉ ở mức độ có thể có trong mắt của họ, và tất nhiên là trong mắt của mọi người khác, họ chỉ nên tự trách mình. Điều này sẽ khiến cho thất bại của họ thêm cay đắng và có tác dụng cho bạn gấp đôi. Chiến thắng mà không để kẻ thù biết được sự việc xảy ra như thế nào hoặc bạn đã làm gì là đỉnh cao của thực hiện chiến tranh phi truyền thống. Hãy làm chủ nghệ thuật này, bạn sẽ không chỉ thấy việc chiến đấu trên hai mặt trận cùng lúc dễ dàng hơn, mà con đường đến những vị trí cao hơn của bạn cũng sẽ êm xuôi hơn nhiều.

*Đừng bao giờ can thiệp vào một kẻ thù đang trên tiến trình tự sát.*

Napoleon Bonaparte (1769 – 1821)

## **CÁC VÍ DỤ LỊCH SỬ**

1. John A. McClernand (1812 – 1900) đổ kỵ theo dõi người bạn và là đồng nghiệp của ông, luật sư Abraham Lincoln, vươn tới chức tổng thống. Bản thân McClernand, một luật sư và nghị viên quốc hội ở Springfield, bang Illinois, cũng đã có tham vọng đó. Không lâu sau khi Nội chiến bùng nổ vào năm 1861, ông từ nhiệm chức nghị viên để nhận một công vụ với tư cách là chuẩn tướng trong quân đội miền Bắc. Ông không có kinh nghiệm quân sự, nhưng Liên bang cần bất kỳ ai có khả năng lãnh đạo, và nếu ông chứng tỏ được mình trong chiến trận, ông sẽ thăng tiến nhanh. Ông xem chức vụ quân đội này như là con đường để tiến tới chức vụ tổng thống.

*Trước hết, một định nghĩa hoàn chỉnh của thuật ngữ “giành lợi thế” sẽ*

phủ kín, và thực tế đã phủ kín, một tự điển bách khoa toàn thư khá lớn. Ở đây, có thể định nghĩa nó một cách tóm tắt như là nghệ thuật đặt một người vào “thế hạ phong”. Thuật ngữ “thế hạ phong” xác định về mặt kỹ thuật như một trạng thái tâm lý tồn tại trong một cá thể không ở vào “thế thượng phong” với một cá thể khác... Để dùng những từ này trong ngôn ngữ phổ thông, với nguy cơ đánh mất tính chính xác cụ thể, có thể nói rằng trong bất kỳ quan hệ con người nào (và thật sự còn trong động vật có vú), một cá nhân thường giữ mách khéo để ngụ ý rằng anh ta ở một “vị trí cao hơn” so với cá nhân khác trong mối quan hệ. “Vị trí cao hơn” này không nhất thiết có nghĩa là cao hơn về địa vị xã hội hay vị trí kinh tế, nhiều người giúp việc là những bậc thầy trong việc đặt người thuê họ vào “thế hạ phong”. Nó cũng không hàm ý về sự cao cấp hơn về mặt tri thức như bất kỳ tri thức nào cũng biết ai sẽ bị đặt vào “thế hạ phong” bởi một người nhất rúc vai u thịt bắp trong một ván đấu vật kiểu Da đỏ. “Vị trí cao hơn” là một thuật ngữ có tính tương đối đang tiếp tục được định nghĩa và cải tiến bởi những mối quan hệ đang tiếp diễn. Thao tác để đạt được vị trí cao hơn có thể là thô bạo mà cũng có thể là vô cùng tinh tế. Ví dụ, một người không thường ở vị trí cao hơn nếu anh ta phải hỏi một người khác về một điều gì đó. Thế nhưng anh ta có thể hỏi nó theo một cách mang ngụ ý rằng “Điều này, tất nhiên, là thứ tôi xứng đáng để có.”

***Những chiến lược của tâm lý liệu pháp, Jay Haley, 1963***

Chức vụ đầu tiên của McClernand là chỉ huy một lữ đoàn ở Missouri dưới quyền tổng chỉ huy của Tướng Ulysses S. Grant. Trong vòng một năm, ông được thăng cấp thiếu tướng, vẫn còn dưới Grant. Nhưng điều này chưa đủ đối với McClernand, kẻ cần một vũ đài cho tài năng của mình, một chiến dịch để điều hành và tạo uy tín. Grant đã nói với ông về kế hoạch của mình trong việc đánh chiếm pháo đài của phe miền Nam ở Vicksburg, trên bờ sông Mississippi. Việc Vicksburg thất thủ, theo Grant, có thể là bước ngoặt của cuộc chiến. McClernand quyết định sẽ biến việc tiến quân về Vicksburg thành ý tưởng của chính ông và sử dụng nó như một sức bật cho sự nghiệp của mình.

Tháng 9/1862, khi lên Washington, McClernand ghé thăm Tổng thống Lincoln. Ông đã “mệt mỏi với những bộ óc trang trí” trong quân đội của Grant, ông bảo; ông đã chứng tỏ mình trong chiến trận và là một chiến lược gia tài giỏi hơn Grant, người khá thích rượu whisky. McClernand đề nghị trở lại Illinois, nơi ông được nhiều người biết đến và có thể tuyển mộ một lực lượng lớn. Rồi ông sẽ theo sông Mississippi về phía nam tới Vicksburg để đánh chiếm pháo đài.

Vicksburg đã được bàn đến trong ban tham mưu của Grant, nhưng Lincoln

không chắc chắn rằng vị tướng có thể chỉ huy cuộc tấn công táo bạo cần thiết này. Ông đưa McClernand tới gặp Thư ký Bộ Chiến tranh Edwin Stanton, một cựu luật sư khác. Ông này động lòng trắc ẩn với hai người khách về những khó khăn của việc xử lý các vấn đề quân sự, lắng nghe và thích kế hoạch của McClernand. Tháng 10 năm ấy, người cựu nghị viên rời Washington với những chỉ thị bí mật, chuẩn y cuộc hành quân tới Vicksburg của ông. Các chỉ thị này khá mơ hồ, và Grant không được thông báo về chúng, nhưng McClernand sẽ làm điều tốt nhất.

McClernand nhanh chóng tuyển mộ được nhiều quân hơn cả số ông đã hứa với Lincoln. Ông điều số tân binh tới Memphis, Tennessee, nơi không lâu sau ông sẽ tới cùng họ để tiến về Vicksburg. Nhưng khi ông tới Memphis, vào cuối tháng 12/1862, hàng ngàn người ông đã tuyển mộ không có ở đó. Một bức điện tín từ Grant – tới từ 10 ngày trước và đang chờ ông ở Memphis – thông báo với ông rằng viên tướng đang dự tính tấn công Vicksburg. Nếu McClernand tới kịp, ông sẽ chỉ huy cuộc tấn công; nếu không, quân của ông sẽ do Tướng William Tecumseh Sherman chỉ huy.

McClernand tím mặt. Rõ ràng hoàn cảnh đã được bố trí để khiến ông không thể tới kịp lúc để chỉ huy số quân do ông tuyển mộ; Grant hẳn đã phát hiện ra kế hoạch của ông. Bức điện tín nhã nhặn của viên tướng che đậy các ý đồ đã biến toàn bộ sự vụ thành một sự bực dọc gấp đôi. Được thôi, McClernand sẽ cho ông ta thấy; ông sẽ nhanh chóng xuôi dòng sông, đuổi kịp Sherman, nắm lấy chiến dịch và làm cho Grant bẽ mặt với việc tạo được uy tín và danh dự khi chiếm xong Vicksburg.

McClernand đã đuổi kịp Sherman, vào ngày 2/2/1863, và ngay lập tức yêu cầu quyền chỉ huy quân đội. Ông cố gắng tỏ ra dễ mến với Sherman, người mà ông biết đã đưa ra kế hoạch tấn công các đơn vị tiền đồn nằm quanh Vicksburg để làm dịu bớt việc tiếp cận pháo đài. Ý tưởng này thật thuận lợi cho McClernand: ông sẽ chỉ huy các cuộc tấn công đó, thắng những trận đánh mà không có cái tên của Grant nằm trên tên của ông, tạo cho mình một sự phô trương thanh thế, và biến việc ông chỉ huy chiến dịch Vicksburg thành một việc đã rồi. Ông làm y theo kế hoạch của Sherman, và chiến dịch là một thành công.

Ở thời điểm thắng lợi này, McClernand nhận được một bức điện tín từ Grant: ông phải tạm dừng các cuộc hành quân và chờ một cuộc họp với vị tướng. Đã đến lúc McClernand tung quân át chủ bài của mình, vị tổng thống; ông viết cho Lincoln, yêu cầu thêm những chỉ thị cụ thể hơn, và nhất là một lệnh độc lập, nhưng ông không nhận được hồi âm. Lúc này những nghi vấn mơ hồ bắt đầu hành hạ tâm trí McClernand. Sherman và các sĩ quan khác vẫn có vẻ bình thản; theo cách nào đó, ông đã đánh giá sai về họ. Có lẽ họ đã thông đồng về Grant để tống cổ ông. Ít lâu sau Grant xuất hiện trên vũ đài với kế hoạch chi tiết cho một chiến dịch tấn công Vicksburg dưới quyền chỉ

huy của chính ông. McClelland sẽ chỉ huy một đạo quân, tuy nhiên, chỉ đóng trú ở tiền đồn Helena, Arkansas xa xôi. Grant cố tình đối xử với ông một cách nhã nhặn, nhưng tất cả mọi chuyện cộng lại tạo thành một thất bại ô nhục.

*Làm thế nào để giành lợi thế – Làm thế nào để làm cho một người khác cảm thấy đã có điều gì đó sai lầm, tuy chỉ nhẹ nhàng. Con người của cuộc sống không bao giờ giờ trò đùa với chính mình, nhưng thật đơn giản và chắc chắn, thường là anh ta có thể làm cho một người khác cảm thấy bị chơi đùa, qua một thời gian dài.*

**Thuật giành lợi thế hoàn hảo, Stephen Potter, 1950**

Lúc này McClelland bùng nổ, viết hết thư này đến thư khác cho Lincoln và Stanton để nhắc họ về mối quan hệ tốt trước đây và sự hỗ trợ họ đã từng đem đến cho ông, và than phiền một cách cay đắng về Grant. Sau nhiều ngày giận dữ và miệt mài viết thư, cuối cùng McClelland nhận được một hồi âm từ Lincoln – và với sự kinh ngạc và mất tinh thần của ông – cách nào đó vị tổng thống đã quay lại chống ông. Đã có quá nhiều những cãi cọ nội bộ giữa các viên tướng của ông, tổng thống viết; vì lý tưởng của Liên bang, McClelland nên chấp nhận làm thuộc cấp của Grant.

McClelland cảm thấy ê chề. Ông không thể hiểu được mình đã làm điều gì sai hay mọi thứ đã đi chệch hướng ra sao. Cay đắng và chán nản, ông tiếp tục phục vụ dưới quyền Grant nhưng thắc mắc về khả năng của vị tướng này với bất kỳ ai chịu lắng nghe, kể cả các nhà báo. Cuối cùng, vào tháng 6/1863, sau khi có quá đủ những bài báo tiêu cực đã được ấn hành, Grant sa thải ông. Sự nghiệp quân sự của McClelland đã chấm dứt, và giấc mộng cá nhân huy hoàng của ông cũng theo cùng với nó.

### **Diễn dịch**

Ngay từ lúc gặp McClelland, Tướng Grant biết ông đã nắm trong tay một kẻ gây rắc rối, McClelland là dạng người chỉ nghĩ tới sự nghiệp cá nhân của mình – kẻ đánh cắp những ý tưởng của người khác và mưu mô sau lưng họ chỉ vì vinh quang cá nhân. Nhưng Grant phải thận trọng; McClelland được công chúng ưa thích, một nhân vật dễ thương. Vì thế khi Grant nhận ra McClelland đang cố đánh bại ông ở Vicksburg, ông không hề đối đầu với ông ta hay khiển trách. Thay vì thế ông hành động.

Biết bản tính của McClelland rất nhạy cảm, Grant thấy tương đối dễ dàng nhấn vào yếu huyệt của ông ta. Bằng cách tước lấy những binh lính ông ta tuyển mộ (dù sao cũng đã được bàn tới trong ban tham mưu của ông) trong khi cố tình vờ che đậy những ý đồ trong bức điện tín, ông đẩy McClelland vào một phản ứng khinh suất có vẻ như sự bất tuân thượng lệnh đối với những sĩ quan khác và làm rõ ông ta đã đi xa tới mức nào trong việc sử dụng

chiến tranh cho các mục đích cá nhân. Khi McClernand vội vã tới lấy lại các quân của mình từ Sherman, Grant đứng ngoài cuộc. Ông biết rằng một con người phù phiếm và hiểm độc như thế sẽ làm cho các anh em sĩ quan của ông ta tức tới điên người; chắc chắn họ sẽ than phiền về ông ta với Grant. Với tư cách một sĩ quan phụ trách, Grant sẽ phải chuyển những lời than phiền lên cấp trên, rõ ràng là không hề có những cảm giác cá nhân. Đối xử với McClernand một cách lịch sự trong lúc gián tiếp chiếu bí ông ta, cuối cùng Grant đã khiến ông ta phản ứng quá mức theo một cách tệ hại nhất, với những lá thư gửi cho Lincoln và Stanton. Grant biết rằng Lincoln đã mệt mỏi vì những cãi cọ trong hàng ngũ sĩ quan cao cấp Liên bang. Trong khi ông ta có thể nhìn thấy Grant lặng lẽ làm việc để hoàn thiện các kế hoạch của mình, McClernand đang hành động một cách nhỏ mọn và ném ra những lời giận dỗi. Sự khác biệt giữa hai người đã quá rõ ràng. Với thắng lợi trong trận chiến này, Grant lặp lại lần nữa, khiến cho McClernand tự treo cổ mình bằng những lời than van thiếu khôn ngoan của ông ta với giới báo chí. Bạn sẽ thường gặp phải những McClernand trong các trận chiến hàng ngày của mình – những người ngoài mặt dễ thương nhưng trong bụng thì gian xảo. Không nên trực tiếp đối đầu với họ; họ xuất sắc trong trò chơi chính trị. Nhưng một chiến dịch giành lợi thế tinh vi sẽ hữu hiệu một cách diệu kỳ.

*Có nhiều cách khác để trêu tức. Trong Chiến tranh vùng Vịnh, Tổng thống Bush luôn phát âm tên của người lãnh đạo Iraq là “SAD-am” – có một ý nghĩa lỏng lẻo là “chú nhóc đánh giày”. Trên đồi Capitol, việc phát âm sai tên của một thành viên là một cách đã được thời gian kiểm chứng để làm các đối thủ bối rối hay để bắt nạt những người mới đến. Lyndon Johnson là một bậc thầy thực hành cách này. Theo J. McIver Weatherford, khi Johnson là lãnh đạo Thượng viện, ông áp dụng nó với những thành viên thứ yếu đã bỏ phiếu không đúng: “Trong khi vỗ vào lưng anh chàng trẻ tuổi và bảo anh ta ông đã hiểu, Johnson thường ngắt cái tên của anh ta thành nhiều mảnh như một cách nói ẩn dụ về điều sẽ xảy ra nếu anh ta vẫn ngoan cố không trung thực”.*

***Nghệ thuật chiến tranh chính trị, John Pitner Jr., 2000***

Mục tiêu của bạn là khiến cho những địch thủ này bộc lộ những tham vọng và tính ích kỷ của họ ra. Cách thực hiện điều này là khêu gợi sự thiếu tự tin mạnh mẽ nhưng ngầm ngầm của họ – khiến cho họ lo lắng rằng mọi người không thích họ, rằng vị trí của họ không vững chắc, rằng con đường tới đỉnh của họ không rõ ràng. Có lẽ, giống như Grant, bạn có thể hành động để cản trở kế hoạch của họ theo một cách nào đó trong lúc giấu mình sau một lớp vỏ nhả nhận. Bạn đang làm cho họ cảm thấy ở thế phòng thủ và không được tôn trọng. Mọi cảm xúc đen tối, xấu xa họ cố hết sức che đậy sẽ trào ra trên

bờ mặt; họ sẽ có xu hướng mắng chửi, hành động quá lỗ. Hãy hành động để khiến cho họ trở nên cảm tính và đánh mất sự bình thản quen thuộc. Càng bộc lộ bản thân, họ càng trở nên xa cách với những người khác, và sự cô lập sẽ là sự tận số.

2. Viện Hàn lâm Pháp, do Hồng y Richelieu sáng lập năm 1635, là một thể chế cao cấp để tuyển chọn ra 40 vị học giả hàng đầu của Pháp, công việc của họ là giám thị sự trong sáng của tiếng Pháp. Tập quán trong những năm đầu của viện là khi có một ghế bị trống, những thành viên sẽ kiến nghị để bổ sung, nhưng trong trường hợp một ghế trống vào năm 1694, Vua Louis XIV đã quyết định chống lại nghi thức và đề cử viên giám mục ở Noyon. Sự đề cử của Louis tất nhiên là có lý do. Vị giám mục là một người học cao hiểu rộng, được kính trọng, một diễn giả xuất sắc và một tác giả tài ba.

Tuy nhiên, vị giám mục còn có một phẩm chất khác: một ý thức ta đây không thể tin nổi. Louis thích thú vì sự thiếu sót này, nhưng đa số triều thần thấy đó hoàn toàn là điều không thể chịu được: vị giám mục có một cách làm cho hầu hết mọi người cảm thấy thấp kém hơn ông về lòng mộ đạo, uyên bác, phá hệ gia đình – bất kỳ thứ gì họ có.

Chẳng hạn, do đẳng cấp của mình, vị giám mục được ban đặc quyền hiếm hoi là có thể ngồi trên xe ngựa tới ngay cổng trước của hoàng cung, trong khi mọi người khác phải bước xuống và đi bộ qua cổng ra vào ở lối giành cho xe ngựa. Một lần, tổng giám mục Paris đang đi bộ dọc theo lối vào thì xe của vị giám mục tới gần ông. Vị tổng giám mục cho rằng ông ta sẽ xuống xe và cùng đi bộ với ông vào hoàng cung. Thế nhưng Noyon cho xe chạy chậm lại và tiếp tục tới cổng trước, chìa cánh tay ra cửa sổ để hướng dẫn cho vị tổng giám mục, như thể ông là một chú cẩu bị giật dây, đồng thời vẫn trò chuyện huyên thuyên. Thế rồi, khi giám mục đã rời khỏi xe và cả hai bước lên thềm cung điện, Noyon bỏ rơi tổng giám mục như thể ông chẳng là cái thá gì cả. Hầu hết mọi người trong cung đều có một câu chuyện như thế để kể cho nhau nghe, và tất cả đều nuôi một ác cảm ngấm ngấm với Noyon.

Tuy nhiên, với sự đề cử của Louis, không thể không bầu Noyon vào viện. Nhà vua còn quả quyết rằng các triều thần của ông phải tham dự lễ nhậm chức của Noyon, vì đây là lần đầu tiên ông ta được đề cử vào nơi danh giá này. Theo tập quán, trong lễ nhậm chức, người được đề cử sẽ đọc một bài diễn văn, và viện trưởng sẽ đọc đáp từ. Hồi ấy, đó là một người táo bạo và thông minh gọi là abbé [tu viện trưởng] de Caumartin. Vị viện trưởng không thể ngửi nổi tay giám mục này, nhất là không ưa văn phong cầu kỳ của ông ta. De Caumartin nghĩ ra một ý để chế giễu một cách khéo léo Noyon: ông sẽ soạn một đáp từ nhại một cách hoàn hảo văn phong của giám mục, đầy những ẩn dụ hoa hòe hoa sỏi và lời vồn vã ca tụng người viện sĩ mới. Để đảm bảo không gặp rắc rối vì điều này, ông sẽ đưa cho giám mục đọc trước. Noyon rất vui sướng, đọc bài đáp từ với sự thích thú, và còn đi xa hơn với

việc đề nghị bỏ sung vào đó hàng tràng ngôn từ ca ngợi và những tu từ bay bổng.

Vào ngày lễ, hội trường viện hàn lâm đông nghẹt những thành viên nổi bật trong xã hội Pháp. (Không ai dám chọc giận nhà vua bằng cách không tham dự). Giám mục xuất hiện trước mặt họ, cực kỳ hài lòng với đám khán giả đầy thanh thế này. Bài diễn văn ông đọc khoa trương hoa mỹ vượt xa mọi điều ông đọc trước đó; và nó cực kỳ tẻ ngắt. Rồi tới đáp từ của viện trưởng. Nó được khởi sự chậm rãi, và nhiều người nghe bắt đầu vắn cổ uốn lưng. Nhưng khi nó được đọc nhiều hơn, mọi người nhận ra rằng đó là một sự nhái lại cường điệu mà khéo léo văn phong của giám mục, và khi nó kết thúc, khán giả hoan hô âm ỉ và đầy vẻ biết ơn. Nhưng giám mục – say sưa với sự kiện và sự chú ý – nghĩ rằng tràng hoan hô là thành thật và khi hoan hô lời ca tụng mà viện trưởng dành cho ông, thật sự khán giả đã hoan hô ông. Ông ta ra về, lòng đầy tự mãn.

Ngay sau đó, Noyon kể về sự kiện này với tất cả mọi người, làm họ chán như ăn cơm nếp nát. Cuối cùng, ông gặp xui xẻo khi kể cho tổng giám mục ở Paris – người không bao giờ quên sự cố xe ngựa – nghe câu chuyện, tổng giám mục không thể kiềm lòng: ông ta bảo Noyon rằng bài đáp từ của viện trưởng là một trò chế giễu ông và mọi người trong triều đều cười phá lên vì câu chuyện đó. Noyon không thể tin được, vì thế, ông ghé thăm một người bạn giáo sĩ, Cha La Chaise, ông ta xác nhận đó là sự thật.

Lúc này, niềm vui trước kia của giám mục chuyển thành cơn giận dữ dội nhất. Ông than phiền với nhà vua và yêu cầu ông ta trừng phạt vị viện trưởng. Nhà vua cố xoa dịu vấn đề, nhưng ông đánh giá cao hòa bình và im lặng, và cơn giận gần như mất trí của Noyon làm ông thấy căng thẳng. Cuối cùng, bầm gan tím ruột, tay giám mục rời bỏ cung điện và quay về giáo khu của mình, nơi ông sống một thời gian dài, nhục nhã và khép nép.

### **SƯ TỬ, SÓI VÀ CÁO**

*Một con sư tử rất già nằm ốm trong hang. Mọi con thú đều đến thăm để bày lòng kính trọng vua của chúng, trừ cáo. Sói thấy thế, bèn lợi dụng cơ hội tố cáo cáo trước mặt sư tử: “Cáo nó chẳng coi ngài và luật pháp của ngài ra gì. Thế nên nó chưa bao giờ thèm tới thăm ngài.” Đúng lúc sói đang nói, cáo tới, và nó nghe lỏm được mấy lời này. Lúc đó sư tử gầm lên giận dữ với nó, nhưng cáo cố biện hộ để tự vệ:” Nào có ai, trong tất cả những người đã tụ tập tới đây, đã phục vụ bệ hạ nhiều như hạ thân? Vì tôi đã đi thật xa khắp nhiều nơi để hỏi những thầy thuốc cách chữa bệnh cho bệ hạ, và tôi đã tìm ra được một cách.” Sư tử muốn biết ngay nó đã tìm ra cách chữa nào, và cáo đáp: “Ngài cần phải lột da một con sói còn sống, rồi lấy tấm da đó trùm lên người ngài trong lúc nó vẫn còn ấm.” Sói bị lôi ra ngoài ngay lập tức để lột da sống. Khi nó bị lôi ra, cáo*

*mỉm cười nói: “Lẽ ra mày nên nói tốt thay vì nói xấu tao trước mặt vua.”*  
*Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ 6 tr. CN.*

## **Diễn dịch**

Giám mục Noyon không phải là một người vô hại. Tính kiêu căng khiến ông nghĩ rằng quyền lực của mình là vô hạn. Ông hoàn toàn không nhận thức được mình đã xúc phạm rất nhiều người, nhưng không ai có thể đương đầu với ông hay làm cho ông để ý tới hành vi của mình. Vị viện trưởng đã làm đúng cách duy nhất để hạ bệ ông. Nếu sự nhại lại của ông quá hiển nhiên, nó chỉ có tính giải trí khôi hài, và giám mục, nạn nhân khôn khổ của nó, có thể được người khác cảm thông. Bằng cách làm cho nó trở nên tinh vi một cách quý quái, và cũng làm cho giám mục a tòng theo nó, de Caumartin vừa giải trí cho triều đình (luôn là điều quan trọng) vừa khiến cho Noyon tự đào huyệt chôn mình với phản ứng của ông – từ đỉnh cao tự mãn tới vực thẳm hổ thẹn và giận dữ. Đột ngột nhận ra mọi người nhìn mình ra sao, giám mục bị mất thăng bằng, thậm chí trở nên xa cách với nhà vua, người đã từng thấy tính tự mãn của ông là điều thú vị. Cuối cùng, ông phải tự rời bỏ triều đình, với sự nhẹ nhõm của nhiều người.

Những đồng sự và đồng chí tệ hại nhất thường là những người có tự ngã thời phồng. Họ nghĩ mọi chuyện họ làm đều đúng và đáng được ca tụng. Sự chế giễu khéo léo và sự nhại lại thâm kín là những cách thức xuất sắc để giành lợi thế trước mẫu người này. Có vẻ như bạn đang ca tụng họ, văn phong hay các ý tưởng của bạn bắt chước theo họ, nhưng lời ca tụng có một mũi kim ở sau đuôi: Có phải bạn nhại lại họ để chế giễu họ? Lời ca tụng phải chẳng che giấu sự chê bai? Những câu hỏi này luôn vào tâm trí họ, khiến họ mơ hồ cảm thấy không an toàn về bản thân. Có thể bạn nghĩ họ có những lỗi lầm – và có thể ý kiến đó đã được lan truyền rộng rãi. Bạn đã quấy nhiễu sự tự đắc cao độ của họ, và họ sẽ có xu hướng đối phó lại bằng một phản ứng thái quá hoặc hành động nặng tay. Chiến lược này đặc biệt hữu hiệu với những người tự cho rằng họ là những trí thức có quyền thế và những người không có khả năng tranh luận. Bằng cách trích dẫn lời nói và ý tưởng của họ ném trả lại họ dưới hình thức lối bịch nhẹ nhàng, bạn đã hóa giải sức mạnh ngôn từ của họ và khiến cho họ tự nghi ngờ và mất lòng tin.

**3.** Cho tới giữa thế kỷ 16, một samurai trẻ, tên tuổi đã bị lịch sử lãng quên, đã phát triển một cách chiến đấu tân kỳ: anh có thể cùng lúc hai tay múa hai thanh kiếm với sự khéo léo như nhau. Kỹ thuật này thật ghê gớm, và anh nôn nóng sử dụng nó để tạo tên tuổi cho mình, vì thế, anh quyết định thách đấu với kiếm sĩ giỏi nhất thời bấy giờ, Tsukahara Bokuden. Lúc bấy giờ Bokuden đã trung tuần và gần như lui về ẩn dật. Ông đáp lại thách thức của người thanh niên bằng một lá thư: một samurai có thể sử dụng kiếm bằng tay trái hữu hiệu như tay phải có một lợi thế không công bằng. Tay kiếm sĩ trẻ



không hiểu ý của ông. “Nếu ông nghĩ việc sử dụng kiếm bằng tay trái của tôi là không công bằng,” anh ta viết phúc đáp, “hãy từ bỏ trận đấu.” Nhưng Bokuden gửi tiếp 10 lá thư nữa, mỗi lá lập lại với những từ hơi khác biệt về bàn tay trái. Mỗi lá thư chỉ khiến cho chàng trai thêm khó chịu. Tuy nhiên, lá cuối cùng Bokuden đồng ý đấu. Tay kiếm sĩ trẻ đã quen với việc chiến đấu theo bản năng với một tốc độ cao, nhưng khi trận đấu bắt đầu, anh không thể thôi suy nghĩ về bàn tay trái và sự e sợ nó của Bokuden. Với bàn tay trái – anh thấy mình đang tính toán – anh có thể đâm ở chỗ này, chém ở chỗ kia. Bàn tay trái của anh không thể chệch; dường như nó thủ đắc quyền năng của chính nó... Thế rồi, đột nhiên, như từ trên trời rơi xuống, thanh kiếm của Bokuden chém sâu vào cánh tay phải của anh. Trận đấu kết thúc. Chàng kiếm sĩ trẻ phục hồi về mặt thể chất, nhưng tâm trí anh không bao giờ lành lại: anh không còn có thể chiến đấu theo bản năng được nữa. Anh suy nghĩ quá nhiều, và không bao lâu sau, anh từ bỏ việc sử dụng kiếm.

Năm 1605, Genzaemon, người đứng đầu gia tộc Yoshioka nổi tiếng trong làng kiếm thuật Kyoto, nhận một lời thách đấu lạ lùng nhất trong đời mình. Một kiếm sĩ vô danh 21 tuổi tên là Miyamoto Musashi, ăn mặc bản thủ, rách rưới như một gã ăn mày thách đấu tay đôi với ông một cách ngạo mạn đến mức Musashi hẳn phải tự cho mình là kiếm sĩ nổi danh hơn. Genzaemon thấy ông không cần chú ý tới chàng trai này; một người lừng lẫy như ông không thể đi suốt cuộc đời để chấp nhận những lời thách đấu từ mọi tên thộn gặp trên đường. Thế nhưng có cái gì đó ở sự ngạo mạn của Musashi làm ông chột dạ. Genzaemon sẽ vui lòng dạy cho anh chàng trẻ tuổi này một bài học. Trận đấu được ấn định lúc 5 giờ sáng hôm sau ở một cánh đồng ngoại ô.

Genzaemon tới đó vào giờ đã hẹn, đi cùng là các võ sinh của ông. Musashi không có mặt. Nhiều phút biến thành một giờ. Có lẽ tay trẻ tuổi đã cảm thấy lạnh mình và chuồn đi. Genzaemon cử một môn sinh đi tìm tay kiếm sĩ trẻ ở lữ quán nơi anh ta ở trọ. Chẳng bao lâu người môn sinh quay về: Musashi, anh ta báo cáo, đang ngủ khi anh ta tới, và khi bị đánh thức, đã ra lệnh khá xác xược cho anh ta chuyển lời chào tới Genzaemon và nói rằng không lâu nữa sẽ tới nơi. Genzaemon nổi giận và bắt đầu bước tới bước lui trên cánh đồng. Musashi vẫn chưa tới. Hai giờ sau, anh xuất hiện ở phía xa, đang băng qua cánh đồng tới gần họ. Anh đeo một dải băng đầu màu đỏ, không phải dải băng đầu màu trắng theo truyền thống mà Genzaemon đeo.

Genzaemon giận dữ mắng Musashi và lao tới trước, nôn nóng kết thúc tên nhóc chọc giận này. Nhưng Musashi, có vẻ chán chường, gạt hết cú đâm này tới cú khác. Mỗi bên đều có thể đâm vào trán của đối phương, nhưng khi dải băng trắng của Genzaemon chuyển thành màu đỏ máu, dải băng của Musashi vẫn như cũ. Cuối cùng, thất vọng và bối rối, Genzaemon lao lên tấn công lần nữa – lưỡi kiếm của Musashi cắm vào đầu ông và hạ ông lăn ra đất bất tỉnh. Sau đó, Genzaemon hồi phục lại, nhưng ông quá bẽ mặt với thất bại nên từ

giã giới giang hồ và ẩn tu suốt quãng đời còn lại.

### **Diễn dịch**

Đối với những kiếm sĩ, đấu thua có nghĩa là chết hoặc nhục nhã trước mọi người. Họ tìm bất cứ lợi thế nào – sự khéo léo thể chất, kiếm tốt hơn, kỹ thuật – để tránh số phận đó. Nhưng những kiếm sĩ lớn nhất, Bokuden và Musashi, tìm lợi thế trong việc khéo léo đẩy đối thủ khỏi cuộc chơi, làm tâm trí anh ta rối loạn. Họ cố gắng làm cho anh ta bồn chồn, chú ý hơi nhiều đến kỹ thuật và phong cách của mình – một cái bẫy chết người cho người nào phản ứng vào thời điểm đó. Họ lừa anh ta tập trung vào một điều không thích đáng – bàn tay trái, dải băng đầu màu đỏ. Riêng với đối thủ có đầu óc theo quy củ, họ sẽ xuất hiện trễ, tạo nên một tâm trạng chán nản làm rối loạn sự tập trung và chọn đúng thời điểm của đối thủ. Trong những trường hợp đó, một thay đổi trong sự tập trung hay tâm trạng của đối thủ sẽ dẫn tới một sai lầm. Cố khắc phục sai lầm đó trong lúc căng thẳng sẽ đưa tới một sai lầm khác, cho tới khi đấu sĩ giành lợi thế có thể kết thúc trận đấu.

**Thấu hiểu:** Cái đưa tới những hiệu quả lớn nhất trong trò chơi giành lợi thế là sự quấy rối một cách tinh vi tâm trạng và suy nghĩ của đối thủ. Nếu quá trực tiếp – nhận xét một cách nhục mạ, đe dọa một cách rõ ràng – bạn sẽ thức tỉnh họ về nguy cơ, làm họ thêm hăng hái. Nhưng bạn lại muốn đem tới cho họ điều tệ hại nhất. Một nhận xét tinh tế khiến họ bồn chồn, hướng nội, lạc vào mê hồn trận của những suy nghĩ của chính họ. Một hành động có vẻ vô tình nhưng khuấy động những cảm xúc hoang mang, giận dữ hay nôn nóng cũng tương đương như che mờ mắt họ. Trong cả hai trường hợp đó, họ sẽ chệch khỏi mục tiêu và bắt đầu phạm sai lầm.

4. Tháng 1/1988, Thượng nghị sĩ Robert Dole của bang Kansas đã nghĩ thấy mùi thắng lợi trong cuộc săn lùng chức tổng thống Mỹ của mình. Đối thủ chính của ông thuộc phe Cộng hòa là George H. W. Bush, phó tổng thống trong nhiệm kỳ của Reagan. Trong cuộc họp kín sơ tuyển ở Iowa, bước đầu tiên trong mùa tuyển cử, Bush xuất hiện một cách lờ mờ và lọt xuống vị trí thứ ba, sau Dole và Pat Robertson. Chiến dịch tấn công của Dole đã gây ra nhiều chú ý – ông có xung lực và hiển nhiên là người chạy dẫn đầu.

Tuy nhiên, với Dole, vẫn còn một thiếu sót trong thắng lợi lớn của ông ở Iowa. Lee Atwater, chiến lược gia 36 tuổi của Bush, đã tung ra giới truyền thông một câu chuyện nêu lên nghi vấn về sự liêm chính của vợ Dole, cựu thư ký Bộ Vận tải Elizabeth Dole. Dole đã được bầu chọn trong gần ba thập kỷ và đã tạo dựng được lớp vỏ dày, nhưng ông cảm thấy những cuộc tấn công vào vợ ông đã đi quá giới hạn. Ông có một tính khí cáu kỉnh tới mức những cố vấn của ông đã phải che đậy một cách vát vả, và khi câu chuyện đổ vỡ, ông mắng chửi các phóng viên – tạo cho Atwater cơ hội để nói “Ông ta có thể lừa bịp, nhưng nếu bị ai đó đập vào lưng, ông ta bắt đầu rên rỉ.” Rồi Atwater gửi cho ông một lá thư dài 10 trang liệt kê nhiều lần viên thượng

ngiht sĩ Kansas đã chơi xấu trong chiến dịch, và lá thư này cũng được tung cho giới truyền thông. Dole nổi cơn thịnh nộ. Dù thắng lợi ở Iowa, ông không thể chịu được việc vợ mình bị kéo lê vào sự bẩn thỉu. Ông phải chơi lại Bush và Atwater.

*Sự im lặng – Cách để đáp lại một cuộc tấn công bút chiến không vui nhất cho cả hai bên là gánh chịu bực mình và giữ im lặng: vì kẻ tấn công thường diễn dịch sự im lặng là một dấu hiệu của sự khinh thường.*

**Friedrich Nietzsche, 1844-1900**

Kế đến là cuộc sơ tuyển cử ở New Hampshire. Thắng lợi ở đây sẽ đưa Dole tiến xa hơn, và ông đã dẫn đầu cuộc trưng cầu ý kiến, nhưng lần này Bush xuất hiện để đấu tranh và cuộc đua trở nên căng thẳng. Ngày cuối tuần trước cuộc bầu cử, thuộc hạ của Bush tung ra một bài viết mô tả Dole như là một “kẻ chân trong chân ngoài”, một con người hai mặt mà những phiếu bầu thượng viện là dựa vào thủ đoạn chứ không phải niềm tin chân thành. Hải hược, dối trá, phản đối một cách quyết liệt, bài viết phủ đầy dấu tay của Atwater. Và sự chọn lựa thời cơ thật tuyệt – quá muộn để có thể Dole đáp trả lại. Nó đã giúp Bush vượt lên dẫn đầu, và vài hôm sau đi đến thắng lợi.

Ít lâu sau khi có kết quả của cuộc sơ tuyển cử ở New Hampshire, phóng viên đài NBC Tom Brokaw chụp được Bush và hỏi ông có nhắn gửi gì cho địch thủ của mình không. “Không,” Bush đáp với một nụ cười, “chỉ chúc ông ta khỏe”. Rồi Brokaw tìm ra Dole và hỏi cùng câu hỏi đó. “Vâng, Dole nói với về cau có, hãy thôi láo toét về thành tích của tôi.”

Sau đó, lời đáp của Dole được phát đi phát lại trên đài truyền hình và được thảo luận trên báo chí. Nó khiến ông trông như một kẻ bại trận đơn độc. Giới báo chí bắt đầu thổi phồng, và Dole đã trở nên khiếm nhã – ông có vẻ than vãn lải nhải. Sau đó vài tuần, ông chịu một thất bại thê thảm ở South Carolina và ít lâu sau đó một loạt thất bại còn tệ hơn trong những cuộc sơ tuyển cử “Super Tuesday”<sup>8</sup> trên khắp miền Nam. Ở đâu đó trên đường, chiến dịch của Dole đã vỡ tan. Ông không thể ngờ rằng tất cả bắt đầu ở Iowa.

### **Diễn dịch**

Lee Atwater tin rằng có thể chia những người trưởng thành ra hai nhóm: loại chín chắn quá mức và loại giống như trẻ con. Loại chín chắn quá mức thì cứng nhắc và nghiêm túc thái quá, khiến họ dễ bị tổn hại trong giới chính trị, nhất là trong thời đại truyền hình. Dole rõ ràng là loại chín chắn quá mức, còn Atwater là loại giống như trẻ con.

Atwater không cần phải nghiên cứu nhiều cũng biết rằng Dole bị dị ứng với các cuộc tấn công vào vợ ông ta. Giờ những đòn tấn công cũ kỹ chống lại bà ta ở Iowa, Atwater có thể đi guốc vào bụng Dole. Ông khiến cho máu Dole

sôi lên với lá thư tố cáo ông về việc khởi đầu một chiến dịch bản thủ, và ông tăng thêm sức ép với bài viết chọn đúng thời cơ chế giễu thành tích của Dole với các cử tri New Hampshire. Dù Atwater là kẻ điếm huyệt, sự bùng nổ của Dole với Brokaw đã tập trung mọi chú ý vào ông và hành vi không đứng đắn của ông. Atwater, một thiên tài về thuật giành lợi thế, lúc này đứng lùi lại. Dole chỉ có thể phản ứng một cách chua cay hơn, tạo thêm rắc rối và đi tới chỗ tự sát về mặt sự nghiệp.

*Sự đóng băng... là tên của một tập hợp bước chuẩn bị được thiết lập để đem lại một sự im lặng nguy hiểm, hoặc ở bất kỳ giá nào, một sự chán ghét chuyện trò, về phần của các đối thủ. Những hiệu quả “đóng băng” của các bước chuẩn bị này đôi khi có một sức mạnh lớn lao: ...Nếu có ai khác kể một câu chuyện vui, dù cho có bất kỳ chuyện gì xảy ra, đừng kể câu chuyện vui của bạn để đáp lại, nhưng hãy chăm chú lắng nghe và không chỉ kiềm chế không cười to hay cười mỉm, mà còn không đáp lại lời nào, không hề thay đổi về mặt hay cử động. Người kể chuyện, bất kể bản chất câu chuyện cười của anh ta ra sao, sẽ đột nhiên cảm thấy rằng anh ta đã kể nó một cách vô duyên. Hãy nắm lấy cơ hội. Nếu anh ta là một người lạ, và đã kể một câu chuyện về một người có một chân, không phải là tệ nếu vờ như một trong hai chân bạn cũng bị hỏng, hoặc ở mọi giá, bạn có một chân tệ hại. Tất nhiên điều này sẽ làm đối thủ ngậm miệng suốt thời gian còn lại... Nếu, chẳng hạn, có ai đó thật sự khô hài hay thông minh và thật sự có một không khí vui vẻ náo nhiệt, thì hãy (a) cùng cười to ngay từ đầu. Kế đến (b) dần trở nên im lặng. Cuối cùng (c) ở một điểm dừng nào đó trong cuộc trò chuyện hãy lâm bảm để mọi người nghe thấy: “Ôi, hãy nói điều đó thật một chút đi”.*

***Thuật giành lợi thế, Stephen Potter, 1950***

Dạng người dễ bị giành lợi thế là những người cứng rắn. Cứng rắn không nhất thiết có nghĩa là không có đầu óc hài hước hay khó ưa, mà là không khoan thứ cho bất kỳ điều gì phá vỡ các quy tắc về hành vi có thể chấp nhận của họ. Việc trở thành mục tiêu của một trò hề vô chính phủ và phi truyền thống sẽ châm ngòi cho một phản ứng thái quá biến họ thành chua chát, thù hằn và không có tư cách lãnh đạo. Về bình thân bề ngoài của một người chín chắn nhất thời bị cuốn đi, để lộ ra một cái gì đó khá cáu kỉnh và tầm thường. Đừng cản trở họ tỏ ra cá nhân: càng tố cáo và chỉ trích bạn gay gắt, họ càng có vẻ tội tệ. Họ quên rằng vấn đề thật sự là mọi người xung quanh, hay cử tri trong một cuộc chạy đua bầu cử, sẽ nhìn nhận họ ra sao. Cứng nhắc từ trong bản chất, họ có thể bị thôi thúc để phạm sai lầm nối tiếp sai lầm với một cú hých nhẹ nhất.

5. Năm 1939, Joan Crawford (1904-77) đã trò chuyện theo cách của mình

trong một vai thứ yếu của bộ phim *The Women*, một cô gái bán nước hoa bình dân dám cuỗm đức ông chồng của một quý bà thanh lịch do Norma Shearer thủ vai. Crawford và Shearer cũng là những địch thủ quyết liệt của nhau trong thực tế. Shearer là vợ của nhà sản xuất phim Irving Thalberg, người luôn tìm cách giao cho bà ta những vai tốt nhất. Crawford ghét bà ta vì điều đó và cung cách kiêu kỳ. Thalberg đã qua đời năm 1936, nhưng với sự chán ghét của Crawford, phim trường vẫn còn nuông chiều Shearer. Mọi người ở Hollywood đều biết họ căm ghét nhau và đang chờ xem hồi kết cuộc. Nhưng Crawford là chuyên gia thuộc hàng cao thủ, và bà vẫn giữ cho mọi sự bình thường.

Crawford và Shearer chỉ diễn chung trong một cảnh cao trào của cuốn phim, khi cuối cùng Shearer đương đầu với Crawford về vụ đàn dấm với chồng mình. Cuộc tông dượt diễn ra tốt, cú bấm máy quay cảnh diễn này cũng vậy. Thế rồi đến lúc quay cận cảnh. Tất nhiên Norma Shearer diễn trước, Crawford ngồi trên một chiếc ghế nói lời thoại của mình với Shearer.

Lúc ấy, Crawford đang ngồi đàn khăn phủ giường, và khi bà nói lời thoại của mình, bà đàn một cách giận dữ, và dừng lại khi tới lúc Shearer đáp lại. Bà không hề nhìn vào mắt Shearer. Hai cây kim đàn tạo thành một âm thanh lách cách khó chịu bắt đầu làm Shearer nổi cáu. Cố giữ lịch sự, Shearer nói, “Joan thân mến, tôi thấy chị đàn một cách điên cuồng quá.” Vờ không nghe thấy, Crawford tiếp tục đàn. Cuối cùng, Shearer, một phụ nữ nổi tiếng thanh lịch, đánh mất sự kiểm soát: bà ta hét vào mặt Crawford, ra lệnh cho bà đi ra, trở về phòng thay đồ. Khi Crawford đi ra, vẫn không nhìn vào Shearer, đạo diễn phim George Cukor, chạy tới bên bà, nhưng Shearer yêu cầu ông quay lại. Giọng bà the thé chói tai đến mức chưa có ai từng nghe thấy trước đó và khó có người quên được – nó không giống như giọng của bà ta. Hay chính nó là giọng [thật sự] của bà ta?

Năm 1962, Crawford và Bette Davis, hai ngôi sao lâu năm nhưng chưa hề xuất hiện trong cùng một phim, cuối cùng đã đóng chung với nhau trong bộ phim “*What Ever Happened to Baby Jane?*” của Robert Aldrich. Mỗi người trong cả hai chưa từng nghĩ rằng họ thích người kia cho lắm, nhưng Crawford đã ủng hộ việc đóng cặp – như một cách quảng cáo tốt, nó sẽ giúp kéo dài sự nghiệp của họ. Một lần nữa, cả hai đối xử bình thường khi đóng, nhưng khi phim đã ra, chính Davis, chứ không phải Crawford, được đề cử giải Diễn viên xuất sắc Oscar. Tệ hơn, ngay lập tức bà hò reo về nó, tự hào tuyên bố rằng bà sẽ là nữ diễn viên đầu tiên chiếm ba giải Oscar. Crawford mới chỉ được một giải. Davis là trung tâm chú ý ở lễ trao giải Oscar. Ở phía sau sân khấu trước buổi lễ, bà đã cảm ơn Crawford một cách bất thường – nói cho cùng, bà có thể biết ơn; đây là đêm của bà. (Chỉ có ba nữ diễn viên khác được đề cử, và mọi người đều mong đợi Davis đoạt giải). Crawford cũng nhã nhặn đáp lễ. Tuy nhiên, trong buổi lễ, khi Davis đứng ở cánh gà

chờ đợi, bà hy vọng sẽ đoạt giải. Nhưng không: bà đã thất bại. Anne Bancroft đoạt giải với vai diễn trong *The Miracle Worker*. Và còn hơn thế: khi Davis đứng nuốt hờn, bà cảm thấy có một bàn tay đặt lên cánh tay bà. “Xin lỗi,” Crawford nói, và bà lướt qua Davis đang choáng váng để lên nhận giải thưởng thay cho Bancroft. (Bà ấy không có mặt vào đêm đó). Trong cái đêm được đoán sẽ là lễ đăng quang của Davis, theo cách nào đó, Crawford đã cuỗm được ánh hào quang sân khấu, một sự sỉ nhục không thể chịu nổi.

### **Diễn dịch**

Một nữ diễn viên Hollywood phải có da mặt dày, và Crawford là thí dụ hoàn hảo nhất cho giới nữ diễn viên Hollywood: bà có một khả năng to lớn để chịu đựng và đối phó với mọi sự sỉ nhục và thiếu tôn trọng. Tuy nhiên, bất cứ khi nào có thể, bà xếp đặt để phá lên tiếng cười chung cuộc vào những nữ thần báo oán của mình, bỏ lại họ trong sự bẽ bàng. Crawford biết mọi người nghĩ về bà khá hằn học, như một phụ nữ thô bỉ, khó chịu. Bà thấy nó bất công – bà đã tốt với nhiều người – nhưng bà vẫn có thể sống chung với nó. Điều làm bà bực mình là Shearer đã lãng ra xa được với vai trò một quý bà thanh lịch khi thật ra, Crawford tin, bà là một mẫu người thô tục bên dưới vẻ ngoài dễ mến. Thế là Crawford âm mưu để khiến cho Shearer tự để lộ một khía cạnh bản thân mà ít người nhìn thấy. Chỉ cần một thoáng như thế đã đủ nhớ đời đối với cộng đồng Hollywood và làm bẽ mặt Shearer.

Với Davis, tất cả chỉ là chọn đúng thời cơ: Crawford đã phá hoại đêm vinh quang của bà (bà đã rêu rao về nó cả mấy tháng trước) mà thậm chí không cần nói đến một từ có ý nghĩa nào. Crawford biết rằng Bancroft không thể tham dự và biết từ tin tức nội bộ rằng bà ta sẽ đoạt giải, vì thế, bà rất sung sướng tự nguyện lên nhận giải thay cho bà ta.

*Chắc chắn là một bệnh nhân khi vào phân tích bắt đầu sử dụng những mảnh khóc đã giúp anh ta giành lợi thế trong những mối quan hệ trước đó (điều này gọi là một “khuôn mẫu thần kinh”). Nhà phân tích biết cách phá giải các mảnh lời đó. Ví dụ, một cách đơn giản là đáp lại một cách không thích ứng với những gì bệnh nhân nói. Điều này khiến bệnh nhân nghi ngờ về mọi thứ anh ta đã biết trong những mối quan hệ với những người khác. Anh ta có thể nói: “Mọi người cần trung thực,” hy vọng nhận được sự đồng ý của nhà phân tích và từ đó đi theo dẫn dắt của anh ta. Kẻ đi theo sự dẫn dắt của một người khác là kẻ ở thế hạ phong. Nhà phân tích có thể đáp lại bằng sự im lặng, một mảnh lời khá yếu kém trong hoàn cảnh này, hoặc có thể nói: “Ồ?” Từ “Ồ?” ngụ ý rằng “Làm thế quái nào mà anh lại nghĩ ra được ý tưởng như thế được nhỉ?” Điều này không chỉ đặt bệnh nhân vào sự nghi ngờ về tình trạng của mình, mà còn vào ý của nhà phân tích khi nói “Ồ?” Tất nhiên, sự nghi ngờ là bước đầu tiên hướng tới thế hạ phong. Khi đã ngờ vực, bệnh*

nhân có xu hướng dựa vào nhà phân tích để giải quyết nó, cũng như chúng ta dựa vào những người tài giỏi hơn, hay cấp trên của chúng ta. Các thủ thuật phân tích được thiết lập để khơi dậy sự nghi ngờ ở một bệnh nhân được quy định từ sớm trong ngành phân tích trị liệu. Ví dụ, nhà phân tích có thể nói: “Tôi tự hỏi không biết đó có phải thật sự là điều anh cảm thấy không?” Việc sử dụng từ “thật sự” là một chuẩn mực trong thực hành phân tích. Nó hàm ý rằng bệnh nhân có những động cơ thúc đẩy mà anh ta không ý thức được. Bất kỳ người nào cũng cảm thấy chao đảo, và do đó ở vào thế hạ phong, khi nỗi ngờ vực này được đưa vào tâm trí anh ta.

**Những chiến lược của tâm lý liệu pháp, Jay Hakey, 1963**

Bạn thường phát hiện ra mình đang nuôi dưỡng một mong muốn phục thù đối với những người đã chơi xấu bạn. Sự căm dỗ là tiến hành trực tiếp, là nói một câu gì đó trung thực và có ý nghĩa, để mọi người biết bạn cảm thấy thế nào – nhưng ngôn từ ở đây không hữu hiệu. Một lời chửi mắng hạ thấp bạn xuống cấp độ của những kẻ khác và thường để lại trong bạn một cảm giác tội tệ. Sự phục thù ngọt ngào hơn là một hành động, sẽ đem đến cho bạn tiếng cười chung cuộc, bỏ lại các nạn nhân của bạn với một cảm giác thấp kém mờ hồ nhưng dai dẳng. Khêu gọi để họ bộc lộ ra một khía cạnh giấu kín trong tính cách, cuồn mạt một khoảnh khắc vinh quang của họ. Điều đó đem lại cho bạn niềm vui sướng gấp đôi trong việc chứng tỏ bạn là kẻ không dễ dây vào và tạo ra một vết thương nhói nhói. Như người ta thường nói, sự phục thù là một món mà tốt nhất nên ăn lạnh.

**Tư liệu:** Chúng ta thường trao cho địch thủ sự hủy diệt của chính chúng ta.

Aesop (thế kỷ 6 Tr. CN.)

**Hình ảnh:** Chiếc mặt nạ. Mọi diễn viên trên sân khấu đông đúc đều đeo mặt nạ một gương mặt vui vẻ, dễ chịu để phô bày trước khán giả. Giả sử có một cú va chạm vô tình của người bạn diễn làm rơi một chiếc mặt nạ, một vẻ mặt kém vui tươi hơn nhiều sẽ lộ ra, và là một bộ mặt mà ít người có thể quên được, ngay cả khi đã đeo mặt nạ trở lại.

## HOÁN VỊ

Đôi khi chiến tranh triệt để là điều tốt nhất – ví dụ, khi bạn có thể nghiền nát kẻ thù bằng sự bao vây. Tuy vậy, với những mối quan hệ tiếp diễn trong cuộc sống hàng ngày, giành lấy lợi thế thường là chiến lược khôn ngoan hơn. Có lẽ, đôi khi đánh bại địch thủ một cách trực tiếp dường như là một liệu pháp; cũng có lẽ, đôi khi cần đưa ra một thông điệp hạ nhục công khai.

Nhưng những thành tựu nhất thời bạn đạt được với một cách tiếp cận trực tiếp sẽ gọi ra những mối ngờ vực ở những đồng nghiệp của bạn. Họ lo rằng một ngày nào đó bạn cũng sẽ mạnh tay với họ. Rốt lại, quan trọng hơn nên duy trì những cảm giác và vẻ ngoài tốt đẹp. Những người khôn ngoan luôn tỏ ra là những mẫu mực của hành vi văn minh, bọc nắm tay sắt của họ bằng một lớp găng tay nhung.



## 29. CẢN TỪNG MIẾNG NHỎ

### CHIẾN LƯỢC VIỆC ĐÃ RỜI

*Nếu bạn tỏ ra có nhiều tham vọng, bạn sẽ gợi nên sự thù ghét từ những người khác; sự tước đoạt quyền lực một cách công khai và việc nhanh chóng trèo lên tới đỉnh rất nguy hiểm, tạo ra sự ganh ghét, không tin tưởng và ngờ vực. Thông thường, giải pháp tốt nhất là cản từng miếng nhỏ, thôn tính những vùng đất nhỏ, lợi dụng những khoảng trống chú ý tương đối ngắn ngủi của mọi người. Ở bên dưới máy ra-đa để cho họ không nhận thấy những chuyển động của bạn, và nếu họ nhìn thấy, có thể lúc đó đã quá muộn; lãnh thổ đã thuộc về bạn, một việc đã rồi. Bạn luôn có thể bào chữa rằng bạn hành động là để tự vệ. Trước khi mọi người nhận ra, bạn đã tích lũy được một đế quốc.*

### CHINH PHỤC TỪNG PHẦN

Ngày 17/6/1940, Thủ tướng Anh Winston Churchill đón tiếp một cuộc thăm viếng bất ngờ của tướng Pháp Charles de Gaulle. Quân Đức đã bắt đầu tấn công xâm lược các nước vùng hạ và Pháp chỉ khoảng năm tuần trước đó. Họ tiến nhanh và xa tới mức không chỉ quân đội mà cả chính phủ Pháp cũng bị sụp đổ. Nhà cầm quyền Pháp đã đào tẩu, hoặc tới những vùng quân Đức chưa chiếm ở Pháp, hoặc tới các thuộc địa Pháp ở Bắc Phi. Tuy nhiên, chưa có ai tới Anh – nhưng Tướng de Gaulle đã ở đây, một kẻ tha hương tìm nơi tỵ nạn và đề nghị phục vụ cho lý tưởng của Đồng minh.

Trước đó hai bên đã gặp nhau, khi de Gaulle phục vụ với tư cách thứ trưởng Bộ Chiến tranh Pháp trong những tuần bị tấn công. Churchill đã ngưỡng mộ sự quả cảm và kiên định của ông vào thời điểm khó khăn đó, nhưng de Gaulle là một người kỳ quặc. Ở tuổi 50, ông có một thành tích quân sự không lấy gì nổi bật và hầu như không thể xem là một nhân vật chính trị quan trọng. Nhưng ông luôn hành động như thể ông là trung tâm của mọi thứ. Và giờ thì ông đã tới đây, tự giới thiệu mình như một người có thể giải cứu Pháp, dù xem ra có nhiều người Pháp khác thích hợp hơn với vai trò đó. Dù sao, de Gaulle là một người mà Churchill có thể nhào nặn và sử dụng cho mục đích của mình.

Trong vòng vài giờ sau khi de Gaulle tới Anh, Pháp đề nghị hòa giải với Đức. Theo thỏa thuận của hai bên, những vùng chưa bị chiếm đóng của Pháp do một chính phủ Pháp thân Đức điều hành và đóng đô ở Vichy. Cũng trong chiều đó, de Gaulle trình bày với Churchill một kế hoạch: ông sẽ phát biểu trên đài BBC, gửi lời tới tất cả những người Pháp vẫn trung thành với một

nước Pháp tự do, động viên họ không được để mất tinh thần. Ông cũng sẽ kêu gọi bất kỳ ai có thể tới Anh để tiếp xúc với ông. Churchill lưỡng lự: ông không muốn xúc phạm chính phủ Pháp mới, vì có thể sẽ phải giao dịch với họ. Nhưng de Gaulle hứa rằng sẽ không nói điều gì có thể bị cho là phản bội lại chính phủ ở Vichy, và cuối cùng ông được chấp thuận.

De Gaulle phát biểu như ông đã vạch ra – ngoại trừ việc ông kết thúc nó – với lời hứa rằng ông sẽ tiếp tục lên sóng phát thanh vào ngày hôm sau. Điều này mới đối với Churchill, nhưng lời hứa đã được đưa ra, sẽ là quá tệ nếu không cho de Gaulle lên sóng phát thanh, và dường như cũng đáng để làm bất kỳ điều gì có thể động viên được nhân dân Pháp trong những ngày đen tối này.

Trong lần phát biểu trên đài kế tiếp, de Gaulle táo bạo, quyết liệt hơn. “Bất cứ người Pháp nào vẫn còn vũ khí” ông tuyên bố, “có bổn phận tuyệt đối tiếp tục kháng chiến.” Thậm chí ông còn đi quá xa khi chỉ đạo cho những vị tướng đồng liêu vẫn còn ở Pháp hãy bất tuân phục kẻ thù. Những người đã tập hợp lại với ông ở Anh, ông nói, sẽ thành lập một bộ phận quốc gia không lãnh thổ được gọi là Nước Pháp Tự do và một quân đội mới gọi là Nước Pháp Chiến đấu, mũi xung kích của một cuộc giải phóng chính quốc Pháp khỏi tay quân Đức.

Đang chú tâm vào những vấn đề khác và tin rằng lượng thính giả của de Gaulle chẳng có mấy người, Churchill bỏ qua sự quá lộ của de Gaulle và cho phép ông tiếp tục lên sóng – chỉ để nhận ra rằng mỗi chương trình mới càng khiến cho việc rút chân ra khỏi sự vụ thêm khó khăn. De Gaulle đã tự biến mình thành một nhân vật tiếng tăm. Thành tích của quân đội và chính phủ Pháp trong thời gian bị tấn công bị đánh giá một cách rộng rãi là một nỗi ô nhục, và hậu quả là không có ai bước ra để thay đổi nhận thức về sự hèn nhát này – ngoại trừ de Gaulle. Giọng nói của ông phát ra vẻ tự tin, gương mặt và thân hình cao lớn của ông nổi bật trong các tâm ảnh và phim thời sự. Quan trọng nhất, những lời kêu gọi của ông đã có hiệu quả: quân đội của ông lớn dần từ vài trăm binh lính vào năm 1940 lên tới vài ngàn sau một tháng.

Chẳng bao lâu sau, de Gaulle tuyên bố sẽ dẫn quân đội của ông thực hiện một chiến dịch để giải phóng các thuộc địa Pháp ở Trung Phi khỏi chính phủ Vichy. Khu vực này phần lớn là sa mạc và rừng mưa nhiệt đới và ở xa các vùng chiến lược ở Bắc Phi trên bờ Địa Trung hải, nhưng nó có một số hải cảng có thể hữu ích, vì thế Churchill ủng hộ de Gaulle. Các lực lượng Pháp có thể chiếm Chad, Cameroon, Congo thuộc Pháp và Gabon tương đối dễ dàng.

Khi de Gaulle quay lại Anh vào cuối năm 1940, ông đã có hàng ngàn dặm vuông lãnh thổ dưới quyền kiểm soát. Đồng thời lực lượng của ông đã lên tới gần 2 vạn người và sự táo bạo liều lĩnh của ông chiếm được cảm tình của công chúng Anh. Không còn là một vị tướng cấp thấp đi tìm nơi tỵ nạn vài

tháng trước, giờ ông là một lãnh tụ quân sự và chính trị. Và de Gaulle cũng thay đổi về tư thế: lúc này ông đưa ra những yêu cầu đối với Anh và hành động khá hung hăng. Churchill bắt đầu hối tiếc vì đã cho ông quá nhiều thời gian.

Năm tiếp theo, tình báo Anh phát hiện ra rằng de Gaulle đã có những tiếp xúc quan trọng với phong trào kháng chiến Pháp đang lớn mạnh. Quân kháng chiến, do những người cộng sản và xã hội chủ nghĩa lãnh đạo, đã bắt đầu rối loạn, thiếu một cơ cấu cố kết. De Gaulle đã tự chọn một cán bộ trong phong trào xã hội chủ nghĩa tiền chiến, Jean Moulin, người đã đến Anh vào tháng 10/1941, để giúp thống nhất lực lượng ngầm này. Trong tất cả những động thái của de Gaulle, đây là điều có thể trực tiếp đem lại lợi ích cho Đồng minh. Thế là, với sự đồng ý của Churchill, Moulin đã nhảy dù xuống miền nam nước Pháp vào đầu 1942.

Vào cuối năm đó, de Gaulle ngày càng hống hách, xúc phạm tới nhiều người trong các chính phủ và lực lượng Đồng minh – đặc biệt là Tổng thống Roosevelt – đến mức đã có một kế hoạch thay ông bằng một người khác để bảo hơn. Người Mỹ tin rằng họ đã chọn được người tuyệt hảo cho công việc đó: Tướng Henri Giraud, một trong những quan chức quân sự được kính nể nhất của Pháp, với một thành tích nổi bật hơn nhiều so với de Gaulle. Churchill chấp thuận, và Giraud được cử làm tổng chỉ huy của các lực lượng Pháp ở Bắc Phi. Nhận ra mưu đồ của Đồng minh, de Gaulle yêu cầu một cuộc gặp cá nhân với Giraud để thảo luận; sau nhiều tranh cãi bàn giấy, ông được cho phép và tới Algiers vào tháng 5/1943.

Cả hai đã kê tử đứng vào mồm nhau ngay từ đầu, mỗi bên đưa ra những yêu cầu mà bên kia chẳng bao giờ chấp thuận. Cuối cùng de Gaulle thỏa hiệp; đề xuất một ủy ban để chuẩn bị lãnh đạo nước Pháp sau chiến tranh, ông soạn một văn bản đứng tên Giraud với tư cách tổng chỉ huy các lực lượng vũ trang Pháp và đồng chủ tịch Pháp với de Gaulle. Đáp lại, de Gaulle để cho ủy ban mở rộng tầm cỡ và quét sạch các quan chức có quan hệ với Vichy, Giraud hài lòng và ký tên. Tuy nhiên, không lâu sau đó, Giraud rời Algiers đến thăm Mỹ, và de Gaulle, trong lúc ông ta vắng mặt, đã phủ kín ủy ban mở rộng với những người ủng hộ ông và các thành viên quân kháng chiến. Khi trở lại, Giraud nhận ra ông ta đã bị tước mất nhiều quyền thế chính trị. Bị cô lập trong một ủy ban mà ông đã giúp sáng lập ra, ông không còn cách nào để tự vệ, và trong vòng vài tháng de Gaulle đã được cử làm chủ tịch duy nhất, rồi tổng chỉ huy quân đội. Giraud lặng lẽ từ chức.

Roosevelt và Churchill theo dõi những bước phát triển này với sự cảnh giác ngày càng tăng. Họ cố can thiệp, đưa ra nhiều đe dọa, nhưng rốt lại họ bất lực. Những buổi phát thanh BBC khởi đầu một cách vô tình giờ đây được hàng triệu người Pháp chăm chú lắng nghe. Thông qua Moulin, de Gaulle đã chiếm được gần như sự kiểm soát hoàn toàn phong trào kháng chiến Pháp;

cắt đứt với de Gaulle sẽ khiến quan hệ của đồng minh với quân kháng chiến trở nên tồi tệ. Và ủy ban mà de Gaulle đã giúp thành lập để lãnh đạo nước Pháp hậu chiến giờ đã được các chính phủ khắp thế giới công nhận. Giờ đây, đấu tranh chính trị với viên tướng này dưới bất kỳ hình thức nào cũng sẽ là một cơn ác mộng có tính phá hoại đối với nỗ lực chiến tranh.

Bằng cách nào đó, viên tướng tâm thường trước kia đã tạo nên một đế quốc dưới quyền kiểm soát của mình, và không ai có thể làm gì khác được.

### **Diễn dịch**

Khi Tướng Charles de Gaulle chạy trốn tới Anh, ông có một mục tiêu: duy trì danh dự của Pháp. Ông dự định thực hiện điều này bằng cách chỉ huy một tổ chức quân sự và chính trị sẽ hành động để giải phóng Pháp. Ông muốn nước Pháp được xem là ngang hàng với các nước đồng minh, chứ không phải một quốc gia đã biến mất, phụ thuộc vào những nước khác để tìm lại tự do của nó.

Nếu de Gaulle công khai các dự định của mình, hẳn người ta sẽ xem ông là một sự pha trộn nguy hiểm giữa ảo tưởng và tham vọng. Và nếu ông chớp lấy quyền lực quá nhanh, hẳn ông phải bộc lộ các dự định đó ra. Thay vì thế, với sự nhẫn nại tột độ và luôn đề mắt tới mục tiêu, mỗi lần ông chỉ cắn một mảnh nhỏ. Mảnh đầu tiên – luôn quan trọng nhất – là xuất hiện trước công chúng, đầu tiên là một lần phát thanh trên đài BBC, rồi thông qua mảnh lời thông minh, cả một chuỗi tiếp diễn. Ở đây, khai thác những bản năng gây xúc động mạnh mẽ và giọng nói thoi miên, ông nhanh chóng tạo ra một sự hiện diện lớn lao hơn. Điều này cho phép ông hình thành và xây dựng nhóm quân đội Nước Pháp Chiến đấu.

Ông cắn mảnh thứ hai bằng cách đưa những lãnh thổ ở châu Phi vào dưới quyền kiểm soát của Nước Pháp Tự do. Quyền kiểm soát một khu vực địa lý rộng lớn, bất kể nó hieu quạnh đến thế nào, đem tới cho ông một quyền lực chính trị không thể bị tấn công. Rồi ông luôn lách vào phong trào kháng chiến, nắm lấy một nhóm từng là thành lũy của phe cộng sản. Cuối cùng ông tạo ra – và dần dần từng chút, nắm lấy quyền kiểm soát – một ủy ban để điều hành nước Pháp tự do của tương lai. Vì ông tiến dần theo từng bước như thế, không ai có thể thật sự nhận ra ông mưu đồ điều gì. Khi Churchill và Roosevelt nhận ra ông đã thâm nhập sâu tới mức nào vào lực lượng kháng chiến quân và vào tâm trí nhân dân Anh và Mỹ với tư cách là một lãnh tụ hậu chiến do thiên định của Pháp, đã quá trễ để có thể ngăn ông lại. Sự vượt trội của ông là một việc đã rồi.

Trong thế giới này, không dễ tiến lên theo con đường của mình, để cố gắng với năng lượng đạt tới cái bạn muốn mà không tạo ra sự ganh ghét hay ác cảm của những người khác, những người có thể thấy bạn quá hung hăng, quá tham vọng, đáng bị cản trở. Lời giải đáp là không hạ thấp những tham vọng của bạn mà tốt hơn nên che đậy chúng. Một cách tiếp cận từng bước để

chinh phục bất kỳ thứ gì là điều tuyệt hảo đối với thời đại chính trị này, là tấm mặt nạ tối thượng của sự hiếu chiến. Điều cơ bản để làm cho nó đạt hiệu quả là có một ý thức rõ ràng về đối tượng của bạn, đế quốc mà bạn muốn tạo dựng, và rồi xác định những khu vực nhỏ, ngoài rìa của đế quốc mà bạn sẽ phải thôn tính trước tiên. Mỗi miếng cắn phải có một lô gạch trong một tổng chiến lược nhưng phải đủ nhỏ để không có ai nhận ra những ý định lớn lao của bạn. Nếu các miếng cắn của bạn quá lớn, bạn sẽ chiếm nhiều hơn mức độ sẵn sàng và thấy bạn bị áp đảo bởi những khó khăn; nếu bạn cắn quá nhanh, những người khác sẽ nhận ra bạn đang định làm gì. Cứ để dòng thời gian che giấu một cách khéo léo các dự tính của bạn và tạo cho bạn một vẻ ngoài có tham vọng khiêm tốn. Đến lúc các địch thủ của bạn thức tỉnh vì cái mà bạn đã thu hoạch được, họ sẽ tự nghiền nát mình nếu liều lĩnh chắn ngang đường của bạn.

*Tham vọng có thể bò cũng như bay vọt*

Edmund Burke (1729-1797)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Thoáng nhìn lần đầu, loài người chúng ta có vẻ quá tàn bạo và hiếu chiến. Làm thế nào để lý giải khác đi cho những chuỗi chiến tranh vô tận trong lịch sử, và vẫn còn tiếp diễn cho tới hiện tại? Nhưng thật ra điều này phần nào có tính ảo giác, Nổi lên một cách bị kịch từ đời sống hàng ngày, chiến tranh và xung đột đã đưa đến một sự chú ý không tương xứng. Có thể nói tương tự đối với những cá thể hung hăng trong phạm vi công chúng, những người thường cố vớ lấy nhiều hơn.

Sự thật là đa số mọi người có bản chất bảo thủ. Cố giữ cái mà họ có, họ sợ hãi những hệ quả và tình thế không thể thấy trước mà những xung đột chắc chắn sẽ đưa tới. Họ ghét sự đương đầu và cố tránh nó. (Đó là lý do vì sao rất nhiều người viện tới sự gây hấn thụ động để đạt cái mà họ muốn). Bạn phải luôn nhớ tới sự thật về bản chất con người này khi sắp đặt con đường đi qua cuộc sống. Nó cũng là nền tảng cho bất kỳ chiến lược việc đã rồi nào.

Chiến lược diễn ra như sau: Giả sử bạn muốn hay cần điều gì đó cho sự an toàn và quyền lực của bạn. Nếu bạn chiếm lấy nó bằng thảo luận hay cảnh báo, bạn sẽ đưa tới cho kẻ thù một chọn lựa, hoặc đánh nhau, hoặc chấp nhận thua cuộc và để cho bạn yên. Bất kỳ thứ gì bạn đã chiếm, và hành động đơn phương của bạn khi chiếm nó, có đáng với sự rầy rà, tổn thất và nguy hiểm nếu phát động chiến tranh không? Cái nào nhiều tổn thất hơn, cuộc chiến (có thể dễ dàng chuyển thành một thứ gì đó lớn hơn) hay sự thua cuộc? Nếu bạn chiếm lấy thứ gì đó thật sự có giá trị, họ sẽ phải chọn lựa cẩn thận; họ phải có một quyết định lớn lao. Tuy vậy, nếu bạn chiếm một thứ gì đó

nhỏ nhoi và ngoài lề, hầu như đối thủ của bạn không thể nào chọn việc chiến đấu. Có quá nhiều lý do để mặc kệ bạn hơn là đánh nhau vì một điều nhỏ nhặt. Bạn đã lợi dụng được bản năng bảo thủ của kẻ thù, nói chung là mạnh mẽ hơn tính háms lợi của họ. Và chẳng bao lâu sau, việc bạn sở hữu sản nghiệp này sẽ trở thành việc đã rồi, là một phần của hiện trạng, và tốt nhất là cứ để mặc cho xong.

Sớm muộn gì, như là một phần của chiến lược này, bạn sẽ cần tiếp một mảnh nhỏ nữa. Lần này đối thủ cảnh giác hơn; họ bắt đầu nhìn ra một khuôn mẫu. Nhưng một lần nữa, miếng cắn của bạn nhỏ, và một lần nữa họ phải tự hỏi có đáng không nếu đánh nhau với bạn. Trước đó họ đã không làm, thì sao giờ lại phải làm? Cứ thực hiện chiến lược việc đã rồi một cách khéo léo tài tình, như de Gaulle đã làm, ngay cả khi các mục tiêu của bạn đã trở nên rõ ràng và các đối thủ hối tiếc vì chủ nghĩa ôn hòa của họ, xét đến việc động thủ, khi đó bạn đã thay đổi chiến trường: bạn đã không còn quá nhỏ bé hay quá dễ bị đánh bại. Gây sự với bạn lúc này đem tới một nguy cơ khác; có một lý do khác, mạnh mẽ hơn để tránh xung đột. Chỉ gặm dân thứ mà bạn muốn, bạn không khuấy động đủ sự giận dữ, sợ hãi hay không tin tưởng khiến cho mọi người vượt qua sự cưỡng kháng tự nhiên của họ để chiến đấu. Hãy dành đủ thời gian giữa mỗi lần cắn và bạn cũng sẽ lợi dụng được những quãng trống chú ý ngắn ngủi của mọi người.

Yếu tố cơ bản đối với chiến lược việc đã rồi là hành động nhanh và không thảo luận. Nếu bạn để lộ các ý định của mình trước khi hành động, bạn sẽ tự phơi mình ra trước những chỉ trích, phân tích và thắc mắc: “Làm sao anh dám nghĩ tới việc đó? Hãy sung sướng với cái anh đang có!” Phàn bảo thủ của mọi người thích những cuộc thảo luận vô tận hơn là hành động. Bạn phải lướt qua điều này để chớp nhanh mục tiêu của bạn. Sự thảo luận đã được giải quyết trước. Bất kể miếng cắn của bạn nhỏ thế nào, việc thực hiện nó cũng phân biệt bạn với đám đông và tạo cho bạn sự tôn trọng và sức nặng.

Khi Frederick Đại đế lên ngôi vua nước Phổ vào năm 1740, Phổ là một thế lực thứ yếu ở châu Âu. Cha của ông đã xây dựng quân đội Phổ với phí tổn lớn, nhưng chưa bao giờ thật sự sử dụng nó; giây phút ông đưa nó vào sử dụng, ông biết, các thế lực châu Âu khác sẽ hợp nhất lại để chống ông, e sợ bất kỳ mối đe dọa nào đối với hiện trạng. Dù có tham vọng lớn, Frederick đã hiểu điều khiến cha ông phải tự kiềm chế. Tuy nhiên, ngay trong năm đó, một cơ hội đã tự xuất hiện. Kẻ thù lớn không đội trời chung với Phổ là Áo, với lãnh tụ mới là Maria Theresa vừa mới lên ngôi nữ hoàng. Tuy vậy, có nhiều người thắc mắc về tính chính thống của bà, và Frederick quyết định khai thác sự lung lay về chính trị này bằng cách điều quân đội tới tỉnh nhỏ Sulesia của Áo. Để chứng tỏ sự cứng cỏi, Maria Theresa quyết định chiến đấu để chiếm lại nó. Cuộc chiến kéo dài nhiều năm – nhưng Frederick đã phán đoán thời điểm đúng, cuối cùng ông đe dọa sẽ chiếm nhiều lãnh thổ

hơn nữa, và rốt cuộc, nữ hoàng đề nghị hòa giải.

*Mọi khái niệm sinh ra từ sự nôn nóng và hướng tới việc đạt được thắng lợi nhanh chóng chỉ có thể là những sai lầm hiển nhiên... Cần phải tích lũy hàng ngàn chiến thắng nhỏ để biến chúng thành một thành công lớn.*  
**Tướng Võ Nguyên Giáp (1911 - )**

Frederick đã lập đi lập lại chiến lược này, chiếm nhiều nước nhỏ ở đây đó không đáng để chiến đấu, ít nhất cũng không quá vất vả. Theo cách này, hầu như trước khi có người nhận ra, ông đã biến Phổ thành một thế lực lớn. Giá ông bắt đầu bằng cách xâm lấn một lãnh thổ lớn, hẳn ông đã bộc lộ những tham vọng của mình quá rõ ràng và đem lại cho mình một đối thủ liên minh quyết tâm giữ nguyên hiện trạng. Yếu tố cơ bản đối với chiến lược từng phần của ông là một cơ hội đúng lúc. Áo đang ở thời điểm suy yếu; Silesia quá bé, thế nhưng với việc sáp nhập nó, Phổ làm giàu thêm các tiềm lực của mình và đặt nó vào thế ngày càng tăng trưởng. Cả hai thứ này kết hợp lại tạo cho ông một xung năng và cho ông một không gian để dần mở rộng từ bé thành to.

Vấn đề mà nhiều người trong chúng ta phải đối mặt là chúng ta có những giấc mơ và tham vọng lớn. Lạc vào những cảm xúc về chúng và sự lớn lao của những ước vọng, chúng ta thấy khó mà tập trung vào những bước nhỏ buồn tẻ, nhưng thường là cần thiết để đạt được chúng. Chúng ta có xu hướng suy nghĩ trong phạm vi những bước nhảy lớn tới mục tiêu. Nhưng trong thế giới xã hội cũng như tự nhiên, bất kỳ thứ gì to tát và bền vững đều lớn lên một cách chậm rãi. Chiến lược từng phần là liều thuốc giải độc tuyệt hảo cho sự nôn nóng tự nhiên của chúng ta: nó tập trung chúng ta vào một điều nhỏ và ngay trước mắt, một miếng cắn đầu tiên, rồi tới việc ở đâu và khi nào miếng cắn thứ hai có thể đưa chúng ta tới gần hơn đối tượng sau cùng. Nó buộc chúng ta suy nghĩ trong phạm vi một tiến trình, một chuỗi những bước và hành động nối tiếp nhau, bất kể nhỏ bé thế nào, và có những lợi ích về mặt tâm lý không thể đo lường được. Rất thường là sức hút của các ước vọng của chúng ta chế ngự chúng ta; việc tiến hành những bước nhỏ đầu tiên khiến cho chúng ta có vẻ như có khả năng trở thành hiện thực. Không có điều gì trị liệu tốt là hành động. Trong khi xếp đặt chiến lược này, hãy chú ý tới những cơ hội ngẫu nhiên cùng những cuộc khủng hoảng và suy yếu tạm thời của kẻ thù. Tuy nhiên, đừng nôn nóng chiếm lấy những thứ lớn; cắn một miếng to quá mức có thể nhai, bạn sẽ sa vào những rắc rối và sự mất tinh thần nếu bạn không đối phó nổi với chúng.

Chiến lược việc đã rồi thường là cách tốt nhất để kiểm soát một dự án có thể bị phá hỏng với một sự lãnh đạo phân quyền. Trong hầu hết mọi bộ phim của Alfred Hitchcock, ông phải đi qua cùng những cuộc chiến, dần nắm lấy

quyền kiểm soát nó từ các nhà sản xuất, các diễn viên, và số còn lại của đoàn làm phim. Những cuộc đấu tranh của ông với các nhà biên kịch là một thế giới vi mô của cuộc chiến tranh lớn. Hitchcock luôn luôn muốn viễn tượng về một cuốn phim của ông phải được phản ánh một cách chính xác trên kịch bản, nhưng nếu xiết nhà biên kịch quá mạnh tay, ông sẽ chẳng có được gì ngoại trừ sự thù ghét và một tác phẩm tầm thường. Vì thế, ông bước một cách chậm rãi, bắt đầu bằng cách tạo chỗ trống cho tác giả làm việc thoải mái từ các ghi chú của ông, rồi yêu cầu sửa chữa để định hình bản thảo theo cách của ông. Sự kiểm soát của ông chỉ trở nên rõ ràng một cách chậm chạp, và tới khi cảm xúc của tác giả đã bị buộc chặt vào dự án và ông ta phải làm việc để được sự chấp nhận của ông. Là một người cực kỳ nhẫn nại, Hitchcock để cho quyền lực của ông lộ dần ra theo thời gian, khiến nhà sản xuất, tác giả, các ngôi sao chỉ hiểu ra sự thống trị hoàn toàn của ông khi cuốn phim đã hoàn thành.

Để nắm quyền kiểm soát bất kỳ dự án nào, bạn phải sẵn sàng biến thời gian thành đồng minh. Nếu bạn khởi sự với sự kiểm soát hoàn toàn, bạn đã nấn đúc tinh thần của mọi người và gợi lên sự thù ghét và ganh tỵ. Vì thế, hãy bắt đầu bằng cách tạo ra ảo tưởng rằng bạn đang cùng làm việc với một nỗ lực đồng đội; rồi dần dần gặm xa hơn. Nếu trong tiến trình này bạn khiến cho mọi người nổi giận, đừng lo lắng. Đó chỉ là một dấu hiệu cho thấy các cảm xúc của họ đang mâu thuẫn, nghĩa là họ có thể bị thao túng.

Cuối cùng, việc sử dụng chiến lược từng phần để che đậy các dự định hiệu chiến của bạn là vô giá trong thời đại chính trị hiện nay, nhưng trong việc che đậy các mảnh lời, bạn không bao giờ có thể đi quá xa. Vì thế khi tiến hành cắn, dù là một miếng nhỏ, hãy làm ra vẻ như là để tự vệ. Làm ra vẻ như kẻ yếu thế cũng có ích. Hãy tạo ra ấn tượng rằng các đối tượng của bạn có giới hạn bằng cách dành ra những quãng dừng giữa hai lần cắn – khai thác những quãng trống chú ý của mọi người – trong khi tuyên bố với tất cả rằng bạn là một con người của hòa bình. Thực tế, đỉnh cao của trí tuệ là việc bạn cắn một miếng to hơn chút ít theo thời gian và rồi hoàn lại một phần những gì bạn đã lấy. Mọi người chỉ nhìn thấy sự quảng đại và những hành động có giới hạn của bạn, chứ không thấy đế quốc mà bạn tích lũy đang dần lớn lên.

**Hình ảnh:** *Cây actisô. Mới thoạt nhìn, dường như không thể ăn được, thậm chí nên cấm ăn, do vẻ ngoài khăng khiu của nó. Tuy nhiên, sự tưởng thưởng đến khi ăn nó từng phần, nhai từng lá. Lá của nó dần trở nên dịu và ngon, cho tới khi bạn tới được trái tim ngọt ngào.*

**Tư liệu:** *Nhân lên những thành công nhỏ chính xác là xây dựng hết kho tàng này đến kho tàng khác. Khi đúng lúc, người ta trở nên giàu có mà không nhận ra nó đã đến thế nào.*



*Frederick Đại đế (1712 – 1786)*

## **HOÁN VỊ**

Giả sử bạn thấy hay ngờ rằng bản thân mình đang bị tấn công bởi chiến thuật cắn từng miếng nhỏ, chiến lược phản công duy nhất của bạn là ngăn ngừa bất kỳ diễn tiến hoặc một việc đã rồi nào đó đi xa hơn nữa. Một phản ứng nhanh và mạnh mẽ thường sẽ đủ để làm mất tinh thần những người gặm nhấm, những kẻ thường viện đến chiến lược này do yếu thế và không thể chịu nổi nhiều trận đánh. Nếu họ cứng cỏi và nhiều tham vọng hơn, như Frederick Đại đế, phản ứng mạnh mẽ đó còn trở nên cần thiết hơn. Hãy tổng cổ họ ngay cùng với những miếng cắn dù nhỏ thế nào cũng rất nguy hiểm của họ – hãy ngắt khi hoa còn là nụ.

## 30. THÂM NHẬP VÀO TÂM TRÍ KẼ THÙ

### CÁC CHIẾN LƯỢC THÔNG TIN

*Thông tin là một loại chiến tranh, chiến địa của nó là tâm trí cường kháng và phòng vệ của những người bạn muốn gây ảnh hưởng. Mục tiêu là tiến tới, xâm nhập vào các tuyến phòng thủ và chiếm lĩnh tâm trí họ. Mọi thứ khác đều là thông tin vô hiệu quả, sự trò chuyện la cà. Hãy học cách thâm nhập các ý tưởng của bạn vào phía sau các tuyến phòng thủ của kẻ thù, gửi những thông điệp thông qua những chi tiết bé nhỏ, dẫn dụ mọi người đi đến những kết luận bạn mong muốn và những suy nghĩ theo chiều hướng của bạn. Bạn có thể giở mánh khóe với một số người bằng cách che đậy những ý tưởng khác lạ của bạn dưới hình thức bình thường; số khác, chậm hiểu và nhiều đề kháng hơn, phải được đánh thức với ngôn ngữ cực đoan đầy những điều mới lạ. Bằng bất kỳ giá nào, hãy tránh ngôn ngữ chét cứng, dạy đời và có tính chất cá nhân thái quá. Biến ngôn từ của bạn thành một tia lửa của hành động, chứ không phải là một dự định thu động.*

### THÔNG TIN BẢN NĂNG

Làm việc lần đầu với đạo diễn phim Alfred Hitchcock nói chung là một kinh nghiệm tồi rôi. Ông không thích nói nhiều về những phân cảnh của những cuốn phim – chỉ là những nhận xét thông minh và đôi khi mai mỉa. Có phải ông chủ định làm ra vẻ bí ẩn không? Hay chỉ là do tính lặng lẽ? Và làm thế nào người ta đạo diễn một cuốn phim, phải chỉ đạo rất nhiều người xung quanh mà không nói nhiều và đưa ra những hướng dẫn cụ thể?

Tính cách khác thường này của Hitchcock là vấn đề phiền toái nhất đối với các diễn viên của ông. Nhiều người trong số họ đã quen với việc được các đạo diễn chiều chuộng, thảo luận chi tiết về những nhân vật họ diễn xuất, và cách để nhập vai. Hitchcock chẳng làm điều gì như thế cả. Trong các cuộc tổng duyệt ông nói rất ít, khi quay cũng vậy, các diễn viên thường liếc nhìn ông để tìm kiếm sự hài lòng nhưng chỉ tìm thấy ông đang chớp mắt hay tỏ ra chán ngán. Theo nữ diễn viên Thelma Ritter, “Nếu Hitchcock thích cảnh bạn đã diễn, ông không nói gì cả. Nếu không thích, ông tỏ vẻ như sắp sửa nôn.” Thế nhưng, theo cách thức gián tiếp của riêng mình, ông đã làm cho các diễn viên thực hiện điều chính xác mà ông muốn.

*Cách nông cạn nhất trong việc cố gắng tác động tới những người khác là thông qua trò chuyện mà ở phía sau nó thật sự không có gì cả. Tác động tạo ra từ giọng lưỡi đơn thuần nhất thiết không có một tầm quan trọng*

nào.

### ***Kinh Dịch, Trung Quốc, thế kỷ 8 Tr. CN***

Vào ngày đầu tiên bấm máy phim *The 39 Steps* năm 1935, hai diễn viên chính của Hitchcock, Madeleine Carroll và Robert Donat, tới phim trường với một chút căng thẳng. Hôm đó họ sẽ đóng một trong những cảnh phức tạp của cuốn phim: hai kẻ xa lạ, tuy nhiên, đã bị còng tay cùng nhau trước đó, và vẫn bị còng tay, buộc phải chạy qua vùng nông thôn Scotland (thật ra là một cảnh dựng) để tẩu thoát khỏi những tên tội phạm. Hitchcock không đưa ra dấu hiệu thật sự nào về cách thức ông muốn họ diễn. Carroll nói riêng rất chán cung cách của người đạo diễn này. Nữ diễn viên người Anh này, một trong những ngôi sao điện ảnh thanh lịch nhất thời kỳ đó, đã trải qua phần lớn sự nghiệp ở Hollywood, nơi các đạo diễn đối xử với bà như một nữ hoàng. Trái lại, Hitchcock rất giữ khoảng cách, khó mà đoán được. Bà quyết định diễn với một vẻ chững chạc và dè dặt, cung cách mà bà cho là một phụ nhân sẽ phản ứng với tình thế bị còng tay với một người lạ. Để vượt qua sự căng thẳng, bà trò chuyện với Donat, cố đưa cả ông ta và bà vào một tâm trạng cộng tác.

Khi Hitchcock tới phim trường, ông giải thích phân cảnh với hai diễn viên, gắn còng tay vào họ, và dẫn họ đi qua phim trường, băng qua một cây cầu giả và giữa những dàn cảnh khác. Thế rồi, ở giữa cuộc thao diễn này, ông đột ngột được gọi đi tham dự một cuộc họp kỹ thuật. Ông sẽ sớm quay lại, họ có thể giải lao. Ông cảm thấy chiếc khóa còng nằm trong túi mình, nhưng không, ông phải đánh mất nó, và ông vội vã tỏ vẻ như tìm kiếm nó. Nhiều giờ trôi qua. Donat và Carroll càng quản trí và bối rối; đột nhiên họ không kiểm soát được mình, một cảm giác rất bất thường đối với hai ngôi sao này ở phim trường. Trong khi ngay cả những thành viên khiêm nhường nhất của đoàn cũng thoát khỏi công việc, hai ngôi sao lại dính chùm vào nhau. Sự thân cận và không thoải mái miễn cưỡng của họ khiến họ không thể nói đùa với nhau như trước. Thậm chí họ không thể đi vào nhà vệ sinh được! Thật là bẽ bàng.

Hitchcock quay lại vào lúc chiều – ông đã tìm thấy chìa khóa. Cảnh quay bắt đầu, nhưng khi các diễn viên bước vào vai diễn, họ khó mà vượt qua trải nghiệm của ngày hôm đó; sự bình thản thông thường của hai ngôi sao không còn nữa. Carroll đã quên mọi ý nghĩ của mình về cách phải diễn phân cảnh đó. Thế nhưng, mặc cho sự giận dữ của bà và Donat, cảnh quay dường như trôi chảy với một vẻ tự nhiên bất ngờ. Lúc này họ biết bị cột với nhau là thế nào rồi; họ đã *cảm nhận* được sự khó khăn bất tiện, vì thế không cần phải diễn nó. Nó đến từ bên trong.

Bốn năm sau Hitchcock làm phim *Rebecca* với Joan Fontaine và Laurence Olivier. Fontaine, ở tuổi 21, đang diễn vai chính đầu tiên của cô, cảm thấy

căng thẳng khủng khiếp khi đóng cặp với Olivier, người đã được công nhận rộng rãi là một thiên tài điện ảnh. Một đạo diễn khác có thể xoa dịu sự mất tự tin của cô, nhưng Hitchcock dường như lại làm điều ngược lại. Ông chọn cách kể lại câu chuyện ngôi lê đôi mách từ các diễn viên và thành viên đoàn làm phim khác: không ai nghĩ rằng cô phù hợp với vai diễn này, và Oliver thật sự muốn vợ ông ta, Vivien Leigh, đóng vai đó. Fontaine cảm thấy hoảng sợ, bị cô lập và hoang mang – chính xác theo những tính cách của nhân vật trong phim của ông. Cô hầu như không cần diễn xuất. Và vai diễn đáng nhớ của cô trong *Rebecca* đã khởi đầu cho một sự nghiệp rực rỡ.

*Khi bạn có thông tin và không thể tìm ra điểm trong kinh nghiệm của bên kia mà ở đó anh ta có thể tiếp nhận và thấu hiểu, khi đó, bạn phải tạo ra kinh nghiệm cho anh ta. Tôi đang cố giải thích cho hai nhà tổ chức huấn luyện trong ban tham mưu lý do phát sinh ra những trục trặc trong cộng đồng của họ là vì chúng đã vượt ra khỏi kinh nghiệm của những người của họ: rằng khi bạn đi ra ngoài kinh nghiệm của bất kỳ ai, bạn không chỉ không thông tin mà còn gây nên sự rối trí. Họ có những biểu hiện sôi sảng thông minh trên vẻ mặt, tỏ ra đồng ý và thấu hiểu bằng lời nói và thái độ, nhưng tôi biết họ thật sự không hiểu và tôi đã không thông tin được. Tôi đã không đi vào kinh nghiệm của họ. Vì thế, tôi phải đem tới cho họ một kinh nghiệm*

***Các nguyên tắc cho người cấp tiến, Saul D. Alisky, 1971***

Khi Hitchcock làm phim *The Paradise Case* năm 1947, nữ diễn viên chính của ông, Ann Todd, xuất hiện trong phim trường Hollywood lần đầu và rất căng thẳng. Vì thế trước khi bấm máy, Hitchcock kể cho cô nghe một câu chuyện đặc biệt tục tĩu khiến cô phải cười nắc nẻ hoặc nín thở vì bị sốc. Trước một cảnh trong đó cô phải nằm trên giường trong một bộ đồ ngủ xinh xắn, Hitchcock đột nhiên phóng vào cô, hét lên: “Thư giãn!” Những trò hề như thế khiến cô thấy dễ chịu, thoát khỏi sự ức chế và trở nên tự nhiên hơn.

Khi đoàn làm phim đã mệt mỏi ở phim trường, hoặc khi họ lơ đãng và tán gẫu nhiều hơn là tập trung vào công việc, Hitchcock không bao giờ la hét hay than phiền. Ông chỉ đập vỡ một cái bóng đèn nhỏ hay ném tách trà vào tường; mọi người sẽ nhanh chóng nghiêm túc và lấy lại sự tập trung.

Rõ ràng Hitchcock không tin vào ngôn ngữ và những lời giải thích, mà ông thích hành động với ý nghĩa là một cách thông tin hơn là lời nói, và sở thích này được mở rộng cho hình thức và nội dung các cuốn phim của ông. Điều đó đặc biệt gây khó khăn cho những biên kịch; nói cho cùng, công việc của họ là đưa vào phim những lời đối thoại. Trong những cuộc họp bàn về cốt truyện phim, Hitchcock thảo luận về các ý tưởng mà ông chú ý – những chủ đề như tính cách nhị bội của mọi người, khả năng vừa tốt vừa xấu của họ,

thực tế rằng không ai trên thế giới thật sự vô tội. Những nhà văn thường viết ra những trang đôi thoại thể hiện ý tưởng của họ một cách thanh nhã và tinh tế, chỉ để phát hiện chúng đã được cải biên thành hành động và hình ảnh. Ví dụ, trong *Vertigo* (1958) và *Psycho* (1960), Hitchcock đưa những chiếc gương vào nhiều cảnh; trong *Spellbound* (1945) lại là những cảnh quay về các đường trượt băng và những dạng đường song song khác. Vụ giết người trong *Strangers on a Train* (1951) bị vạch trần thông qua phản ánh của nó trong hai cái ly. Hiển nhiên, đối với Hitchcock, những hình ảnh như thế hé lộ các ý tưởng của ông về tính nhị bội trong tâm hồn con người tốt hơn là những ngôn từ, nhưng trên giấy dường như điều này đã được trù tính sẵn.

*Lá thư khiến Cyrus suy nghĩ về những phương tiện mà nhờ đó ông có thể thuyết phục những người Ba Tư nổi loạn một cách hiệu quả nhất; và những cân nhắc của ông đưa ông tới việc tiến hành kết hoạch sau, mà ông thấy là thích hợp nhất cho mục đích của mình. Ông viết trên một cuộn giấy da dê rằng Astyages đã bỏ nhiệm ông là chỉ huy của quân đội Ba Tư; rồi ông triệu tập một cuộc họp hội đồng Ba Tư, mở cuộn giấy da ra trước mặt họ và đọc những điều ông đã viết. “Và bây giờ”, ông nói thêm, “Ta ra lệnh cho các ngươi: mỗi người sẽ xuất hiện trong cuộc duyệt binh với một cái kéo tia cây.” ...Mệnh lệnh được tuân theo. Tất cả mọi người đứng trong hàng với một chiếc kéo tia cây, và mệnh lệnh kế tiếp của Cyrus là trước khi ngày tàn, họ phải dọn sạch một khoảng đất mọc đầy những bụi mận gai, vào khoảng 18 đến 20 fulông vuông . [1 Furlong: đơn vị chiều dài bằng 1/8 dặm Anh, tức khoảng 201 m.] Điều này cũng được hoàn thành, sau đó, Cyrus ra lệnh họ phải có mặt vào ngày hôm sau, sau khi tắm rửa sạch sẽ. Đồng thời, Cyrus gom lại và giết hết những đàn dê, cừu và bò của cha mình để chuẩn bị chiêu đãi toàn thể quân đội Ba Tư trong một buổi đại tiệc, cùng với những thứ rượu và bánh mì ngon nhất mà ông có thể làm ra. Ngày hôm sau, những người khách kéo tới, và được bảo ngồi xuống mặt cỏ và tự nhiên thưởng thức. Sau buổi tiệc, Cyrus hỏi họ thích điều gì hơn – công việc ngày hôm qua hay cuộc vui ngày hôm nay; và họ đáp rằng thật khác biệt một trời một vực giữa sự khốn khổ của ngày hôm trước và những an lạc lúc này của họ. Đó là câu trả lời mà Cyrus mong muốn; ông chớp lấy nó ngay và tiếp tục đưa ra điều ông đang nung nấu. “Những thần dân Ba Tư,” ông nói, “hãy lắng nghe ta; tuân theo lệnh của ta, và các ngươi sẽ có thể hưởng thụ hàng ngàn niềm hoan lạc như thế này mà không cần phải mớ tay vào những công việc của người hầu; nhưng, nếu các ngươi bất tuân, công việc ngày mai sẽ là khuôn mẫu cho vô số công việc khác mà các ngươi buộc phải thực hiện. Hãy nghe lời khuyên của ta và đạt được tự do của các ngươi. Ta là người có sứ mạng giải phóng cho các ngươi và ta tin*

*rằng các người cũng tương xứng với quân Medes trong chiến tranh cũng như trong mọi việc khác. Đó là sự thật mà ta nói với các người. Đừng trì hoãn, mà hãy vứt bỏ cái ách của Astyages ngay lập tức.” Quân Ba Tư từ lâu đã căm hận vì phải chịu sự áp bức của quân Medes. Cuối cùng họ đã tìm ra người lãnh tụ, và đón mừng nồng nhiệt viễn cảnh tự do.*

**Lịch sử, Herodotus, 484 – 432 Tr. CN**

Trong phim trường, các nhà sản xuất những cuốn phim của Hitchcock thường theo dõi trong nỗi hoang mang khi nhà đạo diễn dời camera, chứ không phải những diễn viên, để dựng những cảnh quay. Điều này dường như vô nghĩa, như thể ông yêu thích khía cạnh kỹ thuật của việc làm phim hơn là lời thoại và sự hiện diện của con người. Các nhà biên tập cũng không thể đo lường được sự ám ảnh của ông đối với âm thanh, màu sắc, kích cỡ đầu của các diễn viên trong khung hình, tốc độ di chuyển của mọi người – dường như ông thích những chi tiết thị giác nhiều vô tận này hơn là bản thân câu chuyện.

Và khi cuốn phim đã là một sản phẩm hoàn tất, đột nhiên mọi thứ có vẻ quái lạ về phương pháp của ông đã có một ý nghĩa hoàn hảo. Khán giả thường phản ứng với các cuốn phim của Hitchcock một cách sâu sắc hơn so với phim của các đạo diễn khác. Những hình ảnh, nhịp điệu, các chuyển động của camera cuốn họ đi và luôn vào tâm trí họ. Một cuốn phim của Hitchcock không chỉ để xem, nó được trải nghiệm, và nó ở lại trong tâm trí rất lâu sau khi xem xong.

### **Diễn dịch**

Trong các cuộc phỏng vấn, Hitchcock thường kể một câu chuyện về thời thơ ấu của ông: khi ông khoảng 6 tuổi, cha ông phiền lòng với một điều gì đó ông đã làm, gửi ông tới đồn cảnh sát địa phương với một mảnh ghi chú. Viên sĩ quan trực đọc mảnh giấy rồi nhốt Hitchcock vào một phòng giam, bảo: “Đây là điều mà chúng ta làm đối với một cậu bé hư.” Chỉ một vài phút sau ông được thả ra, nhưng ấn tượng đã in đậm dấu trong ông. Nếu cha ông la mắng, như phần lớn các ông bố khác, hẳn ông đã trở nên phòng thủ và chống đối. Nhưng việc bỏ rơi một mình ông, bị vây quanh bởi những nhân vật có thẩm quyền đáng sợ, trong một phòng giam tối, với cái thứ mùi lạ lẫm của nó – đó là một cách thông tin mạnh mẽ hơn nhiều. Như Hitchcock đã phát hiện, để dạy cho mọi người một bài học, để thực sự cải biến hành vi của họ, bạn phải cải biến kinh nghiệm của họ, nhằm vào những cảm xúc của họ, đưa những hình ảnh không thể nào quên vào tâm trí họ, khuấy động họ. Trừ phi bạn có tài hùng biện cực kỳ, khó mà thực hiện điều này thông qua ngôn từ và sự diễn tả trực tiếp. Đơn giản là có quá nhiều người nói chuyện với chúng ta, cố thuyết phục chúng ta về điều này điều nọ. Ngôn từ trở thành một phần của tiếng ồn này, và hoặc chúng ta bỏ ngoài tai, hoặc trở nên đề kháng hơn.

Để thông tin theo một cách thật sự sâu sắc, bạn phải đưa mọi người quay về tuổi thơ của họ, khi họ ít phòng thủ hơn và dễ bị ấn tượng hơn với những âm thanh, hình ảnh, hành động, và một thế giới thông tin phi ngôn từ. Nó đòi hỏi phải nói bằng một loại ngôn ngữ có chứa đựng hành động, tất cả được sắp xếp một cách chiến lược để tác động tới tâm trạng và cảm xúc của mọi người, cái mà họ ít có khả năng kiểm soát nhất. Đó chính xác là thứ ngôn ngữ mà Hitchcock đã phát triển và hoàn thiện trong nhiều năm. Với các diễn viên, ông muốn họ diễn xuất theo cách tự nhiên nhất, về bản chất là khiến cho họ *không diễn xuất*. Bảo họ thư giãn hay tự nhiên sẽ phí lời; nó chỉ khiến họ thêm lúng túng và phòng thủ. Thay vì thế, giống như cha ông đã khiến cho ông cảm thấy hãi hùng trong một đồn cảnh sát, ông khiến cho họ *cảm nhận* những cảm xúc của cuốn phim: bối rối, hui quạnh, mất tự tin. (Tất nhiên ông đã không đánh mất chìa khóa còng tay ở đâu đó trong phim trường *The 39 Steps*, như Donat sau đó phát hiện; sự giả vờ đánh mất đó là một chiến lược). Thay vì thúc đẩy các diễn viên với những lời nói câu kinh, đến từ bên ngoài và sẽ bị bỏ ngoài tai, Hitchcock biến những cảm giác này thành một phần của kinh nghiệm nội tâm của họ – và điều này được thông tin ngay lập tức trên màn ảnh. Với khán giả cũng vậy, Hitchcock không bao giờ rao giảng một thông điệp. Ông chỉ sử dụng sức mạnh thị giác của cuốn phim để đưa họ quay về tình trạng ấu thơ khi mà những hình ảnh và những biểu tượng có một tác động lớn lao.

Trong những trận chiến của đời sống, nhất thiết phải có khả năng thông tin những ý tưởng của bạn cho mọi người, có khả năng cải biến hành vi của họ. Thông tin là một hình thức thực hiện chiến tranh. Ở đây kẻ thù của bạn có tính cách phòng thủ; họ muốn được dễ yên với những định kiến và niềm tin sẵn có của họ. Càng thâm nhập sâu vào các tuyến phòng ngự của họ, bạn càng chiếm lĩnh được nhiều không gian tinh thần của họ, càng thông tin một cách hữu hiệu. Trong phạm vi lời nói, đa số mọi người phát động một dạng chiến tranh xưa cổ, sử dụng ngôn từ, lời nài nỉ và kêu gọi sự chú ý như những chiếc rìu và gậy để đánh vào đầu đối thủ. Nhưng trong việc quá trực tiếp, họ chỉ khiến cho các mục tiêu đề kháng nhiều hơn. Thay vì thế, bạn phải học chiến đấu một cách gián tiếp và phi truyền thống, lừa cho mọi người hạ thấp sự phòng thủ của họ – tấn công vào cảm xúc của họ, cải biến kinh nghiệm của họ, làm họ choáng váng với những hình ảnh, những biểu tượng đầy sức mạnh, và những ám chỉ cảm giác bản năng. Đưa họ quay về trạng thái ấu thơ khi họ dễ bị tổn thương và linh hoạt hơn, ý tưởng được thông tin sẽ xâm nhập sâu vào những tuyến phòng ngự của họ. Vì bạn không chiến đấu theo cách thông thường, bạn sẽ có một sức mạnh khác thường.

*Giáo sỹ Ryokan... yêu cầu thiền sư Bukkan... giải thích về Tứ Diệu Đế... Bukkan bảo: “Để giải thích về Tứ Diệu Đế không cần phải nhiều lời.” Ông*

*rót đây trà vào một tách trà màu trắng, uống cạn, rồi đập vỡ tan chiếc tách trước mặt vị giáo sĩ, nói rằng, “Ông đã hiểu rồi chứ?” Giáo sĩ nói: Đa tạ sự chỉ dạy ở đây và lúc này của ngài, tôi đã thâm nhập ngay vào lĩnh vực của Nguyên tắc và Sự kiện.”*

Trevor Leggett: Thiên Samurai: Chiến binh Công án (1985)

## **BẠC QUÂN SƯ**

Năm 1498, Niccolo Machiavelli 29 tuổi được bổ nhiệm làm thư ký của Tòa ngoại vụ Florence, quản lý các vấn đề đối ngoại. Sự chọn lựa khá khác thường. Machiavelli có xuất thân tương đối thấp, không có kinh nghiệm về chính trị, và thiếu một bằng cấp về luật hay một chứng chỉ chuyên môn khác. Tuy nhiên, ông có một người đỡ đầu trong chính quyền Florence, kẻ biết rõ về ông và nhìn thấy tiềm năng lớn lao ở ông. Và thật vậy, trong vài năm tiếp theo, Machiavelli nổi bật so với các đồng sự ở Tòa như là một người không mệt mỏi, những bản báo cáo sắc sảo về các vấn đề chính trị, và sự cố vấn xuất sắc của ông cho những vị đại sứ và bộ trưởng. Ông được đề cử những công vụ uy tín, du lịch vòng quanh Châu Âu với các sứ mệnh ngoại giao – tới nhiều vùng ở Bắc Ý để gặp Cesare Borgia, tìm hiểu những dự tính của nhà lãnh đạo tàn nhẫn này đối với Florence; tới Pháp gặp Vua Louis XII; tới Rome để bàn bạc với Giáo hoàng Julius II. Có vẻ như ông đang khởi đầu một sự nghiệp sáng chói.

Tuy nhiên, không phải mọi sự đều tốt đẹp trong sự nghiệp của Machiavelli. Ông than phiền với bạn hữu về mức lương thấp của Tòa; ông cũng tả lại công việc vất vả trong những cuộc đàm phán. Nhiều người bên trên ông, ông bảo, ngu ngốc và lười nhác, được bổ nhiệm vào chức vụ của họ nhờ gia thế và các mối quan hệ. Ông đang phát triển một nghệ thuật để đối phó với những người này, ông bảo những người bạn, tìm ra một cách để sử dụng họ thay vì bị sử dụng.

Trước khi Machiavelli tới Tòa, Florence do gia tộc Medicis cai trị. Tuy nhiên, họ đã bị lật đổ vào năm 1494, khi thành phố trở thành một nước cộng hòa. Năm 1512, Giáo hoàng Julius II tài trợ một quân đội để chiếm Florence bằng sức mạnh, lật đổ chế độ cộng hòa và khôi phục quyền lực của gia tộc Medicis. Kế hoạch thành công, và gia tộc Medicis nắm quyền kiểm soát; vậy là họ mang một món nợ với Julius. Một vài tuần sau, Machiavelli bị tống giam, với một tội danh mơ hồ là thông đồng chống lại dòng họ Medicis. Ông bị tra tấn nhưng từ chối cung khai, dù là về mình hay về người khác. Được thả ra vào tháng 3/1513, ông về nghỉ hưu trong nỗi ô nhục ở một nông trại nhỏ của gia đình tại vùng ngoại ô, cách Florence chừng vài dặm.

Machiavelli có một người bạn chí thân là Francesco Vettori, người đã tìm cách sống sót trong cuộc thay đổi chính quyền và làm thân được với gia tộc



Medicis. Mùa xuân năm 1513, Vettori bắt đầu nhận được những lá thư trong đó Machiavelli mô tả cuộc sống mới của ông. Ban đêm, ông nhốt mình trong phòng đọc sách và đối thoại trong đầu với những nhân vật lớn trong lịch sử, cố gắng khám phá những bí ẩn về quyền lực của họ. Ông muốn gom lại nhiều điều mà ông học được về chính trị và thuật trị nước. Và, ông viết cho Vettori, ông đang viết một cuốn sách gọi là *De principatibus* – về sau gọi là *The Prince* (Quân vương) – “trong đó tôi đào sâu hết khả năng vào những ý tưởng về chủ đề này, thảo luận về bản chất của chế độ cai trị của quân vương, hình thức của nó, cách thức thủ đắc của những hình thức này, và cách duy trì chúng, cách chúng đã biến mất.” Tri thức và lời khuyên trong quyển sách này có thể giá trị đôi với một ông hoàng hơn là một quân đội lớn – có lẽ Vettori có thể trao nó cho một người trong họ Medicis, Machiavelli rất vui lòng cung hiến nó cho ông ta. Gia tộc này có thể sử dụng tốt “những ông hoàng mới”. Nó cũng có thể hồi sinh lại sự nghiệp của Machiavelli; vì ông đang chán nản với sự cách ly khỏi chính trị của mình.

Vettori chuyển quyển sách tới Lozenro de' Midici. Ông ta nhận nó với sự chú ý không nhiều hơn so với hai con chó săn mà ông ta cũng nhận được vào lúc ấy. Thật sự, *Quân vương* thậm chí đã làm Vettori rối trí: lời khuyên của nó đôi khi tàn bạo và vô đạo đức, thể nhưng ngôn ngữ của nó hoàn toàn vô tư và chân thật – một sự pha trộn kỳ lạ và khác thường. Tác giả đã viết sự thật, nhưng hơi táo bạo một chút. Machiavelli cũng gửi bản thảo tới những bạn bè khác, những người cũng không biết chắc phải làm gì với nó. Có lẽ nó được dự tính như một bài văn châm biếm? Bạn bè của Machiavelli biết rõ sự khinh thị của ông đối với giới quý tộc quyền thế nhưng không có đầu óc.

Chẳng bao lâu sau, Machiavelli viết một cuốn sách khác, sau này gọi là *The Discourses* (Những cuộc luận đàm), một sản phẩm cô đọng từ các cuộc chuyện trò của ông với bạn hữu từ khi ông thất sủng. Một chuỗi suy tư về chính trị, cuốn sách chứa đựng cùng những lời khuyên như cuốn trước nhưng hướng tới việc thiết lập một nước cộng hòa hơn là những hành động của một ông hoàng đơn độc.

*Thậm chí còn ngu xuẩn hơn, là kẻ bám vào những từ ngữ và cứ thế cố đạt được sự thấu hiểu. Nó giống như vung gậy đánh mặt trăng, hay cào vào chiếc giày vì trên bàn chân có một chỗ bị ngứa. Nó chẳng liên quan gì tới chân lý cả.*

***Thiền sư Mumon, 1183 – 1260***

Trong vài năm tiếp theo, Machiavelli dần được sủng ái lại và được cho phép tham gia vào các công vụ của Florence. Ông viết vở kịch *Mandragola*, dù khiếm nhã, đã được giáo hoàng hâm mộ và dàn dựng ở Vatican; ông cũng được giao viết một quyển sách sử về Florence. *Quân vương* và *Những cuộc*

*luận đàm* vẫn không được xuất bản, nhưng chúng được lưu hành ở dạng bản thảo giữa những nhà lãnh tụ và chính trị gia ở Ý. Số độc giả của nó quá ít, và khi Machiavelli qua đời năm 1527, viên cựu thư ký của chế độ cộng hòa dường như đã được Trời đình cho quay về với sự tối tăm mà từ đó ông xuất hiện.

Tuy nhiên, sau khi Machiavelli chết, hai tác phẩm chưa xuất bản của ông đã được lưu hành bên ngoài nước Ý. Năm 1529, Thomas Crowell, vị bộ trưởng tài ba của Henry VIII nước Anh, bằng cách nào đó đã có một bản sao của *Quân vương*, và không như Lozenro de' Medici phù phiếm, ông đọc nó một cách chăm chú và cẩn thận. Với ông, những giai thoại lịch sử của quyền sách khiến cho việc đọc trở nên sống động và thú vị. Ngôn ngữ giản đơn không kỳ dị mà tươi mát. Quan trọng nhất, những lời khuyên phi luân lý thật ra rất cần thiết: tác giả không chỉ giải thích điều mà một người lãnh tụ cần làm để duy trì quyền lực mà còn về cách thức thể hiện hành động của mình trước công chúng. Crowell không thể không theo lời khuyên của Machiavelli khi cố vấn cho nhà vua.

Được xuất bản bằng nhiều thứ tiếng trong nhiều thập kỷ sau khi Machiavelli chết, *Quân vương* dần dần được truyền bá xa và rộng. Nhiều thế kỷ trôi qua, nó có một đời sống riêng, thật sự là một đời sống nhị bội: bị khinh thị là phi luân lý, thế nhưng được bản thân các chính trị gia lớn suốt nhiều thời đại nghiền ngẫm. Bộ trưởng Pháp Cardinal Richelieu xem nó như là một dạng kinh thánh chính trị. Napoleon thường tham khảo nó. Tổng thống Mỹ John Adams để nó ở đầu giường của mình. Với sự giúp đỡ của Voltaire, vua phổ Frederick Đại đế viết một tiểu luận gọi là *Chống Machiavel*, thế nhưng ông lại thực hành không sai một chữ nhiều ý tưởng của Machiavelli một cách tráo tráo. Khi các tác phẩm của Machiavelli tới tay nhiều độc giả hơn, tầm ảnh hưởng của ông vượt ra khỏi lĩnh vực chính trị. Những triết gia từ Bacon tới Hegel tìm trong tác phẩm của ông sự xác nhận cho nhiều học thuyết của họ. Những nhà thơ lãng mạn như Lord Byron ngưỡng mộ năng lượng tinh thần của ông. Ở Ý, Ireland, và Nga, những nhà cách mạng trẻ khám phá trong *Những cuộc luận đàm* một lời kêu gọi phản chấn để cầm lấy vũ khí và một bản thiết kế cho xã hội tương lai.

Qua nhiều thế kỷ, hàng triệu nối tiếp hàng triệu độc giả đã sử dụng các quyền sách của Machiavelli như là những lời khuyên vô giá về quyền lực. Nhưng có thể có khả năng ngược lại chẳng – rằng chính Machiavelli là người đã sử dụng độc giả của mình? Rải rác trong các tác phẩm và những lá thư gửi cho bè bạn của ông, một số được phát hiện nhiều thế kỷ sau khi ông chết, là những dấu hiệu cho thấy ông đã nghiền ngẫm sâu sắc chính bản thân chiến lược viết lách và sức mạnh mà ông có thể vung lên sau khi chết bởi sự thấm thấu những ý tưởng của ông một cách gián tiếp và sâu sắc vào tâm trí các độc giả, chuyển hóa họ thành những môn đồ vô ý thức của triết lý phi

luân lý của ông.

*Yoriyasu là một võ sĩ vênh vào hung hăng...Mùa xuân năm 1341 hấn chuyển từ Kofu tới Kamakura, ở đó hấn tới thăm Thiền sư Toden, vị thầy thứ 45 ở Kenchoij, để hỏi về Thiền. Vị thầy nói: “Đó là sự biểu thị trực tiếp. Hành động lớn trong hàng trăm mối quan ngại của cuộc đời. Khi nó trung thành với ý nghĩa một samurai, tức là nó trung thành với ý nghĩa Thiền. “Trung thành”, viết theo Hán tự, tạo thành từ “trung” và “tâm”, vì thế nó có nghĩa là vị chúa tể ở giữa con người. Không được có những đam mê sai trái. Nhưng khi người tu sĩ già này nhìn tới giới võ sĩ ngày nay, có một số người mà trái tim ở giữa nghiêng theo tiền của và danh vọng, ở một số khác là quyền lực và sự can trường. Tất cả họ đều đứng trên con dốc đó, và không thể có một trái tim ở giữa; làm sao họ có thể trung thành với quốc gia? Nếu anh muốn hành Thiền, trước hết hãy thực hành lòng trung thành và đừng trượt vào những dục vọng sai trái”. Người võ sĩ nói: “Lòng trung thành của chúng tôi hướng thẳng tới Hành động lớn trên chiến địa. Chúng tôi cần gì nghe những lời giảng đạo của một tu sĩ?” Vị sư đáp: “Anh là một anh hùng trong xung đột, ta là một con người của hòa bình – chúng ta chẳng có gì để nói với nhau.” Khi đó, Yoriyasu rút kiếm ra và nói: “Lòng trung thành nằm trong thanh kiếm của kẻ anh hùng, và nếu ông không biết điều này, ông không nên nói về lòng trung thành.” Vị sư đáp: “Tu sĩ già này có thanh bảo kiếm của Kim Cương Vương, và nếu anh không biết điều đó, anh đừng nói về nguồn gốc của lòng trung thành.” Người võ sĩ nói: “Lòng trung thành của thanh kiếm kim cương của ông – công dụng của loại đồ vật đó là gì trong chiến đấu thật sự? Vị sư nhảy tới và tung ra một tiếng thét Katzu, khiến cho gã võ sĩ giật mình bất tỉnh. Sau một lúc, vị sư lại thét lên lần nữa và ngay lập tức tay võ sĩ hoàn hồn lại. Vị sư nói: “Lòng trung thành nằm trong thanh kiếm của kẻ anh hùng, nó ở đâu, nói!” Tay võ sĩ quá kinh sợ, hấn xin lỗi rồi ra đi.*

**Thiền samurai: Chiến binh Công án, Trevor Leggett, 1985**

## **Diễn dịch**

Khi đã trở về nông trại, Machiavelli có thời gian và khoảng cách cần thiết để suy nghĩ sâu về những vấn đề mà ông quan tâm nhất. Thứ nhất, ông dần định hình một triết lý chính trị đã áp ủ từ lâu trong tâm trí. Đối với ông, cái tốt đẹp tối thượng là một thế giới của sự thay đổi động lực trong đó các thành phố hay các chế độ cộng hòa tự tái lập theo trật tự mới và tái sinh trong sự vận động không ngừng. Sự xấu xa lớn nhất là tình trạng tù hãm và sự tự mãn. Những tác nhân của sự thay đổi mạnh mẽ được ông gọi là “những ông hoàng mới” – những người trẻ tuổi, đầy tham vọng, một phần là sư tử, một

phần là cáo, những kẻ thù vô ý thức hoặc có ý thức của trật tự đã thiết lập. Thứ hai, Machiavelli đã phân tích tiến trình mà thông qua đó những ông hoàng mới đạt tới đỉnh cao quyền lực, và thông thường, rơi xuống khỏi nó. Những khuôn mẫu cụ thể rất rõ ràng: sự cần thiết để điều chỉnh về ngoài, để lợi dụng các hệ thống tín ngưỡng của mọi người, và đôi khi để thực hiện một cách quyết liệt những hành động phi luân lý.

Machiavelli đã khát khao quyền lực để truyền bá các tư tưởng và hướng dẫn của ông. Bị khước từ quyền lực này thông qua chính trị, ông đã đạt được nó thông qua các tác phẩm: ông đã chuyển đổi độc giả theo mục tiêu của mình, và họ sẽ truyền bá những tư tưởng của ông, những sứ giả ý thức hay vô ý thức. Machiavelli biết rằng những kẻ có quyền thế thường miễn cưỡng nhận những lời khuyên, đặc biệt từ một người rõ ràng thấp kém hơn họ. Ông cũng biết rằng nhiều người trong số những kẻ không có quyền thế có thể kinh hãi bởi những khía cạnh nguy hiểm của triết lý của ông – rằng nhiều độc giả sẽ bị thu hút và phản kháng lại cùng một lúc. (Những kẻ vô quyền lực muốn có quyền lực nhưng lại sợ cái mà họ phải làm để có được nó). Để khắc phục sự cưỡng kháng và tư tưởng mâu thuẫn vừa yêu vừa ghét, các tác phẩm của ông phải có tính chiến lược, gián tiếp và khéo léo. Vì thế ông sử dụng những kỹ thuật hùng biện phi truyền thống để thâm nhập sâu vào các tuyến phòng ngự của tác giả.

Trước hết, ông phủ đầy các cuốn sách những lời khuyên rất cần thiết – những ý tưởng có tính thực hành về cách đạt được quyền lực, bảo vệ quyền lực. Điều đó thu hút mọi loại độc giả, vì tất cả chúng ta đều suy nghĩ trước hết về những lợi ích của chính mình. Cũng vậy, bất kể một độc giả có thể phản kháng thế nào, anh ta nhận ra rằng không thềm đếm xia tới cuốn sách này và những ý tưởng của nó là điều nguy hiểm.

Kế đến, Machiavelli đính kèm những giai thoại lịch sử xuyên suốt tác phẩm để minh họa cho các ý tưởng của ông. Mọi người thích được chỉ ra những cách thức để tự hình dung bản thân như những Caesar hay Medici hiện đại, và họ thích được giải trí với một câu chuyện hay; và một tâm trí bị ám ảnh bởi một câu chuyện tương đối ít có tính cách phòng ngự và cởi mở hơn với sự đề xuất. Các độc giả hiếm khi để ý thấy rằng trong việc đọc các câu chuyện đó – hay đúng hơn, trong việc đọc những phiên bản đã được cải biến một cách thông minh của Machiavelli – họ đã thấm thấu các ý tưởng đó. Machiavelli còn trích dẫn những tác giả cổ điển, điều chỉnh các trích dẫn cho phù hợp với những mục đích của ông. Những lời khuyên và ý tưởng nguy hiểm của ông có thể dễ được chấp nhận hơn nếu chúng có vẻ như phát ra từ mồm của một Livy<sup>9</sup> hay một Tacitus<sup>10</sup>.

Cuối cùng, Machiavelli sử dụng một thứ ngôn ngữ bình dị, tự nhiên để đem đến sức sống cho tác phẩm. Thay vì thấy đầu óc mình chậm chạp và tắc tị,

các độc giả khao khát vượt ra khỏi tư tưởng đê hành động. Lời khuyên của ông thường được thể hiện bằng những từ ngữ thô bạo, nhưng điều này có tác dụng thúc đẩy độc giả ra khỏi trạng thái sững sờ của họ. Nó cũng lôi cuốn những người trẻ tuổi, mảnh đất màu mỡ nhất mà từ đó những ông hoàng mới mọc lên. Ông để cho tác phẩm của mình rộng mở, không bao giờ bảo mọi người chính xác phải làm điều gì. Họ phải sử dụng các ý tưởng và kinh nghiệm của chính mình để điền vào chỗ trống trong tác phẩm của ông, trở nên những thành viên đồng lõa với bản văn. Thông qua những công cụ khác nhau này, Machiavelli đã tạo được quyền lực đối với độc giả của mình trong khi che đậy bản chất những mảnh khóc của ông. Khó mà cưỡng lại cái mà bạn không thể nhìn thấy.

**Thấu hiểu:** có lẽ bạn có những ý tưởng xuất sắc, loại có thể cách mạng hóa thế giới, nhưng trừ phi bạn có thể diễn tả chúng một cách hữu hiệu, chúng sẽ chẳng có sức mạnh nào, cũng chẳng thể đi vào tâm trí mọi người một cách lâu dài và sâu sắc. Bạn phải tập trung không phải vào chính bạn hay sự cần thiết bạn cảm thấy để thể hiện cái bạn phải nói mà vào chính các độc giả của bạn – quyết liệt như một viên tướng tập trung vào kẻ thù mà ông ta đang vạch chiến lược để đánh bại. Khi đối phó với những người hay chán nản và có những quãng trống chú ý ngắn, bạn phải giải trí họ, luồn các ý tưởng của bạn vào thông qua cửa sau. Với những lãnh tụ bạn phải gián tiếp và cẩn trọng, có lẽ nên sử dụng một bên thứ ba để che đậy nguồn gốc các tư tưởng mà bạn cố truyền bá. Với giới trẻ, sự thể hiện của bạn phải mạnh bạo hơn. Nói chung, ngôn từ của bạn phải chuyển động, cuốn hút độc giả, không bao giờ gọi sự chú ý tới trí thông minh của họ. Không phải bạn đang theo đuổi sự diễn tả về cá nhân mà là về quyền lực và tầm ảnh hưởng. Càng ít chú ý tới hình thức thông tin mà bạn chọn, mọi người càng ít nhận ra những ý tưởng nguy hiểm của bạn đã chôn sâu vào tâm trí họ đến mức nào.

*Vua Lydia là Croesus, suy nghĩ nhiều về Miltiades nên khi ông biết ông ta bị bắt, ông gửi một chỉ thị tới những người ở Lampsacus để thả tự do cho ông ta; nếu họ từ chối, ông quyết định, ông nói thêm, sẽ “đốn ngã họ như một cây thông”. Mọi người ở thị trấn bị cản trở bởi lời đe dọa của Croesus, và không hiểu bị đốn ngã như một cây thông có nghĩa là gì, cho tới cuối cùng ý nghĩa thật sự của câu nói được một cụ già làm sáng tỏ: cây thông, ông giải thích, là loài cây duy nhất không mọc lên những chồi mới sau khi bị chặt đi – đốn ngã một cây thông, nó sẽ chết hoàn toàn. Lời giải thích khiến người Lampsacenes sợ hãi Croesus đến mức họ thả Miltiades đi.*

**Lịch sử, Herodotus, 484 – 432 tr. CN.**

*Thế nên đôi khi tôi bao giờ nói điều mà tôi tin tưởng, và không bao giờ tin*

vào điều tôi nói, và nếu đôi khi tôi nói điều mà tôi nghĩ, tôi luôn luôn che giấu nó ở giữa rất nhiều dối trá đến mức khó mà tìm ra nó.

Niccolo Machiavelli, Thư gửi Francesco Guicciardini (1521)

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Suốt nhiều thế kỷ, mọi người đã tìm kiếm một công thức màu nhiệm có thể đem tới cho họ quyền lực để tác động những người khác thông qua ngôn từ. Sự tìm kiếm này gần như vô vọng. Ngôn từ có những đặc tính lạ lùng, nghịch lý: chẳng hạn, khi đưa ra cho mọi người lời khuyên, bất kể nó hay thế nào, bạn ngụ ý rằng bạn biết nhiều hơn họ. Ở mức độ mà điều này chạm vào sự bất an của họ, những lời nói khôn ngoan của bạn chỉ có thể có hiệu quả cũng cố thêm ở họ chính những tập quán mà bạn muốn thay đổi. Khi ngôn ngữ của bạn đã phát ra, lọt vào thế giới, thính giả của bạn sẽ làm cái mà họ muốn với nó, diễn dịch nó theo những thành kiến của họ. Thông thường khi mọi người tỏ vẻ lắng nghe, gật đầu, và có vẻ bị thuyết phục, thật sự họ chỉ đang cố tỏ ra chấp nhận – hoặc thậm chí chỉ muốn tổng cổ bạn đi. Đơn giản là vì có quá nhiều ngôn từ tràn ngập trong cuộc sống chúng ta đến mức chúng khó mà có kết quả thật sự, lâu dài nào.

Điều này không có nghĩa rằng sự tìm kiếm quyền lực thông qua ngôn ngữ là phù phiếm, mà chỉ có nghĩa rằng nó phải có nhiều tính chiến lược hơn và phải dựa vào kiến thức về tâm lý cơ bản. Cái thật sự thay đổi chúng ta và hành vi của chúng ta không phải là những từ ngữ thật sự phát ra bởi một ai đó mà là kinh nghiệm riêng của chúng ta, một cái gì đó không phải đến từ bên ngoài mà từ bên trong. Một sự kiện xảy ra làm cảm xúc chúng ta chấn động, phá vỡ những khuôn mẫu thông thường trong việc nhìn vào thế giới, và có một tác động lâu dài lên chúng ta. Một cái gì đó mà chúng ta đọc hay nghe thấy từ một vị thầy lớn khiến chúng ta tự hỏi chúng ta đã biết gì, khiến chúng ta phải suy tư về vấn đề trước mắt, và trong tiến trình đó thay đổi cách tư duy của chúng ta. Những ý tưởng này được chủ quan hóa và cảm nhận như là kinh nghiệm cá nhân. Những hình ảnh từ một cuốn phim thâm nhập vào ý thức chúng ta, thông tin theo một cách thức phi ngôn từ, và trở thành một phần của giác mộng đời của chúng ta. Chỉ có cái khuấy động trong sâu thẳm con người chúng ta, mọc rễ trong tâm trí chúng ta như là tư tưởng và kinh nghiệm, mới có sức mạnh để thay đổi cái mà chúng ta thực hiện một cách lâu dài.

*Hôm ấy Chúa Jesus từ nhà đi ra, ngồi ở bãi biển. Có rất đông dân chúng tụ tập quanh Người, nên Người phải xuống thuyền ngồi, còn dân chúng thì đứng trên bãi biển. Người dùng thí dụ mà giảng dạy nhiều điều, Người phán: “Một nông dân đi gieo hạt giống. Khi gieo, hạt thì rơi bên*

*đường, chim trời bay đến ăn mất. Hạt thì rơi vào nơi gạch sỏi có ít đất; nó mọc nhanh vì chỉ có lớp đất mỏng. Nhưng khi nắng lên, nó bị xém; và vì thiếu rễ, nên héo chết. Hạt thì rơi vào bụi gai, gai mọc lên lấn át cả. Hạt thì rơi vào đất tốt, sinh hoa kết quả nhiều: hạt thì được gấp trăm, hạt thì gấp sáu mươi. Ai có tai thì hãy nghe”. Các môn đệ tới gần Chúa và hỏi: “Tại sao Thầy dùng ví dụ mà dạy dân chúng?” Chúa đáp: “Bởi vì anh em thì được biết những mầu nhiệm về Nước Trời, còn họ thì không. Ai có thì được thêm và kẻ ấy được sung túc; còn ai không có, thì của đã có, cũng sẽ bị lấy đi. Ta dùng thí dụ mà giảng dạy họ, vì họ xem mà không thấy, nghe mà chẳng rõ và chẳng hiểu. Như thế lời tiên tri Isaiah nói về họ thật đúng: Các người để tai nghe mà chẳng hiểu, mở mắt xem mà chẳng thấy.*

**Matthew 13:1 – 15**

Nhân vật lịch sử đã nghiên ngẫm sâu sắc nhất bản chất của thông tin chắc chắn là Socrates, triết gia vĩ đại của Hy Lạp cổ đại. Mục tiêu của Socrates khá giản đơn: ông muốn mọi người nhận ra rằng kiến thức về thế giới của họ là thiên cận, nếu không phải là hoàn toàn sai lệch. Tuy vậy, nếu ông nói điều này một cách trực tiếp và theo quy ước, hẳn ông chỉ làm cho những thính giả của ông cưỡng khản nhiều hơn và sẽ củng cố thêm sự thiên cận đầy tự mãn của họ về tri thức. Và thế là, nghiên ngẫm về hiện tượng này, thông qua phép thử và sai, Socrates đã đi đến một phương pháp. Trước hết là sự bố trí: ông sẽ chỉ ra sự ngu dốt của chính ông, và nói với thính giả đa phần là trẻ tuổi rằng bản thân ông cũng biết chút ít thôi – rằng bất kỳ sự minh triết nào mà người ta cho là ông thủ đắc thật ra chỉ là lời đồn đại. Đồng thời ông cũng ca ngợi thính giả của mình, nuôi dưỡng lòng tự cao tự đại của họ bằng cách ca ngợi những ý tưởng mà họ vừa ứng khẩu. Thế rồi, trong một loạt câu hỏi tạo nên một cuộc đối thoại với một thành viên thính giả, ông dần dần công phá tơi tả những ý tưởng mà ông vừa ca tụng. Ông không bao giờ trực tiếp nói một điều gì phủ định, nhưng thông qua các câu hỏi, ông khiến cho người kia nhận ra sự không hoàn hảo hoặc sai lầm của các ý tưởng đó. Điều này gây rối trí; ông mới vừa thú nhận về sự thiếu hiểu biết của chính mình, và ông đã chân thành ca ngợi những người đối thoại. Thế nhưng bằng cách nào đó ông đã gieo rắc nhiều nghi ngờ về cái mà họ khẳng định là đã biết.

Cuộc đối thoại nằm trong tâm trí các mục tiêu của Socrates nhiều ngày, dẫn họ tới việc tự đặt ra nghi vấn với những ý tưởng của họ về thế giới. Trong cơ cấu tâm trí này, lúc bấy giờ họ đã cởi mở nhiều hơn với tri thức thật sự, với một cái gì đó mới mẻ. Socrates đánh tan những thành kiến của mọi người về thế giới bằng cách sử dụng cái mà ông gọi là một vai trò “bà mẹ”: ông không in sâu vào trí óc họ những ý tưởng của ông, ông chỉ đơn giản giúp gieo rắc những nghi vấn vốn âm ỉ trong mỗi người.

Sự thành công trong phương pháp của Socrates rất đáng nể: toàn thể hệ người Athens trẻ tuổi đều rơi vào vòng phù chú của ông và đã vĩnh viễn đổi thay nhờ sự giáo huấn của ông. Nổi tiếng nhất trong số đó là Plato, người đã truyền bá tư tưởng của Socrates như thể chúng là Kinh Thánh. Và tầm ảnh hưởng của Plato với tư tưởng phương Tây có lẽ lớn hơn bất kỳ ai khác. Phương pháp của Socrates có tính chiến lược cao độ. Ông bắt đầu bằng cách tự đả phá mình và đưa người khác lên cao, một cách để xoa dịu sự phòng thủ tự nhiên ở những thính giả của ông, hạ thấp một cách kín đáo những bức tường của họ. Rồi ông dẫn dụ họ vào một mê cung thảo luận mà từ đó họ không thể tìm thấy lối ra và trong đó mọi thứ mà họ tin tưởng đều bị đặt nghi vấn. Theo Alcibiades, một trong những thanh niên mà Socrates đã làm bối rối, bạn không bao giờ biết ông thật sự tin vào cái gì hay thật sự ông muốn nói điều gì; mọi thứ ông nói đều hùng biện, đầy chất châm biếm. Và vì bạn không chắc ông sẽ làm gì, thì chính bạn sẽ bối rối và nghi ngờ mình. Ông đã cải biến kinh nghiệm về thế giới của bạn từ bên trong.

Hãy nghĩ về phương pháp này như *sự thông tin ở chiều sâu* [communication-in-depth]. Những cuộc đàm luận thông thường, và ngay cả tác phẩm và nghệ thuật hay đẹp, thường chỉ đụng chạm vào mọi người ở bề mặt. Những nỗ lực của chúng ta để thông tin với họ đã bị ngấm vào trong tiếng ồn ào âm ỉ phủ đầy tai họ trong cuộc sống hàng ngày. Ngay cả khi điều mà chúng ta nói hay làm theo cách nào đó đã chạm tới một hợp âm cảm xúc và tạo nên một loại nối kết nào đó, nó cũng hiếm khi ở lại trong tâm trí họ đủ lâu để làm thay đổi cách tư duy và hành động của họ. Những thông tin bề mặt này cũng tốt thôi; chúng ta không thể cả đời cố gắng tới gần từng người một – điều đó quá mệt mỏi. Nhưng khả năng chạm tới mọi người một cách sâu sắc, thay đổi những ý tưởng và hành vi không hay của họ, đôi khi rất quan trọng.

Điều bạn cần chú ý không chỉ đơn giản là nội dung thông tin mà cả hình thức – cung cách bạn dẫn dắt mọi người tới những kết luận bạn mong muốn. Ví dụ, nếu bạn muốn mọi người thay đổi một thói quen xấu, việc chỉ ra nó – bằng cách phản ánh lại hành vi xấu của họ theo một cách nào đó – có hiệu quả hơn nhiều so với việc chỉ đơn giản thuyết phục họ ngưng nó lại. Nếu bạn muốn làm cho mọi người với lòng tự trọng thấp có cảm giác tốt hơn về bản thân họ, việc ca ngợi có hiệu quả rất hời hợt; thay vì thế, bạn phải thúc đẩy họ hoàn thành một điều gì đó thực chất, đem tới cho họ một kinh nghiệm thật sự. Điều đó sẽ chuyển thành một cảm giác tự tin sâu sắc hơn. Nếu bạn muốn thông tin một ý tưởng quan trọng; bạn không nên giảng đạo mà nên làm cho độc giả hay thính giả nối kết những điểm chính yếu và tự đi đến những kết luận của chính họ. Khiến cho họ chủ quan hóa tư tưởng mà bạn cố thông tin; khiến nó dường như nảy sinh từ tâm trí của chính họ. Sự thông tin gián tiếp như thế có khả năng thâm nhập sâu vào phía sau những tuyến phòng thủ của mọi người.



Khi nói bằng ngôn ngữ mới này, bạn hãy học cách mở rộng vốn từ vựng của mình ra khỏi sự thông tin rõ ràng. Sự im lặng, chẳng hạn, có thể được sử dụng với hiệu quả cao: bằng cách giữ im lặng, không đáp lại, bạn nói rất nhiều điều; bằng cách không nhắc tới một điều mà mọi người mong đợi, bạn đã khiến cho họ chú ý tới sự tĩnh lặng này, biến nó thành một hình thức thông tin. Tương tự, những chi tiết – cái mà Machiavelli gọi là *le cose piccole* (những điều nhỏ nhặt) – trong một bản văn hay một tác phẩm nghệ thuật có một khả năng thể hiện lớn lao. Khi nhà hùng biện và luật sư La Mã nổi tiếng Cicero muốn phỉ báng tính cách của một người mà ông đang cáo buộc, ông không buộc tội hay nguyên rủa mà chỉ nhắc tới những chi tiết từ cuộc sống của bị cáo – sự sang trọng không tin nổi của nhà y (có phải nó được chi trả từ những phương tiện phi pháp?), sự phung phí xa hoa của bạn bè băng đảng của y, phong cách ăn mặc của y, những dấu hiệu nho nhỏ cho thấy y tự xem mình là siêu việt hơn những người La Mã bình thường. Cicero chỉ nói thoáng qua, nhưng hàm ý khá rõ ràng. Không cần phải nhồi nhét và đầu thính giả, nó vẫn hướng họ tới một kết luận cụ thể.

Ở bất cứ thời kỳ nào, việc thể hiện những ý tưởng ngược với khuynh hướng của công luận hay xúc phạm tới những ý niệm về sự đúng đắn có thể khá nguy hiểm. Nhưng bạn có thể sử dụng những chi tiết ở đây đó để nói một điều gì đó khác. Nếu bạn đang viết một cuốn tiểu thuyết, chẳng hạn, bạn có thể đặt những ý kiến nguy hiểm của bạn vào mồm của tên tội phạm nhưng thể hiện chúng với một năng lượng và màu sắc khiến chúng trở nên thú vị hơn là những lời nói của nhân vật chính. Không phải ai cũng hiểu những ám chỉ bóng gió và những tầng lớp ý nghĩa của bạn, nhưng chắc chắn có một số sẽ hiểu, ít nhất là những người có nhận thức chính xác; và những thông điệp pha trộn sẽ kích thích độc giả của bạn: những hình thức diễn tả gián tiếp – sự im lặng, sự ám chỉ, những chi tiết chuyên chở ý đồ, những sai lầm ngớ ngẩn cố tình – khiến mọi người cảm thấy như thể họ đang tham dự, đang tự mình khám phá ra ý nghĩa. Càng tham gia vào tiến trình thông tin, họ càng chủ quan hóa những ý tưởng của nó.

Khi thực hành chiến lược này, hãy tránh lỗi làm thông thường trong việc cố gắng thu hút sự chú ý của mọi người bằng cách sử dụng một hình thức gây sốc hay kỳ lạ. Sự chú ý mà bạn có theo cách này sẽ hời hợt và ngắn ngủi. Sử dụng một hình thức xa lạ với công chúng rộng lớn, bạn thu hẹp lượng thính giả lại. Như trường hợp của Machiavelli đã chứng minh, sử dụng một hình thức truyền thống rất cuộc sẽ hữu hiệu hơn, vì nó hấp dẫn một lượng lớn độc giả. Khi đã có số độc [khán thính] giả đó, bạn có thể ám chỉ tới nội dung thật sự (thậm chí gây sốc) thông qua những chi tiết và hàm ý.

Trong chiến tranh, mọi sự gần như được phán xét bởi kết quả của nó. Nếu một viên tướng chỉ huy quân đội thua trận, những dự tính cao quý của ông ta không có nghĩa lý gì cả; tất nhiên cả thực tế rằng những yếu tố không nhìn

thấy trước có thể làm ông ta thất bại cũng vậy. Ông ta thua cuộc, [chỉ thế thôi] có bào chữa cũng chẳng ích gì. Một trong những tư tưởng có tính cách mạng nhất của Machiavelli là áp dụng tiêu chuẩn này vào chính trị: điều quan trọng không phải điều mà mọi người nói hay dự tính mà là những kết quả của hành động của họ, là quyền lực tăng hay giảm. Đây là cái mà Machiavelli gọi là “chân lý của sự hiệu quả” – nói cách khác, chân lý thật sự, cái đã thật sự xảy ra, chứ không phải là những ngôn từ hay lý thuyết. Chẳng hạn, trong việc kiểm chứng sự nghiệp của một giáo hoàng, Machiavelli thường nhìn vào những đồng minh mà ông ta đã xây dựng và tài sản hay lãnh thổ ông ta đã chiếm được, chứ không phải là tính cách hay những tuyên bố của ông ta. Hành vi và kết quả không biết nói dối. Bạn phải học cách áp dụng cùng một thứ phong vũ biểu này với các nỗ lực về thông tin của bạn và của những người khác.

Nếu một người nói hay viết một điều gì đó mà anh ta xem là có tính chất cách mạng và hy vọng sẽ cải biến thế giới, cải thiện loài người, nhưng cuối cùng hầu như chẳng có ai bị tác động thật sự, vậy thì nó chẳng có tính chất cách mạng hay tiến bộ chút nào. Thông tin không tiến tới mục tiêu của nó hay sản sinh ra một kết quả đúng theo ước vọng thì chỉ là sự la cà nói suông, không phản ánh được gì hơn ngoài sự yêu thích của mọi người đối với giọng nói của mình và đối với việc đóng vai trò của một chiến binh thập tự chinh đạo đức. Chân lý hiệu quả của cái mà họ đã viết hay nói là không có gì thay đổi cả. Khả năng tiếp cận mọi người và cải biến ý kiến của họ là một sự vụ hệ trọng, cũng hệ trọng và có tính chiến lược như chiến tranh. Bạn phải nghiêm khắc hơn với bản thân và với những người khác: thông tin thất bại không phải là lỗi của khán thính giả u mê ngu muội mà là của người thông tin không có chiến lược

**Tư liệu:** *Ta không thể tự thân sinh nở ra minh triết và lời cáo buộc mà nhiều người đưa ra để chống đối ta, rằng trong khi ta chất vấn những người khác, bản thân ta chẳng đưa được chút minh triết nào ra ánh sáng do sự thiếu thốn trí tuệ của ta, là chính xác. Nguyên nhân của điều này như sau: Thượng đế buộc ta phải phục vụ với tư cách một bà mẹ và ngăn cản không cho ta sinh nở.*

Socrates (470 – 399 tr. CN)

**Hình ảnh:** *Con dao găm. Nó dài và thon lại ở mũi. Nó không đòi hỏi phải được mài sắc. Trong hình thức đó nó đã sẵn chứa sự hoàn hảo của nó với ý nghĩa là một công cụ để thâm nhập một cách êm xuôi và sâu. Dù là đâm vào sườn, vào lưng hay xuyên qua tim, nó cũng gây nên một hiệu quả chết người.*

**HOÁN VỊ**

Ngay cả khi hoạch định những thông tin của bạn để làm cho nó mang tính chiến lược một cách có ý thức, bạn cũng phải phát triển khả năng đảo ngược để giải mã những ngụ ý, những thông điệp che giấu, và những dấu hiệu vô ý thức trong cái mà những người khác nói. Ví dụ, khi mọi người nói một cách mơ hồ chung chung, và sử dụng những thuật ngữ trừu tượng như “công lý”, “luân lý”, “tự do”, vân vân, mà không thực sự lý giải cụ thể cái mà họ đang nói tới, gần như họ luôn che đậy một điều gì đó. Thông thường, đây là những hành động xấu xa nhưng cần thiết của chính họ, mà họ thích che giấu bên dưới một lớp màn chính nghĩa lắm lời. Khi bạn nghe thấy cách trò chuyện như thế, hãy nghi ngờ.

Đồng thời, những người sử dụng thứ ngôn ngữ thông tục, đầy những từ lóng và câu nói rập khuôn, có lẽ đang cố làm bạn xao lãng không chú ý tới sự mỏng manh ý tưởng của họ, cố thắng bạn không phải bởi sự hay ho trong lập luận của họ mà bởi việc làm cho bạn cảm thấy gằn gỏi và ám áp với họ. Và những người sử dụng ngôn ngữ khoe khoang, hoa mỹ, đầy những ẩn dụ thông minh, thường chú ý tới sức hấp dẫn của giọng nói mình hơn là tiếp cận thính giả với một tư tưởng thiên tài. Nói chung, bạn phải chú ý tới những hình thức thể hiện bản thân của mọi người; đừng bao giờ nắm nội dung ở giá trị bề ngoài.

## 31. HUY DIỆT TỪ BÊN TRONG

### CHIẾN LƯỢC MẶT TRẬN TRONG LÒNG ĐỊCH

*Một cuộc chiến tranh chỉ có thể thật sự thực hiện để chống lại một kẻ thù tự bộc lộ nó ra. Bằng cách thâm nhập vào hàng ngũ quân thù, hoạt động từ bên trong để phá hoại họ, bạn không tạo ra bất cứ thứ gì để cho họ nhìn thấy hay phản công lại – lợi thế tối thượng. Từ bên trong lòng địch, bạn còn có thể hiểu rõ yếu điểm của họ và mở ra những khả năng gieo rắc chia rẽ. Vì thế, hãy che giấu những dự định thù địch của bạn. Để đoạt lấy cái mà bạn muốn, đừng giao chiến với người có nó, mà hãy kết thân với họ – rồi hoặc dần dần biến nó thành của bạn hay chờ đợi cho tới thời điểm để tiến hành một cuộc coup d'état [đảo chính]. Không cơ cấu nào có thể tồn tại lâu dài khi nó bị thổi nát ngay từ bên trong.*

*Bấy giờ nữ thần Athena xui cho Prylis, con của Hermes, đề xuất rằng có thể đột nhập vào thành thông qua một con ngựa gỗ; và Epeius, con của Panopeus, một người Phocia đến từ Parnassus tình nguyện làm một con ngựa gỗ dưới sự giám sát của Athena. Tất nhiên, sau đó Odysseus đặt hết lòng tin vào âm mưu này ... Epeius đóng một con ngựa rỗng ruột khổng lồ bằng gỗ linh sam, có một cánh cửa bí mật ở một bên hông, và ở hông bên kia khắc sâu hàng chữ: “Với niềm mong đợi được quay trở về quê hương an toàn, người Hy Lạp xin dâng món quà này lên Nữ thần”. Odysseus thuyết phục những người dũng cảm nhất trong quân Hy Lạp mang đầy đủ vũ khí và leo lên thang dây, chui vào bụng con ngựa qua cánh cửa bí mật. Trong đó có Menelaus, Odysseus, Diomedes, Sthenelus, Acamas, Thoas và Neoptolemus. Bị võ vè, đe dọa và mua chuộc, bản thân Epeius cũng gia nhập vào nhóm. Hắn trèo lên cuối cùng, kéo chiếc thang dây vào trong, và vì chỉ có hắn biết rõ cách hoạt động của cánh cửa, hắn ngồi ngay bên cạnh chiếc chốt cửa. Khi đêm xuống, những người Hy Lạp còn lại dưới quyền Agamemnon, theo chỉ thị của Odysseus, đốt cháy doanh trại của họ, rút quân ra biển và chờ ở các hòn đảo Tenedos và Calydnian cho tới đêm hôm sau ... Vào rạng sáng, quân trinh sát thành Troy báo lại rằng doanh trại đã thành tro và quân Hy Lạp đã rút đi, để lại một con ngựa khổng lồ trên bờ biển. Priam và những đứa con của ông đi ra và ngắm nhìn nó, và khi họ đang đứng nhìn nó lòng đầy thắc mắc, Thymoetes là người đầu tiên phá vỡ sự im lặng: “Vì đây là một quà tặng dâng lên Athena”, anh ta nói, “tôi cho là chúng ta nên đem nó vào thành và đưa nó lên đền của bà”. “Không, không!” Capys kêu lên. “Athena đã ủng hộ cho người Hy Lạp quá lâu, chúng ta*

phải đốt nó ngay hoặc phá vỡ nó để xem ở trong có chứa đựng gì không.” Nhưng vua Priam tuyên bố: “Thymoetes nói đúng. Chúng ta sẽ đưa nó vào bằng những con lăn, đừng để cho bất kỳ ai bán bỏ tài sản của Athena.” Con ngựa quá lớn để có thể đưa qua cổng thành. Ngay khi bức tường đã bị phá vỡ, nó vẫn còn bị kẹt bốn lần. Với nỗ lực lớn lao, người thành Troy kéo nó lên đền; nhưng không chú ý đến việc sửa chữa chỗ tường bị phá ...

Vào nửa đêm, Odysseus ra lệnh cho Epeius mở chốt cửa... Lúc bấy giờ quân Hy Lạp lặng lẽ tản ra những con đường ngập ánh trăng, xông vào những ngôi nhà không người canh gác và cắt đứt cổ họng của những người thành Troy trong lúc họ đang ngủ.

**Thần thoại Hy Lạp, tuyển tập 2, Robert Graves, 1995**

## KẺ THÙ VÔ HÌNH

Cuối năm 1933, Adolf Hitler bổ nhiệm viên thiếu tướng hải quân 46 tuổi Wilhelm Canaris làm chỉ huy Abwehr, cơ quan mật vụ và phản gián của Ban Tham mưu Đức. Hitler vừa mới trở thành nhà lãnh tụ độc tài của Đức, và nhắm tới việc chinh phục châu Âu trong tương lai, ông muốn Canaris biến Abwehr thành một cơ quan hữu hiệu như cơ quan tình báo Anh. Canaris là một chọn lựa hơi lạ lùng cho chức vụ này. Ông ta xuất thân quý tộc, không phải là thành viên của đảng Phát-xít, và chưa có một thành tích quân sự đặc biệt nổi bật nào. Nhưng Hitler đã nhìn thấy ở ông ta những đặc tính để có thể trở thành một nhà tình báo bậc thầy: xảo quyệt cực độ, mưu mô và dối trá, ông ta biết cách để đạt kết quả. Ông ta cũng sẽ mang ơn Hitler vì sự thăng cấp ưu tiên này.

Trong vài năm sau, Hitler có lý do để tự hào về chọn lựa của mình. Canaris nghiêm túc tái tổ chức lại Abwehr và mở rộng hệ thống gián điệp của nó khắp châu Âu. Rồi, vào tháng 5/1940, ông ta cung cấp những tin tức tình báo ngoại hạng cho cuộc tấn công chớp nhoáng Pháp và các nước vùng thấp, mở đầu cho Thế chiến II. Và thế là, mùa hè năm đó, Hitler trao cho Canaris công việc quan trọng nhất cho tới lúc đó: cung cấp tin tình báo cho Cuộc hành quân Sư tử biển, một kế hoạch chinh phục nước Anh. Sau cuộc tấn công chớp nhoáng và sự rút lui của quân Đồng minh ở Dunkirk, nước Anh dường như đã bị tôn hại sâu sắc, và hạ đo ván nó khỏi cuộc chiến tranh vào thời điểm này sẽ bảo đảm cho công cuộc chinh phục châu Âu của Hitler.

Tuy nhiên, một vài tuần sau khi vào việc, Canaris báo cáo rằng quân Đức đã đánh giá thấp tầm cỡ của quân đội và không quân Anh. Sư tử biển cần phải có nhiều tiềm lực hơn là Hitler dự đoán; trừ phi ông sẵn sàng tung ra nhiều quân hơn, nó sẽ trở nên rối rắm. Đây là một tin tức không làm Hitler hài lòng. Ông muốn đánh gục nước Anh với một đòn nhanh chóng. Bận tâm với

một cuộc Nga xâm lấn sắp tới, ông không muốn bổ sung thêm lực lượng cho Sư tử biển hay mất nhiều năm để chinh phục Anh. Vì đã tin tưởng Canaris, ông từ bỏ cuộc xâm lược đã hoạch định.

Mùa hè năm ấy, Tướng Alfred Jodl đề ra một kế hoạch xuất sắc để tàn phá Anh theo một cách khác: ông ta sẽ xâm lấn hòn đảo Gibraltar thuộc Anh, cắt đứt những con đường của Anh đi qua vùng biển Địa Trung Hải và kênh đào Suez tới Ấn Độ và các thuộc địa khác ở hướng đông – một đòn kinh khủng. Nhưng quân Đức phải hành động gấp rút, trước khi quân Anh phát hiện ra mối đe dọa. Kịch động với viễn cảnh một nước Anh sụp đổ theo cách thức gián tiếp này, một lần nữa Hitler yêu cầu Canaris đánh giá kế hoạch. Viên chỉ huy Abwehr tới Tây Ban Nha, nghiên cứu tình thế, và gửi báo cáo về.

Ngay khi một lực lượng Đức di chuyển tới Tây Ban Nha, Anh sẽ nhìn thấy ý đồ, và Gibraltar có những tuyến phòng thủ phức tạp. Quân Đức cũng cần sự hợp tác của Francisco Franco, nhà độc tài Tây Ban Nha, người mà Canaris tin rằng sẽ không sẵn lòng giúp đỡ. Nói tóm lại: Gibraltar không đáng để cố công.

Có nhiều người quanh Hitler tin rằng việc chiếm Gibraltar rõ ràng có thể hiện thực hóa, và có thể mang ý nghĩa là một chiến thắng tổng quát trong cuộc chiến với Anh. Bị sốc vì báo cáo của Canaris, họ lên tiếng thể hiện những nghi ngờ về những tin tức tình báo mà ông ta cung cấp bấy lâu nay. Bản chất bí ẩn của ông ta – ít nói và không thể nào hiểu nổi – chỉ tiếp thêm nhiên liệu cho những nghi ngờ của họ rằng ông ta không đáng tin tưởng. Hitler lắng nghe ban tham mưu, nhưng một cuộc họp với Tướng Franco để thảo luận về kế hoạch Gibraltar đã gián tiếp chứng thực mọi điều Canaris đã nói. Franco khó khăn và đưa ra mọi loại yêu cầu ngớ ngẩn; quân Tây Ban Nha không thể đối phó; những vấn đề hậu cần quá phức tạp. Hitler nhanh chóng bỏ qua kế hoạch của Jodl.

Trong những năm tiếp theo, ngày càng có nhiều quan chức Đức đi tới chỗ nghi ngờ sự bất trung của Canaris đối với Đệ tam Quốc xã, nhưng không sao chỉ ra một điều gì cụ thể. Và bản thân Hitler đã quá tin cậy vào viên chỉ huy Abwehr, giao cho ông ta những công vụ tối mật quan trọng. Một trong những công vụ đó diễn ra vào mùa hè năm 1943, khi Thống chế Pietro Badoglio, cựu chỉ huy Tổng tham mưu Ý, bắt giữ Benito Mussolini, nhà độc tài Ý và đồng minh đáng tin cậy nhất của Hitler. Đức sợ rằng Badoglio có thể bí mật trao đổi với Tướng Dwight D. Eisenhower về việc đầu hàng của Ý – một đòn tàn phá đối với phe Phát-xít mà Hitler đã đoán trước. Nếu cần thiết, Đức sẽ điều một quân đội tới Rome, bắt giữ Badoglio, và chiếm thành phố. Nhưng có cần thiết hay không?

Các lực lượng của Hitler cần có mặt ở những nơi khác, vì thế Canaris nhanh chóng đánh giá khả năng đầu hàng của Ý. Ông ta gặp người tương nhiệm với mình trong chính phủ Ý, tướng Cesare Amé, rồi sắp xếp cho một cuộc họp

giữa các thành viên cấp cao trong cơ quan tình báo của hai nước. Trong cuộc họp, Amé mạnh mẽ chối bỏ việc Badoglio có bất kỳ một dự tính phản bội nào với nước Đức; thực tế, viên thống chế này tuyệt đối trung thành với lý tưởng. Và Amé rất thuyết phục. Do đó, Hitler đã để cho Ý được yên thân. Tuy nhiên, vài tuần sau, Badoglio đã thật sự đầu hàng Eisenhower, và hạm đội quý giá của Ý rơi vào tay quân Đồng minh. Canaris đã bị chơi xỏ – hay chính Canaris là kẻ chơi xỏ?

Tướng Walter Schellenberg, chỉ huy phân nhánh tình báo ở nước ngoài của SS, bắt đầu điều tra về vụ thất bại Badoglio và phát hiện ra hai người trong cơ quan của Amé đã từng nghe một trong những cuộc trò chuyện của Canaris với sếp của họ. Họ báo rằng Canaris đã biết hết những dự tính đầu hàng của Badoglio và đã hợp tác với Amé để gạt Hitler. Chắc chắn lần này viên chỉ huy Abwehr sẽ bị bắt quả tang và phải đền mạng. Schellenberg thu gom một tập hồ sơ đầy về những hành động khác gieo thêm nhiều nghi ngờ cho Canaris. Tuy nhiên, ông ta trình nó cho Heinrich Himmler, chỉ huy SS. Ông này bảo người thuộc cấp của mình giữ im lặng – ông sẽ trình tập hồ sơ lên Hitler khi đến lúc. Thế nhưng, với sự thất vọng của Schellenberg, nhiều tháng trôi qua và Himmler chẳng làm gì cả, ngoại trừ việc cuối cùng cho Canaris nghỉ việc trong danh dự.

Không lâu sau khi Canaris nghỉ việc, những tập nhật ký của ông ta rơi vào tay của SS. Họ phát hiện ra rằng ông ta đã âm mưu chống lại Hitler từ khi mới nhận chức chỉ huy Abwehr, thậm chí còn mưu đồ ám sát Hitler. Canaris bị đưa tới một trại tập trung, ở đó, vào tháng 4/1945, ông bị hành hạ và giết chết.

### **Diễn dịch**

Wilhelm Canaris là một nhà yêu nước tận tâm và là một người bảo thủ. Trong những ngày đầu đảng Phát-xít lên nắm quyền lực, ông đã tin rằng Hitler sẽ đưa nước Đức dẫu yêu của ông tới sự hủy diệt. Nhưng ông có thể làm gì? Ông chỉ là một con người, lên tiếng chống đối Hitler chỉ đem lại cho ông chút hư danh và một cái chết đến sớm. Canaris chỉ quan tâm tới các kết quả. Vì thế ông giữ im lặng, và khi được đề nghị làm chỉ huy Abwehr, ông nắm lấy cơ hội. Trước hết ông chờ cơ hội tốt, chiếm được lòng tin cậy thông qua công việc trong Abwehr và nắm bắt các hoạt động nội bộ của chính phủ Phát-xít. Đồng thời, ông bí mật tổ chức một nhóm những người cùng tâm huyết, nhóm Schwarze Kapelle (Dàn nhạc Đen), đặt ra nhiều âm mưu để giết Hitler. Từ vị trí của ông trong Abwehr, Canaris ở mức độ nào đó có thể bảo vệ Dàn nhạc Đen khỏi sự điều tra. Ông cũng lặng lẽ tập hợp những tin tình báo về những bí mật bản thủ nhất của những tên Phát-xít cấp cao như Himmler và để cho họ biết rằng bất kỳ động thái nào chống lại ông sẽ đưa đến những cuộc vạch trần có thể hủy diệt họ.

Được cử làm công việc chuẩn bị cho Cuộc hành quân Sư tử biển, Canaris giả

mạo những tin tức để biến nước Anh thành ghê gớm hơn nhiều so với thực tế. Được cử điều tra khả năng xâm lấn Gibraltar, ông bí mật báo cho Tây Ban Nha rằng để cho Đức sử dụng đất nước của họ sẽ tạo nên tai họa: Đức sẽ không bao giờ rời khỏi. Do đó Franco đã làm mất xa lạ với Hitler. Trong cả hai trường hợp, Canaris đã khai thác sự nôn nóng có được những thắng lợi nhanh chóng và dễ dàng của Hitler để làm ông ta nản lòng từ bỏ những mạo hiểm có thể dễ dàng biến cuộc chiến tranh thành lợi thế của ông ta. Cuối cùng, trong trường hợp Badoglio, Canaris hiểu điểm yếu của Hitler – một quan ngại có tính hoang tưởng về lòng trung thành của những người khác – và đã chỉ đạo cho Amé cách khai thác yếu điểm này, diễn một vở tuồng về sự trung thành của Ý đối với lý tưởng Phát-xít. Những kết quả của hoạt động từ bên trong của Canaris rất đáng kinh ngạc: ông đã đóng vai trò chủ yếu trong việc cứu Anh, Tây Ban Nha và Ý khỏi những tai họa, và có thể nói, đã làm thay đổi xu thế của cuộc chiến tranh. Những tiềm lực của cỗ máy chiến tranh Đức chủ yếu nằm trong sự sắp xếp của ông, những nỗ lực của nó đã bị ông ngăn lại hoặc làm chệch đường đi.

Như câu chuyện của Canaris chứng minh, nếu bạn muốn giao chiến hay hủy diệt một kẻ thù nào đó, thường tốt nhất là hãy kềm nén mong muốn phơi bày sự thù địch, để lộ vị trí và để cho đối phương biết các dự định của bạn. Cái mà bạn kiếm được trong công chúng, và có lẽ trong cảm giác dễ chịu về việc đã thể hiện bản thân một cách công khai, bạn sẽ đánh mất nó trong một sự tước bỏ sức mạnh của chính bạn để gây nên tổn hại thật sự, nhất là nếu kẻ thù mạnh mẽ.

Thay vì thế, chiến lược tối thượng là tỏ vẻ như đứng về phía của kẻ thù, thâm nhập sâu vào trái tim của nó. Từ đó, bạn có thể tập hợp những thông tin quý giá: những điểm yếu để tấn công, chứng cứ phạm tội để công khai hóa. Những thủ đoạn tinh vi, như truyền đạt thông tin sai lệch hay lái đôi thủ của bạn đi theo một chính sách tự hủy diệt, có thể đem lại những hiệu quả lớn lao – lớn hơn nhiều so với bất kỳ điều gì bạn có thể làm từ phía ngoài. Những quyền lực của kẻ thù trở thành những vũ khí bạn có thể dùng để chống lại nó, một dạng vũ khí xoay chiều theo sự bố trí của bạn. Đối với đa số mọi người, khó mà tưởng tượng rằng một người bề ngoài đóng vai một người ủng hộ hay người bạn trung thành lại có thể là một kẻ thù bí mật. Điều này khiến cho những dự tính và mánh khéo thù địch của bạn dễ tiến hành hơn. Khi bạn trở nên vô hình đối với kẻ thù, những quyền lực hủy diệt trong tay bạn là vô hạn.

*Nói một cách cung kính, nghe một cách tôn trọng, làm theo mệnh lệnh của y, theo y trong mọi chuyện. Y sẽ không bao giờ tưởng nổi rằng người có thể xung đột với y. Khi ấy, sẽ sắp đặt những mưu đồ của chúng ta.*

Thái Công, Sáu giáo điều bí mật (thể kỷ 4 tr. CN)



## SỰ TIẾP QUẢN THÂN THIỆN

Mùa hè năm 1929, André Breton, lãnh tụ 33 tuổi của trào lưu siêu thực tiên phong ở Paris, đã xem một buổi chiếu riêng của cuốn phim *Un Chien Andalou*. Nó do Luis Bunuel, một thành viên người Tây Ban Nha của nhóm đạo diễn, và hình ảnh đầu tiên của nó thể hiện cảnh một người đàn ông dùng dao móc mắt của một người đàn bà. Breton tuyên bố đây là cuốn phim siêu thực đầu tiên. *Un Chien Andalou* gây kích động có phần vì sự đóng góp của một họa sĩ mới, Salvador Dali, bạn và người cộng tác của Luis. Luis đề cao anh bạn của mình với Breton, tranh của hắn, anh ta bảo, tất nhiên có thể xem là siêu thực và tính cách của hắn cực kỳ quái lạ. Chẳng bao lâu, cả những người khác cũng trò chuyện về Dali, thảo luận về cái mà anh ta gọi là phương pháp hội họa “hoang tưởng” của mình: anh ta đào sâu những giấc mơ và trạng thái vô thức của mình và diễn dịch những hình ảnh anh ta tìm ra ở đó, bất kể nội dung của chúng là gì, trong những chi tiết mê sảng. Dali vẫn còn ở Tây Ban Nha, nhưng đột nhiên Breton nhìn thấy tên của anh ta ở bất kỳ chỗ nào anh tới. Rồi, tháng 11/1929, chàng trai 25 tuổi Dali có cuộc trưng bày lớn đầu tiên của mình ở phòng tranh Paris, và Breton sửng sờ với những hình ảnh. Anh viết về cuộc triển lãm: “Lần đầu tiên những cửa sổ của tâm trí đã mở rộng.”

Cuối thập niên 1920 là một thời kỳ khó khăn của Breton. Trào lưu mà anh sáng lập cách đó khoảng 5 năm đang đình trệ, các thành viên của nó thường xuyên cãi cọ vặt vãnh về những quan điểm ý thức hệ làm Breton chán chột. Thật sự, chủ nghĩa siêu thực đã nằm mấp mé ở bờ vực của sự lạc hậu. Có lẽ Dali có thể đem tới dòng máu tươi nóng mà nó cần: nghệ thuật của anh ta, các ý tưởng của anh ta, và tính cách khiêu khích của anh ta có thể khiến cho mọi người lại bàn tán về chủ nghĩa siêu thực. Với những điều này trong tâm trí, Breton mời Dali gia nhập trào lưu, và gã Tây Ban Nha này vui vẻ chấp nhận. Dali tới sống ở Paris.

Trong vài năm tiếp theo, chiến lược của Breton dường như có hiệu quả. Những bức tranh tai tiếng của Dali là đề tài trò chuyện ở Paris. Những cuộc triển lãm của anh ta gây náo loạn. Đột nhiên mọi người lại chú ý tới chủ nghĩa siêu thực, ngay cả những nghệ sĩ trẻ. Nhưng tới năm 1933, Breton bắt đầu thấy hối tiếc với kết luận của mình về Dali. Anh bắt đầu nhận được những lá thư của Dali thể hiện sự chú ý lớn tới Hitler như là một nguồn cảm hứng hoang tưởng. Dali cảm thấy chỉ có những nghệ sĩ siêu thực mới có khả năng “nói một điều gì đó dễ thương” về chủ đề Hitler; thậm chí anh còn viết về những giấc mơ giao tiếp tình dục với Hitler. Khi tin tức về sự mê đắm của Dali với Hitler lan rộng trong phong trào, nó gợi nên rất nhiều tranh cãi. Nhiều nghệ sĩ siêu thực có những mối đồng cảm với người cộng sản và thấy

kinh tởm những mơ tưởng của tay họa sĩ Tây Ban Nha. Để làm cho vấn đề thêm tồi tệ, anh ta đưa vào một trong những tranh khổ lớn hình ảnh Lenin trong một tư thế lộ bịch – để lộ ra đôi mông quá khổ (dài sáu bộ), được dựng trên một cái giá. Nhiều người trong nhóm siêu thực ngưỡng mộ Lenin; có phải Dali cố tình khiêu khích? Sau khi Breton bảo với Dali anh không thích sự thể hiện mông và hậu môn con người, vô số hình ảnh điên cuồng về hậu môn đột nhiên bắt đầu phổ biến trong những bức tranh của Dali. ai chú ý tới Breton.

*Trong những chuyến đi truyền đạo, Hasan (lãnh tụ của giáo phái Nizari Ismailis) đã tìm kiếm một pháo đài không thể đánh chiếm để từ đó tiến hành cuộc kháng chiến chống đế quốc Seljuk. Vào khoảng năm 1088, cuối cùng ông ta chọn được lâu đài Alamut, xây dựng trên một mỏm núi đá hẹp nằm ở giữa dãy núi Elburz. Tòa lâu đài ngự trị một thung lũng trông lọt khep kín dài 30 dặm và ngang 3 dặm ở chỗ rộng nhất, nằm ở độ cao vào khoảng 6000 bộ trên mực nước biển. Có nhiều ngôi làng nằm rải rác trong thung lũng, và cư dân của chúng đặc biệt ủng hộ lòng mộ đạo khắc khổ của Hasan. Chỉ có thể tiếp cận được tòa lâu đài một cách vô cùng khó khăn qua một con đèo hẹp nằm trên sông Alamut... Hasan vạch ra một chiến lược cân trọng để chiếm tòa lâu đài đã được Seljuk sultan Malikshah ban cho người chủ giáo phái Shiite hiện thời của nó tên là Mahdi. Đầu tiên, Hasan cử người thuộc hạ tin cậy dai Husayn Qai-ni của ông cùng hai người khác tới cải đạo ở các ngôi làng lân cận. Kế tiếp, nhiều cư dân và binh sĩ của Alamut được bí mật cải sang đạo Ismail. Cuối cùng, vào tháng 9-1090, bản thân Hasan bí mật lên vào lâu đài. Khi Mahdi nhận ra Hasan đã thật sự chiếm được pháo đài của ông một cách lặng lẽ, ông ta bỏ đi một cách ôn hòa...*

***The Templars and The Assassins, James Wasserman, 2001***

Đầu năm 1934, Breton không chịu được nữa, và anh đưa ra một tuyên cáo, với nhiều người đồng ký tên, đề nghị trục xuất Dali khỏi nhóm siêu thực. Trào lưu đã bị chia thành hai phe; Dali có những người ủng hộ lẫn những kẻ thù. Cuối cùng, một cuộc họp được triệu tập để tranh luận về vấn đề. Dali bị sốt và đau cổ họng; anh ta đến dự họp, với hàng tá lớp quần áo trên người và một cái nhiệt kế trong mồm. Khi Breton bước tới bước lui trong phòng, liệt kê những nguyên nhân trục xuất anh ta, Dali bắt đầu cởi áo khoác, áo gi lê và áo nịt, cố điều hòa lại thân nhiệt. Hầu như không còn. Cuối cùng, Dali được yêu cầu đáp lại. “Tôi đã vẽ cả Lenin và Hitler trên cơ sở những giấc mơ”, anh ta nói, chiếc nhiệt kế trong mồm khiến khá nhiều nước bọt văng ra khi nói. “Cái mông kỳ dị của Lenin không có tính nhục mạ, mà chính là chứng cứ về sự trung thành của tôi với chủ nghĩa siêu thực”.

Anh ta tiếp tục mặc rồi lại cởi quần áo. “Mọi thứ kiêng kỵ đều bị cấm đoán, nếu không nên lập một bảng liệt kê những thứ có thể nhìn, và cứ để Breton chính thức nói rằng vương quốc của thơ siêu thực không là gì khác hơn một lãnh thổ bé nhỏ dùng để cầm tù những tội phạm bị cáo buộc dưới sự giám sát bởi một tổ của đảng Cộng sản”.

Những thành viên của nhóm lúng túng không thể nói gì: Dali đã biến cuộc họp của họ thành một loại trình diễn siêu thực, vừa chế nhạo sự tự do sáng tạo mà họ ủng hộ, vừa đòi hỏi nó cho bản thân anh ta. Anh ta cũng gây cười cho họ. Một cuộc bỏ phiếu để loại bỏ anh ta sẽ chỉ xác nhận những lời tố cáo mà anh ta đưa ra trước họ. Lúc đó, họ quyết định để cho anh ta yên, nhưng kết quả của cuộc họp cho thấy rõ ràng trào lưu siêu thực giờ đây đã chia rẽ hơn bao giờ hết.

Vào cuối năm đó, Dali biến đi New York. Có lời nhắn về Paris rằng anh ta đã hoàn toàn chinh phục thế giới nghệ thuật ở Mỹ, biến chủ nghĩa siêu thực thành trào lưu nóng nhất. Trong những năm tiếp theo, anh ta thật sự di cư sang Mỹ, và gương mặt của anh ta thường hiện trên bìa tạp chí Time. Từ New York, danh vọng của anh ta lan xa, rộng khắp thế giới. Trong lúc đó, bản thân những nghệ sĩ siêu thực phai nhòa một cách lặng lẽ khỏi con mắt công chúng, bị đưa ra ngoài lề bởi những trào lưu nghệ thuật khác. Năm 1939, Breton, bị chán ghét vì sự thiếu kiểm soát của anh đối với Dali, cuối cùng trục xuất tay họa sĩ Tây Ban Nha khỏi nhóm, nhưng vào lúc ấy vấn đề hầu như không còn ý nghĩa gì mấy: bản thân Dali đã trở thành đồng nghĩa với chủ nghĩa siêu thực, và nó còn tồn tại theo cách đó khá lâu sau khi trào lưu siêu thực đã chết.

### **Diễn dịch**

Salvador Dali là một con người cực kỳ tham vọng. Dù anh có vẽ lập dị thế nào, những dòng nhật ký cho thấy mức độ chiến lược mà anh áp dụng để đạt tới cái mình muốn. Hồi đầu sự nghiệp lờ mờ ở Tây Ban Nha, anh đã nhìn thấy tầm quan trọng trong việc nắm bắt thế giới nghệ thuật ở Paris, trung tâm của trào lưu mỹ thuật hiện đại, nếu muốn vươn tới đỉnh cao danh vọng. Và nếu tạo ra nó ở Paris, tên tuổi anh sẽ gắn liền với một hình thức nào đó của trào lưu này – điều đó chứng tỏ địa vị tiên phong của anh và đem tới cho anh sự quảng bá tự do. Khi xem xét bản chất hoạt động và phương pháp hoang tưởng của anh, chủ nghĩa siêu thực là chọn lựa hợp lý duy nhất. Tất nhiên sẽ có ích hơn khi anh bạn tốt Luis của Dali đã là thành viên của nhóm và Gala, người yêu của anh ta, cũng là vợ của Paul Eluard, một trong những tác giả và tư tưởng gia chủ yếu của chủ nghĩa siêu thực. Thông qua Luis, Gala và một vài người khác (mà Dali gọi là “những sứ giả” hoặc “những tấm biển quảng cáo”) anh truyền bá tên tuổi mình một cách chiến lược khắp Paris và bản thân mình thì nhắm thẳng vào Breton. Thật ra, Dali coi thường mọi dạng nhóm có tổ chức và không ưa Breton, nhưng cả hai sẽ hữu ích đối với anh.

Bằng cách luôn lách giữa những kẻ khác và chứng tỏ rằng anh là một nghệ sĩ siêu thực qua những lá thư, anh đã xoay sở một cách thông minh để được Breton mời tham gia vào nhóm.

Lúc này, với tư cách một nghệ sĩ siêu thực thật sự, Dali có thể tiếp tục phát động cuộc chiến bên trong của mình. Đầu tiên, anh ta vờ như một thành viên trung thành của nhóm, mặt bằng mà từ đó anh ta đã trải qua nhiều năm để chiêm cảm tình khắp Paris với những bức họa gây ấn tượng. Những nhà nghệ sĩ siêu thực biết ơn anh vì cuộc sống mới mà anh mang lại, nhưng thật ra anh đã sử dụng tên tuổi và sự có mặt của họ để cổ động cho sự nghiệp của mình. Thế rồi, khi danh vọng đã được đảm bảo, anh tiếp tục phá hoại nhóm từ bên trong. Nội bộ của các nghệ sĩ siêu thực càng yếu, anh càng có thể áp đảo họ trước công chúng. Dali cố tình chọn Hitler và Lenin như là những hình ảnh mà anh biết sẽ làm nhiều người trong nhóm kinh tởm. Điều đó sẽ bộc lộ khía cạnh chuyên chế của Breton và gây ra một sự chia rẽ lớn giữa những thành viên. “Sự diễn xuất” của Dali trong cuộc họp để khai trừ anh chính nó cũng là một tuyệt phẩm, và là một đòn đánh chiến lược vào bất kỳ tàn tích nào còn lại của sự thống nhất nhóm. Cuối cùng, khi trào lưu đã suy tàn vì sự chia rẽ, anh chuẩn bị rời New York để hoàn tất chiến dịch của mình. Chiếm đoạt cái tên quyền rũ của chủ nghĩa siêu thực cho bản thân, anh sẽ đi xuôi dòng lịch sử như là thành viên nổi tiếng nhất của nó, hơn nhiều so với Breton.

Khó mà tạo ra con đường của mình trên thế giới một cách đơn độc. Những bạn đồng minh có thể giúp đỡ, nhưng nếu bạn chỉ mới bắt đầu, khó mà được những người cần thiết quan tâm tới việc kết đồng minh với bạn; họ chẳng được gì khi làm điều đó. Chiến lược khôn ngoan nhất thường là gia nhập một nhóm có thể phục vụ tốt nhất cho những lợi ích lâu dài của bạn, hay một nhóm mà với nó bạn có nhiều điểm tương đồng nhất. Thay vì cố tìm cách chinh phục nhóm này từ bên ngoài, bạn luôn lách vào bên trong nó. Với tư cách người trong cuộc, bạn có thể thu thập những thông tin quý giá về cách thức hoạt động của nó và nhất là về những thái độ đạo đức giả và những yếu điểm của các thành viên – kiến thức mà bạn có thể sử dụng để phát động một cuộc chiến nội bộ từ phía bên trong. Từ bên trong, bạn có thể chia và trị.

**Ghi nhớ:** lợi thế của bạn ở đây là, không như những thành viên khác, bạn không có sự gắn bó về tình cảm với nhóm; đồng minh duy nhất của bạn là chính bạn. Điều đó đem đến cho bạn sự tự do cần thiết để tiến hành những âm mưu và thủ đoạn đẩy bạn lên phía trước với phí tổn của những người khác.

*Nếu bạn quyết định phát động một cuộc chiến vì thắng lợi hoàn toàn của cá nhân bạn, bạn phải bắt đầu bằng cách hủy diệt một cách không thương tiếc những người có sự tương đồng nhất với bạn.*

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Hình thức phòng thủ thông thường nhất trong thực hiện chiến tranh theo kiểu cổ là pháo đài hoặc thành phố có tường bao, và suốt nhiều thế kỷ những nhà chỉ huy quân sự đã vạch chiến lược để chiếm lấy những cấu trúc đó. Pháo đài thể hiện một vấn đề đơn giản: nó được thiết kế để không thể thâm nhập, với yêu cầu phải nỗ lực để chiếm nó, một quân đội có xu hướng bỏ qua nó, trừ phi làm điều đó có ý nghĩa chiến lược cực kỳ quan trọng. Chiến lược truyền thống để chống một pháo đài là leo lên hay phá vỡ tường thành của nó, sử dụng những cỗ máy và những phiến gỗ nặng để công phá tường thành. Thông thường điều đó có nghĩa là trước tiên phải bao vây nó, thực hiện “nội bất xuất ngoại bất nhập”. Những cư dân của thành phố sẽ bị đói và suy nhược, cuối cùng không thể bảo vệ được thành lũy nữa. Những cuộc bao vây này có xu hướng kéo dài và đổ nhiều máu.

Tuy nhiên, qua nhiều thế kỷ, những chiến lược gia sáng suốt nhất định đã tìm ra một cách khác để phá sập những tường thành. Chiến lược của họ dựa vào một tiền đề đơn giản: sức mạnh hiển nhiên của một pháo đài chỉ là ảo tưởng, vì phía sau những tường thành là những dân chúng bị mắc bẫy, sợ hãi, thậm chí tuyệt vọng. Chủ yếu là những người chỉ huy thành không còn đường chọn lựa: họ chỉ còn cách đặt niềm tin vào cấu trúc của pháo đài. Tiến hành bao vây những bức tường này là nhằm lẫn vờ ngoài với thực tế. Nếu thật sự những bức tường đang che đậy sự yếu kém lớn ở phía sau, chiến lược đúng đắn là bỏ qua chúng để nhắm tới cái bên trong. Điều này có thể làm một cách đúng nghĩa đen, bằng cách đào những đường hầm bên dưới các bức tường, làm xói mòn sức mạnh của chúng – một chiến lược quân sự truyền thống. Một cách thức tốt hơn, quanh co hơn là cho người thâm nhập vào phía trong hay hoạt động với những cư dân bất mãn của thành phố. Điều này được gọi là “mở ra một mặt trận bên trong” – tìm một nhóm ở phía trong, những người sẽ làm việc với tư cách của bạn để truyền bá sự bất mãn và cuối cùng sẽ dâng nộp pháo đài vào tay bạn, tránh cho bạn khỏi một cuộc bao vây kéo dài.

Cuối tháng 1/1968, quân Bắc Việt Nam tiến hành cuộc Tổng tiến công Mậu Thân chống phe miền Nam Việt Nam và quân đội Mỹ. Một trong những mục tiêu của họ là Huế, cố đô của Việt Nam và là một thành phố có ý nghĩa tín ngưỡng quan trọng đối với nhân dân Việt. Ở trung tâm Huế có một pháo đài lớn gọi là Thành Nội, và trong lòng Thành Nội là Hoàng cung, trái tim và tâm hồn của Huế. Thành Nội có những bức tường dày và cao không thể tin nổi và bao bọc bốn phía là nước. Năm 1968, nó được quân Mỹ và đồng minh của họ canh giữ. Thế nhưng bằng cách nào đó quân Bắc Việt Nam đã chiếm

được Thành Nội khá dễ dàng. Họ chiếm giữ nó suốt nhiều ngày, rồi biến mất khỏi Huế như một phép màu sau một cuộc phản công rầm rộ của Mỹ. Với họ, Thành Nội không quan trọng ở ý nghĩa là một sự chiếm hữu về vật chất hay có tính chiến lược; điều mà họ theo đuổi là ý nghĩa biểu tượng của việc có thể chiếm được nó, cho thế giới thấy rằng sự vô địch của Mỹ chỉ là một huyền thoại.

Việc chiếm giữ Thành Nội là một kỳ tích, và đây là cách thức thực hiện điều đó. Nhiều tháng trước tết, quân Bắc Việt Nam bắt đầu đưa người thâm nhập vào thành phố và tổ chức những người thân Cộng đang sống ở Huế và làm việc trong Thành Nội. Họ nắm được những kế hoạch chi tiết về pháo đài, cho phép họ đào những đường địa đạo bên dưới những tường thành. Họ cũng có thể đưa vào vũ khí ở những điểm then chốt. Trong dịp tết, họ đưa thêm nhiều người vào thành phố, ăn mặc như những nông dân. Những người cầu kết bên trong pháo đài giúp đỡ họ qua mặt một số chốt gác và mở các cổng thành. Hòa lẫn vào dân địa phương, họ khiến cho những người bảo vệ Thành Nội không thể phân biệt giữa thù với bạn. Cuối cùng, sau khi đã thăm dò vị trí của cấu trúc ban hành mệnh lệnh tập trung bên trong Thành Nội, quân Bắc Việt Nam có thể chiếm ngay lấy nó, khiến cho những người bảo vệ không thể liên lạc với nhau. Điều này tạo ra sự hỗn loạn lớn, và tiến trình bảo vệ Thành Nội bị sụp đổ.

Quân Bắc Việt Nam gọi chiến lược này là “hoa sen nở”. Nó đã bắt nguồn sâu xa trong tư duy quân sự châu Á, và những ứng dụng của nó vượt xa khỏi chiến tranh. Thay vì tập trung vào mặt trận không thể tấn công của kẻ thù, hay chiếm giữ những điểm then chốt ở khu vực ngoại biên của các tuyến phòng ngự và tìm một con đường băng qua chúng (cách tiếp cận truyền thống của phương Tây), chiến lược hoa sen trước tiên và trên hết nhằm vào trung tâm – những bộ phận mềm yếu và dễ tổn thương ở bên trong. Mục tiêu là đưa binh lính và những người cầu kết vào khu vực trung tâm này bằng bất kỳ phương tiện gì có thể và tấn công nó trước tiên để gieo hỗn loạn. Thay vì cố xâm nhập qua những tuyến phòng thủ, nó lại rò rỉ qua chúng. Điều này bao gồm cả vào tâm trí của các binh lính và sĩ quan địch – hoạch định chiến lược để luồn vào bên dưới lớp da của họ, để gây mất cân bằng các năng lực lý trí của họ, để làm cho họ suy nhược từ bên trong. Giống như một bông sen nở, mọi thứ bung ra từ trung tâm của mục tiêu. Nguyên tắc cơ bản ở đây: dễ dàng nhất là làm lung lay một cấu trúc – một bức tường, một nhóm, một đầu óc phòng thủ – từ bên trong hướng ra. Khi một thứ gì đó bắt đầu bị thối rữa và phân rã từ bên trong, nó sụp đổ bởi chính sức nặng của nó – một cách thức phá vỡ nó tốt hơn nhiều so với việc cố tấn công vào những bức tường. Trong việc tấn công một nhóm bất kỳ, chiến lược gia hoa sen suy nghĩ trước tiên về việc mở một mặt trận bên trong. Những người cầu kết ở bên trong sẽ cung cấp những tin tình báo giá trị về những điểm dễ bị tổn thương của kẻ

thù. Họ sẽ lặng lẽ và khéo léo ngấm ngấm phá hoại nó. Họ sẽ gieo rắc sự thù ghét và chia rẽ nội bộ. Chiến lược này có thể làm suy nhược kẻ thù tới độ bạn có thể kết thúc nó với một đòn quyết định; nó còn có thể làm kẻ thù tự thân sụp đổ.

Một biên thể của chiến lược hoa sen là kết thân với kẻ thù của bạn, luồn vào tâm trí họ. Với tư cách là bạn của các mục tiêu của mình, bạn tự nhiên nắm được những nhu cầu và những điểm không an toàn của họ, sự suy nhược bên trong mà họ cố gắng che giấu. Sự cảnh giác của họ sẽ lơ lửng đối với một người bạn. Và thậm chí sau đó, khi bạn đã bộc lộ những mưu tính của mình, âm hưởng còn đồng vọng của tình bạn sẽ làm họ rối trí, khiến bạn có thể tiếp tục đánh lừa họ bằng cách lợi dụng các cảm xúc của họ hay thúc đẩy họ đến chỗ phản ứng thái quá. Để có một hiệu quả tức thì, bạn có thể thử tỏ ra tốt bụng và rộng lượng để khiến cho họ hạ thấp sự phòng vệ – chiến lược Con ngựa thành Troy. (Suốt 10 năm, quân Hy Lạp tìm cách công thành mà không được; con ngựa bằng gỗ đã giúp họ đưa lọt một số chiến binh vào trong thành và mở các cổng thành từ bên trong). Chiến lược hoa sen có thể vận dụng một cách rộng rãi. Khi đương đầu với một điều gì đó khó khăn hay hóc búa, đừng bị xao lãng hay mất tinh thần vì vẻ ngoài ghê gớm của nó; hãy tìm cách luồn vào cốt lõi mềm yếu, vào trung tâm mà từ đó rắc rối nảy sinh. Có thể đó là một con người cụ thể, có thể đó là chính bạn và những ý tưởng cũ kỹ của bạn; có thể đó là sự tổ chức bất thường của một nhóm. Việc nắm được cốt lõi vấn đề sẽ đem đến cho bạn sức mạnh lớn lao để thay đổi nó từ bên trong. Ý nghĩ đầu tiên của bạn phải là thâm nhập vào trung tâm – dù là bằng ý nghĩ hay hành động – không bao giờ nên khuấy động ở ngoại biên hay chỉ nện vào những bức tường.

*Một ông hoàng không cần lo lắng về những đồng minh khi mọi người có thiện ý, nhưng khi họ thù địch và ghét bỏ ông ta, khi đó, ông ta phải e sợ mọi sự và mọi người.*

**Niccolò Machiavelli, 1469 – 1527**

Nếu có ai đó ở bên trong mà bạn cần loại trừ hay cản trở, khuynh hướng tự nhiên là nghĩ tới việc hợp lực với những người khác cùng chí hướng trong nhóm của bạn. Trong phần lớn các mối quan hệ hiệp lực, mục tiêu là một hành động ở tầm vĩ mô, để lật đổ người lãnh đạo và nắm lấy quyền lực. Giá đặt cược quá cao, đó là lý do vì sao những quan hệ chung sức thường khó khăn và nguy hiểm. Điểm yếu then chốt trong bất kỳ sự hiệp lực nào thông thường là bản chất con người: số người tham gia âm mưu càng lớn, khả năng có người để lộ nó ra càng cao, dù là cố tình hay vô ý. Như Benjamin Franklin nói: “Ba người có thể giữ bí mật nếu trong đó có hai người đã chết”. Bất kể bạn hay những người chung sức với bạn đáng tin cậy tới mức

nào, bạn không thể biết chắc điều gì đang diễn ra trong đầu họ – những nghi ngờ khả dĩ của họ, những người mà họ có thể chuyển trò trao đổi.

Bạn có thể tiến hành vài biện pháp phòng ngừa. Giữ số người chung sức càng ít càng tốt. Chỉ cho họ nắm được những chi tiết của âm mưu khi cần thiết; càng biết ít, họ càng ít khả năng tiết lộ. Hé lộ lịch trình kế hoạch càng muộn càng tốt trước lúc hành động sẽ khiến cho họ không có thời gian để quay lui. Rồi khi kế hoạch đã được trình bày, hãy bám sát lấy nó. Không có gì gieo rắc nghi ngờ trong đầu những người chung sức nhiều hơn là những thay đổi vào phút cuối. Dù hoàn toàn bảo đảm về điều này, hãy luôn nhớ rằng phần lớn những người chung sức có khả năng thất bại, và thất bại của họ sẽ tạo ra đủ loại hậu quả ngoài dự liệu. Ngay cả âm mưu ám sát Julius Caesar thành công cũng không đưa tới việc khôi phục lại nền Cộng hòa La Mã như những người đồng mưu dự tính, mà cuối cùng là chế độ phi dân chủ của hoàng đế Augustus. Nếu có quá ít người đồng mưu, bạn thiếu sức mạnh để kiểm soát các hậu quả; nếu có quá nhiều, âm mưu sẽ bị tiết lộ trước khi nó đem tới kết quả.

Trong việc hủy diệt bất kỳ thứ gì từ bên trong, bạn phải kiên nhẫn và củng cố lại sự cảm dỗ của một hành động kịch tính, vĩ mô. Như Canaris đã chứng tỏ, việc đặt những con óc vụn nhỏ trong cỗ máy có tính hủy diệt vào phút cuối và an toàn hơn vì khó phát hiện hơn. Hãy cân nhắc tới khả năng ngăn cản không cho đối thủ của bạn hành động gây hấn hay làm cho các kế hoạch của họ bị chệch hướng như là một dạng chiến thắng trên trận địa, ngay cả khi thắng lợi có tính bí mật. Chỉ cần vài thắng lợi như thế, kẻ thù của bạn sẽ sụp đổ từ bên trong.

Cuối cùng, tinh thần đóng một vai trò chủ chốt trong bất kỳ cuộc chiến tranh nào, và luôn là điều khôn ngoan khi làm xói mòn tinh thần các đoàn quân địch. Người Trung Quốc gọi đây là “lấy củi ra khỏi bếp”. Bạn có thể cố làm điều này từ phía ngoài, thông qua sự tuyên truyền, nhưng thông thường điều đó chỉ có hiệu quả ngược lại, củng cố thêm sự cố kết của binh lính và thường dân khi đối mặt với một lực lượng xa lạ đang cố tìm cách thắng họ. Hiệu quả hơn nhiều là tìm những người đồng cảm trong các hàng ngũ của họ, những người sẽ lan truyền sự bất mãn giữa họ như một bệnh dịch. Khi những người lính thấy những người phía họ có những nghi ngờ về mục tiêu mà họ đang chiến đấu vì nó, nói chung họ sẽ mất tinh thần và dễ trở nên bất mãn hơn. Nếu chỉ huy của họ phản ứng thái quá đối với những mối đe dọa này bằng cách trừng phạt những kẻ hay than vãn, họ đã nằm trong lòng bàn tay bạn; nếu họ để mặc, rắc rối sẽ lan rộng thêm; và nếu họ bắt đầu nhìn thấy kẻ thù ở khắp nơi quanh họ, sự hoang tưởng đó sẽ che mờ các khả năng chiến lược của họ. Việc sử dụng một mặt trận bên trong để gieo rắc sự bất mãn thường là đủ để đem đến cho bạn lợi thế cần thiết để áp đảo kẻ thù.



**Tư liệu:** *[Chính sách quân sự] tối tệ nhất là tấn công những thành trì... Nếu tướng của người, không thể kiểm soát được sự nôn nóng, điều các đoàn quân của người tấn công vào những bức tường thành, những cơ may của người sẽ là một phần ba và người sẽ không chiếm được thành... Do đó, bậc chuyên gia trong sử dụng quân sự đánh bại các lực lượng quân thù mà không cần phải chiến đấu, chiếm những thành trì của kẻ thù mà không cần phải tấn công.*

Tôn Tử (thế kỷ 4 tr. CN.)

**Hình ảnh:** *Con mối. Từ sâu bên trong cấu trúc của ngôi nhà, mối lặng lẽ ăn sạch gỗ, những đoàn quân của chúng kiên nhẫn khoan qua những rui mè kèo cột. Công việc đó diễn ra mà không bị phát hiện, nhưng kết quả của nó thì ngược lại.*

## HOÁN VỊ

Trong nhóm của bạn luôn có khả năng có những người bất mãn, những người sẽ quay ra chống lại bạn từ bên trong. Sai lầm tệ hại nhất là sự hoang tưởng, nghi ngờ tất cả mọi người và cố kiểm soát mọi cử động của họ. Cách bảo đảm an toàn thật sự duy nhất của bạn để chống lại những kẻ đồng mưu và phá hoại là giữ cho quân của bạn luôn thỏa mãn, gắn bó với công việc của họ và thống nhất với mục tiêu của họ. Họ sẽ có xu hướng tự cảnh giác và đưa ra bất kỳ kẻ phàn nàn nào cố gieo rắc rối từ bên trong. Những tế bào ung thư chỉ có thể mọc rễ ở những cơ thể không lành mạnh và suy yếu.

## 32. THÔNG TRỊ TRONG KHI TỎ VẼ PHỤC TÙNG

### CHIẾN LƯỢC CÔNG KÍCH THỤ ĐỘNG

*Bất kỳ nỗ lực nào để buộc mọi người làm theo ý muốn của mình là một hình thức của sự công kích. Và trong một thế giới mà các quan tâm chính trị có tính chất tối cao, hình thức công kích hữu hiệu nhất là hình thức được che đậy tốt nhất: công kích dưới một vẻ ngoài phục tùng, thậm chí dễ thương. Để thực hiện chiến lược công kích thụ động, bạn phải tỏ ra hòa hợp với mọi người, không đưa ra bất kỳ sự cưỡng kháng nào. Nhưng thật ra là bạn thông trị tình thế. Bạn không hề bị ràng buộc, thậm chí còn hơi bất lực, nhưng điều đó chỉ có nghĩa là mọi sự sẽ quay xung quanh bạn. Một số người có thể cảm nhận ra bạn đang mưu đồ chuyện gì và nổi giận. Đừng lo – hãy cứ bảo đảm rằng bạn đã che đậy sự công kích của bạn đủ để chối bỏ sự tồn tại của nó. Hãy làm đúng như vậy và họ sẽ cảm thấy tội lỗi vì việc cáo buộc bạn. Công kích thụ động là một chiến lược phổ biến: bạn phải học cách tự bảo vệ mình chống lại những binh đoàn các chiến binh công kích thụ động đông đảo đang xông vào bạn trong cuộc sống hàng ngày.*

*... Đối diện với vấn đề là Gandhi có thể sử dụng phương tiện nào để chống lại người Anh, chúng ta đi đến một tiêu chí khác đã được nhắc đến trước đó; rằng loại phương tiện được chọn và cách vận dụng nó thế nào phụ thuộc quan trọng vào bộ mặt của kẻ thù, hay tính cách của sự phản đối. Sự phản đối của Gandhi không chỉ vận dụng một cách hữu hiệu sự cưỡng kháng thụ động có thể có mà còn kêu gọi nó về mặt thực hành. Kẻ thù của ông là bộ máy cầm quyền của Anh được định tính bởi một truyền thống xưa cũ, quý tộc và tự do, một truyền thống ban cho các nước thuộc địa của nó khá nhiều tự do và luôn vận hành theo một khuôn mẫu sử dụng, thu hút, quyến rũ hay tiêu diệt, thông qua sự tâng bốc hay hối lộ những nhà lãnh đạo cách mạng phát sinh từ các tầng lớp thuộc địa. Đây là phản đối ôn hòa và cuối cùng là đầu hàng trước chiến thuật của sự cưỡng kháng thụ động.*

*Các nguyên tắc cho những người cấp tiến, Saul D. Alinsky, 1971*

### VỮ KHÍ BẤT BẠO ĐỘNG

Tháng 12/1929, một nhóm người Anh đang cầm quyền ở Ấn Độ cảm thấy lo lắng. Quốc hội Ấn – phong trào độc lập chủ yếu của nước này – vừa phá vỡ những cuộc luận bàn về đề xuất rằng nước Anh sẽ dần quay lại chế độ tự trị đối với tiểu lục địa này. Thay vì thế Quốc hội lên tiếng yêu cầu độc lập ngay

lập tức và toàn vẹn, và nó cũng yêu cầu Mahatma Gandhi dẫn đầu một chiến dịch bất tuân luật pháp để mở màn cho cuộc đấu tranh này. Gandhi, người từng học luật ở Anh nhiều năm trước, đã phát minh ra một hình thức chống đối thụ động vào năm 1906, trong khi đang làm việc với tư cách một luật sư ở Nam Phi. Ở Ấn Độ vào đầu thập niên 1920, ông đã lãnh đạo một chiến dịch bất tuân luật pháp hoàn toàn khuấy động chống lại người Anh, khiến ông bị bắt giam và biến ông thành người được kính trọng nhất trong nước. Đối với người Anh, đối phó với ông không hề là chuyện dễ dàng, dù có vẻ ngoài yếu ớt, ông là người kiên quyết và không hề nao núng.

Dù Gandhi tin và thực hành một hình thức bất bạo động khắt khe, những viên sĩ quan thuộc địa của nhà cầm quyền Anh rất lo sợ: vào thời điểm mà nền kinh tế nước Anh đang suy yếu, họ hình dung ra việc ông tổ chức một cuộc tẩy chay hàng hóa của Anh, chưa kể tới những cuộc biểu tình rầm rộ trên những đường phố Ấn Độ, một cơn ác mộng về trật tự trị an.

Người phụ trách chiến lược của nhà cầm quyền Anh trong cuộc đấu tranh với phong trào độc lập là phó vương Ấn Độ, Lord Edward Irwin. Mặc dù bản thân Irwin ngưỡng mộ Gandhi, ông quyết định phải phản ứng một cách nhanh chóng và bằng vũ lực – ông không thể để cho hoàn cảnh vượt khỏi tầm kiểm soát. Ông nôn nao chờ đợi để xem Gandhi sẽ làm gì. Nhiều tuần trôi qua, cuối cùng, ngày 2/3, Irwin nhận được từ Gandhi một lá thư – khá gây xúc động với sự chân thành của nó – tiết lộ những chi tiết trong chiến dịch bất tuân luật pháp mà ông ta sắp sửa tiến hành. Đó là một cuộc phản kháng chống lại thuế muối. Người Anh nắm giữ độc quyền về việc sản xuất muối của Ấn Độ, mặc dù nó có thể được thu gom trên bờ biển một cách dễ dàng bởi bất kỳ ai. Họ cũng áp lên đó một mức thuế khá cao. Đây hoàn toàn là một gánh nặng đối với những người nghèo nhất trong số những người nghèo ở Ấn Độ, những người mà đối với họ muối là thứ gia vị duy nhất. Gandhi dự định dẫn đầu một cuộc diễu hành của những môn đồ từ nhà của ông ở gần Bombay (hiện nay là Mumbai) tới thị trấn duyên hải Danhi, nơi ông sẽ thu gom muối còn sót trên bờ biển và cổ vũ mọi nơi làm theo. Tất cả mọi chuyện này có thể được ngăn ngừa, ông viết cho Irwin, nếu vị phó vương hủy bỏ sắc thuế muối ngay lập tức.

Irwin đọc lá thư với một cảm giác giác nhẹ nhõm. Ông hình dung ra ông già Gandhi 60 tuổi, khá gầy gò và phải tựa vào một chiếc gậy tre, dẫn đầu đám môn đồ rách rưới – không hơn 80 người – đi một quãng đường hai trăm dặm tới bờ biển, nơi ông ta sẽ thu gom được một ít muối từ cát biển. So với những gì mà Irwin và ban tham mưu của ông mong đợi, cuộc phản kháng này có vẻ hầu như bé nhỏ một cách buồn cười. Gandhi suy nghĩ những gì? Ông có mất trí hay không? Ngay cả một số thành viên của Quốc Hội Ấn cũng rất thất vọng với sự lựa chọn phản kháng này của ông. Trong bất kỳ trường hợp nào, Irwin phải suy nghĩ lại chiến lược của mình. Nó chỉ đơn

giản là không quấy nhiễu hay bắt giữ ông già hiền thánh này và những môn đồ của ông (nhiều người trong số đó là phụ nữ). Điều đó có vẻ quá tệ hại. Tốt hơn nên để mặc ông ta, tránh tỏ ra phản ứng quá nặng tay và mặc cho cơn khủng hoảng diễn ra và tàn lụi. Rốt cuộc, sự vô hiệu quả của chiến dịch này sẽ theo cách nào đó làm mất uy tín của Gandhi, phá vỡ sức quyến rũ của ông đối với quần chúng Ấn Độ. Phong trào độc lập có thể tan rã hay ít ra cũng mất đi một số xung lượng, cuối cùng sẽ tạo cho nước Anh một vị thế mạnh mẽ hơn.

Khi Irwin theo dõi các chuẩn bị của Gandhi cho cuộc diễu hành, ông càng tin chắc mình đã chọn một chiến lược đúng. Gandhi đã cấu tạo sự kiện này hầu như có tính chất tôn giáo, giống như cuộc diễu hành nổi tiếng của Đức Phật để thủ đắc sự minh triết thiêng liêng hay sự rút lui của Rama trong Trường ca Ramayana. Ngôn ngữ của ông ngày càng trở nên có tính chất khai huyền: “Chúng ta đang tiến vào một cuộc đấu tranh giữa cuộc sống và cái chết, một cuộc thánh chiến. “Điều này hình như cộng hưởng với những người nghèo, họ bắt đầu tụ tập ở ngôi nhà của Gandhi để nghe ông diễn thuyết. Ông kêu gọi những đoàn làm phim từ khắp thế giới đến ghi hình cuộc diễu hành, như thể đó là một sự kiện lịch sử trọng đại. Bản thân Irwin là một tín đồ và tự xem mình là người đại diện của một quốc gia văn minh, kính sợ Thượng đế. Sẽ càng có lợi cho uy tín của nước Anh khi được thấy đã không làm tổn hại tới con người hiền thánh này trong tiến trình ra biển của ông ta.

Gandhi và các môn đồ rời khỏi nhà vào ngày 12/3/1930. Khi đoàn người đi từ làng này qua làng khác, hàng ngũ của họ bắt đầu đông lên. Cứ mỗi ngày qua đi, Gandhi trở nên táo bạo hơn. Ông kêu gọi sinh viên toàn Ấn Độ rời bỏ lớp học để tham gia cuộc diễu hành. Hàng ngàn người đã đáp lại lời kêu gọi. Những đám đông lớn tụ tập dọc theo đường để nhìn ông đi qua; những lời diễn thuyết của ông ngày càng khích động. Có vẻ như ông đang nhử cho người Anh bắt giữ mình. Ngày 6/4 ông dẫn các môn đồ xuống biển để tắm tẩy bản thân, rồi thu thập một ít muối từ bờ biển. Tiếng đồn lan rộng khắp Ấn Độ rằng Gandhi đã phá vỡ luật thuế muối.

Irwin theo dõi những sự kiện này với cảnh giác ngày càng tăng. Ông dần sáng tỏ ra rằng Gandhi đã xỏ mũi ông: thay vì phản ứng nhanh chóng và dứt khoát với cuộc diễu hành có vẻ vô hại tới bờ biển này, vị phó vương đã để mặc Gandhi, cho phép cuộc diễu hành gom được xung lượng. Biểu tượng tôn giáo có vẻ vô hại đã khuấy động công chúng và vấn đề muối theo cách nào đó đã trở thành một cái cột thu lôi cho sự bất mãn với chính sách của người Anh. Gandhi đã khéo léo chọn một vấn đề mà người Anh không thấy đe dọa nhưng lại cộng hưởng với người dân Ấn Độ. Nếu Irwin phản ứng bằng cách bắt giữ Gandhi ngay lập tức, toàn bộ sự việc đã tàn lụi. Nhưng bây giờ thì đã quá trễ; bắt giữ ông vào lúc này chỉ là đổ thêm dầu vào lửa. Thế nhưng cứ để mặc ông thì sẽ tỏ ra nhu nhược và đem đến cho ông thế chủ

động. Đồng thời, những cuộc biểu tình bất bạo động đang nổ ra trong các thành phố và thôn làng trên khắp nước Ấn, và phản ứng lại chúng bằng bạo lực sẽ chỉ khiến cho những người biểu tình thêm chiêm được cảm tình của những người Ấn ôn hòa. Bất kỳ điều gì Irwin làm dường như đều khiến mọi sự tồi tệ hơn. Ông ta bực dọc tổ chức hết cuộc họp này tới cuộc họp khác, và chẳng làm gì cả.

*Không thể thắng một cuộc đấu với một đối thủ bất lực vì nếu thắng, anh chẳng giành được gì cả. Mỗi đòn anh tung ra không được đáp trả khiến tất cả những gì anh cảm thấy là tội lỗi vì đã tấn công trong khi đồng thời trải nghiệm sự nghi ngờ khó chịu rằng sự bất lực này là có tính toán.*

***Các chiến lược tâm lý liệu pháp, Jay Haley, 1963***

Vào những ngày sau đó, cuộc diễu hành lan rộng. Hàng ngàn người Ấn đi tới các bờ biển để thu gom muối giống như Gandhi. Những cuộc biểu tình đông đảo nổ ra trong các thành phố lớn, trong đó thứ muối bất hợp pháp này được cho hay bán với giá rất rẻ. Một hình thức phản kháng bất bạo động này lại làm nảy sinh ra hình thức khác – một cuộc tẩy chay hàng hóa Anh do Quốc Hội dẫn đầu – là một trong số đó. Cuối cùng, theo lệnh của Irwin, quân Anh bắt đầu đáp lại các cuộc biểu tình bằng vũ lực. Và ngày 4/5 họ bắt giữ Gandhi, tống ông vào tù, nơi ông bị giam suốt 9 tháng mà không đưa ra xét xử.

Việc bắt giữ Gandhi đã nhen lên một đám cháy phản kháng lớn. Ngày 21/5 một nhóm 2.500 người Ấn diễu hành một cách ôn hòa tới Công ty Muối Dharasana của chính quyền, được bảo vệ bởi những công an người Ấn Độ có vũ trang và các sĩ quan Anh. Khi những người diễu hành tiến vào nhà máy, họ bị đánh gục bằng những chiếc dùi cui bọc thép. Đã được hướng dẫn theo phương thức bất bạo động của Gandhi, những người biểu tình không hề cố gắng tự vệ, chỉ hứng chịu những cú đánh rơi như mưa xuống họ. Những ai chưa bị đánh tiếp tục đi cho tới khi tất cả đều bị đánh. Cảnh tượng đáng kinh tởm đó đã được giới báo chí khai thác. Những sự cố tương tự diễn ra trên khắp Ấn Độ đã tiêu hủy hoàn toàn sự gấn bó tình cảm mà bất kỳ người Ấn nào còn đối với nước Anh.

*Hoàng Đế, vị vua huyền thoại, người đã đem đến sự điều hòa từ trong hỗn loạn, thuần hóa những bộ tộc man rợ và thú hoang, khai thông rừng rậm và đầm lầy và đã phát minh ra “cung điệu ngũ âm”, không phải thông qua một hành động sử thi đẫm máu, mà thông qua đức hạnh siêu phàm của mình, bằng cách thích ứng và tuân theo “các điều kiện tự nhiên” và Thiên Ý. Người thừa kế của Hoàng Đế là Đế Nghiêu, một hiền nhân gồm đủ lòng sùng kính, thanh nhã và thông tuệ “một cách tự nhiên*

và không cần nỗ lực”. Tuy nhiên, trong thời ông trị vì, trận Đại hồng thủy, đã đe dọa Trái đất. Thế là ông phải đề cử một người kế vị: hiền nhân Thuần, một người đã chứng tỏ qua nhiều thử nghiệm khả năng điều hòa các vấn đề của con người thông qua đạo đức... Tới lượt vua Thuần lại chọn hiền nhân tên Vũ để trị thủy. Vì vua Vũ không dùng rượu và luôn hành động thích ứng, tuân theo mà không hề cưỡng kháng tự nhiên, Thiên Đạo đã hé mở ra với ông. Sau đó, ông uốn những dòng sông không phải bằng cách chống lại chúng mà bằng cách nhượng bộ chúng, đào một con kênh lớn cho chúng chảy qua. Nếu không nhờ vua Vũ, người hiện thân cho sự minh triết của cả Khổng Tử lẫn Lão Tử, ông tổ của Đạo giáo, tất cả chúng ta đã thành cá.

***Huyền thoại tôn giáo và binh pháp, James A. Aho, 1981***

Để kết thúc tình trạng náo động xoắn tròn ốc này, cuối cùng Irwin buộc phải đàm phán với Gandhi, và đã phải nhượng bộ trong nhiều vấn đề – một trường hợp không thể dự đoán trước với vị phó vương thực dân người Anh. Dù chế độ cầm quyền của người Anh còn kéo dài nhiều năm, cuộc điều hành Muối đã là bước khởi đầu cho sự kết thúc của nó, và năm 1947, người Anh cuối cùng đã rời khỏi Ấn, không cần đến một trận đánh nhau nào.

### **Diễn dịch**

Gandhi là một chiến lược gia thông minh. Về ngoài mong manh, thậm chí giống như một vị thánh của ông thường khiến cho các địch thủ của ông đánh giá thấp về ông. Yếu tố cơ bản đối với bất kỳ chiến lược thành công nào là biết người biết ta, và Gandhi, được đào tạo ở London, hiểu người Anh rất rõ. Ông xem họ là những người về bản chất có tính cách tự do, những người tự cho mình là có truyền thống ủng hộ sự tự do chính trị và hành vi văn minh. Sự tự hình dung này – dù đã bị thủng lỗ chỗ với nhiều điều tương phản, như đã được chứng tỏ bởi hành vi đôi khi tàn bạo của họ ở các thuộc địa – có một ý nghĩa sâu sắc đối với người Anh. Trái lại, người Ấn, đã bị ô nhục bởi nhiều năm nô dịch cho các ông chủ người Anh của họ. Họ không có vũ khí và không có chút thế lực nào để tiến hành một cuộc chiến tranh khởi nghĩa hay du kích. Nếu họ nổi loạn một cách bạo động, như các thuộc địa khác đã làm, người Anh sẽ nghiền nát họ và rêu rao rằng phải hành động để tự vệ; sự tự hình dung về tính cách văn minh của họ sẽ chẳng hề bị tổn hại. Mặt khác, việc sử dụng bất bạo động – một tư tưởng và triết lý mà Gandhi đã tôn lên giá trị một cách sâu sắc và là một phương thức có một truyền thống phong phú ở Ấn Độ – sẽ khai thác đến mức hoàn hảo sự miễn cưỡng phải phản ứng bằng vũ lực của người Anh trừ phi tuyệt đối cần thiết. Việc tấn công những người phản kháng một cách hòa bình không phù hợp với ý thức của người Anh về sự trong sạch tinh thần của họ. Bị khiến cho có cảm giác tội lỗi và bối rối, người Anh sẽ tê liệt với sự mâu thuẫn tư tưởng và sẽ từ bỏ thế chủ

động chiến lược.

Cuộc diễu hành Muôi có lẽ là một ví dụ hoàn hảo về chiến lược xuất sắc của Gandhi. Trước hết, ông cố tình chọn một vấn đề mà người Anh sẽ xem là vô hại, thậm chí buồn cười. Phản ứng bằng vũ lực đối với một cuộc diễu hành về muối hẳn sẽ làm một người Anh thấy khó chịu. Rồi, bằng cách xác nhận vấn đề trong lá thư gửi Irwin, Gandhi phát triển cuộc diễu hành mà không lo sợ bị đàn áp. Biểu tượng tôn giáo của ông còn có một chức năng khác: nó tăng cao tình trạng tê liệt của người Anh, những người mà bản thân họ cũng cực kỳ tin theo cách riêng của họ và không thể ủng hộ việc đàn áp một sự kiện tinh thần. Cuối cùng, như bất kỳ ông bầu gánh xiếc giỏi nào khác, Gandhi biến cuộc diễu hành thành một hình ảnh đầy kịch tính và sử dụng báo chí để mang tới cho nó sức biểu lộ tối đa.

Khi cuộc diễu hành có đủ xung lượng, đã quá trễ để dừng nó lại. Gandhi đã nhen lên một ngọn lửa, và quần chúng lúc này đã dần sâu vào cuộc đấu tranh. Ở thời điểm này dù Irwin có làm điều gì cũng chỉ khiến cho tình thế tệ hại hơn. Cuộc diễu hành Muôi không chỉ trở thành một kiểu mẫu cho các cuộc phản kháng tương lai, rõ ràng nó còn là một bước ngoặt trong cuộc đấu tranh giành độc lập của Ấn Độ.

Ngày nay, nhiều người cũng ở trong trạng thái mâu thuẫn giống như người Anh về việc có sức mạnh và thẩm quyền. Họ cần sức mạnh để tồn tại, nhưng đồng thời họ cũng có một nhu cầu tương đương để tin vào sự tốt đẹp của chính mình. Trong bối cảnh này, chiến đấu với mọi người dưới bất kỳ hình thức bạo lực nào sẽ khiến cho bạn có vẻ hiếu chiến và xấu xa. Và nếu họ mạnh hơn bạn, rốt lại bạn sẽ nằm trong bàn tay họ. Thay vì thế, đỉnh cao của sự khôn ngoan chiến lược là sẵn lòng tội lỗi tiềm tàng và sự mâu thuẫn về tự do của mọi người bằng cách tỏ ra ôn hòa, hiền lành, thậm chí thụ động. Điều này sẽ tước vũ khí của họ và xuyên qua các tuyến phòng thủ của họ. Nếu bạn hành động để thách thức và cưỡng kháng họ, bạn phải thực hiện nó một cách hòa bình, có đạo đức và chính nghĩa. Nếu họ không thể kiềm chế và phản ứng bằng vũ lực, họ sẽ tỏ ra và cảm thấy tội tệ; nếu họ ngần ngại, bạn nắm được lợi thế và một lối mở để xác định động lực tổng thể của cuộc chiến. Hầu như không thể nào chống lại những người giơ cao hai tay và không cưỡng kháng theo cách thức công kích thông thường. Điều này khiến cho đối phương hoàn toàn bối rối và bất lực. Hoạt động theo cách này, bạn tiềm nhiễm tội lỗi như thể nó là một loại vũ khí. Trong một thế giới chính trị, sự cưỡng kháng thụ động theo luân lý của bạn sẽ làm kẻ thù tê liệt.

*Tôi là một người tin vào hoạt động chính trị thông qua sự thỉnh nguyện, những người đại biểu và những cuộc đàm phán thân hữu. Nhưng tất cả những điều này đã lỗi thời. Tôi biết rằng đây không phải là cách để lật đổ chính quyền này. Sự nổi dậy đã trở thành tôn giáo của tôi. Cuộc chiến tranh*

*của chúng tôi là một cuộc chiến tranh bất bạo động.*

Mahatma Gandhi (1869 – 1947)

## **SỨC MẠNH THỤ ĐỘNG**

Đầu năm 1820, một cuộc cách mạng nổ ra ở Tây Ban Nha, sau đó vài tháng là ở Naples, vào thời đó là một thành bang kết hợp với đế quốc Áo. Buộc phải chấp nhận các thể chế tự do theo kiểu mẫu của cách mạng Pháp trước đó khoảng 30 năm, vua của cả hai nước này có lý do để sợ rằng họ cũng phải đối mặt với cùng một định mệnh giống như Louis XIV, vị vua Pháp ở thời kỳ đó, bị xử chém vào năm 1793. Trong lúc đó, nhà cầm quyền của các thế lực lớn ở châu Âu – Anh, Áo và Phổ – run rẩy với ý nghĩ về sự náo loạn và chủ nghĩa cấp tiến đang lan qua biên giới của họ, chỉ vừa mới được củng cố gần đây nhờ việc đánh bại Napoleon. Tất cả bọn họ đều mong muốn tự bảo vệ mình và ngăn chặn làn sóng cách mạng.

*Sự tận tâm của binh lính đối với Caesar, đã được khẳng định trong nhiều câu chuyện, phải là một thực tế. Ông không thể thực hiện điều mà ông đã làm nếu không có nó. Người ta bảo rằng ông dập tắt một cuộc binh biến chỉ bằng một từ, không gọi binh lính là các anh em binh sĩ như thói quen của ông mà là các công dân, thường dân, cho thấy nhiều điều về các phương pháp của ông hơn là chỉ đơn giản dùng từ một cách thông minh. Đó là một thời điểm quan trọng đối với ông. Ông đang ở Rome sau khi đánh bại Pompey, sắp sửa gióng buồm tiến qua châu Phi để dập tắt quân đội hùng mạnh của Thượng viện ở đó. Ở thành phố, ông bị nhiều kẻ thù quyết liệt bao vây. Toàn bộ những gì ông có thể nhờ cậy là quân đội của mình, và binh đoàn xuất sắc và đáng tin cậy nhất lại đang xảy ra binh biến. Họ suýt giết chết các viên sĩ quan; họ diễu hành tới Rome và đòi giải ngũ; họ sẽ không phục vụ cho Caesar nữa. Ông tới gặp họ, bảo họ mang gươm theo, một chỉ thị hoàn toàn mang cá tính của ông. Mọi điều kể về ông cho thấy ông không quan ngại tới sự nguy hiểm bản thân. Mặt đối mặt với họ, ông yêu cầu họ nói rõ trường hợp của họ và lắng nghe khi họ kể cho ông nghe tất cả những gì họ đã làm và chịu đựng, và được thưởng một cách tẻ nhạt nào rồi yêu cầu được giải ngũ. Lời đáp của ông cũng rất có cá tính, rất nhẹ nhàng và ngắn gọn, chính xác đi vào tiêu điểm: “Các anh nói hay lắm, các công dân. Các anh đã làm việc vất vả – các anh đã chịu đựng nhiều. Các anh muốn giải ngũ. Các anh sẽ có nó. Tôi cho tất cả các anh giải ngũ. Các anh sẽ được tặng thưởng. Không bao giờ được nói về ta rằng ta lợi dụng các anh khi gặp nguy hiểm, và vô ơn với các anh khi nguy hiểm đã qua.” Tất cả chỉ có thế, thế nhưng những người lính binh đoàn đang lắng nghe đã hoàn toàn xúc*



*động trước ý chí của ông. Họ kêu lên rằng họ sẽ không bao giờ bỏ ông: họ cầu xin ông tha thứ, chấp nhận họ trở lại làm lính cho ông. Việc đáp lại những lời này thuộc về cá tính của ông, và dù điều đó chưa bao giờ được lưu truyền, nhưng một phần của nó đã hiện ra qua những câu ngắn gọn khô khan sau: “Sức mạnh để đối mặt một cách lặng lẽ với sự bỏ rơi vào một thời điểm vô cùng cần thiết; lòng kiêu hãnh để không thốt ra một lời nài nỉ hay trách mắng; sự khoan dung hòa nhã của một người biết rất rõ con người và không trông mong gì ở họ.”*

***Con đường La Mã, Edith Hamilton, 1932***

Ở giữa sự rối rắm chung này, Sa hoàng Alexander I của Nga (1777-1825) đột ngột đề xuất một kế hoạch mà đối với nhiều người là một cách điều trị còn nguy hiểm hơn cả căn bệnh. Quân đội Nga là một đội quân lớn nhất và đáng sợ nhất ở châu Âu; Alexander muốn điều nó sang Tây Ban Nha và Naples, nghiền nát hai cuộc khởi nghĩa. Đối lại, ông yêu cầu vua của hai lãnh thổ này phải thực thi một số cải cách, đem tới cho công dân của họ sự tự do lớn hơn, khiến họ hài lòng và làm giảm đi mong muốn cách mạng của họ. Alexander xem đề xuất của ông còn hơn là một chương trình hành động để bảo vệ an ninh của các đế chế châu Âu; nó là một phần của một cuộc thánh chiến lớn, một giấc mơ mà ông đã ấp ủ ngay từ những ngày đầu lên ngôi vua. Là một tín đồ ngoan đạo, nhìn mọi sự trong phạm vi thiện và ác, ông muốn các đế chế châu Âu phải tự cải cách và tạo ra một tình huynh đệ Kitô giáo giữa những nhà cầm quyền thông minh, hòa nhã với chính ông, sa hoàng, ở cương vị lãnh đạo của họ. Mặc dù những người quyền thế xem Alexander là một dạng người Nga điên khùng, nhiều người tự do và thậm chí cả những người cách mạng khắp châu Âu xem ông là một người bạn và người bảo hộ của họ, một nhà lãnh tụ hiếm có đồng cảm với mục tiêu của họ. Thậm chí còn có lời đồn rằng ông có quan hệ tiếp xúc với nhiều người cánh tả và đã ngầm thông đồng với họ.

Sa hoàng tiến xa hơn với ý tưởng của mình: lúc này ông muốn có một cuộc hội thảo giữa các thế lực lớn để thảo luận về tương lai của Tây Ban Nha, Naples và chính bản thân châu Âu, Ngoại trưởng Anh, Lord Castlereagh, viết hết thư này đến thư khác cố can ngăn ông hủy bỏ cuộc họp này. Không bao giờ là khôn ngoan khi xía vào công việc của các quốc gia khác, Castlereagh bảo; Alexander nên để cho Anh giúp chặn đứng sự náo loạn ở Tây Ban Nha, đồng minh gần gũi của nó, trong khi đó Áo sẽ làm điều tương tự với Naples. Các ngoại trưởng và lãnh tụ khác cũng viết thư cho Alexander, với cùng một lập luận như thế. Chủ yếu là để chứng tỏ một mặt trận thống nhất đang chống lại kế hoạch của ông. Thế nhưng có một người – ngoại trưởng Áo, Hoàng tử Klemens von Metternich – phản ứng với sa hoàng theo một cung cách hoàn toàn khác hẳn.

Metternich là vị ngoại trưởng nhiều quyền lực và được kính trọng ở châu Âu. Là một con người có bản chất thực tế, ông ta luôn chậm rãi trong việc với những hành động táo bạo hay đưa Áo dính líu vào bất kỳ cuộc mạo hiểm nào; an toàn và trật tự là những mối quan tâm hàng đầu của ông ta. Ông ta là một con người bảo thủ, một người tin vào những phẩm chất của hiện trạng. Nếu thay đổi xảy ra, nó phải xảy ra một cách chậm rãi. Nhưng Metternich cũng là một con người khó hiểu – một viên quan lại thanh lịch, ông ta nói ít nhưng có vẻ như luôn hành động theo chính kiến của mình. Lúc này, ông ta không chỉ ủng hộ sự triệu tập cuộc hội thảo của Alexander, mà còn có vẻ như mở ra cho sa hoàng những ý tưởng khác. Có lẽ ông ta đã thay đổi tâm tính và chuyển sang cánh tả trong những năm gần đây chăng? Một sự kiện điển hình là ông ta đã đứng ra tổ chức cuộc hội thảo vào tháng 10 năm đó ở thành phố thuộc Áo – Troppau, ngày nay thuộc Cộng hòa Czech.

Alexander vui lắm: với Metternich đứng về phía mình, ông có thể hiện thực hóa những tham vọng của mình. Tuy nhiên, khi ông tới Troppau dự hội nghị, đại biểu của các thế lực khác có thái độ ít thân thiện. Người Pháp và người Phổ tỏ vẻ lãnh đạm; Castlereagh đã từ chối không dự. Cảm thấy hơi bị cô lập, Alexander vui mừng trở lại khi Metternich đề nghị họ sẽ gặp riêng nhau để thảo luận các ý tưởng của sa hoàng. Suốt nhiều ngày, họ cùng nhau trốn biệt trong một căn phòng. Sa hoàng nói nhiều hơn, Metternich lắng nghe với vẻ chú ý thông thường của ông ta, đồng ý và gật đầu. Sa hoàng, với suy nghĩ tương đối mơ hồ, cố hết sức giải thích viễn tượng của mình về châu Âu, và sự cần thiết để các lãnh tụ dự hội nghị bày tỏ sự thống nhất tinh thần của họ. Ông không thể kềm nổi sự thất vọng vì không thể làm rõ hơn các ý tưởng của mình.

Sau nhiều ngày thảo luận, cuối cùng Metternich thú nhận rằng ông ta cũng nhìn thấy một nguy cơ về đạo đức đang sắp ập tới ở châu Âu. Phong trào cách mạng vô thần là mối tai họa của thời đại; việc nhượng bộ tinh thần cấp tiến, việc bộc lộ bất kỳ dấu hiệu nào của sự thỏa hiệp, cuối cùng sẽ dẫn tới sự hủy diệt trong tay của các lực lượng ma quỷ này. Trong hội nghị Troppau, một cuộc binh biến đã nổ ra trong một trung đoàn vệ binh Nga; Metternich cảnh báo Alexander rằng đây là triệu chứng đầu tiên của một sự tiếm nhiệm cách mạng đang tấn công vào chính bản thân nước Nga. Nhờ Trời, sa hoàng, một cột trụ của sức mạnh đạo đức sẽ không nhượng bộ. Alexander sẽ phục vụ như là lãnh tụ của cuộc thánh chiến chống cách mạng này. Đó là lý do vì sao Metternich trở nên rất kích động với các ý tưởng của sa hoàng về Naples và Tây Ban Nha và cách ông diễn tả chúng.

Sa hoàng bị cuốn theo sự nhiệt tình của Metternich: họ sẽ cùng nhau đứng vững để chống lại phe cấp tiến. Dù vậy, theo cách nào đó, kết quả của cuộc đối thoại lại không phải là một kế hoạch để Nga xâm lấn Tây Ban Nha và Naples; thật ra, Alexander đã tự biện hộ rằng đây không phải là lúc để thúc

ép vua của hai nước này cải cách chính quyền của họ – điều đó chỉ làm suy yếu thêm hai đế chế. Trước mắt, năng lượng của họ phải được dành cho việc ngăn chặn lại làn sóng cách mạng. Thực tế là sa hoàng đã bắt đầu ân hận về một số ý tưởng tự do của mình, và ông thú nhận với Metternich. Cuộc hội thảo kết thúc với một tuyên cáo về mục đích chung của các thế lực – phần lớn ngôn ngữ của nó là của sa hoàng – và một bản thỏa thuận rằng các đoàn quân Áo, chứ không phải quân Nga, sẽ giao trả lại cho vua Naples quyền lực trọn vẹn, rồi để cho ông ta theo đuổi các chính sách do ông ta chọn lựa.

Sau khi Alexander trở về Nga, Metternich viết thư ca ngợi ông. Sa hoàng nhiệt tình viết thư đáp lại: “Chúng ta đang giao chiến với lãnh địa của quỷ Satan. Các vị đại sứ không đủ cho công việc này. Chỉ có những ai mà Thượng đế đã đặt vào vị trí đứng đầu nhân dân họ mới có thể tồn tại qua cuộc đấu tranh với lực lượng ma quỷ này, nếu nhận được sự chúc phúc của Ngài.” Thực tế, sa hoàng muốn đi xa hơn; ông quay lại với ý tưởng đưa quân vào Tây Ban Nha để dập tắt cuộc cách mạng ở đó. Metternich đáp rằng điều đó không cần thiết – quân Anh đang giải quyết tình thế – nhưng một cuộc hội nghị vào năm sau có thể thay đổi vấn đề.

Đầu năm 1821, một cuộc cách mạng khác nổ ra, lần này ở Piedmont, một bang của Ý nằm ngoài quyền kiểm soát của Áo. Nhà vua buộc phải thoái vị. Ở trường hợp này Metternich hoan nghênh sự can thiệp của quân Nga, và 9 vạn quân Nga trở thành lực lượng dự bị trong quân đội Áo tiến tới Piedmont. Sự hiện diện của quân đội Nga ở quá gần biên giới của họ khiến cho quân khởi nghĩa và những người ủng hộ họ trên khắp các nước Ý khá xuống tinh thần – tất cả những người cánh tả đó từng xem sa hoàng là bạn và người bảo hộ của họ. Họ không còn nghĩ như thế nữa.

Quân Áo dập tắt cuộc cách mạng trong vòng vài tuần. Theo yêu cầu của Metternich, người Nga lịch thiệp rút các lực lượng về. Sa hoàng tự hào về ảnh hưởng đang lên của mình ở châu Âu, nhưng bằng cách nào đó ông đã dẫn thân vào một việc hoàn toàn ngược hẳn với những kế hoạch ban đầu của mình về cuộc thánh chiến: thay vì là tiền phương trong cuộc đấu tranh vì tiến bộ và cải cách, ông đã trở thành một tên lính gác cho một hiện trạng bảo thủ dưới sự nhào nặn của chính Metternich. Những người xung quanh ông không thể hiểu điều này đã diễn ra như thế nào.

### **Diễn dịch**

Hoàng tử Metternich có thể là nhà thực hành phương pháp công kích thụ động hữu hiệu nhất trong lịch sử. Những nhà ngoại giao khác đôi khi cho rằng ông ta quá cảnh giác, thậm chí nhu nhược, nhưng cuối cùng, như thể một phép màu, ông luôn luôn đạt được điều mình muốn. Yếu tố then chốt đối với sự thành công của ông là khả năng che giấu sự công kích của mình tới mức biến nó thành vô hình.

Metternich luôn cẩn thận thăm dò đối thủ của mình. Ở trường hợp Sa hoàng

Alexander, ông đối phó với một con người bị điều khiển bởi cảm xúc và dễ bị ảnh hưởng của tâm trạng. Thế nhưng sa hoàng, bên dưới vẻ ngoài mộ đạo, cũng hiếu chiến theo cách riêng của ông ta, và nhiều tham vọng; ông ta rất khao khát được lãnh đạo một cuộc thánh chiến. Trong mắt Metternich, ông ta cũng nguy hiểm như Napoleon: dưới danh nghĩa làm điều tốt cho châu Âu, một người như thế có thể đưa quân của mình từ đầu này tới đầu kia lục địa, gây ra những hỗn loạn không thể tả.

Ngáng trở con đường của quân đội Nga hùng mạnh cũng có nghĩa là tự hủy diệt. Nhưng gã Metternich mưu mô thừa biết: cố thuyết phục sa hoàng rằng ông ta sai chỉ đem lại hậu quả ngoài ý muốn là nuôi dưỡng sự bất an của ông ta và đẩy ông ta sang cánh tả, khiến ông ta thêm có xu hướng hành động một cách nguy hiểm. Thế nên vị hoàng tử phải đối xử với ông ta như với một đứa trẻ, lái các năng lượng của ông ta sang cánh hữu thông qua một chiến dịch công kích thụ động.

*Có những lúc ta phải đối phó với những kẻ thù giấu mặt, những thế lực vô hình lẫn lút trong góc tối và từ chỗ ẩn nấp này tác động đến mọi người bằng sự khéo gợi. Trong những trường hợp đó, cần phải theo dấu những điều này cho tới những thâm sơn cùng cốc bí mật nhất, để xác định bản chất của những thế lực phải đối phó... Sự che giấu mưu đồ như thế đòi hỏi ở ta một nỗ lực đặc biệt mạnh mẽ và không biết mệt mỏi, nhưng điều đó đáng để làm. Vì khi một thế lực khó nắm bắt như thế được đưa ra ánh sáng và được xác định, chúng sẽ mất đi sức mạnh của chúng đối với mọi người.*

***Kinh Dịch, Trung Quốc, thế kỷ 8 Tr. CN***

Phản thụ động rất đơn giản: Metternich thể hiện bản thân như một người dễ phục tùng, làm theo những ý tưởng mà thật ra ông cực kỳ không đồng ý. Ví dụ, ông chấp nhận yêu cầu tổ chức hội nghị của Alexander, dù cá nhân mình phản đối nó. Thế rồi, trong những cuộc thảo luận riêng với sa hoàng ở Troppau, lúc đầu ông lắng nghe, rồi nhiệt tình đồng ý. Sa hoàng tin vào việc thể hiện một sự thống nhất tinh thần? Thế thì Metternich cũng vậy – mặc dù chính sách của riêng ông luôn có tính chất thực hành hơn là tinh thần; ông là bậc thầy về chính sách thực dụng. Ông tâng bốc những phẩm chất cá nhân của sa hoàng – ví dụ, nhiệt tình đạo đức – mà thật ra ông cho là nguy hiểm. Ông cũng khuyến khích sa hoàng đi xa hơn với các ý tưởng của ông ta.

Khi đã loại bỏ được những ngờ vực và cưỡng kháng của Alexander theo cách này, Metternich đồng thời cũng hành động một cách công kích. Ở Troppau ông hoạt động trong hậu trường để cô lập sa hoàng với các thế lực khác, để vị vua Nga trở nên phụ thuộc vào ông. Kế tiếp ông sắp xếp những cuộc gặp riêng kéo dài hàng giờ, khéo léo tiêm nhiễm vào sa hoàng ý tưởng

rằng cách mạng nguy hiểm hơn nhiều so với hiện trạng và biến cuộc thánh chiến Kito giáo cấp tiến của người Nga thành một cuộc tấn công vào chính chủ nghĩa tự do. Cuối cùng, ông tìm cách dẫn dụ sa hoàng tới việc đưa quân chống cuộc nổi dậy ở Piedmont. Hành động đó vừa thật sự ràng buộc Alexander vào lý tưởng bảo thủ vừa xa lạ hóa ông ta với những người theo chủ nghĩa tự do ở châu Âu. Ông ta không còn phun ra những tuyên bố mơ hồ, khó hiểu về cánh tả nữa; cuối cùng ông ta đã hành động theo chiều hướng ngược lại. Thắng lợi của Metternich đã hoàn tất.

*Trong thời buổi này sức mạnh và vũ khí đã chiến thắng; nhưng lúc ấy sự ranh ma của loài cáo xuất hiện ở mọi nơi, và khó mà tìm ra một người trung thực hay đức hạnh.*

***Nữ hoàng Elizabeth 1, 1533-1603***

Dù cụm từ “công kích thụ động” có những ý nghĩa tiêu cực đối với đa số chúng ta, với tư cách là một chiến lược có ý thức, hành vi công kích thụ động đề ra một cách thức hữu hiệu để thao túng mọi người và đẩy động chiến tranh cá nhân. Như Metternich, bạn phải hoạt động trên cả hai mặt trận. Ngoài mặt bạn tỏ vẻ đồng ý, nghiêng theo ý tưởng, năng lượng và ý chí của mọi người, thay đổi hình dạng như chính Proteus. Hãy nhớ: mọi người đều ngoan cố và ngang bướng. Trực tiếp phản kháng họ hay cố thay đổi các ý tưởng của họ thường đem đến hậu quả ngược lại. Mặt khác, một vẻ ngoài tuân phục, thụ động, chẳng đem đến gì để họ chống lại hay đề kháng. Xuôi theo năng lượng của họ sẽ đem tới cho bạn sức mạnh lái nó theo chiều hướng bạn mong muốn, giống như bạn mở dòng chảy cho một con sông thay vì đắp đập ngăn nó lại. Đồng thời, phần công kích trong chiến lược của bạn khoác hình thức tiềm nhiệm mọi người với những thay đổi tinh vi trong ý tưởng của họ và với một năng lượng khiến họ hành động với tư cách của bạn. Việc họ không thể đoán ra điều bạn đang tập trung vào tạo cho bạn khoảng trống để hoạt động ở hậu trường, kiểm soát sự tiến triển của họ, cô lập họ với những người khác, dẫn dụ họ vào những động thái nguy hiểm khiến họ phải phụ thuộc vào sự hỗ trợ của bạn. Họ nghĩ bạn là một đồng minh. Phía sau một vẻ ngoài vui vẻ, tuân phục, thậm chí nhu nhược, bạn đang là kẻ giết dây.

*Đây là thành tựu thật sự của chính sách của Metternich. Nó đã giết chết chủ nghĩa tự do của Nga và thống trị được địch thủ nguy hiểm nhất của Áo dưới chiêu bài tuân phục ông ta.*

Henry Kissinger. Một thế giới khôi phục lại. (1957)

*Octavian đã giải quyết vấn đề của Caesar và lập nên một nền hòa bình*

kéo dài trên 200 năm như thế nào? Khi xem xét đế quốc đã giành được và những chính quyền địa phương không đồng nhất cùng nhân dân của nó, Octavian nhận ra rằng nó quá rộng lớn và phức tạp so với sức cai trị của một hội đồng hay một nhà nước – thành bang; rằng thay vì thế, nó đòi hỏi một hình thức mới – người -cai trị nào đó, và rằng vấn đề của ông là làm thế nào để che đậy điều đó. Từ khởi đầu này, ông quyết định không làm xáo trộn thể chế của nền Cộng hòa, hay dự liệu một chế độ quân chủ... Trước hết, vào năm 28 tr. CN., ông từ bỏ mọi nghi thức để nhắc nhở mọi người La Mã về quyền lực của nhà vua; lấy hiệu của người đứng đầu (công dân hạng nhất) và gọi hệ thống của mình là Principate. Kế đến, ông chấp nhận mọi quy ước cũ – các quan chấp chính, quan hộ dân, quan tòa, những cuộc bầu cử vv... Thứ ba, thay vì làm ngơ Nghị viện và sỉ nhục các thành viên của nó như Caesar đã làm, ông đi theo cách của mình bằng cách tham khảo ý kiến và xoa dịu họ. Cuối cùng, vào ngày 13/1/27 Tr. CN, trong một phiên họp Nghị viện, ông từ bỏ mọi đặc quyền của mình và trao chúng cho Nghị viện và dân chúng. Và khi các Nghị sĩ này nghĩ ông nhận lại chúng và đừng từ bỏ Nhân dân mà ông đã cứu vớt, ông nhượng bộ yêu cầu của họ và đồng ý nhận chức thống đốc một tỉnh lớn, bao gồm Tây Ban Nha, Gaul, Syria, Cilicia, và Cyprus, trong khi Nghị viện cai quản số tỉnh còn lại. Như vậy, nhìn bề ngoài, quyền tối cao của Nghị viện và của dân chúng vẫn được bảo lưu; nhưng trên thực tế, vì tỉnh rộng lớn của ông bao gồm phần lớn các quân đoàn, và cả Ai Cập mà ông cai trị với tư cách một vị vua... nên tảng của quyền lực chính trị đã lọt vào tay ông. Ba ngày sau, Nghị viện tuyên bố rằng tước hiệu “Augustus” (Người được tôn kính) sẽ được phong tặng cho ông.

**Julius Caesar, J. F. C. Fuller, 1965**

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Loài người chúng ta có một hạn chế riêng biệt với những năng lực lý trí, điều đó gây ra cho chúng ta vô số rắc rối: khi nghĩ tới một người hay một điều nào đó đã xảy ra với mình, nói chung chúng ta có xu hướng nghiêng theo sự diễn dịch đơn giản nhất, dễ tiêu hóa nhất. Một người bạn là tốt hay xấu, phóng khoáng hay keo kiệt, những dự tính của anh ta cao quý hay hèn hạ; một sự kiện là tích cực hay tiêu cực, có ích hay có hại, chúng ta hạnh phúc hay buồn bã. Sự thật là không bao giờ trong cuộc sống lại có thứ đơn giản như thế. Mọi người đều là những biến thể khác nhau của một sự tổng hòa các phẩm chất tốt và xấu, mạnh và yếu. Các dự định của họ có thể có ích đồng thời có hại, kết quả của những cảm giác mơ hồ của họ đối với chúng ta. Ngay cả một sự kiện tích cực nhất cũng có một khía cạnh không hay. Và

chúng ta thường cảm thấy vui sướng và buồn bã cùng một lúc. Giảm thiểu mọi sự vào phạm vi đơn giản hơn khiến chúng ta dễ xử lý chúng hơn, nhưng do nó không dính dáng tới thực tế, nó cũng có nghĩa là chúng ta thường xuyên hiểu sai và cảm nhận sai. Với chúng ta, điều mang lại một ích lợi vô hạn là cho phép có nhiều sắc thái và sự mâu thuẫn hơn trong các phán xét của chúng ta đối với mọi người và mọi sự kiện.

Khuynh hướng phán xét mọi sự trong phạm vi đơn giản của chúng ta lý giải vì sao sự công kích thụ động lại là một chiến lược vô cùng hiệu quả và vì sao có rất nhiều người sử dụng nó – một cách ý thức hoặc vô ý thức. Theo định nghĩa, những người hành động có tính cách công kích thụ động – vừa thụ động, vừa công kích cùng một lúc. Bên ngoài, họ có vẻ phục tùng, thân thiện, ngoan ngoãn, thậm chí đáng yêu. Đồng thời, bên trong họ lại mưu mô và hành động một cách thù địch. Sự công kích của họ thường rất tinh vi – những hành vi phá hoại nho nhỏ, những nhận xét nhằm luồn vào lòng dạ bạn. Nó cũng có thể có hại một cách hiển nhiên.

Khi là nạn nhân của hành vi này, chúng ta thấy khó mà hình dung được hai sự việc này lại xảy ra cùng một lúc. Chúng ta có thể chịu được ý nghĩ rằng một người hôm nay tốt và hôm sau xấu; đó chỉ là vấn đề tâm trạng. Nhưng tốt và xấu cùng một lúc – điều đó làm chúng ta rối trí. Chúng ta có xu hướng lấy vẻ ngoài thụ động của mọi người làm thực tế, cảm nhận theo vẻ ngoài vui vẻ, không có gì đe dọa của họ. Nếu chúng ta nhận ra rằng có điều gì đó không hoàn toàn đúng, rằng trong khi tỏ ra thân thiện họ có thể làm điều gì đó thù địch, chúng ta sẽ hoàn toàn lúng túng hoang mang. Sự bối rối này sẽ đem lại cho tên chiến binh công kích thụ động một sức mạnh lớn lao để thao túng chúng ta.

Có hai loại công kích thụ động. Thứ nhất là chiến lược có ý thức theo kiểu của Metternich. Thứ hai là hành vi bán ý thức hay thậm chí vô ý thức mà mọi người sử dụng trong mọi lúc đối với các vấn đề nhỏ nhất hoặc không nhỏ nhất của cuộc sống hàng ngày. Bạn có thể chấp nhận tha thứ cho dạng người công kích thụ động thứ hai này, kẻ dường như không nhận thức được những hậu quả hành động của mình hay không thể dừng lại được, nhưng thường là mọi người hiểu điều mà họ đang làm hơn bạn tưởng nhiều, và có khả năng bạn sẽ mù quáng vì vẻ ngoài bất lực và thân thiện của họ. Nói chung, chúng ta quá khoan dung với dạng thứ hai này.

Điều then chốt để sử dụng sự công kích thụ động như là một chiến lược chủ động, có ý thức là vẻ ngoài mà bạn thể hiện với kẻ thù. Không bao giờ nên để cho họ phát hiện ra những ý tưởng âm thầm, thách thức diễn ra bên trong bạn.

Năm 1802, nơi hiện nay là Haiti là thuộc địa của Pháp bị xé nát bởi một cuộc nổi dậy của những nô lệ da đen dưới quyền lãnh đạo của Toussaint L'ouverture. Năm đó, một đạo quân do Napoleon điều tới để dập tắt cuộc

khởi nghĩa đã tìm cách tóm được Toussaint bằng mưu mẹo và chở ông tới Pháp, nơi cuối cùng ông chết trong nhà tù. Một trong số những tướng lĩnh nhiều thành tích nhất của Toussaint là Jean Jacques Dessalines, lúc bấy giờ đầu hàng quân Pháp và thậm chí phục vụ trong quân đội của họ, giúp họ dập tắt những nhóm phiến quân bị cô lập và được họ mền mộ. Nhưng tất cả chỉ là một thủ đoạn: khi Dessalines đàn áp những tàn dư của cuộc khởi nghĩa này, ông thường nộp những vũ khí thu được cho quân Pháp, nhưng ông luôn bí mật giữ lại một số, cất giấu cho tới khi có một nguồn vũ khí dồi dào. Đồng thời ông xây dựng và huấn luyện một đội quân khởi nghĩa mới ở những khu vực hẻo lánh. Thế rồi, nhân cơ hội dịch sốt vàng da làm giảm đi quân số Pháp, ông ra mặt thù địch. Trong vòng vài năm, ông đã đánh bại quân Pháp và giải phóng Haiti khỏi ách thuộc địa mãi mãi.

Cách sử dụng công kích thụ động của Dessalines đã bắt nguồn sâu xa trong chiến lược quân sự, ở cái gọi là “đầu hàng giả”. Trong chiến tranh, kẻ thù không bao giờ hiểu được các ý nghĩ của bạn. Họ phải đọc những dấu hiệu bạn bộc lộ để xét đoán cái mà bạn đang suy nghĩ. Phe chiến thắng sẽ để mắt tới những đoàn quân bại trận, nhưng đã kiệt sức với nỗ lực giành thắng lợi, nó sẽ lơ là cảnh giác hơn trước. Khi đó, một chiến lược gia thông minh, có thể vờ đầu hàng – tuyên bố rằng anh ta đã bị đánh bại về thể xác và tinh thần. Không nhìn thấy một dấu hiệu nào khác, và không thể đọc được tâm trí anh ta, kẻ thù có khả năng xem sự tuân phục của anh ta là thật. Lúc đầu kẻ đầu hàng giả có thời gian và không gian để mưu đồ chiến sự mới.

Trong chiến tranh cũng như trong cuộc sống, kẻ đầu hàng giả phụ thuộc vào sự không sơ hở trong vẻ ngoài phục tùng. Dessalines không chỉ đầu hàng, ông còn phục vụ cho kẻ thù cũ của mình. Để thực hiện điều này một cách hữu hiệu, bạn phải làm tương tự thế; tỏ ra nhu nhược, nhụt tinh thần, mong muốn trở thành bạn – một thủ đoạn về cảm xúc có sức mạnh gây xao lãng lớn. Bạn cũng phải có chút khả năng đóng kịch. Bất kỳ một dấu hiệu mâu thuẫn nào sẽ phá hỏng mọi chuyện.

Năm 1940, Tổng thống Franklin D. Roosevelt đối mặt với một tình thế lưỡng nan. Ông đang sắp hết nhiệm kỳ thứ hai, và có một quy luật bất thành văn trong giới chính trị Mỹ là không có tổng thống nào giữ chức tới nhiệm kỳ thứ ba. Nhưng Roosevelt còn nhiều việc chưa hoàn tất. Ở bên ngoài, châu Âu đang lún sâu vào một cuộc chiến mà chắc chắn là sẽ liên lụy tới nước Mỹ; ở trong nước, Mỹ đang trải qua những thời điểm khó khăn, và Roosevelt muốn hoàn thành các chương trình khôi phục của ông. Dù vậy, nếu ông tiết lộ mong muốn về nhiệm kỳ thứ ba, ông sẽ tạo ra sự phản kháng, ngay cả bên trong đảng của mình. Nhiều người đã cáo buộc ông về những khuynh hướng độc tài. Vì thế, Roosevelt quyết định đạt được cái mình muốn thông qua một hình thức công kích thụ động.

Trong những tháng gần tới Đại hội của đảng Dân chủ, để chọn ra đại biểu



tranh cử, Roosevelt lập đi lập lại việc ông không quan tâm tới một nhiệm kỳ thứ ba. Ông còn cố tình khuyến khích những người khác trong đảng tìm kiếm ứng cử viên để thay thế ông. Đồng thời, ông cẩn thận lập ngôn để không bao giờ đóng hoàn toàn cánh cửa tranh cử của chính mình, và đã thúc đẩy đủ số lượng ứng viên cho việc đề cử để không ai trong số họ có thể tới đại hội với tư cách là người được ủng hộ nhất. Thế rồi, khi khai mạc đại hội, Roosevelt rút ra khỏi hậu trường, khiến ông trở nên quan trọng hơn nhờ sự vắng mặt: không có ông các tiến trình sẽ âm thầm không gì sánh nổi. Các bản báo cáo thuật lại rằng mọi người bắt đầu kêu gọi sự xuất hiện của ông. Để mong muốn đó lên tới đỉnh điểm, vị tổng thống bảo người bạn, Nghị sĩ Alben Barkley, đưa vào diễn văn của ông ta một thông điệp đến từ Roosevelt: “Tổng thống chưa bao giờ, và hôm nay, cũng vậy, có bất kỳ ao ước hay mục đích nào để tiếp tục làm việc trong phủ tổng thống, là một ứng viên cho phủ đó, hay được đại hội đề cử cho phủ đó.” Sau một khoảnh khắc im lặng, sàn đại hội bắt đầu rung lên với tiếng hét của các đại biểu: “CHÚNG TÔI MUỐN ROOSEVELT!” Tiếng kêu gọi kéo dài suốt một giờ. Ngày hôm sau các đại biểu bỏ phiếu, và những tràng kêu gọi: “ROOSEVELT!” lại phủ kín hội trường. Tên của ông được đưa vào danh sách đề cử, và ông thắng lớn trong vòng tuyển cử đầu tiên.

*Nếu một địch thủ đến lăng mạ, tôi sẽ chịu đựng; nếu kẻ ghét tôi nổi lên chống đối tôi, tôi có thể tránh mặt nó... Nhưng đây là bạn, người bạn đồng hành của tôi, người bạn tri kỷ của tôi... Từng người trong bọn chúng giơ tay lên chống đối bạn bè, chúng vi phạm mọi giao ước. Miệng chúng nói lời ngon ngọt, nhưng lòng chúng đầy phản nghịch. Lời chúng nói trơn như dầu mỡ, nhưng đó là những lưỡi gươm nhọn sắc.*

**Thánh Vịnh 55:12-15, 20-21**

**Ghi nhớ:** không bao giờ là khôn ngoan khi tỏ ra quá khao khát quyền lực; tài sản hay danh vọng. Tham vọng của bạn có thể đưa bạn lên tới đỉnh, nhưng bạn sẽ không được ưa thích và sẽ phát hiện ra sự không được ưa thích của mình là một khó khăn. Tốt hơn nên che giấu những thủ đoạn giành quyền lực của mình: bạn không muốn nhưng buộc phải đón nhận nó. Tỏ ra thụ động và khiến cho mọi người đến với bạn là một hình thức công kích xuất sắc

Những hành động phá hoại tinh vi có thể tạo nên nhiều kỳ tích trong chiến lược công kích thụ động vì bạn có thể ngụy trang chúng bên dưới vẻ ngoài thân thiện, phục tùng. Đó là cách mà đạo diễn phim Alfred Hitchcock đã qua mặt nhà sản xuất hay xía vào chuyện kẻ khác David O. Selznick, người thường thay đổi kịch bản theo sở thích của mình, rồi đưa ra dựng ở phim trường để chắc ăn rằng nó được bấm máy theo cách mà ông ta muốn. Trong

những trường hợp đó, Hitchcock sẽ sắp xếp để camera bị trục trặc hoặc cho nó chạy mà chẳng có cuộn phim nào bên trong – tới lúc Selznick được xem bản biên tập, việc quay lại sẽ quá tốn kém và không thể thực hiện được. Đồng thời, nhà đạo diễn sẽ tỏ ra vui sướng được nhìn thấy Selznick ở phim trường và tỏ ra bối rối nếu máy camera không quay hay quay mà không ghi lại được cảnh nào.

Sự công kích thụ động phổ biến trong cuộc sống hàng ngày đến mức bạn phải biết cách đóng vai trò tự vệ cũng như tấn công. Bằng mọi cách hãy tự mình sử dụng chiến lược này; nó hữu hiệu đến mức không nên loại bỏ nó khỏi kho vũ khí của bạn. Nhưng bạn cũng phải biết cách xử trí với những dạng công kích thụ động bán ý thức rất thịnh hành trong thế giới hiện đại, nhận ra ý đồ của họ trước khi họ luồn vào lòng dạ bạn và có thể tự bảo vệ bạn chống lại hình thức tấn công lạ lùng này.

Trước hết, bạn phải hiểu tại sao sự công kích thụ động lại có mặt ở khắp nơi như thế. Trong thế giới ngày nay, sự thể hiện một chỉ trích công khai hay những cảm giác tiêu cực đối với những người khác đã trở nên ngày càng không phổ biến. Mọi người có xu hướng không còn thích chỉ trích quá cá nhân. Hơn nữa, xung đột là điều cần tránh bằng mọi giá. Có một áp lực xã hội lớn để làm mọi người hài lòng và được càng nhiều người ưa thích càng tốt. Thế nhưng việc có những thôi thúc tấn công, những cảm giác tiêu cực và những ý nghĩ phê phán về người khác là thuộc về bản chất của loài người. Không thể thể hiện những cảm giác này một cách công khai mà không e sợ bị ghét bỏ, ngày càng có nhiều người viện tới một dạng công kích thụ động thường xuyên, ngay bên dưới bề mặt.

*Thành ngữ sau thể hiện một nguyên mẫu trong thế giới văn chương: một con người có gương mặt tươi cười và một trái tim độc ác, được gắn cái tên là “tiểu hồ” [con hồ cười]: trong truyện dân gian Trung Quốc.*

***Những mưu lược chiến tranh, dịch giả Sun Haichen, 1991***

Thông thường hành vi của họ là vô hại: có lẽ họ đã chậm trễ thành thói quen, hay đưa ra những nhận xét tăng bốc che đậy một sự châm biếm cay độc, hay đề nghị giúp đỡ nhưng không bao giờ làm tới cùng. Tốt nhất nên làm ngơ những chiến thuật phổ thông này; mặc cho chúng cuốn qua bạn như là một phần của dòng đời hiện đại, và đừng bao giờ cho là mình bị chúng xúc phạm. Bạn còn có nhiều trận chiến quan trọng hơn để ra tay.

Tuy nhiên, có những phiên bản mạnh hơn, gây tác hại nhiều hơn của sự công kích thụ động, những hành vi ngầm ngấm phá hoại gây ra những tổn hại thật sự. Một đồng nghiệp nồng nhiệt khi có mặt, nhưng lại nói xấu sau lưng sẽ gây rắc rối cho bạn. Bạn để cho ai đó xâm nhập vào cuộc đời mình, và anh ta sẽ cuồn đi một thứ gì đó có giá trị của bạn. Một người làm thuê nhận làm

một công việc quan trọng cho bạn nhưng lại thực hiện một cách chậm trễ và tệ hại. Những dạng này gây tác hại nhưng rất xuất sắc trong việc tránh né bất kỳ kiểu trách móc nào. Cách làm của họ là tạo ra đủ nghi ngờ rằng họ chính là kẻ thực hiện hành vi công kích; nhưng nó không bao giờ là lỗi của họ. Bằng cách nào đó họ là những kẻ qua đường vô tội, bất lực, những nạn nhân thật sự trong toàn bộ tiến trình. Sự chối bỏ trách nhiệm của họ làm rối trí: bạn ngờ rằng họ đã làm điều gì đó, nhưng không thể chứng minh được, hay tệ hơn, nếu họ thật sự tài tình, bạn sẽ cảm thấy có lỗi chính vì đã cho rằng họ có lỗi. Và nếu trong cơn bối rối bạn nhiếc mắng họ, bạn phải trả một cái giá cao: họ sẽ tập trung sự chú ý vào phản ứng giận dữ, công kích thái quá của bạn, làm bạn xao lãng khỏi những ý nghĩ về các thủ đoạn công kích thụ động mà ngay từ đầu đã khiến cho bạn trở nên cẩu kính. Lỗi lầm mà bạn cảm thấy là một dấu hiệu của quyền lực của họ đối với bạn. Thật ra, bạn có thể hoàn toàn nhận ra những biến thể có hại của sự công kích thụ động bằng sức mạnh cảm xúc mà nó khuấy động trong bạn: không phải là sự phiền muộn hời hợt mà là sự rối trí, hoang tưởng, mất tự tin và giận dữ.

Để đánh bại tên chiến binh công kích thụ động này, trước hết bạn phải hành động với chính mình. Điều này có nghĩa là nhận thức một cách chính xác về chiến thuật chuyển chỗ lỗi lầm khi nó xảy ra. Gạt bỏ bất kỳ cảm giác phạm lỗi nào ngay từ đầu. Những dạng người này có thể rất dễ lấy lòng, sử dụng sự tăng bốc để kéo bạn vào tầm lưới của họ, giày vò các cảm giác bất an của bạn. Thông thường chính sự yếu kém của bạn đã cuốn hút bạn vào động lực công kích thụ động. Hãy cảnh giác về điều này.

Thứ hai, khi nhận ra bạn đang đối phó với một dạng nguy hiểm, động thái thông minh nhất là thoát ra khỏi anh ta, tốt nhất là tống cổ cá nhân đó ra khỏi đời bạn, hay ít ra cũng đừng bùng nổ và tạo ra một màn bi hài kịch, tất cả những thứ này đều nằm trong lòng bàn tay của anh ta. Bạn cần giữ bình tĩnh. Nếu đó là một thành viên trong một quan hệ mà bạn không thể từ bỏ, giải pháp duy nhất là tìm cách khiến cho kẻ đó cảm thấy thoải mái trong việc thể hiện bất kỳ một cảm giác tiêu cực nào đối với bạn và khuyến khích điều đó. Lúc khởi đầu, điều này có thể khó khăn, nhưng nó sẽ xoa dịu nhu cầu che giấu của đối phương; và những lời chỉ trích công khai để đối phó hơn là sự phá hoại ngầm ngầm.

Hernán Cortés có nhiều binh sĩ công kích thụ động trong đoàn quân mà với nó ông đã chinh phục Mexico, những người bề ngoài chấp nhận sự lãnh đạo của ông nhưng bên trong lại giở thủ đoạn. Cortés không bao giờ đương đầu hay buộc tội những người này hay chửi mắng họ; thay vì thế ông lặng lẽ tìm xem họ là ai và họ định làm gì, rồi lấy lửa đập tắt lửa, duy trì một vẻ ngoài thân hữu nhưng hoạt động ở hậu trường để cô lập và dẫn dụ họ vào những cuộc tấn công mà trong đó họ tự bộc lộ bản thân. Chiến lược phản công hữu hiệu nhất với kẻ công kích thụ động thông thường là phải khéo léo và che

đậy ngược lại với chính họ, hóa giải các sức mạnh của họ. Bạn cũng có thể thử điều này với những dạng ít gây tác hại hơn – những người có thói quen trễ nãi chẳng hạn: cho họ nếm chính thứ thuốc đắng của mình có thể khiến họ sáng mắt với những hậu quả bực mình do hành vi của họ gây ra.

Trong bất kỳ trường hợp nào, bạn không bao giờ được để kẻ công kích thụ động có đủ thời gian và không gian để hoạt động. Nếu để họ đâm chồi mọc rễ, họ sẽ tìm ra đủ mọi cách ranh ma để lôi kéo bạn tới nơi này nơi khác. Cách phòng vệ tốt nhất là sự tinh nhạy đối với bất kỳ biểu hiện công kích thụ động nào trong những người xung quanh bạn và giữ cho tâm trí bạn càng thoát xa tầm ảnh hưởng âm thầm của họ càng tốt.

### **Hình ảnh:**

*Dòng sông. Nó trôi chảy với sức mạnh lớn lao, đôi khi tràn ngập đôi bờ và tạo ra những tổn thất không thể tả. Nếu cố ngăn chặn nó, bạn chỉ làm tăng thêm năng lượng dồn nén của nó và tăng thêm nguy cơ cho mình. Thay vì vậy, hãy chuyển dòng chảy của nó, khơi luồng lạch cho nó, khiến sức mạnh của nó phục vụ cho những mục đích của bạn.*

### **Tư liệu:**

*Kẻ yếu ớt và mềm mỏng có thể khuất phục kẻ cứng rắn và mạnh mẽ, cũng giống như nước chảy xuyên mòn đá tảng.*

Sun Haichen, Những mưu lược chiến tranh (1991)

## **HOÁN VỊ**

Nghịch đảo của sự công kích thụ động là sự thụ động có tính công kích, thể hiện rõ ràng với một bộ mặt thù địch trong khi bên trong vẫn bình thản và không thực hiện một hành động phi thân thiện nào. Mục đích ở đây là sự dọa dẫm: có lẽ bạn biết bạn là kẻ yếu hơn trong hai phía và hy vọng sẽ làm cho kẻ thù mất tinh thần, không tấn công bạn bằng cách thể hiện một vẻ ngoài dữ dội. Bị áp đảo bởi vẻ ngoài của bạn, họ sẽ thấy khó mà tin rằng bạn không mưu tính làm một điều gì đó. Nói chung, việc thể hiện bản thân trái ngược với con người thực sự của bạn và điều mà bạn dự định có thể là một cách hữu ích để che đậy các chiến lược của bạn.

## 33. GIEO RẮC TÌNH TRẠNG PHẠP PHÒNG SỢ HÃI THÔNG QUA CÁC HÀNH ĐỘNG KHỦNG BỐ

### CHIẾN LƯỢC PHẢN ỨNG DÂY CHUYỀN

*Khủng bố là cách thức cao nhất để làm tê liệt ý chí cường kháng và tiêu diệt khả năng hoạch định phản ứng có tính chiến lược của đối thủ. Khả năng này đạt được thông qua những hành động bạo lực rời rạc, tạo nên một cảm giác bị đe dọa thường xuyên, một sự sợ hãi lan khắp trong công chúng. Mục tiêu trong một chiến dịch khủng bố là gây ra sự hỗn loạn tối đa và khiêu khích để đối phương phản ứng thái quá một cách tuyệt vọng. Hòa lẫn một cách vô hình vào đám đông, khiến các hành động của họ đáp ứng với nhu cầu của giới truyền thông. Chiến lược gia khủng bố tạo ra ảo giác rằng họ ở khắp mọi nơi và do đó mạnh hơn thực tế rất nhiều. Đây là một cuộc chiến tranh tâm não. Các nạn nhân của sự khủng bố phải giữ được sự bình tĩnh.*

### GIẢI PHẪU SỰ SỢ HÃI

Ở Isfahan (nay là Iran), cho tới cuối thế kỉ 11, Nizam al-Mulk vị tể tướng hùng mạnh của Sultan Malik Shah, người trị vì đế quốc Hồi giáo vào thời kỳ đó, nhận ra một mối đe dọa nhỏ nhưng khó chịu. Ở miền bắc Ba Tư có một giáo phái gọi là Nizari Ismailis, một tôn giáo kết hợp giữ thuyết thần bí và kinh Koran. Lãnh tụ của họ, Hasan-i-Sabah, đã chiêu mộ được hàng ngàn người cải đạo vốn căm ghét sự kiểm soát khắc nghiệt về tín ngưỡng và các hoạt động chính trị của đế quốc này. Tầm ảnh hưởng của Ismailis đang lớn dần, và điều gây phiền hà nhất cho Nizam al-Mulk là sự tuyệt đối bí mật trong hoạt động của họ: Không thể nào biết ai đã cải đạo trong giáo phái, vì những thành viên của nó tiến hành điều này rất riêng biệt và giấu kín lòng trung thành của họ.

*“Các anh em”, một nhà thơ Ismaili nói, “khi thời điểm thắng lợi đến, với tương lai tươi đẹp từ cả hai thế giới như tình đồng đội của chúng ta, khi đó một ông vua có thể bị một người lính bộ binh đơn độc tấn công khủng bố, dù ông ta làm chủ hơn mười vạn kỵ binh.”*

*Trích Những kẻ ám sát, Bernard Lewis, 1967*

Vị tể tướng cố hết sức theo dõi các hoạt động của họ, cho tới khi cuối cùng ông nghe được một số tin tức khiến ông phải ra tay hành động. Trong nhiều năm, dường như hàng ngàn những kẻ cải đạo Ismailis này đã tìm cách luôn lách vào những tòa lâu đài chủ yếu, và giờ đây họ đã chiếm được chúng dưới

danh nghĩa của Hasan-i-Sabah. Điều này đem tới cho họ quyền kiểm soát một phần miền bắc Ba Tư, một dạng nhà nước độc lập nằm bên trong đế quốc. Nizam al-Mulk là một nhà quản lý rộng lượng, nhưng ông biết sự nguy hiểm của việc cho phép những giáo phái như Ismailis phát triển. Sớm dập tắt họ tốt hơn là đối đầu với cách mạng. Vì thế, năm 1092, vị tể tướng thuyết phục nhà vua điều hai lực lượng tới phá hủy các lâu đài và tiêu diệt giáo phái Nizari Ismailis.

Những tòa lâu đài được bảo vệ nghiêm ngặt, và vùng nông thôn quanh chúng tràn ngập những người ủng hộ. Cuộc chiến lâm vào tình thế bế tắc, và cuối cùng các lực lượng của nhà vua buộc phải quay về. Nizam al-Mulk phải tìm ra một giải pháp khác, có lẽ là một lực lượng chiếm đóng tại khu vực đó – nhưng vài tháng sau, khi ông đi từ Isfahan tới Baghdad, một tu sĩ Sufi tới gần chiếc kiệu chở ông, rút một lưỡi dao găm từ dưới áo và đâm chết ông. Sát thủ bị phát hiện là một người Ismaili giả dạng làm một tu sĩ Sufi, và hắn thú nhận với những người bắt giữ rằng bản thân Hasan đã ký lệnh cho hắn làm việc đó.

Vài tuần sau cái chết của Nizam al-Mulk là cái chết, vì các nguyên nhân tự nhiên, của Malik Shah. Do không còn vị tể tướng mưu mô của ông để giám sát việc kế vị, đế quốc bị rơi vào một thời kỳ rối loạn kéo dài nhiều năm. Tuy nhiên, tới năm 1105, ít nhiều ổn định đã được phục hồi và sự chú ý lại tập trung vào Ismailis. Với một vụ sát nhân, họ đã khiến cho toàn đế quốc rung động, họ phải bị tiêu diệt. Một chiến dịch mới sôi nổi được phát động để chống lại giáo phái đó. Và chẳng bao lâu sau người ta phát hiện ra rằng cuộc ám sát Nizam al-Mulk không phải là một hành động báo thù riêng lẻ, như có vẻ thế vào lúc đó, mà là một chính sách của Ismailis, một cách thức tiến hành chiến tranh mới kì lạ và đáng sợ. Trong vài năm kế tiếp, các thành viên chủ chốt trong bộ máy cầm quyền của nhà vua mới, Muhammad Tapar, cũng bị ám sát theo cùng một cách thức: sát thủ xuất hiện từ đám đông, và tung ra nhát dao chết người. Hành vi này thường được thực hiện nhiều nhất giữa công chúng và vào ban ngày; tuy vậy, đôi khi nó diễn ra khi nạn nhân đang ngủ, một thành viên Ismailis bí mật đã thâm nhập vào những người giúp việc của ông ta.

Một làn sóng sợ hãi bao trùm lên hệ thống thứ bậc trong đế quốc. Không thể nói ai là một người Ismailis; những tín đồ của giáo phái này rất kiên nhẫn, có kỷ luật, làm chủ được nghệ thuật giữ kín niềm tin và hòa đồng ở mọi nơi. Việc bắt giữ và hành hình kẻ ám sát chẳng có tác dụng gì, họ sẽ tố cáo nhiều người trong nội bộ của nhà vua là những gián điệp được Ismailis trả tiền hay là những kẻ cải đạo bí mật. Không ai biết chắc là họ có nói đúng sự thật hay không, nhưng sự ngờ vực rơi xuống tất cả mọi người.

*Những tổn thất mà chúng ta đã quen thuộc tác động tới chúng ta ít sâu*

*sắc hơn.*

## ***Juvenal, thế kỷ 1-2.***

Lúc bấy giờ các viên quan trọng thần, thẩm phán và các quan chức địa phương phải đi đường với những vệ sĩ bao quanh. Nhiều người bắt đầu mặc những chiếc áo giáp dày, bất tiện. Ở một số thành phố không ai có thể đi từ nhà này sang nhà kia nếu không được cho phép, khiến cho sự bất bình lan rộng trong cư dân và giáo phái Ismailis dễ chiêu mộ người cải đạo hơn. Mọi kiểu tin đồn được lan truyền bởi những người đã trở nên điên cuồng vì hoang tưởng. Sự chia rẽ sâu sắc nở rộ trong hệ thống thứ bậc, khi một số người bảo vệ cho một cách tiếp cận cứng rắn đối với Hasan, trong khi số khác lại rao giảng sự hòa giải như là giải pháp duy nhất.

Trong lúc đó, khi đế quốc cố bằng cách nào đó đàn áp Ismailis, các vụ giết người vẫn tiếp diễn – nhưng chúng diễn ra rất rời rạc. Nhiều tháng trôi qua mà không xảy ra vụ nào, và rồi đột nhiên có hai vụ trong vòng một tuần. Không có một nhịp độ hay nguyên nhân thật sự nào về thời điểm chúng xảy ra hay quan chức nào sẽ bị hạ sát. Các quan chức bàn tán không ngớt để tìm ra một quy luật hành động, phân tích từng động thái của Ismailis. Họ không nhận ra rằng giáp phái nhỏ bé này đã ngự trị những ý nghĩ của mình.

Năm 1120, Sanjar, nhà vua mới, quyết định hành động, hoạch định một chiến dịch quân sự để chiếm các tòa lâu đài Ismailis với lực lượng áp đảo và biến khu vực quanh chúng thành một doanh trại vũ trang. Ông vô cùng cảnh giác để ngăn chặn bất kỳ nỗ lực nào nhằm ám sát mình, thay đổi các giờ giấc ngủ nghỉ và chỉ cho phép những người mà ông biết rõ tới gần. Bằng cách bảo đảm an toàn cá nhân, ông tin rằng ông có thể thoát khỏi sự sợ hãi đang vây quanh mình.

Khi các công việc chuẩn bị cho cuộc chiến đã hoàn tất, Hasan-i-Sabah cử hết sứ giả này tới sứ giả khác đến gặp Sanjar để đàm phán về việc chấm dứt các vụ giết người. Tất cả đều bị tống cổ đi. Tình thế có vẻ đã xoay chiều: lúc này chính giáo phái Ismailis mới là kẻ phải hoảng sợ.

Một buổi sáng không lâu sau khi chiến dịch được tiến hành, nhà vua thức giấc và phát hiện một chiếc dao găm cắm sâu dưới đất cách vị trí ngực ông trên giường chừng vài bộ. Làm thế nào nó cắm được ở đó? Nó có nghĩa là gì? Càng nghĩ tới nó, ông càng run lên vì sợ hãi – rõ ràng đó là một thông điệp. Ông không kể cho ai biết chuyện này, vì có thể tin được ai đây? Ngay cả các bà vợ của ông cũng bị nghi ngờ. Cuối ngày hôm đó, ông hoàn toàn suy sụp. Chiều đó ông nhận được một thông điệp từ chính Hasan: “Nếu tôi không muốn cho nhà vua an lành, lưỡi dao cắm vào đất cứng đó hẳn đã ngấp vào lòng ngực mềm của ông ta.”

*Trên hành trình những chế độ dân chủ của các thành bang thuộc Hy Lạp*

đã bị thủ tiêu như đã quyết định. Ở một số nơi, người ta cũng đã tuyên bố binh để bổ sung thêm lực lượng, và cứ thế cho tới Athens. Androcles, người từng là một trong số thủ lĩnh của phe dân chủ đã bị giết chết. Cũng có một số khác mà họ xem là có thể gây rắc rối và đã thủ tiêu một cách bí mật... Những người Athens hoảng sợ không ai dám nói lời nào chống đối lại họ. Nếu có ai liều lĩnh làm điều đó, chẳng bao lâu sau anh ta sẽ bị hạ sát, và không ai có điều tra những tội ác đó hay chống lại những kẻ tình nghi trong số họ. Và mọi người giữ im lặng. Họ tưởng tượng rằng phe cách mạng lớn hơn là trong thực tế, và đánh mất mọi sự tự tin vào bản thân, không thể phát hiện ra sự thật vì thành phố quá lớn và vì họ không đủ hiểu biết lẫn nhau... Suốt thời kỳ của phe phản dân chủ, mọi người tiếp cận nhau một cách ngờ vực, mỗi người đều cho rằng người kia hẳn phải làm điều gì đó với điều đang diễn ra.

**Lịch sử chiến tranh Peloponesian, Thucydides, khoảng 460-399 Tr. CN.**

Sanjar thấy đã quá đủ. Ông không thể trải qua thêm một ngày như thế này nữa, không muốn sống trong sự thường xuyên sợ hãi, tâm trí đầy phập phồng ngờ vực. Tốt hơn, ông nghĩ, nên đàm phán với tên quý sứ này. Ông hủy bỏ chiến dịch và hòa giải với Hasan.

Trong nhiều năm, khi thế lực chính trị của Ismailis lớn lên và giáo phái đã mở rộng sang Syria, các sát thủ của nó gần như trở nên hoang đường. Những tên ám sát không bao giờ cố tẩu thoát, giết người xong, họ bị bắt giữ, hành hạ và tử hình, nhưng những tên mới vẫn tiếp tục, và dường như không thể có gì ngăn cản được họ hoàn thành công việc của mình. Dường như học bị quý ám, hiến mình cho mục đích. Một số người gọi họ là *hashshashin*, nguồn gốc của từ Ả Rập *hashish*, vì họ hành động như thể những kẻ nghiện ma túy. Những đoàn quân thập tự chinh châu Âu tới miền Đất Hứa nghe những câu chuyện về những *hashshashin* ma quỷ này đã kể chuyện cho nhau nghe, và từ này dần dần chuyển hóa thành “assassins” [kẻ ám sát], mãi mãi đi vào ngôn ngữ.

### **Diễn dịch**

Hasan-i-Sabah có một mục tiêu: tạo ra một nhà nước cho giáo phái của ông ở miền bắc Ba Tư, cho phép nó tồn tại và phát triển trong lòng đế quốc Hồi giáo. Với con số tương đối nhỏ của mình và các thế lực chống lại, ông không thể hy vọng nhiều, do đó ông đã sử dụng một chiến lược mà chắc chắn là chiến dịch khủng bố có tổ chức để giành quyền lực chính trị đầu tiên trong lịch sử. Kế hoạch của Hasan khá đơn giản. Trong thế giới Hồi giáo, một nhà lãnh đạo được kính trọng có một thẩm quyền đáng kể, và ở mức độ thẩm quyền đó, cái chết của ông ta sẽ gieo rắc sự hỗn loạn. Thế là Hasan chọn cách tấn công các nhà lãnh đạo này, nhưng theo một cách thức khá hiếm có:



không có một khuôn mẫu nào trong những chọn lựa của ông, và khả năng trở thành nạn nhân kế tiếp là một nỗi lo sợ mà ít người chịu nổi. Thật ra, ngoại trừ những tòa lâu đài mà họ chiếm giữ, giáo phái Ismailis hoàn toàn yếu ớt và dễ tổn hại, nhưng bằng cách kiên nhẫn đưa người của mình thâm nhập vào sâu trong bộ máy của nhà vua, Hasan có thể tạo ra ảo giác rằng họ ở khắp mọi nơi. Chỉ có khoảng 50 vụ ám sát được ghi nhận trong suốt cuộc đời ông, thế nhưng ông đã chiếm được nhiều quyền lực chính trị nhờ vào chúng như thể ông có một quân đội lớn.

Quyền lực này không thể đến chỉ bằng cách làm cho các cá nhân sợ hãi. Nó phụ thuộc vào hiệu quả của các vụ giết người lên toàn bộ nhóm xã hội. Những quan chức yếu nhất trong hệ thống thứ bậc là những người không thể chống đỡ nỗi sợ hoang tưởng; và việc gieo rắc nghi ngờ cùng những lời đồn đại sẽ lan rộng và tiêm nhiễm vào những người ít yếu đuối hơn. Kết quả là một tác động gợn sóng – những đợt cảm xúc, từ giận dữ tới đầu hàng, chạy ngược xuôi khắp tuyến. Một nhóm mắc phải dạng hoảng sợ này không còn cân bằng và sẽ sụp đổ với cú đẩy nhẹ nhất. Ngay cả kẻ mạnh nhất và quyết tâm nhất cuối cùng cũng sẽ bị tiêm nhiễm nó, giống như vua Sanjar: những nỗ lực an ninh và cuộc sống khắc khổ phải chịu đựng như một cách tự bảo vệ đã tiết lộ ra rằng ông nằm dưới tác động của sự sợ hãi này. Chỉ một con dao găm trên mặt đất đã đủ để khiến ông sụp đổ.

**Thấu hiểu:** tất cả chúng ta rất dễ bị ảnh hưởng từ những cảm xúc của mọi người xung quanh. Thông thường, chúng ta khó mà nhận ra mình đã chịu tác động sâu sắc như thế nào bởi tâm trạng lan truyền qua một nhóm. Chính điều này đã khiến cho sự khủng bố rất có hiệu quả và nguy hiểm: chỉ với vài hành động bạo lực đúng lúc, một nhóm ám sát nhỏ có thể nhen lên mọi dạng ý nghĩ lo sợ phập phồng. Những thành viên yếu nhất của nhóm mục tiêu sẽ không chịu nổi sự sợ hãi, truyền bá những tin đồn và sự lo âu bao trùm lên số còn lại. Những người mạnh mẽ có thể phản ứng một cách giận dữ và bạo lực đối với chiến dịch khủng bố, nhưng điều đó chỉ cho thấy họ đã chịu tác động của sự sợ hãi ra sao; họ đang phản ứng đối phó hơn là vạch chiến lược – một dấu hiệu của sự yếu ớt chứ không phải của sức mạnh. Trong những tình huống thông thường, những cá thể trở nên sợ hãi bằng cách nào đó thường lấy lại được sự cân bằng tinh thần theo thời gian, đặc biệt khi họ ở gần những người bình tĩnh. Nhưng điều này gần như không thể trong một nhóm sợ hãi.

Khi sự tưởng tượng của quần chúng bộc phát, những kẻ ám sát trở nên một thứ gì đó to lớn hơn, dường như có quyền lực vô hạn và có mặt ở khắp nơi. Như Hasan đã chứng minh, một nhóm khủng bố với một vài đòn tấn công tâm lý đúng mức có thể làm cả đế quốc trở nên khủng hoảng. Và khi những người lãnh đạo nhóm không thể chống đỡ nỗi sức hút cảm xúc – hoặc đầu hàng hoặc tiến hành một cuộc phản công phi chiến lược – chiến dịch khủng

bố đã thành công rực rỡ.

*Chiến thắng đạt được không bởi một số người bị ghét mà bởi số người sợ hãi.*

Ngạn ngữ Ả Rập

## CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta có nhiều nỗi sợ. Những nỗi sợ này nói chung liên quan đến một thứ gì đó cụ thể: một ai đó có thể hại chúng ta, một vấn đề nhất định đang phát sinh, sự bệnh hoạn, chết chóc. Trong cuộc vật lộn với những nỗi sợ sâu thẳm nhất, năng lực ý chí của chúng ta sẽ tạm thời tê liệt khi nghĩ tới điều tệ hại sắp xảy ra. Nếu trạng thái này kéo dài quá lâu hay quá căng thẳng, nó sẽ khiến cho cuộc sống trở nên kinh khủng, vì thế chúng ta tìm cách tránh né những ý nghĩ đó và xoa dịu các nỗi sợ của mình. Có thể chúng ta tìm sự lãng quên trong cuộc sống mỗi ngày: công việc, các hoạt động xã hội, các hoạt động với bạn hữu. Tôn giáo hay một hệ niềm tin nào đó, như niềm tin vào khoa học hay công nghệ, cũng có thể đem tới hy vọng. Những hình thức tìm quên và những niềm tin này trở thành mặt đất dưới chân chúng ta, giữ cho chúng ta đứng thẳng và có thể bước đi mà không bị tê liệt bởi cơn sợ hãi.

Tuy nhiên, trong những tình huống nhất định, mặt đất này có thể biến khỏi chân chúng ta, và chúng ta không thể làm gì để lấy lại thăng bằng. Trong tiến trình lịch sử, chúng ta có thể tìm thấy một dạng điên cuồng chế ngự con người trong những tai họa nhất định – một trận động đất, một trận dịch kinh hoàng, một cuộc nội chiến tàn bạo. Điều gây bất hạnh cho chúng ta nhiều nhất trong tình thế đó không phải là bất kỳ một sự kiện đáng sợ cụ thể nào đã xảy ra trong quá khứ gần; chúng ta có một khả năng lớn lao để vượt qua và thích ứng với bất kỳ thứ gì đáng sợ. Chính cái tương lai không chắc chắn, nỗi sợ rằng những điều kinh khủng hơn đang sắp đến và rằng chẳng bao lâu nữa chúng ta sẽ gánh chịu một thảm kịch không thể dự đoán trước, đã làm cho chúng ta mất tinh thần. Chúng ta không thể gạt bỏ những ý nghĩ đó với công việc hàng ngày hay tôn giáo. Nỗi sợ trở thành mãn tính và căng thẳng, tâm trí chúng ta bị vây bủa bởi mọi loại ý nghĩ phi lý. Những nỗi sợ cụ thể trở nên chung chung hơn. Trong một nhóm, nó sẽ trở thành sự kinh hoàng. Về bản chất, đây là sự khủng khiếp: một nỗi sợ mãnh liệt, vô cùng mạnh mẽ mà chúng ta không thể gạt bỏ theo cách thông thường. Có quá nhiều điều không chắc chắn, quá nhiều điều tệ hại có thể xảy đến với chúng ta.

Trong Thế chiến II, khi quân Đức ném bom London, các nhà tâm lý nhận xét rằng khi việc ném bom trở nên thường xuyên và bình thường, nhân dân thành phố không quan tâm đến nó nữa; họ đã trở nên quen thuộc với tiếng

động, sự bất an và cảnh tàn sát. Nhưng khi việc ném bom không thường xuyên và trở nên khó khăn hơn nhiều khi không chắc chắn bao giờ sẽ tới đợt ném bom kế tiếp.

Có một quy luật trong chiến tranh và chiến lược là khi tìm kiếm một lợi thế, người ta sẽ thử nghiệm bất kỳ điều gì. Các nhóm và các cá thể cũng thế, khi nhìn thấy sức mạnh to lớn của sự khủng bố đối với con người, đã tìm ra một cách để sử dụng sự khủng bố như một chiến lược. Con người là những sinh vật mưu mẹo, nhiều tiềm năng và có tính thích ứng cao. Các đề làm tê liệt ý chí và tiêu diệt khả năng tư duy chính xác của họ là cố ý tạo ra sự không chắc chắn, sự bối rối và một nỗi sợ không thể kiểm chế.

Những cuộc khủng bố có tính chiến lược như thế có thể khoác hình thức của những hành động hủy diệt để làm gương. Bậc thầy của hành động này là người Mông Cổ. Họ thường san bằng một vài thành phố ở nơi này nơi khác, với một cách thức càng kinh khủng càng tốt. Truyền thuyết kinh khủng về Bảy người Mông Cổ lan truyền nhanh chóng. Khi nó tiếp cận một thành phố, sự kinh hoàng sẽ nảy sinh và cư dân chỉ có thể tưởng tượng ra điều xấu nhất. Thông thường là thành phố đó sẽ đầu hàng mà không chiến đấu – đó là mục tiêu theo đuổi của quân Mông Cổ. Là một đội quân tương đối nhỏ, xa nhà, họ không có đủ sức cho những cuộc bao vây dài ngày hay những cuộc chiến kéo dài.

Sự khủng bố chiến lược này cũng có thể được sử dụng cho mục đích chính trị, để liên kết một nhóm hay một quốc gia lại. Năm 1792, cuộc Cách mạng Pháp vượt ra khỏi tầm kiểm soát. Các lực lượng ngoại bang đang lăm le xâm lấn Pháp; đất nước bị phân hóa một cách vô vọng. Những người cấp tiến, do Robespierre dẫn đầu, đương đầu với mối đe dọa này bằng cách phát động một cuộc chiến chống lại những người ôn hòa – Triều đại Khủng bố. Bị tố cáo là phản cách mạng, hàng ngàn người đã bị đưa lên máy chém. Không ai biết ai sẽ là người kế tiếp. Dù số người cấp tiến có số lượng tương đối nhỏ, bằng cách tạo ra sự không chắc chắn và sợ hãi đó, họ đã làm tê liệt ý chí của các đối thủ. Điều nghịch lý là, Triều đại Khủng bố – đem tới chúng ta ví dụ được ghi chép đầu tiên về việc sử dụng từ “chủ nghĩa khủng bố” và “kẻ khủng bố” lại tạo nên một mức độ ổn định nào đó.

Dù sự khủng bố với vai trò một chiến lược có thể được vận dụng bởi những quân đội lớn và thật sự là tất cả các quốc gia, nó được thực hành hiệu quả nhất bởi những đội quân bé nhỏ. Lý do rất đơn giản: việc sử dụng khủng bố thường đòi hỏi sự sẵn sàng giết những thường dân vô tội dưới danh nghĩa của một điều thiện lớn hơn và vì một mục đích chiến lược. Trong nhiều thế kỷ, với một vài ngoại lệ đáng kể như quân Mông Cổ, các nhà chỉ huy quân sự không muốn đi quá xa. Đồng thời, một nhà nước gieo rắc sự khủng bố to lớn lên nhân dân của nó sẽ tạo ra sự hỗn loạn khó mà kiểm soát. Nhưng một nhóm nhỏ thì không gặp những rắc rối đó. Có quá ít người, họ không thể hy

vọng phát động một cuộc chiến tranh truyền thống hay thậm chí một cuộc chiến tranh du kích. Khủng bố là chiến lược duy nhất của họ. Phải đối đầu với một quân đội lớn hơn nhiều, họ thường lâm vào thế tuyệt vọng, và họ phải có một mục tiêu để thi hành. Các quan tâm về đạo đức không còn đáng kể. Và tạo nên sự hỗn loạn là một phần trong chiến lược của họ. Chủ nghĩa khủng bố bị hạn chế suốt nhiều thế kỷ do các công cụ của nó: gươm, dao, súng, mọi dạng vũ khí cá nhân. Thế rồi, vào thế kỷ 19, một chiến dịch đơn lẻ đã tạo nên một cái cách cấp tiến, khai sinh ra chủ nghĩa khủng bố như chúng ta biết hiện nay.

Vào cuối thập niên 1870, một nhóm cấp tiến Nga, phần lớn từ giới trí thức, đã kích động một cuộc cách mạng do nông dân lãnh đạo. Cuối cùng, họ nhận ra rằng lý tưởng của mình là vô vọng: những người nông dân chưa được chuẩn bị để thực hiện việc này, và quan trọng hơn, chế độ sa hoàng và các lực lượng đàn áp của nó quá hùng mạnh. Sa hoàng Alexander II vừa mới phát động cái gọi là Cuộc khủng bố Trắng, một sự đàn áp tàn bạo bất kỳ hình thức bất đồng nào. Hầu như nhóm cấp tiến không thể hoạt động công khai, nói gì đến việc mở rộng tầm ảnh hưởng. Nhưng nếu họ không làm gì cả, quyền lực của sa hoàng ngày càng tăng thêm.

Thế là từ nhóm cấp tiến này đã nảy sinh ra một nhóm nghiêng theo việc tiến hành một cuộc chiến tranh khủng bố. Họ tự gọi mình là Narodnaya Volia, hay “Chí nguyện của Nhân dân”. Để giữ bí mật, họ chỉ tổ chức một nhóm nhỏ. Họ ăn mặc kín đáo, hòa lẫn vào đám đông, và bắt đầu đánh bom. Khi họ đã ám sát được một số bộ trưởng, sa hoàng trở thành một tù nhân hoàn toàn trong cung điện của ông. Điên cuồng với mong muốn săn lùng những kẻ khủng bố, ông hướng mọi năng lượng của mình cho mục tiêu này, kết quả là nhiều bộ phận trong bộ máy cầm quyền của ông đã hoạt động sai chức năng.

*Nền tảng của việc tiến hành chiến tranh của người Mông Cổ là sự khủng bố toàn diện. Bị tàn sát, cưỡng hiếp và hành hạ là cái giá của sự bại trận, dù là bị ép buộc hay qua thương lượng... Toàn thể bộ máy khủng bố được áp dụng một cách tàn nhẫn để làm nhục ý chí cưỡng kháng của nạn nhân, và về phương diện thực hành, chính sách “kinh hoàng” này tất nhiên đã thu được lãi ròng. Chúng ta biết toàn bộ lực lượng đã bị phân rã thành những phần tử đầy sợ sệt khi nghe tin rằng quân Mông đang tiến tới gần... Nhiều kẻ thù bị tê liệt... trước khi một đội quân Mông Cổ vượt qua khỏi các phòng tuyến của họ.*

***Nghệ thuật chiến tranh bộ binh, David Chandler, 1974***

Năm 1880, nhóm cấp tiến đã cho nổ một quả bom trong cung điện Mùa đông, nơi cư ngụ của sa hoàng ở St. Petersburg. Cuối cùng, năm sau một quả

bom khác đã giết chết sa hoàng. Lẽ tự nhiên, chính quyền phản ứng bằng cách đàn áp khắc nghiệt hơn cả chính sách trước đó, dựng lên một nhà nước cảnh sát. Dù vậy, năm 1888, Alexander Ulianov – anh của Vladimir Lenin, một thành viên của Narodnaya Volia, đã suýt thành công với việc hạ sát người kế vị Alexander II, sa hoàng Alexander III.

Việc bắt giữ và hành hình Ulianov đã chấm dứt các hoạt động của Narodnaya Volia, nhưng nhóm này đã bắt đầu gợi nên một làn sóng tấn công khủng bố có tính cách quốc tế, bao gồm những cuộc ám sát vô chính phủ tổng thống Mỹ James A. Garfield năm 1881 và William McKinley năm 1901. Và với Narodnaya, mọi yếu tố của chủ nghĩa khủng bố hiện đại đã sinh thành. Nhóm này cho rằng bom tốt hơn là súng, có tính bi kịch và đáng sợ hơn. Họ tin rằng nếu giết đủ số bộ trưởng trong chính phủ, mở rộng tới chính sa hoàng, chế độ sẽ sụp đổ hoặc đi tới chỗ cực đoan trong việc bảo vệ nó. Dù vậy, phản ứng đàn áp đó cuối cùng sẽ nằm trong tay của những người cấp tiến, gây ra một sự bất mãn mà cuối cùng sẽ nhen lên một cuộc cách mạng. Đồng thời chiến dịch đánh bom sẽ được đưa tin trên báo chí, gián tiếp quảng bá cho lý tưởng của họ với những người đồng tình ủng hộ trên toàn thế giới. Họ gọi đây là “sự tuyên truyền và hành động”.

*“Đây là điều mà anh nên cố gắng. Một nỗ lực đối với một nhà vua hay một vị tổng thống đủ gây xúc động mạnh mẽ theo một cách nhất định, nhưng không còn nhiều như trước kia. Nó đã trở thành một khái niệm chung về sự hiện hữu của mọi lãnh tụ quốc gia. Nó hầu như mang tính cách truyền thống – nhất là vì có quá nhiều tổng thống đã bị ám sát. Một giáo phái đã nói: “Giờ chúng ta hãy ra tay”. Quá khứ khủng khiếp ngay từ lần đầu bắt gặp, không nghi ngờ gì, thế nhưng không hiệu quả như một cá nhân có đầu óc bình thường có thể nghĩ. Bất kể sự khởi đầu có tính cách mạng hay vô chính phủ như thế nào, sẽ là khá ngu xuẩn khi gán cho một vụ xúc phạm như thế tính cách của một sự biểu thị mang tính tôn giáo. Và điều đó làm giảm đi ý nghĩa cảnh báo đặc biệt mà chúng ta muốn gán cho hành động đó. Một nỗ lực sát nhân trong một nhà hàng hay một nhà hát cũng sẽ được xem là một niềm đam mê phi chính trị theo cùng cách đó. Tất cả những điều này đã trở thành quen thuộc; nó không còn mang tính hướng dẫn như một bài học khách quan về chủ nghĩa cách mạng vô chính phủ. Mọi tờ báo có những cụm từ làm sẵn để giải thích cho những sự biểu thị như thế. Tôi sẽ nói với anh về triết lý của việc ném bom theo quan điểm của tôi, từ quan điểm mà anh đã giả vờ phục vụ suốt 11 năm qua. Tôi sẽ cố gắng không quá lời làm anh phải nhức đầu. Những sự đa cảm của giai cấp mà anh đang tấn công chẳng bao lâu nữa sẽ cùn nhụt đi. Sản vật đối với họ dường như là một thứ rất bền vững. Anh sẽ không còn nhìn thấy các cảm xúc của họ về*

sự thương hại hay sợ hãi lâu hơn nữa. Một vụ ném bom có bất kỳ ảnh hưởng nào đối với công luận giờ đây phải nằm ngoài dự định của sự báo thù hay khủng bố. Nó phải có tính chất hủy diệt một cách đơn thuần. Nó phải như thế và chỉ như thế, nằm ngoài sự ngờ vực mong manh nhất về bất kỳ đối tượng nào khác. Những kẻ vô chính phủ các anh nên làm rõ rằng các anh đã hoàn toàn quyết tâm quét sạch toàn bộ sự sáng tạo xã hội... Trên thực tế, người ta nói gì về một hành động hung bạo mang tính chất hủy diệt phi lý đến không thể hiểu nổi, sự điên khùng? Bản thân sự điên khùng thật sự đáng sợ, bởi vì anh không thể xoa dịu nó bằng sự đe dọa, thuyết phục hay hối lộ. Ngoài ra, tôi là một người văn minh. Tôi không bao giờ mơ ước tới việc hướng dẫn cho anh tô chức dù chỉ một lò sát sinh ngay cả khi tôi mong đợi những kết quả tốt nhất từ nó. Nhưng tôi sẽ không mong đợi từ một lò sát sinh những kết quả mà tôi mong muốn. Sự sát nhân luôn đi cùng chúng ta. Nó gần như là một định chế. Sự chứng minh phải đi ngược với khoa học – đang được biết. Nhưng không phải mọi khoa học đều như thế. Sự tấn công phải có tất cả mọi tính chất điên rồ xấu xa của sự báng bổ vô duyên có...”

**Đặc vụ, Joseph Conrad, 1857-1924**

Narodnaya Volia chủ yếu hướng tới chính quyền nhưng cũng sẵn lòng hại thường dân trong quá trình hoạt động. Sự sụp đổ của chính quyền sa hoàng đáng để hy sinh một vài người, và rốt lại, những quả bom ít gây chế chóc hơn sự thay thế của nó, một cuộc nội chiến. Ít ra, Narodnaya sẽ chỉ ra cho nhân dân Nga thấy rằng chính quyền khôn phải là một thế lực không thể chạm tới như nó làm ra vẻ thế; nó cũng có thể bị tổn thương. Các thành viên của nhóm hiểu rằng chế độ hoàn toàn có thể thanh toán họ khi đến lúc, nhưng họ sẵn sàng chết vì lý tưởng.

Narodnaya Volia thấy rằng nó chỉ có thể sử dụng một sự kiện tương đối nhỏ – một vụ đánh bom – để tạo ra một phản ứng dây chuyền: sự sợ hãi trong bộ máy cầm quyền sẽ tạo ra sự đàn áp khắc nghiệt, đem lại tên tuổi và sự ủng hộ cho nhóm và làm tăng thêm sự căm ghét chính quyền, dẫn tới một tư tưởng cấp tiến hơn, rồi đến lượt nó lại đưa tới sự đàn áp lớn hơn, và cứ thế cho tới khi toàn bộ chu trình sụp đổ. Narodnaya bé nhỏ và yếu, thế nhưng những hành động bạo lực đơn giản mà kịch tính có thể tạo cho nó một sức mạnh không thể so sánh để gieo rắc sự hỗn loạn và không chắc chắn, tạo ra một vẻ ngoài hùng mạnh đối với cảnh sát và công chúng. Thật sự, sự nhỏ bé và kín đáo đã đem tới cho nó một lợi thế lớn lao: với chi phí không lồ, một lực lượng công kênh hàng ngàn cảnh sát sẽ phải truy tìm một nhóm nhỏ bé bí mật có những thuận lợi về sự cơ động, bất ngờ và tương đối vô hình. Ngoài việc đem tới cho những kẻ khủng bố cơ hội để tự thể hiện bản thân như những người hùng yếu thế, sự không cân xứng về lực lượng khiến cho họ

hầu như không thể bị tấn công.

Sự không cân xứng này đưa cuộc chiến tới sự cực đoan tột cùng của nó: một nhóm người nhỏ nhất tiến hành chiến tranh chống một thế lực to lớn, biến sự bé nhỏ và tuyệt vọng của họ thành một vũ khí tiềm năng. Tình thế lưỡng nan mà mọi chủ nghĩa khủng bố đều đem lại, và lý do mà nó thu hút nhiều người và có nhiều tiềm năng, là vì những kẻ khủng bố có rất ít cái để mất so với những lực lượng bày binh bố trận để chống lại họ, và thu được rất nhiều qua một cuộc khủng bố.

Người ta thường lập luận rằng số phận thất bại của các nhóm khủng bố như Narodnaya Volia đã được an bài: mời gọi sự đàn áp khắc nghiệt, họ nằm trong tay của nhà cầm quyền, kẻ có thể toàn quyền hành động để dẹp tan sự đe dọa – và cuối cùng họ chẳng đem tới một thay đổi thật sự nào. Nhưng lập luận này đã đi sai quan điểm và không hiểu đúng về chủ nghĩa khủng bố. Narodnaya Volia đã đánh thức hàng triệu người Nga với lý tưởng của nó, và kỹ thuật của nó đã được sao chép lại khắp thế giới. Nó cũng đã gây mất cân bằng đáng kể cho chế độ sa hoàng, với sự phản ứng một cách nặng tay và kích động, cung cấp tiềm lực cho sự đàn áp mà lẽ ra có thể được áp dụng cho những cái cách có thể kéo dài sự tồn tại của mình. Sự đàn áp cũng đã áp ủ mầm mống cho một nhóm cách mạng có tiềm năng hơn, phong trào cộng sản.

Về bản chất, những kẻ khủng bố sút vào một hòn đá để khởi đầu cho một loạt tấn công dồn dập. Nếu không có thắng lợi lớn theo sau, cũng có ít tổn thất, có lẽ ngoại trừ mạng sống của chính họ, mà họ đã sẵn sàng hy sinh để cống hiến cho lý tưởng. Dù vậy, nếu lộn xộn và hỗn loạn nổ ra, họ có một sức mạnh lớn để tác động đến các sự kiện. Những kẻ khủng bố thường phản ứng chống lại một tình thế bất động cực đoan mà trong đó mọi con đường thay đổi đều bị khóa chặt. Trong sự tuyệt vọng, họ có thể phá vỡ được hiện trạng.

Phán xét chiến tranh bằng chiến thắng hay thất bại là một điều sai lầm: cả hai trạng thái này đều có những sắc thái và mức độ khác nhau. Trong lịch sử, có rất ít chiến thắng nào là hoàn toàn hay đem tới nền hòa bình lâu dài; có rất ít thất bại dẫn tới sự hủy diệt vĩnh viễn. Khả năng tác động để tạo ra một dạng thay đổi nào đó, đạt tới một mục tiêu giới hạn nào đó là điều đã khiến cho chủ nghĩa khủng bố rất hấp dẫn, đặc biệt đối với những người vô quyền lực.

Ví dụ, chủ nghĩa khủng bố có thể được sử dụng rất hữu hiệu cho mục tiêu giới hạn của việc truyền bá cho một lý tưởng. Khi đã đạt được điều này, sự hiện diện trước công chúng có thể chuyển hóa thành quyền lực chính trị. Khi những kẻ khủng bố Palestine cướp một chiếc máy bay El Al vào năm 1968, họ đã thu hút được sự chú ý của giới truyền thông trên khắp thế giới. Trong những năm sau đó, họ có thể bố trí những hành động khủng bố khác được phát lại trên truyền hình, bao gồm cuộc tấn công bí ối vào Thế vận hội

Munich năm 1972. Dù những hành động đó khiến đa số những người không thuộc các nước Á Rập căm ghét, họ cũng sẵn sàng chấp nhận – việc được truyền bá là mục tiêu của họ, và sức mạnh đến từ điều đó là tất cả những gì họ theo đuổi. Như nhà văn Brian Jenkins đã nhận xét: “Những cuộc nổi dậy ở Angola, Mozambique và Guinea thuộc Bồ Đào Nha trong 14 năm qua đã sử dụng các chiến thuật chiến tranh du kích chuẩn mực. Thế giới hầu như không chú ý tới cuộc đấu tranh của họ, trong khi một nhóm biệt kích Palestine có số lượng tương đương sử dụng các chiến thuật khủng bố trong vòng vài năm đã trở thành một mối quan ngại chủ yếu đối với thế giới.”

Ở một thế giới bị chế ngự bởi vẻ ngoài, trong đó giá trị được xác định với sự hiện diện trước công chúng, chủ nghĩa khủng bố có thể tạo nên một con đường tắt ngoạn mục dẫn tới sự phổ biến – và từ đó những kẻ khủng bố đã đưa bạo lực của họ tới giới truyền thông, đặc biệt là truyền hình. Họ làm cho nó trở nên quá khủng khiếp, quá thuyết phục đến mức không thể phớt lờ được. Có phóng viên và nhà bình luận có thể thú nhận bị sốc và thấy kinh tởm, nhưng họ bất lực: công việc của họ là truyền bá tin tức, thế nhưng về bản chất của họ đang truyền bá những con siêu vi vốn chỉ có thể trợ giúp cho những kẻ khủng bố bằng cách giới thiệu họ ra trước công chúng. Tác động mà người ta có thể nhận ra trong những nhóm nhỏ và vô quyền lực đã khiến cho việc sử dụng chủ nghĩa khủng bố trở nên hấp dẫn một cách quá đáng đối với thế hệ mới.

Thế nhưng, dù với mọi sức mạnh của nó, chủ nghĩa khủng bố cũng có những hạn chế đã minh chứng cho cái chết của nhiều chiến dịch bạo lực, và những người đối kháng với nó phải biết và khai thác điều này. Yếu điểm chủ yếu của chiến lược này là những kẻ khủng bố thiếu những mối liên hệ với công chúng hay một địa chính trị thật sự. Thường sống trong sự cô lập, lẫn lút, họ có khuynh hướng đánh mất khả năng tiếp xúc với thực tại, đánh giá quá cao sức mạnh của mình và ra tay quá mức. Dù việc sử dụng bạo lực của họ phải có tính chiến lược để đạt được thành công, sự xa lạ với công chúng khiến cho họ khó mà duy trì được ý thức cân bằng. Những thành viên của Narodnaya Volia bằng cách nào đó đã thấu hiểu được những nông nô Nga, nhưng nhiều nhóm khủng bố gần đây hơn, như nhóm Weathermen ở Mỹ và Red Brigades ở Ý, đã xa lạ với công chúng tới mức ảo tưởng. Việc nêu bật sự cô lập của những kẻ khủng bố và không cung cấp cho họ một cứ địa chính trị phải là một phần của bất kỳ chiến lược phản công nào chống lại họ.

Chủ nghĩa khủng bố thường sinh ra từ những cảm giác yếu đuối và tuyệt vọng, cộng với niềm tin rằng lý tưởng mà một người tranh đấu, dù có tính chất cộng đồng hay cá nhân, là xứng đáng với sự theo đuổi và gánh chịu mọi tổn thất. Một thế giới mà trong đó những gương mặt quyền lực thường rất lớn và rõ ràng dễ gây tổn thương chỉ khiến cho chiến lược này thêm hấp dẫn. Ở ý nghĩa này, chủ nghĩa khủng bố có thể trở thành một dạng phong cách,



một kiểu mẫu hành vi ngấm dần vào xã hội.

*Khi lâu đài Odawara rơi vào tay những kẻ tấn công trong thời kỳ Meio (cuối thế kỷ 15), Akiko, một nữ tì của Mori Fujiyori, chủ nhân của lâu đài, đã tẩu thoát với một con mèo là con thú cưng của cô trong nhiều năm, và rồi con mèo này trở thành một con quái vật siêu nhiên làm mọi người kinh hoàng, thậm chí cuối cùng nó ăn thịt cả những trẻ sơ sinh trong thôn xóm. Những quan chức địa phương cùng phối hợp với dân chúng để cố bắt nó, nhưng nó cứ lúc ẩn lúc hiện, khiến các kiếm sĩ và cung thủ chẳng có cách gì để tấn công và các trai tráng phụ nữ ra đường với nỗi sợ hãi dù là ban ngày hay ban đêm. Thế rồi vào tháng 12 năm thứ hai triều Eisho(1505), tu sĩ Yakkoku đi lên đài Hokokyji, vẽ một bức tranh về con mèo đó và đưa ra trước giáo đoàn với những lời sau: “Như tôi đã vẽ, tôi đã giết nó với tiếng thét Katsu!, để sự sợ hãi không còn đè nặng xuống trái tim của mọi người.” Ông thét lên tiếng thét, rồi xé bức tranh vẽ con mèo thành mảnh vụn. Ngày hôm đó người tiêu phu sống ở thung lũng gần làng Takuma nghe một tiếng gào kinh khủng; anh ta dẫn một toán cung thủ lên phần trên của thung lũng, ở đó họ tìm thấy xác chết của con mèo quái vật, to như một con gấu con, nằm trên một tảng đá. Dân chúng đồng ý rằng đó là kết quả của tiếng thét Katsu của vị sư phụ. Kiểm tra:*

*(1) Làm thế nào việc xé toang một bức tranh với một tiếng thét Katsu lại có thể tiêu diệt một con quái vật còn sống? (2) Con mèo yêu quái đó ngay lúc này đang hoành hành giữa mọi người, làm họ mê man và giết chết họ. Hãy nhanh chóng hạ sát nó với tiếng thét Katsu! Hãy cho thấy bằng chứng!*

***Thiên Samurai: Chiến binh Công án, Trevor Leggett, 1985***

Dù khủng bố có tổ chức đã tiến triển và công nghệ đã gia tăng khả năng bạo lực nó, cấu trúc cơ bản của nó dường như vẫn không thay đổi – các yếu tố đã được Narodnaya phát triển vẫn còn hiệu quả. Thế nhưng câu hỏi mà nhiều người đặt ra hiện nay là phải chăng có một dạng khủng bố mới, độc hại hơn, đang phát triển, một dạng vượt xa phiên bản cũ. Nếu những kẻ khủng bố có thể nắm giữ những thứ vũ khí mạnh hơn – chẳng hạn các vũ khí nguyên tử hay sinh học – và muốn sử dụng chúng, kiểu chiến tranh của họ và sức mạnh mà nó mang tới cho họ sẽ là một bước nhảy vọt về phẩm chất sang một hình thức mới. Nhưng có lẽ một hình thức khủng bố mới đã nảy sinh mà không cần đến sự đe dọa của các thứ vũ khí bản thủ để tạo ra kết quả có tính tàn phá hơn.

Ngày 11/9/2001, một nhóm khủng bố nhỏ liên kết với phong trào Hồi giáo Al Qaeda đã tiến hành một hoạt động khủng bố chết chóc nhất cho tới nay,

đó là sự tấn công vào Trung tâm Thương mại Thế giới ở thành phố New York và Lầu Năm Góc ở thủ đô Washington DC. Cuộc tấn công có nhiều dấu ấn của chủ nghĩa khủng bố cổ điển: một nhóm nhỏ, với phương tiện cực kỳ hạn chế, sử dụng công nghệ của Mỹ, đã có thể tạo nên một hiệu quả tối đa. Ở đây là sự không tương xứng quen thuộc giữa các lực lượng mà trong đó sự bé nhỏ đã trở thành vốn quý, sự kín đáo trong một cộng đồng dân cư lớn và do đó hoàn toàn khó phát hiện. Bản thân sự khủng bố đã kích hoạt một phản ứng gần như kinh hoàng mà từ đó nước Mỹ vẫn chưa hoàn toàn hồi phục được. Tính chất bi thảm và biểu tượng của chính Tòa tháp đôi, chứng minh một cách sâu sắc tính dễ bị tổn thương của nước Mỹ. Có những người trên khắp thế giới không bao giờ tưởng tượng nổi rằng Mỹ có thể bị tổn hại một cách nhanh chóng và nghiêm trọng đến thế nhưng lại vui sướng vì nhận ra họ đã sai lầm. Nhiều người không đồng ý rằng sự kiện 11/9 là một hình thức mới của sự khủng bố. Nó chỉ đơn giản là khác biệt hơn, họ nói, bởi con số các nạn nhân; sự thay đổi về phẩm chất không phải lượng, và như ở chủ nghĩa khủng bố cổ điển, những nhà phân tích này nói tiếp, Al Qaeda cuối cùng sẽ diệt vong: cuộc phản công của Mỹ ở Afganistan đã tiêu diệt cứ địa hoạt động của họ, và giờ đây họ là mục tiêu của ý chí cứng rắn của chính phủ Mỹ, cuộc xâm lấn Iraq là một giai đoạn trong một tổng chiến lược để xóa bỏ khu vực của chủ nghĩa khủng bố nói chung. Nhưng có một cách nhìn khác vào cuộc tấn công, nếu luôn ghi nhớ rằng phản ứng dây chuyền luôn là mục tiêu của những kẻ khủng bố.

*Khi một người đã hiểu tận thâm tâm sự sợ hãi và run rẩy có ý nghĩa là gì, tức là y được bảo vệ an toàn khỏi mọi sự kinh hoàng do các thế lực bên ngoài tạo ra. Hãy để cho sấm động và gieo rắc kinh hoàng một trận dậm xung quanh; tinh thần của y vẫn bình tĩnh và sùng kính đến mức nghi thức cúng tế cũng không thể cắt ngang. Đây là tinh thần đem lại sinh khí cho những nhà lãnh tụ và cai trị con người – một sự nghiêm trang nội tâm sâu sắc mà từ đó mọi sự kinh hoàng ở bên ngoài lướt qua một cách vô hại.*

### ***Kinh Dịch, Trung Quốc, khoảng thế kỷ 6-8 CN***

Tác động đầy đủ về kinh tế của sự kiện ngày 11/9 khó mà đo lường được, nhưng hậu quả làn sóng của cuộc tấn công ở bất kỳ chuẩn mực nào là rất lớn và không thể chối bỏ; những gia tăng quan trọng trong chi phí an ninh, bao gồm ngân quỹ cho các chương trình mới của chính phủ vì mục đích đó; những cuộc viễn chinh lớn để xâm lược hai quốc gia riêng biệt; sự giám sát của thị trường chứng khoán (luôn đặc biệt dễ bị tổn thương bởi tâm lý kinh hoàng) và một hệ quả chấn thương đối với lòng tin của khách hàng; đỉnh cao của những ngành đặc thù như du lịch và du hành; và hậu quả âm vang của tất

cả những những điều này trong nền kinh tế toàn cầu. Cuộc tấn công cũng có những hậu quả lớn lao về chính trị – thực tế, có thể cho rằng những cuộc bầu cử ở Mỹ vào năm 2002 và 2004 đã được xác định bởi chính nó. Và khi phản ứng dây chuyền tiếp tục xảy ra, một mối bất hòa lớn dần giữa Mỹ và các đồng minh Đông Âu của nó cũng đã nảy sinh. (Chủ nghĩa khủng bố thường hoàn toàn hướng tới việc tạo nên những rạn nứt như thế giữa các đồng minh và cũng như trong công luận, nơi mà chim ưng và chim bồ câu song đôi bên nhau). Ngày 11/9 cũng có một tác động có tính xác định và rõ ràng đến nếp sống Mỹ, trực tiếp đưa tới một sự giảm bớt các phong trào tự do dân chủ vốn là đặc điểm nổi bật của đất nước này. Cuối cùng, dù điều này không thể đo lường được, nó vẫn có một tác động làm suy giảm nhiệt tình về văn hóa trên diện rộng.

Có lẽ những chiến lược gia của Al Qaeda không bao giờ dự tính hết tất cả những điều này hay thậm chí chưa hình dung tới nó, chúng ta sẽ không bao giờ biết được. Nhưng chủ nghĩa khủng bố, bởi bản chất của nó, là một cú gieo súc sắc, và kẻ khủng bố luôn hy vọng đạt tới hiệu quả tối đa. Toàn bộ ý tưởng là tạo ra càng nhiều hỗn loạn, sự phập phồng lo ngại và kinh hoàng thì càng tốt. Ở ý nghĩa này, cuộc tấn công 11/9 phải được xem là thành công, tới mức độ nó thật sự thể hiện một bước nhảy vọt về phẩm chất trong tính chất hiểm độc của chủ nghĩa khủng bố. Có thể đó không phải là sự hủy diệt vật chất như một vụ nổ bom nguyên tử hay sinh học, nhưng theo thời gian, sức mạnh âm vang của nó sẽ vượt xa bất kỳ cuộc tấn công khủng bố nào trước đó. Và sức mạnh này đã đến từ bản chất đã đổi thay của thế giới. Với sự nối kết quốc tế trong bối cảnh toàn cầu mới, dù là về thương mại, chính trị hay văn hóa, một cuộc tấn công mạnh mẽ vào một tiêu điểm đơn độc có thể tạo nên một phản ứng dây chuyền mà những kẻ khủng bố thời trước không hề tưởng tượng ra nổi. Một hệ thống thị trường liên kết quốc tế phát triển trên các biên giới và mạng lưới mở cửa sẽ trở nên cực kỳ dễ bị tổn thương đối với hiệu ứng làn sóng này. Sự kinh hoàng trước kia có thể khuấy động một đám đông hay một thành phố giờ đây có thể lan rộng khắp thế giới, với sự giúp sức của phương tiện truyền thông.

Xem cuộc tấn công 11/9 là một thất bại vì nó không đạt được mục tiêu cuối cùng của Al Qaeda là đẩy Mỹ ra khỏi khu vực Trung Đông hay thúc đẩy một phong trào cách mạng toàn Hồi giáo là đã hiểu sai chiến lược của họ và phán xét họ bởi những chuẩn mực của chiến tranh truyền thống. Thường là những kẻ khủng bố có một mục tiêu lớn lao, nhưng họ biết rằng các cơ may để đạt được nó trong một đòn tấn công là hoàn toàn không đáng kể. Họ chỉ làm điều mà họ có thể để khởi động phản ứng dây chuyền của họ. Kẻ thù của họ là hiện trạng, và thành công của họ có thể đo bằng tầm ảnh hưởng của các hoạt động như đã diễn ra nhiều năm nay. Để chiến đấu với chủ nghĩa khủng bố – cổ điển hay phiên bản mới sắp xuất hiện – luôn có xu hướng là phải

viện đến một giải pháp quân sự, đem bạo lực độ cùng bạo lực, chúng tỏ cho kẻ thù thấy rằng ý chí của bạn không tan rã và bất kỳ cuộc tấn công trong tương lai nào về phần họ sẽ đưa đến một cái giá rất đắt. Vấn đề ở đây là, về bản chất, những kẻ khủng bố sẽ chẳng mất gì nhiều so với bạn. Một cuộc phản công có thể làm tổn thương họ nhưng không ngăn chặn được họ; thật ra, thậm chí nó còn khiến cho họ táo bạo hơn và giúp họ tuyển mộ thêm quân mới. Những kẻ khủng bố thường sẵn sàng bỏ ra nhiều năm để đôn ngã bạn. Tấn công họ với một đòn phản công kịch tính chỉ chúng tỏ sự nôn nóng, nhu cầu cần có những kết quả ngay lập tức, và khả năng dễ bị xâm hại bởi những phản ứng cảm xúc của bạn – tất cả đều là những dấu hiệu không phải của sức mạnh mà là của sự yếu đuối.

Vì tính chất cực kỳ không tương xứng của các lực lượng khi tham gia và chiến lược khủng bố, giải pháp quân sự thường ít có hiệu quả. Những kẻ khủng bố đều xuất hiện hư hư thực thực, trải rộng, nối kết với nhau không phải về thể chất mà bởi một ý tưởng cấp tiến và cuồng tín nào đó. Như một Napoleon nản chí anh hùng đã nói khi ông cố đấu tranh để giải quyết các nhóm dân tộc chủ nghĩa của Đức đang sử dụng các hành động khủng bố chống lại quân Pháp: “Những viên đạn đại bác không thể tiêu diệt được một giáo phái.”

*Và chính tác động phản ứng dây chuyền không thể kiểm soát này là sức mạnh thật sự của chủ nghĩa khủng bố. Sức mạnh này có tính chất vô hình trong những hiệu ứng hiển nhiên hay ít hiển nhiên của sự kiện – không chỉ trong sự sút giảm về kinh tế hay chính trị xuyên suốt hệ thống và sự sút giảm về tâm lý nảy sinh từ đó, mà còn trong sự sút giảm ở hệ thống giá trị, trong ý thức hệ về sự tự do, tính tự do của phong trào, v.v. vốn là niềm tự hào của thế giới phương Tây và là cội nguồn sức mạnh của nó đối với phần còn lại của thế giới. Nó đã đạt tới một điểm mà ở đó ý tưởng về tự do, một ý tưởng tương đối cận đại, đang nằm trong tiến trình biến mất khỏi tập quán và lương tâm của chúng ta, và sự toàn cầu hóa những giá trị tự do sắp sửa nhận ra chính nó trong hình thức đối ngược một cách chính xác của nó: một sự toàn cầu hóa của các lực lượng cảnh binh, của sự kiểm soát toàn bộ, của một sự kinh hoàng về các biện pháp an ninh. Sự nghịch đảo này di động hướng tới những hạn chế tối đa, tương tự như những hạn chế của xã hội theo trào lưu chính thống.*

***Tinh thần của chủ nghĩa khủng bố, Jean Baudrillard, 2002***

Nhà văn Pháp Raymond Aron đã định nghĩa chủ nghĩa khủng bố như là một hành động bạo lực mà tác động về mặt tâm lý của nó vượt xa tác động về mặt vật chất. Tuy nhiên, tác động tâm lý này rồi lại chuyển hóa thành một cái gì đó có tính vật chất – sự kinh hoàng, hỗn loạn, sự chia rẽ chính trị – tất

cả khiến cho những kẻ khủng bố có vẻ mạnh mẽ hơn là trong thực tế. Bất kỳ một chiến lược phản công hữu hiệu nào cũng phải xét đến yếu tố này. Đối với hậu quả của một đòn khủng bố, điều chủ yếu là ngăn chặn hiệu ứng làn sóng tâm lý của nó. Và nỗ lực ở đây phải được bắt đầu từ những nhà lãnh đạo của đất nước hay nhóm bị tấn công.

Năm 1944, lúc gần cuối Thế chiến II, thành phố London đã gánh chịu một chiến dịch khủng bố dữ dội từ các loại tên lửa V-1 và V-2 của Đức, một hành động tuyệt vọng mà Hitler mong rằng sẽ tạo ra sự chia rẽ nội bộ và làm tê liệt ý chí tiếp tục cuộc chiến của công chúng Anh. Trên 6.000 người bị giết chết, nhiều người hơn bị thương, và hàng triệu ngôi nhà bị hư hỏng hay phá hủy. Nhưng thay vì nhượng bộ sự chán nản và lo âu, Thủ tướng Winston Churchill biến chiến dịch ném bom thành một cơ hội để tập hợp và thống nhất nhân dân Anh. Ông soạn những bài diễn văn và đề ra những chính sách để xoa dịu sự kinh hãi và lo lắng. Thay vì lôi kéo sự chú ý tới các cuộc tấn công V-1 hay V-2, ông nhấn mạnh tới sự cần thiết giữ vững quyết tâm. Người Anh sẽ không để cho quân Đức thỏa mãn với việc nhìn thấy họ cúi đầu trước sự khủng bố.

Năm 1961, khi Tổng thống Charles de Gaulle của Pháp đối mặt với một chiến dịch khủng bố hung hăng của phe cánh tả do các lực lượng Pháp ở Algeria chống đối kế hoạch trao trả độc lập cho thuộc địa này, ông cũng đã sử dụng một chiến lược tương tự: ông xuất hiện trên truyền hình để nói rằng người Pháp không thể đầu hàng trước chiến dịch này, rằng những cái giá về nhân mạng là tương đối nhỏ so với cái mà họ vừa mới gánh chịu trong Thế chiến II, và rằng những kẻ khủng bố có số lượng ít ỏi, để đánh bại họ, quân Pháp không được sợ hãi mà phải đoàn kết lại. Trong cả hai trường hợp này, một người lãnh đạo có thể tạo ra một tầm ảnh hưởng vững vàng, một lực đối trọng để chống lại cảm giác hoang tưởng tiềm tàng của những công dân bị đe dọa và bị phương tiện truyền thông khuếch tán. Mọi đe dọa là có thật, Churchill và de Gaulle thừa nhận; các biện pháp an ninh sẽ được triển khai; nhưng điều quan trọng là phải lái cảm xúc của công chúng khỏi sự sợ hãi để hướng tới một điều tích cực. Hai nhà lãnh đạo này biến các cuộc tấn công thành những tiêu điểm để tập hợp, sử dụng chúng để thống nhất một công chúng bị phân tán – một vấn đề chủ yếu, vì việc phổ biến sự có mặt của mình luôn là mục tiêu của chủ nghĩa khủng bố. Thay vì cố dựng lên một cuộc phản công kịch tính, Churchill và de Gaulle đưa công chúng vào tư duy chiến lược của họ và biến những công dân tích cực thành những thành viên trong trận chiến chống lại các lực lượng phá hoại.

Trong khi hoạt động để ngăn chặn sự tổn hại về tâm lý từ một cuộc tấn công, nhà lãnh đạo phải làm tất cả mọi điều có thể để cản trở một cuộc công kích tiếp theo. Những kẻ khủng bố thường hành động một cách rời rạc và không theo quy luật nào, một phần vì sự không thể dự báo trước luôn đáng sợ, phần

khác vì thật ra họ thường quá yếu, không đủ sức để theo đuổi một nỗ lực lâu dài. Cần phải bỏ ra thời gian để nhận nại nhỏ sạch cội rễ của mỗi đe dọa khủng bố. Ở đây, tin tức tình báo chính xác, sự thâm nhập vào hàng ngũ của kẻ thù (hoạt động để tìm ra những sự bất đồng từ bên trong), và việc dần dà làm khô kiệt tiền của và các tiềm lực mà những kẻ khủng bố dựa vào có giá trị hơn nhiều so với sức mạnh quân sự.

Đồng thời, điều quan trọng là phải chiếm lĩnh vùng đất cao về đạo đức. Ở đây, với tư cách là nạn nhân của sự tấn công, bạn có một lợi thế, nhưng bạn có thể đánh mất nó nếu bạn phản công một cách hiếu chiến. Vùng đất cao không phải là một điều xa hoa phù phiếm mà là một thủ đoạn chiến lược chủ yếu: công luận thế giới và những mối liên minh với các quốc gia khác sẽ cô lập những kẻ khủng bố và ngăn ngừa họ gieo rắc chia rẽ. Tất cả những điều này đòi hỏi một sự sẵn sàng tiến hành cuộc chiến tranh kéo dài nhiều năm, và phần lớn là nằm sau hậu trường. Quyết tâm nhận nại và không phản ứng thái quá sẽ là những chướng ngại vật đối với kẻ thù. Chính nhờ thông qua những chiến lược bình thản và có tính toán bạn mới có thể dồn họ vào chân tường.

Rốt lại, trong một thế giới được kết nối một cách gần gũi và tùy thuộc vào những biên giới mở, không bao giờ có sự an toàn tuyệt đối. Vấn đề là, chúng ta sẵn sàng chung sống với mỗi đe dọa đến mức độ nào? Những kẻ mạnh mẽ có thể đối phó với một mức độ không an ninh có thể chấp nhận được. Những cảm giác sợ hãi và cuồng loạn cho thấy mức độ thắng lợi của kẻ thù, và một nỗ lực phòng thủ thái quá cũng vậy, vì trong đó một xã hội và nền văn hóa lớn sẽ trở thành con tin của một nhóm người.

**Tư liệu:** Không có định mệnh nào tệ hại hơn là tiếp tục nằm dưới sự bảo vệ, vì nó có nghĩa là anh luôn sợ sệt.

Julius Caesar (100-44 tr. CN.)

**Hình ảnh:** Một cơn triều cường. Một thứ gì đó đã làm náo động mặt nước ở ngoài khơi – một sự chấn động, một ngọn núi lửa, một vụ động đất. Một làn sóng cao khoảng vài inch bắt đầu gợn lên, trào dâng thành một cơn sóng lớn rồi tạo thành một vùng tĩnh lặng, chiều sâu của nước tạo cho nó xung lượng, cho tới khi nó ập vào bờ với một sức mạnh hủy diệt không thể nào tưởng tượng.

## HOÁN VỊ

Nghịch đảo của chủ nghĩa khủng bố là một cuộc chiến tranh trực tiếp và tương đồng lực lượng, một sự quay lại với chính khởi nguyên của việc thực hiện chiến tranh. Việc chiến đấu mặt đối mặt và trung thực – một thử nghiệm

giản dị về sức mạnh chống với sức mạnh – về cơ bản là một chiến lược xưa cũ và vô dụng đối với thời hiện đại.

o0o

## Ghi Chú

[←1]

Từ đây đến hết cuốn sách, những phần nằm trong dấu [] là của người dịch, nhằm làm rõ nghĩa câu, hoặc để ghi chú một từ/cụm từ nguyên văn trong bản tiếng Anh mà có thể độc giả cần đối chiếu, tham khảo.

[←2]

Vì môn bóng chày chưa phổ biến ở Việt Nam, và hiện nay chưa có những thuật ngữ tiếng Việt tương đương, xin phép ghi nguyên văn. (ND)

[←3]

Triangulation – Trong chính trị, *triangulation* chỉ một mưu mẹo trong đó một chính trị gia kết nối một quan điểm của bên đối lập với những quan điểm ngoại lai lạ lùng khác khiến cho bên thứ ba phải liên minh và hỗ trợ cho ông ta. (ND)

[←4]

Đây là một vụ tai tiếng lớn nhất trong thập niên 1980 và theo một số người, nó là lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ban điều hành chính phủ của Reagan (Reagan's Administration) đã giúp bán vũ khí sang Iran và dùng số tiền thu được tài trợ cho nhóm Contras. Vụ scandal này đã bị tiết lộ vào tháng 11-1986. Tổng thống Reagan chối bỏ vụ việc này trên đài truyền hình quốc gia. Tuy nhiên, một tuần sau, vào ngày 13/11/1986 ông lại xác nhận trên làn sóng vô tuyến là có việc đó nhưng lại chối bỏ việc dùng một phần của cuộc trao đổi này cho những con tin. (ND)

[←5]

Contras: Một nhóm du kích chống cộng ở Nicaragua. (ND)

[←6]

NEW DEAL là một loạt chương trình kéo dài chủ yếu từ năm 1933-1937 do Tổng thống Roosevelt đề xướng nhằm khắc phục các hậu quả của cuộc Đại Suy thoái (the Great Depression). Ba mục tiêu lớn của nó là cứu trợ, khôi phục, và cải cách nền kinh tế.

[←7]

Maurits Cornelis Escher (1898-1972), họa sĩ đồ họa Hà Lan.

[←8]

Ngày Thứ ba đầu của tháng Ba trong năm bầu cử tổng thống. Có một loạt địa phương tiến hành các cuộc sơ tuyển cử (Primary selections) trong cùng ngày này.

[←9]

[Titus Livius 59 Tr. CN – 17 CN): sử gia La Mã]

[←10]

[Publius Cornelius Tacitus (56-117 CN): sử gia La Mã]