Listen, learn ... then lead
Lắng Nghe, Học Hỏi Rồi Lãnh Đạo

Stanley McChrystal

00:12 Ten years ago, on a Tuesday morning, I conducted a parachute jump at Fort Bragg, North Carolina. It was a routine training jump, like many more I'd done since I became a paratrooper 27 years before. We went down to the airfield early because this is the Army and you always go early. You do some routine refresher training, and then you go to put on your parachute and a buddy helps you. And you put on the T-10 parachute. And you're very careful how you put the straps, particularly the leg straps because they go between your legs. And then you put on your reserve, and then you put on your heavy rucksack. And then a jumpmaster comes, and he's an experienced NCO in parachute operations. He checks you out, he grabs your adjusting straps and he tightens everything so that your chest is crushed, your shoulders are crushed down, and, of course, he's tightened so your voice goes up a couple octaves as well.Then you sit down, and you wait a little while, because this is the Army. Then you load the aircraft, and then you stand up and you get on, and you kind of lumber to the aircraft like this, in a	00:12 10 năm về trước, vào một buổi sáng thứ Ba, Tôi thực hiện một pha nhảy dù tại Fort Bragg, Bắc Carolina. Đó là một buổi tập định kỳ như nhiều buổi khác tôi đã thực hiện kể từ khi trở thành lính nhảy dù 27 năm trước đó. Chúng tôi đến trường bay sớm bởi đó là quân đội và bạn phải luôn đi sớm. Trước tiên là các động tác khởi động, tiếp theo phải mang dù vào với sự trợ giúp của một đồng đội khác.Và bạn mang dù T10 vào người. Phải cẩn thận để ý cách mang dây đặc biệt là dây chân bởi vì phải mang vào giữa hai chân. Sau đó, mang dù dự bị lên người và tiếp theo là chiếc balo rất nặng. Và rồi huấn luyện viên đến, đó là một hạ sĩ quan nhảy dù nhiều kinh nghiệm. Ông ấy kiểm tra mọi thứ, nắm lấy dây điều chỉnh dù thắt mọi thứ chặt lại để chúng ép chặt vào ngực bạn vai bạn bị đè xuống, và dĩ nhiên, ông ấy thắt chặt dây để giọng nói của bạn cũng sẽ cao thé lên vài quãng. Rồi bạn ngồi xuống và chờ, vì quân đội là vậy. Rồi bạn chất đồ lên máy bay, đứng dậy và xuất phát tất cả mọi người ì ạch theo một hàng lên máy bay rồi ngồi xuống những chiếc ghế vải bạt ở hai bên máy bay. Đợi thêm một chút nữa Không

line of people, and you sit down on canvas seats on either side of the aircraft.And you wait a little bit longer, because this is the Air Force teaching the Army how to wait.	Quân dạy lính cách đợi chờ như vậy.
01:23 Then you take off. And it's painful enough now -- and I think it's designed this way -- it's painful enough so you want to jump. You didn't really want to jump, but you want out. So you get in the aircraft, you're flying along, and at 20 minutes out, these jumpmasters start giving you commands. They give 20 minutes -- that's a time warning. You sit there, OK. Then they give you 10 minutes. And of course, you're responding with all of these. And that's to boost everybody's confidence, to show that you're not scared. Then they give you, "Get ready." Then they go, "Outboard personnel, stand up." If you're an outboard personnel, now you stand up. If you're an inboard personnel, stand up. And then you hook up, and you hook up your static line. And at that point, you think, "Hey, guess what?I'm probably going to jump. There's no way to get out of this at this point." You go through some additional checks, and then they open the door.	01:23 Và rồi ta cất cánh. bạn sẽ cảm thấy đau tôi nghĩ mọi thứ đã được sắp xếp như vậy -- phải đủ đau để khiến bạn muốn nhảy. Bạn chẳng thực sự muốn nhảy, nhưng bạn muốn thoát ra ngoài. Quay lại chuyện bạn vào trong máy bay và bay đi 20 phút sau khi cất cánh, các huấn luyện viên bắt đầu ra lệnh. Họ nói bạn có 20 phút -- đó là cảnh báo về thời gian. Bạn ngồi đó, ừ được thôi. Rồi họ nói còn 10 phút. Và dĩ nhiên, bạn phản ứng bằng cách tỏ ra không hề sợ. Điều đó giúp tăng sự tự tin của tất cả mọi người. Rồi họ nói, "chuẩn bị." Rồi họ hô, "Lính nhảy dù. Đứng dậy." Nếu là lính nhảy dù, thì giờ hãy đứng dậy. Nếu bạn có phận sự ở lại trên boong, cũng đứng dậy. Và rồi bạn nối mọi thứ lại, móc dây neo vào. Đúng lúc đó, bạn nghĩ, "Ê, biết sao không? Có lẽ mình sẽ nhảy. Chẳng còn cách nào khác để thoát khỏi đây." Bạn kiểm tra mọi thứ lần nữa, và rồi họ kéo cửa mở.
02:11 And this was that Tuesday morning in September, and it was pretty nice outside. So nice air comes flowing in. The jumpmasters start to check the	02:11 Và đó là buổi sáng ngày thứ 3 giữa tháng 9, trời bên ngoài khá đẹp. Không khí trong lành uà vào trong. Huấn luyện viên bắt đầu kiểm tra cửa. Và rồi

door. And then when it's time to go, a green light goes and the jumpmaster goes, "Go." The first guy goes, and you're just in line, and you just kind of lumber to the door. Jump is a misnomer; you fall. You fall outside the door, you're caught in the slipstream. The first thing you do is lock into a tight body position -- head down in your chest, your arms extended, put over your reserve parachute. You do that because, 27 years before, an airborne sergeant had taught me to do that. I have no idea whether it makes any difference, but he seemed to make sense, and I wasn't going to test the hypothesis that he'd be wrong. And then you wait for the opening shock for your parachute to open. If you don't get an opening shock, you don't get a parachute -- you've got a whole new problem set. But typically you do; typically it opens. And of course, if your leg straps aren't set right, at that point you get another little thrill. Boom.	khi đến lúc, đèn xanh bật sáng, huấn luyện viên ra lệnh, "Nhảy." Người đầu tiên lao ra, và bạn còn ở trong hàng, bạn loạng choạng tiến đến gần cửa. Nhảy là từ không đúng; bạn rơi. Bạn rơi ra ngoài cửa, bạn bị hút vào dòng trượt. Việc đầu tiên bạn làm là khoá cơ thể vào một vị trí đầu cúi xuống ngực, hai cánh tay dang rộng, đặt trên dù dự bị. Phải làm vậy bởi vì 27 năm trước,một trung sĩ không quân đã dạy tôi điều đó. Tôi không biết làm vậy thì có gì khác, nhưng ông ấy nghe có vẻ có lý, và tôi sẽ chẳng dại gì đi thử xem giả thuyết của ông có sai hay không. Và rồi bạn chờ một cú giật mạnh khi dù của bạn mở. Nếu bạn không có cảm giác giật sốc, có nghĩa bạn không mang dù bạn có một loạt vấn đề hoàn toàn mới. Nhưng thường thì bạn có dù, và thường thì nó mở bung ra. Và dĩ nhiên, nếu dây buộc chân không đúng vị trí, lúc đó, bạn sẽ thấy giật lần nữa. Bùm.
03:16 So then you look around, you're under a canopy and you say, "This is good." Now you prepare for the inevitable. You are going to hit the ground. You can't delay that much. And you really can't decide where you hit very much, because they pretend you can steer, but you're being delivered. So you look around, where you're going to land, you try to make yourself ready. And then as you get close, you lower your rucksack below	03:16 Bạn nhìn xung quanh, thấy mình đang ở dưới tán dù và bạn nói: "Vậy là tốt." Giờ bạn chuẩn bị cho điều không thể tránh khỏi. Bạn sẽ tiếp đất. không thể chậm trễ. Và bạn không thể hoàn toàn quyết định nơi nào để tiếp đất. bởi vì người ta làm như thể bạn có thể lái dù nhưng thực sự là bạn chỉ rơi xuống. Thế là bạn nhìn quanh: hạ cánh ở đâu bây giờ. bạn cố gắng sẵn sàng. Khi đến gần mặt đất, bạn hạ ba lô

you on a lowering line, so that it's not on you when you land, and you prepare to do a parachute-landing fall. Now the Army teaches you to do five points of performance -- the toes of your feet, your calves, your thighs, your buttocks and your push-up muscles. It's this elegant little land, twist and roll. And that's not going to hurt. In 30-some years of jumping, I never did one. (Laughter) I always landed like a watermelon out of a third floor window.	theo dây hạ xuống dưới người mình. để nó sẽ không đè trên người khi bạn hạ cánh và bạn chuẩn bị dù cho cú hạ cánh.Quân đội dạy rằng phải vận dụng năm điểm- ngón chân, bắp chân, bắp đùi, mông và các cơ dùng hít đất. Hạ cách nhẹ nhàng, xoay người và lăn tròn. Sẽ không đau đâu. Trong hơn 30 năm nhảy dù, tôi chưa lần nào thành công. (Cười) Tôi luôn hạ cánh giống như một quả dưa hấu rơi từ cửa sổ tầng 3.
04:08 (Laughter)	04:08 (Cười)
04:10 And as soon as I hit, the first thing I did is I'd see if I'd broken anything that I needed. I'd shake my head, and I'd ask myself the eternal question: "Why didn't I go into banking?" (Laughter) And I'd look around, and then I'd see another paratrooper, a young guy or girl, and they'd have pulled out their M4 carbine and they'd be picking up their equipment. They'd be doing everything that we had taught them. And I realized that, if they had to go into combat, they would do what we had taught them and they would follow leaders.And I realized that, if they came out of combat, it would be because we led them well. And I was hooked again on the importance of what I did.	04:10 Và ngay khi tôi chạm đất, là tôi kiểm tra ngay xem mình có bị gãy cái gì mà mình cần không. Tôi lắc đầu, và tự hỏi mình câu hỏi muôn thủa: "Tại sao trước kia mình không làm trong ngân hàng chứ?" (cười) Tôi nhìn xung quanh, và rồi tôi thấy một lính nhảy dù khác, một thanh niên hay một cô gái trẻ, Họ đã lôi cabin M-4 ra ngoài. và nhặt thiết bị của mình lên. Họ làm mọi thứ mà chúng tôi đã dạy họ. Tôi nhận ra rằng nếu họ phải ra chiến trường họ sẽ làm những gì chúng tôi đã dạy và sẽ theo lệnh người chỉ huy. Và nếu họ rời chiến trường đó là bởi vì chúng tôi dẫn đường cho họ ra khỏi đó. Tôi bị lại thấy say sưa với tầm quan trọng của công việc mình làm.

04:56 So now I do that Tuesday morning jump, but it's not any jump -- that was September 11th, 2001. And when we took off from the airfield, America was at peace. When we landed on the drop-zone, everything had changed. And what we thought about the possibility of those young soldiers going into combat as being theoretical was now very, very real -- and leadership seemed important. But things had changed; I was a 46-year-old brigadier general. I'd been successful, but things changed so much that I was going to have to make some significant changes, and on that morning, I didn't know it.	04:56 Thế là sáng thứ Ba đó, tôi phải nhảy nhưng nó không phải là một cú nhảy bình thường. đó là ngày 11 tháng 9 năm 2001. Khi chúng tôi cất cánh khỏi trường bay, nước Mỹ vẫn còn hòa bình. Khi chúng tôi hạ cánh ở vùng thả lính, mọi thứ đã thay đổi. Những suy nghĩ của chúng tôi về khả năng những người lĩnh trẻ phải tham chiến vốn chỉ là lý thuyết thì nay đã là sự thực -- và vai trò người lãnh đạo dường như rất quan trọng. Nhưng mọi thứ đã thay đổi-- Tôi đã là một thiếu tướng 46 tuổi. Tôi đã thành đạt, nhưng mọi thứ đã khác nhiều nên tôi sẽ phải tự tạo ra những thay đổi lớn lao. Sáng hôm đó, tôi chưa biết vậy.
05:35 I was raised with traditional stories of leadership: Robert E. Lee, John Buford at Gettysburg. And I also was raised with personal examples of leadership. This was my father in Vietnam. And I was raised to believe that soldiers were strong and wise and brave and faithful; they didn't lie, cheat, steal or abandon their comrades. And I still believe real leaders are like that. But in my first 25 years of career, I had a bunch of different experiences.	05:35 Tôi được nuôi lớn với những câu chuyện truyền thống về tai lãnh đạo. Robert E. Lee, John Buford ở Gettysburg. Tôi cũng lớn lên với những ví dụ cụ thể về tài lãnh đạo. Đây là bố tôi ở Việt Nam. Tôi được nuôi dạy để tin tưởng rằng người lính là những người khỏe và thông thái dũng cảm và trung thành-- họ không nói dối, lừa đảo, ăn trộm hay bỏ rơi đồng đội của mình. Và tôi vẫn tin rằng một người lãnh đạo thực sự phải như vậy. Nhưng trong 25 năm đầu sự nghiệp, Tôi có cả tá những kinh nghiệm khác.
06:11 One of my first battalion commanders, I worked in his battalion for 18 months and the only	06:11 Một trong những tiểu đoàn trưởng đầu tiên của tôi, Tôi công tác trong tiểu đoàn của ông ta 18 tháng lần duy nhất

conversation he ever had with Lt. McChrystal was at mile 18 of a 25-mile road march, and he chewed my ass for about 40 seconds. And I'm not sure that was real interaction. But then a couple of years later, when I was a company commander, I went out to the National Training Center. And we did an operation, and my company did a dawn attack -- you know, the classic dawn attack: you prepare all night, move to the line of departure. And I had an armored organization at that point. We move forward, and we get wiped out -- I mean, wiped out immediately. The enemy didn't break a sweat doing it. And after the battle, they bring this mobile theater and they do what they call an "after action review" to teach you what you've done wrong. Sort of leadership by humiliation. They put a big screen up, and they take you through everything: "and then you didn't do this, and you didn't do this, etc." I walked out feeling as low as a snake's belly in a wagon rut. And I saw my battalion commander, because I had let him down. And I went up to apologize to him, and he said, "Stanley, I thought you did great." And in one sentence, he lifted me, put me back on my feet, and taught me that leaders can let you fail and yet not let you be a failure.	ông ta nói chuyện với Trung uý McChrystal là ở dặm 18 trên một cuộc hành quân 25 dặm. và la mắng tôi ầm ĩ đến khoảng 40 giây. Tôi không chắc lần đó có gọi là tương tác giữa người với người không. Nhưng sau đó 2 năm, khi tôi là một chỉ huy cấp úy, Tôi rời khỏi trung tâm đào tạo quốc gia. Chúng tôi lên đường hành quân. nhóm của tôi tiến hành đột kích lúc bình minh-- Bạn biết đấy, kiểu tấn công vào lúc rạng sáng rất kinh điển: chuẩn bị cả đêm, di quân tới điểm xuất kích. Tôi có nguyên đoàn quân được trang bị vũ khí. Chúng tôi xông lên và bị đánh tan tác. Bị đánh tan ngay lập tức. Quân địch hầu như chẳng phải nhỏ giọt mồ hôi nào. Sau trận đánh, họ mang một rạp hát di động đến và làm cái mà họi gọi là "nghiệm thu hậu chiến" để dạy cho bạn thấy bạn đã làm gì sai. Kiểu lãnh đạo bằng cách làm bẽ mặt hạ cấp. Họ treo một màn hình lớn lên, họ cho bạn xem lại mọi thứ. "...Đáng lẽ anh phải làm thế này, anh đã bỏ qua cái kia, v.v."Tôi bước ra khỏi đó, cảm thấy ê chề không khác gì một con rắn vừa bị xe ngựa cán bẹp dí. Tôi phải đến gặp chỉ huy tiểu đoàn bởi tôi đã làm ông ta thất vọng. Tôi đến để xin lỗi, thì ông ta nói, "Standy, tôi nghĩ anh đã làm rất tốt." Chỉ bằng một câu, ông ấy đã vực chí khí tôi dậy, giúp tôi đứng lên trên đôi chân của mình, và dạy tôi một điều rằng nhà lãnh đạo có thể để bạn thua và tuy vậy, sẽ không để bạn thành một kẻ thất bại.
07:28 When 9/11 came, 46-year-old Brig. Gen. McChrystal sees a whole new	07:28 Khi ngày 11/9 đến, Tướng McChrystal, 46 tuổi, nhìn thấy một thế giới hoàn

world. First, the things that are obvious, that you're familiar with: the environment changed -- the speed, the scrutiny, the sensitivity of everything now is so fast, sometimes it evolves faster than people have time to really reflect on it. But everything we do is in a different context. More importantly, the force that I led was spread over more than 20 countries. And instead of being able to get all the key leaders for a decision together in a single room and look them in the eye and build their confidence and get trust from them, I'm now leading a force that's dispersed, and I've got to use other techniques. I've got to use video teleconferences, I've got to use chat, I've got to use email, I've got to use phone calls -- I've got to use everything I can, not just for communication, but for leadership. A 22-year-old individual operating alone, thousands of miles from me, has got to communicate to me with confidence. I have to have trust in them and vice versa. And I also have to build their faith.And that's a new kind of leadership for me.	toàn mới. Thứ nhất là những thứ hiển nhiên mà bạn đã quá quen thuộc: môi trường đã thay đổi-- tốc độ, sự tinh vi, tính nhạy bén của mọi thứ giờ diễn ra nhanh quá, đôi khi mọi việc tiến triển nhanh hơn khả năng con người có thể thực sự kịp suy nghĩ về chúng. Nhưng tất cả những việc chúng ta làm đều nằm trong các hoàn cảnh khác nhau. Quan trọng hơn là lực lượng mà tôi lãnh đạo đã mở rộng trên hơn 20 nước. Và thay vì có thể có tất cả những người lãnh đạo then chốt ngồi trong một phòng để cùng đưa ra một quyết định và ta có thể nhìn thẳng vào mắt họ, giúp họ xây dựng niềm tin vào chính mình và được họ tin tưởng. Giờ đây, tôi đang chỉ huy một lực lượng phân tán và phải dùng những thủ pháp khác.Tôi phải dùng hội thảo qua video, chat, e-mail, điện thoại-- Tôi phải dùng mọi thứ có thể không chỉ để thông tin liên lạc, mà để chỉ huy. Một người 22 tuổi hoạt động đơn độc cách xa tôi hàng ngàn dặm phải an tâm khi liên lạc với tôi. Tôi phải tin tưởng họ và ngược lại. và tôi cũng phải xây dựng lòng tin ở họ. đó là một kiểu lãnh đạo mới đối với tôi.
08:42 We had one operation where we had to coordinate it from multiple locations. An emerging opportunity came -- didn't have time to get everybody together. So we had to get complex intelligence together, we had to line up the ability to act. It was sensitive, we had to go up the chain of command, convince them that this was	08:42 Có lần, chúng tôi có một chiến dịch đòi hỏi phải phối hợp từ nhiều địa điểm khác nhau. Mội cơ hội xuất hiện -- không có đủ thời gian để tụ họp mọi người lại. Nên chúng tôi gom các thông tin tình báo lại chúng tôi phải vạch ra khả năng hành động. Chuyện đó rất nhạy cảm. Chúng tôi phải trình lên với ban chỉ huy thuyết phục họ rằng đây là

the right thing to do and do all of this on electronic medium. We failed. The mission didn't work. And so now what we had to do is I had to reach out to try to rebuild the trust of that force, rebuild their confidence -- me and them, and them and me, and our seniors and us as a force -- all without the ability to put a hand on a shoulder.Entirely new requirement.	điều cần phải làm, và phải làm nó bằng các công cụ điện tử.Chúng tôi đã thất bại. Nhiệm vụ không thành công. Sau đó, điều cần làm là tôi phải chủ động cố xây dựng lại lòng tin của lực lượng,tái tạo lại sự tự tin cho họ -- tôi và họ, và họ và tôi, và những sĩ quan cấp trên và chúng tôi là một lực lượng - Tất cả đều làm được trừ việc đặt tay lên vai khích lệ một ai đó. Một yêu cầu hoàn toàn mới.
09:31 Also, the people had changed. You probably think that the force that I led was all steely-eyed commandos with big knuckle fistscarrying exotic weapons. In reality, much of the force I led looked exactly like you. It was men, women, young, old -- not just from military; from different organizations, many of them detailed to us just from a handshake. And so instead of giving orders, you're now building consensus and you're building a sense of shared purpose. Probably the biggest change was understanding that the generational difference, the ages, had changed so much. I went down to be with a Ranger platoon on an operation in Afghanistan,and on that operation, a sergeant in the platoon had lost about half his arm throwing a Taliban hand grenade back at the enemy after it had landed in his fire team. We talked about the operation, and then at the end I did what I often do with a force like that. I asked, "Where were you on 9/11?" And one young Ranger in the back -- his	09:31 Hơn nữa, con người đã thay đổi. Có lẽ bạn cho rằng lực lượng mà tôi chỉ đạo toàn là những tay biệt kích mặt lạnh nắm đấm thépmang theo mình đống vũ khí kỳ quặc. Trên thực tế, phần lớn binh lính của tôi trông hoàn toàn giống các bạn. Nam có, nữ có, trẻ có, già có không chỉ từ quân đội mà còn từ các tổ chức khác nhau, rất nhiều người được chúng tôi cắt cử chỉ qua một cái bắt tay. Thế nên, thay vì đưa ra mệnh lệnh, bạn lại đang xây dựng sự đồng thuận và bạn đang xây dựng ý thức về mục đích chung của tập thể.Có lẽ thay đổi lớn nhất là hiêu rằng sự khác biệt giữa các thế hệ. và tuổi tác đã khác trước rất nhiều. Tôi tìm đến một trung đội Biệt kích đang thực hiện một sứ mệnh ở Afghanistan, Lần đó, một trung sĩ trong trung đội đã mất một nửa cánh tay khi ném trả một quả lựu đạn của Taliban về lại phiá kẻ địch sau khi nó rơi vào chỗ đội anh đang đứng. Chúng tôi bàn về sứ mệnh đó. và cuối cùng tôi đã làm điều tôi thường làm với một đội quân như vậy. Tôi hỏi, "Các cậu đã ở đâu vào

hair's tousled and his face is red and windblown from being in combat in the cold Afghan wind -- he said, "Sir, I was in the sixth grade." And it reminded me that we're operating a force that must have shared purpose and shared consciousness, and yet he has different experiences, in many cases a different vocabulary, a completely different skill set in terms of digital media than I do and many of the other senior leaders. And yet, we need to have that shared sense.	hôm 11/9?" Một cậu lính biệt kích trẻ ngồi phiá sau i-- tóc rối bời, mặt đỏ bừng và bạt gió vì đã chiến đấu trong những cơn gió lạnh ở Afghanistan Cậu đáp, 'Lúc đó tôi học lớp 6, thưa xếp." Điều đó nhắc tôi nhớ rằng chúng tôi đang vận hành một lực lượng buộc phải chia sẻ cùng mục tiêu và nhận thức. Nhưng cậu lính lại có những kinh nghiệm sống khác, và nhiều khi một kho từ ngữ khác một tập hợp kỹ năng hoàn toàn khác với các phương tiện truyền thông số hơn hẳn tôi và nhiều lãnh đạo cấp cao khác. Tuy vậy, chúng tôi cũng cần có ý thức tập thể chung.
11:22 It also produced something which I call an inversion of expertise, because we had so many changes at the lower levels in technology and tactics and whatnot, that suddenly the things that we grew up doing wasn't what the force was doing anymore. So how does a leader stay credible and legitimate when they haven't done what the people you're leading are doing? And it's a brand new leadership challenge. And it forced me to become a lot more transparent, a lot more willing to listen, a lot more willing to be reverse-mentored from lower. And yet, again, you're not all in one room. Then another thing. There's an effect on you and on your leaders. There's an impact, it's cumulative. You don't reset, or recharge your battery every time.	11:22 Điều đó cũng tạo ra một thứ mà tôi gọi là đảo ngược chuyên môn vì ở các cấp thấp, chúng tôi có rất nhiều thay đổi trong công nghệ, chiến thuật, và nhiều nữa rồi đột nhiên, những điều mà chúng tôi đã làm từ ngày trẻ đến giờ quân lính không còn dùng đến những thứ như vậy nữa. Vì vậy, một nhà lãnh đạo phải làm sao để vẫn đáng tin cậy và xứng đáng với chức vụ khi họ chưa bao giờ làm những thứ mà cấp dưới đang làm? Đó chính là một thách thức hoàn toàn mới cho nhà lãnh đạo Và nó buộc tôi phải trở nên rõ ràng dễ hiểu hơn, sẵn lòng lắng nghe nhiều hơn, sẵn lòng để cấp dưới cố vấn ngược lại cho mình hơn Thế nhưng, một lần nữa, không phải tất cả mọi người đều có thể ngồi trong một phòng. Rồi một điều nữa. Bạn và cấp lãnh đạo của bạn chịu một tác động. Một tác động tích lũy. Không phải lần nào bạn cũng chỉnh lại, hay

	sạc pin lại
12:13 I stood in front of a screen one night in Iraq with one of my senior officers and we watched a firefight from one of our forces. And I remembered his son was in our force. And I said, "John, where's your son? And how is he?" And he said, "Sir, he's fine. Thanks for asking." I said, "Where is he now?" And he pointed at the screen, he said, "He's in that firefight." Think about watching your brother, father, daughter, son, wife in a firefight in real time and you can't do anything about it. Think about knowing that over time. And it's a new cumulative pressure on leaders.	12:13 Một đêm, tôi đứng trước màn hình ở Iraq cùng với một sĩ quan cấp trên chúng tôi đứng nhìn một toán quân của mình đang dẹp lửa.Tôi nhớ ra con trai của anh ta ở trong quân của mình. Tôi bèn hỏi," Này John, con trai anh đâu? Cậu bé thế nao?" Anh ta đáp: "Nó khoẻ, thưa xếp. Cảm ơn anh đã hỏi thăm." Tôi nói, "Giờ nó ở đâu?" Anh ta chỉ vào màn hình nói, " Nó đang dẹp lửa chỗ kia." Hãy nghĩ về việc bạn xem anh trai hay bố con gái, con trai, hay vợ của bạn đang cứu lửa ngoài đời và bạn không thể làm gì để giúp họ.Hãy tưởng tượng rằng bạn biết điều đó trong nhiều năm. Nó tích lũy dần thành một áp lực mới lên người lãnh đạo.
12:46 And you have to watch and take care of each other. I probably learned the most about relationships. I learned they are the sinewwhich hold the force together. I grew up much of my career in the Ranger regiment. And every morning in the Ranger regiment, every Ranger -- and there are more than 2,000 of them -- says a six-stanza Ranger creed. You may know one line of it, it says, "I'll never leave a fallen comrade to fall into the hands of the enemy." And it's not a mindless mantra, and it's not a poem. It's a promise. Every Ranger promises every other Ranger, "No matter what happens, no matter what it costs me, if you need me, I'm coming." And every	12:46 Bạn phải đứng nhìn và chăm sóc cho nhau. Có lẽ tôi học được nhiều nhất là về các mối quan hệ. Tôi học được rằng chúng là sức mạnh giúp gắn kết tập thể lại với nhau. Trong phần lớn sự nghiệp của mình, tôi trưởng thành trong các trung đoàn biệt kích. Mỗi buổi sáng ở trung đoàn biệt kích, mỗi lính biệt kích -- có hơn 2000 người - đều nói sáu câu tín điều của lính biệt kích. Có thể bạn biết 1 dòng trong đó. Nó như vầy: "Tôi sẽ không bao giờ bỏ đồng đội thất thế rơi vào tay kẻ thù." Nó không phải là câu cửa miệng cũng chẳng phải thi ca Đó là lời thề nguyện. mà mỗi lính biệt kích hứa với các lính biệt kích khác bất kể có chuyện gì xảy ra, bất kể

Ranger gets that same promise from every other Ranger. Think about it. It's extraordinarily powerful. It's probably more powerful than marriage vows. And they've lived up to it, which gives it special power. And so the organizational relationship that bonds them is just amazing.	cái giá phải trả là gì nếu anh cần tôi, tôi sẽ đến. Và mỗi lính biệt kích đều được các lính khác hứa cùng một điều như vậy. Hãy nghĩ về điều đó. Nó có sức mạnh kỳ diệu. Có lẽ nó còn mạnh hơn cả lời thề ước hôn nhân. Và họ đã sống đúng theo câu đó khiến nó có sức mạnh đặc biệt Và sợi dây tập thể gắn kết họ trở nên kỳ diệu.
13:49 And I learned personal relationships were more important than ever. We were in a difficult operation in Afghanistan in 2007, and an old friend of mine, that I had spent many years at various points of my career with -- godfather to one of their kids -- he sent me a note, just in an envelope, that had a quote from Sherman to Grant that said, "I knew if I ever got in a tight spot, that you would come, if alive." And having that kind of relationship, for me, turned out to be critical at many points in my career.	13:49 Tôi đã học được rằng các mối quan hệ cá nhân còn quan trọng hơn khi nào hết. Chúng tôi đang trong một chiến dịch khó khăn tại Afganistan năm 2007, một người bạn cũ mà tôi đã có nhiều năm trong sự nghiệp của mình, đồng hành cùng ông ấy tôi còn là cha đỡ đầu của một trong những đứa con của họ Ông ấy gửi cho tôi một mảnh giấy bỏ trong phong thư, trong đó có câu trích dẫn của Sherman dành cho Grant nó nói, "Tôi biết nếu tôi lâm vào trắc trở, thì nếu còn sống, bạn sẽ đến tìm." Có mối quan hệ như vậy, với tôi, hóa ra là vô cùng quan trọng tại nhiều thời điểm trong sự nghiệp.
14:22 And I learned that you have to give that in this environment, because it's tough. That was my journey. I hope it's not over. I came to believe that a leader isn't good because they're right; they're good because they're willing to learn and to trust. This isn't easy stuff.It's not like that electronic abs machine where, 15 minutes a month, you get washboard abs. (Laughter) And it isn't	14:22 Tôi học được rằng bạn phải dành tình cảm cho người khác trong môi trường như thế này, vì nó là một môi trường khắc nghiệt. Đó là đoạn đường tôi đã đi qua. Tôi mong nó chưa chấm dứt. Tôi đã trở nên tin tưởng rằng một người là chỉ huy tốt không phải vì họ đúng;mà họ tốt vì họ sẵn lòng học hỏi và tin tưởng người khác. Điều đó không hề dễ. Nó không giống với máy tập thể

always fair. You can get knocked down, and it hurts and it leaves scars. But if you're a leader, the people you've counted on will help you up. And if you're a leader, the people who count on you need you on your feet. 15:15 Thank you. 15:17 (Applause)	dục bụng mà cứ tập 15 phút một tháng, bạn sẽ có một cái bụng rắn chắc như bia. (Cười) Và đời không phải lúc nào cũng công bằng. Bạn có thể bị hạ gục, và thấy đau và có sẹo. Nhưng nếu bạn là một người lãnh đạo, những người bạn tin cẩn sẽ giúp bạn đứng lên. Và nếu bạn là một người lãnh đạo, những người trông cậy vào bạn sẽ cần bạn đứng vững trên chân mình. 15:15 Xin cảm ơn 15:17 (Vỗ tay)