

ban hành hay xác định một vấn-đề gì, một điều gì thì đó là một câu nói, một hành-động đầy đủ quyền lực chính đáng.

Người chỉ-huy nên có tinh-thần trách-nhiệm cùng khả năng đo lường tất cả hậu quả những chỉ-thị, phân công của mình.

Người chỉ huy phải đầy đủ tư-cách để nói cho các thuộc hạ nghe theo lệnh mình. Taylor đã từng nói rằng : "nếu nói mười tiếng mà thợ chưa tin mình thì là chưa biết cách chỉ-huy họ."

Người chỉ-huy giỏi khôn-khéo trong việc thưởng-phạt các thuộc viên, dù rằng phạt cũng không dễ cho người lầm lỗi bị chạm tự ái quá nhiều. Khi rầy mắng một người nào phạm lỗi, tốt hơn hết nên kêu họ bước lại một chỗ vắng người hay bước vào phòng riêng của mình rồi nói hết cho người đó nghe chớ không nên ý quyền quát tháo họ trước mặt những người khác.

Người chỉ-huy phải thường xuyên sắp xếp công-việc và giao phó công-việc cũng như cất nhắc những người giỏi, kinh nghiệm lên đẳng cấp cao hơn, phải biết trong số thuộc hạ mình ai là người được việc đáng tưởng thưởng, ai là người bê-bối đáng bị trừng phạt.

Nói tóm người chỉ huy giỏi trước nhất là người ý-thức trách-vụ của mình và xứng đáng, khôn khéo đối với các thuộc hạ.

\* ★ \*

PHẦN THỨ BA

## PHƯƠNG-PHÁP GIAO-TẾ NHÂN-SỰ

*Hãy tôn-trọng người khác nếu ta muốn người khác tôn-trọng ta.*

NGAN-NGŨ PHÁP

## CHƯƠNG 1

### GIAO-TÈ NHÂN-SỰ LÀ GÌ ?

- Một học - thuyết thực-dụng về xã hội và tâm-lý
- Một căn bản của nghệ-thuật xã-giao, nghiệp-vụ
- Giao-lễ nhân-sự trong chiến-tranh
- Giao-lễ nhân-sự trong lãnh- vực chỉ-huy

## CHƯƠNG 2

### GIAO TÈ NHÂN-SỰ TRONG CÁC NGHIỆP-VỤ ?

- Trong các xí-nghiệp
- Trong các tổ-chức thương-mại
- Tại các văn phòng giao-lễ
- Tại các công sở

## CHƯƠNG 3

### GIAO-TÈ NHÂN-SỰ TRONG HOÀN-CẢNH CHIẾN-TRANH

- Chiến-tranh, môi trường phát triển giao-lễ nhân-sự
- Giao-lễ nhân-sự trong các đơn vị quân đội
- Đại-Tướng George Marshall đã làm gì ?
- Đại-Tướng Mac Arthur đã đối xử với thuộc hạ ra sao ?
- Đề-Đốc Chester W. Nimitz ăn ở ra sao ?
- Đại-Tướng Mark W. Clark với người lính mang giấy số 41.

## CHƯƠNG 4

### GIAO-TẾ NHÂN-SỰ TRONG LÃNH-VỰC CHỈ-HUY

- Nhận-định tổng quát
- Phương-pháp của Machiavel
- Một đường lối gian-hùng
- 12 đức - tánh cần-thiết của nhà chỉ - huy trong lãnh-vực giao tế nhân sự
- 4 nguyên - tắc của người chỉ - huy trong vấn đề giao tế nhân sự
- 27 phương pháp cải tiến việc giao-tế nhân-sự

## CHƯƠNG 5

### TÂM-LÝ CON NGƯỜI VÀ ĐẶC-TÍNH CỦA MÁU ?

- Phân loại các thứ máu
- 4 loại máu với 4 đặc-tánh dẫn sinh
- Bản chất nghiệp-vụ qua các loại máu
- Phân tách các loại máu tại các địa-phương
- Những vùng ảnh-hưởng trên thế-giới,

## I. GIAO-TE NHÂN-SỰ LÀ GÌ ?

*Đời người ngắn ngủi và không bao giờ người ta có nhiều thì giờ để làm vui lòng những người đã cùng với chúng ta vượt qua những quãng đường đời âm đạm. Chúng ta hãy cấp tốc ăn ở lối lành !*

HENRI FRÉDÉRIC AMIEL

**N**GƯỜI lập-nghiệp trong mọi hoạt-động, tổ-chức cơ-sở bao giờ cũng phải tận dụng tài khôn-khéo trong những cuộc tiếp-xúc với các cộng-tác-viên cũng như đối với các thành phần nghề nghiệp ngoài xã-hội.

Học-thức khá, tổ-chức có phương-pháp, và dù là người có tiền của khá đi chăng nữa mà thiếu khôn khéo, thiếu lịch duyệt, tế-nhị trong mọi cư-xử, xã-giao, người ấy cũng khó đạt được những kết-quả mỹ-mãn.

Ngày nay, trước những phức-tạp về tâm-lý, xã-hội, người ta quan-niệm rằng cần phải có một phương-pháp, một học-thuyết về xã-giao nhằm giúp cho con người trong các nếp sinh-hoạt văn-minh được có tư-cách, lịch-sự và khả-ái hơn.

Khoa Giao-Tế Nhân Sự thành hình nhằm mục-đích gây thiện-cảm và tăng-thường sự hợp tác thật sự giữa người giới này với giới khác, cùng giới-chức này với giới chức khác.

Đó là học-thuyết lấy nhân-vị làm trọng giúp cho nhà lập nghiệp thêm đặc-nhân-tâm, thành-công trên một số phương-diện mà khoa tổ-chức, - bị một số người coi là khoa phân công máy móc, - không có được.

### Một học-thuyết thực-dụng về xã-hội và tâm-lý

Định-nghĩa về bốn chữ "Giao.Tế Nhân - Sự", mỗi người quan-niệm mỗi cách khác nhau.

Người thì cho rằng :

— Là những quy-tắc về xã-giao.

Cũng có người vạch rõ :

— Là những lễ phải thông thường.

Một số người khác nhận-định :

— Là nói khéo, từ tế tươi cười với mọi người.

Hoặc :

— Là những sở đắc do kinh-nghiệm hàng ngày.

Cũng có một số ý-kiến cho rằng giao-tế nhân-sự là một vấn-đề khó học hay là không thể học được chu-đáo, hoặc là một thứ nghệ-thuật thuộc về nhân-sinh và thực-dụng.

Thật ra, giao-tế nhân-sự là chuyên-khoa tâm-lý-học, xã-hội học về cộng-đồng, ứng dụng trong lãnh-vực ngoại-giao, có tác-dụng gây sự hợp-tác thật sự chặt chẽ, lâu dài, cùng làm tăng trưởng sự hợp-tác ấy được hữu hiệu.

Trong lãnh-vực chỉ-huy, giữa cấp lãnh-đạo điều khiển với các cấp thuộc hạ, giao-tế nhân sự đem lại một không

khí hòa-dịu, thỏa-mãn và thông-cảm cho người chỉ-huy lẫn các thuộc hạ.

Nói cách khác, giao-tế nhân sự chú trọng đến tình-cảm, ý-chí cùng tất cả những phản ứng của các thuộc viên mà cấp điều khiển có nhiệm-vụ thấu-đạo để dung-hòa, giải-tỏa hay phát-triển trong mọi công-tác.

Trên phương-diện xã-giao, giao-tế nhân-sự thắt chặt niềm tin cùng tình thân-hữu, mối cảm thông giữa người này với người khác, giữa nhóm này với nhóm khác, làm phát-triển khả-năng hoạt-động cùng những ý-trưởng chân-thiện.

### Một căn-bản của nghệ-thuật xã-giao và nghiệp-vụ

Vì những lợi-ích thiết-thực vừa kể, người ta nhận thấy rằng cần gia-tăng những thiện-cảm của những giới chức và thành-phần thường liên lạc tiếp xúc với nhau.

Tại nhiều tổ-chức công tư cấp tiến, người ta đã tổ-chức những phòng giao-tế nhân sự với mục-dịch chỉ dẫn, giải-đáp cùng thu-thập tất cả những ý-kiến, thỉnh-nguyện, những sáng-kiến của các giới đến tiếp xúc hằng ngày.

Những xí-nghiệp, tổ-chức thương-mãi, hãng du-lịch, các ngân-hàng, các trụ sở hàng-không thường là những cơ sở chú trọng nhiều đến việc thành-lập các phòng giao-tế này.

Tại các toà đại diện ngoại-giao như là Đại-Sứ, Tổng Lãnh Sự, một số cơ quan công quyền cũng đặc biệt chú trọng đến công-việc giao-tế nhân sự.

Người ta thường tuyển chọn những nam nữ, như là nữ nhân viên bất thiệp, lịch-sự, có kiến-thức rộng để phụ-trách tất cả những công việc giao-tiếp với người ngoài, như chỉ dẫn, giải-đáp tất cả những thắc-mắc, yêu cầu và trả lời các dịch-vụ thơ từ.

Ở các nước mà những hoạt-động thương-mãi phát triển, cũng như nền du-lịch đã được phát-triển, kỹ-thuật-hóa, ngành giao-tế nhân-sự được tận dụng tối đa.

Những người đại diện thương-mãi, hướng-dẫn-viên du-lịch (hầu hết là sinh-viên) thường được trải qua một khóa huấn-luyện về ngành này.

Họ chẳng những thông thạo ngoại-ngữ mà còn đủ tư cách đáp ứng tất cả những sự nhờ cậy, giải đáp những sự tìm hiểu của các khách hàng hay khách du-lịch. Nghĩa là họ giỏi nghệ-thuật làm hài lòng mọi người.

Trong các đại-xí-nghiệp, phòng giao-tế nhân-sự là gạch nối liền là hộp thơ thực-dụng, giữa các giới công nhân với Ban Quản Trị.

Tại nơi đó, người ta thu nhận tất cả nguyện-vọng chánh-đáng của các giới công-nhân, những điều mà các giới này muốn trình-bày với Ban Quản-Trị, cũng như sự liên lạc với nhau giữa giới thợ này với giới thợ khác, giữa cá nhân này với cá nhân khác.

Người ta tổ-chức đầy đủ những phương-tiện dùng vào các sinh-hoạt này, tại phòng giao-tế nhân sự, trong đó có cả điện-thoại, bích-chương, báo-chí và cả việc xuất bản những tờ nội san phát hành hàng tháng, tháng hai lần hoặc hàng tuần. Những tờ báo này được phát không trong nội bộ xí-nghiệp, công-ty hoặc còn phổ-biến tặng

cho những người thường đến tiếp-xúc, hoặc liên lạc với xí-nghiệp, công ty nhằm mục đích gây niềm thông cảm chung.

Tại những xí-nghiệp sản-xuất và thương-mãi, cũng như các hãng du-lịch, hàng-không, hoặc ngân-hàng, người ta còn cho in những tập sách tuyệt-mỹ có tính-cách dân-giải, giới-thiệu sản-phẩm và cơ-quan miềm với các giới khách hàng.

Đây là những phương-tiện hữu-hiệu nhưt trong lãnh-vực phục-vụ quần chúng, nằm trong phạm-vi giao-tế nhân-sự.

Nếu tất cả các công sở của ta như các cơ-quan chuyên-môn, các tòa hành-chánh (thường có đồng bào đồng đạo thuộc đủ mọi giới hàng ngày đến tiếp xúc) tổ-chức những phòng giao-tế nhân-sự này để giúp đỡ đồng bào khi hữu sự thì công việc chung chắc chắn sẽ tiến-triển tốt đẹp mà đồng bào cũng giảm bớt đi những nỗi phiền toái chờ đợi mất thì giờ, hoặc phải mất công tìm kiếm, hỏi han những phòng sở, phần hành hữu trách...

**Giao-Tế Nhân-Sự trong chiến-tranh khác hẳn với giao-tế nhân-sự trong hoàn-cảnh bình-thường.**

Trong hoàn-cảnh bình-thường, giao-tế nhân sự đặt căn-bản trên pháp-lý, còn giao-tế nhân sự trong chiến-tranh tùy thuộc nhiều ở uy-quyền cùng bản ngã của người chỉ-huy.

Trường-hợp thứ nhưt, vấn-đề vạch ra những hành-động hữu lý và hợp pháp, còn ở trường hợp thứ hai,

vấn đề đòi hỏi cả thái-độ từng phục.

Theo một giáo sư Pháp về môn xã-hội-học là Gaston Bouthoul, đã quan niệm chiến-tranh là sự kiện gây nhiều biến chuyển đặc-biệt nhất trong đời sống xã-hội của con người. Đó là một hình-thức chuyển-quá gia-tốc ( Une forme de passage accéléré ). Cũng theo giáo-sư Gaston Bouthoul, muốn nghiên-cứu hình-thức này, phải có môn học được mệnh danh là xã-hội-học chiến-tranh.

Giáo sư Gaston Bouthoul, thuộc trường Cao-Đẳng Xã-Hội-Học Paris, giáo-sư về môn xã-hội-học tại trường Sorbonne đồng thời cũng là Phó Chủ-Tịch Viện Xã-Hội-Học Quốc-Tế, là một nhà xã-hội-học chiến-tranh rất nổi tiếng ngày nay.

Vào năm 1951, nhà xuất bản Payot đã ấn hành một tác-phẩm khảo-luận về chiến-tranh rất công phu của ông nhan đề là Les Guerres, éléments de polémologie Theo Larousse mensuel số 401, thì chữ polémologie là danh-từ do giáo sư Gaston Bouthoul đề-nghị vào năm 1946, ghép lại do 2 tiếng gốc Hy-lạp là Polemos và logos. Polemos là chiến-tranh và logos là khảo-luận, vậy polémologie là danh-từ chỉ khoa-học khảo-luận về hiện tượng chiến-tranh (Étude scientifique du phénomène-guerre) hoàn toàn khác hẳn khoa-học chiến-tranh (Science de la guerre).

Cuốn sách nói trên của giáo-sư, đã được hầu hết các bộ tham-mưu của các quốc-gia trên thế-giới xem là một tài-liệu giá-trị, có những nhận-xét khả dĩ dùng làm căn-bản để nghiên-cứu tất cả những vấn-đề liên-hệ đến chiến-tranh.

Giáo-sư Gaston Bouthoul nhận định «chiến-tranh là những sự kiện rất quan-trọng, là những điểm đánh dấu thời-gian để nhớ nhứt, vì nổi bật nhứt, là những khúc

quanh quan-trọng nhứt trong lịch-sử.

Chính do chiến-tranh mà những nền văn-minh mới mẻ được xuất hiện cùng những tiến bộ vượt bực, thay thế cho những nền văn-minh cũ. Chính nhờ ở chiến-tranh mà những người vô danh xuất đầu lộ diện nắm lấy vận mạng của những dân-tộc, có khi của cả nhân-loại nữa rồi trở nên những bậc anh hùng hoặc đề tiếng lại muôn đời.

Giáo-sư Gaston Bouthoul vạch rõ rằng chiến-tranh cũng đồng thời là yếu-tố chánh có ảnh-hưởng khá to trong những biến thiên của xã-hội. Chính chiến-tranh buộc các quốc-gia chủ-trương bế môn, tỏa cảng (chẳng hạn như Trung-Hoa, Nhật-Bản, Việt-Nam và Maroc trong thế-kỷ 19) phải mở cửa bang giao ra.

Một hiện-tượng khác cũng đáng cho chúng ta chú ý thêm là chính chiến-tranh đã truyền bá các kiểu y-phục, người ta có thể xét người chiến-thắng thật sự của một cuộc chiến qua kiểu mẫu quân-phục được phổ-biến sau cuộc chiến này.

Sau khi Napoléon liên tiếp chiến-thắng, cả thế giới bắt chước quân-phục của Pháp và sau thế-chiến thứ nhứt (1914-1918), người ta thích quân phục Anh Quốc, tiếp theo đó, sau thế-chiến thứ hai (1939-1945) người ta thích quân phục của Hoa-Kỳ.

Do những sự-kiện này, người ta nhận thấy vấn-đề Giao-Tế Nhân-Sự và Chiến-Tranh có mối tương-quan đặc-biệt. Chiến-tranh là sự tàn phá, đồ nát, hủy diệt khủng khiếp do những bất đồng dị biệt giữa những nhóm người này với những nhóm người khác, nhưng đồng thời tự chiến-tranh phát sinh ra những hiện tượng đời mới tiến bộ và tấn g trường mối cảm-thông tình nhân-loại.

Nói đến chiến-tranh, tức là nói đến đời sống cộng-đồng, tập-thể trong quân-ngũ. Nơi đó, con người sống với nhau thành nhóm, thành đoàn, y phục và trang-bị đồng nhất, sinh-hoạt giống nhau, không còn sống riêng biệt nữa.

Giao-Tế Nhân-Sự chính là môn học đáp ứng đúng mức nhu-cầu quân tụ của đồng đội, dung hòa mọi sự khác-biệt cá-tánh thúc-đẩy mọi người cùng thương-yêu nhau, quý mến nhau, tăng-trường ý chí và khả năng phụng sự, chiến đấu đến thắng lợi sau cùng trong cuộc chiến (1).

Giao-tế nhân-sự trong chiến tranh cần-thiết là vậy.

### Giao-tế nhân sự trong lãnh-vực chỉ huy

Ở Hoa-Kỳ, Pháp cùng một số quốc-gia tân tiến ngày nay Giao-tế nhân-sự không những được dạy ở các xí-

ngiệp, ở học đường mà người ta còn đem huấn-luyện ở các trường huấn-luyện quân-sự và hành-chánh cao cấp để truyền dạy cho các cấp chỉ-huy sau này những điều căn-bản thu-phục nhân tâm.

Bởi vì giao-tế nhân sự đã được xem là một môn xã-hội-tâm-lý học nghiên-cứu về tâm lý, hành-động con người qua bốn chiều hướng giao-tiếp, hoặc là bốn lãnh-vực khác nhau :

- Đối với cấp chỉ-huy của mình
- Đối với các thuộc hạ của mình
- Đối với các đồng đội của mình
- Đối với công chúng có liên hệ với mình

(1) Xem tiếp chương 3, phần thứ 3.

Lấy vị thứ của một viên chủ-sự phòng dân-sự (công hay tư sở) thì 4 chiều hướng giao-tiếp của người này trong lãnh vực giao-tế dân-sự là :

— *Chiều hướng giao tiếp trên* : Với thượng cấp là các Ông Giám-Đốc, Chánh Sở.

— *Chiều hướng giao-tiếp dưới* : Với thuộc hạ cấp là các trưởng ban, trưởng nhóm hay toán, cùng các nhân viên.

— *Chiều hướng giao-tiếp ngang* (hay là trong) : Với các chủ sự khác cùng nha sở.

— *Chiều hướng giao-tiếp ngoài* : Với quần chúng, đồng bào (khách) có việc tới lui phòng sở mình.

Trong quân-đội, lấy vị thứ của một sĩ-quan đại-đội-trưởng làm điển-hình thì :

— *Chiều hướng giao-tiếp trên* (thượng cấp) : Vị tiêu đoàn trưởng, trung đoàn trưởng...

— *Chiều hướng giao-tiếp dưới* (thuộc hạ cấp) : Các trung đội trưởng, cùng hạ-sĩ-quan, binh-sĩ thuộc đại đội mình.

— *Chiều hướng giao-tiếp ngang* (hay là trong) : Các viên đại-đội trưởng khác cùng trong tiêu đoàn, trung đoàn.

— *Chiều hướng giao-tiếp ngoài* : Công chúng địa phương.

Nhiệm vụ của nhà chỉ-huy là tổ-chức phối hợp, ra mệnh lệnh điều khiển để tăng năng suất, cho các thuộc hạ làm việc tốt và khá hơn những công-tác thuộc phạm vi trách nhiệm của mình. Đó là nguyên-tắc căn-bản, một định-luật máy móc. Nhưng sự thành-công và mức độ thành-công của người chỉ-huy không hoàn toàn căn-

cứ hay nhờ những nguyên-tắc đó, mà một phần khá quan trọng nhờ ở biện-pháp thu phục nhân-tâm của người chỉ huy khi đối xử với thuộc cấp và lãnh đạo công việc.

Tổng-Thống Truman của Hoa Kỳ ngày trước đã có lần nhận-định rằng chỉ-huy là khiến người khác làm những công việc họ *không muốn làm* (trái lại sự nhận-định của các chuyên-viên về tổ-chức và phương pháp - Organization and method-thi, chỉ huy là làm cho người khác *muốn làm* những công việc gì mình muốn họ làm).

Nhận định của Tổng-Thống Truman cho thấy công việc chỉ-huy không có tinh-cách máy móc như các chuyên viên tổ-chức và phương-pháp kia mà thiên về tinh-cảm, tâm-lý, ý-chí cùng các phản ứng của các thuộc viên.

Các thuộc viên không muốn làm mà cấp chỉ-huy vẫn khiến họ phải làm, và phải làm tốt, đó là một điều khó cho cấp chỉ-huy. Không phải cấp chỉ huy hò hét, ra lệnh, hăm dọa (vì đâu phải cấp chỉ-huy nào cũng có được uy quyền, sức mạnh hết) mà các thuộc viên phải làm, thật ra, nhờ tài khôn-khéo hoặc thuyết-phục, hoặc giải-thích, hoặc bằng những lời lẽ, hành động thích đáng, hợp lý mà cấp chỉ huy được các thuộc viên quý mến, ngã lòng chịu tuân hành.

Giao-tế nhân-sự quan - yếu trong lãnh - vực chỉ huy là thế.

\* \* \*

## 2. GIAO - TẾ NHÂN - SỰ TRONG CÁC NGHIỆP-VỤ

*Không nghề-nghiệp nào là không có  
những bộ điều làm duyên và tiếng lòng.*

CHRISTINE DE PISAN

*Cần phải suy nghĩ đến làm việc, làm  
thiệt nhiều, làm tốt đẹp, đến sự hiện hữu  
chớ không phải sẽ lấy có.*

VICTOR COUSIN

**ÔNG VUA** Xe Hơi Hoa-Kỳ là Henry Ford đã thành-công lớn, trong quãng đời tạo-lập sự-nghiệp của ông có mấy lần thắng-trảm. Ông đã chiến-thắng được những thất-bại và về sau, thành-công với sự cảm-phục, ngưỡng-mộ của rất đông người.

Ông là một nhà tổ-chức giỏi, theo phương-pháp của Taylor đề tặng năng-xuất cho công-ty ông, với kết quả : kiểu xe mỗi ngày mỗi mới, mức sản-xuất mỗi ngày mỗi gia-tăng, trong lúc giá vốn ngày càng hạ, lương thợ thuyền lại được tăng gấp đôi, số giờ làm việc của thợ thuyền rút từ 9 giờ còn 8 giờ mỗi ngày.

Đó là những kết-quả lý-thú, đáng cho mọi người quan-tâm đặc-biệt.



Nhưng, có điều ít người thấy rõ là thành-quả xuất-sắc đó sở dĩ có được, một phần nhờ sự khôn khéo của nhà doanh-nghiệp Henry Ford, một người khá giỏi về khoa giao-tế nhân-sự. Ông đã áp-dụng những nguyên-tắc của khoa này vào trong lãnh-vực doanh-thương, phát-triển năng-xuất xi-nghiệp.

Henry Ford trở thành một nhà kinh-doanh đáng mến khi chủ-trương cái lợi của thợ thuyền là cái lợi của ông, và cái lợi của khách-hàng cũng là cái lợi của ông, cho nên ông luôn luôn tìm cách tăng lương cho thợ càng nhiều càng tốt, song song với việc giảm giá xe, đổi mới và tiện-lợi-hóa các kiểu sản-phẩm do công-ty ông sản-xuất.

Năm ông 60 tuổi, ông còn làm một việc vừa có lợi cho thợ-thuyền của ông vừa cho cả công-ty. Ông đã bỏ ra 100 triệu mỹ-kim, thay trên 40 ngàn máy cũ, dạy lại nghề cho tất cả thợ thuyền để chế-tạo một kiểu xe tối tân, khiến cho giới thợ-thuyền trở nên tiến-bộ nghề-nghiệp, tương-lai được đảm bảo hơn và công-ty Ford trở thành hãng xe hơi lớn nhất thế giới.

Nhờ vậy, Henry Ford được giới thợ thuyền và công chúng, giới tiêu thụ hết lòng quý mến, ủng hộ ông triệt để.

Vào những năm đầu thế kỷ 20, công-ty Ford phải đương đầu, trong một cuộc tranh chấp, với nhiều công-ty lớn khác. Một trong những công ty đối thủ là Seldon buộc công ty của ông theo đường lối của họ là bán xe với giá thật mắc. Ông không tán đồng. Đối thủ của ông tìm cách kiện, và vụ rắc rối này kéo dài đến mấy năm liền, kết thúc giai đoạn đầu là tòa sơ-thẩm xử ông bị thua kiện. Sự-nghiệp của ông bị sụp đổ nặng.

Nhưng ông không sờn lòng, can đảm bỏ cáo trên mặt báo tất cả sự thật đưa đến vụ kiện cho công-chúng được hiểu và cam kết với các khách-hàng rằng ông sẽ

đem hết số vốn liếng còn lại của công-ty để đảm-bảo phẩm chất: những chiếc xe do công-ty ông chế tạo. Hiểu được sự thành-thật và thẳng thắn của ông trong việc nghĩ đến quyền lợi của mình, giới tiêu-thụ lại viết báo bênh-vực, ủng-hộ ông, sau cùng, khi ông chống án thì thắng kiện.

Như vậy, Henry Ford thành công, nhờ ông đối xử khôn khéo, gây được niềm cảm-thông quý giá giữa khách hàng, giới thợ thuyền cùng công ty. Đó là sự kiện đáng lưu tâm trong lãnh-vực giao-tế nhân-sự trên phương-diện nghiệp-vụ, kinh-doanh vậy.

### Trong các xi-nghiệp

Do sự kiện diễn hình trên đây, chúng ta ghi nhận được rằng yếu-tố quan-trọng để được thành-công trong lãnh-vực giao-tế nhân-sự là thành-tin.

Đức thành-tin trước nhất làm tăng nhân cách của người giữ được đúng mức những lời nói, những hành-động đúng như đã hứa. Đức tánh ấy chứng tỏ con người đó biết trọng tư cách của mình cũng như người khác, có tác-dụng thần diệu là thắt-chặt sự hợp tác chân-thành và dài lâu.

Trong xi-nghiệp, giữa Chủ nhân với các công nhân hoặc giữa ban quản-trị, giới chức chỉ-huy với những thợ thuyền, thuộc hạ, sự thành-tin được tôn-trọng đúng mức, giới lãnh-đạo biết nghĩ đến quyền lợi vật chất, tinh-thần của các thuộc hạ, và trái lại, các thuộc hạ cũng hết lòng tin-tưởng vào thiện-chí của giới lãnh-đạo, tức nhiên không khi làm việc được bảo-toàn sự yên-lành, thân-hòa.

Tại các xưởng kỹ-nghệ to lớn ở Âu-Mỹ, người ta

đặc-biệt chú ý đến ý-kiến của các công nhân trình-bày. Người ta luôn luôn nghe và xét các ý-kiến đó một cách thực tế, chính đáng, mau lẹ.

Vì vậy, khi đào tạo các viên-chức chỉ-huy cơ-xưởng, người ta đã huấn-luyện những kỹ-thuật về giao-tế nhân-sự với 5 công việc như sau :

- Không tranh-luận.
- Khuyến khích người trình-bày nói các điều mà theo họ, rất là quan-trọng.
- Không cắt đứt câu chuyện của họ.
- Không dự-biện.
- Nghe một cách chăm chỉ và kiên-nhẫn.

Nhận-xét năm công việc này, người ta ghi nhận điều « không tranh-luận » và « không dự-biện » bắt buộc cấp chỉ-huy phải có thái độ luôn luôn trầm tĩnh, trước mọi vấn đề, sự việc, người chỉ huy có bổn phận giải-thích, chỉ dẫn và nghe lại những lời lẽ thắc-mắc, ý kiến bày tỏ của người đối-thoại trong không khí hòa dịu, cảm thông chứ không có việc cãi lý. Muốn được như vậy, người ta phải bỏ những mặc-cảm, những quyết đoán nhiều khi sai lầm, có ảnh-hưởng xấu vì nóng nôi, thiên cận hay vì chủ quan nhứt thời.

Tại sao chúng ta lại cãi cọ với nhau những việc mà chúng ta có thể trao đổi ý-kiến bằng những ngôn-từ lịch sự, vui vẻ, để tìm giải-pháp thích-hợp nhứt cho vấn-đề, cho công việc ?

Nói gọn lại là cấp chỉ-huy phải có tinh thần cởi mở, vui vẻ và bình-đẳng trong việc phát-biểu ý-kiến.

Công việc kế tiếp là « Khuyến khích người trình bày

nói các điều mà theo họ, rất quan trọng.» Chúng ta cũng thừa biết rằng có rất nhiều người khi trình bày một vấn đề gì, không phải là vấn-đề của họ do họ nghĩ ra ; họ chỉ nói đề mà nói, nhay lại của người khác, hoặc nói những lời do người khác xúi dục mà chính họ có khi trong thâm tâm cũng không hoàn toàn vừa ý. Như vậy lời nói của họ không hoàn toàn thích-hợp, chưa chắc có lợi ích cho chính bản thân họ.

Chẳng hạn như một anh thợ lên trình bày ý-kiến với Ban Quản-trị rằng Ban Quản-Trị cần cấp phát cho anh bộ quần áo thợ máy thật gọn gàng để làm việc cho tiện, để tránh những sự vướng vít rủi ro có thể xảy ra, vì nếu cứ phải mặc quần áo rộng thùng thình đứng kề bên các động cơ thì có thể nguy hiểm. Ban Quản-Trị xí-nghiệp phải nghiệm xét xem công việc của anh có thích hợp và có đáng với lời đề nghị đó không, và nếu quả người ấy là người có thiện chí, có sáng kiến thật sự chứ không phải là kẻ bị xúi dục hay bốc đồng nhay theo ý-kiến người khác, bắt chước người khác thì Ban Quản-Trị nên khuyến-khích người đó nói hết những ý nghĩ chân đáng của mình để tiện cứu xét, thăng tiến lên làm việc cho người đó, mà cũng cho cả xí-nghiệp nữa.

Công việc quan trọng kế-tiếp là « không cắt đứt câu chuyện của họ » và « kiên nhẫn ». Chúng ta thừa hiểu rằng không phải bất cứ ai cũng có thể nói năng suông sẻ như nhà hùng biện hay thuyết giáo, hoặc ăn nói ngay thẳng dễ dàng như các luật-sư, giáo sư.

Tất nhiên là những người thợ, đa phần kiến-thức kém, thiếu-học nên có khi ăn nói chậm chạp, phát biểu không được gọn ghẽ, và thường dài dòng. Chúng ta phải chịu nghe họ nói, vì họ vừa suy-nghĩ tìm lời, không nên ngăn chặn nửa chừng hoặc bực bội quát-tháo.

Hành-vi thiếu ý-thức của người chỉ-huy. tự coi mình là kẻ cả, hay là lớn, cúp ngang lời nói của những thuộc hạ thấp kém hơn chẳng giải-quyết được gì mà trái lại làm cách biệt tư-thể hai bên cùng làm ta mất tinh thần thiện. Như vậy, người chỉ-huy không làm được gì tiến bộ thêm.

Nói tóm, trong các hãng xưởng mà người chỉ-huy từ cấp xếp thợ, trưởng toán lên đến trưởng phòng, trưởng sở, trưởng xưởng, quản-trị-viên, giám-đốc chủ nhân, được huấn-luyện về giao-tế nhân-sự thì tại đó năng xuất có nhiều cơ-hội tốt, tăng gia dễ dàng, đồng thời cũng tránh được những sự đổ vỡ, ngưng trệ như bãi việc, đình-công.

### Trong các tổ chức thương-mãi

Giao - Tế Nhân-Sự cũng đã chiếm một phần quan-trọng

trong lãnh- vực thương-mãi. Nhà sản-xuất những sản-phẩm thương mại có thông-thường hai chiều-hướng giao-tiếp song song với khách-hàng :

— *Giao-tiếp trong phạm-vi thu hẹp* : với các đại-diện, đại lý thương-mãi (bán sỉ).

— *Giao-tiếp trong phạm-vi rộng lớn* : với các khách-hàng tiêu-thụ (bán lẻ).

Các nhà sản-xuất phải luôn luôn nghĩ đến quyền lợi của giới khách hàng tiêu thụ như quyền lợi của mình, theo quan-điểm của Henry Ford.

Có nghĩ như vậy, sản-phẩm của mình mới được giới tiêu thụ ủng-hộ nhiệt-thành. Nhưng làm thế nào để phục-vụ quyền-lợi của giới tiêu-thụ một cách hữu hiệu ?

Có những phương-cách như sau :

— Đáp ứng những nhu cầu của giới tiêu thụ bằng

cách sản-xuất những sản-phẩm bảo-đảm được các đặc-tính : tiện, lợi, chắc chắn, giá hạ.

— Luôn luôn tìm hiểu những sở thích của giới tiêu thụ để cải tiến sản-phẩm cho được hợp-thời.

— Luôn luôn tôn-trọng những ý-kiến và sáng kiến của các khách-hàng tiêu-thụ.

— Trang trải sản phẩm cùng khắp để cho mọi nơi đều có sản-phẩm không phải thiếu thốn, mất thời giờ tìm mua của khách hàng.

— Qua các đại lý, nhà sản xuất luôn luôn tìm hiểu thị-trường cùng theo dõi những cuộc buôn bán chính-chân của các đại lý cũng như các đại diện thương mại để ngăn ngừa những vụ đầu cơ tích-trữ, hoặc tăng giá phi pháp làm thiệt hại quyền lợi của các giới tiêu-thụ.

Những nhà sản-xuất lớn thường có tổ-chức những phòng triển-lãm để giới-thiệu sản-phẩm cùng quảng-cáo những mẫu hàng mới. Nơi đây, người ta tuyển chọn những nhân viên bậc thiệp, duyên dáng có nhiệm-vụ chào đón khách-hàng giải-thích mọi điều khách hàng cần biết đồng thời cũng ghi nhận tất cả những ý-kiến của khách hàng. Những người này chuyển về ban giám-đốc mau lẹ những ý-kiến trên để ban giám-đốc kịp thời giải-quyết.

Nhiều nhà sản-xuất Âu-Mỹ biết liên lạc với khách hàng bằng cách kèm theo sản-phẩm những phiếu ghi những câu hỏi liên-quan đến những nhu cầu cùng sở thích của khách hàng để những người này điền vào những câu trả lời gửi về hãng. Nhờ vậy, nhà sản xuất nắm vững được nhiều yếu-tố phục-vụ khách hàng ngày càng đặc-lực hơn.

Cũng trên phương diện thương mại, trong những

gian hàng buôn bán trực-tiếp, giao-tế nhân sự là yếu tố quan-trọng hàng đầu. Bất luận hàng bán ra có mắc hay rẻ, khách hàng chiều chuộng nhiều hay ít là nhờ phần lớn ở tài nói năng lịch-thiệp, duyên dáng, hoạt bát cùng thái-độ chào mời sẵn đón của những người bán.

Chúng ta thử nhận xét lại những cảnh mà thường ngày vẫn gặp. Một khách hàng bước lại một cửa hiệu hỏi mua sản phẩm nào đó, người bán tỏ vẻ cau có, khó chịu, không có vẻ gì thiết-tha đến buôn bán, hoặc có những lời lẽ hỗn xược, chắt chẫn người khách đó sẽ bỏ đi, và cũng có thể không bao giờ trở lại cửa hiệu đó để mua sắm gì nữa.

Trong ngôn ngữ của giới thương-mại, dù là buôn bán lớn hay buôn bán nhỏ, cái khôn khéo và đặc-điểm thành-công nằm trong khoa giao-tế nhân sự thường được diễn tả và bao gồm trong hai tiếng "bật thiệp". Hai tiếng "bật thiệp" này gọi lên nhiều cảm nghĩ tốt. Có thể người bán hàng không đẹp, nhưng nhờ bật thiệp, nói năng ngọt ngào duyên dáng khiến cho khách hàng không thể dờn gót, cảm thấy phải mua cho bằng được. Sự kiện này kết quả hơn trăm lần một người đẹp mà, đẹp mặt, kiêu cách đáng điệu diêm dúa mà nói năng cụt ngùn, không cảm tình chút nào.

Nói tóm, những người buôn may, bán đắt thường thành-công nhờ giỏi ăn nói, giỏi làm hài lòng và giỏi thuyết-phục được khách hàng: đó là những yếu tố quan-trọng của khoa giao-tế nhân-sự vậy.

Tại các văn-phòng giao-tế

Thông - thường các  
phòng giao-tế được xem

là những phòng chỉ-dẫn.

Những phòng này có nhiệm-vụ giải-đáp, hướng dẫn mọi thắc-mắc của bất cứ người nào có chuyện cần đến. Nếu là phòng giao-tế của một cơ-quan công-quyền hay một cơ-sở ngoại-giao, người ta tổ-chức với những nhân viên rành rẽ tất cả những vấn-đề liên hệ đến cơ-quan. Những người này đã được huấn-luyện và nhận được chỉ-thị thi hành đúng đắn những lẽ lối cần thiết khi tiếp-xúc với quần chúng địa-phương.

Những người đặc-lực trong ngành này thường không bao giờ nói chuyện, tiếp xúc với ai lại cau mày, mà với một nụ cười tươi tắn khi nói: "Tôi sẽ cố gắng hết sức trong việc này" hoặc "xin ông, hay bà, vui lòng đợi chúng tôi vài phút, chúng tôi sẽ cố gắng giải-quyết được mau lẹ"... Những câu nói tương tự khiến cho người khách đã có phải đợi lâu hơn, với thời gian 15 hoặc 20 phút cũng cảm thấy vui lòng.

Tại phòng giao-tế thuộc các cơ-quan thương mại, kỹ-nghệ, các công-ty hàng không hay du-lịch, những nhân-viên giao-tế bắt buộc phải là những hướng-dẫn-viên hay chiêu-dãi-viên có học-thức luôn luôn nhã-nhận tiếp đón tất cả những người khách đặt chân vào. Những người này có bổn phận không để cho những người khách đó ngờ ngác và bơ vơ một mình. Mỗi khi có người vào, nhân viên phòng giao-tế phải bước lại nói chuyện, vừa tìm hiểu ý muốn của khách hàng, vừa giúp cho những người này khỏi cảm thấy bị lạc lõng.

Một huấn-luyện-viên ngành giao-tế, trong một khóa học, đã nói với các học-viên rằng:

— "Trong phòng giao-tế nhân-sự mà chúng ta giúp

việc, mỗi khi có người khách lạ bước vào, bốn phận của chúng ta là phải đem đến cho người ấy một cảm tình nồng hậu để cho người ấy có cảm tưởng được đặc-biệt săn đón, trọng vọng. Dù người ấy có là người nhân du, bước vào với tâm trạng không chủ-định, chỉ nhìn băng quơ, câu nói của chúng ta đầu tiên là : «Thưa ông hay bà, hoặc cô, chúng tôi sẽ được hân-hạnh giúp ông, bà, hoặc cô...điều gì chăng?» Đó là câu xã-giao vừa lịch sự, vừa có tư-cách và khôn-ngoaan nhứt. Không bao giờ hỏi câu đầu tiên ngấm ngấm, cộc lốc như «ông kiếm cái gì?» hay «bà muốn chi?». Nghe những câu đại loại như vậy, tự nhiên người ta chỉ cảm thấy... khó chịu, không còn muốn cái gì nữa, nếu không muốn tát tai, khi người hỏi có thái độ quá xác-xược.

Thường trong phòng giao-tế, những nhân-viên tiếp xúc với người ngoài được tuyển chọn trong số những nữ nhân - viên trẻ, khả-ái và thông-minh, lịch-thiệp. Những chức vụ chỉ huy hay những chức-vụ cần giải-quyết những vấn-đề khó được giao cho những nam nhân-viên có kiến thức rộng và cũng có một vẻ người khả ái lịch - sự.

### Tại các công sở

Chúng ta lâu lâu gặp phải những cảnh bực mình trong những trường hợp đại loại như hai trường-

hợp kê sau :

Khi có việc đến Toà Hành-Chánh Quận hay Tỉnh, để xin sao lục một thứ giấy tờ cần thiết gì đó, không có bảng chỉ dẫn, chúng ta đi tìm lối ngõ có thể bị các viên chức rầy rà, cảnh sát đuổi hoặc tìm được đúng chỗ thì lại phải chờ đợi, trong khi đông người mà viên chức thừa hành, có thể là một cô, làm việc chậm chạp (tôi có lần

gặp trường hợp đi xin sao lục giấy khai sanh vào lúc 8 giờ 15, mà cô nữ nhân viên phụ-trách thu đơn chỉ làm công việc lấy giấy thun quần hai cây bút nguyên tử xanh đỏ ngược đầu với nhau lâu đến 7 phút ).

Thật là hết sức phiền.

— Khi đến một cơ-quan cảnh-sát, dù chẳng có tội tình gì hết,— chúng ta cảm thấy hết sức ái-ngại khi phải hỏi thăm một viên-chức cảnh sát mà ông nào cũng có vẻ nghiêm-trang, sẵn sàng gắt gồng.

Nếu tất cả những cơ-quan công-quyền đều tổ-chức một phòng hay một ban giao-tế nhân sự với những nhân-viên bất thiệp, khả-ái thì tất cả những sự phiền-toái của công-chúng sẽ giảm bớt khá nhiều, nếu không nói là có thể không còn nữa.

Biết rằng lâu nay, hầu hết những cơ-quan chánh quyền đều có đặt bàn chỉ dẫn, nhưng thường những người ngồi ở bàn đó là những tổng thư-văn tiếp nhận công văn, hoặc là những nhân viên trực vốn thuộc những phần hành khác, ở vào một hay nhiều trường-hợp kê sau:

— Kiến-thức kém.

— Không biết gì về giao-tế nhân-sự.

— Không đủ thẩm quyền trả lời, giải đáp thắc mắc của đồng bào.

— Không nắm vững được những vấn-đề liên hệ đến những thắc-mắc của công chúng.

— Không được chỉ-thị rõ ràng.

Muốn có một phòng giao-tế nhân-sự hữu hiệu cho các công-sở, những nhân viên thuộc phòng này cần được qua một khóa huấn-luyện căn-bản về khoa giao-tế nhân-sự và hàng ngày phải được cấp chỉ-huy ban hành những lệnh cùng những tiêu-chuẩn rõ ràng để có thể đủ tư cách

và tài-liệu hướng-dẫn công chúng. trừ trường-hợp nào khó khăn thì hướng dẫn đến một cấp cao hơn, có thẩm quyền.

Những cơ quan cần có Phòng hay Ban Giao-Tế là các Tòa Hành-Chánh Đô-Thành, Tỉnh và Quận, các cơ quan Cảnh-Sát, Tòa Án, các cơ-quan chuyên môn thường có công chúng liên lạc thường - xuyên, cơ-quan bởi thường chiến tranh v.v...

Ngoài những nhân viên thuộc phòng này, những nhân viên khác có bồn phận tiếp xúc với dân chúng như Cảnh-Sát Công-Lộ, Cảnh-Sát An-Ninh Trật tự, các viên chức thuộc phòng hộ-tịch, các viên-chức có bồn phận thu-nhận đơn từ của công-chúng v.v..., cũng cần qua một khóa huấn luyện về giao-tế nhân sự để có đầy đủ khả năng. ý-thức làm việc cùng tư cách hướng dẫn, giúp đỡ công chúng.

★

### 3. GIAO - TẾ NHÂN - SỰ TRONG HOÀN CẢNH CHIẾN-TRANH

*Nghệ-thuật chiến-tranh là ở khả năng phối-hợp những phần tử rất khác biệt, đôi khi mâu-thuẫn nhau nhưng lại cấu kết nhau để thích ứng với những nhu cầu sinh lý...*

SCHARNSHORST

**N** GÀY XƯA, triết-gia và cũng là nhà thông-thái danh tiếng thời cổ Hy-Lạp là Aristote đã quan-niệm rằng Khoa-Học khởi đầu bằng sự kinh-ngạc.

Khoảng trên 20 năm trước đây, giáo-sư xã-hội-học Gaston Bouthoul đã quan-niệm chiến-tranh cũng làm cho ta kinh-ngạc như một hiện-tượng xã-hội. Giáo-sư cho rằng chiến-tranh là sự-kiện gây nhiều biến-chuyển đặc-biệt nhất trong đời sống con người.

Vậy thì, chiến tranh là một khoa-học.

Giáo-sư Gaston Bouthoul tự hỏi tại sao người ta đã quá chậm trễ trong việc thiết-lập một khoa-học thật sự về chiến-tranh, và giáo-sư đề-nghị danh-từ để chỉ cho khoa này là polémologie mà ngày nay người ta đang áp-dụng dạy tại các quân-trường hoặc áp dụng tại các Bộ-Tham-Mưu của các quốc-gia lớn.

## Chiến-tranh, môi trường phát-triển Giao-Tê Nhân-Sự

Trong quyển Les guerres, éléments de polémologie, xuất bản vào năm 1951,

giáo-sư Gaston Bouthoul đã từng nhấn mạnh rằng chiến-tranh cũng là một yếu-tố chính có ảnh hưởng rất to trong những biến thiên của xã-hội, và giáo-sư cũng vạch rõ tiếp : « Chiến-tranh chính là một hiện-tượng hết sức quan-trọng trong đó những lực-lượng có tổ-chức võ trang tham dự một cuộc chiến-đấu đẫm máu để dành lấy phần thắng cuối cùng.

Nhưng bên phe nào thắng được ?

Câu hỏi được trả lời. Chắc chắn là do phe có tổ-chức hoàn hảo hơn, chiến đấu trong hoàn-cảnh thuận lợi hơn.

Câu trả lời cho một khía cạnh đặc biệt : sự tổ-chức đó đòi hỏi một khả-năng, một phương-pháp chỉ huy thống nhất. Đây là vấn-đề thuộc vào lãnh-vực xã-hội : giao-tê nhân-sự.

Giao-tê nhân-sự trong hoàn cảnh chiến-tranh đáp ứng những nhu cầu của quân-đội, quy-tụ những phần tử, những nhóm người riêng rẽ cá-biệt thành đồng đội, thành nhóm, thành tập thể với nếp sống hòa đồng, cùng chung màu sắc và quân phục. giao-tê nhân-sự trong trường hợp này, vượt lên trên tất cả những nguyên-tắc sơ-đẳng thông thường là những lời nói khéo, sự khéo-ái trong xã-giao, mục-đích tăng-trưởng hiệu-năng tổ-chức cơ-sở, kỹ-thuật chỉ-huy cũng là kết-hợp chặt-chẽ mọi thành-phần riêng rẽ, dung hòa lại với nhau trong niềm thông cảm chung.

Theo một lý-thuyết gia chiến-tranh của quân đội Phổ là Scharnhorst thì nghệ thuật chiến-tranh là ở khả-năng phối-hợp những phần tử rất khác biệt, đôi khi mâu

thuẫn lẫn nhau nhưng lại cấu kết nhau để thích-ứng với những nhu cầu sinh-lý.»

Do nhận định trên đây, chúng ta thấy, rằng giao-tê nhân-sự được phát hiện ra trong hoàn cảnh chiến-tranh, nơi những cuộc sống tập thể đó có hai hình trạng :

— *Hình trạng chỉ-huy* : Đối với giới lãnh-đạo, nó tùy thuộc nhiều uy-quyền và bản ngã của vị chỉ-huy và sự tổng phục của các thuộc cấp.

Người chỉ-huy phải làm cách nào cho các thuộc hạ phải giảm bớt những nếp sống cá-biệt, phát-triển nếp sống tập thể và hòa đồng để phục-vụ trong một mục-đích chung, nơi đó những mục tiêu sinh-hoạt riêng tư không còn nữa.

— *Hình trạng đồng đội* : Những người cùng sống với nhau chung một đơn vị thương yêu nhau, bảo vệ cho nhau, hy-sinh cho nhau. Cấp trên thương cấp dưới, cấp dưới có bổn phận tuân-hành mệnh lệnh cấp trên. Đồng cấp sát cánh nhau quý mến nhau, giúp đỡ và che chở lẫn nhau, đồng thời còn thể hiện lý-tưởng tình đồng đội đó khi giao tiếp với đồng bào dân chúng, tạo thành một sức mạnh vững vàng trên phương-diện tinh thần cũng như vật chất khả dĩ chứng tỏ được khả-năng bảo vệ mà dân chúng trông cậy, tin tưởng.

Giao-tê nhân-sự với quan niệm và chiều hướng này đã khiến cho một người trong quân ngũ có thể vừa là một cấp chỉ-huy, vừa là một thuộc cấp, và cũng vừa là một đồng đội (bạn đồng ngũ).

## Giao-Tê Nhân-Sự trong các đơn vị quân-đội

Với tầm hướng nhận-định trên, giao-tê nhân-sự đã trở thành một lãnh-vực hoạt-động cần thiết

trong các tổ-chức quân-đội. Trong những cơ-cấu tổ-chức của Quân-Đội Âu-Mỹ, người ta chú trọng đặc-biệt đến vấn-đề này. Chẳng những tổ-chức những Ban, Phòng Giao-Tế Nhân-Sự tại các cơ-sở trên lục-địa, ngay trên các chiến-hạm, người ta cũng thiết lập những Ban Giao-Tế Nhân-Sự nhằm mục-đích hướng-dẫn và giải-thích những vấn-đề cần tìm hiểu cho các vị khách.

Ngay cả những chiến-sĩ, bất luận sĩ-quan hay hạ-sĩ-quan, binh-sĩ, người ta cũng huấn-luyện qua những điều căn-bản của khoa tâm-lý học này.

Đi ngoài đường, thường chúng ta gặp những chiến-sĩ đồng minh dù ở cấp bậc nào, chưa từng quen biết nhau bao giờ, gặp chúng ta họ cũng có thể mỉm cười thân thiện hoặc ngỏ lời chào thân ái khi chúng ta thấy họ nhìn chúng ta lúc chạm mặt, khiến chúng ta có cảm tình ngay đồng thời cũng nghĩ rằng họ đã có một truyền thống xã-giao-nhã-nhận đáng quý mến.

Sự-kiện trên đòi hỏi giới lãnh-đạo quân-đội một sáng-kiến về tổ-chức và huấn-luyện. Người ta thấy rằng môn Giao-Tế Nhân-Sự phải được coi là một trong những môn quan-trọng như trong việc huấn-luyện về tác-phong quân nhân, nằm trong lãnh vực Tâm-Lý-Chiến.

Ai trong chúng ta cũng hiểu rằng bất cứ người thanh-niên thuộc giới nào của dân-chúng, khi bước chân vào quân-đội, khoác áo chiến-binh cũng có những mặc cảm riêng tư. Có thể là những mặc cảm lỗi lầm, những bi-quan, những thắc thò lo âu. Những điều đó tạo thành những khuyết-diểm của bản chất cá-tánh họ. Tất nhiên, họ giảm mất đi phần nào sự vui tánh, yêu đời.

Giới chức chỉ-huy và huấn-luyện cần tạo cho họ một không khí thoải-mái và tin-tưởng. Làm sao cho họ vững tin và phải biết họ đang có những ước muốn gì.

Người chỉ-huy cần phải đem lại cho họ nhiều điều kiện tốt để nảy nở tình thân-hòa, họ cần được giải-trí, được hiểu biết tin-tức, được chấp-nhận và cứu xét nhanh chóng những ý-kiến thỉnh nguyện của họ, và sau cùng là được thăng thưởng xứng đáng, công binh.

Ngoài ra, nhiệm vụ của người binh sĩ là chiến đấu và phụng-sự, ai cũng muốn trong sự gay lửa, đau khổ và hiểm nguy thường trực cần có được một vị chỉ-huy xứng đáng, khả kính. Điều kiện tinh-thần này đôi khi còn quan-trọng hơn vấn-đề lương-bổng, sự vất vả và khổ nhọc mà họ đang có.

Chính vì những điều này mà những người chỉ-huy bắt buộc phải có những thái-độ thích-ứng, biết đúng lúc làm thỏa mãn những ý-kiến mong ước của các cấp thuộc hạ, như vậy, sẽ dễ thành công hơn là áp dụng những biện pháp nguyên-tắc, lấy uy-quyền cứng rắn. Đó là sự thành công thuộc lãnh-vực tâm-lý : vấn-đề của giao-tế nhân-sự.

Nói tóm lại, nhiệm vụ của người chỉ-huy trong quân đội là phải tạo một tương-quan giao-tiếp thuận lợi để tăng gia hiệu năng công tác của đơn vị.

Với chiều hướng này, một đề-nghị thích-ứng dành cho cấp chỉ-huy các đơn vị quân đội gồm những yếu-tố cần thiết để thực hiện công tác giao-tế nhân sự trong quân ngũ như sau :

— Tạo những cơ hội thuận tiện để các nhân viên, thuộc cấp dễ tiếp xúc, thông cảm và truyền đạt ảnh-hưởng lẫn nhau.

— Hợp những người cùng một chí-hướng, khả-năng vào một đơn-vị để cho những người đó làm việc ăn nhịp với nhau, bổ-túc cho nhau.



— Cùng cố tình đồng đội bằng cách cùng ít cùng hay việc thay đổi thuộc cấp, ngoại trừ trường hợp bất khả kháng.

— Để cho hạ cấp tự định-đoạt lấy phương cách và chi-tiết thực-hiện những công tác mình giao-phó, tôn trọng sáng kiến cũng trách-nhiệm của họ trong công-tác.

— Trong các dịp khen thưởng, cần có sự khen thưởng toàn đội, toàn đơn-vị, nghĩa là nhắm vào công lao của tập thể đội ngũ trước nhất.

Với những nhận xét trên đây, chúng ta rút tía được nhiều kinh nghiệm quý báu, được trình bày tiếp sau đây.

### Đại-Tướng George Marshall đã làm gì?

Tướng George Marshall là một vị Tổng Tham Mưu Trưởng Quân-Lực Hoa-Kỳ và từng được mệnh danh là Quân-nhân số 1 của quân lực này trong thời Thế-Giới Đại Chiến thứ hai.

Đại-Tướng là người chẳng những giỏi về chiến-thuật, từng là chỉ-huy-trưởng những đơn vị tác chiến lập được những kỳ công chiến thắng hiển hách, lại còn là một nhà tổ-chức quân đội rất rành về khoa giao-tế Nhân-sự.

Đối với các thuộc cấp, Đại-Tướng luôn luôn tạo một tình thông cảm và lúc nào cũng tìm hiểu ý kiến, ước vọng của thuộc hạ để giải-quyết thỏa-mãn. Đối với đồng đội, ông là người có thái độ che chở và anh-hùng.

Khi còn theo học ở trường võ-bị Virginie ở Lexington. George Marshall bị một người bạn đồng khóa âm

hiếp đâm gấn trí-mạng bằng gươm trong một cuộc đấu; nhưng kẻ gây ra thương tích không chủ định làm cho George Marshall bị thương nặng. George Marshall cố thái độ anh hùng kẻ cả và với tinh thần thể thao, không tố-cáo kẻ thù bằng cách luôn luôn dấu tên người đó. Thái-độ này của sinh-viên sĩ-quan George Marshall được các bạn đồng đội hoan-ngheh nhiệt-liệt và cho rằng là «một thắng chịu chơi, gan lì».

Sau này, khi lên chức Tổng Tham Mưu-Trưởng Quân-lực, bực chót danh-vọng của đời quân-nhân, George Marshall bao giờ cũng có thái-độ thích-đáng đối với các thuộc cấp.

Luôn luôn bên cạnh, dù là vào lúc về ăn cơm ở nhà, ông cũng có kéo theo một sĩ quan từ cấp Thiếu Tá trở lên, không phải để hộ vệ mình mà là để làm bầu bạn nói chuyện về chiến thuật, sinh-hoạt quân-đội.

Là một người rất trọng kỷ-luật nhưng George Marshall luôn luôn đá kích nặng nề tính vênh vang hống hách của các sĩ-quan, vẫn thường có, qua các thời kỳ cũng như đang thời với ông.

Khi ở chức vụ Tham-Mưu-Trưởng, George Marshall đã cho thi-hành một công-tác có tánh cách cách-mạng nhằm mục-đích tìm hiểu ý-kiến, nguyện vọng của các binh sĩ, đồng thời cũng để chỉnh-đốn thích ứng công-tác huấn-luyện binh-sĩ sao cho được hữu-hiệu và nhân-đạo hơn.

Công-tác đó có tánh cách vừa điều-tra vừa là khảo-sát chưa từng có trong lịch-sử quân-lực Hoa-Kỳ. Tánh chất quá mới mẻ của công tác đã khiến cho đồng đảo quân

nhân phải ngạc nhiên và một số không ít sĩ-quan tỏ vẻ chế-diễu.

Nhưng, George Marshall đã thành công.

Ông cho gọi đến ba ngàn binh-sĩ, mỗi người một bản vấn-đề-lục (questionnaires : một thứ văn-kiện gồm có nhiều câu hỏi liên quan đến một hay nhiều vấn đề muốn khảo-sát), trong bản này có 118 câu hỏi. Ông ra lệnh cho những người lính này cứ thành thật trả lời những câu hỏi của ông và cứ giấu tên, không cần phải hải-rõ.

Trong 118 câu hỏi đó, có những câu điển hình như :

— Anh có thương yêu sĩ-quan của anh không ?

— Nếu CÓ, xin cho biết tại sao.

— Nếu KHÔNG, cũng xin cho biết tại sao.

— Chúng tôi phải làm cách nào để nhằm giúp anh trở thành người chiến-sĩ giỏi nhất ?

— Chúng tôi phải làm cách nào để quân-lực thành một quân-lực giỏi nhất ?

Quả thật đây là một việc quá sức tưởng tượng. George Marshall đã làm một điều mà không ai nghĩ đến : dành cho giới binh-sĩ tham gia phát-biểu ý-kiến cùng góp phần xây dựng quân-lực, góp công vào những công tác trọng đại quá tầm khả năng của họ.

Những câu hỏi thường là những câu hỏi «mở» tức là những câu hỏi không giới hạn sẵn bằng hai chữ hoặc «CÓ», hoặc «KHÔNG» mà là để tự do cho người trả lời sao cũng được, càng nhiều chi tiết, nhiều ý-kiến càng hay.

Trái ngược lại điều mà người ta đinh-ninh rằng các binh-sĩ không đủ khả năng hay không dám trả lời, George

Marshall nhận được khá nhiều ý-kiến hay, những quan-niệm đứng đắn, nhờ đó, ông quyết-định cải tổ phương pháp huấn-luyện binh-sĩ cho được có tính cách nhân đạo hơn. Về sau, người ta noi gương tiếp tục khuyến-kích các binh sĩ phát-huy sáng kiến nhiều hơn, và phương-pháp này có ảnh hưởng rộng lớn tới khắp các chiến-trận với hiệu năng tác-chiến dũng mãnh hơn, chiến thắng cũng thu-đạt nhiều hơn.

Ngày nay, quân-lực Việt-Nam Cộng-Hòa cũng đã thực-hiện phương-pháp này qua những cuộc thi-đua bày tỏ sáng-kiến, lập-trường trong toàn quân từ mấy năm qua.

Trong giới xí-nghiệp, người ta cũng có thể áp dụng phương-pháp khảo-sát này để cải tiến công việc và cơ sở.

Cũng như Đại - Tướng  
*Đại-Tướng Mac Arthur* George Marshall, Tướng  
*đã đôi xữ với thuộc hạ* Mac Arthur là một Tướng  
*ra sao ?* Tư-lệnh tác-chiến.

Đối với đồng đội, ngay từ khi còn theo học trường võ-bị West Point, Mac Arthur vốn là con của một tướng lãnh cũng không chứng-tỏ là một cậu ấm mà lại tỏ thái độ của kẻ anh-hùng, bị các sinh-viên đàn anh ăn hiếp, rấp nhau đập trời chết mà cũng không tỏ-cáo, một lòng che chở cho những kẻ đã hại mình.

Khi là Tư-Lệnh sư đoàn tác-chiến, Mac Arthur luôn luôn can-đảm đứng xông lưng chỉ huy tại nơi đạn, rơi như mưa và bao giờ cũng sống sát cánh với các chiến sĩ của mình.

Bản tánh không thích ăn mặc diêm-dúa, Mac Arthur

chủ-trương sống thoải mái, tùy thích. Ông thiên về khía cạnh con người nhiều hơn và quan niệm rằng những người lính, sau chiến-trận gay lửa cần sống thoải mái, yêu đời. Ông cho rằng một người lính vui 'nhộn, thoải mái là một người lính tốt nhất.

Một ngày trong năm 1918, Trung Tướng «Black-Jack» Pershing, người chủ-trương rằng kỷ-luật và về lịch-sự chải chuốt là những yếu tố căn bản cho quân đội thành công, lúc đó là Tư-Lệnh Lực-lượng Viễn-Chinh của Hoa-Kỳ ở Pháp, bắt thân đến thanh-tra Sư-Đoàn 42 của Đại-Tá Mac Arthur.

Vị Trung-Tướng Tư-Lệnh này đến nơi nhằm lúc các binh-sĩ của Sư-Đoàn 42 đều bần thiêu, không mấy chú trọng đến quân-phục, họ lại tỏ vẻ khó chịu đối với vị Tư-Lệnh Tối Cao của mình. Tướng Pershing liền hét lên với Đại-Tá Mac Arthur : «Sư-đoàn này là một sự si-nhục. Trong đời, tôi chưa hề thấy binh-sĩ nào có vẻ ghê tởm như thế này.»

Mac Arthur bình-thản trả lời ngay : «Chúng tôi mới rời khỏi chiến-tuyến được 5 ngày» (Trong một trận đánh lớn vào mùa Xuân, Sư-Đoàn 42 của Mac Arthur đã phải chiến đấu suốt 85 ngày liên tục. Trước khi được thay thế vào tháng 6, 1918 để rút ra khỏi chiến-tuyến, sư-đoàn này đã bị thiệt hại 2.000 binh-sĩ vừa tử trận vừa bị thương trong các cuộc ác chiến).

Tướng Pershing lại quát : «Năm ngày ? Trời đất ! Vậy, từ hôm đó tới giờ ông làm gì ?»

Mac Arthur vẫn bình tĩnh : «Ngủ nhiều nhất, ngoài ra thì đánh bài, đánh cờ, uống rượu chút đỉnh. Tôi đã cho binh sĩ làm gần như hãc hết những gì mà họ thích

sau một thời gian quá dài ở những chiến tuyến như loại chiến-tuyến mà chúng tôi vừa chiến đấu đó.

Tướng Pershing giật bản người, liền quát thêm : «Đại-Tá ! Tôi ra lệnh cho ông phải đích thân làm sao cho đơn vị này vào trong kỷ-luật, khuôn nếp. Phải là một đơn vị đáng hoàng nhất tại nước-Pháp này. Kỷ-Luật trước nhất. Ông nghe rõ chưa ? Và nếu Đại-Tá không làm được như vậy cho họ, tôi sẽ tìm người khác có thể làm được thay Đại-Tá.»

Vài ngày sau, một số các sĩ quan cấp Tá từ Thiếu-Tá đến Đại-Tá với bóng dáng đẹp đẽ đi qua khu vực của Sư-Đoàn 42 và gọi cho Mac Arthur những giấy thanh-phiền về lính tráng Sư-Đoàn 42.

Mac Arthur liền vớt những giấy đó vào sọt rác và khoảng một tuần sau, ông đã đuổi một trong những sĩ-quan béo mập kiểu sĩ-quan kiềng đó ra khỏi văn-phòng với lời cảnh cáo : «Nếu tôi còn thấy cái bản mặt buồn nôn của anh lần nữa, tôi sẽ lau sạch nụ cười gượng gạo của anh bằng khẩu Colt 45 của tôi.»

Mẫu chuyện này không phải cho thấy cái bê-bối của một vị Tư-Lệnh sư đoàn mà thật ra biểu hiện một tâm lòng đáng quý của một vị chỉ-huy là biết thông-cảm những nỗi gian-khò của những thuộc hạ trong gần ba tháng trời chiến đấu gay go ở chiến tuyến lửa đạn. Người chỉ huy đó đã sống với nội tâm con người nhiều hơn là sống với sự hào nháng, như một số người vênh vang «phùng xè» điem dứa bên ngoài mà khả năng cùng tu cách có thể rỗng tuếch.

Một người chỉ-huy hiểu rõ các thuộc hạ, biết lúc nào phải khe khắt, lúc nào phải dung dưỡng, biết rộng

lượng trong tinh thần-ái, cùng chia sẻ mọi nỗi khổ vui, như vậy mới được thuộc hạ hết lòng yêu kính. Đó là đạt được những yếu-tố quan trọng trong lãnh- vực giao-tế nhân-sự rồi vậy.

Đọc truyện Tàu, trong thời Xuân Thu, chúng ta cũng biết được một vị đại-tướng là Ngô-Khởi đã áp-dụng một lối chỉ-huy hoàn toàn khác hẳn những phương pháp thông thường xưa nay.

Ngô Khởi đã sống trà trộn chung đụng với hàng binh sĩ, nghĩa là cùng ăn cùng ngủ cùng làm. Là một Tướng Tư-Lệnh (Nguyên-Soái) Ngô Khởi cũng không ngại ngùng gì hết khi làm một công việc mà chẳng ai bao giờ dám làm, đó là việc hé miệng hút máu ra khỏi vết thương cho một binh sĩ dưới quyền.

Cấp chỉ-huy tối cao mà có hành-động hãn hữu như vậy, hỏi sao binh sĩ không quý mến mà sống chết cho kỳ được? Nhờ vậy mà Ngô Khởi cầm quân đánh thắng được nhiều trận lớn hết sức vẻ vang.

**Đề-đốc Chester W. Nimitz ăn ở ra sao?** Là người cứu gỡ danh-dự cho lực-lượng Quân-Đội Hoa-Kỳ, nói chung, và các đơn vị Hoa-Kỳ ở Thái-Bình Dương nói riêng, sau khi bị Không-Quân Nhật tấn-công triệt-hạ Trân-Châu-Cảng vào tháng 12, năm 1941, Đề-Đốc C.W. Nimitz đã trở thành vị anh-hùng Hoa-kỳ từ khi đánh tan nát hạm đội Nhật để trả đũa, ở trận Midway, trận thủy chiến lớn nhất của lịch-sử.

Đề-đốc C.W. Nimitz là vị Tư-Lệnh một hạm đội vị

đại của Hoa-Kỳ trong thời đệ nhị thế-chiến cũng là Tổng Tư-Lệnh khu vực Thái-Bình-Dương.

Một người như vậy mà sống rất hòa-đồng với các binh sĩ, rất tế-nhị và giỏi về khoa tâm-lý.

Người ta thuật lại rằng một đêm nọ ở Waikiki, nhà hàng Breaker được biến đổi thành một trung tâm tiếp các thanh-niên đầu quân, có tổ-chức buổi dạ vũ. Đề-Đốc đã đến đó vui chơi như mọi người, dù đã già rồi. Giữa đám lính dưới quyền, Đề-Đốc cũng khiêu-vũ với một thiếu nữ trẻ đẹp. Lính hoan hô nhiệt-liệt và người ta đã thi-đua chụp hình vị Đề-Đốc đầu bạc khiêu-vũ với thiếu nữ trẻ giữa đám lính thủy vui nhộn kia.

Bộ Tư-Lệnh Hải Quân thích tấm hình này, đưa lên mặt báo để quảng-cáo. Kết-quả các cậu thanh - niên quá thích mà ngay cả bà vợ của Đề-Đốc cũng thích vô cùng vì bà đã nhận được tấm ảnh đầu tiên, do ông gởi về cấp tốc bằng máy bay cho bà coi trước, khỏi cần ai khác đưa cho bà coi qua báo chí.

Vị Hải-Quân Đề-Đốc rất rành tâm-lý đó còn có nhiều giai-thoại liên-hệ đến lãnh- vực giao-tế nhân-sự nữa, nhưng giai-thoại được coi là thú vị hơn cả là câu chuyện sau đây :

Sau trận chiến-thắng lẫy lừng ở Midway, Đề-đốc Nimitz bay về bờ biển phía tây Hoa-Kỳ để hội-nghị cùng Đề-Đốc Ernest J. King. Khi chiếc phi-thuyền chở ông hạ cánh thì ngộ nạn. Một khúc gỗ lớn trôi trên mặt nước đâm thủng bụng phi-thuyền, rồi cắm vào mũi, khiến phi-thuyền quay lùi lại.

Viên phi-công phụ bị tử thương ngay tại chỗ, và hai

sĩ-quan khác bị trọng thương còn Đê-Đốc bị trật xương và vài vết bầm lớn. Cuộc cấp cứu được thực hiện ngay, người ta vội đưa những người sống sót vào bờ. Đê-Đốc đứng ở mũi thuyền và trượt như chuột.

Người chèo thuyền thoát đầu vô ý, không nhìn kỹ ông, đã quát lớn : «Ê, chú kia, ngồi xuống». Người anh-hùng trận Midway, Tổng Tư-Lệnh hạm đội Thái-Bình-Dương của Hoa-Kỳ vui vẻ tuân lệnh của anh chèo thuyền.

Nhưng, khi nhìn kỹ lại, người này hoảng hồn. Anh ta lộ mắt trong khi miệng lắp bắp xin lỗi mà không ra lời. Đê-Đốc mỉm cười : «Anh có lỗi gì đâu. Anh cứ làm tròn phận sự anh đi».

Giai-thoại này cho chúng ta một quan-niệm : kẻ làm lớn phải có ý-thức về người và việc. Đê-Đốc là một vị Tư-Lệnh của một hạm-đội, chỉ-huy một lực-lượng nhưng không là người chỉ-huy của một chiếc thuyền cứu cấp, khi mình cũng là một nạn nhân. Người nào nhiệm vụ này, chức vụ nào cương vị này, không thể nhầm lẫn hay lạm dụng từ lãnh vực này sang lãnh vực khác, dù lãnh vực khác có nhỏ bé hơn cũng vậy.

Điều thứ hai là Đê-Đốc đã chứng tỏ được một tư-cách hết sức đôn chính, một đối xử hợp thời, hợp lý. Đó là yếu tố cần-thiết trong khoa giao-tế nhân-sự vậy.

*Đại-Tướng Mark W. Clark  
với người lính mang  
giày số 41*

Đêm 15 rạng 16. 12.  
1942. Đại - Tướng  
Mark W. Clark, trong  
một cuộc thanh - tra  
tiền - tuyến, đã đến

thăm Trung-Đoàn Bộ Binh 141, đang tham chiến tại một địa thế hiểm-trở, núi non chập chùng, mưa gió, giá lạnh thuộc miền Nam nước Ý.

Tại đây, Quân-Lực Đồng - Minh đã phải chiến-đấu cực kỳ khốn khổ, gian-nan trong chiến-dịch Raincoat, mở ra để đánh phủng «phòng tuyến mùa Đông» của quân Đức Quốc Xã Trung-Đoàn 141 đang ở trong tình thế nguy ngập, nhiều sĩ quan và binh sĩ đã tử trận, hoặc bị thương hay mất tích. Ngay lúc Đại-Tướng Mark W. Clark tới thanh-tra thì Thiếu-Tá Hilton, Trung-Đoàn Phó cùng với 50 binh sĩ thuộc quyền tại một địa-điểm tác-chiến, bị địch phản công bao vây.

Đại-Tướng chỉ còn gặp được hai Trung-Úy là hai quân nhân cao cấp hơn cả tại Bộ Tham Mưu Trung-Đoàn, nên cùng hai sĩ quan này đi thăm phòng tuyến của Trung-Đoàn. Đại-Tướng Tư-Lệnh chiến dịch khuyến khích các chiến sĩ đang chiến đấu, nhưng trong thâm tâm hết sức lo ngại tình thần các người lính gian khổ này đang xuống rất thấp.

Trước khi rời phòng tuyến, Đại-Tướng trông thấy một người lính tác người nhỏ nhắn, râu tóc lại xồm xàm, vẻ mặt bình tĩnh. Đại-Tướng càng ngạc nhiên hơn nữa khi thấy người lính này lại đi chân đất, liền bước lại hỏi, thì anh ta thưa :

- Kính thưa Đại-Tướng, tôi là binh nhì Gebhart.
- Trời lạnh như vậy, tại sao anh không mang giày ?
- Kính thưa Đại-Tướng, tôi không có giày.

Rồi anh cho biết tiếp rằng sau rêu cây số tiền quân, giày của anh bị rách bung ra. Vì bàn chân anh nhỏ quá nên trong đơn vị không có một đôi giày nào mang vừa cả. Đại-Tướng Mark W. Clark hỏi anh ta mang giày số

mấy thì anh ta cho biết số 41. Trong quân đội Hoa-kỳ, vì hầu hết các người lính đều có tác cao lớn, chân to, loại giày cỡ nhỏ như số 41 rất ít, trong mỗi 100.000 đôi, Quân Nhu chỉ cung cấp có 67 đôi mà thôi.

Đại-Tướng Clark gật đầu nói :

— Tôi sẽ tìm cho anh một đôi. Trong tất cả các kho quân nhu tại chiến-trường Địa-Trung-Hải thế nào cũng có một đôi giày số này.

Ngay sau khi trở về Bộ Tư-Lệnh Chiến-Dịch, Đại-Tướng giao cho Thiếu-Tướng Ralph H. Tate, trưởng phòng 4 nhiệm vụ tìm cho ra một đôi giày số 41. Khi đã tìm được, Đại-Tướng cho chiếc phi-cơ riêng của Đại-Tướng đi "chở" đôi giày hiếm có đó từ một kho ở hậu cứ về Bộ Tư-Lệnh Chiến-Dịch, rồi Đại-Tướng phái Đại-Ủy Warren Thrasher, sĩ quan tùy viên của Đại-Tướng đem đến tận căn cứ của Trung-Đoàn 141 bộ binh, tìm trao cho anh binh nhì Geohart.

Sáng ngày 17, 12, nghĩa là chỉ nội trong khoảng 30 tiếng đồng hồ sau cuộc thanh-tra của Vị Tư-Lệnh Chiến-Dịch, Đại-Ủy Warren Thrasher đến phòng tuyến Trung-Đoàn 141, tìm gặp anh binh nhì nhỏ nhắn kia, vẫn bình tĩnh ngồi y tại chỗ, trong cái hố cá nhân mà anh ta đã tiếp chuyện với Đại-Tướng Clark vào rạng ngày hôm qua.

Mẫu chuyện trên đây, thiết-tưởng khỏi cần phải kết luận và bình luận dài dòng. Chắc độc giả cũng đã tìm thấy ý-nghĩa của vấn-đề qua sự lưu tâm đặc biệt của một vị Tư-Lệnh đối với binh-sĩ ngoài trận tuyến, và việc... giao cho một Thiếu-Tướng tìm một đôi giày cho chú binh nhì mà Đại-tướng Clark đã làm.

\* ☆ \*

## 4. GIAO - TẾ NHÂN - SỰ TRONG LÃNH-VỰC CHỈ-HUY

*Trong thế gian này chỉ có hai sức mạnh : thanh gươm và lý trí...*

*Lý-trí vẫn luôn luôn thắng sức mạnh đường gươm.*

NAPOLÉON

**Q**UA các chương trước, độc giả đã có ý-niệm phần nào về vai trò của Giao-Tế Nhân-Sự trong lãnh-vực chỉ-huy.

Chỉ-huy là một công việc khó. Đó là một nhiệm-vụ đòi hỏi nhiều điều kiện : Khả-năng chuyên môn hay kinh-nghiệm nghề nghiệp, tuổi-tác và tư-cách. Tùy theo địa vị, cấp bậc chỉ-huy, người ta có một số quyền hạn và phương pháp để hành xử nhiệm vụ.

Cho dầu có đầy đủ những điều kiện tốt kể trên đi chăng nữa, không phải bất cứ ai cũng có thể trở thành một nhà chỉ huy giỏi. Thành quả này đòi hỏi ở sự tinh-tế, khôn-khéo của cá nhân nào nắm quyền chỉ huy, trong đó những tinh-hoa của ngành giao-tế nhân-sự đóng góp vào một phần lớn.

Quyền chỉ-huy được ví như một thanh-gươm, giá trị do thanh-gươm một phần, nhưng phần quan-trọng vẫn do người cầm gươm, xử dụng gươm.

**Nhận-Định Tổng-Quát**

Chi-huy là một nhiệm-vụ có quyền hạn, trong tất cả các lãnh-vực công hay tư,

quân sự hay dân sự, dù có tánh cách chuyên môn hay không. Vì chi huy là một việc khó khăn, khéo léo, tế-nhi nên người ta ví như là một nghệ thuật, khi nói đến ba chữ «thuật chi-huy».

Viết về tánh-cách của người chỉ huy, tác giả N.Đ.T. đã viết trong nguyệt-san Chi-Đạo số 2, xuất bản ngày 25.2.63 (Bộ mới) như sau :

«Muốn lãnh-đạo và kết-hợp nhân-viên có hiệu quả, người chỉ-huy phải có những đức tánh lãnh đạo. Có đức tánh không cũng chưa đủ, ta còn phải biết những nguyên-tắc để căn-cứ trên các nguyên-tắc ấy mà chỉ-huy.

Từ các đức-tánh và nguyên-tắc chỉ huy sẽ nảy ra những mệnh-lệnh. Các mệnh lệnh ấy dựa vào tài lực và tinh-thần nhân dân sẽ là yếu tố quyết-định sự thành-công.

Chúng ta ai cũng nhìn nhận rằng trong mỗi toán người dù to dù nhỏ, cũng phải có một người lãnh-đạo. Trên trường chính trị, quyền của người lãnh-đạo được biểu thị bằng chức vị, trong quân ngũ, quyền ấy được biểu thị bằng cấp bậc, với chức vị và cấp bậc ấy, người lãnh đạo có thể hành-động một cách hợp pháp đối với thuộc cấp.

Nhưng có quyền hạn thì cũng có trách-nhiệm. Cái trách-nhiệm ấy có thể gồm thâu trong hai tiếng «thành bại».

Có kẻ bảo người lãnh-đạo giỏi là một người chỉ chăm lo cho sự sống vật-chất và tinh-thần của thuộc hạ. Điều ấy phải nhận là đúng nhưng không đúng cả.

Trách-nhiệm của nhà lãnh-đạo không chỉ lo cho sự sống vật chất và tinh-thần của dân-chúng mà còn phải làm sao để hoàn thành sứ mạng. Cái quan-trọng là ở chỗ hoàn-thành sứ mạng. Vượt lên trên tất cả những khó khăn về vật chất và tinh-thần để thành-công, việc ấy đánh giá người lãnh-đạo. Trở ngại càng khó khăn thì thành công càng nhiều giá-trị. Những cảnh ngộ cực kỳ éo le, nghiêm-trọng chính là những lúc nhà lãnh-đạo có dịp đo lường nghệ-thuật lãnh-đạo của mình.»

Đề-cập đến vai trò Giao-Tế Nhân Sự trong vấn-đề chỉ-huy, tác-giả N.Đ.T. đã nhận-định :

«Giao-tế nhân-sự trong vấn-đề chỉ-huy là sự kết-hợp và lãnh-đạo các người cộng sự làm thế nào để cho họ có thể hợp-tác hữu hiệu với cấp chỉ-huy để cho họ vừa được thỏa-mãn về phương-diện kinh tế, tâm-lý và xã-hội mà người chỉ huy cũng hoàn-thành được trách-nhiệm».

Trong bài «Nghệ-Thuật Chỉ-Huy», cũng đăng ở nguyệt-san Chi-Đạo số 2, tác-giả Bửu-Địch đã viết về tinh cách toàn diện của nghệ-thuật chỉ huy như sau :

«Phương pháp chỉ-huy thay đổi tùy theo đặc-tánh của thuộc viên nếu số thuộc viên ít, người chỉ-huy phải tùy theo cá-tính của từng người mà đối xử, lối chỉ huy nặng tính-cách mật-thiết, nếu số thuộc viên quá nhiều, người chỉ huy phải tránh bày tỏ thái-độ qua mật-thiết đối với một vài thuộc viên, lối chỉ huy nặng tính cách vô tư, thuộc viên tri-thức đòi hỏi những phương pháp chỉ huy các loại thuộc viên ít học. Đặc tính của công việc lao động chân tay thích-hợp với một lối chỉ-huy mạnh mẽ và dứt khất...»

Nhà chỉ-huy quân sự có nhiều trường-hợp thuận tiện hơn nhà chỉ-huy hành-chánh; vì nhiệm vụ trọng đại của họ là vấn-đề sống chết đối với binh-sĩ nên họ được hưởng những đặc-quyền mà các vị chỉ-huy khác không có. Sau lưng họ là cả một lực-lượng võ-trang lớn lao, họ lại còn được giúp đỡ bởi một truyền-thống vững bền của quân đội là tuyệt-đối phục tòng mệnh lệnh cấp trên và những nghi-thức quân sự như trình-diện, chào kính, tiễn hô hậu ủng, vô «phắc», ra «nghiêm». . . làm nổi bật vai trò của người chỉ-huy, khiến những kẻ thuộc hạ phải phục-tòng. Tuy nhiên, những đặc quyền trên đây chỉ là những phương-tiện để giúp vị chỉ-huy quân sự thi-hành sứ-mệnh của mình, họ không bao giờ nên lấy phương tiện làm cứu cánh, nghĩa là không nên quá chú trọng đến các lễ nghi quân cách đến nỗi tin rằng trình diện giỏi, chào kính hay là đủ để thắng giặc...

Các nhận xét trên đã giúp cho các lý-thuyết-gia tìm ra đặc tính toàn diện của nghệ thuật chỉ huy. Nói một cách khác, một người chỉ huy giỏi tại một xi-nghiep tư có thể tận dụng khả năng của mình trong chức vụ giám-đốc một công sở, một người chỉ huy hành chánh có thể đảm nhận chức vụ chỉ huy quân sự, những điểm dị biệt tuy rất nhiều nhưng chỉ ở bề ngoài và không ảnh hưởng gì đến các nguyên tắc chỉ huy căn bản.»

### Phương pháp của Machiavel

Trong khi chỉ-huy, người ta quen dùng những biện - pháp mạnh nên thông-thường dân chúng ít học đều nghĩ rằng

Trong khi chỉ-huy, người ta quen dùng những biện - pháp

người chỉ huy là hạng người tàn bạo với uy quyền sẵn có. Chính trong tác phẩm «Nhà Lãnh Tụ», Machiavel vào thế kỷ 16 cũng đã chủ trương rằng trong lãnh vực giao-tế nhân-sự, người chỉ huy phải sáng suốt và có khi tàn bạo để trở thành một người xuất chúng.

Nicolas Machiavel là một nhà văn danh tiếng nước Ý, trong thời kỳ Văn-Nghệ Phục-Hưng và là cha đẻ của môn Khoa-Học Chánh-Trị.

Sinh tại Florence (Ý), trong một gia-đình quyền quý, vào năm 1469, và mất vào ngày 22 tháng 6, 1527, được mai táng tại nhà thờ Sainte Croix cũng ở Florence; Nicolas Machiavel đã được theo học nhạc từ thuở nhỏ rồi sau học văn-chương, rất giỏi về tiếng La-tin.

Vào năm 29 tuổi, Nicolas Machiavel được mời giữ chức Thủ-Tướng tại Florence, sau đó, nhận thêm nhiều chức-vụ quan-hệ khác, từng cầm đầu phái-đoàn ngoại giao đi Pháp, Đức, La-Mã...

Năm 1512, Florence, bị giòng họ Médicis chiếm đóng, Nicolas Machiavel bị mất chức, năm kế tiếp bị nghi là chống lại giòng họ này nên bị bắt cầm tù. Ít lâu sau được tha, Machiavel về sống nghèo nàn tại San Casciano, để hết thì giờ vào công việc nghiên-cứu và viết sách.

Sau khi Machiavel từ trần, nhà cầm quyền địa phương cho đúc tượng dựng gần tượng Galilée và Michel-Ange, hai vị nhân nước Ý đề tưởng niệm tài ba của nhà văn và cũng là nhà cầm quyền này.

Machiavel viết khá nhiều sách, gồm đủ loại như :

— Về quân sự : Dialogues sur l'art de la guerre (Đổi thoại về binh-pháp.



— Về lịch-sử : Tiểu-sử của Castruccio Castracani de Lucca, Lịch-sử thành Florence...

— Chính-trị : Le Prince (Nhà-Lãnh-Tụ), Discours sur la première décade de Tite-Live (Luận về 10 chương đầu của Tite Live) (1)...

— Kịch : La Mandragola (a) (được xem là hài kịch hay nhất nước Ý vào lúc bấy giờ) cùng một số thi-phẩm.

Trong quyền Nhà Lãnh-Tụ, Machiavel đã đề cập đến nghề làm vua hay là nghề làm quốc-trưởng, gồm có 26 chương, là một tác-phẩm chính-trị bất hủ, được ấn-hành sau khi tác-giả từ trần (1532).

26 chương sách bàn qua các vấn-đề liên-hệ đến chỉ-huy và cai-trị như sau :

— Từ chương 1 đến chương 9 : Viết về vấn đề các loại vương quốc đã có vào lúc bấy giờ.

— Chương 10 : Viết về vấn đề chống ngoại xâm.

— Chương 11 : Những vương quốc thuộc về giáo-hội

— Chương 12, 13 và 14 : Nội-trị mà căn bản là tổ-chức quân-đội mà quân đội thì phải là lực-lượng quốc-gia (Armée propre) tuyệt đối không dùng quân đội chuyên đánh mướn.

(1) Nhan đề tiếng Ý là Discorsi sopra la prima deca di Tito-Livio (1523-19), giải thích nhờ những yếu tố nào mà La-Mã thời xưa đã là một đế quốc hùng cường và vì đâu trở nên suy đồi.

(a) 1520, kể lại câu chuyện của một người chống ngầy ngỗ tên là Nicia Calpuzi nghe lời một lang băm tên là Callimaco để cho vợ là Lucrezia uống những phương-thuốc bí truyền để kiếm con. Mandragola là tên một thứ cây đem sắc lấy nước uống để có con, theo lời thầy lang. Nhưng kỳ thật, Callimaco là một thanh niên yêu Lucrezia, trá hình thầy lang để được gần gũi ân ái với nàng.

— Từ chương 15 đến chương 23 : Vai trò của Nhà Lãnh-Tụ (Vua, Quốc-trưởng) trong một quốc-gia.

— Từ chương 15 đến chương 17 : Những bí-quyết dành cho nhà lãnh-tụ được đắc-nhân-tâm, được lòng dân, có quyền hành và giữ được quyền hành ấy, vì đâu một ông Vua mất lòng dân, giữ không được quyền hành và đi đến chỗ mất luôn quyền hành ấy.

Trong ba chương này, bao gồm những lời khuyên đáng lưu ý như sau :

— Thà tiện tặn còn hơn là phung phí quốc khố để rồi bắt dân đóng thuế nặng.

— Thà dân sợ mình và tôn trọng mình còn hơn là được dân thương và không tôn trọng mình.

— Nếu cần thì tàn bạo còn hơn là nhân ái, hi-xả một cách vô dụng.

Từ chương 18 đến chương 23. Chỉ bảo nhà lãnh-tụ rằng phép trị dân phải dùng thủ-đoạn mà thủ-đoạn nào cũng tốt cả, miễn sao lợi cho quốc-gia thì thôi :

— Nhà lãnh tụ phải vừa là chồn cáo vừa là sư-tử (tiểu-nhơn, quân tử).

— Nếu cần, cứ phản bội lại lời hứa của mình một khi sự trung thành với lời hứa không lợi cho quốc-gia.

— Luôn luôn làm điều phải, điều hay nhưng nếu cần làm điều bậy, điều xấu thì cứ làm.

— Nhà lãnh tụ phải đặt trước hết sự cứu cánh, sự thành-tựu của công việc và như vậy thì phương tiện nào cũng tốt cả.

— Nhà lãnh-tụ làm được việc rồi thì dân chúng, hậu thế sẽ ca ngợi những phương-tiện mà nhà vua đã dùng.

Sáu chương này tóm tắt tất cả một chủ-nghĩa chánh-trị do Machiavel đề-xướng gọi là *chánh-trị gian-hàng* hay là *chánh-trị quyền-thuật* (Machiavélisme) : Chánh-trị gian-xảo của người cầm quyền cai-trị và chỉ-huy.

— Các chương 24, 25 và 26 nói về một đường lối chánh-trị cho nước Ý vào lúc bấy giờ và cho tương-lai sau đó.

Cuốn sách chánh-trị này đã được ca ngợi nhiều mà bị đánh đố cũng nhiều từ đó tới giờ. Về văn-chương, cuốn sách được liệt vào một trong những kiệt-tác-phẩm của nước Ý từ xưa đến nay, và đã được dịch ra nhiều thứ tiếng, phổ biến khắp Âu-Châu.

Về đường lối chánh-trị gian-hàng của Machiavel thì, trong thế kỷ 17, người ta đánh đố nặng nề.

### Một đường lối gian hùng

Trong tác-phẩm của ông Machiavel đã đưa ra những nhận định và chủ-trương táo-bạo. Nhà lý-thuyết chánh-trị này đã vạch ra một phương-pháp chỉ-huy nhiều uy-quyền, thủ-đoạn, trong đó vấn-đề giao-tế nhân-sự cũng được chú trọng.

Vì quan-niệm làm chánh-trị, chỉ-huy lãnh-đạo đôi khi phải dùng thủ-đoạn tàn bạo, Machiavel chủ trương: nhiều trường hợp không áp dụng nhân đạo trong vấn-đề giao-tế nhân-sự và phải dùng biện pháp mạnh.

Machiavel được coi là người đã nhấn mạnh nhiều nhất, trong số những tác-giả viết về nghệ-thuật chỉ-huy, lãnh-đạo, về các tật xấu của con người.

Nhà lãnh-đạo và lý-thuyết chỉ-huy này đưa ra nhiều

biện-luận cùng nhận-xét về «thực-chất» con người, đã vạch hẳn một chủ-trương «chỉ-huy lấy bạo lực làm phương-châm, lấy danh lợi làm tiêu chuẩn», với những phương-pháp gian-xảo, phản-phúc, tráo-trở, lường-gạt, giả-dối.

Để biện-minh cho lý-thuyết mà mình đưa ra, Machiavel đã mở đầu chương thứ 15 bằng những câu nói với những người đạo đức giả như sau :

«Mục-dịch của tôi là viết cho những người có đủ trí thông minh để suy xét, tôi sẽ trình-bay các thực-trạng chứ không phải hình ảnh nằm trong trí tưởng tượng của những kẻ ngu đần».

Bừu-Dịch khi viết về phương-pháp Giao-Tế Nhân-Sự theo Machiavel, trong loạt bài Nghệ-Thuật Chỉ-Huy, đã nhận-xét về nhà lý-thuyết chánh-trị, lãnh-đạo và cai-trị này như sau :

«Ông ta nói rằng : «Con người có thể trả những cái thù nhỏ nhưng không thể trả những cái thù lớn, vậy mỗi khi gây thù oán, cần phải làm thế nào cho đương sự không trả thù được.» Nếu ai chưa hiểu đoạn này thì tác-giả đã nói thêm ở đoạn sau : «Hãm-hiếp đàn bà con gái và tịch-thu tài sản nguy hiểm hơn giết người, vì người chết không thể trả thù được, nhưng người sống luôn luôn luyện tiếc quyền sở hữu bị xâm phạm».

Trong suốt tác-phẩm «Nhà Lãnh-Tự», Machiavel luôn luôn nhắc nhở người chỉ-huy về các khuyết-diểm của con người và ích kỷ khi sự nguy-hiểm đến gần, độc ác và tham lam trước những mối lợi, sợ sệt trước bạo quyền, đem oán trả ơn, bồng bột mà không thủy-chung, giả, dối và ưa nịnh...

Bứ-Dịch nhận-dịnh tiếp về cuộc đời và tư tưởng của Machiavel như sau :

«Cái tên của Machiavel đã được hậu thế đồng hóm với sự độc ác trá trở, nhưng cũng như Platon, Machiavel là một trong những bộ óc danh thép, dám suy đoán cho tới cùng. Tác-phẩm «Nhà Lãnh-Tự» của Machiavel, cùng với tác-phẩm «Nhà Cộng-Hòa» của Platon gồm những tư-tưởng làm cho nhân loại dựng tóc gáy nhưng không thể nào hoàn toàn lãng quên được vì dù sao, đó cũng là một trong những khía cạnh của cuộc đời.

Một mặt khác, muốn phê-bình Machiavel, phải tự đặt mình vào tình-trạng của Ý Quốc vào khoảng năm 1515 là năm mà cuốn «Nhà Lãnh-Tự» được soạn thảo. Bên ngoài thì bị hai cường quốc Pháp và Ý Pha Nho dòm ngó, hai nước này không ngớt viện-trợ vũ-khí và binh lính đánh thuê để xúi dục các lực lượng phong-kiến trong nước chống đối nhau, bên trong thì quốc-gia bị chia năm xẻ bảy, các công hầu mỗi người hùng cứ một phương, xã-hội đảo lộn, tôn giáo suy đồi, pháp luật lu mờ, các đảng phái xâu xé lẫn nhau, công lý nhường chỗ cho bạo-lực. Đứng trước tình thế ấy, «Nhà Lãnh-Tự» không bao giờ nên nhắm mắt trước thực tế mà trái lại, phải luôn luôn đề cao cảnh giác đề phòng mọi bất trắc có hại cho tổ-chức mà mình chỉ-huy».

Bứ-Dịch kết-luận :

«Dù sao, Machiavel cũng để lại cho những người có nhiệm-vụ chỉ-huy một bài học quý giá. Người chỉ-huy không bao giờ có thể ngây thơ như Mỵ-Châu hoặc Lý Chiêu-Hoàng để đến nỗi cơ nghiệp về tay kẻ khác, dù chính bản thân mình không chấp-thuận sự phản trắc, có thể xảy đến cho mình : tự kỷ bằng trung-tín, tu thân phòng thân bất thân. Một mặt khác trong khi tìm một

đường lối cho nghệ-thuật chỉ-huy, Machiavel đã đi tìm những đặc-tính chung của con người vì đối tượng của sự chỉ-huy là người, dù người đó là một binh sĩ, một công nhân hay một công-chức.

Con người điển hình của Machiavel cũng giống như con người điển hình của các nhà kinh-tế (homo economicus), tuy không hoàn toàn phù hợp với thực-tế muôn mặt, nhưng vẫn hết sức cần-thiết cho cuộc khảo cứu.

Nói tóm lại, theo đường lối và phương-pháp của Machiavel, trong lãnh-vực giao-tế nhân-sự và cai-trị, người chỉ-huy hơn tất cả các người khác, phải biết tùy cơ ứng biến, phải tùy trường-hợp mà hành-động theo cách-thức nào, phải có uy-quyền như sư-tử và mưu-trí như chồn cáo.

Đó là nhà lãnh-tự gian-hùng có đường lối chánh-trị mạnh và nguy-hiêm.

Ngày nay, khoa Giao-tế Nhân - Sự càng được tiến-triển ở nhiều lãnh - vực hoạt-động. Giới - chức chỉ - huy phải tận dụng khả-năng khôn-khéo và tinh-tế của mình cùng với khả-năng chuyên-môn, nghề-nghiệp. Khả năng khôn-khéo và tinh-tế đó đòi hỏi nhà chỉ-huy một số đức-tánh cần thiết để khả-di ứng dụng vào mọi chiều hướng giao-tiếp trong khi hành-sử quyền hạn của mình.

Một cuộc trắc-nghiệm tâm-lý cho kết-quả 12 đức-tánh kể sau mà bất cứ nhà chỉ-huy, trong mọi ngành hoạt-động, cần phải có :

1. Hiếu-Biết
2. Can-Đảm
3. Sáng-Kiến
4. Quả-Quyết
5. Lịch-Thiệp
6. Công-Bằng
7. Tin-Tưởng
8. Tác-Phong
9. Bền-Chí
10. Nhiệt-Thành
11. Vị-Tha
12. Liêm-Khiết

Đức tánh đầu tiên là hiếu biết, (không phải căn cứ vào cấp bằng mà là do kiến-thức rộng rãi về nhiều lãnh-vực chánh-trị, xã-hội, văn-hóa, khoa-học, kinh-tế, quân-sự) Đây là đức tánh tối-cần-thiết cho nhà chỉ-huy và muốn được như vậy, người chỉ-huy luôn luôn phải tự học không ngừng, rồi hệ-thống-hóa những điều đã thu-thập được để tự trang-bị cho mình một vốn-liêng hiếu biết càng nhiều, càng hay.

Đức tánh thứ hai là can-đảm, người chỉ-huy phải tỏ ra mình là người không hèn nhác, dám đương đầu với nguy-hiểm, gian-nguy và không trốn tránh trách-nhiệm. Can-đảm là một yếu-tố cần thiết thúc đẩy búng sôi hừng khí con người và các động-tác tranh đấu, chiến-đấu của con người trong bất cứ trường-hợp hiểm-nguy nào.

Đức tánh thứ ba là sáng-kiến. Một điều-kiện quan-yếu giúp cho người chỉ-huy nổi bật cá-tánh và hiệu-năng hóa khả-năng công việc. Người có sáng-kiến thường thành-công hơn là thất bại và làm được những việc mới

lạ, tốt mà những kẻ khác không thể làm được.

Đức tánh thứ tư là quả-quyết, (người chỉ-huy khi nhận được lệnh hay truyền lệnh cho thuộc cấp phải có thái-độ dứt khoát cương nghị. Trước một công-tác, người quả-quyết biết phải làm sao và không ngại ngùng, khi tiến hành thì phải đến nơi đến chốn, gây tin-tưởng cho kẻ khác.

Đức tánh thứ năm là lịch-thiệp, người chỉ-huy phải nhã-nhận với tất cả mọi người, không làm mất lòng ai, hành-động mau mắn, luôn luôn giữ nét khả ái trên gương mặt, phải nói những câu như nhà ngoại giao, khi tiếp xúc với bất cứ ai : «Tôi rất hân-hạnh được...» và bao giờ cũng biết nói «cám ơn» (mỗi khi thuộc-hạ làm xong một công-việc mình giao-phó, đã báo-cáo hoàn-tất.

Đức tánh thứ sáu là công bằng ; người chỉ-huy phải biết thưởng phạt đúng đắn, không vị nể, phải công minh, xứng đáng, phải biết phân công thích-hợp, không ai nặng, không ai nhẹ và thích-hợp với khả-năng của các cộng-sự-viên.

Đức tánh thứ bảy là tin-tưởng ; người chỉ-huy không phải chỉ biết một lòng tin-tưởng ở mình, ở thượng cấp mà còn phải biết tin-tưởng vào trách-nhiệm và sáng-kiến, khả năng của các thuộc viên mỗi khi giao-phó công việc. Đừng bao giờ giao công việc gì cho kẻ nào thiếu tin tưởng hoặc đã giao công việc rồi mà còn hay nghi ngại cấp thừa hành làm không đến nơi đến chốn. Tốt hơn là khi giao việc, người chỉ huy căn dặn đủ mọi điều tận cùng với hạn định thời gian dứt khoát để cho người ấy trách nhiệm toan-liệu.

Đức tánh thứ tám là tác-phong ; người chỉ-huy phải biết tự trọng, giữ gìn ý-tứ, đi đứng chững-chạc, ngay

ngân, chừng mực, phải biết làm gương cho các thuộc hạ về cách phục-sức, lời nói và những cách đối xử.

Đức tánh thứ chín là bền chí ; làm việc gì cấp chỉ-huy phải tỏ ra bình-tĩnh, kiên tâm, phải chịu đựng giới những cơn mệt nhọc tinh-thần và thể chất, không với chán nản trước những trở lực, phải vượt qua được những cơn nguy nan bằng thái độ trầm lặng, tinh-táo.

Đức tánh thứ mười là nhiệt-thành ; người chỉ-huy phải hăng hái và luôn luôn chú-tâm vào công việc, biểu lộ sự lạc quan, vui tươi làm tròn nhiệm vụ. Đức tánh này hay lây, cấp chỉ huy làm việc như vậy, các cấp thuộc hạ cũng sẽ bị ảnh-hưởng và lạc quan theo, hăng hái làm việc.

Đức tánh thứ mười một là vị-tha ; người chỉ-huy không nên ích kỷ, phải trang trải mọi nỗi sung-sướng cho tất cả mọi cấp thuộc hạ, phải biết hy-sinh riêng mình để được lợi người khác, không nên dùng uy-quyền bắt buộc những hạ cấp làm những việc không chánh đáng, không thuộc nhiệm vụ của họ. Sau cùng phải rộng lượng với những hoàn cảnh khó khăn, lỗi lầm của hạ cấp làm phần nhiều đến mình.

Đức tánh thứ mười hai, sau cùng là liêm-khiết ; cấp chỉ-huy phải trong sạch, ngay thẳng và thật thà để truyền lại cho các thuộc viên một ý-thức làm việc tốt. Có liêm-khiết, cấp chỉ-huy mới có thể sáng-suốt và xử sự hợp tình hợp lý, chí công vô tư, và mới có thể công bằng, quả-quyết được.

#### 4 Nguyên-tắc của người chỉ-huy trong vấn-đề Giao-Tề Nhân-Sự

Người chỉ-huy, theo quan-niệm của khoa Giao-Tề Nhân-Sự,

không những cần phải có đủ đức-tánh kể trên, không những có đạo đức là yếu-tố căn bản mà còn phải biết những nguyên tắc rõ ràng để dựa vào đó mà lãnh-đạo công việc, giúp mình thấu phục được lòng mến yêu và kính nể, sự tuân lệnh của các cấp thuộc hạ cùng sự cộng-tác chân-thành của những người này cũng như lòng tin-nhiệm của thượng-cấp.

Trong Quân-Lực Hoa-Kỳ, ngành giao-tề nhân-sự có những nguyên tắc bao gồm trong 4 chiều hướng kể sau :

1. Phải thông-thạo tất cả các vấn-đề để quyết-định hợp thời (Nguyên-tắc 1) :

Người chỉ-huy trước hết phải chứng-tỏ khả-năng chuyên môn cùng kiến-thức vững vàng để thấu phục sự kính-nể của tất cả mọi người.

Muốn được như vậy, giới chức này càng hiểu biết nhiều, càng sâu rộng càng hay. Một chỉ-huy cơ-xưởng phải rành rẽ chuyên-môn, một nhà chỉ-huy quản trị hành-chánh, xí-nghiệp phải giỏi về quản-lý cũng như một người cầm quyền hành-chánh phải biết rõ về luật-lệ hành-chánh; một nhà chỉ-huy quân sự phải đủ khả-năng về chuyên-môn quân sự, về chiến thuật, chiến-pháp, kỹ-thuật dụng binh, hành quân. . .

Napoléon ai cũng biết là một danh-tướng có biệt tài hành-quân vĩ-đại, nhưng khi là nhà cầm quyền, Đại-Đế còn là một người giỏi về hành-chánh, luật pháp, văn-chương. . .

Tất cả các tướng-lãnh Đức-Quốc-Xã sống sót sau kỳ Đệ Nhị Thế-Chiến đều nhìn nhận Hitler tuy xuất thân là một anh thợ sơn nhưng rất giỏi về quân-sự. Những hiểu biết của Hitler rất tường tận, hiểu từng chi tiết nhỏ

tất cả các vấn-đề liên quan đến các lực-lượng quân-sự như Hải, Không và Lục Quân, Thiết-Giáp,

Nhà chỉ-huy không những giỏi trong lãnh- vực mình mà còn cần hiểu biết những vấn đề thuộc các lãnh- vực khác để chứng tỏ mình có đầy đủ tư cách, khi quyết- định thì quyết định mau lẹ, vững vàng.

Trước một vấn đề lý-luận, người chỉ huy biết phải trình-bày ra làm sao cho rõ ràng, chính-xác và nếu phải quyết định một giải-pháp thì sẽ không ngần ngại khi nắm vững vấn-đề cũng như khi thay đổi một phương-pháp làm việc thì người ấy cũng hiểu ngay là phải thay đổi như thế nào cho tăng hiệu năng.

2. *Hiểu rõ nhân dân, thuộc hạ và làm cho nhân dân, thuộc hạ hiểu rõ mình (Nguyên-tắc 2):*

Người chỉ huy cần hiểu rõ hành động và các phản ứng của quần chúng càng nhiều càng tốt. Đối với các thuộc hạ cũng vậy. Điều này bắt buộc người chỉ huy phải luôn luôn đề tâm theo dõi những hiện tượng sinh- hoạt và tâm lý của những người này để sống hòa-đồng, gần họ hơn, bằng cách nâng cao mức sống của họ và chia sẻ cùng họ mau lẹ những nỗi vui buồn.

Đối với những nhà cai trị thì cần phải tiên liệu trước mọi nhu cầu đòi hỏi của quần chúng và phải có can đảm công bố những việc mình đã, đang và sắp làm để cho quần chúng hiểu được mình.

3. *Huấn-luyện nhân-viên và dùng các cấp bộ lãnh- đạo theo đúng khả-năng (Nguyên-tắc 3):*

Người chỉ-huy còn có nhiệm-vụ hướng-dẫn, huấn-luyện quần chúng tiến tới một trình độ khá, một nếp

sống mới cũng như có nhiệm vụ dẫn dắt, huấn-luyện những thuộc hạ hành xử đầy đủ và trọn vẹn các công-tác thuộc lãnh vực nhiệm vụ mình.

4. *Chịu trách-nhiệm và phát-triển ý-thức trách-nhiệm giữa những thuộc hạ (nguyên-tắc 4):*

Vì lý do danh-dự, người chỉ huy phải chịu trách-nhiệm tất cả những việc mình làm và phát-huy tinh-thần trách-nhiệm trong giới thuộc cấp. Để tiến hành mục tiêu này, người chỉ-huy phải phân quyền và trong chiều hướng gây lòng tin cần và trung thành với nhau, người chỉ-huy phải biết ủy-nhiệm. Nhờ phân quyền, ủy nhiệm mà người chỉ-huy mới phát-triển được khả-năng của mọi người, khai thác được nhiều sáng kiến của mọi người để nâng cao hiệu năng cho công việc. Đây là cách thức hành-xử quyền chỉ-huy hữu hiệu và khôn ngoan nhưt.

Nói tóm, dù ở cấp bậc và lãnh- vực nào, người chỉ-huy cũng có thể dùng 4 nguyên-tắc này như kim chỉ nam để hành xử quyền hạn của mình.

### 27 phương-pháp cải-tiến việc giao-tế nhân-sự

Đời sống của con người ngày càng tiến triển, vì vậy, tâm - lý con người cũng ngày càng đổi thay.

Để đáp ứng, người ta đã vạch ra những phương-pháp nhằm mục đích cải tiến việc giao-tế nhân-sự, tiến đến việc xây dựng xã-hội công bằng và bác ái.

Sau đây là 27 phương pháp cải tiến đó :

*Phương-pháp 1 :* Nên đề cập đến một việc khiếu-nại hay một vấn đề gì khác về nhân viên với tinh-thần muốn cải tiến khoa giao-tế nhân-sự của cơ quan hay đơn vị. Nên

tránh những phán đoán vội vàng, những cảm tưởng vội vã, những kết luận nhanh nhẩu.

**Phương-pháp 2 :** Tận lực giải quyết mọi vấn đề xảy ra, với sự điều tra, cứu xét về những lý do trên ba phương-diện :

— Tự xét mình có nhầm lẫn gì không ? Có phải do những khuyết điểm, sơ-xuất của mình gây ra không ? Có phải do mình thiếu sáng kiến ? Một trường hợp tương tự như vậy trước đây có cách gì tránh khỏi được không, và bây giờ phải giải quyết ra làm sao ?

— Nhận-xét về tình trạng nhân viên và khả-năng của họ. Người ấy có trách nhiệm gì không ? Phải giải-quyết ra làm sao cho họ ?

— Nhận-dịnh vấn đề với sự phân tách vô tư. Có thấy được hết nguyên-nhơn chưa ? Có phương cách nào để giải quyết hiện trạng cùng ngăn chặn sự tái diễn ?

**Phương-pháp 3 :** Cần ý-thức mình là người chỉ-huy đầu đàn chứ không phải là người cai quản nô-lệ. Nên quan-niệm các thuộc viên là người cộng-tác-viên của mình, có tư-cách và nhân cách riêng của họ chứ không phải họ là những kẻ nô-lệ chỉ biết phục tòng ta.

**Phương-pháp 4 :** Cần cho các thuộc viên của mình biết rõ mọi việc có liên hệ trực-tiếp hay gián tiếp với họ, không nên đem đến cho họ những bất ngờ. Phải công bố sự thật về những sự thăng-thường với những lý-do chánh đáng.

**Phương-pháp 5 :** Đối xử vô-tư với tất cả nhân viên

**Phương pháp 6 :** Cần khuyên răn nhân viên, chấn-chỉnh tinh trạng công việc hơn là khiển trách, trừng phạt nhân viên. Càng giảm sự trừng phạt càng tốt, đây chỉ là biện pháp bất khả kháng và là cuối cùng.

**Phương-pháp 7 :** Không nên gây áp lực, áp bức, kiểm chuyện gây sự với bất cứ một nhân-viên nào, vì điều này sẽ gây bất mãn chung và làm mất lòng tất cả nhân-viên, sẽ có tập thể chống đối.

**Phương-pháp 8 :** Cần đi sát với sinh-hoạt nhân viên, thân thiết và hòa mình với nhân viên.

**Phương-pháp 9 :** Cần khoan hồng, rộng lượng trên phương-diện tín nhiệm và không nên giả dối, khen ngợi lấy có với các thuộc viên.

**Phương-pháp 10 :** Dành cho các thuộc viên đặc-quyền phát biểu ý kiến.

**Phương-pháp 11 :** Cần dịu dàng khi ra chỉ-thị, không nên độc đoán và dành cho các thuộc viên những sự tình-nguyện cộng-tác nhiệt thành.

**Phương-pháp 12 :** Đối xử với các thuộc viên theo từng cá-nhân. Đừng nhìn họ là cả bọn hay thốt lời « vô đũa cả nắm ». Ai có phận nấy, nhiệm-vụ riêng.

**Phương-pháp 13 :** Nên trọng chữ tín, hứa gì phải giữ đúng lời. Tốt hơn nên hứa thật ít mà làm thật nhiều.

**Phương-pháp 14 :** Giải-quyết mau lẹ những vấn-đề thuộc về nhân-viên : thỉnh nguyện, sự bất mãn, bất bình đề-nghị...

**Phương-pháp 15 :** Đẹp bỏ óc thành-kiến, mặc cảm, đầu óc hẹp hòi. Đừng hao giờ căn cứ vào một việc, một tình-trạng mà quyết đoán tổng quát.

**Phương-pháp 16 :** Không nên chủ-trương bao giờ : « Kết-quả sẽ bảo chữa cho phương-tiện ».

**Phương-pháp 17 :** Bằng mọi khả-năng sẵn có luôn luôn cung cấp thêm những tiện nghi làm việc cho các thuộc viên.

**Phương-pháp 18 :** Không nên dễ bị lôi kéo vào những

cuộc tranh luận và cãi vã với nhân viên hay của nhân viên với nhau.

*Phương-pháp 19* : Không chỉ trích thượng cấp trước mặt các thuộc viên vì họ sẽ làm như vậy về mình với người khác.

*Phương-pháp 20* : Nên luân chuyển công việc của nhân viên để ngăn chặn sự làm việc nhàm chán, uể oải. Đừng giao cho một người nào công việc cố định năm này sang năm khác.

*Phương-pháp 21* : Khuyến khích nhân viên bày tỏ sáng-kiến và đề nghị.

*Phương-pháp 22* : Giao phó quyền hành cùng trách nhiệm cho các thuộc hạ càng nhiều càng hay để phân quyền.

*Phương-pháp 23* : Huấn-luyện cho các thuộc viên biết thêm nhiều việc để có thể thay thế lẫn nhau và cũng có thể đủ khả năng thay thế mình.

*Phương-pháp 24* : Áp dụng các quy-tắc, điều khoản mềm dẻo hơn là cứng rắn hoặc là bo bo theo tinh-thần nô-lệ.

*Phương-pháp 25* : Nên làm hết tất cả các việc có thể làm để các thuộc viên có cảm tưởng rằng mình được săn-sóc, quyền lợi của mình được thượng cấp trực-tiếp bảo-đảm.

*Phương-pháp 26* : Trước một vấn đề phát hiện, tìm hiểu nguyên nhân xảy ra, trước khi tìm phương thế giải-quyết.

*Phương-pháp 27* : Làm việc gì cũng nên đề cho cấp

thừa hành trực-thuộc một khoản thời gian nghỉ xả hơi. Con người đâu phải là cái máy ? Sau cùng, chúng ta nên hiểu rằng hàng ngày có vô số chuyện nhỏ mọn chung quanh chúng ta, đó là những nguyên do khởi đầu, là căn bản của việc giao-tế nhân-sự mà chúng ta cần lưu ý cải thiện hay làm cho được tốt đẹp luôn luôn.

\* \* \*



## 5. TÂM-LÝ CON NGƯỜI VÀ ĐẶC-TÍNH CỦA MÁU

*Hai tiếng «tâm lý» là thứ tiếng  
dầu lưỡi của biết bao nhiêu người.  
và ai nghe nói đến tâm-lý-học cũng  
thích ; nhưng biết rõ nhân tâm và  
áp dụng tâm-lý-học vào cuộc sống  
thực tiễn thì không mấy ai.*

FEURZINGER

*Khi người ta từ chối không  
giao một việc cần trọng, lí mĩ cho  
một kẻ thiếu kiến tâm hay bốc đồng  
nổi giận vô căn cứ, người ta viện lí  
vấn tắc là kẻ đó có máu nóng, trái lại  
khen một ông tướng thích ca hát  
thì lại nói ông ấy có máu nghệ sĩ.  
Khen hay chê ?*

P. C. S.

**Đ**Ể làm tròn trách vụ điều khiển, cấp chỉ huy  
bắt buộc phải tìm hiểu hết tâm-lý của từng nhân viên  
dưới quyền, phải biết người nào thuộc loại nào. Có như  
vậy, mỗi khi phân công hoặc mỗi lúc gặp phản ứng của  
nhân viên, người chỉ-huy phải biết rõ phải xử sự, nói  
năng hay đối phó ra làm sao.

Ngày xưa, khi chọn một nhân viên vào phục vụ tại  
một công sở, vì quan niệm không đúng mức, thiên cận,  
người ta xem nhân công như là một thứ dụng cụ chứ  
không phải là con người biết suy đoán, biết thưởng-ngoạn  
và có khả năng bộc lộ tình cảm.

Trước kia, ở các quốc-gia Âu-Mỹ, khi một công  
tư sở cần tuyển chọn nhân viên, người ta nhờ phòng  
giáo-nghiệm cho biết chính xác về khả-năng chuyên môn  
cùng trí nhớ... của các ứng viên, nhưng lại hoàn toàn  
mù tịt về lương tâm nhà nghề, tánh tình cùng sự lương  
thiện của các ứng viên đó. Muốn bỏ-tức hồ sơ, người ta  
lại phải cho điều tra lại quá-khứ, gia-thể cùng bằng-hữu  
của các ứng viên đó hoặc bắt những người đó phải  
nộp giấy chứng nhận của người chủ cũ của họ. Tất cả  
các việc đó đều trái với khoa học tiến bộ.

Ngày nay, trong thời đại nguyên-tử, muốn tìm hiểu  
một cá nhân nào, hoặc là muốn phân tách tâm hồn cùng  
tinh thần của một dân-tộc người ta đặt vấn-đề bình-diện  
không thuộc về tâm linh hoặc thể chất mà thuần túy  
khoa học.

Không cần đọc những bản ghi lý-lich, cũng không  
cần phải mất thì giờ để giám-sát, khảo nghiệm hoặc bắt  
buộc người xin việc qua một kỳ thi, người ta đã dùng  
ngành tâm-sinh-học (psychobiologie) giải quyết vấn đề  
bằng cách phân loại máu.

Nói đến phân-loại các  
*Phân-loại các thứ máu* thứ máu, người ta liền  
tương ngay đến công việc  
phân loại máu của các bệnh-viện, cơ sở y tế cũng như tại

các trung tâm tuyên mộ nhập ngũ. Những công việc phân loại máu ở đây thông thường có tính-cách nhân đạo: người ta tìm biết coi mỗi người có chắc chắn loại máu nào để khi hữu sự (khi bị mất máu vì thương tích, giải phẫu) người ta tiếp máu của người khác cùng loại được mau lẹ.

Nhưng trên phương-diện nghề nghiệp, việc phân loại máu còn có tác-dụng ý-nghĩa khác hơn.

Có tất cả 4 loại máu: loại A, loại B, loại A và B hỗn hợp cùng loại O.

Trong máu của con người có chất nước (sérum) và huyết cầu (globe). Muốn phân loại máu, chuyên viên dùng một vật nhỏ sắt bén và nhọn như đầu ngòi viết hoặc mảnh kiếng có khử trùng (đốt lửa) chích vào đầu ngón tay người được phân loại máu cho một giọt máu chảy ra. Giọt máu đó được nhỏ vào, hoặc rây vào một mảnh kiếng trong và sạch. Chuyên viên để vô đó một chất hóa học, trộn lẫn với giọt máu. Tùy theo chất nước cùng huyết-cầu của máu có dính với nhau hay không mà chuyên viên phân loại được rõ ràng thứ máu ấy.

Các nhà tâm-sinh-học đã chia các loại máu đó thành 3 nhóm điển hình có sắc thái riêng biệt là:

— Nhóm *Hoà điệu* hay *Điều hòa* (Harmonique): Loại máu A.

— Nhóm *Ca điệu* hay *Hợp điệu* (mélodique): Loại máu O.

— Nhóm *Nhịp điệu* hay *Tiết tấu* (rythmique): Loại máu B.

Ngoài 3 nhóm điển hình này còn có nhóm hỗn hợp là *Hoà ca điệu*: loại máu AB.

Trên phương-diện y-khoa, việc sang máu được thực-hiện theo nguyên tắc cùng loại, nghĩa là máu A sang cho người có máu A, máu B cho người có máu B, không nên sang lẫn lộn A cho B hay B cho A mà nguy-hiểm đến tánh mạng của người thiếu máu cần cứu cấp.

Nhưng điểm đặc biệt là máu O sang cho người có máu O đã đành mà còn sang cho người có máu A, hoặc B hoặc máu AB cũng được nữa. Nói cách khác, người có máu O chỉ được tiếp nhận có máu O mà thôi nhưng vẫn có thể cho máu mình sang những người có máu A hoặc B, hoặc AB vì vậy, người ta còn gọi loại máu O là loại máu *vị tha*.

Điều cần biết là máu của mỗi người không phải thuần chất vì người ta chịu ảnh hưởng di-truyền.

Người nào cũng có đủ 4 loại máu A, B, O và AB trong người, nhưng người nào có loại máu A nhiều như thế thì được gọi là máu A, phần máu O nhiều nhất gọi là máu O...

#### 4 Loại máu với 4 đặc-tính nhân-sinh

Bốn loại máu kể trên có bốn đặc-tính nhân - sinh khác nhau.

Theo nhà tâm-lý-học trú-danh Pháp là Bà Léone Boardel thì bốn loại máu gồm bốn nhóm tâm-lý có đặc-tính là:

Loại máu A (*Hoà điệu*): Người nào có loại máu này thường nhìn sự vật và những người khác bằng con mắt phóng-kheo và tế nhị. Tâm hồn của họ khá phong-phú. Người đó rất dễ cảm, chỉ phát-triển khả-năng khi hoàn cảnh hợp với họ. Người có loại máu A dễ phát triển

những nghề nghiệp thuộc về nghệ-thuật như ca-sĩ, nhạc-sĩ, thi sĩ, văn-sĩ...

Loại máu O (Ca điệu) : Người nào có loại máu này là những người biết rày cơ ứng biến, dù ở trong hoàn cảnh nào cũng có thể phát-triển được. Có thể nói là người đa năng, tháo vác. Nhóm người có loại máu này thường phát triển khả-năng với các nghề nghiệp như thương-gia, luật sư, những nhà ngoại giao.

Loại máu B (Nhịp điệu) : Những người thuộc nhóm có loại máu này chỉ ý-thức sự việc qua nhịp điệu riêng biệt của mình, vì vậy, nếu viết văn, làm thơ thì họ dễ bị độc giả coi là lập dị và nếu buôn bán thì họ sẽ luôn luôn gặp phải nhiều khó khăn. Tánh tình cương ngạnh, óc thông minh, họ có thể lãnh nhận những nhiệm-vụ quan trọng, cốt cán hoặc là sẽ trở thành những kẻ bất đắc chí. Những người bắt đầu già nua cũng có thể trở thành «nhịp điệu». Nói cách khác, những người ở nhóm này nhứt định làm việc theo ý họ, thẳng tiến tới mục-tiêu, có thể độc đoán, độc tài và nghiêm khắc. Người đó chỉ muốn thiên-hạ sống theo mình, quan-diêm của mình. Nếu thiếu giáo dục, người có loại máu này có thể mắc phải tật ngoan cố.

Loại máu AB (Hòa ca điệu) : Người có máu hỗn hợp này có đủ tánh tình phản trái nhau của ba nhóm người nói trên, vì vậy tánh tình không thuần nhứt, thường đổi thay. Những người trong nhóm này có thể cực đoan, khôn khéo, bị dẫn dắt, cấu xé bởi những tư-tưởng thường đối chọi, trái ngược lẫn nhau. Họ có thể vừa dễ cảm vừa ít biến thông, vừa cố chấp vừa thủ-cự. Tuy nhiên, nếu được giáo-dục, có ý-chí và gặp thời, họ có thể biết lúc nào nên quã-quyết hành-động thì quã quyết ngay, hoặc

lúc nào nên tùy thời, biết xúc cảm phải lúc, sắt đá với tay người thì là những người có nhiều năng lực nhứt.

Nhóm này sản-xuất những nhân vật ưu-tư, sống nhiều về nội tâm.

### Bản chất nghiệp-vụ qua các loại máu

Tất cả bốn nhóm, nhóm nào cũng có nhiều nhân tài, không nhóm nào chênh-lệch nhau, Nếu biết xử dụng người thì người thuộc nhóm nào cũng đắc-dụng cả, điều quan-trọng là do giới-chức chọn người giao việc.

Một số nhà tâm-sinh-học khác cùng Bà Léone Bourdel đã chia nghề nghiệp ra làm ba hạng như sau :

1. Nghề sáng tạo gồm có họa sĩ, điêu-khắc gia, các chuyên viên nghiên-cứu phòng thí-nghiệm, văn sĩ, nhà khảo-cổ, vẽ kiểu y-phục thời-trang... có những người thuộc loại máu A nhiều nhứt.

2. Nghề không sáng tạo, không tháo vác tìm tòi chỉ biết tuân hành và phục tùng chỉ, thị, mệnh-lệnh người khác như quân nhân, đốc-công, các nghề thợ... có những người thuộc loại máu B nhiều nhứt.

3. Nghề phải giao thiệp với nhiều thành phần xã-hội như các nhà ngoại giao, bác-sĩ, y-tá, điều dưỡng, giáo-sư, nhà quảng-cáo, thanh-tra, thương-mãi, thợ ký... gồm có những người thuộc loại máu AB nhiều nhứt, rồi tới số người có loại máu O.

Đây là kết quả của một cuộc khảo-sát và thử máu của một số người vừa đàn ông và đàn bà gồm 500 người,

Nói tóm, người có loại máu A thích hợp với các

công việc sáng-tác và tìm tòi.

Những người thuộc loại máu B hợp với những nghề nghiệp có tánh cách khuôn mẫu, thi-hành mệnh lệnh.

Những người có loại máu AB hỗn hợp và O thì giao-thiệp giới-giang.

### Phân-tách các loại máu tại các địa-phương

Nếu chúng ta chia lãnh-thổ thế-giới ra làm nhiều địa phương để mở một cuộc khảo sát về đặc-tánh

huyết-thống của nhân loại thì sau những cuộc nghiên-cứu thí-nghiệm, người ta ghi nhận kết quả như sau :

Các dân-tộc ở Tây-Phương có nhiều máu A trong khi các dân-tộc Đông Phương có nhiều máu B ; các dân-tộc ở gần Tây Phương hơn thì có nhiều máu A hơn là những dân-tộc ở gần Đông Phương. Nói cách khác, càng đi về phía Đông các dân-tộc có số người máu A bớt dần và tăng thêm những người có máu B.

Như vậy, người ta có thể kết-luận rằng người Phương-Tây có óc sáng tạo, cởi mở, phát-triển trong lúc người Phương-Đông thì thủ-cụ, nghiêm khắc, chuyê-m-chế...

Tại Pháp, có từ 42.6 đến 43 phần 100 người có máu A ; từ 42 đến 43,2 phần 100 những người có máu O ; từ 11 đến 11,2 phần 100 máu B và 3 phần 100 máu AB. Như vậy, Pháp có hai loại máu A và O nhiều nhất cho chúng ta một kết quả suy-đoán, nhưng phù-hợp với kết quả thực-tế, là dân-tộc Pháp giỏi sáng-tạo.

Căn cứ theo giòng lịch-sử thì Pháp đã có một nền

văn hóa sống động, vào những thế-kỷ từ 15 đến 18, phát-hiện nền khoa-học thực-nghiệm và nền triết-học thực-dụng do công tìm tòi, khám phá và sáng tạo của rất nhiều nhà thông-thái, triết-gia.

Các nước lân cận Pháp như Anh, Tây-Đức, Thụy-Si, Ý Pha Nho, thành phần máu cũng gần giống như ở Pháp.

Anh : 43.4 phần 100 : A  
49.4 phần 100 : O  
7.2 phần 100 : B  
3.1 phần 100 : AB

Như vậy, Anh-Quốc có nhiều máu O nhất cho nên dân-tộc Anh nổi tiếng giỏi giang về ngoại-giao, thương-mãi.

Tây-Đức : 43.88 phần 100 : A  
38.57 phần 100 : O  
12.98 phần 100 : B  
4.77 phần 100 : AB

Tây-Đức nhiều máu A giỏi về sáng-tạo.

Ngược lại các quốc-gia trên, các nước Phổ, Tiệp, Hung, và đặc biệt là toàn thể nước Nga thì B nhiều, có tỷ số cao. Loại máu B là loại máu của những người độc-đoán, hoặc tông phục theo thể chế mà họ đang sống, nghĩa là họ có thể sống dưới một thể chế độc tài mà các dân-tộc có máu A không thể nào chịu đựng nổi được.

Trong số những quốc-gia có nhiều máu B thì Ấn-Độ là một xứ có tỷ số máu B cao nhất là 37 phần 100 rồi đến máu O : 30.8 phần 100 và máu A : 23,3 phần 100 ; AB : 8,5 phần 100 cho nên dân-tộc Ấn-Độ là dân-tộc thủ-cụ nhất.

Sau đây là kết quả của một số quốc gia khác.

**Hoa-Kỳ** : 38,9 phần 100 : A

44,5 phần 100 : O

12,5 phần 100 : B

4 phần 100 : AB

**Nga-Sô** : 31,2 phần 100 : A

40,7 phần 100 : O

21,8 phần 100 : B

6,3 phần 100 : AB

**Nhật-Bản** : 37 phần 100 : A

32,5 phần 100 : O

19,2 phần 100 : B

11,3 phần 100 : AB

**Trung-Hoa** : 28,1 phần 100 : A

37,3 phần 100 : O

26,3 phần 100 : B

8,3 phần 100 : AB

### Những vùng ảnh hưởng trên thế-giới

Về kết-quả của toàn thế-giới thì một cuộc nghiên-cứu cho biết :

Người có máu loại A chiếm 34 phần 100

Người có máu loại O chiếm 44 phần 100

Người có máu loại B chiếm 17 phần 100

Người có máu loại AB chiếm 5 phần 100

Trong một bài viết về «Bức Màn Huyết-Thống» tác-giả Phương-Tứ nhận-định như sau trong Nguyệt-San Chi-Đạo số 4 (Tháng 4, 63) :

«Nếu vạch một đường trên bản đồ Châu Âu để phân

ranh tỷ lệ của các loại máu, ta sẽ ngạc nhiên khi thấy nó phù-hợp với con đường mà hiện giờ nhân loại gọi là «bức màn sắt». «Con đường định mạng» do các giới ngoại giao, chính-trị, các bộ tham-mưu vạch ra đã ăn khớp với sự thật mà lâu nay ta ít lưu tâm đến. Đó là nơi mà những lực-lượng khổng lồ gặp nhau, nơi hai «giống» người tạm dừng chân lại.

Ta cũng phân vân cho rằng chắc không phải vì ngẫu-nhiên mà lại có một bức màn huyết thống chia đôi nhân-loại và ta cũng tự hỏi sự kiện ấy có phải là do thiên ý chăng ?

Về phương-diện nhân-chủng và quốc-gia, vấn đề phân loại máu cũng có một tác-dụng lớn khá quan-trọng mà Nguyễn-Hiến-Lê đã từng nhận định như sau :

«Những nhận-xét và thí-nghiệm sẽ có những tác-dụng rất lớn. Trong phạm vi nghề-nghiệp, người ta có thể, chỉ thử máu một người mà biết được tánh-tình, khả-năng của người đó để giao việc cho.

Về phương-diện nhân-chủng và quốc-gia, người ta sẽ giải-quyết được vấn-đề di-dân một cách có phương-pháp. Có những dân-tộc mà tánh-tình, khả-năng nên giữ và không nên hèn-hợp với những dân-tộc khác. Trái lại, có nhiều dân-tộc thiếu một chút máu nào, nên được hôn hợp với những dân tộc dư chất máu đó. Trong một nước cũng vậy : miền này không nên cho những người có máu này sinh nhai, miền kia không nên cho những người có máu đó tới lập nghiệp.

Trong một bài diễn văn, bà Léone Bourdel kết : «Chúng ta phải quan niệm một thế giới mới dựng trên những luật về sinh lý, nghĩa là những luật của Tạo-hóa.» Tôi tưởng thế-giới đó sẽ là một thế-giới đại đồng, các

giống người sẽ phối hợp với nhau thành một giống có nhiều máu A và O, ít máu B. một giống người có tinh-thần sáng tác rất cao, có tinh xã-hội rất quý, không chuyên chế, thủ cựu và hiếu chiến.

Công việc đó tất phải mất nhiều thế kỷ nhưng dù là mười thế kỷ nữa thì cũng có là bao trong cái lịch-trình tiến hóa hàng triệu năm của nơn loại.

• ★ •

PHAN THÙ TƯ

## BÍ. THUẬT LÃNH-ĐẠO CHI-HUY

*Làm lớn là tiên liệ.*

MICHEL FRANCOIS

*Muốn lãnh đạo người, cốt nhất  
chỉnh tâm ta phải được trong sạch. Muốn  
đạy bảo người, trước hết chỉnh thân ta  
phải chỉnh trực. Tâm ta đã trong sạch,  
thân ta đã chỉnh trực, thật không có lý  
gì mà muốn vật còn không chịu cảm hóa,  
nhục tòng ta.*

VÔ DANH

## CHƯƠNG 1

### TRÁCH-VỤ VÀ TINH-THẦN CHỈ-HUY

- *Khái-niệm về lãnh-đạo chỉ huy*
- *Nhiệm-vụ chỉ-huy*
- *Hậu quả của sự chỉ-huy kém cỏi*
- *Chỉ-huy trong chế-độ phong k. ến*
- *Chỉ-huy trong chế-độ dân chủ*

## CHƯƠNG 2

### ĐỐI PHÓ BẤT MÃN

- *Các thành phần bất mãn*
- *Biện pháp ngăn ngừa*
- *Phương pháp xử-nhiệm*
- *Những phương pháp phát triển nhân viên*

## CHƯƠNG 3

### THUẬT DỤNG NGƯỜI

- *Đức tánh tế nhị của người cầm đầu*
- *Những hạng người theo Platon, K. elschmer, Sheldonchia.*
- *4 hạng người theo quan niệm các nhà y khoa*
- *Những hạng người theo Claude Sigaud, Mac Aaliffe, Garin*

## CHƯƠNG 4

### NHIỆM-VỤ CHỈ-HUY VỚI PHƯƠNG PHÁP POBSCORD

- Hoạch-định chương trình
- Tổ-chức cơ sở và phân hành
- Thiết-lập và kiểm soát ngân sách
- Lựa người giao việc
- Phối hợp công tác
- Kiểm soát công việc
- Điều-khiển guồng máy

## CHƯƠNG 5

### CHỈ-HUY, MỘT NGHỆ-THUẬT

- Suy lý trước hành động
- Làm việc với đồng hồ
- Biết chăm sóc nhân viên
- Tự trách-nghiệm khả-năng mình

## I. TRÁCH-VỤ VÀ TINH-THẦN CHỈ-HUY

Chỉ huy là dễ. Muốn làm người lãnh đạo phải có **NHÂN** để yêu người, có **TRÍ** để biết người, có **NGHĨA** để phụng sự người

Song muốn có ba điều này thì trước hết phải có **TÍN** để tin tưởng mạnh, có **HỨNG** để phấn phát lên, có **KHÍ** để cương quyết làm.

### VÔ DANH

**H**A I TIẾNG «Chỉ-Huy» cho chúng ta nhiều ấn tượng về quân-sự và cai trị. Những ấn tượng đó thường đưa đến cho chúng ta những xúc cảm mạnh, vì xưa nay, khi nói đến chỉ-huy thì người ta liên tưởng đến việc áp dụng quyền lực, đến những mệnh lệnh sắt thép cũng sự trừng phạt.

Chúng ta cũng biết được khá nhiều lý thuyết về chỉ huy. Có những lý thuyết chủ-trương tàn bạo, có những lý thuyết đưa ra quan điểm gian hùng và cũng có lý-thuyết chủ trương một đường lối khôn khéo nhã nhặn, thiên về tâm lý con người.

Chúng ta nên chọn lý-thuyết nào ?



Như trong một đoạn trước đã vạch ra : mục tiêu của chỉ huy là thúc đẩy gia-tăng năng-xuất.

Dù là chỉ huy một cơ quan chuyên môn, một đơn vị quân-đội, một ty sở hành chánh, một văn phòng dịch-vụ hay là một xí nghiệp, người nắm quyền hành này có nhiệm vụ trước nhất là đẩy mạnh công tác, bảo đảm hiệu năng và phát triển khả năng nhân sự để cho công việc được ngày càng tốt, càng khá, càng nhiều hơn.

Không làm được như vậy, người chỉ huy bất lực và thất bại. Với cương vị chỉ huy cơ quan hành chánh, ngày nay, những giới chức này cần gạt rửa tinh thần quan-liêu là cai trị dân đen mà phải trang bị một lý tưởng phục vụ đồng bào. Không nắm được ý nghĩa đó, giới chức chỉ huy hành chánh vẫn là người vô ý thức, lỗi thời, trong một quốc-gia có nhiều sinh hoạt dân chủ. Những nhà chỉ huy hành chánh còn phải ý thức thêm rằng nhiệm vụ tuy ràng buộc vào một số luật lệ, không phải vì vậy mà luôn luôn có tinh thần nô lệ để đến nỗi phải «sống chết» với nó luật lệ đó. Theo chiều hướng tiến bộ mới, nền hành chánh phải là quản trị tiếp liệu chứ không phải là hành chánh cai trị.

Vì là quản trị tiếp liệu, giới chức chỉ huy có nhiệm vụ tiên liệu, kiểm soát và cung cấp những nhu cầu đầy đủ cho các phần hành liên hệ để dàng làm việc.

Có ba cấp bậc chỉ huy :

Thượng cấp, trung cấp và hạ cấp. Thượng cấp là giới chức chỉ huy tối cao, có quyền ra mệnh lệnh. Giới chức này phải tiên liệu mọi vấn đề trước khi ban hành chỉ thị và chịu trách nhiệm tổng quát về đường lối hay

kết quả của mệnh lệnh được ban hành.

Trung cấp là giới chức chỉ huy đứng giữa, làm gạch nối liền với giới chức thượng cấp và giới chức hạ cấp. Giới chức chỉ huy trung cấp có nhiệm vụ tuân hành mệnh lệnh của thượng cấp, chiếu nhiệm vụ mình chỉ thị và phân công lại các giới chức hạ cấp thuộc quyền. Giới chức trung cấp còn có bổn phận theo dõi kết quả của hạ cấp để làm phúc trình lên thượng cấp mọi diễn tiến của công tác. Giới chức này có trách nhiệm về mọi sự phân công và điều động các cấp thuộc quyền.

Giới chức chỉ huy hạ cấp là giới chức thấp nhất, thường thường phải thi hành những công tác có tánh cách trực tiếp, những phần vụ nhỏ trong một chương-trình lớn. Giới chức này phân nhiệm lại cho các phân-viên, đơn đốc nhân viên chấp hành đúng những chỉ thị.

Tuy là một giới chức chỉ huy thấp nhất, nhưng giới chức này lãnh những phần vụ nặng nề hơn cả, cực khổ hơn cả, khó khăn hơn cả. Lấy thí dụ : Trong một hệ thống công sở, giới chức chỉ huy thượng cấp là Ông Tổng Trưởng, giới chức chỉ huy trung cấp là Giám Đốc Nha. Giới chức chỉ huy hạ cấp là Chủ Sự Phòng hay Trưởng Ty. Trên thực tế, Ông Tổng Trưởng chỉ huy có thể từ 3 tới 6 viên chức trung cấp ở chức vụ Tổng Thư Ký, Tổng Giám Đốc. Ông Tổng Giám Đốc chỉ huy một số Chủ-Sự, Trưởng Ty liên hệ đến công tác (hệ thống dọc), còn Chủ-Sự, Trưởng Ty có thể chỉ huy vài chục nhân viên.

Trong một đơn vị quân đội, một ông Tư Lệnh Sư-Đoàn thật sự chỉ huy có những sĩ quan trong Bộ Tham-Mưu của ông cùng hai ba ông Trung Đoàn Trưởng, còn thua một Viên Tiểu Đội Trưởng phải chỉ huy một số lượng binh sĩ hơn 10 người. Trong quân-đội, người ta

quan niệm chức vụ Tiểu Đội Trưởng là một chức vụ thấp nhất, phức tạp và thật sự chỉ huy nhiều người nhất.

Cho nên những nhà chỉ huy cao cấp nào nói rằng mình chỉ huy hàng ngàn nhân viên, hay Ông Tư Lệnh Sư-Đoàn nào nói chỉ huy được hàng ngàn binh lính là sai. Đó chỉ là lời tuyên bố huênh hoang rỗng tuếch, thực tế vô nghĩa.

Vì vậy, nhiệm vụ cấp chỉ huy hạ cấp rất nặng nề, phải có bốn phần tuân hành mệnh lệnh, điều động nhân viên, phân công, kiểm soát và báo cáo, cùng có trách nhiệm đi sát với nhân viên dưới quyền trong mọi tình trạng.

Ông Tư Lệnh Sư Đoàn khi chỉ huy trận đánh có thể ngồi ở bàn doanh, hoặc trên phi cơ, hoặc trên chiến xa, tàu chiến có phần an-toàn hơn viên Tiểu Đội Trưởng phải sống chết với binh sĩ tại trận địa.

Ông Tổng Trưởng khi ban hành mệnh lệnh có thể đang ngồi trong phòng giấy đầy đủ tiện nghi, ra chỉ thị qua giấy tờ hay bằng điện thoại, nhưng viên Chủ Sự, Trưởng Ty khi thi hành mệnh lệnh, chỉ thị lại cho các nhân viên phải có mặt tại nơi diễn tiến công tác và phải ra lệnh thúc đẩy thuộc hạ bằng miệng, đi tới đi lui ngoài trời nắng.

Điều này chứng tỏ giới chỉ huy hạ cấp nhiều vất vả phải được giới chức chỉ huy thượng cấp lưu ý cũng như giới chức này phải chú ý đến các nhân viên trực thuộc.

Bởi đó, khi ban hành một mệnh lệnh, nhà chỉ huy cần hiểu rõ giá trị của mệnh lệnh mình.

Một mệnh lệnh gồm có nhiều phần, nhưng phần quan trọng nhất là phần hoàn thành nhiệm vụ dù phải

trả với giá nào.

Sở dĩ có những mệnh lệnh không thực hiện được là vì khi ban hành người chỉ huy thiếu sót không căn cứ vào tình hình và phương tiện, trong đó có yếu tố về nhân-viên.

Trong vấn đề „Giao-Tế Nhân

*Nhiệm-vụ chỉ-huy* Sự trong lãnh vực chỉ huy và hạ thuộc, Nguyễn-Đình-Tuyên đã nhận định về việc Nhận „Mệnh Lệnh Và Thi Hành Mệnh Lệnh” của cấp chỉ huy như sau :

Muốn đánh thành Nam Xương, biết thế giặc mạnh. Vương dương Minh đời Tống đã ra mệnh lệnh như thế này :

Một hồi trống, tiến đến chân thành.

Hai hồi trống, leo vào thành.

Ba hồi trống, không leo được vào thì xử ngũ-trượng.

Bốn hồi trống, không nhập được hết vào thành thì chém kẻ làm trống.

Cái „mệnh lệnh” trên không còn hợp thời nữa nhưng dù sao nó cũng cho ta thấy rằng Vương đã biết nhận định thế giặc và kết quả là Vương đã chiếm được Nam Xương nghĩa là hoàn thành nhiệm vụ.

Sau khi đã ban bố một lệnh ; nhà lãnh đạo sẽ luôn luôn thay đổi. Như vậy sự nhận định tình hình của ông phải liên tục. Người chỉ huy không nghĩ đến sự may rủi khi ban hành và theo dõi một mệnh lệnh. Sự nhận định tình thế liên tục sẽ giúp ta làm giảm các sự bất ngờ đến một mức tối thiểu.

Tóm lại, được hướng dẫn bằng những đức tánh và nguyên tắc về chỉ-huy một mệnh lệnh là một tối hậu quyết định dựa vào tài lực và tinh-thần nhân viên có mục đích cải tiến đơn vị để đưa dẫn đến một tổ-chức xã-hội hoàn-mỹ.

Với những nhận xét trên, chúng ta nhận thức cảm chỉ huy là một sự trọng hệ. Không phải chỉ huy là ngồi trong phòng giấy «chỉ tay năm ngón», mà đây là công việc có trách nhiệm phải hội đủ những yếu tố cần thiết. đòi hỏi người cầm quyền tận dụng khả năng chuyên môn và lý trí phán-đoán tinh-tế về đủ mọi vấn đề.

Trong bài «Nghệ-Thuật Chỉ-Huy», Bưu Dịch đã viết về «Nhiệm-Vụ Người chỉ-huy» đã đưa ra một nhận xét như sau :

«Những điều kiện thuộc về tâm lý cá nhân và xã-hội (...) cho chúng ta một ý niệm về hoàn cảnh phức tạp trong đó người chỉ huy phải thi hành nhiệm vụ. Nói đến nhiệm vụ người chỉ huy, người ta thường liên tưởng đến câu nói khôi hài : «kỳ tên ăn tiền», chức vụ càng cao, công việc của họ càng có vẻ mơ hồ đối với nhân viên cấp dưới, những người này chỉ thấy cái vỏ bề ngoài của công việc họ là ký tên hoặc đi coi chỗ này chỗ khác với vẻ mặt lơ đãng, không nói một lời hoặc chỉ đặt một vài câu hỏi xa xôi.

Thái-độ người chỉ huy đối với công việc của nhân viên cấp dưới thay đổi tùy theo vị trí của họ trong cấp bậc chỉ-huy. Đối với các cấp chỉ huy nhỏ, người ta thường quan niệm rằng, cấp chỉ huy phải biết tất cả những gì các thuộc viên phải làm. Đối với một cấp chỉ-huy lớn hơn, quan niệm này lẽ cố nhiên là hoàn toàn sai lạc.

Chính vì quá tin tưởng vào quan niệm sai lầm này mà một số người với nhiều khả năng và thiện chí cũng

vẫn không làm sao tiến tới một cấp chỉ huy cao hơn. Vậy công việc của người chỉ huy là gì ?

A. Carnegie, người cha đẻ của kỹ-nghệ đúc thép Hoa Kỳ có nói rằng : «Tôi không biết gì hết, sự thành công của tôi chỉ nhờ ở chỗ tôi biết dùng những người biết nhiều hơn tôi.» Câu nói đó thật đã tóm tắt đầy đủ quan niệm tân tiến về chỉ huy...

Tóm tắt những quan điểm trên thì chỉ huy là biết lựa người, dùng người và khôn khéo khai thác khả năng của họ vào công việc thích đáng.

*Hậu quả sự kém cỏi của người chỉ huy* Một người chỉ huy kém sẽ phải gặt hái những kết quả không tốt, dù ngồi ở cương vị nào, lớn hay nhỏ.

Người đó sẽ vấp phải nhiều trở lực về nhân viên với những sự bất mãn (Xin xem phần phân tích tâm lý ở chương 2 kế tiếp), hoặc là thất bại, không làm tròn trách vụ.

Theo các chuyên viên về giao-tế nhân-sự của Trường Đại-Học Michigan thì một cấp chỉ huy kém cỏi trong việc đối xử, tiếp xúc với các thuộc hạ thì sẽ nhận lãnh 8 hậu quả kể sau :

*Hậu Quả 1* : Nhân viên dưới quyền *gián tiếp không tuân lệnh* : Họ cố tâm trì hoãn công việc, không tha-thiết đến tánh chất tốt xấu của công việc, không quan-tâm đến số lượng nhiều hay ít, lạm dụng các đặc ân của thượng cấp và thiếu lòng trung thành, cũng có tinh thần mâu thuẫn, chống đối lại thượng cấp.

**Hậu Quả 2 :** *Trực tiếp bất tuân thượng lệnh :* họ sẽ từ chối không chịu nhận chỉ thị hay mệnh lệnh công tác, không quan tâm và bất cần những sự trừng phạt.

**Hậu Quả 3 :** *Thiếu kỷ-luật :* Không chịu đặt dưới sự kiểm soát của giới chức chỉ huy, đưa bờn lại cấp chỉ-huy, khinh thường cấp chỉ huy.

**Hậu Quả 4 :** Họ tạo ra những cuộc đụng chạm, gây cãi : Có thể công khai hoặc cũng có thể ngầm ngầm, giữa thành-phần các nhân-viên với nhau để gây xáo trộn nội bộ, hay giữa tập thể nhân-viên đoàn-kết lại với cấp chỉ-huy để mưu bề lật đổ cấp chỉ-huy, trong trường hợp quyết-liệt, nặng nề.

**Hậu Quả 5 :** Họ tạo tình-trạng *khẩn trương :* Có thể họ gây nên một tình-trạng căng-thẳng rõ ràng và nặng nề tại các đơn vị công-tác như tại xưởng máy, công-trường sản-xuất...

**Hậu Quả 6 :** *Trực tiếp tạo nên sự thay đổi trong hàng ngũ nhân viên :* một số người dứt đơn xin nghỉ việc, từ chức lẽ tẻ liên tục hay tập thể hoặc một số ngày càng nhiều những nhân-viên bỏ đi làm ở nơi khác.

**Hậu Quả 7 :** *Gián-Tiếp tạo nên sự thay đổi trong hàng ngũ nhân viên :* Các nhân viên vắng mặt tại nhiệm sở quá nhiều. Tinh-thần làm việc của họ xuống quá thấp, không để ý đến công việc, làm việc lấy có, lơ là.

**Hậu Quả 8 :** Những sự biểu lộ của tinh-thần sa sút khác như ử oài trong công việc do tình-trạng căng thẳng mà ra. : mất hứng hái, chán nản và thờ ơ, lãnh đạm.

Về phía cá-nhân người chỉ-huy thì những lý do khuyết-diêm hay lầm lỗi thông thường như là :

**Lý do 1 :** Có thái-độ áp chế, độc-đoán.

**Lý do 2 :** Thiếu sót những sự tiếp-xúc thích-đáng.

**Lý do 3 :** Có tánh hay thiên-vị và phân-biệt nên hành-động ra mệnh lệnh không công bằng, không thích-đáng.

**Lý do 4 :** Thiếu sót những sự quan-tâm đến đời sống và tâm-hồn của các thuộc viên, luôn luôn có những tư-tưởng máy móc, kém hiểu biết về "con người".

**Lý do 5 :** Không thỏa mãn những nhu-cầu căn-bản của các thuộc viên vì không am hiểu những "con người" họ.

Với 8 hậu quả và 5 lý do của người chỉ huy kém kể trên, người ta ghi nhận rằng hậu quả nào và lý do nào cũng có thể giải quyết ổn thoả và thích đáng, một khi người chỉ huy lanh lợi tìm thấy và thiển chí thanh thoả vấn-đề, giảm bớt những tai hại.

Các thuộc viên, dù là chiến sĩ, dù là thợ thuyền trong hãng xưởng hay là công chức, cán bộ, chắc chắn không phải là những người hiền như bột, như đất, cũng không phải là những tên nô bộc mà cũng không phải là những công cụ vô tri. Họ là những con người biết suy tư. Cấp chỉ huy khôn khéo nên đối xử với họ bằng sự thông cảm thân tình, coi họ như chính mình. Tất nhiên, những mâu thuẫn, những dị biệt, bất đồng của họ đối với mình khó có mắt mòng, cơ hội phát sinh.

**Chỉ huy trong chế độ phong kiến** Chúng ta phải thành thật mà nhận rằng bây giờ trong các lãnh vực công tư, một số không ít người vẫn còn theo lẽ lối chỉ-huy phong-kiến.

Những kẻ này đã quen nếp lòn cúi, nịnh bợ cấp trên và hống hách bắt nạt cấp dưới. Đặc-tính của chế-độ

phong-kiến là không phân biệt rõ ràng hai lãnh vực công và tư của từng loại công tác.

Trong chế độ lỗi thời này, các lãnh chúa, sứ quân không chịu quan-niệm rằng họ là những quản-trị-viên, những người quản-lý coi sóc những công việc chung của toàn thể công chúng sống trong lãnh-thổ mình. Những lãnh-chúa, sứ quân đó bao giờ cũng nghĩ rằng tất cả đất đai, những tài nguyên và cả dân chúng trong vùng đều thuộc quyền sở hữu của họ. Họ có thể tịch-thu tài sản của ai cũng được không cần một điều khoản luật lệ nào. Họ cũng có thể bắt bất cứ một người nào về làm nô-lệ hay bắt bất cứ một người đàn bà con gái nào trong vùng mà họ ham muốn về làm hầu thiếp hay truy hoan một đêm cũng được, không cần phải giải-thích lý-do hoặc đền bồi thiệt-hại.

Ngay đến cả những người không phải là lãnh-chúa, những người không cầm quyền cai-trị, mà chỉ là một chủ đồn điền trồng-tía ở một vùng sơn cước xa xôi cũng đã tự cho mình cái quyền hành để áp dụng những đối xử như vậy với các thành-phần công-nhân sống trong lãnh-thổ đồn điền của mình.

Cái nếp chỉ-huy và ý-thức-hệ phong-kiến đó từ trên lan rộng dần xuống các cấp dưới, ai ai cũng coi những nhân viên thuộc quyền, những vật dụng tài sản được giao-phó quản-trị là những vật sở hữu riêng của mình để có thể đem trao đổi cho những người chỉ huy khác để hưởng lợi thêm. Từ đó, sanh ra thêm những tệ đoan tham nhũng, lạm dụng quyền hành.

Ngày xưa, các vị lãnh-chúa, sứ quân trao đổi cho nhau những phần đất đai, biểu tặng cho nhau những sản-vật quý giá cùng hầu thiếp, gái đẹp thì ngày nay, những người chỉ-

huy theo lối phong-kiến còn lại trao tặng cho nhau những vật-dụng được cung cấp dùng cho công vụ thuộc phạm vi mình, được hưởng lợi thêm, cấp lớn trao tặng những sản vật, quyền lợi lớn, cấp nhỏ trao tặng những vật và quyền lợi nhỏ.

Những người này không lấy đó là một hành-dộng "ăn cắp" đáng nhục-thẹn mà còn hãnh diện tự cho là mình là người sở hữu có thâm-quyền.

Như vậy, những người chỉ-huy theo lối phong-kiến này đã đặt quyền lợi cá nhân của họ lên trên hết, trên cả quyền lợi công, và biến mối liên-hệ giữa cấp chỉ-huy và nhân viên dưới quyền trở lại mối liên hệ giữa chủ và tớ, giữa lãnh-chúa và dân nô-lệ, thời phong-kiến xa xưa, hay ít ra cũng là mối liên hệ giữa người ban-bổ ân-huệ với người thọ lãnh.

Nằm trong chiều hướng này, việc chỉ-huy, hướng-dẫn, phân công kiểm soát cùng thưởng phạt của người cầm quyền trở thành đặc-quyền ban phát, thi ân bố đức.

*Chỉ-huy trong chế-độ dân-chủ* Trong chế độ dân chủ tiến bộ và quan niệm cấp tiến bây giờ, chỉ huy là một hiện tượng có tánh cách xã hội.

Theo chiều hướng này, trong cuốn "On Civil Government", lý-thuyết-gia J. Locke đã vạch rõ rằng, về phía chỉ huy công quyền, chính phủ không khác gì người quản-lý do toàn dân ủy nhiệm đứng ra quản trị tất cả các vấn đề thuộc công vụ của toàn dân và cho toàn dân.

Cũng theo lý-thuyết-gia J. Locke thì nhiệm-vụ quản lý đó có 3 đặc điểm :

1. Họ không phải là sở hữu chủ. Quyền sở hữu thuộc về toàn thể dân chúng.

2. Họ cũng không phải là người thụ hưởng. Quyền này cũng thuộc về toàn thể dân chúng.

3. Họ hoàn toàn thuộc quyền chi phối của sở hữu chủ, tức là của dân chúng.

Trong một bài diễn văn đọc tại Gettysburg, Tổng Thống Hoa-Kỳ Lincoln trước đây cũng xác định ba đặc điểm trong thể chế dân chủ qua câu nói bất hủ: «a government of the people, for the people, by the people» (Một chính quyền của dân, do dân và bởi dân).

Ba đặc điểm này trở thành nguyên lý, vạch rõ đường lối chỉ huy dân chủ với ba nguyên tắc như sau :

*Nguyên tắc 1* : Người chỉ huy không coi tổ-chức như là của riêng mình, không được phân biệt cảm tình cá nhân và những lợi ích công vụ. Phải gạt bỏ những quyền lợi riêng tư, không căn cứ vào sự thân thích, chỉ tin nhiệm vào những người thật sự có khả năng, xét đoán công việc trên phương diện công vụ, không bị ảnh hưởng chi phối bất cứ do đâu. Phải thi hành nhiệm vụ một cách hoàn toàn vô tư.

*Nguyên tắc 2* : Người chỉ huy không được dành quyền hưởng thụ trước hết, trong các phương tiện và dịch vụ sẵn có trong tổ chức. Sĩ quan chỉ huy không có quyền đem lính về nhà sai bảo làm những việc riêng cho nhà mình như xây tường, cất nhà, sửa hàng rào. Giám Đốc công xưởng không được bắt thợ sửa chữa xe riêng của mình. Vị Tỉnh Trưởng không được phép bắt cô thơ ký của Tòa Hành-Chánh sang phục dịch riêng cho bà vợ ông Tỉnh-Trưởng...

*Nguyên tắc 3* : Người chỉ huy phải tỏ ra người nhả-nhận, lễ độ, lịch thiệp mỗi khi giao thiệp với cơ quan ban hoặc tiếp xúc với công chúng, và tử tế lịch sự với các cấp nhân viên thuộc quyền cũng như không để cho các thuộc viên bắt nạt dân chúng, hiếp đáp dân chúng, cản trở và vi phạm đến những quyền lợi của dân chúng. Phải luôn luôn quan tâm đến các quyền lợi của đồng bào.

Những chức vụ dân cử phải rút lui ngay khi không còn được dân chúng tiếp tục tín nhiệm, và cũng không được dùng những quyền hành phương tiện sẵn có để củng cố địa vị.

Nói tóm, những nhà chỉ huy dân chủ là những quản trị viên tài sản công, thay mặt dân chúng điều hành công tác do dân chúng giao phó để đem lại những quyền lợi cho dân chúng chứ không phải là những chủ-nhân-ông có thẩm quyền cai trị, hưởng thụ và ban phát như trong chế độ phong kiến.

\*\*\*

## 2. ĐỐI-PHÓ BẤT MÃN

*Quyền hành xây dựng trên khủng-  
khếp không vững chắc. Theo thời gian  
khủng-khiếp biến thành oán hận.*

SHAKESPEARE

*Làm lớn mà không biết thuộc hạ,  
không nắm được thuộc hạ là một phần ba  
thất bại về sứ mạng của mình.*

WATERSTONE

**T**RONG một tập thể sinh hoạt, không bao giờ có việc đồng nhứt tư tưởng và ý chí. Chỉ có vấn đề ý kiến đa số chứ không có vấn đề ý kiến của hết thảy mọi người; những ý kiến đa số và thiểu số này hoặc là mâu thuẫn, chống đối nhau hoặc là không chống đối nhưng không tán đồng.

Trong bất cứ đơn vị hoạt động nào cũng có những ý kiến của những người bất mãn. Nhiều trường hợp những ý kiến này trở thành nghiêm trọng khi phát sinh cuộc tranh chấp của một số đồng người cùng bất mãn hay tán đồng ủng hộ những kẻ bất mãn, hoặc bị những kẻ bất mãn xúi giục.

Người lãnh đạo công việc và chỉ huy cơ sở phải có nhiệm vụ giải trừ và ngăn ngừa những hiện tượng đó.

ĐỐI PHÓ BẤT MÃN

231

trong chiều hướng bảo vệ công tác, gia tăng năng suất chung của đơn vị, cơ quan hay hãng xưởng.

Phải phân biệt có hai loại bất mãn của thuộc viên :

— Bất mãn hữu lý, thường có thể đưa đến những cuộc bùng nổ tranh chấp, do những quyền lợi không được thỏa đáng hay những ức hiếp quá đáng.

— Bất mãn vô căn cứ, thường hay âm ỉ trong giới thuộc hạ quá khích, những kẻ cố tâm phá hoại.

Tất cả những ý kiến của hai thành phần này cần được cấp chỉ huy cứu xét giải quyết mau lẹ.

Căn cứ theo các cuộc  
**Các thành phần bất mãn** khảo cứu của Bác-sĩ  
Sigmund Freud (1) vào  
cuối thế kỷ thứ 19 và một số chuyên viên Hoa-Kỳ về các  
vấn đề tâm lý con người để tìm ra đường lối cho thuật  
nhân dụng thì con người có nhiều trường hợp bất mãn,  
trong các cuộc sinh hoạt cộng đồng.

(1) Bác-sĩ người Áo gốc Do-Thái chuyên trị bệnh thần kinh, cha đẻ của Khoa Phân Tâm Học vào cuối thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20. Sinh tại Freiberg (Moravie) vào năm 1856 và mất tại Luân Đôn vào năm 1939, S.Freud làm việc tại Vienne, tìm ra trong Co-ca-in tánh chất làm tê, không biết đau. Có những công trình nghiên cứu như giải thích những giấc mơ. Tô vật và vật húy kỵ (totem und tabu), Tâm lý công cộng và phân-tách cái «tôi», nhứt là để lại tác-phẩm danh-tiếng «Nhập môn về khoa tâm-lý-học phân-giải». Một học thuyết của Bác sĩ được gọi là Freudisme mà căn-bản là sự «Úc chế của những khuynh hướng» (refoulement des tendances).

Căn-bản này giải thích rằng trong những thèm muốn của chúng ta, có một số mà chúng ta không có thể cho

Có những loại bất mãn kể sau :

— Loại Bất Mãn «Cóc Cắn» mọi thứ : hạng này thường được thấy nhiều ở trong quân-đội và thường hay «ba-gai». Họ có nhiều lý do bất mãn, vì gặp nhiều chuyện phần uất buồn bực từ ngoài đời sống dân sự trước khi vào quân đội : họ bất mãn gia-đình, bạn bè, làm ăn thất bại, gặp cảnh ngộ ngang trái, hận thù rồi khi vào quân ngũ, họ lại gặp phải nhiều phiền toái khác như va chạm vào kỷ-luật sắt, bất mãn thượng cấp. Loại người này còn có tánh hay gây sự.

— Loại Bất Mãn Kinh-Niên, những người này có thể

chúng nó xuất hiện được vì giáo dục, luân-lý, phong-tục, tôn giáo... bắt buộc chúng ta phải kềm hãm lại. Chúng ta bằng một ý chí mạnh mẽ, đẩy chúng nó lui vào tiềm thức. Nhưng, những thêm muốn đó không vì thế mà tan biến mất hẳn. Trái lại tìm cách xuất hiện lại dưới rất nhiều hình thức tiềm tàng và sớm hay muộn tùy theo sự hăng hái của những thêm muốn đó. Thói thường những thêm muốn bị ức chế như vậy hay xuất hiện lại trong giấc mơ.

Những kẻ bị bệnh thần kinh hay là bị thần kinh suy nhược đều do sự ức chế các thêm muốn mà ra.

S. Freud cho rằng phương pháp trị bệnh thần kinh quan trọng nhất là phải phân tách tâm lý của bệnh nhân thật tỉ mỉ để tìm chọ ra những thêm muốn nào đã bị ức chế, để biết rõ đời sống thâm kín về tinh thần của bệnh nhân. Thuyết «Ức chế» của S. Freud ảnh hưởng rất lớn trên nhiều lãnh vực, nhất là lãnh vực y học. Ngành hội họa có Phái Siêu Thực chuyên chú về những trạng thái của tiềm thức, và của vô thức... (giấc mơ, cảnh điên loạn, ám ảnh)... đều là do ảnh hưởng của thuyết «Ức chế» mà ra.

Năm 1910, S. Freud thành lập Hội Phân-Tâm-Học Quốc Tế và 20 năm sau, tức vào năm 1930, Bác sĩ được giải thưởng Goethe tại Francfort.

tâm trí không thăng bằng, cần phải được các bác sĩ-thần kinh nghiệm xét, tuy nhiên cũng có nhiều người nhẹ. Những người này thấy bất cứ việc gì cũng phiền toái, chán nản cả.

Loại Bất Mãn «Tranh-Đấu», những người này có đầu óc chống đối không chịu khếp mình vào kỷ-luật và bản tánh luôn luôn chống chọi lại thượng cấp, và không chịu tin ở những lời nói của thượng cấp.

Loại Bất Mãn «Phá-Hoại», đây là thành phần nguy hiểm, họ có thể làm hại cơ-sở và phá hủy những phương tiện công tác, hoặc bị kẻ khác mua chuộc, xúi dục làm những chuyện này.

Loại Bất Mãn «Xu-Hướng» những người này thấy người ta làm sao bắt chước theo làm vậy, a đua theo phong trào, tập thể, không có lập-trường rõ rệt. Có khi họ tỏ vẻ bất mãn để mà chơi chớ không có nghĩa lý, không có lý do gì hết.

Loại Bất Mãn «Lung Chừng», đây là thành phần lúc vầy lúc khác, một thứ không có lập trường, lúc ngã theo phe này lúc ngã theo phe kia, có thể hôm nay theo phe thợ thuyền, ngày mai theo phe chủ nhân, rồi ngày mốt trở lại theo phe thợ thuyền, rồi chủ-nhân..

Tính về khả-năng văn-hóa thì những loại bất mãn trí thức đôi khi nguy-hiêm có thể đi đến những cuộc tranh đấu to (thuộc vào loại Bất-Mãn Tranh-Đấu), còn những người thiếu văn-hóa có thể xuẩn-động, phá-hoại.

**Biện-pháp ngăn-ngừa**

Với mỗi thành-phần thuộc các loại bất mãn kể trên, nhà chỉ-huy cần có chút kinh-



nghiệm và thiện chí đều có thể ngăn chặn được những mầm mống nguy hại.

Với những người «cóc cần» mà cấp chỉ-huy không có chút kinh-nghiệm hay không hiểu gì về tâm-lý cứ lấy quyền lực ra mà đe dọa bắt buộc người đó phải đổi thái độ thì sẽ gặp hai kết quả là :

- Một là họ đã bất mãn lại càng bất mãn hơn nữa.
- Hai là cấp chỉ-huy sa lầy.

Theo thuyết biến cải tâm gây sự (agression) và «bệnh cóc cần» (renoncement) lại cũng có thể cùng căn-nguyên là bất mãn (frustration) và đòi hỏi một lối điều trị chung. Người chỉ-huy phải khéo léo tìm hiểu họ, tìm cách giải thoát tất cả những gì có thể gây cho họ bất mãn hoặc làm cho họ hiểu lầm đồng thời chứng tỏ cho họ thấy rõ tầm lòng độ lượng của mình, tìm cơ hội làm phần khởi họ khi họ làm được việc gì hay, phải khen và khuyến-khích họ bằng hành-động cụ thể để làm phần chí họ.

Với loại bất mãn kinh-niên, nếu nặng phải nhờ những nhà chuyên môn về thần kinh xét nghiệm chữa trị cho họ, còn nếu nhẹ, người chỉ huy chỉ cần vài lần khuyên bảo khéo léo hoặc với những cử chỉ sáng suốt, tế nhị cũng đủ xoá tan những thành kiến và sự bất mãn trong đầu óc họ.

Với loại bất mãn tranh-đấu, phá-hoại, xu hướng và lưng chừng là những thành-phần chỉ bất mãn có lúc, có giai-đoạn, do thái độ hay cử chỉ nào đó của cấp chỉ-huy làm thiệt-hại đến quyền-lợi cá-nhân hay tập thể và cũng có thể do những sự hiểu lầm về cấp chỉ huy. Trong những trường hợp này, cấp chỉ-huy phải tìm biết bằng cách nói chuyện ngay thẳng với đương sự hay hỏi thăm ở những

bạn đồng nghiệp, đồng ngũ với đương sự rồi tìm cách giải-tỏa.

Không có gì tốt đẹp cho bằng cấp chỉ huy một khi nhận thấy thật tình do những lỗi lầm của mình, hoặc giả do sự hiểu lầm về thái độ hay hành động nào đó của nhân viên dưới quyền về mình mà nhìn nhận sửa chữa hoặc giải-thích cho minh-bạch.

Sự ngoan cố, nguy hiểm sẽ không giúp cho cấp chỉ-huy lấy lại được cảm tình của thuộc hạ cũng như việc tận dụng quyền-lực để bắt buộc những kẻ đó nghe theo lệnh mình mà còn xô đẩy những kẻ đó xa mình hơn, hoặc đi sát họ vào vách tường, khiến họ phải phản ứng lại.

Thái độ của cấp chỉ-huy tốt nhất cần có để giải-quyết vấn-đề là nhã nhặn, lễ-độ và thiện-chí giải-tỏa tất cả thắc-mắc, bức bối của các thuộc-viên.

Bừu-Dịch trong bài «Nghệ-Thuật Chỉ Huy», về vấn-đề này đã đưa ra một giải-pháp như sau :

«Một trong các đặc-điểm của con người là không muốn giống người khác, ai cũng ưa được đặc-biệt (distingué) nếu không phải là quan-trọng (VIP). Cũng vì lẽ đó mà rất nhiều người muốn làm xướng ngôn viên, giao-tế-viên, tùy việc. . . Sự có mặt của họ tại các lễ lạc, hội nghị, bên cạnh các nhân vật quan-trọng làm cho họ có cảm tưởng được biệt đãi. Chính cảm tưởng ấy đóng một vai trò tối quan-trọng trong tâm trạng của mọi người.

Người chỉ-huy phải biết đề cao mọi nét đặc-biệt trong tất cả mọi thuộc viên, họ phải làm công việc này bất cứ lúc nào và bất cứ nơi nào, họ sẽ đem lại một không khí thông cảm và vui tươi trong tổ-chức, và tạo nên những điều-kiện thuận-tiện cho sự tiến-hành công việc.

Đây thuộc về vấn-đề chọn **Phương-pháp cử-nhiệm** người chỉ-huy với mục-đích tạo không khí thuận-lợi để làm việc, trong đó các cấp thuộc hạ hài lòng và nể phục cấp chỉ-huy trực tiếp của họ, và cũng tránh trước những bất bình, bất mãn có thể xảy ra.

Trong cuốn «Sống Đời Vươn Lên», tác giả có đề-cập qua vấn-đề này một cách tỉ-mỉ, ở đây xin viết về những điều chánh yếu.

Xưa nay, việc cử-nhiệm một giới chức chỉ-huy thường được căn-cứ vào những yếu tố kể sau :

- Trọng tuổi, có nhiều kinh-nghiệm trong ngành.
- Có ngạch trật cao
- Có nhiều thâm niên hơn hết
- Có nhiều sáng-kiến và khả-năng

Căn-cứ vào những yếu-tố này là vì người ta nghĩ đến hai điều thuận lợi kể sau :

Theo tập-quán nước ta thì chúng ta bao giờ cũng kính-trọng nể nang những người cao niên, những kẻ thừa hành cấp dưới dù có bất đồng ý-kiến, bất mãn cũng có thể phối pha, dễ thông cảm với người chỉ-huy vốn là người trọng tuổi.

Giới chức chỉ-huy trọng tuổi nhờ sống lâu, hiểu nhiều, kinh-nghiệm tâm-lý thực tế của những người trong nghề lại nữa còn là người rất biết việc.

Ngoài hai lý do đó, còn có một lý-do khác nữa cũng quan trọng không kém trong lẽ-lối chọn người này là vì xưa nay, xã-hội Việt-Nam cũng như đa số các nước Á-Đông, trong hầu hết các ngành, làm việc đều thiếu kém

phần lý-thuyết, chỉ trông vào phần thực-hành, vào kinh-nghiệm của những người chỉ-huy mà thôi.

Ngày nay thì khuynh-hướng cử-nhiệm khác hẳn lại. Cũng như lẽ lối hiện thực của các quốc-gia Âu Mỹ, một số đông người ở nước nhà hiện thời đã chủ trương trong công việc, cần phải hội đủ cả hai phần lý-thuyết và thực hành.

Trong việc cử-nhiệm, cũng vì đó, người ta chú trọng ở giới trẻ là giới tân tiến, đã được hấp-thụ lý-thuyết dồi dào. Đưa giới trẻ lên nắm quyền chỉ-huy, được cái lợi là giới này nhiều sinh lực, ham hoạt động, tháo vát, luôn luôn cởi mở. Đó là những đặc điểm trái ngược hẳn lại những người già thường chậm chạp, lại nghiêm khắc, ít sáng kiến.

Giới trẻ chỉ huy sẽ làm hào hứng công việc, thích-hợp với trào-lưu tiến bộ nhanh lẹ của khoa học và văn minh cơ-giới-hóa.

Phương-pháp đưa giới trẻ vào những chức vụ chỉ huy có một ưu điểm nữa là các kinh-nghiệm nghề-nghiệp sẽ được chính giới này tự thu-thập nhanh lẹ, nhờ bản thân họ đã sẵn có căn bản lý-thuyết.

Tuổi trẻ làm việc hăng say, vui sống, trẻ trung không cố chấp, dễ thông cảm nên sẽ dễ dàng giải-tỏa và ngăn ngừa những bất mãn của nhân viên.

Ưu điểm này, các giới chức chỉ-huy trẻ cần quan-tâm phát-triển thêm, trong khi hành xử quyền hạn của mình trong mọi cuộc giao-tiếp với các cộng-sự-viên thuộc quyền.

### Phương - pháp phát-triển nhân-viên

Từ khi nhận thấy hiệu năng thiết thực của khoa tâm-lý-học đem áp-dụng vào trong lãnh - vực chỉ-huy và nghề - nghiệp, người ta không ngớt tìm kiếm những phương-sách phát-triển khả năng nhân viên và nghiên-cứu về những hiện-tượng thuộc về nhân-sự phát sinh ra trong công việc.

Các chuyên-viên Hoa Kỳ đã không ngừng hoạt-dộng trong các tổ-chức quân-sự, hành chánh cùng kỹ-nghệ khảo sát, thăm dò về tất cả các vấn đề thuộc về tâm lý của các binh-sĩ, công chức cũng như công-nhân tìm thấy cho được những gút mắc của từng vấn đề, những lỗi lầm để khuyến-cáo các cấp chỉ-huy.

Công việc này thường gọi là Phát-Triển Nhân-Viên (Personal Development). Người ta đưa cho các giới binh-sĩ, công chức, thợ thuyền những bản vấn-đề-lục (questionnaires) nêu ra nhiều câu hỏi ĐÓNG và MỞ về một vấn-đề nào đó (để mỗi người trả lời) hoặc là mở những cuộc phỏng-vấn. Sau khi thu-thập kết quả, họ đúc kết lại, làm một bản tường trình với những nhận xét và khuyến cáo giới chức chỉ-huy thẩm quyền và liên hệ những việc cải tiến phải làm.

Công việc này thường gặt hái được nhiều kết quả, vì người thợ, binh sĩ, hay công chức nào có điều chi không bằng lòng đều có dịp bày tỏ chính đáng. Họ nói ra tất cả, vì biết rằng những điều mình nói sẽ có ảnh-hưởng tốt và sẽ được giải-quyết thỏa-đáng, mặt khác, khi họ bộc bạch ra được hết thì không còn phải dằn nén những điều không toại ý, những điều bất mãn ở trong lòng nữa.

Về các cấp chỉ-huy, Ban Quản-Trị Xi-Nghiệp cũng

rất hài lòng công việc này, nhờ đó mà họ nắm vững được khả chính-xác những vấn-đề thuộc về tư-tưởng, hành động cùng nguyện-vọng của các thành-phần nhân viên để mà thanh-thỏa.

Các cơ quan Hoa-Kỳ ở Việt-Nam lâu nay có một chức vụ gọi là chuyên viên hay là phụ tá phát triển nhân viên (Personal Development Assistant). Chức vụ này thường được giao-phó cho một nhân viên người Việt có kiến thức khá (trình độ đại học), giỏi Anh ngữ chuyên lo thăm dò, khảo sát khả năng của tất cả các nhân viên người Việt đề tường trình lên vị Giám-Đốc cơ quan mọi điều thuộc về tài nghệ (để tiến cử hoặc xir dụng đúng mức khả-năng), về những ý-kiến, nhu cầu cùng những điều không hài lòng của mọi người thuộc những lãnh vực liên hệ.

Ngoài ra còn có một số chuyên viên vào sống sát với đời sống của binh sĩ, tìm hiểu mọi khía cạnh tâm-lý, hoạt-dộng của những người lính, viết thành sách với mục đích trình bày cho nhà chỉ-huy quân sự những sự kiện mới lạ trong tác phong thật sự của các quân nhân, những sự kiện mà các cấp chỉ huy quân sự thường hay lãng quên trong khi ra mệnh lệnh.

Những sách thuộc loại này thường thuộc thể tài phóng sự, viết lại một cách chính xác, tỉ mỉ tất cả ngôn từ của những người lính và không có những lời phê-bình.

Những chuyên viên khác thì quan-sát các nhân viên xi-nghiệp hay văn phòng, khám phá ra những tâm trạng, những thói quen của những người này trước mọi công việc, tìm hiểu những nguyên do vì đâu mà những người này có những hành-động, thói quen cần ngăn ngừa.

Mục đích của những cuộc khảo-sát này là tìm thật

nhiều càng tốt những lý do khiến cho những thợ, những nhân viên mất quân-bình trong đời sống, để cho giới chức chỉ-huy thấu đáo giúp đỡ người thợ hay nhân viên lấy lại.

Những cuộc khảo sát này cho thấy hầu hết các khuyết điểm của nhân viên là hậu quả của khá nhiều lý do chồng chất lên nhau. Người chỉ huy khôn khéo biết nhận định vấn-đề kỹ-luợng và phải nhấn-nại thuyết-phục nhân viên để họ dần dần lập lại thể quân binh trong tâm hồn.

Có như vậy những mệnh lệnh của cấp chỉ huy mới được họ tuân hành tốt đẹp đương nhiên, không còn miễn cưỡng nữa, và thông-thường không cần đến sự kiểm soát của các viên chức chỉ-huy, hành động chỉ cần trong những trường-hợp đặc-biệt mà thôi.

\* ☆ \*

### 3. THUẬT DỤNG NGƯỜI

*Người gỗ được thì hàm than,  
người cây mía thì lấy nước làm  
đường, người cây gỏ, cây lim thì  
làm cột, cửa ván đóng bàn tủ...*

FEURZINGER

**Ở** một đoạn trước, sách đã có đề cập đến việc xử-đụng nhân-lực, nơi chương này, xin nói rõ thêm về thuật dụng người theo quan-điểm của tiền nhân và trình-bày một số ý kiến về những hạng người trong xã-hội.

Tại đoạn 4 của chương 2, Phần 3 cuốn «Sống Đời Vươn Lên», tác-giả đã có viết về thuật dụng người của tiền nhân ta gồm có ba phương-sách : thượng, trung, và hạ.

Ba phương-sách về thuật dụng người của cổ-nhân đã chú trọng đặc biệt đến tinh-thần và tâm-lý, đó là :

Thượng sách : Coi người mình dùng như là bậc thầy

Trung sách : Coi người đó như là bầu bạn

Hạ sách : Coi người đó là tay sai, đầy tớ.

Những người khôn cỏi thường dùng hạ sách hơn là thượng và trung sách.

Người chỉ-huy khôn khéo nếu không thể dùng Thượng sách, coi công-sự-viên của mình như thầy, thì nên coi là bầu bạn (trung sách) Nếu áp dụng trung-sách, người chỉ-huy có tinh-thần phóng khoáng trẻ trung, bình đẳng biết đối xử tốt đẹp với người công-sự.

Còn nếu như người công-sự tuổi tác lớn, nhiều kinh-nghiệm, thì tốt hơn, người chỉ huy nên áp dụng thượng sách, nghĩa là coi như bậc thầy hay là cố vấn của mình.

Đối xử như vậy, người chỉ-huy biểu lộ được sự khôn ngoan và tế nhị của mình. Người ấy chứng tỏ đức tánh khiêm tốn, trọng người, biết đãi-ngộ xứng đáng với nhân viên, biểu hiện một tinh-thần cởi mở, bình-đẳng, không hống hách.

Người chỉ-huy giỏi, khôn khéo, tùy người mà đối xử, tất cả đều có vị thứ tương xứng, tạo thành nếp cho tổ-chức, không có sự hỗn tạp, vô trật-tự.

Người chỉ-huy thường xử-dụng với tất cả nhân viên thuộc quyền bằng thượng và trung sách là người chỉ-huy có tác-phong dân-chủ đáng mến, dễ tranh-công hơn người kém khôn ngoan áp dụng hạ sách.

Đó là theo quan-điểm của người xưa.

Ngày nay, phần lớn thuật dụng người đều căn-cứ theo hình-thức bản thể nhân-viên và những kết quả khám phá của khoa học về tài năng của nhân-viên. Vì vậy, có khá nhiều quan-niệm về các hạng người để cho chúng ta cứu xét tùy nghi áp dụng.

Xin tóm lược những quan-niệm đó sau đây.

### Những hạng người theo Platon, Kretschmer, Sheldonchia

Từ hai mươi lăm thế kỷ trước, triết-gia trứ danh Platon đã chia tập thể con người trong xã-hội ra làm ba hạng, tùy theo

khuyh-hướng hưởng-thụ (appetitive tendencies) mạnh nhất, với lý-thuyết :

Hạng người ưa lý-luận suy đoán có khuyh-hướng phục-thiện (rational tendencies) mạnh nhất. Theo Platon thì khuyh-hướng phục-thiện phải luôn luôn áp đảo được hai khuyh-hướng kia và như vậy gọi là «hạnh-phúc», người có hạnh-phúc gọi là triết-gia. Họ phải nắm quyền lãnh-đạo dẫn chúng (philosopherking). Người có khuyh-hướng áp đảo mạnh phải sung vào quân đội để giữ nước.

Hai mươi lăm thế kỷ sau, Bác sĩ Sigmund Freud đã dùng lý-thuyết này của Platon làm căn bản để lập nên thuyết tâm-ly-học, được gọi là thuyết trắc-thể về nhân-cách (Topographical theory of personality).

Theo Kretschmer thì có ba hạng người là :

1. Lực sĩ
2. Suy nhược
3. Dầy cộm.

Kretschmer nói rằng tánh người lực sĩ và dầy cộm thông thường giống nhau là ưa xã giao, vui sống, hay mau giận, ăn uống mạnh, ham thích phụ-nữ, không ham suy-tư và thực-tế. Còn tánh người suy nhược thì hướng về nội tâm nên thích suy-tư, kém xã giao, nhạy cảm nên dễ giận, thường bi-quan và ít thực tế.

Còn theo Sheldon chia thì chia tánh khí con người ra làm ba hạng :

1. Hạng giàu ái-tình, ăn no và vui tánh : *Hạng tạng phủ*

2. Hạng ham thích hoạt động : *Hạng bắp thịt*

3. Hạng sáng-trí, hay xao xuyến : *Hạng cân não*

Nhiều người khác còn quan-niệm rằng cơ-thể con người dựa trên hai hệ-thống sinh-hoạt dinh-dưỡng và hệ thống giao-cảm, là hai hệ-thống phát-triển đầy đủ tại con người quân-bình.

Nếu hệ-thống sinh-hoạt dinh-dưỡng phát-triển lấn-lướt hệ-thống giao-cảm thì thân thể lớn bề ngang, và ngược lại hệ-thống giao-cảm phát triển hơn thì thân thể rộng chiều dài tức là con người cao hơn. Vì vậy đưa đến kết luận là :

— Cơ thể nở rộng bề ngang thì bụng bự mạnh khỏe kém ăn, dễ bệnh, tánh vui, dễ thay đổi.

— Cơ thể có bề cao thì lồng không, cổ nhỏ, mau mệt, sáng trí nhưng lại kém ý chí.

Một số những nhà tâm-lý-học và *g*-học cũng đã phân loại, mỗi lĩnh-vực một quan-điểm riêng. Nhiều nhà tâm-lý-học chia ra hai hạng người : Hạng hướng nội và hạng hướng ngoại.

Hạng hướng nội thì ưa suy tư, phán đoán dè dặt, chịu cảnh êm-tĩnh và không thích cảnh náo nhiệt, thích hợp với những công việc văn-phòng.

Hạng hướng ngoại thì tánh tình bất thiệp, không thích cô đơn, năng hoạt động, hoạt-bát, ham giao du và ít suy-tư.

Về phía y-sĩ thì bà Léone Bourdel chia ra làm bốn hạng, xét theo loại máu mà chúng tôi đã trình bày qua tại

chương 5, phần thứ ba ở trước.

Ngoài ra, một số đồng những nhà y-học đưa ra bốn hạng người kể sau.

*4 hạng người theo quan-điểm của các nhà y khoa*

*Hạng đảm-trấp hay đảm-chất* (tempérament bilieux), trong máu có mật, thân hình ít thịt, gầy

ôm nôi gân xương, môi khô, da nóng, tánh nóng nảy, trí sáng, ít trầm tĩnh, thích hoạt động, hiếu thắng và hay ghen tỵ.

— *Hạng thần-kinh-chất* (tempérament nerveux), thân thể cũng gầy ốm, ít bệnh, tánh tình cũng nóng nảy, nhưng lạnh lẽ. Khả năng phán đoán rất nhanh, lắm khi nóng nôi. Có óc sáng tạo nhiều nhưng non ý chí. Mắt sáng.

— *Hạng lâm - ba - chất* (tempérament lymphatique) Mập mập. Da thường trắng trẻo, có nhiều mỡ nên phì nộn, có khi hồng hào, mát mẽ, bắp thịt thường nhão. Tánh lười biếng, không thích hoạt động. Nặng về tinh dục.

— *Hạng huyết-chất* (tempérament sanguin), cũng mập béo. Con người có nhiều máu nên da hồng hào và nóng, ăn nhiều mà ngủ cũng nhiều, hăng hoạt động, dễ cảm xúc nhưng nóng nôi, ít suy tư và nghèo nàn ý chí.

*Những hạng người theo Claude Sigaud, Mac Auliffe, Ggrin*

Claude Sigaud chia ra làm 4 hạng kể sau :

— Hạng tiêu-hóa mạnh : tánh tình lãnh đạm, thích yên tĩnh.

— Hạng hô-hấp mạnh : dễ cảm-xúc

— Hạng nhiều bắp thịt, tánh tình vui vẻ, tận tâm, ít suy tư.

Hạng đầu óc, thích suy nghĩ.

Mac A i f: cũng đồng quan điểm với Claude Sigaud và chia như sau :

— Hạng thân hình nở nang (bắp thịt)

— Hạng ngực rộng mà thân nhỏ (hô hấp)

— Hạng bụng bự (tiêu hóa)

— Hạng đầu lớn (cân não)

Một nhà tâm-sinh-học ở Genève là Garin đã chia ra làm 5 hạng :

1. Hạng tiêu-hóa, mặt mày nở nang và tròn, người có nhiều thịt ít xương, bộ tiêu hóa mạnh, tính hay làm biếng mà lại còn bảo thủ, hợp với những nghề ở phòng giấy, thợ viết hay làm đầu bếp.

2. Hạng cử động, mặt gân guốc, người nhiều xương, ít thịt, má gò, vành vênh ra, giỏi làm những công việc nặng nề.

3. Hạng đa cảm, nét mặt khả ái, thích làm những việc nhẹ nhàng, chuộng nghệ thuật và khoa học.

4. Hạng điều hòa, chuộng địa vị, thuận hợp với nghề chỉ huy trong quân đội, tư pháp và chánh trị.

5. Hạng không điều hòa, khó đoán được tánh tình. Garin, cũng là một - giám đốc viện nghiên - cứu tánh tình và diện mạo ở Genève cũng đã đề cập đến việc xét người qua diện mạo và chữ viết để thu dụng, giao việc.

Trong một bài báo đăng trong tạp-chí «Sciences pour tous», ông viết :

«Ngoài cách dùng trắc nghiệm để đo tâm lý, còn phải xét tướng người rồi mới giao việc. Như muốn giao một chức quản lý, ban kỹ thuật phải lựa người mà đầu sòng mũi (ở giữa hai mắt) rộng, xương trán ở chỗ lông mày gồ ra một chút. Những người có diện mạo này là những người biết nhận xét, cảm không lẹm. mũi cao (có tánh quả quyết). Những người đó thuộc vào hạng điều hòa, nói cách khác rõ hơn là người có trán rộng, nét mặt đều đặn, không xương quá, mà cũng chẳng ít thịt quá.»

Còn Hoàng Xuân Việt thì :

«Theo Philippe Girardet, người thượng đẳng là người mà trí nhớ, trí tưởng tượng, trí phán đoán, cảm tánh và hoạt động tánh phát triển chu đáo...»

... Nhà tổ chức đừng quên khoa điện-tướng-học rất có ích lợi cho sự dụng nhân. Muốn các bí mật của mình mau bại lộ thì giao việc cho người tướng nhỏ thó, mắt lão liêng, già hàm và hay náo động. Người mắt có thần, trán cao, tướng nghiêm nghị, đi đứng trầm tĩnh, ăn nói mực thước thường là người đứng đắn. Có thể giao việc lớn cho họ mà ít lo bị mất mặt...

Chữ viết dễ biểu lộ tâm tánh con người. Những nhà chuyên về khoa tìm biết «đời người trong nét bút» không phải hoàn toàn vô lý. Người mà viết chữ gò từng nét, o bế từng chấm phết có thể có tánh kỹ mà coi chừng cạn hẹp về trí phán đoán. Người viết chữ rí rí như phân trùng hay có bụng dạ hẹp hòi...»

#### 4. NHIỆM - VỤ CHỈ - HUY VỚI PHƯƠNG-PHÁP POBSCORD

*Đời sống không phải là vui  
thích hay đau khổ ; nó là một lệnh  
vụ nghiêm-trọng mà chúng ta phải  
gánh vác và phải làm xong trong  
danh-dự.*

##### A. DE TOCQUESILE

**M**ỌI cấp chỉ-huy lớn nhỏ đều cần phải biết tường tận phương-pháp POBSCORD. Đây là một phương-pháp bao gồm những tinh-hoa của khoa-học tổ chức theo học-thuyết Taylor (tổ-chức cơ-xưởng) và Fayol (quản-lý xí-nghiệp) còn tăng-bổ thêm những yếu-tố quan-trọng về việc thiết-lập cơ sở công quyền, cho nên được coi là một phương-pháp căn-bản đa hiệu để áp-dụng trong mọi lãnh-vực công-tư, văn-phòng hay xí-nghiệp, dân sự hay là quân sự.

*PobsCORD* bao gồm những chữ đầu của bảy hoạt-động cần-thiết của viên chức chỉ-huy là : *Planning* (hoạch-định), *Organizing* (tổ-chức), *Budgeting* (thiết-lập và kiểm soát ngân sách), *Staffing* (lựa người giao việc), *Coordinating* (phối hợp), *Reporting* (kiểm - soát), *Directing* (điều-khiển).

Độc giả cũng như những nhà chỉ-huy đã biết qua các học thuyết của Taylor và Fayol, sẽ hiểu mau lẹ với phương pháp *PobsCORD* này và có thể áp dụng dễ dàng

theo hệ-thống từ 1 đến 7 các hoạt-động tuần tự cho công việc là :

1. Hoạch-định chương-trình
2. Tổ-chức cơ sở và phân hành
3. Thiết-tập và kiểm-soát ngân sách
4. Lựa người giao việc
5. Phối-hợp công-tác
6. Kiểm-so t công việc
7. Điều khiển giường máy

#### *Hoạch-định chương trình*

Hoạch-định là tìm một đường lối, một giải-pháp cho tổ-chức công việc của mình, phải theo tiêu-hướng nào, ra sao. Nhiệm-vụ của người chỉ-huy là chọn lựa trong nhiều giải-pháp, nhiều đường lối có thể khác nhau để lấy một giải-pháp tốt nhất, một đường lối thích hợp nhất để áp dụng, theo đuổi tới mục-đích muốn có.

Hoạch-định có ý-nghĩa là lựa chọn, nếu không lựa chọn hoặc lựa chọn không được thì hoạch định không còn ý-nghĩa gì hết, cũng vô ích thôi.

Công việc lựa chọn phải nhằm vào ba yếu-tố cần thiết là nhân-viên, phương-tiện cung cấp cho nhân viên và phương-pháp thích-hợp nhất để tiến hành công việc ; ba yếu tố này không phải căn-cứ vào nhu-cầu cho hiện tại mà phải tiên-liệu cho những nhu-cầu tương-lai nữa.

Sự thành bại của tổ-chức sẽ tùy thuộc ở sự hoạch-định có thực tế hay không của vị chỉ-huy, vì các nhân viên sẽ căn-cứ vào đó mà thực-hiện. Nếu cấp chỉ-huy hoạch-định không chính-xác, các cấp thừa hành gặp trở



ngại ở thực-tế sẽ trở nên lúng túng, công việc chậm lại hoặc đổ vỡ nửa chừng. Muốn hoạch định xác đúng với thực-tế, người chỉ-huy phải căn-cứ và cân-nhắc những tài-nguyên nhân-vật-lực sẵn có và có thể xữ-dụng. Một kế hoạch được coi là thực-tế, phải là một kế-hoạch vừa tầm mức có thể thực-hiện ngay, không quá cao mà cũng không quá thấp, cho các tài nguyên nhân-vật-lực được xữ-dụng ăn khớp với nhau.

Tốt hơn hết nhà chỉ huy phải tự đặt mình vào cương vị của các nhân viên thuộc quyền, nghiệm xét xem những điều mình vạch ra có một giá-trị nào, kết quả sẽ ra sao, với mức độ thành công hay có bao nhiêu điều-kiện khó khăn.

Nếu là một kế - hoạch rộng lớn và quy-mô căn cứ nhiều tình góp phần thực-hiện thì nhà chỉ huy bắt buộc tự đặt mình vào cương-vị của những người địa phương tại mỗi nơi, xét xem địa phương nào có khả năng góp sức là bao nhiêu, đồng thời cũng phải tiên liệu những khó khăn vì hoàn cảnh của từng nơi để dự trù những biện-pháp đối phó.

Tài của người chỉ huy sẽ được nổi bật vào lúc gặp phải những khó khăn lúc ấy, cấp thừa hành sẽ trông đợi mệnh lệnh thi hành nhờ đã chuẩn bị trước vào lúc hoạch định, người chỉ-huy giải-quyết mau lẹ và dễ dàng, không phải bối-rối, liệu lỉnh.

Nhiều nhà chỉ-huy giỏi không phải nhờ kiến-thức chuyên-môn rộng, bằng cấp to, nhiều thế lực mà bằng óc sáng-kiến, khả-năng tiên-liệu chính-xác, hoạch-định chương trình thực-tế và biết thời-cơ lúc nào phải tiến, phải thoái.

lúc nào phải nắm lấy đề xữ - dụng phát-triển cương-vị.

Chúng ta nên nhớ rằng hoạch-định không phải chỉ làm một lần là hết, là xong, thật ra là một công-tác thường xuyên, dù công việc tiến hành đang gần hoàn tất. Trong lúc công việc đang tiến triển, người chỉ-huy sẽ nhận được những báo cáo với nhiều sự kiện mới giúp cho người điều khiển thêm nhiều kinh-nghiệm hơn, có sáng-kiến mới và khám phá ra rằng mình cần thêm những gì cho công-việc tốt đẹp hơn nữa, ngoài những dự trù trước, cho được thích-hợp cùng đáp ứng được những nhu cầu mới trong những tình-trạng và hoàn cảnh mới.

*Tổ-chức cơ-sở và phân hành* Khi bắt tay vào công việc tổ-chức, nhà chỉ huy cần ấn-định rõ ràng nhiệm vụ và quyền hạn của từng nhân viên cùng sự tiến-triển của công việc. Lúc này nhà tổ-chức cần nên nhớ đến 3 nguyên-tắc trực-hệ chỉ-huy (unity of command) sau đây :

*Nguyên-tắc 1* : — Mỗi một nhân-viên cần biết mình được đặt dưới quyền của ai và người nào sẽ ở dưới quyền mình.

— Phải tránh tình trạng đặt đề một nhân-viên phải chịu dưới quyền của nhiều người.

Tại sao vậy ?

Bởi vì nhân viên không thể « làm dâu cùng một lúc nhiều bà mẹ chồng » hay « làm con của năm cha ba mẹ ». Nhân viên cũng có thể thủ lợi bằng cách khai-thác những

bất đồng ý kiến của các cấp chỉ-huy với nhau hoặc gây mâu-thuân cho những người này.

**Nguyên tắc 2 :** Trong việc tổ - chức, quyền hành và trách-nhiệm phải đi đôi với nhau. Khi giao cho người nào công việc gì thì phải cho họ đủ quyền hành để có thể làm tròn công việc đó.

Nhà chỉ-huy cần rõ rằng một người có nhiều quyền hành mà không có trách-nhiệm, nếu không có phương-tiện để thi-hành trách-nhiệm đó tất nhiên là trách-nhiệm đó không thể có được.

**Nguyên-tắc 3 :** Vấn - đề ủy-quyền. Người chỉ huy cấp trên phải ủy quyền cho cấp dưới để cho các cấp dưới, có thể là cấp trung và hạ, có đủ điều - kiện thừa hành nhiệm vụ của họ. Thiếu sự ủy quyền, việc giải-quyết sẽ chậm lị và các cấp ở dưới phải đệ-trình qua nhiều hệ-thống, mới lên tới cấp trên giải quyết, mất nhiều thì giờ, tốn kém nhân công và giấy tờ mà đôi khi vấn đề đệ-trình được diễn đạt sai, hoặc tin-tức không chính-xác, không trung-thực vì bị xuyên-tạc hay do những nhầm lẫn nào đó.

### Thiết-lập và kiểm soát ngân-sách

khoảng chi-tiêu cần-thiết. . .

Nhà chỉ-huy phải tính-toán thế nào để cho ngân-sách thiết lập được cung ứng đầy đủ, thích-đáng cho nhu-cầu và không lọt vào túi riêng những kẻ khác những món tiền của ngân quỹ, đồng thời nhìn vào ngân

Bất cứ công-trình, công tác hay kế-hoạch nào khi đề ra để thực-hiện cũng cần đến tiền để mua sắm vật liệu, trả những

sách, người ta cũng biết rõ được trọng tâm của công tác, hay của chương-trình.

Muốn được toàn vẹn, người chỉ-huy phải :

— Kiểm-soát chặt chẽ các việc chi-tiêu có theo đúng nguyên-tắc vạch định không.

— Phải đặc-biệt chú trọng đến thời giá vật - liệu và nhân công.

— Những khoản chi-tiêu lớn về công-tác kiến-tạo cần phải áp-dụng việc đấu thầu với sự tham dự của nhiều nhà thầu. Nhờ đồng người tranh thầu, kinh phí sẽ hạ thấp và việc chi-tiêu khỏi phải quá đáng.

— Áp dụng khảo giá nhiều hiệu buôn trong việc mua sắm, chọn nơi nào giá rẻ để mua, khỏi phải trả đắt.

Muốn thiết-lập ngân-sách cho được hợp-lý cần phải :

— Tham-khảo ý-kiến của nhiều cấp chỉ - huy cũng như các cấp thừa hành rồi dung hòa lại.

— Phải dự trữ những tăng khoản bất ngờ hoặc linh tinh, thường từ 5 đến 10 phần 100. Ngân sách chính-xác (căn-cứ các giá-biểu, dự chi đúng mức) cộng thêm tăng-khoản này thành ngân-sách thật-thọ.

### Lựa người giao-việc

Ở đoạn cuối cùng chương 2, phần thứ 2 và trọn chương 3 phần thứ 4, sách đã trình bày nhiều vấn-đề liên-quan đến việc chọn người đúng chỗ, giao việc đúng người.

Ở đây, xin đề cập đến vài nguyên-tắc khác.

Lựa người giao-việc, phải nhắm vào :

— Những ích-lợi công, đặt công-tác lên trên hết.

— Sự ích-lợi của cơ-quan và tập thể.

— Không đem những quyền-lợi cá-nhân, những tình cảm riêng tư, những sự nhờ cậy, gởi gắm vào trong việc chọn người, tuyển dụng người.

— Phải tìm cho được những người có khả-năng trội, có biệt tài và sáng-kiến.

Người chỉ-huy việc lựa người, tuyển người phải quan-niệm :

— Vai trò của mình là một nhiệm - vụ chứ không phải là một đặc-quyền.

— Phải coi chừng những kẻ bất tài, vô tướng mà lại thất học, chỉ được có mồm miệng, giỏi nịnh bợ. Tốt hơn tránh xa và đừng bao giờ giao việc gì quan trọng cho những kẻ này.

Tại chương 3 đoạn 1, phần thứ 2, sách có đề cập đến vấn đề này, ở đây xin nói qua vài nguyên-tắc :

### Phối-hợp công việc

Theo các chuyên viên về tổ-chức và phương-pháp thì người ta phân-biệt được 6 loại phối-hợp, trong đó có :

- 3 loại phối-hợp đơn
- 3 loại phối-hợp kép.

3 loại phối-hợp đơn là : phối-hợp nhân viên, phối-hợp vật-liệu phối-hợp ngân-khoán (men, money, material).

3 loại phối-hợp kép là phối-hợp hai trong ba yếu-tố vừa kể.

Nhận-định về ý-nghĩa hai chữ «phối-hợp» trong công việc, Bửu-Dịch viết trong «Nghệ-Thuật Chỉ-Huy» như sau:

«Trong mọi tổ-chức, người này tiếp tục làm công việc của người khác hoặc công việc người này có ảnh hưởng đến người kia, tất cả tổ-chức có thể ví như một cái máy có nhiều bánh xe. Bánh xe này lôi kéo bánh xe kia và lôi kéo bởi một bánh xe khác, tốc độ của cái máy là tốc độ chung của các bánh xe. Nếu một bánh xe chạy quá mau trong khi các bánh xe khác chạy chậm thì sẽ gây răng cưa cũng như một nhân viên quá hăng hái có thể chạm đến quyền lợi của nhân viên khác, nếu họ không sớm tự điều chỉnh theo nhịp độ chung thì có thể xảy ra nhiều chuyện khó khăn cho họ.

Nhịp độ chung là nhịp độ của phần tử chậm chạp nhất vì sự chậm chạp đó mà tất cả tổ-chức phải bị đình-trệ. Vậy người chỉ-huy chẳng những phải đào tạo những cá-nhân xuất sắc mà còn phải đào tạo những đoàn thể xuất sắc (working team) mới gọi là biết phối-hợp.

Ngoài ra, những tình-trạng như thiếu vật-liệu, thiếu nhân-công, thiếu ngân-khoán đều là hậu quả của một sự phối-hợp kém tinh-vi.

Một đôi khi cần phải mở những cuộc hội-nghị và trình-bày kế-hoạch để nhân viên nêu lên những sự khó khăn của họ cùng những nhu cầu trong công việc, các cuộc hội-nghị ấy sẽ giúp ích rất nhiều cho việc phối-hợp.»

Công việc đang tiến-triển, **Kiểm-soát công việc** người chỉ-huy cần biết tất cả những kết-quả diễn-tiến thuộc

mỗi phân hành, mỗi giai-đoạn công tác, trong từng thời-kỳ một. Vì vậy, phải thiết-lập một hệ-thống báo-cáo (reporting system), giúp cho người chỉ-huy này luôn luôn nắm vững được tình-hình.

Các báo cáo trong hệ-thống này gồm có :

— Báo-cáo định-kỳ : báo-cáo hàng ngày, hàng tuần, bán nguyệt (nửa tháng một lần), hàng tháng, tam cá nguyệt (ba tháng một lần), lục-cá-nguyệt (nửa năm một lần), hàng năm.

Những báo cáo thuộc loại ba tháng, sáu tháng, một năm thường đúc kết tình-hình hay thành-tích đã đạt được, trong đó có những bảng đối chiếu.

— Báo-cáo đặc-biệt (ở vào những trường hợp bất thường): báo-cáo mật, báo-cáo miệng (khẩu trình)...

Những báo cáo này do chính những phạm hành những trường đơn-vị, trường cơ-quan trách-nhiệm làm hay do những nhân-viên đặc-trách giám-sát làm.

Đó là biện-pháp kiểm-soát. Mục-tiêu kiểm-soát là :

— Công việc tiến hành có đúng như chương trình vạch-định không ?

— Nhân-viên có chấp-hành nghiêm-chỉnh không ?

— Phẩm và lượng của các loại công tác hay sản phẩm ra sao ?

— Thời gian thi-hành công tác có đúng không ?

Muốn kiểm-soát đúng thì phải có tiêu-chuẩn rõ ràng để cho người kiểm - soát dễ làm việc, nhưng có trường hợp không thể có tiêu chuẩn như về phẩm chất của một sản phẩm chẳng hạn ; trong trường hợp này, người ta phải tìm cách thức nào giản-tiện nhất và dễ nhận như để áp-dụng.

Theo các chuyên viên tổ-chức thì khả-năng kiểm soát của mỗi người có giới-hạn :

— Tại một chỗ làm việc, mỗi người chỉ có thể kiểm-soát được có sáu người.

— Nếu những người làm việc cách xa nhau quá nhiều thì phải giảm thiểu số người bị kiểm soát xuống.

— Cần chia ra làm nhiều toán hay ban. Mỗi toán hay ban gồm có 6 nhân viên và một trưởng toán hay trưởng ban. Rồi ba toán hay ban nhập thành liên toán, hay đoàn do một liên toán hay đoàn trưởng chỉ-huy.

Như vậy việc kiểm-soát mới được hữu hiệu, chứ một người không thể kiểm-soát trên 20 người khác.

Lãnh-vực hoạt-động thứ  
**Điều-khiển gương máy** bầy là điều-khiển, nghĩa là hướng-dẫn công - tác cho đúng đường lối.

Khi đã có kế-hoạch, người chỉ-huy phải hướng-dẫn và giải thích mọi chi-tiết công việc để các nhân viên thi-hành đúng đường lối. Vai trò của người chỉ-huy càng trở nên hệ-trọng trong trường hợp các nhân-viên thuộc quyền chỉ được biết có từng giai-đoạn công việc chứ không biết toàn bộ kế-hoạch ; với trường-hợp này, bắt buộc người chỉ-huy phải nghiên-cứu kỹ-lượng kế-hoạch trước khi phân-công và hướng-dẫn nhân viên.

Một người chỉ-huy giỏi phải biết rành mạch từng chi-tiết, từng vấn-đề, điều-khiển nhanh-lẹ, chỉ-thị rõ rệt, giải-quyết khôn ngoan và mau chóng, luôn luôn nắm vững những yếu-tố của công việc, biết điều gì nên làm, điều gì nên tránh.

Để cho công việc được sáng tỏ người chỉ huy khi giao công việc có nhiều chi-tiết phức tạp phải tính toán kỹ-lượng trong đầu óc mọi chi-tiết rồi sắp xếp thành thứ

tự, theo tánh chất quan-trọng của từng chi tiết, rồi ra chỉ thị thành hệ-thống công-tác, cho khỏi bị xáo trộn.

Tốt hơn hết, người chỉ-huy khi ban hành chỉ thị, cần viết bằng giấy tờ cho phân minh, không nên nói một thôi dài, lời nói sẽ theo gió thoảng bay đi mất mà nhân viên có thể quên. không nhớ hết được.

\* \* \*

## 5. CHỈ-HUY, MỘT NGHỆ-THUẬT

*Không phải chỉ nội suông mà  
có thể thay đổi được một tình-trạng,  
chính là phải biết hy sinh.*

G. CLÉMENCEAU

**T**ừ công-việc tổ-chức cho có những phương-pháp đến những giao-tiếp hàng ngày thuộc lãnh-vực giao-tế nhân sự, rồi đến những trách-vụ điều-khiển công-tác, người chỉ-huy đã trở thành một người quan-trọng, nhận lãnh một nhiệm-vụ khó khăn và hết sức tế-nhị.

Không kể đến trường-hợp thành-công, tạo được những thành-tích lớn, một người làm tròn được nhiệm-vụ chỉ-huy trong tinh-thần khoa-học, dân-chủ tiến bộ đã là một người đáng trọng rồi.

Được như vậy, người đó phải tận dụng tất cả khả-năng, óc sáng kiến cùng kinh-nghiệm bản thân; một tiềm-lực quý báu và sự thành công của người đó đầy tánh chất nghệ-thuật vậy.

Tóm lược lại, người Chỉ-huy giỏi cần có những điều-kiện căn bản như sau để làm tròn nhiệm vụ :

*Suy-lý trước hành-động*

Trước mọi công tác người chỉ - huy phải làm việc nhiều bằng trí óc trước khi hành-động.

Dù là phân-công, dù là chấp-hành mệnh lệnh hay là việc kiểm soát, thăng thưởng nhân viên, người chỉ-huy phải suy nghĩ trước để tìm thấy những lý lẽ chánh-đáng để hành-động.

Người chỉ huy bắt buộc tự mình phải khệp vào khuôn khổ, không phải lúc nào cũng ăn, cũng nói, cũng làm được. Người chỉ huy giữ tác-phong và nhân cách của mình, chỉ làm những gì hợp lý, đúng lúc, chỉ nói những gì đã được suy-xét kỹ và chỉ ban hành mệnh lệnh khi đã có lý do chánh-đáng.

### Làm việc với đồng hồ

Cấp chỉ-huy nêu gương trước hết về đặc tánh chính xác trong công việc, vì vậy bắt buộc phải đúng giờ, phải 60 phút là một tiếng đồng hồ chớ không phải là 59 hay 61 phút.

Người chỉ-huy không đi trễ về sớm, nói đúng lời, hứa giữ lời, lời nói phải đi đôi với việc làm.

### Biết chăm-sóc nhân-viên

Cấp chỉ - huy có trách-nhiệm về mọi sinh hoạt của các thuộc viên và có liên hệ đến đời sống tinh-thần, vật chất của nhân viên. Người chỉ-huy khả-kính phải năng đi sát với các thuộc viên, cải tiến, giúp đỡ, đáp ứng nhu-cầu nhân-viên trên ba phương-diện :

1. *Nhu-Cầu Vật Chất* : Cấp chỉ-huy phải tùy theo khả-năng, phương tiện và hoàn cảnh để thăng-tiến cần-lao, đãi ngộ xứng đáng. Trong những lúc hiểm nguy.

lương-vật-thực-khan hiếm, cấp chỉ huy cũng phải đề tâm đến việc tiếp tế những nhu-yếu-phẩm cho các thuộc viên.

2. *Nhu-Cầu Lý-Tưởng* : Tuy là một nhu-cầu trừu-tượng, lại là một nhu cầu thường mãnh-liệt hơn cả các nhu-cầu vật chất. Cấp chỉ-huy cần vạch ra và hướng dẫn các thuộc viên thấy rõ lý-tưởng trong công-việc cũng như của từng người khi tiến hành những công việc đó.

3. *Sự Hãnh Diện hay là Danh - Dự* : Người chỉ huy cũng cần đem lại sự hãnh diện, niềm danh-dự chung cho tất cả nhân viên, nếu có dịp, bằng cách :

— Tuyên-dương công trạng, thăng-thưởng.

— Trình lên thượng cấp những khả-năng, những kết quả xuất chúng cùng những phát-minh, những sáng kiến của các thuộc viên.

— Công bố những thành-tích của các thuộc viên được thưởng cấp chú ý khen ngợi cho tất cả mọi người hay biết.

Làm xong những việc này, cấp chỉ-huy không ngại gì về những sự bất mãn của các thuộc viên và cũng chẳng cần lo về việc mình không được các thuộc viên yêu mến.

### Tự trắc-nghiệm khả-năng mình

Một người đã làm được những việc vừa kể đã có thể là một cấp chỉ-huy kinh-nghiệm.

Tuy nhiên, cũng đừng lấy đó làm niềm tự hào riêng, mà trở nên tự mãn tự đắc.

Muốn công việc tiến-bộ, kết quả ngày càng khá hơn thì cấp chỉ-huy là người trước hơn ai hết, phải chứng tỏ

tiến-bộ và luôn luôn tiến bộ. Nếu để tánh tự mãn, tự đắc vào trong lòng, cấp chỉ-huy đó sẽ trở nên người thoái bộ và sẽ dần dần bị những người cộng-tác, những người chung quanh xa lánh.

Trái lại, cấp chỉ-huy phải luôn luôn tự xét lấy khả-năng, kiểm-soát luôn luôn những công việc đã làm và nhận định mình có được ngày càng khá không và đã thật sự trở nên một cấp chỉ-huy ưu-tú chưa.

Giáo-sư G. A. Melanson đã nghiên-cứu một bài trắc-nghiệm dành cho cấp chỉ-huy tự trắc-nghiệm lấy mình.

Bài trắc-nghiệm này gồm có 10 câu hỏi. Cấp chỉ-huy cứ thành thật trả lời từng câu một, bằng chữ **CÓ** hay là **KHÔNG**. Nếu cấp chỉ-huy nào trả lời thành thật mà được 10 chữ **CÓ** thì đã trở nên một vị chỉ huy **UU-TÚ**, bằng ngược lại, chưa có được 1 điều nào thì hãy tự liệu cải-thiện công việc hoặc là chuẩn bị «về vườn» là vừa.

Bài Trắc-nghiệm đó như sau :

1. Bạn có kiểm-điểm theo định-ký những phương-pháp sản-xuất, những thủ-tục công tác và thi-hành trong cơ-quan của bạn để xem có được thừc thời không ?
2. Bạn có yêu cầu nhân viên, hay binh sĩ, nêu lên những đề-nghị của họ không ?
3. Bạn có biết đem sáng kiến của bạn để phát-triển những biện-pháp cải-tiến không ?
4. Bạn có cố gắng cho những cấp trên biết các ý-kiến của bạn không ?
5. Bạn có dành ra đôi chút thời giờ để nghe những ý-kiến của các nhân viên thuộc quyền không ?
6. Bạn có lạc quan về khả-năng của cơ-quan bạn

trong phương diện tiến tới những sự thay đổi không ?

7. Bạn có hoạch-định từ trước những thay đổi mà bạn mong muốn sẽ đem thi-hành hằng năm không ?

8. Bạn có thấy rằng Chánh-phủ, Quân-Đội cũng như nền kỹ-nghệ ngày nay làm việc đặc-lực hơn cách đây 10 năm không ?

9. Bạn có giúp cho những chuyên-viên hay những nhân viên tham mưu đào sâu thêm những sự kiện mỗi khi họ đến văn-phòng bạn với những đề-nghị cải-tiến hay những nhu-cầu về tin tức không ?

10. Bạn có thường trao đổi những ý-kiến với những vị chỉ-huy thuộc các cơ-quan khác không ?

\* \* \*

## PHẦN SAU SÁCH

### MỘT ƯỚC-VỌNG KHIÊM NHƯỜNG

**Đ**Ã đọc qua mấy trăm trang sách, người viết hy vọng rằng độc giả thu thập được một số ý niệm, một số hiểu biết vững chắc cho những nhu cầu tìm biết của mình.

Cũng hy vọng rằng những điều đó sẽ giúp ích được cho độc giả phần nào khi tạo dựng sự-nghiệp.

Thú nhận thành thật rằng khi viết quyển này, người viết đã nghĩ nhiều đến các bạn trẻ sẽ hay đang là những nhà kinh-doanh những tham-sự, đốc sự hành-chánh, những sĩ quan trong quân lực... là những người chỉ huy sau này trong các lãnh vực kinh doanh, xí nghiệp, những nhà chỉ huy hành chánh quản trị, những nhà chỉ huy quân sự.

Tại sao ?

Trong những năm phục vụ tại nhiều cơ quan công cũng như tư, người viết đã bắt gặp rất nhiều nỗi băn khoăn lo ngại của các viên chức trẻ, thành tâm thiện chí và đã từng ghi nhận được khá nhiều sai lầm của những viên chức già nua với những lẽ lỗi làm việc lỗi thời, người viết cũng chứng kiến được nhiều sự va chạm ngầm của hai phái cũ và mới.

Có lúc, những thực trạng đó tưởng chừng như không có lối thoát.

Thật ra, vì hoàn cảnh phức-tạp, hệ thống giáo-dục

cũng như các ngành hoạt động xã hội lâm vào tình trạng những «con sốt vỡ da» của đất nước, (như nói ở những trang đầu sách) phải lúng túng không đào tạo được những thành phần nhân sự thực dụng và không đề ra được những phương pháp, những nguyên tắc làm việc quy củ.

Thành thử trong các giới thừa hành, cũng như một số viên chức chỉ-huy lớn nhỏ làm việc chỉ có tánh cách giai đoạn, tùy theo ý riêng, kinh nghiệm riêng mà thôi, đôi khi còn tùy hứng nữa.

Quyển sách này được viết trong hoàn cảnh đó, người viết không có tham vọng đưa ra những quan niệm to, với những chủ trương của một thứ lý-thuyết-gia mà chỉ góp phần vào việc giải đáp một số thắc mắc của những người «lâm nạn» nói trên, cùng giúp cho các bạn trẻ mới vào đời lập-nghiệp, dù trong lãnh-vực nào, với một số hiểu biết căn bản chung quanh những sự kiện thuộc văn phòng, nhà máy, tinh đồng nghiệp, đồng đội mà ở nhà trường hiện nay không có nơi nào chỉ dạy.

Người viết đã làm một công việc tóm-lược, cố tránh lý luận dài dòng, lý-thuyết óm tỏi và triết lý nông cạn ở trong quyển sách này. Nghĩ rằng áp dụng thể văn «nói chuyện» để trình bày với độc giả những vấn đề «thực dụng» nhưt, người viết chỉ ước mong giúp ích được phần nào hay phần nấy và xin độc giả miễn chấp, nếu thấy nơi nào trong sách có khuyết điểm mà chỉ bảo cho, người viết sẽ hoàn chỉnh lại, nếu có dịp..

Vấn tất nhưng thâm tình bất tuyệt, người viết xin cảm ơn độc giả thân mến,

Saigon 10/20 IV. 70

PHẠM CÔN SƠN



# 100

## TU-TƯỞNG TU-DƯỞNG TINH-THẦN

1. Lời nói khéo còn hơn tài hùng biện.

BACON

2. Sống không mục-đích khác nào con thuyền lênh-đênh ngoài biển khơi mà không có la bàn.

J. RUSKIN

2. Làm đau chân anh, không phải là những chông gai trên đường mà chính là hạt cát nhỏ nhỏ ở trong chiếc giày anh đang mang.

CHARLES KINGSLEY

3. Kẻ nắm được thiên hạ là kẻ có tài giết được con thú dữ và có đức khiến mọi người đều có lòng tin là họ sẽ được chia thịt.

KHUÔNG-TỬ-NHA

4. Cung kính thì người chẳng kính, khoan dung thì được lòng mọi người tin thực thì người ta dùng mình, cần mẫn thì có công, làm ơn huệ thì đủ khiến được người.

KHÔNG-PHU-TỬ

5. Trong sự giao du, trước hết tôi ráng tìm hiểu người khác. Rồi tôi ráng tìm xem có thể giúp họ được cái gì để họ có một đời sống đầy đủ hơn, thỏa mãn hơn.

DOROTHY GANFIELD FISHER

6. Sống trong quá khứ là làm mất sinh khí hiện tại. Không có lầm lỡ nào nặng bằng ráng đội trên đầu cái bao nặng của quá khứ và bi kịch của loài người là cứ đòi hỏi cho được cái quá khứ khi mà chúng ta chỉ có thể có cái hiện tại.

DAVID GUY POWERS

7. Càng sống tôi càng tin chắc rằng con người sở dĩ khác nhau, — người thì yếu, kẻ thì mạnh, người thì thành vĩ nhân, kẻ chỉ là phạm phu, — chính là ở chỗ có nghị lực hay không, có chí cương quyết bất biến hay không, có định rõ mục đích hay không rồi có chịu sống chết với nó hay không. Có điều đó thì ở đời này làm việc gì cũng được, không có nó thì tài năng, hoàn cảnh cũng chẳng giúp ta làm nên được cái gì cả.

THOMAS BUXTON

8. Ốc của ta có thể thành ra đầy cỏ hay đầy lúa, cho nên mỗi mùa phải nhổ cái kia đi mà tưới bón cái này.

BACON

9. Chúng ta không thể nhảy vọt tới cái mà ta cho là hoàn hảo nếu người khác chưa đi hết con đường của họ. Họ có thể nghĩ rằng quan điểm của họ cũng tốt bằng hay tốt hơn quan điểm của ta.

FRANKLIND. ROOSEVELT

10. Ta hãy nhìn vào tương lai, chớ đừng nhìn vào dĩ vãng.

CHÂM NGÔN LA-TINH

11. Dù cho chân-lý có bị chà đạp xuống đất bùn rồi nó cũng vẫn sẽ trời dậy.

W. BRYANT

12. Lý-tưởng giống như các vì sao. Ta không bao giờ với tới nó, nhưng như các nhà hàng hải, ta nhờ nó mà hoạch định phương-hướng cho đời ta.

C. SCHURZ

13. Được lợi mà mất danh dự thì coi như là lỗ vầy.

SYRUS

14. Đừng bỏ phí cuộc đời trong hoài nghi và lo sợ.

EMERSON

15. Người thật sự lạc quan là kẻ đến quán ăn không có một xu dính túi mà lại hy vọng trả tiền với ngọc trai bắt được trong các con sò mà mình ăn.

TRISTAN BERNARD

16. Tôi chỉ có một điểm tạm gọi là được : Không bao giờ tôi thất vọng.

FOCH

17. Tài năng của ta là những báu vật vững chắc hơn hết.

EDISON

18. Sợ mình không được khiêm-tốn tức là đã có đức khiêm-tốn rồi.

MARCEL PAGNOL

19. Gặp người đáng nói mà mình không nói, mà mình không nói tức là bỏ mất người ấy, gặp người không đáng nói mà mình nói là bỏ mất lời nói của mình. Người trí không bị mất người cũng không bỏ mất lời nói của mình.

LUẬN NGŨ

20. Bực vì-nhân lo trước mối lo của thiên hạ, vui sau điều vui của thiên hạ.

LUAN NGŨ

21. Trong một cuộc tranh biện, không có người thắng kẻ bại.

D. CARNEGIE

22. Nếu tôi không thực-hiện được lý-tưởng của đời, tôi thì tôi cũng ráng lý-tưởng-hóa cuộc đời của tôi.

ADELE KANN

23. Với dân tâm ở phía ta, mọi sự tốt sẽ thành công, không có dân tâm, mọi sự tất cả sẽ thất bại. Ai uốn nắn được dư luận quần chúng là người có ảnh-hưởng sâu rộng hơn những kẻ chỉ biết đặt định ra luật pháp hay ban bố các quy chế.

ABRAHAM LINCOLN

24. Tôi chỉ biết được có một điều : những người trong chúng ta thật sự được sung sướng là những người đang tìm hay biết cách giúp ích kẻ khác.

BÁC.SĨ ALBERT SCHWEITZER

25. Nền không chắc mà tường cao thì sự sụp đổ năm sẵn nơi đó rồi.

HẬU HÁN THƯ

26. Hãy đặt tài sản của anh nơi tâm trí. Nơi đó, chắc chắn không ai đánh cướp của anh được.

B. FRANKLIN

27. Tiền bạc có thể cho chúng ta được nhiều ở lớp vỏ bề ngoài, chứ không ở nội tâm : nó cho nhiều đồ ăn nhưng không phải là ngon, nhiều thuốc men nhưng không phải là sức khỏe, nhiều quen thuộc nhưng không phải kẻ trung thành, nhiều cuộc vui nhưng không phải hạnh phúc.

HENRIK ISSEN (nhà văn Đan-Mạch)

28. Tuổi trẻ không phải là một giai đoạn trong đời sống, tuổi trẻ là một tâm trạng của tinh thần, một kết quả của ý chí, một thông cảm mãnh liệt, là can đảm thắng được nhút nhát, là tánh thích mạo hiểm thắng sự an nhàn.

MAC ARTHUR

29. Giận dữ là một làn gió to làm tắt tia lửa của thông minh.

R. J.

30. Chỉ những người phải hoạt động 7 ngày liên tiếp trong tuần mới nhận thấy giá trị của ngày chúa nhật.

A. BENNET

31. Sống trong ít lâu chưa phải là già nua ; người ta chỉ già khi nào người ta đã lãng quên lý tưởng của mình. Những nỗi ưu tư ngờ vực, lo sợ và tuyệt vọng đều là những kẻ thù tử tử nữu chúng ta xuống đất khiến chúng ta trở nên cát bụi trước khi từ trần.

MAC ARTHUR

32. Thành công, đó là cách khuyến khích ta cố gắng làm những việc lớn lao hơn nữa. Thất bại, đó là cách cô lập ta làm lại việc ta đã làm với nhiều hy vọng hơn.

GABRIEL PALAU

33. Không phải là xe tăng, hoặc chiến hạm mà thắng trận được đâu. Thắng được là nhờ con người ngồi trong những xe, những tàu đó.

BERNARD MONTGOMERY

34. Bạn muốn cho cây hồng trở hoa thì bạn phải tỉa bớt cành lá nó đi.

ANTIADSP

35. Bạn hãy còn trẻ nếu bạn còn tin tưởng. Bạn đã già nên bạn mất tin tưởng. Bạn hãy còn trẻ nếu bạn còn tự tin ở mình. Bạn hãy còn trẻ nếu bạn vẫn còn hy vọng. Khi nào bạn thấy chán nản tức là bạn đã già.

MAC ARTHUR

36. Hùng khí của một lời nói, tuy mãnh liệt, nhưng không mãnh liệt bằng hùng khí của cả một đời.

MARIE JEUNA

37. Bạn sẽ trẻ mãi nếu bạn biết thương thức. Thương thức chân, thiện, mỹ. Thương thức để thông cảm với thiên nhiên, với nhân loại, với vô biên.

MAC ARTHUR

38. Cảnh khờ là một nấc thang cho bậc anh tài, một kho tàng cho người khôn khéo, một vực thẳm cho kẻ yếu đuối.

H. DE BALZAC

39. Ta có thể chia nhân loại làm hai hạng : một hạng người đời hỏi quá nhiều nên thường gặp nhiều trở ngại ; một hạng người lại dễ dãi, bằng lòng số phận của mình hiện tại mà không nghĩ đến cố gắng để tiến tới. Họ là bọt bèo phó cho sóng cả dạt trôi.

ORTEGA Y GRASSET

40. Mắt của cái tiền bạc là mắt đi một cái gì. Mắt sức khỏe là mắt đi nhiều lắm, nhưng mắt lòng tin tưởng là mắt sạch-sanh-sanh.

VÓ DANH

41. Một cuộc đời đẹp đẽ chỉ do một tư tưởng đẹp đẽ tâm niệm từ tuổi đầu xanh và thực hiện khi đứng tuổi.

NAPOLÉON

42. Hạnh phúc nằm trong sự hoạt động : đó là nước dòng suối chảy lưu thông chớ không phải là nước hồ ao bị đọng lại mãi.

JOHN MASON GOOD

43. Có ba thứ ngu dốt : không hiểu biết những gì mình đáng biết ; hiểu biết không rành những gì mình biết ; và hiểu biết những gì mình không cần biết.

LA ROCHEFOUCAULT

44. Không phải chỉ nói suông mà có thể thay đổi được một tình trạng, chính là phải biết hy sinh.

G. CLÉMENCEAU

45. Đời sống không phải là vui thích hay đau khổ ; nó là một lệnh vụ nghiêm trọng mà chúng ta phải gánh vác và phải làm xong trong danh dự.

A DE TOCQUEVILLE

46. Hãy ăn ở như thế nào để khi anh chết, mọi người, — kể cả đến người cho thuê xe tang — đều đau buồn mà thương tiếc anh.

DÉMOPHILE

47. Người ta đều biết phòng hoả hoạn, ít người biết làm cho hoả hoạn không sinh ra.

LÃO TỬ

48. Đã bao kẻ nặng lời thề chỉ biết *thắng* hay biết *chết* ? Bao nhiêu người trong đó giữ vẹn lời thề ? Binh sĩ không chép việc làm của những binh đoàn, binh sĩ chỉ khắc tên những tâm hồn kiên quyết biết chiến đấu đến phút chót của cuộc sống.

ANDANT DU PICQ

49. Cuộc đời không phải tạo ra để sống mà để chiến thắng.

R. BAZIN

50. Người ta đã nói quá nhiều về cách mạng, nhưng ít người bắt đầu thực hiện cuộc cách mạng của chính mình, đó là cuộc cách mạng đầu tiên phải có nếu ta không muốn thất bại.

G. B SHAN

51. Sự khinh-miệt uy quyền của tuổi già là một cảm thức bẩm sinh trong những người tuổi trẻ; chính là để cho mỗi người trẻ nên khôn ngoan về những lầm lỗi của mình.

ROGER BAGON

52. Người ta làm tươi trẻ một ngôn ngữ không phải bằng những tiếng nói nhưng chính là những lý tưởng.

BÁ-TƯỚC GUILLAUME BARANTE

53. Chúng ta hãy luôn luôn cương quyết xác định, trước khi hoàn tất trọn vẹn, không hề bỏ phế nhiệm vụ của chúng ta, bất kể nhiệm vụ ấy thế nào.

THOMAS CARLYLE

54. Khi muốn làm điều chi, người ta làm theo sở thích. Khi đã làm theo sở thích, người ta vừa lòng. Khi đã vừa lòng, người ta không còn chi ham muốn nữa. Và khi người ta không còn chi ham muốn thì còn cần chi nữa ?

MIGUEL DE CERVANTÉS

55. Thịnh-thoảng những người độc ác cũng làm các việc tốt lành: có thể nói đây là họ muốn biết rõ ràng các việc ấy có làm những người lương thiện thích thú không.

CHAMFORT

56. Niềm vui tươi do chúng ta đem lại cho người khác còn tốt đẹp hơn mọi niềm vui tươi. Nếu ân huệ không bao giờ mất mát vì chính nó cũng là một phần thưởng rồi.

VÔ DANH

57. Sự tin tưởng vào một trợ lực ngoại lai đem tới sâu nào. Chỉ có sự tin tưởng vào chính bản thân phát sanh mãnh lực và niềm vui tươi.

TU-TƯỚNG TRUNG-HOA

58. Chúng ta hãy khoan-dung về những lỗi lầm của người khác vì sự tha thứ đối với kẻ phạm tội sẽ lành mạnh nhiều hơn là sự trừng phạt.

XENOPHON

59. Không hề có lời khen ngợi phỉnh phờ nếu không có sự tự do quả trách.

NAM TƯỚC PIERRE BEAUMARCHAIS

60. Nhà thí-nghiệm cần phải lần tránh những ý tưởng cố định và luôn luôn duy trì sự tự do của trí não.

CLAUDE BERNARD

51. Sự an ninh là phần thưởng của tính ngay thẳng và chất phác.

JACQUES BÉNIGNE BOSSUET

62. Khi muốn làm hải lòng thiên hạ cần phải quyết định để cho những người không biết gì chỉ bảo cho mình nhiều điều đã biết rồi.

CHAMFORT

53. Bạn đừng làm cho người khác điều chi mà bạn không muốn người ta làm cho mình : sự tuân theo đúng mức và chính xác câu châm ngôn ấy tạo nên thành thật. Bạn hãy làm cho người khác điều chi mà bạn muốn người ta làm cho mình : đó là đức hạnh.

CHARLES PINOT DUGLOS

64. Bạn hãy tự định liệu một phương pháp dùng làm quy tắc do bạn không bao giờ đi trạch đường dù ở giữa xã hội hay khi chỉ có một mình.

EPICTÈTE

65. Chớ bao giờ bạn tỏ ra khôn ngoan hay thông thái hơn những người ở chung với mình. Bạn hãy coi sự hiểu biết của mình như chiếc đồng hồ để trong túi áo riêng mà không tự nhiên móc ra hay vụn chuông reo chỉ duy nhất để tỏ cho chúng tôi biết là bạn có đồng hồ.

BÀ TƯỞC PHILIP CHESTERFIELD

66. Những kẻ thù chính xác đang ở với chúng ta. Hãy nỗ lực khỏi tâm hồn mọi tham vọng, bủn xỉn và ghen ghét. Chúng ta sẽ tái lập trật tự và hòa hợp là những thứ cần ngự trị trong xã hội ; tất cả mọi người sẽ là bạn chí thân.

FRANÇOIS DE SALIGNAC  
DE LA MOTHE FÉNELON

67. Cũng như một ngày tròn vẹn đem lại cho ta một giấc ngủ vui sướng, một đời sống trọn vẹn tạo cho ta một cái chết tốt lành, thánh thiện.

LÉONARD DE VINCI

68. «Tôi sẽ muốn» không dẫn tới đâu cả. «Tôi muốn» mới duy nhất có hiệu quả.

ALEXANDRE VINET

69. Tánh khôn ngoan là đối lực cần-thiết của sự tự do.

CHARLES MAURICE DE TALLEYRAND-PÉRIGORD

70. Kết quả của việc làm là một trong những thú vui êm dịu nhất.

HÀU-TƯỚC VAUVENARGUES

71. Khi người ta bảo ai : «Hãy tự biết mình», không phải chỉ để giảm bớt kiêu ngạo của ý nhưng cũng để cho y biết rõ chân giá trị của mình.

MARCUS TULLIUS CICÉRON

72. Ai chỉ huy người dưới với nhiều bạo ngược, phách lối thường gặp một thượng cấp tương tự chỉ huy mình.

CÁCH-NGÔN PHƯƠNG ĐÔNG

73. Trong những năm tốt đẹp nhất của đời sống, tôi đã đếm những giờ của ngày theo những giờ của việc làm, luôn luôn hao phí để phụng sự người khác mọi điều do tạo hóa và kiến thức đã tạo cho tôi về khéo léo và hiểu biết.

GALILEO GALILEI GALILÉE

74. Giữa dĩ vãng đã thoát ly chúng ta và tương lai mà chúng ta chưa biết, đang có hiện tại với những bồn phạm của chúng ta.

BA TƯỚC ADRIEN DE GASPARIN

75. Sẵn sàng làm tròn nhiệm vụ của mình vẫn chưa đủ ; cần phải biết rõ nhiệm vụ ấy.

FRANÇOIS GUIZOT

76. Không có điều gì vô ích ; hơn thế nữa, không có người nào vô ích. Các chức vụ nhỏ bé cũng có những thiết yếu như các chức vụ lớn lao.

MARIE JEAN GUYAU

77. Bạn đừng quá nghiêm-khắc trong sự trừng phạt vì, dù nhẹ nhàng chăng nữa, sự trừng phạt vẫn gây cần. Bạn cũng chớ nên xử dụng thường xuyên vì bạn rất có thể tiến tới đích do nhiều đường lối khác hơn là sự trừng phạt.

CÁCH-NGÔN PHƯƠNG ĐÔNG

78. Chưa bao giờ chúng ta tự đặt mình vào vị trí những người bị chúng ta quở trách. Nếu có một suy-tư đứng đắn về bản thân, về sự yếu đuối của tinh thần nhân-loại, chúng ta sẽ dung thứ nhiều lỗi lầm hơn nữa và hài lòng khi tìm thấy một vài đức-tánh trong những người tử tế nhất, chúng ta sẽ biết quý chuộng và thần-phục họ, mặc các tánh xấu của họ

HÀU TƯỚC VAUVENARGUES



79. Muốn cho hợp-lý, mọi ưu-đẳng cần phải dựa trên căn-bản những ích-lợi thiết-thực do mình làm cho người khác thụ-hưởng.

NAM TƯỚC PAUL HENRI D'HOLBACH

80. Trong mọi sự quyết tâm hoạt-động cần phải dành hai phần ba cho lẽ-phải và một phần ba cho sự tình-cờ. Bạn sẽ nhút nhát nếu gia tăng phần số thứ nhứt và sẽ táo bạo nếu gia tăng phần số thứ hai.

NAPOLÉON

81. Chưa bao giờ trông thấy một người khiêm-nhường mà tôi lại không tin tưởng rằng y chỉ thiếu cơ hội và y có những kho tàng quý báu chỉ cần một chìa khóa để mở ra, nghĩa là một khuyến-kích chính-xác để xuất-hiện rực rỡ, sáng ngời.

BLASE PASCAL

82. Các dư luận, lý thuyết, phương sách đều lần lượt đi qua những cái thót cổ xay của thời gian, trước hết làm chúng thành sắc bén và bóng loáng, sau cùng làm chúng hao mòn.

ANTOINE DE RIVAROL

83. Hiệu quả bảo đảm của những hy sinh cho đạo đức là nếu khi làm thường thấy khổ tâm thì sau khi làm, luôn luôn thấy êm dịu; không bao giờ thấy ai hối hận vì đã làm việc thiện.

JEAN JACQUES ROUSSEAU

84. Các hiểm họa lớn lao vẫn có điềm tốt đẹp là đưa ra ánh sáng tình tương thân tương ái của những người vô danh.

VICTOR HUGO

85. Ai có những cách xử thế lễ độ và mẫn mà là cớ trong tay những lá thư giới thiệu gói gắm thường xuyên.

ISABELLE DE CASTILLE

86. Thông thường ta tin tưởng do những lý lẽ tự mình tìm ra nhiều hơn là những lý lẽ đến từ trí óc người khác.

BLASE PASCAL

87. Người uyên bác và thận trọng tiết chế trong câu chuyện và người thông thái chỉ diễn tả đề dặt tư tưởng của mình. Chính kẻ đại dốt cũng thành khôn ngoan nếu biết yên lặng và thành thông minh nếu biết ngậm miệng.

SALOMON

88. Sự đơn giản là điều khó khăn nhứt ở đời : Đó là hạn định cuối cùng của kinh-nghiệm và nỗ-lực cuối cùng của tài-năng.

NỮ NAM TƯỚC DUDEVANT GEORGE SAND

89. Bồn phận thứ nhất của chúng ta là công việc, thứ hai là lòng nhân từ.

FRANCISQUE SARCEY

90. Trong những cuộc giao-thiệp xã-hội, hãy né tránh biến đổi bạn ra thù; trái lại, hãy cố gắng biến đổi thù ra bạn.

PYTHAGORE

91. Tánh tình vui vẻ là sự duyên dáng lớn lao nhất của đời sống.

ERNEST RENAN

92. Can đảm thật sự là một trong những đức tánh thừa nhận nhiều tâm hồn cao cả. Tôi nhận thấy có rất nhiều loại: can đảm đối với số mạng là triết lý, đối với thống khổ là nhân nhục, đối với chiến-tranh là giá trị, đối với kinh-doanh là gan dạ, đối với kiêu-hãnh và táo bạo là to gan, đối với bất công là cương nghị, đối với thói xấu là nghiêm khắc, can đảm về suy tư, về chứng mực v.v. . .

VAUVENARGUES

93. Xã-hội chỉ được cứu nguy trong tình thương yêu và sự nương tựa hồ-tương.

SENEQUE

94. Trong xã-hội, không hề có chính-thể nào là không có chế-độ nô-lệ của nó.

JEAN JACQUES ROUSSEAU

95. Đời sống chỉ là một hình bóng đi qua, giống như một kịch sĩ đi vênh váo và múa may một giờ liền trên sân-khấu: sau đó không còn ai đã động đến nữa.

WILLIAM SHAKESPEARE

96. Dù trước công chúng hay riêng một mình, điều duy nhất do tôi tự định suốt cả đời là không bao giờ nhượng bộ bất cứ ai chống đối lại sự công-bình, chính-trực.

SOCRATE

97. Ở đời không có chi nên đứng nguyên một chỗ và nghệ-thuật sẽ tàn-liệt nếu không thay đổi.

NỮ NAM TƯỚC DE STAËL

98. Người ta vui đùa do trí óc nhưng chính do trái tim nên người ta không buồn phiền, chán nản.

BÀ SWETCHINE

99. Công việc cung cấp nhu cầu cần-thiết, triết-lý học hỏi bỏ qua sự vô dụng : đó là những tài-nguyên chính xác.

F. M. A. VOLTAIRE

100. Kế nào suy tư khá đầy đủ để không quá cao siêu sẽ không bao giờ thấp kém.

BLASE PASCAL

★

Xin quý bạn đọc tìm xem :

## NHỮNG THỦ ĐỊCH CỦA HẠNH-PHÚC LỬA ĐÔI

Cũng của tác giả PHẠM CÔN SƠN

Một cuốn sách :

- \* Tường trình về đời sống tình dục của người Việt chúng ta, qua hàng ngàn bức thơ của độc giả các giới, khắp nước gửi về cho tác giả, ở mục Giải Đáp Thắc-Mắc Tình-Dục trên nhật báo DÂN, TIN-MẬT và tuần báo SÂN KHÀU MỚI
- \* Tổng-hợp tài-liệu về những khám-phá, nghiên-cứu, và khảo-sát, thực-nghiệm của các nhà y-khoa, tình-dục-học, phân-tâm-học, vật-lý-học nổi danh như : Sigmund Freud, Kinsey, W H. Masters, Lemon Clark, H. O. Swartout, Hugo Gelnso, Virginia Johnson, Georges Valentin, Laurent Chevernac, Hélène Michel Wofrom, Wilhelm Hildlebrand...
- \* Tường trình về hiện-tượng tình-dục, cuộc cách mạng nhân-sinh, của thế giới trong những thập niên 60 và 70.

- Một quyển sách cần thiết cho tất cả mọi người muốn rõ về : các chứng nguội lạnh tình dục, bất lực, bất khoái cảm, những chứng tật trở ngại hôn nhân và những nỗi đau khổ thầm kín của lứa đôi, vấn đề ngừa thai..

Sẽ do nhà xuất bản THANH-T. L. N. in hành nay mai.