

**CHÀO ĐÓN THẦN KHÍ**



Christina Kheng

Văn Phòng Phân Định và Lập Kế Hoạch Tông Đồ  
Dòng Tên



# CHÀO ĐÓN THẦN KHÍ

Một Phương Thức Phân Định Chung  
Giúp Lập Kế Hoạch Mục Vụ

2023

Nguyên tác:

*Welcoming the Spirit:*

*A Communal Discernment Approach to Pastoral Planning*

Văn Phòng Phân Định và Lập kế hoạch Tổng Đốc, Dòng Tên

Borgo S. Spirito,4 - 00193 - Rome, Italy.

Trang Web: [www.discernmentandplanning.org](http://www.discernmentandplanning.org)

Bản quyền © 2023 Christina Kheng

Thiết kế Trang Bìa và Đồ Hoạ bởi Michał Grochoła, HumanStories.studio

ISBN 9798398429336

Mọi quyền được bảo lưu.



## Lời nói đầu

**C**húng ta đang sống trong một thời đại đầy biến động với nhiều thử thách và cơ hội. Thần Khí của Thiên Chúa luôn kêu mời chúng ta lắng nghe và chiêm ngắm, để bằng một đôi mắt mới mẻ, chúng ta nhận ra Người đang lao tác trong bối cảnh hiện tại của chúng ta, và mời gọi chúng ta cộng tác với Người.

Lập kế hoạch mục vụ là một tiến trình giúp chúng ta bước vào thái độ lắng nghe sâu lắng vừa nói. Nhờ đó, chúng ta sinh nhiều hoa trái hơn, được đổi mới trong Chúa, và tiếp tục dẫn thân trong đời sống-sứ mạng của chúng ta. Trong tiến trình ấy, một phương thức phân định chung (*communal discernment approach*) là điều cần thiết, bởi lẽ chúng ta không thi hành sứ mạng với tư cách một cá nhân riêng lẻ, nhưng như một cộng đoàn, và vì chúng ta cần cùng nhau phân định cách thức Thần Khí của Thiên Chúa đang dẫn dắt. Điều này mời gọi sự tham gia của mọi người, đồng thời cũng là cơ hội



thực tập lối sống hiệp hành trong Giáo Hội, lối sống lắng nghe lẫn nhau, và xây dựng sự hiệp thông trong đa dạng. Để giúp việc lập kế hoạch mục vụ, cuốn sách này gộp chung việc *lập kế hoạch* và *phân định chung* với nhau, hợp nhất chúng thành một phương pháp thực tiễn và có ý nghĩa.

Tổng Hội thứ 36 và các Ưu Tiên Tông Đồ Phổ Quát của Dòng Tên mời gọi các thành viên của Dòng đào sâu truyền thống linh đạo của Dòng, cũng như chia sẻ rộng rãi hơn với những người ngoài Dòng trong hành trình cá nhân và cộng đoàn riêng của họ. Cuốn sách này được biên soạn dựa vào truyền thống của thánh Inhaxiô, vốn có nhiều đóng góp cho việc phân biệt thần loại và các dấu chỉ của thời đại, giúp hình thành những quyết định thuận theo ý định yêu thương của Thiên Chúa, và cụ thể hoá ý định của Thiên Chúa ngang qua các kế hoạch và hành động cụ thể của chúng ta. Đồng thời cuốn sách cũng vận dụng thế giới quan của thánh Inhaxiô và của Giáo Hội Công Giáo, để đặt nền cho các tiến trình và các mục tiêu của việc lập kế hoạch, trên một nhãn quan toàn diện về con người, thụ tạo, và về hoạt động của con người.

Kể từ khi bắt đầu nhiệm kỳ Bề Trên Tổng Quyền, tôi đã luôn nhấn mạnh đến tầm quan trọng của các cấp độ cơ cấu trong Dòng lập kế hoạch tông đồ qua con đường phân định chung, hầu có thể hoàn thành tốt hơn vai trò của chúng ta trong Sứ Mạng cứu chuộc của Thiên Chúa (*Missio Dei*). Tôi

cảm ơn nhiều anh em Giêsu-hữu và cộng tác viên trong sứ mạng với Dòng, trong đó có tác giả cuốn sách này, đã biên soạn các chương trình đào tạo, đồng hành, và những tài liệu phục vụ cho mục tiêu vừa nói. Các anh chị em đã cống hiến những công cụ làm việc thực tiễn, tạo điều kiện dễ dàng cho việc đưa vào thực hiện một số điểm nhấn mà tôi đã nêu lên trong các thư trước đây về phân định chung và lập kế hoạch tông đồ.

Tôi thực sự ấn tượng với cuốn sách này. Nó được viết bởi một giáo dân, một người đã từng cộng tác chặt chẽ với Dòng và cũng là một chuyên viên trong lĩnh vực điều hành tổ chức (*organizational field*). Có lẽ đây là một dấu chỉ cho thấy đặc sủng và linh đạo Dòng Tên đang bén rễ vượt ra ngoài các ranh giới truyền thống của Dòng, và thu hái những hoa trái mới nhờ đối thoại với các ngành học đương đại để phục vụ thế giới hôm nay tốt hơn. Tôi chắc chắn rằng cuốn sách sẽ là một nguồn tư liệu quý giá cho Dòng Tên, cũng như cho các dòng tu và nhiều nhóm khác trong Giáo Hội, đang tìm kiếm một sự canh tân có ý nghĩa.

Ước gì qua những trang sau đây, các bạn sẽ tìm thấy nguồn khởi hứng của Thần Khí Thiên Chúa dành cho tổ chức của bạn trên hành trình tiến bước về phía trước.

**Arturo Sosa S.J.**

*Bề Trên Tổng Quyền Dòng Tên*





## Dẫn nhập

Nhiều người xem việc lập kế hoạch mục vụ như một điều gì đó phải hoàn thành càng sớm càng tốt để có thể bắt tay ngay vào công việc. Cuốn sách này mời bạn hãy đổi cách tư duy khác đi. Nó cho thấy việc hoạch định kế hoạch mục vụ là một phần không thể thiếu của tiến trình canh tân cộng đoàn, để cộng đoàn trở nên cởi mở hơn, hiệp hành hơn, hữu hiệu hơn, đoàn kết hơn và phân định hơn. Nó cũng cho thấy việc lập kế hoạch không chỉ như một tiến trình suy xét nội tâm, trên bình diện thiêng liêng và ở cấp độ cộng đoàn, nhưng còn phải dựa trên các yếu tố ngoại tại, đòi hỏi sự đóng góp của trí tuệ và là công việc của từng cá nhân. Thông điệp chính yếu của cuốn sách này là đời sống và sứ mạng của cộng đoàn đòi chúng ta phải dành thời gian và không gian cho Thiên Chúa, để Người cùng bước đi cách nhẹ nhàng và đầy yêu thương với mọi người trong cộng đoàn, nhờ đó, cộng đoàn được biến đổi và có được sức sống mới.



Cuốn sách này có thể được sử dụng như chỉ nam cho các cộng đoàn và tổ chức thuộc Công Giáo cũng như các thế phái Kitô khác, do nó được viết với ý hướng đến nhiều đối tượng độc giả rộng rãi, bởi lẽ việc lập kế hoạch mục vụ thường quy tụ các thành viên với một số lượng lớn và đa dạng. Ví dụ, những người tham gia lập kế hoạch có thể bao gồm các thành viên của cộng đoàn, các nhân viên và tình nguyện viên, các thành viên hội đồng quản trị, các cộng tác viên làm việc theo mạng kết nối, cùng những người có liên quan khác. Họ có thể là giáo sĩ, tu sĩ, giáo dân; có thể thuộc Công Giáo, các truyền thống đức tin và tâm linh khác, và ngay cả không tôn giáo. Vì thế, các diễn giải và các công cụ lên kế hoạch trong sách này sẽ sử dụng cả các thuật ngữ quen thuộc với Công Giáo lẫn các thuật ngữ phổ quát hơn.

Thêm vào đó, cuốn sách được biên soạn dựa theo Linh đạo thánh Inhaxiô, một truyền thống vốn cung cấp nhiều nguyên lý và thực hành có thể hữu ích với việc hoạch định mục vụ. Thật vậy, định hướng căn bản của sách này là cung cấp những góc nhìn và những phương thức tiến hành quan trọng với việc lập kế hoạch. Những ai quen thuộc với truyền thống Linh đạo Inhaxiô sẽ nhận ra ngay âm hưởng của các điểm quy chiếu và các nguồn tài liệu của sách này trong truyền thống linh đạo ấy. Những người không quen thì có thể tìm thấy trong những quy chiếu ấy những trực giác mới mẻ và những tầm nhìn hữu ích.

Phần thứ nhất của cuốn sách sẽ phác thảo các nền tảng thần học của việc lập kế hoạch, một định hướng quan trọng giúp độc giả hiểu tại sao việc lập kế hoạch là cần thiết, và nên tiến hành theo phương thức nào cho tương thích hơn với nhân quan đức tin. Phần này nhằm hỗ trợ những người tham gia vào tiến trình lập kế hoạch một tâm thế thích hợp cho việc lập kế hoạch, cũng như giúp họ tham gia vào tiến trình ấy một cách ý thức và có ý nghĩa. Có thể thích nghi một số phần trong sách để sử dụng chúng như là tài liệu chuẩn bị mà các tham dự viên cần đọc trước, hoặc dùng cho việc tĩnh tâm ở phần đầu của tiến trình phân định. Để giúp điều ấy, chúng tôi đưa thêm một số trích đoạn từ các nguồn tài liệu, để gợi ý cho việc suy tư và phản tỉnh.

Phần thứ hai của cuốn sách đề xuất một tiến trình lập kế hoạch như một khung quy chiếu, hoặc có thể điều chỉnh theo bối cảnh và nhu cầu riêng của mỗi tổ chức hay cộng đoàn cụ thể. Mỗi bước trong tiến trình này đều có kèm theo các biểu mẫu (*templates*) và các phiếu làm việc (*worksheets*). Như đã nói ở trên, một số cách tiến hành trong phần này được thích nghi từ các thực hành đến từ truyền thống linh đạo của thánh Inhaxiô như: *Trò chuyện thiêng liêng* và *Tái dựng lịch sử nhóm (Historical Line)*. Chúng tôi biết ơn các Giêsu-hữu và các cộng tác viên, đã dành nhiều năm phát triển các thực hành này. Tiếp đó, Văn Phòng Phân định và Lập kế hoạch Tổng Đốc của Trung ương Dòng đã có công phổ



biến các thực hành đó. Tôi đặc biệt ghi ơn cha John Dardis S.J., Tổng Cố Vấn về Phân Định và Lập kế hoạch Tông Đồ trong Dòng Tên, và ông Germán Muñoz Díaz, Quản Lý Dự Án Tập huấn về Phân định chung trong Dòng, đã cho tôi cơ hội cộng tác vào nhiều hoạt động đào tạo của dự án.

Một cách chung, các bài đọc, các gợi ý phản tỉnh và các thực hành được đề xuất trong sách này cũng thúc đẩy sống sâu sắc hơn đời sống-sứ mạng chung của cộng đoàn. Vì thế, chúng cũng có thể được sử dụng cho các mục đích khác ngoài việc lập kế hoạch mục vụ. Ví dụ trong các chương trình định hướng, các cuộc lượng giá cuối năm, các buổi họp cộng đoàn và các buổi thường huấn. Hy vọng cuốn sách này sẽ giúp nhiều cộng đoàn và tổ chức đạt đến sự canh tân để tiếp thêm sinh lực cho căn tính, đặc sủng và ơn gọi của cộng đoàn của mình.

*Christina Kheng*



## Lời giới thiệu

**Tất cả chúng ta đều là những người lữ hành**

Tôi là ai? Tôi đang đi đâu? Cuộc sống này có ý nghĩa gì? Những câu hỏi này dường như được khắc sâu trong trái tim mỗi người. Chúng xuất hiện mỗi khi bạn đứng trước một bước ngoặt hay khủng hoảng trong đời mà không thấy được đường đi ở phía trước. Chúng cũng nảy sinh khi bạn quyết tâm sống chân thực với căn tính của mình (*authentically*). Trong mỗi giai đoạn của cuộc đời, những câu hỏi này cứ quay trở lại mãi và chờ đợi những câu trả lời mới.

Các câu hỏi tương tự như trên cũng được đặt ra với một cộng đoàn hay tổ chức, khi đơn vị ấy đối diện với một khủng hoảng, hay trước một ngã tư đường với nhiều khả thể lựa chọn khác nhau: Chúng ta là ai? Đây là mục đích của nhóm? Tại sao chúng ta đến với nhau? Điều gì định nghĩa chúng ta? Chúng ta đang hành trình về đâu? Chúng ta cần phải làm gì?



Đối diện những câu hỏi vừa nói là điều không hề dễ, vì chúng mời gọi chúng ta phải nhìn nhận những căng thẳng đang hiện hữu, dám buông bỏ những gì mình đã quen thuộc, dám chấp nhận những điều không chắc chắn và dám thú nhận rằng mình thật mong manh. Tuy nhiên, việc đối diện ấy lại là con đường có thể đưa nhóm đến sự sung mãn tròn đầy hơn trong cuộc sống. Ngược lại, nếu tránh né cuộc chiến hoặc nổi đau phải đối mặt với những câu hỏi này, thì nhóm có nguy cơ đi đến tan rã, và cuối cùng bị nhận chìm vào trong buồn chán và tuyệt vọng.

Để sống có định hướng và chân thực như một cộng đoàn (*authentic*), chúng ta phải thường xuyên hành trình qua các câu hỏi ấy, dám đảm nhận một cách trung thành những hệ lụy của chúng, đồng thời biết lượng giá trong suốt hành trình. Tiến trình này đòi hỏi mọi thành viên của cộng đoàn phải dẫn thân với tất cả trái tim, tâm trí và tâm hồn. Có như thế thì cộng đoàn mới có thể tăng trưởng một cách phong phú trong căn tính, các giá trị theo đuổi, và trong đời sống-sứ mạng của mình. Một sự hội nhập như vừa nói cũng cần diễn ra ở cấp độ cá nhân nơi từng thành viên cộng đoàn.

Trong ý nghĩa đó, tất cả chúng ta đều là những người lữ hành, đang tìm kiếm những con đường dẫn đưa đến sự sung mãn tròn đầy hơn trong cuộc sống. Nếu Linh Thao của thánh Inhaxiô Lôyôla là phương thể đồng hành hữu hiệu

đối với từng cá nhân trên hành trình tìm kiếm ấy thế nào,<sup>1</sup> thì các nguyên lý và các năng động căn bản của Linh Thao cũng có thể giúp ích cho một nhóm tái khám phá căn tính, các giá trị và ơn gọi của mình trong thế giới, cũng như giúp đưa ra những lựa chọn căn bản cho con đường phía trước như vậy.

## **Đứng trước những ngã tư đường**

Đôi lúc, một cộng đoàn hay tổ chức chợt phát hiện ra rằng, có vẻ như nhóm không còn tăng trưởng và sinh hoa trái, hoặc các hoạt động và cơ cấu của nhóm có vẻ như không còn thích hợp với thời đại. Có lúc khác, nhóm lại chợt nhận ra rằng, dường như nhóm đang tắt tả ngược xuôi với rất nhiều công việc, nhưng lại chẳng để lại một dấu ấn rõ rệt nào. Hoặc cũng có lúc nhóm chợt nhận ra rằng, dường như nhóm đã lạc xa khỏi sứ mạng và các giá trị cốt lõi của mình, và các thành viên của nhóm đang ngày càng phân rẽ.

Cũng như cá nhân luôn nhận được giúp ích từ việc thực tập Linh Thao thường xuyên dưới một hình thức nào đó, thì các cộng đoàn và tổ chức cũng sẽ nhận được nhiều ích lợi từ việc làm Linh Thao thường xuyên trong tư cách nhóm.

---

1 Để tìm hiểu về Linh Thao của thánh Inhaxiô, xem <https://www.ignatianspirituality.com/ignatian-prayer/the-spiritual-exercises/>. Những quy chiếu về Linh Thao trong tập sách này sẽ được viết cách ngắn gọn với hai từ LT.



Năng động căn bản xuyên suốt “bốn tuần” của Linh Thao, nếu được điều chỉnh và thích nghi cho cấp độ nhóm, cũng có thể giúp nhóm ý thức hơn về những ánh sáng và bóng tối nơi nhóm trong thời điểm hiện tại; giúp nhóm nhận biết cần hoán cải những gì; đào sâu hơn mối liên kết của nhóm với Nguyên Lý và Nền Tảng tối hậu của cuộc sống; và nhận thức sâu xa hơn về bối cảnh đang diễn ra xung quanh nhóm. Năng động của Linh Thao cũng có thể dẫn dắt nhóm tái khám phá căn tính và sứ mạng của mình, đưa ra những lựa chọn cụ thể cho chặng đường phía trước, và trung thành theo đuổi các lựa chọn đó bất chấp những thử thách, với niềm tin vào sự chiến thắng cuối cùng của sự thiện.

## Thế nào là lập kế hoạch mục vụ?

Trong truyền thống đức tin Kitô giáo, việc lập kế hoạch mục vụ ngày càng được thực hành trong các giáo xứ, giáo phận, dòng tu, các tổ chức tông đồ giáo dân, các trường học, các tổ chức từ thiện Công Giáo, và các tổ chức khác của Giáo Hội. Tuy nhiên, các tổ chức đặt nền trên đức tin này (*faith-based organizations*) lại thường sử dụng những công cụ lên kế hoạch chiến lược vay mượn từ lĩnh vực quản trị học thế tục; từ đó việc hoạch định mục vụ thường được quan niệm như phác thảo ra hướng đi, các mục tiêu, các việc phục vụ chính, các chương trình hoạt động, cũng như việc phân bổ

nhân sự và các nguồn lực tương ứng cho một giai đoạn cụ thể ở phía trước.

Mặc dù cách hoạch định công việc theo kiểu thể tục không phải là không có ích lợi, nhưng đối với một kế hoạch mục vụ, cần xem xét một cách toàn diện hơn trong ánh sáng của đức tin, ví dụ như đức tin Công Giáo. Việc hoạch định ấy có thể được tiến hành trong khuôn khổ một cuộc phân định chung, khi mà các thành viên cộng đoàn tụ họp để lắng nghe lẫn nhau và lắng nghe các cộng tác viên ở chiều sâu; để phản tỉnh dựa trên những dấu chỉ của thời đại và trên truyền thống đức tin, hầu có thể hiểu biết các thực tại ấy trong ánh sáng mới. Nhờ đó, nhóm khám phá và bước đi trên con đường mà Thần Khí của Thiên Chúa đang mời gọi. Tiến trình phân định này sẽ sinh nhiều hoa trái, nếu được tiến hành xoay quanh tinh thần cầu nguyện, hầu có thể thúc đẩy một lối sống cộng đoàn có định hướng và chân xác thông qua các cuộc hành trình:

- Hướng vào bên trong, bằng cách đối diện với những câu hỏi nền tảng liên quan đến căn tính, đức tin, các giá trị và mục đích của nhóm;
- Hướng đến chiều ngang, bằng việc liên đới và hoà giải với nhau;



- Hướng ra bên ngoài, bằng cách sống theo các hệ luận của việc phân định trong từng bối cảnh thực tiễn, nhằm mang lại thiện ích phổ quát cho thế giới.

Cha Adolfo Nicholas S.J., cựu Bề Trên Tổng Quyền của Dòng Tên, từng nói rằng:

Đối với tôi, điều quan trọng nhất là mỗi Vùng, mỗi Tỉnh và mỗi Miền của Dòng đều khởi động hoặc tiếp tục một tiến trình phân định về cách thức hoặc mức độ mà các định chế trực thuộc mình sẽ được gắn kết với một Kế Hoạch Tông Đồ, trong đó có xác định rõ ràng các mục tiêu, các ưu tiên và các nguồn lực phục vụ mà Vùng, Tỉnh và Miền Dòng có thể đóng góp cho Sứ Mạng cứu chuộc của Thiên Chúa (*Missio Dei*).

Mỗi Tỉnh hoặc Miền Dòng phải cụ thể hoá sứ mạng của Dòng phổ quát bằng một Kế hoạch Tông đồ, được thực hiện ngang qua một tiến trình phân định cẩn thận. Qua việc lên kế hoạch này, Tỉnh hoặc Miền Dòng hun đúc nên căn tính, những ước mơ và hy vọng, những mục tiêu và ưu tiên tông đồ của mình, nhờ đó giúp các Giêsu-hữu, các cộng tác viên – cũng như các công cuộc tông đồ – liên tục canh tân và đạt được những bước tiến

vững chắc trên con đường hướng đến sự phục vụ lớn hơn, bằng cách đưa vào thực hành – với tinh thần thực tiễn lẫn hy vọng – những hướng dẫn của các Tổng Hội gần đây.<sup>2</sup>

Các năng động của việc lập kế hoạch tông đồ như vừa nói đều có thể được áp dụng cho mọi cấp độ cơ cấu trong Tỉnh và Miền Dòng. Cốt lõi của tiến trình này, là một cuộc gặp gỡ thân mật và mang đến sự sống với chính mình, với những người bạn đồng hành, với mọi người trong vũ trụ, nhất là những người ở các vùng ngoại biên, và với Thiên Chúa, Đấng chính là Sức Sống Phổ Quát và Suối Nguồn Tối Thượng của tình yêu và mọi điều thiện hảo. Một tiến trình như thế sẽ giúp cho nhóm được đụng chạm một lần nữa bởi mẫu nhiệm thâm sâu, bởi ân sủng và sự thật, nhờ đó nhóm khôi phục lại được “những ước mơ và hy vọng” thâm sâu bên trong, và xuất hiện với một tinh thần sáng suốt, sự hiệp nhất và tràn đầy năng lượng đã được đổi mới. Vì thế, việc hoạch định mục vụ cần được thực hiện “với lòng hào hiệp và quảng đại hơn” (Linh Thao, số 5).

Trước khi bàn về cách thức tiến hành lập kế hoạch mục vụ, điều hữu ích là tìm hiểu sâu xa hơn các nền tảng thần

---

2 Cha Adolfo Nicholas S.J., *Các Định Chế Tông Đồ nhằm Phục Vụ cho Sứ Mạng*, 2014/01.



học của công việc này, nhờ đó, chúng ta có thể bắt tay vào việc lập kế hoạch với những tâm thế thích hợp và với các phương thức đúng đắn. Vì vậy, phần tiếp theo sẽ trình bày một số điểm thần học để giúp bạn suy tư phản tỉnh.

*Phần 1*

**CÁC NỀN TẢNG  
THẦN HỌC**





## Tình yêu của Thiên Chúa đối với mọi thụ tạo

*Thiên Chúa tạo dựng và sinh động hoá mọi tạo vật, để chúng đạt đến sự sống sung mãn, nghĩa là được kết hiệp với Thiên Chúa đến muôn đời.*

**N**gười Kitô-hữu tin rằng Thiên Chúa tạo dựng nên vũ trụ và không ngừng biến đổi vũ trụ, để hướng nó tới cùng đích thiện hảo mà Thiên Chúa yêu thương hằng mong ước: đó là tất cả trở nên một với nhau trong sự kết hiệp mật thiết với Thiên Chúa. Đặc biệt, truyền thống đức tin Công Giáo nhấn mạnh rằng Thiên Chúa tích cực lao tác trong thế giới, để giúp thế giới đạt đến sự sống sung mãn.

Dư âm của niềm tin này cũng vang vọng bên ngoài đức tin Công Giáo. Chẳng hạn, nhiều người thuộc các tôn giáo khác vẫn cố gắng tìm kiếm và kết nối với một Đấng thiện hảo thần thiêng, mà họ tin rằng Đấng ấy đã tạo dựng và

tiếp tục nuôi dưỡng thế giới này. Thậm chí có những người không theo một tôn giáo chính thức nào, nhưng vẫn có thể kinh nghiệm và nhận biết có một Nguồn ban sinh lực tích cực rộng khắp trong vũ trụ, khi họ nhìn ngắm vẻ đẹp của thiên nhiên, chiêm ngưỡng lòng tốt nơi con người, chiêm ngưỡng sự can trường của các cộng đồng dù họ phải trải qua nhiều khổ đau và mất mát. Hơn thế nữa, có khi chính họ đã từng gặp gỡ với Nguồn sức mạnh chữa lành và biến đổi ấy trong cuộc đời của mình.

Do sáng kiến yêu thương của Thiên Chúa, con người tự bẩm sinh luôn hướng tìm sự sống sung mãn hơn. Nói theo ngôn từ của Công Giáo, con người hướng tìm đến sự kết hiệp với Thiên Chúa là Đấng vô biên. Điều ấy được minh chứng ngang qua lòng khao khát gần như bất tận của con người, khi họ mong ước đạt đến sự viên mãn và tình yêu. Điều ấy cũng được minh chứng ngang qua khả năng nhận biết chân giá trị, nhận biết lòng tốt và sự thật, khi con người hết lòng hướng tìm các điều ấy một cách sâu sắc và chân thành. Quả vậy, chính những ước muốn thuần khiết và sâu xa nhất ấy lại đưa chúng ta trở về với chính mình, trở về với nhau, và cao nhất là trở về với Thiên Chúa.

Sự hướng tìm kết hiệp giữa con người với Thiên Chúa, Nguồn ban sinh lực cho vạn vật, không mang tính tĩnh tại và thụ động, nhưng chủ động và mang tính thông dự. Sự



hướng tìm này thúc đẩy chúng ta cộng tác vào công việc của Thiên Chúa với sự tự do, sáng tạo và siêu vượt trên chính mình. Hơn thế nữa, người Công Giáo còn tin rằng, chính Thần Khí của Thiên Chúa chủ động tiếp thêm sinh lực, ban cảm hứng và hướng dẫn con người hành động cách tích cực.

Sách Sáng Thế trong Kinh Thánh Do Thái và Kitô giáo trình bày các niềm tin ấy ngang qua một trình thuật đầy tính biểu tượng về công cuộc tạo dựng (St 1–2). Để khai triển ý nghĩa của trình thuật này, *Sách Giáo Lý Hội Thánh Công Giáo* (GLCG) nhấn mạnh rằng:

Thiên Chúa, Đấng Toàn Thiện và Hạnh Phúc không lường trong chính Người, nhưng thể theo ý định nhân hậu của mình, Người đã tự ý tạo dựng con người để họ được thông phần vào sự sống vĩnh cửu. Vì thế, Thiên Chúa đã đến với con người ở mọi thời và mọi nơi. Người kêu gọi con người tìm kiếm Chúa, nhận biết Chúa và yêu mến Chúa với tất cả tâm lực của họ (GLCG, số 1).<sup>3</sup>

Thiên Chúa hành động trong tất cả mọi hoạt động của thụ tạo, đây là một chân lý không thể tách rời khỏi đức tin vào Thiên Chúa, Đấng Sáng

---

3 *Giáo Lý Hội Thánh Công Giáo* (Vatican City: Vatican Press, 2003), 1.

Tạo. Người là nguyên nhân đệ nhất tác động trong và qua các nguyên nhân đệ nhị: “Vì chính Thiên Chúa tác động nơi chúng ta, để chúng ta quyết chí và hành động theo kế hoạch Người đã đặt ra vì yêu thương” [Pl 2,13] (GLCG, số 308).

Linh đạo của thánh Inhaxiô nhấn mạnh đến hai khía cạnh quan trọng liên quan đến quyền tối thượng của Thiên Chúa. Thứ nhất, Thiên Chúa vừa là khởi đầu vừa là đích điểm của mọi sự. Kế đến, Người luôn hiện diện với nhân loại cách tích cực và đầy yêu thương trong dòng lịch sử của họ. Trong sách Linh Thao (LT), ý tưởng này được truyền tải đặc biệt qua hai bài suy gẫm mở đầu và kết thúc Linh Thao: “Nguyên Lý và Nền Tảng” (LT 23) và “Chiêm Niệm Để Đạt Được Tình Yêu” (LT 230–237). Thánh Inhaxiô viết như sau:

Con người được dựng nên để ngợi khen, tôn kính, và phụng sự Thiên Chúa, nhờ đó cứu rỗi linh hồn mình. Mọi sự khác trên mặt đất được dựng nên cho con người, nhằm giúp họ đạt tới cùng đích vì đó mà họ được tạo dựng (LT 23).<sup>4</sup>

4 Louis J. Puhl, *The Spiritual Exercises of St. Ignatius: Based on Studies in the Language of the Autograph* (Chicago: Loyola Press, 1951).



Thiên Chúa cư ngụ trong các tạo vật: trong các nguyên tố bằng cách ban cho chúng sự tồn tại, trong thảo mộc bằng cách ban cho chúng sự sống, trong các động vật bằng cách ban cho chúng cảm giác, trong con người bằng cách ban cho trí tuệ. Như thế, Người cư ngụ trong tôi và ban cho tôi sự hiện hữu, sự sống, cảm giác, và trí tuệ; và Người còn biến tôi thành đền thờ, vì tôi được tạo dựng theo hình ảnh và giống như Đấng Tạo Hoá ... Thiên Chúa làm việc và lao tác cho tôi trong tất cả mọi tạo vật trên mặt đất này, nghĩa là Người hành xử như một Đấng đang lao tác trong trời đất, trong các nguyên tố, thảo mộc, hoa trái, súc vật, v.v, khi Người trao ban và bảo toàn sự hiện hữu, ban sự sống và cảm giác cho chúng, v.v (LT 235-236).

Như đã nói, những người không theo một tôn giáo nào vẫn có thể đón nhận các quan điểm ở trên liên quan đến nguồn lực phổ quát của mọi sự thiện lành trên thế giới. Chẳng hạn, Eckhart Tolle, một người nổi tiếng ủng hộ chánh niệm (*mindfulness*), cho rằng thông qua ý thức nội tâm, con người có thể nhận thức về “một Sự Sống vĩnh cửu, thường hằng, vượt ra ngoài vô số dạng của sự sống.”<sup>5</sup> Tương tự, khi

---

5 Eckhart Tolle, *Practicing the Power of Now* (Novato, CA: New World Library, 1999), 2.

giải thích về Lý thuyết U (*Theory U*), Otto Scharmer, một chuyên gia trong lĩnh vực điều hành tổ chức (*organizational expert*), đề cập đến sự tồn tại của một “suối nguồn” làm phát sinh ra trực giác, cảm hứng, bản ngã và ý chí trong sâu thẳm nội tâm con người.<sup>6</sup> Nhà xã hội học Charles Taylor thì mô tả cảm thức sâu xa về sự “hoàn mỹ” mà một số người đã trải nghiệm được khi chiêm ngắm vẻ đẹp của thiên nhiên.<sup>7</sup>

Trong hoạch định mục vụ, nguyên lý căn bản về quyền tối thượng của Thiên Chúa nhắc nhở chúng ta hãy xa tránh những cạm bẫy của chủ nghĩa thế tục (*secularism*), chủ nghĩa duy nhân bản của Pelagiô (*Pelagian humanism*), thuyết thần luận (*deism*) hay thuyết bất khả tri (*agnosticism*). Chúng ta không thể tiến hành lập kế hoạch như thể Thiên Chúa không tồn tại, như thể chuyện ấy không liên can gì đến Thiên Chúa, như thể Thiên Chúa chẳng quan tâm gì đến các kế hoạch của chúng ta, hoặc thậm chí như thể sự hướng dẫn của Thiên Chúa vượt quá khả năng tiếp nhận của con người. Tuy nhiên, điều này nói thì dễ hơn làm. Nhiều tổ chức đặt nền trên đức tin, nhất là các tổ chức dẫn thân trong các lĩnh vực xã hội (như giáo dục phổ thông và đại học, phát triển xã hội, y tế, các phong trào dân sự, phát triển dân sinh và

6 C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009), 10.

7 Charles Taylor, *A Secular Age* (Cambridge: Belknap, Harvard University Press, 2007), 5-6.



kinh tế), đôi khi để mình bị lôi kéo bởi các nền văn hoá đang thống trị và bởi các nguyên tắc hoạt động của chúng; chẳng hạn như họ chạy theo các tiêu chí thành công của các tổ chức thế tục. Cho dù một số tiêu chí ấy có là cần thiết, thậm chí hữu ích, vấn đề là đôi khi chúng lại biến các thành tựu trở thành mục đích tự thân. Khi lập kế hoạch mục vụ, những lối tư duy như thế có thể bỏ sót hoặc gạt ra ngoài lề những mục tiêu toàn diện hơn, phản chiếu cái nhìn của Thiên Chúa đối với thụ tạo. Chỉ có lối nhìn toàn cảnh này mới giúp làm triển nở đích thực các khía cạnh của cuộc sống, từ thể chất, xã hội, văn hoá cho đến đạo đức và tinh thần. Đức Thánh Cha Gioan Phaolô II nhấn mạnh rằng:

Lập kế hoạch mục vụ không có nghĩa là sáng tác ra một “*chương trình mới*”, vì chương trình thì đã có sẵn: đó là kế hoạch có sẵn trong Tin Mừng và trong truyền thống sống động [của Giáo Hội], vẫn như thế từ ngàn xưa. Nói cho cùng, trọng tâm của mọi việc lên kế hoạch phải quy về chính Chúa Kitô, Đấng phải được [mọi người] nhận biết, yêu mến và học theo, đến nỗi trong Người chúng ta có thể được thông dự vào đời sống của Ba Ngôi Thiên Chúa, và với Người chúng ta có thể biến đổi và đưa lịch sử đến chỗ hoàn tất.<sup>8</sup>

---

8 Pope John Paul II, *Novo Millenio Ineunte* (Vatican City: Vatican Press, 2001), 29.

Hiện nay, giữa các tổ chức đặt nền trên đức tin, đang có một trào lưu du nhập các nguyên tắc điều hành của các tổ chức kinh doanh thế tục, do họ chạy theo tính chuyên nghiệp hoặc cập nhật với thời đại một cách sai lệch. Dẫu rằng chúng ta có thể học hỏi nhiều điều từ các khoa học đời, như các khoa lãnh đạo và điều hành tổ chức (*organizational leadership and management*), nhưng chúng ta vẫn phải lo sao để việc du nhập các phương pháp thực hành thế tục phải phù hợp với đường lối của Tin Mừng. Ví dụ, thay vì đánh giá thành quả theo số lượng kiểu thế tục, Đức Thánh Cha Phanxicô đưa ra lưu ý sau về các hoa trái [đích thực] của sứ mạng Kitô giáo:

[T]hành quả này thường vô hình, khó nắm bắt và không thể đo lường được ... Đôi khi những nỗ lực của chúng ta dường như không đem lại một kết quả nào. Nhưng sứ mạng không phải là một thương vụ kinh doanh hay đầu tư, cũng chẳng phải là một công cuộc từ thiện. Đó không phải là một buổi trình diễn để đếm xem có bao nhiêu người tham dự nhờ vào việc quảng cáo; nhưng đó là một điều gì đó sâu xa hơn, vượt ra ngoài tất cả mọi đo lường. Có lẽ, Chúa sử dụng những hy sinh của chúng ta để tuôn đổ phúc lành xuống một nơi khác trên thế giới mà chúng ta không bao giờ đặt chân đến. Chúa Thánh Thần hoạt động



như Người muốn, ở những địa điểm và thời điểm Người muốn; biết tin tưởng phó thác cho Người khi không thấy được kết quả tỏ tường. Chúng ta chỉ biết rằng việc dẫn thân của mình là điều cần thiết. Chúng ta hãy học nghỉ ngơi trong vòng tay âu yếm của Chúa Cha, giữa cuộc dẫn thân sáng tạo và quảng đại của mình. Chúng ta hãy tiếp tục tiến bước, hãy dâng cho Chúa tất cả, và để Người làm cho những nỗ lực của chúng ta sinh hoa kết quả vào thời điểm Người muốn.<sup>9</sup>

Đôi lúc, do lòng nhiệt thành muốn “cứu cả thế giới”, nhiều tổ chức đặt nền trên đức tin lại để mình bị lôi kéo bởi việc cậy vào sức riêng như khuynh hướng Pelagiô, mà quên rằng mọi sự đều tùy thuộc vào Thiên Chúa. Về điểm này, Đức Thánh Cha Phanxicô từng cảnh báo:

Mặc dù sứ vụ đòi chúng ta phải có lòng quảng đại, nhưng thật sai lầm khi ta xem đó như là một nhiệm vụ anh hùng của riêng mình, vì tiên vàn đó là công việc của Thiên Chúa, vượt xa những gì chúng ta có thể nhìn thấy và hiểu được ... Quyền tối thượng luôn thuộc về Thiên Chúa, Đấng đã

---

9 Pope Francis, *Apostolic Exhortation on the Proclamation of the Gospel in Today's World, Evangelii Gaudium* (hereafter EG) (Vatican City: Vatican Press, 2013), 279.

mời gọi chúng ta cộng tác với Người và dẫn dắt chúng ta bằng quyền năng của Thánh Thần ... Nếp sống của Giáo Hội phải luôn chứng tỏ rằng sáng kiến đến từ Thiên Chúa, rằng “Người yêu chúng ta trước” (1 Gioan 4,19), và rằng chỉ một mình Người “làm cho ta phát triển” (1 Corinto 3,7). Xác tín này giúp chúng ta vui tươi giữa một sứ vụ quá đòi hỏi và đầy thách đố vốn chiếm lấy toàn bộ cuộc đời chúng ta. Thiên Chúa đòi hỏi mọi sự nơi chúng ta, nhưng đồng thời, Người cũng ban cho chúng ta mọi sự (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 12).

Tiếp nối ý tưởng này, cha Arturo Sosa, S.J., Bề Trên Tổng Quyền của Dòng Tên, đã chỉ ra:

Phân định chung phải là điều kiện tiên quyết để lập kế hoạch tông đồ ở mọi cấp độ cơ cấu của Dòng Tên. Do đó, phân định và lập kế hoạch tông đồ phải tương tác với nhau, sao cho mọi quyết định đều được thực hiện dưới ánh sáng của kinh nghiệm về Thiên Chúa, và nhắm đến thi hành ý muốn của Chúa nhờ tính hữu hiệu theo tiêu chuẩn Tin Mừng. Cách thức lập kế hoạch tông đồ khởi đi từ phân định chung sẽ trở thành phương thế đem lại hiệu quả tông đồ, giúp chúng ta tránh được nguy



cơ khi chỉ lập kế hoạch dựa theo các kỹ thuật nhằm phát triển các tổ chức [theo kiểu trần thế].<sup>10</sup>

Tất cả những điều này đòi hỏi sự khiêm tốn và tôn kính Thiên Chúa khi tiến hành lập kế hoạch mục vụ. Đồng thời, trái ngược với thuyết thần luận (*deism*) hoặc thuyết bất khả tri (*agnosticism*) về một Đấng Tạo Hoá thần thiêng nhưng lạnh lùng, xa cách và vô tâm, việc hoạch định mục vụ theo cách thức ở trên đòi ta phải không ngừng chú tâm và tin tưởng vào Thiên Chúa, Đấng luôn hiện diện, chủ động và yêu thương hướng dẫn cũng như gợi hứng từng bước đi trong tiến trình lập kế hoạch mục vụ. Công việc này cũng được củng cố bởi niềm tin thác tuyệt đối vào ân sủng cứu độ của Thiên Chúa.

Vậy có cách nào giúp ta có thể bám sát hơn vào cùng đích do Thiên Chúa đặt ra không; có cách nào giúp ta trau dồi hơn nữa thái độ tin tưởng, tín thác và khiêm tốn không; và có cách nào giúp ta trở nên nhạy bén hơn với sự hướng dẫn của Chúa Thánh Thần không? Linh đạo thánh Inhaxiô đã chỉ ra cách thức phân định thiêng liêng, dạy cách để ý và phân biệt tác động của các thần lành và thần dữ trong tâm hồn; từ đó có thể nhận biết Thần Khí Chúa rõ rệt hơn

---

10 Rev. Fr. Arturo Sosa S.J., *Letter to the Whole Society on Discernment in Common*, 2017/11.

và hành động theo thúc đẩy của Người. Vì thế, phân định thiêng liêng giữ một vị trí quan trọng trong suốt tiến trình thiết lập và thực hiện kế hoạch tông đồ. Linh Thao và truyền thống Inhaxiô còn cung cấp nhiều phương thế giúp chúng ta phát triển các khả năng này.



## Ơn Gọi Và Bản Tính Cộng Đồng Của Nhân Loại

*Mọi người đều được mời gọi cộng tác vào công cuộc trao ban sự sống của Thiên Chúa. Sự cộng tác này mang tính cộng đồng từ trong bản chất, và biểu lộ thực tại nguyên sơ của nhân loại và vũ trụ, vốn là một cơ thể thống nhất hữu cơ, nhưng đang phát triển và hướng tới việc đơm hoa kết trái, với một chuỗi đa dạng phong phú về các đặc sủng.*

**T**hiên Chúa mời gọi mọi người, không trừ một ai, cộng tác vào công trình trao ban sự sống của Người. Lời mời gọi này không hề tước đi ý chí tự do của chúng ta, nhưng đúng hơn lại cho chúng ta cơ hội cộng tác như những tác nhân có ý hướng, có trách nhiệm và có khả năng tạo nên sự khác biệt trong thế giới. Về điểm này, Giáo Lý Hội Thánh Công Giáo dạy:

Thiên Chúa hoàn toàn làm chủ ý định của Người. Nhưng để thực hiện, Người cũng dùng đến sự cộng tác của các thụ tạo ... Vì Thiên Chúa không chỉ cho các thụ tạo hiện hữu, nhưng cũng cho chúng phẩm giá tự mình hoạt động, là nguyên nhân và nguyên lý cho nhau, và nhờ đó mà cộng tác vào việc hoàn thành ý định của Người (GLCG, số 306).

Tuyên bố trên nêu bật phẩm giá, trách nhiệm, ơn gọi và quyền tự do của mọi người, cũng như nêu bật tầm quan trọng của tác nhân nhân loại trong chân trời là quyền tối thượng của Thiên Chúa. Do đó, Giáo Hội cổ vũ mọi người “hãy phục vụ lẫn nhau tùy theo các ân sủng hay tài năng mà Thiên Chúa ban riêng cho mỗi người;”<sup>11</sup> đồng thời, Giáo Hội nhấn mạnh rằng “mỗi người chỉ có thể đạt đến sự thiện hảo bằng cách tuân theo kế hoạch của Thiên Chúa dành cho mình, và thực hiện nó một cách trọn vẹn”: bởi lẽ trong kế hoạch này, mỗi người tìm thấy sự thật về mình, và nhờ gắn kết với sự thật ấy mà họ trở nên tự do.”<sup>12</sup> Nói cách khác, mọi người đều được Thiên Chúa ban cho những đặc sủng riêng để họ cộng tác vào công việc của Chúa; các đặc sủng Chúa

11 Vatican II Council, *The Church and the Modern World, Gaudium et Spes* (Vatican City: Vatican Press, 1965) (hereafter GS), 32.

12 Pope Benedict, *Caritas in Veritate* (Vatican City: Vatican Press, 2009), 1.



ban sẽ hoà điệu với cái tôi chân thực của mỗi người, từ đó dẫn tới hoa trái và sức sống viên mãn.

Linh đạo thánh Inhaxiô lập lại giáo huấn nền tảng trên đây của Giáo Hội, khi chỉ ra thực tế ơn gọi của con người một cách sống động qua các bài suy niệm như “Tiếng Gọi của Vua trần thế” (LT 91–98). Hơn thế nữa, toàn bộ Linh Thao nhằm giúp mọi người nhận ra tiếng gọi của Thiên Chúa dành cho họ, rồi điều chỉnh đời sống cho phù hợp hơn với tiếng gọi ấy. Thế giới quan căn bản của Linh Thao một mặt nhấn mạnh đến tầm quan trọng của ơn gọi từ Thiên Chúa, và bên kia là quyền tự do, ý hướng, đặc sủng và trách nhiệm của mỗi người. Linh Thao cũng quan niệm rằng, tiến trình nhận thức của con người huy động mọi năng lực của họ một cách hiệu quả trên mọi chiều kích: từ thể chất (*physical*), kinh nghiệm (*empirical*), tâm cảm (*affectivity*), các xúc cảm (*feelings*), cho đến cảm quan nghệ thuật, khả năng nhận thức, các giá trị theo đuổi, trực giác, lương tâm luân lý và sự nhạy bén thiêng liêng của họ. Điều này thể hiện rõ qua các phương pháp cầu nguyện trong Linh Thao, huy động mọi khả năng suy gẫm, phản tỉnh, cân nhắc, áp dụng ngũ quan (LT 66–67, 121–125), các tư thế cơ thể (LT 76), trí tưởng tượng (LT 47), các cảm xúc (LT 6, 48, 60), khả năng suy luận lành mạnh (LT 178–188), ký ức (LT 56), ý chí (LT 50), và các chuyển động nội tâm hay “an ủi và sâu khổ thiêng liêng” (LT 313–336). Một cái nhìn bao hàm như

thế về tri thức luận của con người cũng am hợp với giáo huấn của Giáo Hội.

Song song với việc đề cao phẩm giá của con người, khoa nhân học và thần học Công Giáo cũng nhấn mạnh đến xã hội tính nội tại nơi con người, và đến bản tính cộng đồng của việc tham gia vào đời sống và sứ mạng của Thiên Chúa Ba Ngôi. Thật vậy, tình liên đới cộng đoàn, điều thường được xây dựng và củng cố trong tiến trình cùng nhau tham gia vào công trình của Thiên Chúa, cũng là mục tiêu và sứ mạng của công cuộc của Người. Tình liên đới này làm chứng cho sức sống triển nở đích thực, ngay cả khi các kế hoạch hành động không mang lại hoa trái biểu kiến, hoặc vấp phải những trở ngại không lường trước được.

Đối lại văn hoá cá nhân chủ nghĩa hiện nay, Công Đồng Vaticanô II nhấn mạnh rằng “Thiên Chúa không tạo dựng người nam và người nữ như những sinh vật đơn độc,” nhưng như “những hữu thể mang tính xã hội từ trong bản chất; vì thế, nếu ngừng tương giao với tha nhân, thì họ không thể sống và không thể phát triển được tài năng của mình” (*Giáo Hội trong thế giới hôm nay*, số 12). Như vậy, nhân loại được tạo dựng để lớn lên trong một đơn nhất thể (*ontological oneness*), theo nghĩa căn tính của mỗi người không xuất phát từ sự cô lập, nhưng trong một tổng thể hữu cơ và có trật tự. Công Đồng nhấn mạnh thêm:



Ngay từ khởi đầu của lịch sử cứu độ, Thiên Chúa đã chọn con người không như những cá thể, nhưng như những phần tử của một cộng đoàn. Khi Thiên Chúa biểu lộ ý định của mình, Ngài cũng gọi những người được chọn là “Dân Thiên Chúa” (Xuất hành 3,7-12), hơn nữa, Người còn ký kết giao ước với Dân ấy tại Sinai. Tính chất cộng đồng này được phát triển và kiện toàn nhờ công nghiệp của Chúa Giêsu Kitô (*Vui Mừng và Hy Vọng*, số 32).

Do vậy, nhân loại được tạo dựng như một cộng đoàn, được kêu gọi trong tư cách một cộng đoàn, và được cứu độ như một cộng đoàn. Điều này hàm ý rằng, sự hiểu biết về chân lý và khả năng đón nhận mạc khải cũng mang tính cộng đoàn. Cộng đoàn ấy tiếp nhận sự thông truyền của Thiên Chúa như một thân thể duy nhất, nhưng có nhiều bộ phận (*a single organic body*), và được tăng trưởng trong truyền thống khôn ngoan của mình. Chân lý và mạc khải của Thiên Chúa được truyền thụ ngang qua *sensus fidei fidelium* (*cảm thức đức tin chung của các tín hữu*) – một tri thức luận mang tính cộng đồng, bao hàm trên bình diện thiêng liêng chung của tất cả các tín hữu xét như Một Thân Thể. Lý thuyết về tri thức luận này thừa nhận tiếng nói của Chúa Thánh Thần nơi mỗi người, nhất là những người ở các vùng ngoại biên, và đề cao trách nhiệm chung của mỗi người trong việc phân

định và phát triển sứ mạng. Trong bối cảnh toàn thể Giáo Hội đang cố gắng làm mới lại bản chất đồng nghị hay hiệp hành (*synodal nature*) của mình, cách thức làm việc như thế rất quan trọng. Nó giúp chúng ta xa tránh lối tiếp cận chiều dọc từ trên xuống, khi người lãnh đạo áp đặt hoặc cố thuyết phục các thành viên làm theo kế hoạch mục vụ của mình, hoặc kế hoạch do một nhóm nhỏ tập quyền soạn thảo ra.

Cha Arturo Sosa S.J. đã từng chỉ thị anh em Dòng Tên: “Dòng cần cố vũ sự tham gia của toàn thân thể tông đồ, lựa chọn ra các phương thế tốt nhất có thể, để góp phần vào việc loan báo Tin Mừng và biến đổi trần thế trong thời đại có nhiều thay đổi nhanh chóng và sâu sắc như hiện nay.” Cha Tổng Quyền còn nói thêm: “Trong những trường hợp có những người ngoài Kitô giáo cộng tác vào các công việc phục vụ những người túng thiếu của Dòng, chúng ta cần tìm ra phương thế chân thật và trân trọng, để các anh chị em đó được tham gia vào tiến trình phân định chung. Đó là một thách đố lớn lao cho tinh thần sáng tạo và tự do của chúng ta, xét như những con cái của Thiên Chúa.”<sup>13</sup>

Thánh Inhaxiô và các bạn tiên khởi là những người kinh nghiệm đầu tiên về ơn gọi trở nên một thân thể tông đồ duy nhất của Dòng. Ơn gọi ấy đã hoà quyện với ước muốn sâu

13 Rev. Fr. Arturo Sosa S.J., *On Discernment in Common*, 2017/11



thảm nhất của các vị, bất chấp những thách đố cả bên ngoài lẫn bên trong. Từ vài năm qua, Dòng Tên muốn nhấn mạnh trở lại bản chất cộng đoàn trong đời sống và sứ mạng của Dòng. Điều này được đặc biệt lưu ý trong các Tổng Hội 35 và 36, dù nó không hoàn toàn vắng bóng ở các Tổng Hội trước. Trong một thế giới ngày càng toàn cầu hoá, Dòng được mời gọi phải chú ý hơn đến bản chất hiệp thông phổ quát, nhưng vẫn không bỏ quên việc nâng cao chất lượng đời sống cộng đoàn và sự hợp tác sứ mạng ở cấp độ địa phương. Từ đó, các hoạt động nhằm canh tân cộng đoàn, canh tân tinh thần đồng nghị/hiệp hành, việc phân định chung trong đời sống-sứ mạng, và thực hành nói chuyện thiêng liêng đang được hồi sinh trong Dòng Tên.

Cũng như mỗi cá nhân có những đặc sủng riêng, mỗi cộng đoàn hay mỗi tổ chức đều có những phẩm chất cốt lõi nhất định, thể hiện các ân ban duy nhất của Thiên Chúa cho thế giới. Các phẩm chất này bao gồm việc nhận biết căn tính riêng của nhóm trước mặt Chúa; nhận biết cùng đích, các giá trị cốt lõi, các đặc sủng và linh đạo riêng của cộng đoàn. Các phẩm chất này có thể được xem như những hạt giống của Lời Thiên Chúa đang nảy mầm. Đặc sủng của một tổ chức là suối nguồn chân thực nhất cho đời sống, lý do hiện hữu, năng lượng, phương hướng, động lực và thành quả của tổ chức ấy. Bất kỳ nhận thức sai lệch nào về đặc sủng đều dẫn đến sự trì trệ hoặc suy thoái trong đời sống và sứ mạng.

Vì thế, mặc dù đặc sủng về bản chất là yếu tố trường tồn và bất biến, nhưng nó cần được tái khám phá, tái nhận thức, hoặc tái khẳng định trong những bối cảnh mới và thời đại mới. Đây cũng là một nhiệm vụ cốt yếu khi tiến hành hoạch định mục vụ.

Một lưu ý quan trọng, để bảo đảm tính cộng đồng trong việc thiết lập kế hoạch mục vụ, chúng ta cần để ý đến chiều kích lịch sử và xuyên đại (*diachronic*) của cộng đoàn. Ngoài sự tham gia của các thành viên cộng đoàn và các bên liên quan trong thời điểm hiện tại, việc lập kế hoạch còn phải xét đến lịch sử phát triển và truyền thống phát sinh của cộng đoàn. Cách riêng đối với các thể chế trong Giáo Hội, Đức Thánh Cha Phanxicô nhấn mạnh rằng: “Kitô giáo không chỉ là giáo thuyết, mà còn là một với lịch sử dẫn đưa đến giáo thuyết ấy.” Ngài cảnh báo chúng ta đừng để mình biến thành những “Kitô-hữu kiểu ý thức hệ” (*ideological christians*), tức là chỉ có một nhúng lập trường hợp theo sở thích cá nhân mà “không ý thức rằng mình thuộc về một dân” – Dân Thiên Chúa với một lịch sử cứu độ và mạc khải đặc biệt.<sup>14</sup> Như vậy, hành trình cộng đoàn đã trải qua từ khởi đầu cũng như di sản quá khứ của cộng đoàn là những thành tố quan trọng làm nên tổng thể cộng đoàn hiện tại.

14 Pope Francis, *Homily at Casa Santa Marta*, May 7, 2020.



Ngoài Kitô giáo ra, các tôn giáo lớn khác cũng nhìn nhận các nguyên tắc vừa nói về ơn gọi và bản chất cộng đồng của nhân loại. Hầu hết các truyền thống đức tin đều nhìn nhận đời người có một mục tiêu tối hậu, và tin rằng mọi người đều được mời gọi nỗ lực hướng tới sự triển nở chung của toàn thể vũ trụ. Nhiều tôn giáo lớn nhìn nhận rằng mọi thụ tạo đều mang tính cộng đồng và liên kết mật thiết với nhau. Các tôn giáo bản địa cũng nhấn mạnh đến tính thống nhất căn bản (*fundamental oneness*) của toàn thể vũ trụ, trong đó mỗi thành phần đều ảnh hưởng sâu sắc đến các thành phần còn lại.

Ngay cả những người không tôn giáo cũng có thể thừa nhận rằng con người chỉ đạt đến sự viên mãn tối hậu nơi những gì vượt trên bản thân của họ, và mục đích ý nghĩa cuộc đời chỉ được thành tựu nhờ biết nỗ lực sống cho những thiện ích lớn lao hơn. Ngoài ra, ý tưởng về bản chất xã hội và tính cộng đồng nội tại nơi con người cũng được chia sẻ bởi nhiều trường phái tư tưởng trong khoa học nhân văn.

Đối với kế hoạch mục vụ, những nguyên tắc này ngụ ý rằng, việc xây dựng cộng đoàn cũng phải là một trong số các mục tiêu đặt ra trong quá trình lập kế hoạch mục vụ, và phải được nhắc nhở lại thường xuyên trong quá trình thực hiện kế hoạch, nếu chúng ta tuân thủ đúng theo nguyên tắc. Vì thế, có khi các tham dự viên lại nhận ra rằng, những sự

biến đổi nhằm hàn gắn hoặc hoà giải bên trong cộng đoàn lại diễn ra trước khi kế hoạch bên ngoài được hoàn thành. Chính vì lý do đó, chúng ta phải kiên nhẫn dành thời gian và không gian khi lập kế hoạch mục vụ, cũng như phải trung tín chú tâm đến sự dẫn dắt của Thánh Thần.



## Hướng Đến Sự Triển Nở Phổ Quát

*Toàn thể vũ trụ là một không gian thánh, nơi công trình cứu độ của Thiên Chúa đang diễn ra. Sự triển nở của thế giới bao trùm vạn vật và mọi khía cạnh của cuộc sống, cả về thể chất, xã hội, văn hoá, đạo đức lẫn thiêng liêng.*

**T**ruyền thống đức tin Công Giáo không nhìn xem thế giới như một cõi “trần tục” cần xa tránh, nhưng là bối cảnh trong đó công trình cứu độ của Thiên Chúa đã và đang tiếp tục diễn ra. Vì thế, vũ trụ là một không gian thánh. Tông huấn *Laudato Si'* tuyên bố, “toàn thể vũ trụ vật chất phản ánh tình yêu của Thiên Chúa và sự triu mến vô biên của Người dành cho chúng ta.”<sup>15</sup>

15 Pope Francis, *Laudato Si'* (Vatican City: Vatican Press, 2015) (hereafter LS), 84.

Tương tự, Hiến chế *Vui Mừng và Hy Vọng* số 36 của Công Đồng Vaticanô II nhấn mạnh rằng, mạc khải của Thiên Chúa cũng thể hiện ngay trong các khoa học đời. Hiến chế này thừa nhận rằng “những người khiêm tốn và kiên trì tìm hiểu những bí mật về thực tại, luôn được bàn tay Thiên Chúa dẫn dắt ngay cả khi họ không hay biết, vì chính Chúa, Đấng bảo tồn vạn vật, đã tạo ra chúng như chúng vốn là.”

Công Đồng Vaticanô II cũng nhấn mạnh rằng, tôn giáo không phải là sự trốn tránh trần thế:

Thực sai lầm cho những ai sao nhãng các bốn phận trần gian, dẫu biết rằng quê hương trường tồn không phải là trần thế này, nhưng là thế giới mai hậu. Những kẻ ấy quên rằng, đức tin đòi buộc họ phải chu toàn các bốn phận trần thế cách hoàn hảo hơn, mỗi người tùy theo ơn gọi của mình ... Theo gương Chúa Giêsu, Đấng đã sống như một người thợ, các Kitô hữu hãy vui mừng, vì họ có thể đóng góp công sức vào các hoạt động trần thế, cũng như các nỗ lực của nhân loại, gia đình, nghề nghiệp, khoa học hay kỹ thuật, bằng cách nối kết chúng với các giá trị tôn giáo để làm nên một hợp tuyển sống động, mà dưới sự dẫn dắt tối thượng của hợp tuyển ấy, mọi sự được quy hướng về vinh quang Thiên Chúa (*Vui Mừng và Hy Vọng*, số 43).



Lập lại ý tưởng này, Đức Thánh Cha Phanxicô chỉ ra rằng:

Để nên thánh, không cần phải trở thành giám mục, linh mục, hay tu sĩ. Chúng ta thường bị cám dỗ khi nghĩ rằng, sự thánh thiêng chỉ tồn tại nơi những người rút lui khỏi công việc trần thế để dành thời giờ cho cầu nguyện. Sự thực không phải thế. Chúng ta được mời gọi nên thánh bằng lối sống chúng ta yêu thương trong tất cả mọi việc mình làm, dù ở bất cứ hoàn cảnh nào (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 14).<sup>16</sup>

Do đó, sứ mệnh Kitô giáo – trong đó bao gồm việc hoạch định mục vụ – không loại bỏ bất kỳ lĩnh vực nào của trần thế, nhưng nhằm thông truyền sự thánh thiêng cho mọi khía cạnh của trần thế.

Truyền thống Inhaxiô cung cấp nhiều thông tin bổ sung cho những nguyên lý này. Trong Linh Thao, các bài suy niệm như “Tiếng Gọi của Vua Trần Thế” (LT 91–100) và “Mẫu Nhiệm Nhập Thế” (LT 101–109) đặc biệt sâu sắc khi nhấn mạnh rằng biến cố cứu độ diễn ra ngay trong lịch sử trần thế, với đủ mọi loại người và trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Nhìn thấy Chúa trong mọi sự là nguyên tắc trọng tâm

---

<sup>16</sup> Pope Francis, *Gaudete Exsultate* (Vatican City: Vatican Press, 2018), 14.

trong Linh đạo thánh Inhaxiô. Thánh Inhaxiô nhấn mạnh rằng “Thiên Chúa ngự trong các tạo vật: Người ngự trong các yếu tố khi cho ban chúng được hiện hữu, trong thảo mộc khi ban cho chúng sự sống, trong động vật khi ban cho chúng biết cảm giác, trong con người khi trao ban cho họ trí tuệ. Như thế, Thiên Chúa đang ngự trong tôi và ban cho tôi sự hiện hữu, sự sống, khả năng cảm giác và trí tuệ” (LT 235). Do đó, việc chú tâm và thích nghi với các thực tại tại con người lẫn khung cảnh của nó là điều xuyên suốt trong Linh Thao, đặc biệt trong các chú dẫn về cách thức cho Linh Thao (LT 4–20). Thánh Inhaxiô cũng nhấn mạnh rằng “tình yêu phải thể hiện bằng hành động hơn là lời nói” (LT 230). Điều này được lặp lại trong nhận xét của Đức Thánh Cha Phanxicô, rằng “thực tại thì quan trọng hơn ý tưởng” (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 231). Bài suy niệm về “Ba Mẫu Người” (LT 149–157) nêu bật tầm quan trọng của việc thể hiện cách cụ thể sự tự do nội tâm của một người theo ý Chúa bằng cách làm điều duy nhất cần thiết phải làm.

Khi gán tầm quan trọng đặc biệt cho lịch sử trần thế, truyền thống đức tin Công Giáo trình bày một viễn tượng toàn diện về sự triển nở của vũ trụ vốn bao gồm cả khía cạnh vật chất lẫn tinh thần. Cuốn *Tóm tắt Học thuyết Xã hội của Giáo Hội Công Giáo* chỉ ra rằng sự sống sung mãn phải bao trùm mọi khía cạnh “cá nhân và xã hội, tinh thần và thể



xác, lịch sử và siêu việt.”<sup>17</sup> Tương tự, Hiến chế *Vui Mừng và Hy Vọng* nhấn mạnh đến “thiện ích chung” (*common good*) (số 26), đến “các nhu cầu vật chất, lẫn nhu cầu về đời sống trí tuệ, đạo đức, thiêng liêng và tôn giáo của con người” (số 64). Do đó, thiện ích phổ quát (*universal good*) bao trùm sự sung túc về vật chất của toàn bộ vũ trụ, đặc biệt đối với những người dễ bị tổn thương, cũng như những thiện ích vượt trên khía cạnh vật chất như tình liên đới xã hội, công lý, bình đẳng và hoà bình. Sự triển nở về văn hoá, bao gồm phát triển con người cả về trí tuệ và khôn ngoan, nghệ thuật và thẩm mỹ, cũng là một thành tố đặc biệt không thể thiếu vắng, như Hiến chế *Vui Mừng và Hy Vọng* từng nhấn mạnh. Điều quan trọng không kém là chúng ta cần giúp mỗi nhân vị được triển nở trong chân tính riêng, tự do, tinh thần trách nhiệm, đạo đức, ơn gọi và sự tham gia riêng của mỗi người. Tất cả những mục tiêu đáng ước ao này, đến lượt chúng, lại hướng tới mục tiêu cuối cùng, là đạt đến sự kết hiệp với Thiên Chúa.

Trong các tôn giáo khác cũng như trong xã hội thế tục, chúng ta cũng gặp thấy những giá trị tương tự. Chẳng hạn, hầu hết các tôn giáo đều nhấn mạnh đến việc thúc đẩy thiện ích chung (*common good*) trên nhiều phương diện, vật chất

---

17 Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church* (Washington DC: USCCB Publishing, 2005), 38.

cũng như phi vật chất. Các Công ước quốc tế như *Bản Tuyên Ngôn về Nhân quyền của Liên hiệp quốc* hay *Các Mục tiêu Phát triển Bền vững của Liên hiệp quốc* cũng tán thành quan điểm toàn diện về các giá trị và các mục đích đáng mong ước phổ quát, bằng cách chú ý nhiều đến những người dễ bị tổn thương nhất.

Đối với việc hoạch định mục vụ, tầm quan trọng của lĩnh vực trần thế ngụ ý rằng chúng ta cần phải chú tâm đúng mức đến bối cảnh riêng của mỗi thực thể, bao gồm các thực thể bên trong cộng đoàn hay tổ chức, bên trong bối cảnh địa phương lẫn bối cảnh toàn cầu bao quanh chúng. Việc phân định chung khi hoạch định mục vụ đòi ta phải chú ý đến các dấu chỉ thời đại, nhất là tiếng nói của những người bị gạt ra ngoài lề xã hội, tìm kiếm những thông tin liên quan đến bối cảnh của họ, thậm chí phải đi ra các vùng ngoại biên, nhưng vẫn không bỏ sót những thực tại đang diễn ra ngay trước mắt. Do đó, việc phân định không được thực hiện “trên mây” hay “trong tháp ngà”; cũng không chỉ giới hạn về “tâm linh” hay những vấn đề của một “môi trường trần thế khác”. Đúng hơn, nó đòi ta phải chú ý cả đến những điểm mù tiềm ẩn, những thành kiến và những giả định chưa được kiểm chứng. Điều quan trọng cuối cùng là phải làm sao để biến việc phân định thành những hành động cụ thể.



Với cái nhìn toàn cảnh trên đây, ta thấy sự triển nở phổ quát giữ vai trò như chiếc la bàn, giúp cho các cá nhân, cộng đoàn, tổ chức đặt nền trên đức tin, cũng như xã hội lượng giá các dấu chỉ của thời đại, đề ra các giá trị và các mục tiêu chung, cũng như phân định các lời mời gọi và những đóng góp cần thiết. Quan trọng không kém, đích nhắm phát triển phổ quát này cũng đòi việc lập kế hoạch phải tuân theo những lý tưởng tương tự; đó là quan tâm đến hạnh phúc của mỗi thành viên; đến sự hiệp thông và tham gia tích cực của mỗi cá nhân; đến chân tính riêng và sự tăng trưởng của mỗi cá nhân về mặt giá trị, tự do và thiêng liêng.



## Trên Bước Đường Hành Hương

*Lịch sử trần thế là một cuộc lữ hành, trong đó mỗi người chúng ta được mời gọi lớn lên không ngừng trong đời sống và ơn gọi, ngay giữa những thăng trầm, thách đố và bấp bênh, ngay giữa sự thiện và sự ác.*

**T**ruuyền thống Công Giáo đi theo chủ trương của thần học biến dịch, nghĩa là nhìn xem thế giới đang ở trên đà tiến hoá và không ngừng phát triển. Sách GLCG nêu bật:

Mỗi thụ tạo đều có sự tốt lành và hoàn hảo riêng, nhưng chưa đạt đến sự trọn vẹn tuyệt đối khi thoát thai từ bàn tay của Đấng Tạo Hoá. Thế giới được Thiên Chúa tạo dựng “*trong tình trạng trên đường*” và hướng đến sự hoàn hảo cuối cùng mà Người đã định cho chúng (GLCG 302).



Trong kế hoạch của Thiên Chúa, quá trình này bao gồm việc có những sự vật này xuất hiện và có những sự vật khác lại biến đi; có sự vật này hoàn hảo hơn và có sự vật khác kém cỏi hơn; có diễn ra sự xây dựng trong thiên nhiên, nhưng cũng có sự tàn phá. Đồng thời với sự tốt lành về thể lý, cũng có xảy ra sự dữ về thể lý, bao lâu công cuộc tạo dựng chưa đạt tới mức hoàn hảo của nó (GLCG, số 310).

Nhận định vừa nói cũng có thể được áp dụng cho Giáo Hội. Công Đồng Vaticanô II chỉ ra rằng: “Giáo Hội trên trần gian chỉ là mầm chớm nở của Nước Thiên Chúa, và còn phải trải qua một tiến trình tăng trưởng chậm rãi để đạt đến Nước Trời hoàn hảo” và Giáo Hội chỉ “đạt đến sự hoàn hảo trọn vẹn này trong vinh quang thiên đàng.”<sup>18</sup> Trong lúc chờ đợi, Giáo Hội “cần rút tĩa kinh nghiệm từ các thế kỷ đã qua” và các phần tử của Giáo Hội được khuyến khích không ngừng “thanh lọc và đổi mới” (*Vui Mừng và Hy vọng*, số 43). Hình ảnh hành hương thường được dùng để mô tả thế giới cũng như mô tả Giáo Hội. Quan trọng hơn cả, các Kitô-hữu cần tin tưởng vào ân sủng thường hằng từ Thiên Chúa, Đấng thúc đẩy con người hướng tới điều thiện hảo.

---

18 Vatican II Council, *Dogmatic Constitution on the Church, Lumen Gentium* (Vatican City: Vatican Press, 1965) (hereafter LG), 5, 48.

Lời hứa của Thiên Chúa, rằng tình yêu và sự sống cuối cùng sẽ chiến thắng sự ác, mang đến cho các Kitô-hữu niềm tin và hy vọng, để họ kiên vững bước đi trong cuộc hành trình của mình.

Linh đạo thánh Inhaxiô nhấn mạnh đến tính chất lưỡng hành của kiếp người, và nêu bật sự giằng co của họ giữa hai khuynh chiều thiện và ác. Linh Thao cũng thừa nhận sự tồn tại của tội lỗi và những hậu quả của nó, đặc biệt là trong các bài suy gẫm ở Tuần Một. Bài gẫm “Ba Mẫu Người” và “Ba Bậc Khiêm Nhường” (LT 165–168) trong Tuần Hai cũng khắc họa cho thấy những cấp độ cao thấp khác nhau của việc dẫn thân cho điều thiện. Các Quy tắc Phân biệt Thần loại (LT 313–336) cho thấy rõ hơn tình trạng giằng co giữa các khuynh hướng đối nghịch nơi con người dưới tác động của thần lành và thần dữ. Các quy tắc này cũng chỉ ra cho con người cách thức phân định để tiến bước theo các thúc đẩy của thần lành. Các bài gẫm về cuộc thương khó, tử nạn và phục sinh của Đức Kitô ở Tuần Ba và Tuần Bốn của Linh Thao nhắc nhở chúng ta về tình yêu tự hiến của Thiên Chúa và về chiến thắng cuối cùng của Người, mặc dù không thể tránh khỏi những đau thương của Thập giá, như là một thành phần tất yếu của hành trình ấy.

Các chủ đề về cuộc chiến giữa thiện và ác, về những thất bại và thành công của con người cũng phổ biến trong nhiều



truyền thống tôn giáo. Hầu hết mọi người đều thừa nhận rằng, tự bản chất, cả con người lẫn thế giới vẫn đang trên đà tiến triển, theo năng động của sự phát triển hay suy thoái. Vì thế, các ý tưởng thần học nói trên đều có nét quen thuộc với nhiều đối tượng độc giả.

Từ đó, chúng ta có thể rút ra một hệ luận quan trọng này, là mỗi người, mỗi cộng đoàn, và mỗi tổ chức phải thường xuyên duyệt xét lại bản thân; lượng giá lại hành trình đã trải qua; đi đến những điều chỉnh giữa chừng khi cần thiết; tìm kiếm những biện pháp để củng cố; thậm chí phải sẵn sàng thay đổi tận căn. Cũng như việc tĩnh tâm đều đặn sẽ giúp các cá nhân vững tiến trong đời sống và ơn gọi, hoặc thúc bách họ quay trở lại mỗi khi lạc xa khỏi ơn gọi và các giá trị chân xác của mình, thì trong tiến trình lập kế hoạch mục vụ, cộng đoàn cũng phải rút lui khỏi những công việc thường ngày, để nhìn nhận rõ hơn về những gì đang xảy ra trên hành trình của cộng đoàn, để có được một tầm nhìn mới mẻ, để tập trung hơn vào các trọng tâm, thậm chí để hoà giải với Thiên Chúa và với nhau, hầu có thể chọn lựa ra con đường mang lại nhiều sức sống hơn cả.

Theo nhãn quan Kitô giáo, công trình tạo dựng tự bản chất chưa đạt đến sự hoàn thiện và đang không ngừng phát triển; vì thế, luôn tồn tại ở phía trước một không gian cho sự tăng trưởng và tiến bộ. Bởi đó, cộng đoàn hay tổ chức

luôn được mời gọi đào sâu tìm tòi, để phát triển hơn nữa đời sống và sứ mạng chung của nhóm. Thịnh thoảng cũng xảy ra cảm dỗ với những cộng đoàn hay tổ chức ngủ quên trên hào quang của quá khứ hay những thành tựu họ đã đạt được, từ đó, họ tự nhủ rằng nhiệm vụ còn lại chỉ là duy trì tình trạng hiện có. Tuy nhiên, Đức Thánh Cha Phanxicô đã cảnh báo một cách đúng đắn rằng, “nếu chỉ dừng lại ở việc quản trị mà thôi thì không đủ. Trong thế giới này, chúng ta cần phải lao mình không ngừng vào sứ vụ” (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 25). Linh đạo thánh Inhaxiô sử dụng thuật ngữ “magis” [hơn], để khích lệ tìm kiếm vinh quang lớn hơn cho Thiên Chúa. Vì vậy, việc hoạch định mục vụ đều đặn có thể giúp cộng đoàn hay tổ chức tránh khỏi sự tự mãn, quy ngã, và cố thủ trong vùng an toàn của nhóm.

Có một số nhóm biện hộ rằng, do bối cảnh bên trong hoặc bên ngoài có quá nhiều biến động và khó dự đoán, nên việc lập kế hoạch trước là bất khả thi. Thật vậy, từ “kế hoạch” có gốc chung với từ “mặt phẳng” (*plane, planar*), ám chỉ về độ phẳng, độ nhẵn, có thể thấy hết mọi sự trước mắt, thế nhưng trong thực tế thì hoàn toàn ngược lại. Thật vậy, khuynh hướng chung hiện nay là tập nhìn xem sự đứt đoạn và bất khả dự đoán là điều bình thường mới của cuộc sống. Ngay cả khi bối cảnh của cộng đoàn hay tổ chức tương đối ổn định, thì một số người vẫn cho rằng chủ trương lập kế hoạch là dựa vào một giả định sai lầm, như thể con người



có quyền kiểm soát và làm chủ lịch sử. Thánh Vịnh 33,10 đã viết: “Chúa đảo lộn chương trình muôn nước, Người phá tan ý định chư dân.” Tương tự, tác giả của Thánh Vịnh 2 cũng tự hỏi: “Sao chư dân lại ồn ào náo động? Sao vạn quốc dám bày kế viển vông? ... Chúa ngự trời cao thấy thế bật cười, Người chế nhạo bọn chúng” (Tv 2,1 và 4). Thế nhưng, Đức Thánh Cha Phanxicô dạy:

không có tự do nào lớn hơn việc đặt mình cho Chúa Thánh Thần hướng dẫn, từ bỏ các tính toán và kiểm soát mọi sự, nhưng để cho Người soi sáng, hướng dẫn, lèo lái và dẫn đưa đến nơi Người muốn. Chúa Thánh Thần biết rõ điều chúng ta cần đến ở mọi nơi và mọi thời. Điều này quả thật là mầu nhiệm! (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 280)

Tuy nhiên, cũng trong tài liệu ấy, Đức Thánh Cha nói thêm:

Tôi mơ ước về một “lựa chọn truyền giáo”, tức một lực đẩy truyền giáo có khả năng biến đổi mọi sự, sao cho các thói quen, lề lối, thời gian, kế hoạch, ngôn ngữ và cơ cấu của Giáo Hội đều trở thành những kênh thích hợp cho việc tin mừng hoá thế giới ngày nay, hơn là tìm cách tự bảo toàn Giáo Hội. Việc đổi mới các cơ cấu mà việc hoán cải

mục vụ đòi hỏi, cần được hiểu như sau: phải trở nên một phần của nỗ lực làm cho các cơ cấu ấy quy hướng về truyền giáo hơn; cho các hoạt động mục vụ thông thường ở mọi cấp độ trở nên toàn diện và cởi mở hơn; khơi dậy trong tâm hồn các tác viên mục vụ một ước vọng không ngừng lên đường, nhờ đó khơi dậy được một sự đáp trả tích cực từ tất cả những ai được Chúa Giêsu mời gọi trở nên bạn hữu với Người (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 27).

Lời dạy trên ngụ ý rằng, đúng là tương lai và thậm chí hiện tại đều không có gì chắc chắn, vì thế con người không nên giả định là mình có toàn quyền kiểm soát chúng. Tuy nhiên, giới hạn ấy lại càng mời gọi tất cả chúng ta cùng quy hướng về Thiên Chúa, quyết tâm gắn bó hơn với Sự Hiện Diện của Người. Đây chính là trọng tâm của việc hoạch định mục vụ. Dưới ánh sáng này, chúng ta có thể nhớ đến lời Chúa hứa trong Kinh Thánh: “Ta biết những kế hoạch Ta sẽ dành cho ngươi,” “những kế hoạch đem đến cho ngươi sự thịnh vượng chứ không gây tổn hại, những kế hoạch mang lại cho ngươi hy vọng và tương lai” (Giêrêmia 29,11).

Do đó, hãy xem việc lập kế hoạch như là “san cho phẳng” con đường trong lý trí và con tim của chúng ta để “dọn đường cho Đức Chúa; để kiến tạo một con lộ thẳng bằng trong sa



mạc cho Thiên Chúa. Mọi thung lũng phải được nâng cao, mọi núi đồi, hãy bạt xuống; hố sâu, hãy lấp cho đầy, nơi gồ gề, hãy san cho phẳng” (Isaiah 40,3-4). Khi cộng đoàn lập kế hoạch mục vụ, nghĩa là cộng đoàn tạo ra một con đường rộng mở, không gây cản trở cho Thần Khí Thiên Chúa, nhưng để cho lời hứa của Người được thực hiện: “Ta sẽ đưa các người trở về quê hương xứ sở” (Ezekiel 36,24). Thật vậy, việc hoạch định mục vụ là hành trình trở về với căn tính và ơn gọi thực sự của chúng ta trước mặt Thiên Chúa. Đó là cuộc tái khám phá của cả cộng đoàn về đặc sủng và các giá trị cốt lõi của nhóm, một sự phân định thiêng liêng về kế hoạch của Thiên Chúa và về vai trò của nhóm trong kế hoạch đó, một cuộc tái dâng hiến chính mình để thực hiện những điều cần thiết cho chặng đường phía trước.

Điều này là đúng đắn, bất kể cộng đoàn hay tổ chức có thể đoán định được tương lai của nhóm hay không. Hơn nữa, nếu các định hướng và các ưu tiên phổ quát trong kế hoạch mục vụ giữ vai trò như một kim chỉ nam, thì các mục tiêu cụ thể và các chiến lược hành động lại được phép chỉnh sửa, để đáp ứng với những diễn biến mới và với các sự kiện bất ngờ.

Dù trong hoàn cảnh nào, việc hoạch định mục vụ cũng đòi có một thái độ khiêm nhường, cởi mở và trung thành, không cứng nhắc, không tự tin thái quá, và không khép kín. Trong thực tế, hiếm khi cộng đoàn đạt đến các kế hoạch mục

vụ hoàn bị, với một danh sách đầy đủ các mục tiêu, các chỉ báo, và các hoạt động được tính toán chi li cho nhiều năm sắp tới. Trái lại, phải chấp nhận rằng phần lớn các kế hoạch vẫn còn những yếu tố thiếu chắc chắn, thậm chí còn mơ hồ. Điều ấy nhắc nhở rằng có một số việc cần phải chờ đợi thời gian. Nó cũng mời gọi nhóm tiếp tục lắng nghe, đối thoại, phân định, đón nhận những cơ hội bất ngờ và tìm kiếm bàn tay hướng dẫn của Thiên Chúa.

Cuối cùng, bản chất bất toàn của cuộc sống trần gian mời gọi ta chỉ nên có những kỳ vọng thực tiễn khi đưa ra các mục tiêu hay như khi lượng giá các bước tiến; đồng thời phải chấp nhận các bước lùi và những thất bại, như một phần tất yếu của cuộc hành trình này. Cho dù các thất bại như vừa nói có thể gây ra những đau đớn và đưa đến thất vọng, nhưng chúng lại cho chúng ta những bài học quý giá và những cơ hội giúp chúng ta học hỏi. Dưới ánh sáng này, việc hoạch định mục vụ phải đi kèm với sự phân định liên tục, ngang qua những giai đoạn thăng và trầm trong đời sống của nhóm, đặc biệt là khi chuyển từ giai đoạn lập kế hoạch (*planning*) qua việc thực hiện kế hoạch (*implementation*). Hai thực hành “*Chiêm niệm trong hành động*” và “*Xét Minh thiêng liêng*” của Linh đạo thánh Inhaxiô cung cấp cho chúng ta những công cụ hữu ích để đạt đến mục tiêu ấy.<sup>19</sup>

19 Xem “The Daily Examen,” <https://www.ignatianspirituality.com/ignatian-prayer/the-examen/>.



## **Các Yếu Tố Tác Nhân (Who); Công Việc (What) Và Cách Thực Hiện (How) Trong Kế Hoạch Mục Vụ**

**C**ác nền tảng thần học của việc hoạch định mục vụ ngụ ý rằng, khi một cộng đoàn hay tổ chức bắt tay lập kế hoạch, nó phải trải qua một hành trình nhằm tái khám phá những cội nguồn mang lại sức sống lẫn những nền tảng cốt lõi của nó, củng cố lại mối dây nối kết giữa các thành viên với nhau và với người khác, đồng thời đổi mới sứ mạng của mình cho phù hợp với những thực tế hiện tại của thế giới. Trong ba chiều kích chuyển động – hướng vào bên trong, hướng đến chiều ngang và hướng ra bên ngoài – các thành viên của cộng đoàn sẽ gặp gỡ Thiên Chúa, gặp gỡ lẫn nhau, và gặp gỡ những người mà nhóm phục vụ.

Từ đó, một kế hoạch mục vụ phải bao hàm ba cấp độ năng động tương tác lẫn nhau:

- Các giá trị bền vững của nhóm, căn tính, đặc sủng, và cùng đích của nhóm;
- Phương hướng và các công việc ưu tiên trong trung hạn (*medium term*);
- Các mục tiêu và hành động cụ thể.

Có thể xem ba cấp độ ấy trong một kế hoạch mục vụ tương ứng với ba yếu tố Ai – Cái gì – Thế nào (*Who – What – How*). Trong đó, “Ai” có nghĩa cộng đoàn hay tổ chức về căn bản là ai; “Cái gì” có nghĩa cộng đoàn được mời gọi làm gì trong bối cảnh hiện tại; và “Thế nào” có nghĩa cộng đoàn sẽ chọn cách thức tiến hành công việc đó như thế nào. Nếu cấp độ “Thế nào” có tính linh hoạt và được phép thích ứng theo sự thay đổi của bối cảnh và các sự kiện bất ngờ, thì cấp độ “Cái gì” giữ vai trò như chiếc la bàn ổn định để xác định hướng đi và đề ra các công việc ưu tiên trong trung hạn; còn cấp độ “Ai” cung cấp điểm quy chiếu tối thượng, bao gồm căn tính của nhóm, cùng đích vì đó mà nhóm được thành lập, và các giá trị mà nhóm theo đuổi.

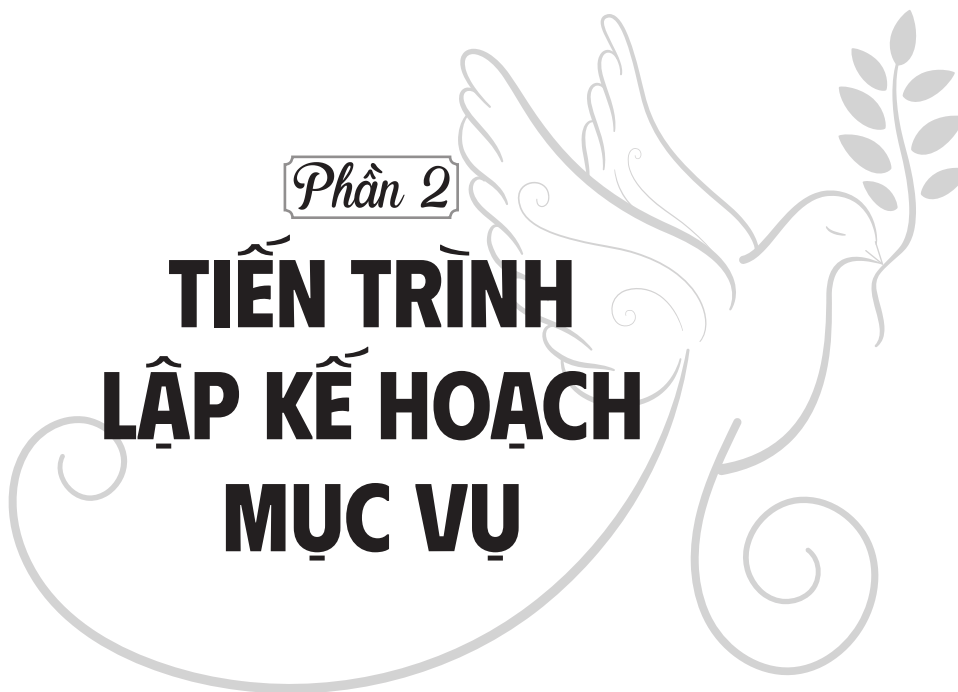
Như đã đề cập trong phần nền tảng thần học, Linh đạo thánh Inhaxiô nhấn mạnh rằng “Nguyên Lý và Nền Tảng” của đời sống là kết hiệp với Thiên Chúa (LT 23). Điều này mời gọi một tổ chức hãy quay về với đặc sủng nền tảng của mình – nhóm chúng ta là “Ai” – để nhóm không tìm kiếm điều gì khác ngoài chân tính của mình trước mặt Thiên



Chúa. Tương tự, truyền thống Inhaxiô cũng mời gọi chú ý đến những thực tại của thế giới để đi đến những lựa chọn căn bản cần thực hiện chiếu theo đặc sủng của tổ chức – “nhóm cần làm các công việc gì” – để có thể gắn thân với sự xác tín. Sau hết, không thể thiếu việc xác định cách thức hành động cụ thể, nghĩa là – “Làm thế nào” – và những điều này phải được điều chỉnh cách khéo léo cho phù hợp với các bối cảnh (*contexts*) và các hoàn cảnh (*circumstances*) trong cuộc sống. Như vậy, sự tương tác năng động và qua lại giữa ba cấp độ này sẽ giúp cho một tổ chức vừa sống chân thực với ơn gọi của mình, vừa phục vụ cách phù hợp với thời đại mà tổ chức thuộc về.

*Phần 2*

**TIẾN TRÌNH  
LẬP KẾ HOẠCH  
MỤC VỤ**





# Lập Kế Hoạch Hay Không Lập Kế Hoạch?

## Phân định thời điểm lập kế hoạch

Trước hết, các lãnh đạo của cộng đoàn hay tổ chức cần phân định đâu là thời điểm thích hợp để tiến hành lập kế hoạch mục vụ. Một số nhóm nhận thấy chu kỳ lập kế hoạch 5-10 năm là hữu ích, vì định hướng vạch ra trước đó không còn phù hợp và hiệu quả trong một bối cảnh đang thay đổi, hoặc vì nhóm đã vượt xa các mục tiêu trước đó và đang ở trong tình trạng trì trệ hoặc chững lại trong quá trình phát triển, khiến cho các thành viên trong nhóm ngày càng bối rối hoặc thậm chí mất động lực. Có nhóm khác lại cố bám víu vào các công việc, các cơ cấu và các lịch trình đang được thực hiện mà không chất vấn xem chúng có còn phù hợp hay không, từ đó, họ không sẵn sàng để rời bỏ vùng an toàn vốn có.

Một số nhóm có thể chưa bao giờ phân định cách nghiêm túc về định hướng của mình. Vì vậy, nhóm phải vật lộn với tình trạng không có điểm tập trung và thống nhất, và mỗi thành viên theo đuổi lợi ích và mục tiêu riêng của mình. Đối lại, cũng có những nhóm nhận thấy mình đã mang quá nhiều công việc, đến độ các thành viên của nhóm trở nên kiệt lực và làm việc kém hiệu quả. Cuối cùng, không hiếm những nhóm, hoặc do sự lơ là, tự mãn, và sao nhãng ngày càng tăng, hoặc để cho mình bị tác động một cách không cần thiết từ các yếu tố bên ngoài, nên đã chệch khỏi đích nhắm hoặc không còn sống theo các giá trị cốt lõi và thiêng liêng của nhóm.

Tất cả những tình huống vừa nói, nếu không được giải quyết, đều có thể đẩy nhóm rời xa căn tính và ơn gọi đích thực của mình, và cuối cùng dẫn các thành viên vào tình trạng cô lập, thoái lui và chia rẽ hơn nữa. Thật vậy, cha Adolfo Nicolás S.J. đã cảnh báo rằng:

Các thể chế [của Dòng Tên] đều mang trong mình các rủi ro tiềm ẩn. Chúng có thể trở nên lỗi thời và không còn thích hợp, đánh mất bản sắc tu trì và căn tính Dòng Tên, tiêu tốn một lượng lớn nhân sự và nguồn lực tài chính, và do đó, gây trở ngại cho tính linh động tông đồ, lờ đi các sáng kiến tông đồ đầy sáng tạo khác ... Việc các thể chế vẫn



vận hành ổn định, vẫn phục vụ tốt, tạo được uy tín và được nhiều người tìm đến thì chưa đủ, vấn đề là phải biết làm sao để cho các thể chế ấy tiếp tục là các công cụ tông đồ, ý thức rõ ràng về mục tiêu chính yếu của mình là phục vụ sứ mạng của Giáo Hội và của Dòng.<sup>20</sup>

Những lời trên đây của cha Nicolás cung cấp tham chiếu hữu ích để các nhóm tự kiểm định chính mình, bởi lẽ nhiều khi nhu cầu phải thay đổi trong nhóm không được chú ý đến hoặc liên tục bị bác bỏ bởi các vị lãnh đạo hoặc thành viên của nhóm. Tuy nhiên, Kinh Thánh và lịch sử của Giáo Hội cho thấy rõ ràng rằng ân sủng của Thiên Chúa luôn hiện diện để khơi lên khả năng nhận thức và chấp nhận sự hoán cải cũng như hỗ trợ cho việc thực hiện những bước đầu tiên. Ở cấp độ cá nhân, hầu hết mọi người có thể nhớ lại những thời điểm trong lịch sử của cuộc đời mình, kinh nghiệm được “sự can thiệp của Thiên Chúa” thông qua các sự kiện hoặc lời khuyên của người khác. Đối với một nhóm, điều này đòi hỏi các thành viên phải sẵn lòng mở ra trước những lời mời gọi của Thiên Chúa trong hoàn cảnh hiện tại của họ.

---

20 Fr. Adolfo Nicolás, *Apostolic Institutions at the Service of Mission*, 2014/01.

## Thời điểm không phù hợp

Có một số hoàn cảnh không phù hợp để tiến hành lập kế hoạch mục vụ. Rõ ràng nhất là khi nhóm đang cần tập trung đối phó với một tình huống khẩn cấp đến từ bên ngoài như thiên tai hoặc khủng hoảng xã hội; hay có thể đến từ nội bộ bên trong hoặc liên quan đến thể chế, như một vụ bê bối công khai, sự ra đi đột ngột của các thành viên quan trọng, sự xung khắc gay gắt trong cộng đoàn, xuất hiện một mối đe dọa to lớn nào đó đối với tính liên tục hoặc tính hợp pháp của nhóm, hoặc một tình huống bất kỳ gây ra sự bất an, bất ổn và lo lắng đáng kể. Trong những tình huống ấy, một nhóm cần tập trung ứng phó trực tiếp và trước tiên với các khủng hoảng bao lâu chúng còn tồn tại, cho đến khi lấy lại được tình trạng ổn định tương đối, thì lúc đó mới thích hợp để nghĩ đến việc lập kế hoạch mục vụ.

Một trường hợp khác bất thuận lợi, là khi nhóm mới có sự thay đổi người đứng đầu hoặc có đội ngũ lãnh đạo mới. Thông thường, ở khởi đầu của một giai đoạn lãnh đạo mới, các vị lãnh đạo nên dành thời gian để lắng nghe, tìm hiểu và thiết lập các mối tương quan tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau. Điều này áp dụng cả với trường hợp mà các vị lãnh đạo mới xuất thân là thành viên hiện tại của nhóm. Khi có đội ngũ lãnh đạo mới, thường kéo theo sự thay đổi các năng động giữa các thành viên, cũng như một cách nhìn thực tại



từ các viễn tượng mới. Vì thế, nhóm cần phải dành đủ thời gian cần thiết cho việc thiết lập một trạng thái cân bằng mới trong nhóm trước đã.

Một tình huống nữa là khi sự tín nhiệm của lãnh đạo trong nhóm bị giảm sút một cách nào đó. Ngoài ra, còn có một số lý do bất thuận lợi khác như: không thực hiện một cách đáng kể và hiệu quả các kế hoạch mục vụ đã đề ra, hoặc chưa hề đưa vào thực hiện; hoặc thực hiện bằng những chỉ đạo từ trên xuống mà không có chỗ cho bất kỳ sự tham vấn hoặc sự đồng thuận thực sự nào. Chính những lý do vừa nêu đã khiến nhiều cộng đoàn và tổ chức bị vỡ mộng, hoài nghi, và thậm chí có ác cảm với việc lập kế hoạch mục vụ. Trong những tình huống như thế, điều nhóm cần làm trước tiên, là ra sức để cải thiện tính hiệp hành trong cách thức lãnh đạo, cải thiện sự cộng tác và tính hiệu quả của tổ chức, thậm chí cải thiện cả văn hoá và thái độ làm việc của nhóm, để có thể từng bước khôi phục lại niềm tin, sự dẫn thân và sự tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên.

Cuối cùng, đối với các nhóm mới được thành lập hay các nhóm có nhiều thành viên mới, tốt nhất nên hoãn việc lập kế hoạch mục vụ cho đến khi hoàn thành việc nghiên cứu kỹ lưỡng và xây dựng các mối tương quan. Điều ấy sẽ giúp cho mọi người tham dự tốt nhất vào tiến trình chung cũng như đặt nền tảng cho sự đồng tâm nhất trí, vốn là những

điều kiện hết sức cần thiết cho tiến trình phân định chung. Cũng vậy, trong các nhóm mà sự quan tâm, động cơ hoặc tinh thần đối với lợi ích chung vẫn còn ở một cấp độ tương đối thấp vì những lý do đặc thù riêng, thì cần tập trung giải quyết các yếu tố nền tảng này trước, rồi hãy bắt tay vào tiến trình lập kế hoạch mục vụ.

## Lập kế hoạch trong hoàn cảnh biến động

Như đã đề cập trong phần một về nền tảng thần học, việc lập kế hoạch mục vụ không phải là không quan trọng khi môi trường xung quanh của nhóm luôn có những biến động thường xuyên. Trong thực tế, hoàn cảnh biến động ấy thúc bách nhóm càng phải phản tỉnh, phân định và xác định rõ hơn về căn tính cốt lõi, các giá trị theo đuổi, sứ mạng và các định hướng nền tảng của mình. Nếu không làm như thế, nhóm sẽ có nguy cơ bị lôi cuốn bởi các sự kiện bên ngoài, các phong trào quần chúng, hoặc bởi chương trình nghị sự của các thành phần thống lĩnh trong nhóm, và đi vào những nẻo đường không phù hợp với đặc sủng và sứ mạng thực sự của nhóm. Cùng phân định chung để làm sáng tỏ những yếu tố cốt yếu vừa nói, đồng thời thúc đẩy mạnh mẽ hơn tinh thần hiệp nhất và sự dẫn thân, sẽ giúp cho nhóm vượt qua được những thời điểm bất ổn hoặc hỗn loạn, thậm chí có thể đọc ra tiếng mời gọi quan trọng nhất đối với nhóm trong những hoàn cảnh này. Để đối phó với hoàn cảnh bất ổn định, cần



thích nghi việc lập kế hoạch mục vụ bằng cách luôn duy trì nguyên vẹn các định hướng căn bản và các ưu tiên phổ quát của nhóm, nhưng mặt khác sẵn sàng điều chỉnh và thích ứng các mục tiêu và hành động cụ thể một cách linh hoạt, cho phù hợp với những biến động trên thực địa.

Nhìn chung, tiến trình lập kế hoạch mục vụ đòi hỏi một nhóm phải đầu tư thời gian cũng như phải hội đủ các điều kiện phù hợp, giống như trong phương pháp phân định chung để đưa ra quyết định theo sự phạm của truyền thống Inhaxiô, đó là: Các thành viên trong nhóm phải có một mức độ tự do nội tâm thích hợp; có tinh thần cởi mở và chấp nhận lẫn nhau; đặt tất cả sự chú tâm vào tiến trình làm việc; có đầy đủ những thông tin và hiểu biết về các vấn đề trước mắt; hiểu biết các kỹ năng căn bản trong việc phân định thiêng liêng. Cuối cùng, cũng phải xác định thời lượng của kế hoạch mục vụ, thường tính bằng đơn vị năm. Đối với hầu hết các tổ chức, thời lượng của kế hoạch mục vụ thường kéo dài 5–10 năm.



# Giai Đoạn Chuẩn Bị

## 1. Thành lập Ban Kế Hoạch

Một khi đã quyết định lập kế hoạch mục vụ, sẽ rất hữu ích nếu một ban đặc trách lập kế hoạch được thành lập bao gồm khoảng 3–4 người với mục đích chỉ đạo và tổ chức tiến trình này. Ban Kế hoạch có nhiệm vụ báo cáo lên lãnh đạo của cộng đoàn hoặc tổ chức; đề xuất phương pháp làm việc; thiết kế các nội dung làm việc cho các bước tiến hành; xử lý các hoạt động trao đổi thông tin chung; tổ chức các hoạt động liên quan như các buổi họp và tĩnh tâm; quản lý các cuộc tham vấn; đối chiếu các thông tin đầu vào; soạn thảo các tài liệu thảo luận và các quyết định; sau cùng, Ban Kế hoạch giúp nhóm chuyển qua giai đoạn thực hiện kế hoạch. Các thành viên của Ban Kế hoạch phải có khả năng bao quát toàn cảnh tiến trình lên kế hoạch; hiểu biết về các nguyên tắc và năng động nền tảng của tiến trình lên kế hoạch; nhạy bén với sự tham gia của các thành viên và các bên liên quan; đồng thời đưa ra các điều chỉnh trong tiến trình một cách



sáng suốt. Họ cũng phải là những người được các thành viên cộng đoàn tin cậy; được biết đến như là người tương đối trung lập trong tiến trình, không để chính mình bị bó khung vào các chương trình nghị sự được xác định sẵn. Các thành viên của Ban Kế hoạch phải dành đủ thời gian và sự chú tâm cần thiết cho sứ mạng này. Vì thế, họ cần được giảm các trách nhiệm khác ở mức tối thiểu trong thời gian lên kế hoạch. Thời gian cụ thể của việc bổ nhiệm Ban Kế hoạch tương ứng với thời gian của tiến trình lập kế hoạch mục vụ, bao gồm cả giai đoạn chuẩn bị đi trước, cũng như việc giám sát thực hiện kế hoạch theo sau. Cần công bố việc bổ nhiệm Ban Kế hoạch cho mọi người trong tổ chức hoặc cộng đoàn được biết.

## **2. Xác định thành phần tham dự và các cấp độ ra quyết định**

Một việc quan trọng trong chặng chuẩn bị là quyết định các thành phần được tham dự vào tiến trình; cách thức ra quyết định; thẩm quyền ra quyết định cuối cùng trong việc phê chuẩn kế hoạch. Một cách chung, tất cả các thành viên của cộng đoàn hay tổ chức nên tham gia vào toàn bộ tiến trình, vì đó là tiến trình đổi mới đời sống và sứ mạng chung của nhóm. Các bước trình bày trong phần tiếp theo sẽ mô tả chi tiết về cách giải quyết các vấn đề phát sinh do sĩ số nhóm đông, do sự phân tán về mặt địa lý, do ngôn ngữ khác biệt

trong nhóm, cùng với những thách đố khác trong việc quy tụ gặp gỡ chung.

Cũng có thể mời các bên có liên quan khác tham dự vào tiến trình lập kế hoạch, ví dụ như các đối tác bên ngoài, các cộng tác viên, các thân hữu, các nhà tài trợ và các cá nhân khác trong Giáo Hội và xã hội. Tuy nhiên, điều hữu ích là phải lưu ý đến các cấp độ tham dự khác nhau vào tiến trình. Trong khi chỉ có một số người được tham dự trọn vẹn vào các bước của tiến trình lập kế hoạch bao gồm việc phân tích, cân nhắc, quyết định, thì những người còn lại cũng được mời gọi đóng góp ý kiến phản hồi, các quan điểm và các đề nghị riêng của họ. Như đã lưu ý trong phần nền tảng thần học, mỗi cộng đoàn hoặc tổ chức là một thành phần duy nhất trong một tổng thể rộng lớn hơn có mối liên hệ hỗ tương với nhau. Vì thế, việc lập kế hoạch mục vụ không thể được tiến hành bởi một nhóm riêng rẽ. Thật vậy, phạm vi tham dự là một câu hỏi cần phải được phân định cẩn trọng bởi các vị lãnh đạo và thành viên của Ban Kế hoạch, bởi vì nó thường là một yếu tố quan trọng quyết định đáng kể đến chất lượng và kết quả của tiến trình này. Thông thường, việc lập kế hoạch sẽ thiếu hiệu quả nếu thiếu vắng sự tham dự của một vài tiếng nói và viễn tượng khác biệt.

Nếu có các tham dự viên đến từ các truyền thống tôn giáo và tâm linh khác, điều giúp ích là Ban Kế hoạch hỏi ý



kiến của họ và xem coi có cần thiết phải điều chỉnh về tiến trình lập kế hoạch không, hay để khích lệ họ đưa ra các đề nghị và trả lời cho các câu hỏi của họ.

Cách thức ra quyết định cũng cần nên được làm rõ ngay từ đầu. Thông thường, các quyết định cuối cùng về các ưu tiên, các mục tiêu cụ thể, việc phân bổ các nguồn lực thuộc về người nắm thẩm quyền quản trị chính thức cũng như phải chịu trách nhiệm chính thức chiếu theo quy định trong các quy chế của tổ chức hoặc trong Giáo luật. Ngoài ra cũng có thể có các cấp độ ra quyết định trung gian, chẳng hạn như liên quan đến các mục tiêu chi tiết và các mốc thời gian của chương trình. Các quyết định này có thể nằm trong phạm vi trách nhiệm của các vị lãnh đạo trung gian. Tuy nhiên, thể theo quy tắc căn bản của phân định chung, thì các kết luận chung của nhóm phân định sẽ được dùng làm cơ sở để đưa ra quyết định cuối cùng, miễn là việc phân định đó đã được diễn ra một cách tốt đẹp. Đối với các cộng đoàn hoặc tổ chức lớn có nhiều thành viên, chẳng hạn như giáo phận, tổ chức giáo dục hay các dòng tu đa quốc gia, phiên họp bàn luận chung kết có thể được thực hiện bởi một nhóm đại diện bao gồm lãnh đạo của các cộng đoàn và đại diện của các thành viên. Mặc dù vậy, chỉ nên thực hiện phiên họp bàn luận đúc kết này sau khi tất cả thành viên của tổ chức đều có cơ hội phản tỉnh, cầu nguyện, suy nghĩ và chia sẻ các phản hồi của họ. Trong hầu hết các tổ chức, dù là tôn giáo hay dân sự, đều

ghi rõ các quy tắc nhất định về cách thức ra quyết định trong Bản điều lệ chính thức hay trong các luật liên quan đến quản lý của tổ chức của mình. Một số tổ chức đặt nền trên đức tin còn bổ túc thêm các chuẩn mực hoặc các thực hành bổ sung cần tuân thủ liên quan đến việc ra quyết định. Nếu một tổ chức chưa có bộ quy tắc về cách thức ra quyết định, hoặc đã có nhưng không phù hợp với tiến trình lập kế hoạch mục vụ, thì tổ chức đó cần phải soạn thảo và thống nhất với nhau về bộ quy tắc mới trước khi đi vào tiến trình. Cuối cùng, cần thông báo về bộ quy tắc ra quyết định ấy cho tất cả mọi thành viên, để họ có thể tham gia một cách thoả đáng.

### 3. Thiết kế các bước tiến hành và lịch trình thực hiện

Sau khi đã xác định các thành phần tham dự và mức độ tham gia, bước kế tiếp là thiết kế tiến trình làm việc để lập kế hoạch mục vụ, được phân chia thành các chặng thích hợp và đi theo một lịch trình, trong đó phải chú ý đến bản chất và tình hình của nhóm, năng lực và tính sẵn sàng của mọi người, thời lượng cần thiết để thực hiện mỗi hoạt động cách hiệu quả, các sự kiện hoặc chương trình có sẵn (Ví dụ: các đại hội thường niên) có thể tích hợp vào tiến trình lên kế hoạch mục vụ nếu thích hợp. Theo hướng dẫn chung, tổng thời gian cần thiết cho việc lập kế hoạch nên kéo dài từ 1 năm đến 1 năm rưỡi (Xem lịch trình mẫu ở Phụ lục 1). Nếu thời lượng lập kế hoạch quá ngắn thì nó không đủ để



thúc đẩy một trải nghiệm biến đổi chung trong nhóm mà kế hoạch mục vụ hướng tới. Suy cho cùng, để nhóm có được sự phản tỉnh cách trung thực, cầu nguyện có chiều sâu, hoán cải đích thực, đối thoại cách chân thành, đạt đến sự đồng thuận và hoà giải chung, thì đòi hỏi phải cung cấp thời gian và không gian tương xứng cho các thành viên của nhóm. Ngược lại, nếu kéo dài tiến trình quá lâu, thì sẽ làm tiêu tán động lực và sự chú tâm của nhóm. Tuy nhiên, vẫn được phép thay đổi những dự tính ban đầu, lúc bắt tay vào tiến trình lập kế hoạch.

Thỉnh thoảng trong tiến trình làm việc, cần phân định xem có buộc phải tuân thủ sát sao lịch trình ban đầu không, hay cần phải có những điều chỉnh cho phù hợp với các sự kiện bất ngờ hoặc với những biến đổi về năng lượng và các tình cảm của nhóm. Muốn như vậy, đòi hỏi Ban Kế hoạch và các lãnh đạo của nhóm phải lượng giá và phân định kỹ lưỡng về tiến trình và tiến độ của việc lên kế hoạch.

#### **4. Phân bổ các nguồn lực cho tiến trình**

Cần dự trù tất cả các nguồn lực cần thiết cho toàn bộ tiến trình lập kế hoạch cũng như dự trù các nguồn cung. Các nguồn lực này thông thường bao gồm cơ sở vật chất, chỗ ăn ở, phương tiện đi lại, các tiện ích, thực phẩm, các hỗ trợ về mặt hành chính và các tài liệu cần thiết cho các cuộc

họp và các hoạt động liên quan. Cũng cần một khoản tài chính để trả thù lao cho những chuyên viên trợ giúp đến từ bên ngoài và cho những người phụ giúp khác. Việc dự trù vừa nói cũng bao hàm các dự chi ngân sách cần thiết để thực hiện kế hoạch và nên xác định rõ nguồn ngân quỹ dành cho tất cả các hạng mục vừa nói.

## 5. Vai trò của truyền thông

Khi quyết định tiến hành lập kế hoạch mục vụ, thậm chí từ khi đang suy xét để đi đến quyết định đó, thì phương tiện truyền thông có một đóng góp rất quan trọng cần phải lưu tâm. Trước hết, cần phải thông tri kịp thời đến các thành viên của cộng đoàn về quyết định vừa nói.

Thông thường, trước khi thông báo chính thức được công bố, thì các tin tức đã râm ran về việc nhóm sẽ tiến hành lập kế hoạch mục vụ. Các tin tức như vậy thường gây ra nhiều phản ứng khác nhau, từ vui mừng, hy vọng và lạc quan, cho đến do dự, dè dặt và thậm chí là lo lắng vì sợ phải thay đổi. Tâm trạng này càng đúng đối với những người mà công việc và đời sống kinh tế của họ có thể bị đe dọa bởi những thay đổi sắp tới. Có thể có những người hoài nghi, mệt mỏi và thờ ơ; nhưng đồng thời cũng có thể có những người kỳ vọng và mong đợi về kết quả và tiến trình sẽ trở nên nổi bật. Các tâm trạng vừa nói thường chịu ảnh hưởng



bởi những sở thích và lợi ích của từng cá nhân. Do đó, điều quan trọng là các vị lãnh đạo phải truyền đạt rõ ràng cho toàn thể cộng đoàn và để ý đến tính chất nhạy cảm về mặt mục vụ, cung cấp thông tin đầy đủ trước thời hạn và có sự đồng cảm với quan điểm khác nhau của các thành viên. Cũng nên mở ra các kênh giao tiếp để các thành viên có thể nói lên các phản hồi của họ, đặt câu hỏi, bày tỏ niềm hy vọng và các mối quan tâm của họ, nếu có. Nếu các vấn nạn vừa nói không được giải quyết cách thoả đáng, chúng sẽ tước đi sự tự do, tin tưởng, sự tham gia và sự cởi mở của các thành viên, là những điều kiện hết sức trọng yếu đối với việc phân định chung. Quan trọng hơn hết, các vị lãnh đạo cần quan tâm chăm sóc một cách cá vị hơn với các thành viên có nguy cơ phải hứng chịu những mất mát (dù có lý do hay không) hoặc những thay đổi không mong muốn do kế hoạch mục vụ mới mang đến.

Vì thế công tác truyền thông phải làm sao để giúp cho tất cả những ai liên quan đều hiểu về lý do cần lập kế hoạch mục vụ mới; kế hoạch ấy đòi hỏi điều gì; đâu là kết quả nhắm tới; và các thành viên nên tham gia vào tiến trình đó thế nào. Cần nhắc lại rằng các mục tiêu tổng thể của việc lập kế hoạch tông đồ không giống như tiến trình lập kế hoạch chiến lược của một doanh nghiệp, nhưng sử dụng phương pháp căn bản là phân định thiêng liêng chung. Nếu có một vấn đề hay một mối bận tâm nổi bật mà mọi người đang

quan tâm, như một công việc hay một sứ vụ cụ thể đang phải đối diện với một tương lai không chắc chắn hay thậm chí là có khả năng dừng lại, khi đó hiện trạng của vấn đề này và cách xử lý nó trong việc lên kế hoạch phải được thống nhất và thông báo rõ ràng cho tất cả mọi người.

Công việc truyền thông cũng cần nhắm đến các bên có liên quan đến kế hoạch tông đồ, như những người mà chúng ta phục vụ, các đối tác quan trọng, các cộng tác viên, và nếu thấy thích hợp, thì cũng cần thông tri với các cấp thẩm quyền bao gồm các vị lãnh đạo Giáo Hội cũng như dân sự. Việc thông tri này bao gồm việc chia sẻ với họ các mục tiêu và thời gian biểu của việc lập kế hoạch, mời gọi họ đóng góp ý kiến và phản hồi, khích lệ họ đồng hành với nhóm trong cầu nguyện, và nếu thích hợp, xin họ tham dự trực tiếp vào một vài chặng của tiến trình lập kế hoạch. Sẽ rất hữu ích để lưu ý rằng, một số bên liên quan có thể cảm thấy lo lắng về sự thay đổi kế hoạch mục vụ của chúng ta, đặc biệt là những người mà chúng ta phục vụ. Do đó, việc thông tin liên lạc với các nhóm này cần phải được xử lý một cách cẩn trọng hơn.

## 6. Tập huấn căn bản (*basic orientation*)

Thông thường, cần tập huấn trước các kỹ năng căn bản cho một số đối tượng tham dự viên, chẳng hạn như các thành viên mới, các đối tác và những người bên ngoài nhóm



nhưng sẽ tham dự vào tiến trình này. Nội dung tập huấn có thể bao gồm các thông tin căn bản về nhóm như: sứ mạng, đặc sủng, linh đạo của nhóm; các giá trị cốt lõi mà nhóm theo đuổi; tóm lược lịch sử của nhóm; các hoạt động chính yếu, nhân sự và cơ cấu tổ chức của nhóm. Cũng nên đưa bản danh mục các thuật ngữ tương đối chuyên biệt được sử dụng riêng trong nội bộ nhóm vào nội dung tập huấn. Tuy nhiên, nội dung quan trọng nhất cần tập huấn cho những người sẽ tham gia tiến trình lập kế hoạch là phương pháp phân định chung, về các tâm thế nội tâm cần thiết, cũng như nắm bắt những kỹ năng căn bản để tham gia việc phân định, trong đó có phương pháp Nói Chuyện Thiên Liêng (xem Phụ lục 2 và 2a).

## 7. Việc cầu nguyện chung

Cuối cùng, thật hữu ích khi lồng tiến trình lập kế hoạch mục vụ vào đời sống phụng vụ thường xuyên của cộng đoàn. Có thể soạn thảo một mẫu kinh đặc biệt để đọc trong suốt tiến trình lập kế hoạch, trong đó nêu các ơn cần phải cầu xin như: có thái độ chân thành khi tham gia phân định chung; khao khát tìm kiếm ý Chúa; có được tự do nội tâm, lòng can đảm, lòng quảng đại; biết mở lòng ra với Thánh Thần và với nhau; và đạt được những hoa trái trong tiến trình phân định. Các đối tác bên ngoài cũng có thể được mời sử dụng mẫu kinh này, như một cách thể cùng đồng

hành với nhóm trong suốt tiến trình lập kế hoạch. Đối với những người tham gia tiến trình lập kế hoạch hoặc các bên liên quan bên ngoài không cùng niềm tin Kitô giáo, có thể mời gọi họ cầu nguyện với các ý nguyện trên, theo cách thức thuộc truyền thống đức tin riêng của họ. Trong mỗi chặng của tiến trình lên kế hoạch, mọi tham dự viên được khuyến khích dâng các lời cầu nguyện tạ ơn hoặc xin ơn trong các buổi phụng vụ của cộng đoàn, tùy theo những gì đang diễn ra trong từng giai đoạn.



**Các Bước Tiến Hành  
Khi Lập Kế Hoạch Mục Vụ**



## Nhận diện hoàn cảnh hiện tại

### ❖ Cận cảnh nội dung và tầm quan trọng của bước này

Tiến trình phân định khởi đầu bằng việc duyệt xét thực tại quanh ta một cách chân thực, không phải bằng đôi mắt đầy đấng cay hay xét nét, nhưng bằng một con tim rộng mở và chào đón. Trong truyền thống Inhaxiô, điều này được mô tả bằng cụm từ “*ngắm mắt nhìn thực tại thật lâu và đầy yêu thương.*”

Trong lĩnh vực dân sự, việc lên kế hoạch chiến lược của các công ty thường bắt đầu với hàng loạt báo cáo rất dài, với nhiều dữ liệu thống kê, để cho thấy tổ chức đang hoạt động tốt ở đâu và còn thiếu sót chỗ nào. Mặc dù các dữ liệu thống kê thực sự là cần thiết, nhưng một sự khởi đầu như thế không chỉ khiến người lập kế hoạch đi đến thái độ duy



lý hay tự vệ thái quá, mà còn khiến họ trình bày thực tế đa phức của tổ chức bằng một cái nhìn giản lược và méo mó.

Toàn bộ thực tế của một tổ chức hay cộng đoàn không chỉ đơn thuần là các dữ liệu thống kê, mà còn bao gồm các chủ thể nhân vị, các mối tương quan, tinh thần, các động lực, ước mơ, niềm vui, nỗi buồn, những chuyển động thiêng liêng, các trực giác và hàng loạt các tác động vô hình trong xã hội. Vì vậy, việc phân định chung cần bắt đầu bằng việc chăm chú lắng nghe thực tại qua từng cá nhân một, rồi cùng nhau phân định chung ở trong nhóm để nhận biết Chúa Thánh Thần đã hiện diện và hoạt động trong cộng đoàn hoặc tổ chức ấy như thế nào. Ở bước đầu tiên này, những người tham gia tiến trình lập kế hoạch được mời gọi nhìn vào chính mình, vì các gợi ý quan trọng về thực trạng của tổ chức thường đã ở đó. Các kinh nghiệm gần đây của họ về cộng đoàn hay tổ chức là gì? Dù là tích cực hay tiêu cực, đâu là những cảm xúc được khơi dậy trong những trải nghiệm ấy? Nguồn gốc của các an ủi hay sầu khổ là gì? Đâu là điều mọi người cảm thấy biết ơn và niềm vui? Những kinh nghiệm, xúc cảm và cảm nghiệm nội tâm của cá nhân hay của nhóm đều chính đáng, chúng đều có thể là các dấu chỉ sâu sắc về thực tại của nhóm lúc này, chúng bao gồm những thực tại sâu kín mà dễ bị bỏ qua trong các số liệu thống kê. Những cảm xúc này thường là dấu hiệu cho thấy nhóm cần quan tâm đến điều gì.

Cha Arturo Sosa S.J. đã rất đúng khi chỉ ra rằng:

Theo truyền thống linh đạo Inhaxiô, sự căng thẳng tích cực giữa phân định chung và lập kế hoạch tông đồ đòi hỏi một sự phân định thiêng liêng về những gì chúng ta đã kinh nghiệm, để ta không ngừng lớn lên trong sự trung tín với thánh ý Chúa. Do đó, việc lượng giá hoạt động tông đồ một cách có hệ thống mà thôi thì chưa đủ. Chúng ta cần bổ sung việc lượng giá có hệ thống đó bằng cái nhìn thiêng liêng của việc xét mình, một thực hành mà qua đó, thánh Inhaxiô mời gọi chúng ta nhận ra hành động của Thiên Chúa trong lịch sử, để biết ơn vì những hồng ân của Người, để xin ơn tha thứ vì đã không nhận ra các hồng ân ấy, và cầu xin để được ơn trở thành những người lao tác mỗi ngày một tốt hơn trong vườn nho của Chúa.<sup>21</sup>

Việc giúp những người tham gia vào tiến trình lập kế hoạch đụng chạm và diễn tả cảm xúc cá nhân của họ về nhóm sẽ mang lại những lợi ích lớn hơn. Đó là cơ hội để họ nhận diện, gọi tên và bày tỏ những cảm xúc, đặc biệt là những cảm xúc mạnh. Điều này ngăn chặn các cảm xúc bị dồn nén quá mức, và bởi vậy, cản trở tự do nội tâm của

21 Fr. Arturo Sosa S.J., *On Discernment in Common*, 2017/11.



người tham gia cũng như khả năng cởi mở và chú ý đến các vấn đề khác.

### ❖ Cách thức tiến hành ...

1. Cung cấp cho các tham dự viên bảng các câu hỏi, và mời họ dành thời gian cá nhân để cầu nguyện và phản tỉnh trên các câu hỏi ấy. Các câu hỏi được đề nghị bao gồm:

- Tình trạng hiện tại của cộng đoàn (hoặc tổ chức) của tôi thế nào?
- Tôi sẽ sử dụng những hình ảnh nào để mô tả hiện trạng ấy?
- Tôi cảm nghiệm thế nào về việc lập kế hoạch? Tại sao? Đây là những hy vọng và những lo lắng của tôi?
- Đây là những an ủi và sầu khổ mà tôi kinh nghiệm gần đây trong cộng đoàn (hoặc tổ chức của tôi)? Tôi tìm thấy sức sống ở những điểm nào trong cộng đoàn hay tổ chức? Điều gì đã không trao ban hay mang lại niềm vui và sự sống cho tôi?
- Chúng tôi vui mừng vì những ân sủng hay quà tặng nào mà chúng tôi đã nhận được? Đây là những lý do khiến chúng tôi bày tỏ lòng biết ơn trong cộng đoàn hoặc tổ chức? Những thay đổi hay hoán cải nào mà chúng ta cần? Đây là những đóng góp của tôi trong những ánh sáng và bóng tối này là của tổ chức hay cộng đoàn?

- Thiên Chúa muốn chúng ta nhìn thấy điều gì về thực trạng hiện nay của cộng đoàn hoặc tổ chức?

Chuẩn bị một tài liệu chung, bao gồm các câu hỏi trên và các hướng dẫn cầu nguyện và phản tỉnh, để gửi đến mọi người. Mẫu 1.1 dưới đây có thể được điều chỉnh cho phù hợp với từng tổ chức và cộng đoàn. Nếu thấy cần thiết, có thể thêm các tài liệu bổ sung như hướng dẫn các cách cầu nguyện bằng Kinh Thánh, hoặc những trích đoạn bổ sung để làm chất liệu cầu nguyện. Tất cả những tài liệu này cần được phân phát kịp thời để người tham gia có nhiều thời gian thực hiện và hoàn thành.

2. Bước kế tiếp, phân chia các tham dự viên thành các nhóm nhỏ để chia sẻ với nhau về các “hoa trái” có được từ việc cầu nguyện và phản tỉnh của cá nhân. Nên có sự đa dạng về thành viên trong mỗi nhóm, để có thể nghe được những kinh nghiệm khác nhau về tổ chức (hay cộng đoàn). Để tạo cơ hội lắng nghe và chia sẻ có chiều sâu, số lượng tối ưu trong mỗi nhóm chỉ nên từ 5–7 người. Có thể sử dụng một phương pháp thảo luận thích hợp nào đó cho phân định chung, như phương pháp *Nói Chuyện Thiêng Liêng Theo Ba Vòng* (xem Phụ lục 2). Như đã lưu ý, những người sẽ tham gia tiến trình lập kế hoạch cần được tập huấn trong giai đoạn chuẩn bị về phương pháp chia sẻ thiêng liêng theo ba



vòng này. Để việc nói chuyện thiêng liêng và phân định chung đạt hiệu quả tốt hơn, các thành viên nên gặp gỡ chia sẻ trực tiếp thay vì gặp gỡ online. Nơi gặp gỡ lý tưởng là bên ngoài khung cảnh làm việc thông thường, để giúp cho nhóm hướng tới việc đối thoại mang tính chiêm niệm hơn. Khi sĩ số của nhóm quá lớn, hay các thành viên sống xa nhau về mặt địa lý, Ban Kế hoạch cần đặt người phụ trách trung gian để tổ chức hoạt động chia sẻ trao đổi này ở cấp địa phương nhỏ hơn. Tuy nhiên phải ấn định một thời hạn kết thúc chung cho tất cả các nhóm nhỏ.

3. Mỗi nhóm nhỏ vừa nói sẽ chuẩn bị một bản báo cáo ngắn về kết quả cuộc trao đổi trong nhóm của mình và gửi đến Ban Kế hoạch. Sẽ rất hữu ích nếu Ban Kế hoạch soạn thảo một mẫu báo cáo chung (xem Phụ lục 2a), để giúp các nhóm nhỏ biết cần phải nêu bật những điều gì phù hợp với phương pháp Nói Chuyện Thiêng Liêng và Phân Định Chung. Sau đó, Ban Kế hoạch sẽ tổng hợp và ghi chép lại những điểm chính từ các báo cáo. Những tài liệu như thế giúp thu thập các vấn đề mấu chốt, để từ đó, chúng thu hút sự chú ý nhiều hơn trong việc lập kế hoạch mục vụ. Nếu có thể được, nên tổ chức phiên họp toàn thể quy tụ tất cả các tham dự viên, để nghe mỗi nhóm nhỏ chia sẻ kết quả

của nhóm; qua đó, mọi người cùng lắng nghe và phản tỉnh về những gì đang diễn ra chung trong cộng đoàn.

4. Khi một tập thể bao gồm nhiều đơn vị trực thuộc nhỏ (chẳng hạn một giáo phận hoặc dòng tu quốc tế), Ban Kế hoạch có thể thành lập các uỷ ban trung gian (chẳng hạn với các nhóm thuộc chung một giáo xứ; hay với các cộng đoàn tu trì trong một quốc gia) để thực hiện tổng hợp sơ bộ các báo cáo của từng khu vực, rồi chuyển đến Ban Kế hoạch để tổng hợp lần cuối. Sẽ thật là hữu ích khi tách biệt thành viên của các nhóm tổng hợp khỏi các thành viên của Ban Kế hoạch. Sự tách biệt này giúp đa dạng hoá các quan điểm và thu hút nhân sự đa dạng hơn tham gia vào tiến trình tổng hợp. Cần lưu ý: việc tổng hợp các báo cáo không đơn thuần là một bản tóm tắt các văn bản, nhưng tiến hành trong bầu khí cầu nguyện, đọc và lắng nghe sâu bằng trí óc và con tim, sao cho chú tâm đến tiếng nói của các tham dự viên và sự hiện diện của Chúa Thánh Thần.

5. Sau cùng, có thể gửi bản đúc kết tổng hợp cho tất cả tham dự viên để họ có thể phản tỉnh và cầu nguyện sâu hơn. Họ cũng có thể xem lại kinh nghiệm cầu nguyện theo cách xét nguyện của Inhaxiô. Điều này bao gồm việc nhớ lại những gì đã xảy ra trong các hoạt động chung và riêng, một người đã được đánh động như thế



nào, nhóm đã được đánh động như thế nào, những điểm quan trọng nào nổi lên, những điểm nào dường như còn thiếu, và những gì Chúa có thể nói hoặc làm qua trải nghiệm này. Thông thường, những đánh giá như thế sẽ giúp chúng ta làm rõ và có được những hiểu biết mới hơn, cũng như khao khát hơn để thi hành ý muốn của Chúa.

### ❖ Lưu ý quan trọng ...

Các cộng đoàn và tổ chức như các giáo xứ, giáo phận hay các dòng tu lớn có thể gặp phải khó khăn khi thuyết phục mọi thành viên tham gia vào tiến trình này, đặc biệt những người không cảm thấy hứng thú hoặc không cảm nhận mình thuộc về các nhóm ấy. Trong trường hợp đó, cần có thêm những nỗ lực tiếp cận với họ. Ví dụ, thành lập nhóm thăm viếng để đến với những ai ít được liên lạc hoặc lên tiếng nói của mình. Các lãnh đạo của tổ chức cố gắng đến gặp gỡ nhiều nhóm hơn. Thêm vào đó, có thể tổ chức các sự kiện hay hoạt động gây được sự hứng thú đối với những người ấy, rồi lồng chương trình lập kế hoạch vào trong các sự kiện hay hoạt động ấy.

Một thách đố khác là sự bỏ ngõ của các tham dự viên, nếu đây là lần đầu tiên họ phản tỉnh và trò chuyện với nhau theo cách thức đã nói ở trên. Nhiều người không quen với

những chia sẻ như thế. Những ai làm việc trong các dòng tu thường quen với đối thoại theo hai kiểu: (1) chia sẻ đức tin về các vấn đề thiêng liêng hoặc giáo lý, hay (2) bàn luận về các vấn đề tổ chức hay mục vụ theo hướng chức năng và phân nhiệm. Ngược lại, tiến trình lên kế hoạch mục vụ đòi buộc các tham dự viên nhìn xem cộng đoàn hay tổ chức như một tổng thể toàn vẹn, không phân tách khía cạnh thiêng liêng ra khỏi đời sống mục vụ. Nếu phân chia như thế thì đã là một sai lầm ngay từ đầu. Ở bước này, tham dự viên chia sẻ toàn bộ kinh nghiệm họ có về tổ chức hay cộng đoàn, bao gồm các hoạt động, sự kiện, cảm nhận, các tương quan lẫn chuyển động thiêng liêng dù chúng có chính thức hay không. Chính những điều này đã là trải nghiệm mới, đẩy gờ hứng và phong phú với những người tham gia tiến trình lập kế hoạch. Thực tế, nhiều người thích thú và tin tưởng hơn vào cách chia sẻ mà chúng ta đã bàn, bằng việc đi theo bước này, nhóm nhìn tổ chức hay cộng đoàn bằng nhãn quan mới và có được một tầm nhìn đúng đắn hơn về tổ chức.

Một thách đố nữa là một vài tham dự viên chỉ tập trung vào trách nhiệm riêng của họ chứ không phải của toàn thể nhóm. Hoặc có những căng thẳng giữa những người hoặc đơn vị khác nhau. Thật ra, sự đa chiều trong các quan điểm, thậm chí các xung đột là điều có thể nảy sinh trong các cuộc đối thoại nhóm, đặc biệt khi các thành viên có các quan điểm, kinh nghiệm và mục tiêu khác nhau. Nhưng sự khác



biệt như thế không là rào cản cho việc phân định. Ngược lại, chúng là những cơ hội quý giá để đào sâu tầm hiểu biết và nuôi dưỡng cảm thức cộng đoàn sâu xa hơn. Kinh nghiệm mỗi người, dù là tích cực hay tiêu cực, đều là một phần của cả tổ chức cách chính đáng, khi chúng được đón nhận và am tường, những kinh nghiệm ấy làm phong phú tầm nhìn chung. Đến lượt những người chia sẻ, chính họ cảm thấy được chấp nhận từ các thành viên khác. Tất cả những điều này mang tới sự sáng suốt hơn, liên đới hơn, hiệp nhất con tim và lý trí hơn.

Thật đáng giá khi ta nhớ lại lời khuyên của Đức Thánh Cha Phanxicô khi ngài nói về việc phân định lúc xảy ra xung đột:

Chúng ta thường có hai cảm dỗ: hoặc cuộn mình lại theo bên này hay bên kia khiến cho vấn đề càng thêm trầm trọng; hoặc tránh tham dự vào cuộc xung đột với những quan điểm trái chiều, phủ nhận những căng thẳng mà ta liên hệ, phải tay khỏi nó. Mục tiêu của người hoà giải đó là chịu đựng (*endure*) sự xung đột, đối diện với nó, phân định để nhìn xa hơn các lý do bên ngoài dẫn đến bất đồng, mở ra cho những bên liên quan các khả thể để dung hợp, mà trong đó, một bên không tiêu diệt phía còn lại, sự dung hợp đó duy trì cái tốt và

giá trị ở cả hai phía trong cùng một viễn tượng. Sự đột phá này sẽ xảy đến như là một quà tặng trong tiến trình đối thoại, khi tất cả các thành viên đều thành tâm tin tưởng lẫn nhau và cùng nhau tìm kiếm cái tốt; khi mà đôi bên tự nguyện học hỏi lẫn nhau trong việc trao đổi qua lại các ân sủng. Trong một bầu khí như thế, giải pháp cho vấn đề khó khăn sẽ xuất hiện một cách ngoài dự tính và không ai lường trước, như là kết quả của một sự sáng tạo mới lạ và tốt đẹp hơn đã được đưa ra. Đây chính là điều tôi muốn nói khi đề cập đến cụm từ “*ùa về*” (*overflow*), bởi vì đối thoại đã phá vỡ bờ kè tư kiến, thứ giam hãm suy nghĩ của chúng ta, đối thoại khiến chúng ta tìm thấy các câu trả lời như thể từ một nguồn đầy nước, những câu trả lời mà trước đây sự đối lập đã che khuất nó. Chúng ta nhận ra rằng, tiến trình này là một ân huệ từ Thiên Chúa bởi vì đây là hành động của Chúa Thánh Thần được mô tả trong Kinh thánh và thấy rõ trong lịch sử.<sup>22</sup>

Một trong nhiều dấu chỉ của cuộc đối thoại đích thực đó là dám nói ra những khác biệt về ý kiến, cảm xúc, quan điểm và kinh nghiệm. Tất cả đều được chào đón và chấp nhận

---

22 Pope Francis, *Let Us Dream* (London: Simon & Schuster: 2020), 80.



với sự quan tâm, đồng cảm cũng như cởi mở để học hỏi và thay đổi. Điều này giúp chúng ta dọn tâm hồn, để tiếp nhận những gì Chúa đang gọi lên nơi mỗi người khi nhìn nhận về thực tại chung của cộng đoàn. Như Ủy ban Thần học Quốc tế đã nói khi giải thích về việc phân định chung:

Đối thoại mang tính hiệp hành hệ ở lòng can đảm cả trong lời nói cũng như lắng nghe. Nó không phải việc tham gia vào một cuộc tranh cãi mà ở đó một bên cố gắng thắng những người khác hoặc lấn át các quan điểm đối lập bằng những lập luận thô lỗ, nhưng nó là việc diễn tả bất cứ điều gì được xem là Chúa Thánh Thần khởi hứng nhằm mưu ích cho việc phân định chung, đồng thời nó mở ra để chấp nhận điều được Thánh Linh gọi lên trong vị thế của những người khác, vì lợi ích chung.<sup>23</sup>

Vì thế, khi bước vào tiến trình lập kế hoạch mục vụ, một trong những ân sủng mà các tham dự viên được khuyến khích tìm kiếm và cầu nguyện là sự sẵn sàng, cùng với khả năng vượt ra những mối bận tâm hoặc lợi ích trước mắt của mình, để có được sự tự do nội tâm, để đón nhận và hiểu biết quan điểm của người khác, đồng cảm với các mối bận tâm của họ,

---

23 International Theological Commission (ITC), *Synodality in the Life and Mission of the Church* (Vatican City, Vatican Press: 2018), 111.

và để phân định cho toàn thể nhóm. Điều này áp dụng cho tất cả mọi người, như cha Arturo Sosa S.J. đã nhấn mạnh:

Cũng có thể và cần thiết đối với những ai chia sẻ sứ mạng nhưng không chia sẻ đức tin Kitô giáo của chúng ta đạt được sự tự do nội tâm, điều đó giúp họ từ bỏ lòng ích kỷ, ý riêng và tư lợi. Sự tự do nội tâm này là khả thể để con người phát triển như những ngôi vị trong mối tương quan nhưng không với người khác, tìm kiếm lợi ích lớn hơn cho tất cả mọi người, ngay cả khi việc theo đuổi đó kéo theo hậu quả là sự từ bỏ và hy sinh cá nhân.<sup>24</sup>

Như đã đề cập trước đó, việc phản tỉnh, cầu nguyện và đối thoại nhóm, nếu được thực hiện tốt, có thể tạo ra sự hiệp nhất, hiệp thông và liên đới lớn hơn ngay cả trong bước đầu tiên. Điều này đòi hỏi phải sử dụng một phương pháp thích hợp, đặc biệt là trong cuộc đối thoại nhóm, để giúp các tham dự viên chia sẻ một cách chân thành hơn và lắng nghe nhau sâu sắc hơn, luôn lưu tâm đến sự hiện diện đầy yêu thương của Thánh Thần Chúa.

Tuy nhiên, việc áp dụng phân định chung trong tiến trình lập kế hoạch mục vụ không phải lúc nào cũng hoàn bị, nhất

24 Fr. Arturo Sosa S.J., *On Discernment in Common*, 2017/11.



là ở giai đoạn đầu này. Vì thế, cộng đoàn hay tổ chức cần nuôi dưỡng việc phân định cá nhân lẫn phân định chung, như là một thành tố trong hành trình hướng tới sự hội nhất và sự kết hợp với Thiên Chúa của cá nhân hay nhóm. Việc lập kế hoạch mục vụ có thể là một cơ hội tốt để trau dồi những thiên hướng và năng lực liên quan. Ngoài việc lập kế hoạch mục vụ, các câu hỏi phản tỉnh và đối thoại trong bước này có thể được sử dụng thường xuyên hơn ở các bối cảnh khác, chẳng hạn như các buổi tĩnh tâm cuối năm hoặc các cuộc họp mặt cộng đoàn, để giúp các thành viên của cộng đoàn làm quen với phương pháp phân định chung. Sự biến đổi dần dần do việc thực hành này tạo ra thông qua việc vun trồng thái độ cởi mở cần có trong việc lắng nghe nhau, đón nhận nhau, học hỏi và phân định. Theo thời gian, các cuộc đối thoại này có thể dẫn đến một nhận thức và cảm thức sâu xa hơn về tình liên đới trong một nhóm.

### ❖ **Mẫu 1.1: Hướng dẫn việc cầu nguyện và phản tỉnh cá nhân**

Mục tiêu của bài tập này là giúp các tham dự viên cảm nhận được sự hiện diện trọn vẹn hơn trong tiến trình lập kế hoạch mục vụ và các hoàn cảnh thực tại bằng cách quan tâm đến bản thân, cộng đoàn và tổ chức của bạn.

Thời gian khuyến nghị cho bài tập này là khoảng 1 giờ. Hãy tìm một khoảng thời gian thích hợp trong ngày và một

nơi yên tĩnh để bạn có thể tĩnh lặng và phản tỉnh. Nếu thấy hữu ích, hãy dành một vài phút để cho tâm trí mình được yên tĩnh, lưu ý đến hơi thở, cảm nhận sự hiện diện của Chúa hay cảm nhận nguồn năng lượng cuộc sống đang tuôn chảy nơi mình và nơi môi trường xung quanh.

Khi thấy sẵn sàng, hãy bắt đầu bằng cách cầu xin ơn bình an nội tâm, cởi mở và sáng suốt. Sau đó, bắt đầu bằng cách cầu nguyện với một đoạn Kinh Thánh như Luca 24,13-35. Hoặc nếu muốn, bạn có thể sử dụng những gì thuộc truyền thống đức tin của chính mình hoặc thậm chí sử dụng một bài thơ về hồi tâm, để nhìn lại giây phút hiện tại, lắng nghe con tim và nhìn mọi sự với đôi mắt mới.

Tiếp theo, hãy đọc những câu hỏi sau và lưu tâm các phản ứng của bạn:

- Bạn nghĩ đến điều gì? Bạn cảm thấy như thế nào? Phản ứng ngay lập tức của bạn là gì? Bạn sẽ trả lời những câu hỏi này như thế nào nếu bạn phản tỉnh về chúng lâu hơn một chút?

- Tôi sẽ mô tả những kinh nghiệm gần đây của mình trong cộng đoàn (hoặc tổ chức) này như thế nào? Tôi đã cảm thấy gì nơi những kinh nghiệm đó? Tại sao?



- Đây là những hình ảnh mà tôi cảm thấy chúng giúp mô tả tốt nhất về hiện trạng hiện thời của tổ chức hay cộng đoàn của tôi?
- Tôi cảm nhận như thế nào về bản kế hoạch? Tại sao? Đây là những hy vọng và lo lắng của tôi?
- Đây là những an ủi và sầu khổ trong cộng đoàn của chúng ta? Đây là nơi chúng ta tìm thấy sức sống? Điều gì không đem lại sức sống?

Hoặc sử dụng các câu hỏi thay thế sau:

- Nhóm đang lưu tâm đến điều gì nhất? Một số sự kiện hoặc diễn biến đáng chú ý trong thời gian gần đây là gì? Đây là những cảm xúc hay cảm nhận quan trọng?
- Những diễn biến hoặc thực tại nào về nhóm khiến chúng tôi phấn khích? Điều gì khiến chúng tôi lo lắng hay thất vọng?
- Ân huệ nào khiến ta vui mừng? Điều gì khiến ta vui mừng và biết ơn? Điều gì ta cần phải hoán cải?
- Nhóm đã trung thành với các giá trị cốt lõi, đặc sủng và sứ mạng? Nhóm đã thiếu trung tín ở những khía cạnh nào?
- Đây là vị trí của tôi giữa những ánh sáng và bóng tối này? Làm sao để tôi có thể ảnh hưởng đến nhóm và làm sao nhóm ảnh hưởng đến tôi?

- Chúa đang tỏ lộ điều gì cho chúng ta về tình trạng hiện thời của chúng ta?

Cũng có thể thực hiện việc phản ánh này qua nhiều phiên họp. Khi bạn đã hoàn thành, hãy xét lại những gì đã xảy ra trong thời gian cầu nguyện và phản tỉnh, bạn đã được đánh động ra sao và những điểm quan trọng nào đã nảy sinh. Hãy viết những điều này ra và nghĩ về điều bạn cảm thấy được đánh động khi chia sẻ với nhóm. Bạn có thể kết thúc bằng một lời cầu nguyện tạ ơn và nghĩ đến những người khác trong cộng đồng của bạn, trân trọng mỗi người như một món quà.



## **Độc lại lịch sử của nhóm dưới cái nhìn hồng ân**

### **❖ Cận cảnh nội dung và tầm quan trọng của bước này**

Trước khi hoạch định tương lai, ta cần trân trọng quá khứ trước đã. Việc ôn lại quá khứ nhắc nhở ta về hành trình mình đã đi qua; cách thức mà hành trình ấy đã hun đúc nên ta; giúp ta trở nên chính mình; ý thức về điều mình đã lãnh nhận; và cho biết tại sao ta cần chọn con đường phải theo để tiến về phía trước. Đức Thánh Cha Phanxicô nhắc ta rằng:

Kitô giáo không chỉ là một giáo thuyết, nhưng còn là lịch sử dẫn đưa tới giáo thuyết ấy ... đó là cảm thức thuộc về một dân, để chuyển giao lịch sử cứu độ, để gìn giữ ký ức của Dân Chúa ... Tác giả thư Do Thái nói rằng, “anh em hãy nhớ đến cha ông

anh em.” Sai lầm nguy hiểm nhất của các Kitô-hữu là bị khiếm khuyết ký ức mình thuộc về một Dân; đây chính là lý do đưa đến nỗi trạng duy giáo thuyết, duy luân lý hay xuất hiện các phong trào của những người theo chủ nghĩa ưu tuyển.<sup>25</sup>

Trong tiến trình lập kế hoạch mục vụ, thường không có gì lạ khi nghe những nhận xét như “phải làm theo cách này”, “nó luôn luôn là như vậy”, “ý tưởng mới này sẽ không bao giờ hiệu quả”, “chúng ta đã thử cách này trước đây nhưng nó thất bại”, hoặc “ngày xưa thì tuyệt vời nhưng bây giờ thì ...”

Chúng ta cần học từ lịch sử để nhận ra điều gì là giá trị trong truyền thống của mình và cũng để tránh bị cầm tù trong quá khứ. Trong bước này, các tham dự viên cần nhìn lại hành trình của cộng đoàn và tổ chức khởi đi từ giai đoạn đầu và các thời điểm lịch sử gần hơn. Chúng ta có thể học được rất nhiều từ các buổi hồi tâm như thế, bao gồm việc làm mới lại các viễn tượng về căn tính và ơn gọi của nhóm, cũng như mối tương quan của nhóm với Thiên Chúa. Việc hồi tâm như thế giúp các thành viên của nhóm làm mới lại cảm thức về nguồn cội cũng như về các giá trị và đặc sủng của nhóm. Nó cũng giúp gợi lên cảm thức về lòng biết ơn vì biết bao quà tặng cũng như thành tựu của tổ chức và giúp

---

25 Pope Francis, *Homily at Santa Marta Mass*, May 2020.



mỗi thành viên cảm nhận được rằng những đóng góp và hy sinh của họ được trân trọng và đánh giá cao. Điều này đặc biệt quan trọng khi sự thay đổi nào đó sắp xảy ra, và một thành viên nào đó sẽ phải rời bỏ công việc và các thể chế mà họ đã hết sức gắn bó.

Việc nhìn lại hành trình nhóm đã trải qua sẽ giúp cho các thành viên nhận ra rằng thay đổi là một thực tại, và tổ chức của mình đã trải qua nhiều bước ngoặt và nhiều giai đoạn phát triển khác nhau. Trên hết, các thành viên của nhóm có thể ý thức hơn về các quà tặng mà sự tốt lành của Thiên Chúa đã tuôn đổ trên nhóm, và từ đó, họ cảm nhận một lòng biết ơn sâu xa cũng như tin tưởng vào sự đồng hành đầy tin trung của Thiên Chúa. Điều này sẽ giúp các thành viên can đảm hướng về tương lai với một tự do lớn hơn, đặc biệt là khi con đường phía trước chưa rõ ràng và tiềm ẩn nhiều khó khăn.

### ❖ Cách thức tiến hành ...

Có thể dùng lại cách thực hiện tương tự như ở Bước 1. Cung cấp cho các tham dự viên các điểm câu nguyện và phản tỉnh cá nhân (xem Mẫu 2.1). Sau đó, họ chia sẻ trong các nhóm nhỏ, rồi các nhóm nhỏ gửi báo cáo của nhóm về cho Ban Kế hoạch.

Nếu có thể được, cũng tổ chức một phiên họp toàn thể quy tụ tất cả mọi thành viên như ở bước trước. Một cuộc họp như thế sẽ là một bài tập rất phong phú khi cả nhóm cùng nhau đọc lại lịch sử của mình.

Nên thực hiện Bài tập này trong bầu khí cầu nguyện và phản tỉnh. Khi nhớ lại hành trình quá khứ của tổ chức, các tham dự viên có thể tập trung vào các cột mốc, sự kiện và các giai đoạn phát triển quan trọng. Có thể kể lại các bước “thăng trầm” trong lịch sử nhóm. Có thể tập trung vào các giai đoạn cụ thể; tức là các thời điểm, sự kiện hoặc trải nghiệm đã khắc sâu vào ký ức cộng đoàn và có ảnh hưởng đến căn tính, giá trị và cảm thức về mục đích của nhóm. Đôi lúc ký ức về một thời điểm xác định cụ thể nào đó sẽ lộ ra trong suốt cuộc đối thoại và thu hút sự chú ý hơn. Điều quan trọng không kém là các tham dự viên có thể phản tỉnh về điều họ cảm nhận về các sự kiện và các giai đoạn phát triển này nếu họ có mặt lúc đó và điều họ cảm nhận khi nhìn lại. Họ cũng nên phản tỉnh về ý nghĩa của từng sự kiện đối với họ.

Các điểm chính có thể được trình bày một cách trực quan bằng các hình ảnh. Vì thế, cần có một phòng với không gian rộng rãi để thực hiện Bước thứ hai này. Sau khi hoàn thành bài tập này, mọi người có thể lùi lại một vài bước và suy gẫm trong thinh lặng về hành trình mà họ vừa nhớ lại và phác



hoạ và dần dần nhận thức rõ hơn về việc Thiên Chúa đã hiện diện trong hành trình đó. Họ cần lưu ý xem liệu một khuôn mẫu về sự can thiệp của Thiên Chúa lộ ra và đâu là điều mà Tình Yêu Thiên Chúa muốn thông truyền. Một lần nữa, các tham dự viên thuộc các truyền thống tôn giáo và triết học khác nhau có thể tiếp cận bước này theo những cách thức tổng quát hơn như việc ghi nhận các thời kỳ chữa lành, phục hồi và thành toàn, thời kỳ trì trệ, suy tàn, phân mảnh hoặc phân cực, thời điểm đầy năng lượng và những con đường mà một nguồn lực mang lại sự sống siêu vượt đường như hoạt động trong lịch sử của tổ chức.

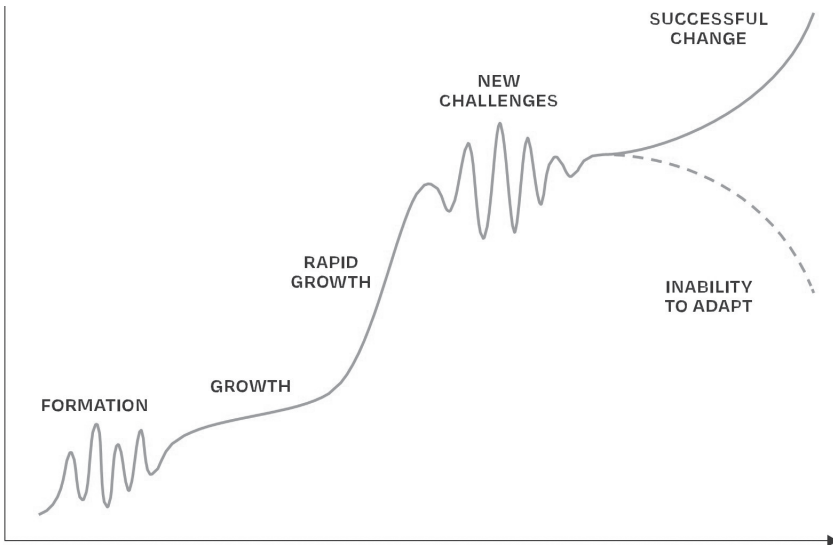
Trước khi tiến hành, Ban Kế hoạch cần đích thân trình bày các bước chính yếu của bài tập này cho các nhóm nắm rõ tiến trình.

#### ❖ Lưu ý quan trọng ...

Các cộng đoàn hay tổ chức thường trải qua những giai đoạn như được trình bày theo mô hình dưới đây:

- Giai đoạn ban đầu hay “khởi nghiệp” thường ít mang tính cấu trúc, với các hoạt động diễn ra cách tự phát, khó dự đoán và thường theo lối “thử và sai” (*trial-and-error way*).

- Tiếp đó, các cộng đoàn và tổ chức bước qua giai đoạn thể chế hoá. Khi đó, các hệ thống, quy tắc và cơ cấu sẽ được thiết lập; nhờ vậy, nhóm đạt đến sự ổn định và tăng trưởng hơn. Một số tổ chức thậm chí có thể phát triển nhanh chóng trong giai đoạn này khi các chương trình và dịch vụ của họ thu hút được nhiều sự chú ý cũng như mức độ thành thạo của họ tăng lên.



- Tuy nhiên, theo thời gian, sẽ nảy sinh những thách thức mới đối với các cộng đoàn và tổ chức do sự thay đổi nhanh chóng, dù là từ bối cảnh bên ngoài hay từ bên trong tổ chức. Điều này thường dẫn tới một thời kỳ bất ổn, căng thẳng hay thậm chí hỗn loạn.
- Các tổ chức nào có khả năng đảm nhận các thực tế mới và đối diện với các thách thức thường có thể tìm ra con



đường hướng để tiến về phía trước và tăng trưởng hơn. Còn những nhóm nào không thể đối diện với sự thay đổi sẽ rơi vào trì trệ và cuối cùng là suy thoái. Đối với nhóm thứ nhất, sau lần vượt qua vừa nói, sẽ tiếp tục bị đối diện với những thời điểm thay đổi quan trọng khác trong tương lai, và đòi hỏi nhóm phải có khả năng thích ứng một lần nữa để vượt qua và tăng trưởng.

Ý thức được quy luật tăng trưởng như vừa nói sẽ giúp những người tham gia vào việc lập kế hoạch mục vụ nhận thức rõ hơn rằng nhóm vẫn đang ở trong tiến trình tăng trưởng, và các thời điểm nhiễu động là một phần tự nhiên của tiến trình đó, thậm chí còn có thể tạo cơ hội để giúp cho nhóm thay đổi. Sẽ là điều hữu ích cho tổ chức, khi mời các tham dự viên chia sẻ quan điểm của họ về việc tổ chức của chúng ta đang ở vị trí nào trong chu kỳ nói trên và cắt nghĩa lý do tại sao. Các ý kiến đóng góp ấy sẽ giúp nhóm có được cái nhìn toàn cảnh hơn về hiện trạng của nhóm, cũng như nhận diện những an ủi hoặc sầu khổ nổi bật đang có mặt ở trong nhóm, từ đó, tìm kiếm xem đâu là những đáp trả thích hợp nhất để giúp cho nhóm tiếp tục tăng trưởng.

❖ **Mẫu 2.1: Hướng dẫn tiến hành đọc lại lịch sử của Nhóm dưới cái nhìn hồng ân**

*Lạy CHÚA, con tưởng nhớ bao việc Ngài làm, tưởng nhớ những kỳ công thuở trước (Tv 77,11).*

*ĐỨC CHÚA phán thế này :*

*Hãy dừng lại trên các nẻo đường mà coi,*

*hãy tìm hiểu những đường xưa lối cũ*

*cho biết đâu là đường ngay nẻo chính, rồi cứ đó mà đi:*

*tâm hồn các người sẽ bình an thư thái (Gr 6,16).*

1. Bắt đầu với lời cầu nguyện xin ơn mở lòng, ơn soi sáng và ơn hiệp nhất.
2. Tái dựng dòng lịch sử mà nhóm đã trải qua dưới dạng hình vẽ của một con đường hay một lối đi đủ lớn, để tất cả tham dự viên có thể nhìn thấy và trả lời các câu hỏi sau:
  - a. Đâu là các “giai đoạn” hoặc các “chương” chính yếu trong câu chuyện về lịch sử của nhóm? Trong mỗi giai đoạn đó, đâu là định hướng hay điểm tập trung chính của nhóm? Hay đâu là tiêu đề mà bạn muốn đặt cho mỗi “giai đoạn”?



- b. Đây là các cột mốc, sự kiện và giai đoạn phát triển quan trọng? (Chỉ liệt kê những điều đem lại ý nghĩa và cảm xúc tương đối lớn). Đây là những thăng trầm, niềm vui và nỗi buồn, ân sủng và thử thách? Viết mỗi sự kiện ở phía trên con đường hay dòng lịch sử, ý nghĩa và cảm xúc tương ứng phía dưới con đường. Đối với các nhóm lớn, bước này có thể được thực hiện bằng cách yêu cầu các tham dự viên, với tư cách cá nhân hay nhóm nhỏ, viết các sự kiện lên tờ giấy nhỏ và dán nó lên con đường.
- c. Đây là những chặng đường đánh dấu sự thay đổi của nhóm? Liệu có bất kỳ thời điểm quan trọng hay bước chuyển quan trọng nào chăng?
3. Khi hoàn tất các thông tin ấy, mỗi thành viên hãy dành thời gian chiêm ngắm lại trong thinh lặng toàn bộ lịch sử của nhóm. Hãy lưu ý đến các cảm xúc, chuyển động nội tâm hay bất kỳ điểm nào đánh động bạn. Lưu ý một cách đặc biệt tới những điều khiến bạn biết ơn. Trong thinh lặng, hãy phản tỉnh về các câu hỏi sau:

Đây là những khoảnh khắc trao ban sự sống và ý nghĩa? Đây là những yếu tố giúp nhóm trở sinh hoa trái; ví dụ, đây là các hành động, khuynh hướng, ưu tiên, các giá trị và đặc nét của nhóm? Đây là những khoảnh khắc tạo ra sự trì trệ và tiêu cực? Đây là các hành vi và đặc nét của

nhóm trong các thời điểm này? Xem xét lại các phẩm chất tích cực và tiêu cực?

Có bất kỳ trực giác nào giúp chúng ta nhận ra các đặc sủng, giá trị và sứ mạng của nhóm không? Có những thời điểm quyết định đóng một vai trò chính yếu trong việc tạo nên căn tính của nhóm không? Liệu ta có ý thức về sự hiện diện của Thiên Chúa trong hành trình này không và đâu là điều mà Thiên Chúa muốn thông truyền cho ta? Đâu là các trực giác mà ta có được về sứ mạng, đặc sủng, giá trị và căn tính trước mặt Thiên Chúa?

4. Các cá nhân chia sẻ lại hoa trái phản tỉnh của mình trong các nhóm nhỏ hoặc nhóm lớn.



## Tái Khám Phá Căn Tính Và Sứ Mạng

### ❖ Cận cảnh nội dung và tầm quan trọng của bước này

Với những bài học kinh nghiệm rút ra từ quá khứ, các tham dự viên có thể có cái nhìn mới mẻ về căn tính và sứ mạng của nhóm để canh tân và có hiểu biết sâu xa hơn về chúng. Được gợi hứng từ những hoa trái của các bước trước, họ có thể miêu tả lại căn tính và sứ mạng của nhóm bằng chính ngôn ngữ của mình, bao gồm đặc sủng, các giá trị cốt lõi, lý do hiện hữu của nhóm; các ân ban đặc biệt hoặc thiết yếu nhất mà nhóm có thể cống hiến cho thế giới.

Tại sao việc quy chiếu về “Tuyên ngôn về sứ mạng” (*mission statement*) sẵn có của cộng đoàn hay tổ chức thì không đủ? Quả thực, mặc dù những tuyên ngôn chính thức như thế rất quan trọng, nhưng sứ mạng của một nhóm không chỉ tồn tại trên văn bản, nhưng phải là thứ gì đó ngự

trị trong trái tim các thành viên. Ví dụ, Tuyên ngôn về sứ mạng có thể nói về một điều, nhưng trái tim của một thành viên trong nhóm có thể hướng tới những điều khác. Hoặc nhóm có thể cùng nhau cảm thấy rằng bằng cách nào đó họ đang thực hiện một sứ mạng lớn hơn những gì đã được viết ra trong quá khứ.

Căn tính và sứ mạng là những truyền thống sống động, luôn phát triển nhưng vẫn luôn là một. Tiến trình tái khám phá căn tính ấy dưới ánh sáng mới có thể mang lại cho nhóm ý thức mới về mục đích và ý nghĩa, đồng thời gắn kết các thành viên trong nhóm chặt chẽ hơn với nhau. Nó cũng có thể đào sâu sự tự do nội tâm của họ, để họ sẵn sàng từ bỏ tất cả những thứ khác để theo đuổi “điều duy nhất cần thiết”. Cũng như các bước khác, việc tái khám phá căn tính và sứ mạng cũng chính là khoảnh khắc ân sủng dành cho nhóm. Điều này đặc biệt đặc biệt vì các thành viên trong nhóm có thể cảm thấy được Thần Khí của Chúa đánh động và tiếp thêm sinh lực, xác nhận họ trong Thánh Danh Ân Sủng mà họ được kêu gọi.

Căn tính và sứ mạng có thể được tái khám phá bằng việc “trở về nguồn” (*resourcement*) – nghĩa là trở về với các cội nguồn của truyền thống. Việc trở về nguồn này bổ sung cho những hiểu biết sâu sắc thu được từ hoạt động *Tái dựng lại Lịch Sử của Nhóm* ở Bước 2. Chúng ta có thể sử dụng các



tài liệu tham khảo nền tảng, chẳng hạn như Kinh Thánh, các văn bản huấn quyền của Giáo Hội, các tài liệu nền tảng của một hội dòng, các bản văn thiết yếu và các nguồn quan trọng khác. Phụ lục 3 sẽ cung cấp những gợi ý về các văn kiện của Huấn quyền Giáo Hội mà các giáo phận và giáo xứ có thể sử dụng. Những tài liệu này cần được phản tỉnh trong bầu khí cầu nguyện và nội tâm, cả ở bình diện tâm trí lẫn con tim, chứ không chỉ là đọc một cách hời hợt bằng lý trí. Có thể vận dụng phương pháp cầu nguyện *Lectio Divina* vì các văn kiện nền tảng ấy thường gợi lên một cảm thức sâu sắc về ý nghĩa và đánh thức các cảm nhận thiêng liêng.

Ngoài ra, một tổ chức hay cộng đoàn là một thành phần của một tổng thể lớn hơn và được kết nối với những tổ chức hay cộng đoàn khác. Vì thế, tổ chức hay cộng đoàn không nên xem xét căn tính và sứ mạng của mình một cách độc lập, nhưng trong sự đối thoại với những thực tại rộng lớn hơn như sứ mạng của Giáo Hội hoàn vũ, sứ mạng của giáo phận nơi nhóm hiện diện, và sứ mạng của các thực thể liên quan khác. Nhóm cũng phải xem xét đến mục đích và vai trò độc đáo dành cho mỗi loại tổ chức, có thể là trường học, giáo xứ hoặc dòng tu. Chẳng hạn, đặc nét của các dòng tu là sống các lời khuyên Phúc Âm. Đặc nét này giúp xác định bản chất và các ưu tiên trong sứ mạng của các dòng tu, vốn khác với các tổ chức thế tục thực hiện cùng một công việc. Một số nhóm tồn tại với tư cách là đơn vị phụ thuộc trong các thực thể lớn

hơn, có một sứ mạng phổ quát hơn. Vì thế, việc xem xét tất cả các thực tại này giúp nhóm đảm bảo rằng việc phân định về căn tính và sứ mạng của nó không bị chệch hướng, nhưng phù hợp với kế hoạch cứu độ của Thiên Chúa, vốn được tỏ lộ qua sự đan kết trong mối tương quan qua lại của các thực thể địa phương cũng như phổ quát.

### ❖ Cách thức tiến hành ...

1. Ban Kế hoạch sưu tầm các trích đoạn, được rút ra từ các văn kiện quan trọng, để giúp các tham dự viên phản tỉnh về căn tính và sứ mạng của tổ chức. Các đoạn trích này không nên quá dài hoặc quá ngắn, nhưng đủ để việc suy tư phản tỉnh mang đến cho các cá nhân những trực giác mới.
2. Phát Bản sưu tập các trích đoạn cho các tham dự viên, kèm các hướng dẫn cầu nguyện và phản tỉnh (Xem Mẫu 3.1). Có thể sáng tạo ra những phương thế khác để thực hiện bước này, chẳng hạn như mời các tham dự viên liệt kê một cách ngẫu nhiên các từ và ý tưởng chính truyền tải căn tính và sứ mạng của tổ chức một cách có ý nghĩa nhất đối với họ. Họ cũng có thể được mời vẽ các hình ảnh, sử dụng các biểu tượng, sáng tác bài hát, kể chuyện và đóng kịch.



3. Các trực giác từ các tài liệu cũng có thể được bổ sung bằng những phản tỉnh mở rộng về bối cảnh. Ví dụ, các tham dự viên có thể được mời gọi để xem xét liệu các đối tác quan trọng nhất, đặc biệt là những người mà nhóm muốn phục vụ và những người ở bên lề, sẽ đòi buộc họ phải viết lại hoặc cập nhật Tuyên ngôn về sứ mạng ra sao. Ngoài ra, họ có thể đưa ra một danh sách các tiêu chí lượng giá để đánh giá các ưu tiên cạnh tranh hoặc việc phân bổ nguồn lực. Họ cũng có thể nghĩ đến những dấu chỉ hữu hình cho thấy sứ mạng của nhóm sinh hoa trái trong bối cảnh hiện tại. Ngoài ra, kinh nghiệm cá nhân có thể được khai thác. Ví dụ, các tham dự viên có thể được yêu cầu chia sẻ về một sự kiện hoặc trải nghiệm cá nhân khiến họ nhìn nhận căn tính và sứ mạng của tổ chức với con mắt hoàn toàn mới, hoặc cảm thấy nó lại bùng cháy trong trái tim họ. Chẳng phải đó là lúc họ thốt lên “nó khiến tôi nhận ra chúng ta là ai và chúng ta hiện hữu vì điều gì”?
4. Dành đủ thời gian cho việc phản tỉnh cá nhân của các tham dự viên; kế đến, thảo luận chia sẻ trong các nhóm nhỏ, rồi đúc kết tổng hợp ở nhóm lớn như tiến trình ở Bước 1.

❖ Lưu ý quan trọng ...

Việc lập kế hoạch mục vụ thường bị lôi cuốn bởi nhiều “cám dỗ.” Các cám dỗ ấy có thể bao gồm:

SWOTING (*Quá coi trọng việc phân tích SWOT*): Túc chỉ tìm xác định và phản ứng lại các điểm mạnh (*Strengths*), điểm yếu (*Weakness*), các cơ hội (*Opportunities*) và thách thức (*Challenges*) mà không đề cập gì đến căn tính và sứ mạng của tổ chức.

TRENDING (*Chạy theo xu thế*): Chọn các ưu tiên dựa trên các khuynh hướng thời thượng hay những điều nổi tiếng.

LOBBYING (*Vận động hành lang*): Mỗi người chỉ ủng hộ cho các dự án hợp theo sở thích của mình.

ROUTINING (*Máy móc, chiếu lệ*): Chỉ làm mọi việc theo thói quen máy móc, mà không quan tâm đến nhu cầu thay đổi.

ANCHORING (*Bám trụ*): Bị dính chặt vào các chương trình vĩ đại của một di sản lớn lao trong quá khứ.

HERO-ING (*Vung tay quá trán*): Kỳ vọng đáp ứng các đòi hỏi và những nhu cầu lớn lao, mà không chú ý đến đặc sủng, các khả năng và các nguồn lực [hạn chế] nhóm.

INFLUENCER-FOLLOWING (*Lụy thuộc, không tự chủ*): Cảm đầu thực hiện bất cứ những gì mà các nhà tài trợ hay chính quyền muốn nhóm thực hiện.

Để khắc phục các cám dỗ này, nhu cầu xác định cách rõ ràng và chắc chắn căn tính và sứ mạng của tổ chức lại càng quan trọng. Từ đó, căn tính và sứ mạng có thể trở nên tiêu chuẩn hay la bàn (*compass*) giúp tổ chức hay cộng đoàn phân định các ưu tiên, mục tiêu, chương trình, việc phân bổ các nguồn lực giữa vô số các nhu cầu, các đòi hỏi của các đối tác, các ưu tiên của những nhà tài trợ, xu hướng xã hội, và sự gắn bó của các thành viên của tổ chức đối với các công việc thường ngày và các dự án cụ thể.

❖ **Mẫu 3.1: Bản hướng dẫn cầu nguyện và phản tỉnh về Căn Tính và Sứ Mạng**

Mục tiêu của hoạt động này là lắng nghe lại những truyền thống sáng lập của tổ chức hoặc cộng đoàn và đạt được những trực giác mới mẻ về căn tính và sứ mạng của nhóm dưới sự hiện diện của Thiên Chúa trong bối cảnh hiện tại.

Thời gian khuyến nghị cho bài tập này là khoảng 1 giờ. Hãy tìm một không gian và thời gian thích hợp để bạn có

thể thực hiện bài tập này một cách chăm chú và trong bầu khí chiêm niệm.

Xin ơn khôn ngoan, khiêm tốn, trực giác mới và xác tín cá vị về căn tính và sứ mạng của tổ chức.

Bắt đầu bằng việc cầu nguyện với một đoạn Kinh Thánh như Lc 4,16-21 hoặc suy niệm về *Lời Gọi của Vua Hằng Sống* (số 91–100) trong Linh Thao. Hoặc nếu bạn thích, bạn có thể sử dụng một điều gì đó từ truyền thống đức tin của bạn hoặc thậm chí một bài thơ về sứ mạng, một lời mời gọi, và ơn gọi.

Trong giờ cầu nguyện hay suy niệm, hãy suy gẫm về các câu hỏi sau:

- Kinh Thánh cho chúng ta biết Chúa Giêsu đến để công bố “Nước Thiên Chúa.” Vậy Nước Thiên Chúa là gì? Thế giới sẽ như thế nào khi Nước Thiên Chúa hiện diện trọn vẹn? Hay sự triển nở phổ quát hệ tại ở điều gì? Cuộc sống viên mãn là gì?
- Thiên Chúa, Nguồn sống của Vũ trụ, lao tác tích cực và đầy yêu thương thông qua mọi thực thể nơi công trình sáng tạo cho sự triển nở của thế giới. Đây là cách thức độc đáo mà Sứ Mạng yêu thương của Thiên Chúa được tỏ lộ qua tổ chức của bạn? Bạn nghĩ gì về vai trò cụ thể



của tổ chức bạn trong Vương Quốc của Thiên Chúa hoặc trong sự hưng thịnh của thế giới?

Bây giờ hãy đọc các bản văn về căn tính và sứ mạng của tổ chức bạn được cung cấp cùng với tài liệu này. Hãy đọc trong bầu khí cầu nguyện, và dừng lại để phản tỉnh về các từ hay câu văn đánh động bạn.

Với tất cả những tư tưởng đã có, bạn sẽ mô tả về căn tính và sứ mạng của tổ chức bằng chính ngôn từ của mình như thế nào? Bạn cũng có thể sử dụng hình vẽ, biểu tượng, câu chuyện hoặc thậm chí là bài hát. Không có câu trả lời đúng hoặc sai. Mọi người đều có những quan điểm có giá trị và độc đáo để chia sẻ.

Tiếp theo, hãy phản tỉnh về một số câu hỏi sau đây. Chỉ chọn các câu hỏi đánh động bạn hơn:

- Đây là ba chỉ số quan trọng nhất mà bạn sẽ sử dụng để đánh giá liệu tổ chức của bạn có thực sự sống đúng với căn tính và sứ mạng của mình?
- Đây là ba tiêu chí hàng đầu bạn sẽ sử dụng để quyết định chương trình, dịch vụ, ưu tiên hoặc mục tiêu nào là quan trọng nhất để tổ chức của bạn thực hiện? Tại sao bạn chọn ba tiêu chí này?

- Hình dung bạn ở vị trí của người dễ bị tổn thương nhất hoặc bị gạt ra ngoài lề trong các hoạt động phục vụ hoặc bối cảnh của tổ chức bạn. Bạn muốn viết lại Tuyên ngôn về sứ mạng của tổ chức như thế nào?
- Hãy tưởng tượng bạn đang ở thời điểm nào đó trong tương lai khi tổ chức của bạn phải ngừng hoạt động. Điều gì mà bạn hy vọng nhất thấy được tổ chức đạt được?
- Nhớ lại một trải nghiệm cá nhân khiến bạn nhìn nhận căn tính và sứ mạng của tổ chức theo một cách hoàn toàn mới hoặc khiến bạn đón nhận nó với một niềm tin mới. Bạn đã đạt được những hiểu biết gì qua trải nghiệm đó?
- Xét mình: Cá nhân bạn có sự đồng cảm với căn tính và sứ mạng của tổ chức ở mức độ nào? Nó có làm cho trái tim bạn bùng cháy với niềm vui và tình yêu không? Hay bạn cảm thấy không hứng thú hoặc thậm chí căng thẳng? Bạn có nói rằng tổ chức hiện đang giúp bạn sống căn tính và sứ mạng cá nhân của mình một cách trọn vẹn nhất không?

Cũng có thể thực hiện việc phản tỉnh này qua nhiều giai đoạn. Khi bạn đã hoàn thành, hãy xem lại những gì đã xảy ra trong thời gian cầu nguyện và phản tỉnh, bạn đã được đánh động ra sao và đâu là những điểm quan trọng đã nảy sinh. Hãy viết ra những điều này và suy nghĩ về điều mà bạn cảm thấy đánh động khi chia sẻ với nhóm, bao gồm cả hình ảnh hoặc những điều khác xảy đến với bạn. Kết thúc bằng một lời cầu nguyện tạ ơn.



## Suy xét các dấu chỉ của thời đại

### ❖ Cận cảnh nội dung và tầm quan trọng của bước này

Việc phân định phải được đặt nền trên những điều thực tế cụ thể, đang diễn ra bên trong và bên ngoài con người của chúng ta, chứ không dựa vào những lý tưởng trừu tượng hoặc những giả định chưa được kiểm chứng. Như Ủy ban Thần học Quốc tế đã nhấn mạnh:

Việc phân định chung cho phép chúng ta khám phá lời mời gọi của Thiên Chúa trong từng thời điểm lịch sử cụ thể ... Điều cần thiết đối với Giáo Hội, là phải dựa vào việc giải thích thần học về các dấu chỉ thời đại dưới sự hướng dẫn của Chúa Thánh Thần, để tiến bước trên con đường phục vụ kế hoạch của Thiên Chúa, vốn sẽ đạt đến sự viên mãn vào thời cánh chung trong Chúa Kitô, kể

hoạch này cũng phải được hoàn tất trong mọi thời điểm (*kairós*) xuyên suốt lịch sử.<sup>26</sup>

“Dấu chỉ thời đại” bao gồm những hiện trạng đang diễn ra bên trong tổ chức và nơi môi trường hoạt động của tổ chức ấy. Những thực tại bên trong sẽ gắn với các chương trình và dịch vụ của tổ chức, những tác động (hay ảnh hưởng), đời sống cộng đoàn, đời sống thiêng liêng, văn hoá, các mối quan hệ, khả năng lãnh đạo, mạng lưới, quan hệ đối tác, nhân sự, năng lực, nguồn lực, cơ cấu, hệ thống, hành chính, và tất cả các khía cạnh thực tế khác của tổ chức. Các dấu chỉ bên ngoài của thời đại bao gồm các xu hướng hiện thời và đang nổi cộm trong xã hội và Giáo Hội, bao gồm các khía cạnh xã hội, kinh tế, văn hoá, chính trị, tôn giáo, sinh thái và công nghệ. Các xu hướng, địa phương và toàn cầu, sự tương tác qua lại với nhau.

Khi thu thập thông tin về những gì đang diễn ra bên trong và bên ngoài của tổ chức, chúng ta phải lưu tâm đến những dữ liệu thực nghiệm, bao gồm các báo cáo thống kê và các thông tin khác liên quan. Các danh mục và phạm vi dữ liệu được coi là xác đáng và được tìm kiếm sẽ phụ thuộc vào căn tính và sứ mạng của tổ chức. Điều này một lần nữa nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trước hết một tổ chức hoặc

26 ITC, *Synodality*, 113.



cộng đoàn cần làm rõ căn tính và sứ mạng của mình. Nếu không xác định rõ ràng căn tính và sứ mạng, những người tham gia tiến trình lập kế hoạch có thể bị choáng ngợp vì quá nhiều dữ liệu hoặc bị ảnh hưởng quá mức bởi các xu hướng “giật tit” trên các phương tiện truyền thông thay vì để ý đến các xu hướng khác ít được nhìn thấy, nhưng mang ý nghĩa sâu sắc hơn đối với tổ chức.

Một điều cũng khá quan trọng trong việc đọc các dấu chỉ thời đại là việc trực tiếp lắng nghe tiếng nói của mọi người, đặc biệt là những người ở vùng ngoại biên. Điều này có nghĩa là khi một người tham gia vào tiến trình phân định, họ sẽ không chỉ phân tích các báo cáo thống kê, mà họ còn tham khảo ý kiến của nhiều người và trực tiếp lắng nghe họ. Một phần thực sự quan trọng của tiến trình phân định diễn ra “ngoài kia”, khi chúng ta rời bỏ bàn làm việc của mình để đi đến với mọi người, cùng bước đi với họ, lắng nghe những câu chuyện mà họ chưa từng chia sẻ với ai. Đức Thánh Cha Phanxicô lưu ý rằng: “Làm sao chúng ta có thể nói về gia đình mà lại không quan tâm gì đến họ,

không lắng nghe niềm vui và hy vọng cũng như nỗi buồn sâu đau đớn mà họ đang cứu mang?<sup>27</sup>

Ngoài ra, việc lập kế hoạch mục vụ đòi hỏi một nhận thức sâu sắc hơn về các dấu chỉ của thời đại, không chỉ mang chiều kích lý trí mà còn mang chiều kích tâm cảm. Tâm hồn chúng ta cần phải cởi mở và lưu tâm đến Thần Khí của Thiên Chúa, vốn luôn thúc đẩy chúng ta, thậm chí khiến “lòng chúng ta bùng cháy” (Lc 24,32) qua những dấu chỉ của thời đại. Một lần nữa, Ủy ban Thần học Quốc tế cho thấy rằng:

Phân định chung ám chỉ thái độ cẩn thận và can đảm lắng nghe “những tiếng rên siết” của Chúa Thánh Thần (x. Rm 8,26), nơi tiếng kêu rõ ràng hay đôi khi thầm lặng của Dân Chúa: hãy lắng nghe tiếng Chúa, để cùng với Ngài chúng ta có thể nghe được tiếng kêu than của Dân Ngài; lắng nghe Dân Ngài cho đến khi chúng ta hoà hợp với ý muốn mà Thiên Chúa kêu gọi chúng ta.<sup>28</sup>

Những người tham gia tiến trình lập kế hoạch cần phải ý thức về những thiên kiến, thành kiến hoặc những ý tưởng

27 Pope Francis, *Address at the Ceremony Commemorating The 50th Anniversary of The Institution of The Synod of Bishops* (Vatican City: Vatican Press, 2015).

28 ITC, *Synodality*, 114.



mà họ đã có về bối cảnh và cố gắng vượt qua chúng bằng thái độ cởi mở và tự do nội tâm. Từ đó, họ có thể dễ dàng đón nhận các trực giác mới mẻ, bất ngờ hoặc thậm chí đầy kinh ngạc mà Thánh Thần của Thiên Chúa đang chờ để tỏ lộ cho họ. Thế nên, việc chân thành lắng nghe các dấu chỉ của thời đại sẽ giúp ta dễ mở ra để thay đổi.

Sau cùng, lắng nghe phải đi đôi với phản tỉnh. Điều này bao gồm việc phân tích thông tin một cách hợp lý với sự trợ giúp của một số công cụ tư duy phản biện hoặc khung phân tích từ các ngành liên quan. Đồng thời, phản tỉnh bao gồm việc chú ý đến cảm xúc và chuyển động nội tâm nảy sinh từ việc lắng nghe và phân tích. Như vậy, cả trí tuệ và cảm xúc, đức tin và lý trí, cái đầu và trái tim, đều được tích hợp trong việc phân định. Điều quan trọng không kém là việc lắng nghe và phản tỉnh cần được thực hiện với tư cách là một cộng đoàn.

### ❖ Cách thức tiến hành ...

1. Ban Kế hoạch lập danh sách thông tin cần thu thập cũng như danh sách những người cần tham khảo ý kiến. Ví dụ:
  - a. Dữ liệu về bối cảnh nội bộ có thể bao gồm hồ sơ thống kê và các thông tin thích hợp khác về các

chương trình, dịch vụ và hoạt động khác của tổ chức cũng như tổng quan về tài chính và các nguồn lực khác cũng như tình hình nhân sự của tổ chức. Thông tin về quan hệ đối tác và mạng lưới liên kết cũng có liên quan. Cần bao gồm cả dữ liệu định lượng và định tính.

- b. Về bối cảnh bên ngoài: những thông tin liên quan có thể bao gồm các xu hướng trong Giáo Hội và xã hội, thường có thể tìm thấy trong các tiểu luận, phân tích hoặc báo cáo định kỳ về tôn giáo, xã hội, chính trị, kinh tế, văn hoá, công nghệ, sinh thái và các vấn đề khác trong giới truyền thông. Hiển nhiên, điều quan trọng là phải đảm bảo rằng các nguồn này phải đáng tin cậy, độ khả tín cao và trung dung. Thông tin về hoạt động của các nhóm liên quan khác và các vấn đề mà họ gặp phải cũng rất phù hợp. Các tài liệu tham khảo hữu ích khác có thể bao gồm các kế hoạch mục vụ hiện có của các giáo phận, mạng lưới và các hiệp hội toàn cầu mà tổ chức hay cộng đoàn là thành viên.
- c. Đối với những người được tham vấn, những người này có thể bao gồm những người thụ hưởng, cộng tác viên, đối tác và nhiều nhóm khác, đặc biệt là những người ở vùng ngoại biên, những người hiện có thể không được phục vụ, nhưng có tiếng nói quan trọng và phù hợp. Những người khác cần tham khảo ý kiến có thể bao gồm các chuyên gia, nhà tài trợ



và quan chức ở các vị trí có thẩm quyền liên quan. Những nhân sự thuộc tổ chức lẽ ra đã được tư vấn ở bước đầu tiên, nhưng cũng có thể đưa họ vào bước này một lần nữa để khai thác kiến thức chuyên môn và quan điểm của họ về các khía cạnh cụ thể của tổ chức.

2. Đối với mục 1 (a) và 1 (b), những người phù hợp có thể được chỉ định để thu thập thông tin liên quan và chuẩn bị trình bày ngắn gọn về chúng.
3. Đối với mục 1 (c), Ban Kế hoạch có thể phân chia các tham dự viên thành “các nhóm lắng nghe,” để họ có thể lắng nghe và tương tác trực tiếp với các nhóm khác nhau sẽ được tham vấn. Cần có sự phối hợp và trao đổi thông tin để sắp xếp các cuộc họp, chuyến thăm, phỏng vấn, đối thoại, thuyết trình và các hình thức tham vấn khác. Các cuộc khảo sát cũng có thể được sử dụng, mặc dù đây không phải là hình thức tư vấn duy nhất vì nó ít mang tính cá nhân và tương tác hơn. Điều quan trọng nhất là những người tham gia vào tiến trình lập kế hoạch phải thoát ra khỏi “chiếc hộp” hay vùng an toàn của họ để tìm kiếm những góc nhìn mới ngoài lối mòn của họ. Điều này không chỉ giúp họ có thể xem xét bối cảnh với cái nhìn mới mà còn giúp họ cởi mở hơn với Chúa Thánh Thần và thậm chí được chạm đến

hoặc được biến đổi. Như đã đề cập ở trên, việc lắng nghe như vậy rất cần thiết trong tiến trình phân định chung. Đồng thời, các bên liên quan được tiếp cận để trao đổi quan điểm cần được khuyến khích nói chuyện thẳng thắn về trải nghiệm của họ với tổ chức, điều họ biết ơn nhất, những thách thức họ gặp phải, tổ chức có thể thay đổi như thế nào để tốt hơn và điều gì nên tiếp tục phát huy. Mẫu 4.1 bên dưới đưa ra một số gợi ý cho các cuộc tham vấn này.

4. Cần dành đủ thời gian cho các hoạt động trên, có thể kéo dài 3–4 tháng hoặc hơn. Mỗi buổi tham vấn có thể được kết thúc bằng việc hồi tâm nhìn lại các trải nghiệm và những điểm chính đã nảy sinh, và những điểm này cần được ghi lại.
5. Khi tất cả các hoạt động thu thập thông tin và tham vấn đã hoàn tất, Ban Kế hoạch có thể tổng hợp các báo cáo và gửi bản tóm tắt tới tất cả những người tham gia tiến trình lập kế hoạch.
6. Sau đó, mọi người có thể thực hiện các cuộc phản tỉnh, chẳng hạn như thông qua đối thoại nhóm nhỏ bằng phương pháp trò chuyện thiêng liêng, trước đó là đọc sách, cầu nguyện và phản tỉnh riêng. Mẫu 4.2 là một số hướng dẫn cho hoạt động này. Câu hỏi then chốt trong



phân phân định chung này là: Chúa Thánh Thần đang nói gì với chúng ta qua tiếng nói của dân chúng và các dấu chỉ của thời đại? Những điểm chính nảy sinh từ những buổi cầu nguyện và phản tỉnh này sau đó sẽ được chuyển đến Ban Kế hoạch để đối chiếu và phổ biến như các bước trước.

7. Đôi khi có thể cần phải thu thập thêm dữ liệu, đặc biệt khi những phản tỉnh dẫn đến những câu hỏi mới chưa được nêu ra trước đây nhưng lại quan trọng. Ban Kế hoạch có thể cần phải điều phối tiến trình một cách lặp đi lặp lại, đảm bảo rằng nghiên cứu và phản tỉnh đạt được sự cân bằng không quá rộng cũng không quá hạn hẹp.

#### ❖ Lưu ý quan trọng ...

Bước này đôi khi có thể mang lại cảm giác xáo trộn và mất cân bằng, đặc biệt khi những người tham gia tiến trình lập kế hoạch nhận ra sự thật phũ phàng về các thực tại bên trong và bên ngoài của tổ chức hay cộng đoàn của họ. Đây không phải là điều đáng lo. Thực ra, nếu không có những căng thẳng này thì việc thu thập thông tin và phản tỉnh có thể chưa đầy đủ hoặc quá hời hợt. Những căng thẳng phát sinh từ cái nhìn trung thực về thực tế thường là dấu hiệu của những vấn đề

mà chúng ta được mời gọi giải quyết. Chúng có thể là con đường dẫn tới sự hoán cải và thay đổi để tốt hơn.

Nói chung, cần phải có một thái độ yêu thương mục vụ, quảng đại, cởi mở, liên đới, tin tưởng và thận trọng khi lắng nghe và phản tỉnh về các dấu chỉ của thời đại. Như đã đề cập ở trên, bước này cần được thực hiện với thời gian và không gian thích hợp để tìm hiểu, phản tỉnh, cầu nguyện, đối thoại và đấu tranh với những căng thẳng cần thiết.

Sau khi hoàn thành bước này và trước khi chuyển sang bước tiếp theo, sẽ rất hữu ích cho tất cả những người tham gia vào tiến trình lập kế hoạch có một cơ hội để hồi tâm về việc lập kế hoạch mục vụ từ trước đến nay. Điều này bao gồm việc đọc lại những gì đã xảy ra ngay từ đầu, những gì cả nhóm đã trải qua, những gì mà mỗi người tham gia đã trải qua ở cấp độ cá nhân, những an ủi và sầu khổ đáng chú ý, và Thiên Chúa đã hiện diện như thế nào. Những người tham gia tiến trình lập kế hoạch có thể chia sẻ với nhau về những thành quả của cuộc hồi tâm này, và đánh giá chất lượng của việc phân định chung và việc lập kế hoạch mục vụ cho đến nay. Việc phân định có thể được thực hiện để tiến tới bước tiếp theo hoặc xem lại một số phần trước đó của quy trình. Đôi khi có những căng thẳng chưa được giải quyết có thể gây trở ngại lớn cho các bước tiếp theo, hoặc có thể một số thành viên của tổ chức và các bên liên quan cảm thấy



rằng tiến trình này không có sự tham vấn, lắng nghe và phân định đầy đủ. Nếu vậy thì nguyên nhân căn bản của những vấn đề này cần được kiểm tra và giải quyết trước tiên.

Nhìn chung, nếu các bước cho đến nay được thực hiện tốt một cách hợp lý, những người tham gia vào tiến trình lập kế hoạch thường sẽ bắt đầu cảm nghiệm niềm vui, tình liên đới, cảm thức về sự đổi mới và thậm chí có một số hiểu biết sâu sắc về lời mời gọi của Thiên Chúa dành cho nhóm, cụ thể là về những định hướng của nhóm.

Họ sẽ sẵn sàng hoán cải và đổi mới sứ mạng. Hơn nữa, các thành viên mới sẽ học được nhiều điều về tổ chức thông qua việc tham gia vào các bước trước đó. Về vấn đề này, việc lập kế hoạch mục vụ có thể là một kinh nghiệm mang tính huấn luyện và biến đổi. Thông thường, chính trong tiến trình đó, sẽ diễn ra những thay đổi như mong muốn.

Vì những lý do này, điều quan trọng là phải dành thời gian để mọi người dẫn thân một cách trọn vẹn với tinh thần phản tỉnh, thay vì chỉ mong muốn trải qua các bước này cách máy móc và nhanh chóng kết thúc. Đôi khi cần phải sửa đổi giữa chừng lịch trình lập kế hoạch để dành nhiều thời gian hơn cho một số bước nhất định hoặc để nâng cao chất lượng phân định chung.

❖ **Mẫu 4.1: Những đề nghị cho việc nghiên cứu trong bối cảnh bên trong và bên ngoài của tổ chức**

**I. Một số dữ liệu cần thu thập về nội bộ của tổ chức**

*A. Dữ liệu thống kê và dữ liệu thực tế khác:*

1. Hồ sơ và cơ cấu của tổ chức.
2. Thành viên – Tổng số lượng và các đặc điểm liên quan; ví dụ. Nhóm tuổi, giới tính, quốc tịch, nơi chốn, đặc điểm kinh tế xã hội, v.v. (Dữ liệu hiện tại + xu hướng 10 năm nếu có).
3. Các chương trình, hoạt động phục vụ và các hoạt động chính – Mô tả, địa điểm, kết quả đầu ra, đối tượng được phục vụ, xu hướng tăng trưởng, v.v.
4. Nguồn tài chính và các nguồn lực khác.
5. Các đối tác và mạng lưới chính.
6. Kế hoạch mục vụ trước đây, nếu có, và những gì đã hoàn thành.

*B. Phản hồi và các đề nghị – Một số câu hỏi dành cho các bên liên quan:*

1. Bạn đánh giá cao điều gì nhất ở tổ chức? Tổ chức đã biến đổi bạn ra sao? Bạn sẽ nhớ điều gì nhất nếu tổ chức ngừng hoạt động?



2. Bạn nghĩ điều gì là ảnh hưởng chính yếu của tổ chức trong Giáo Hội và xã hội? Bạn hy vọng thấy điều gì hơn nữa từ tổ chức này?
3. Theo bạn, đâu là điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức trong thời điểm hiện tại, khi so sánh chúng với căn tính và sứ mạng của nó được xác định trong các tài liệu chính yếu? Tổ chức đã sinh hoa trái trong những sứ vụ nào? Những sứ vụ nào của tổ chức chưa hiệu quả?
4. Theo bạn, những yếu tố bên trong nào đã giúp tổ chức đạt được hiệu quả? Những yếu tố bên trong nào đã hạn chế tính hiệu quả của tổ chức? Hoặc bạn nghĩ đâu là điểm sáng và điểm tối trong văn hoá hiện tại của tổ chức, đời sống cộng đoàn, thiêng liêng, phong cách làm việc, mối tương quan giữa các thành viên, tinh thần nhân viên và tình nguyện viên cũng như mối quan hệ đối tác trong Giáo Hội và xã hội?

## II. Một số dữ liệu cần thu thập về bối cảnh bên ngoài của tổ chức

### A. Về Giáo Hội và xã hội

1. Các xu hướng quan trọng ở địa phương và toàn cầu có liên quan gì đến sứ mạng của tổ chức, bao gồm các vấn đề chính trị, kinh tế, xã hội, văn hoá, tôn giáo, công nghệ, sinh thái và Giáo Hội. Một số tình huống có thể

xảy ra sẽ tác động đáng kể đến tổ chức, dù là tích cực hay tiêu cực?

2. Cơ hội và thách thức trong các lĩnh vực liên quan đến sứ mạng của tổ chức.
3. Những nhu cầu và khoảng trống hiện chưa được ai giải quyết.
4. Mạng lưới và hợp tác tiềm năng.
5. Những bước phát triển đáng kể mà các đối tác hoặc những người tham gia vào các hoạt động tương tự như tổ chức phải đối mặt. Kế hoạch tương lai của họ là gì?
6. Các ưu tiên hiện tại của giáo phận hoặc (các) đơn vị quốc tế mà tổ chức trực thuộc, và lý do cho những ưu tiên này.
7. Những giáo huấn hoặc xu hướng mới của Giáo Hội phù hợp với sứ mạng của tổ chức.
8. Những tiến bộ hoặc xu hướng chính trong các ngành và lĩnh vực hoạt động của tổ chức.

*B. Các câu hỏi đặt ra về con người, kể cả những người mà tổ chức phục vụ cũng như cộng đồng rộng lớn hơn, đặc biệt lưu ý đến những người bị gạt ra ngoài lề*

1. Điều gì đang xảy ra trong cuộc sống của nhiều nhóm người khác nhau? Đây là niềm vui và hy vọng, đau thương và sầu khổ, lo lắng và mong muốn của họ?
2. Điều gì hiện mang lại ý nghĩa và mục đích lớn nhất cho họ?



3. Họ nghĩ gì về cuộc sống hiện tại và tương lai của mình?
4. Xu hướng nào đang ảnh hưởng đến họ?
5. Họ hy vọng nhìn thấy những thay đổi nào trong Giáo Hội và trong xã hội?
6. Điểm mạnh của họ là gì? Chúng ta có thể đánh giá cao những món quà nào ở họ? Chúng ta có thể học gì ở họ?
7. Điều gì bên lề xã hội hiện đang cản trở khả năng sống trọn vẹn của họ?

Ví dụ về các câu hỏi đơn giản có thể được đặt trực tiếp cho người dân:

- Bạn đánh giá cao điều gì về cuộc sống hiện tại của mình? Điều gì khiến bạn hạnh phúc, hay nguồn vui lớn nhất của bạn là gì?
- Bạn cảm thấy cuộc sống của mình có ý nghĩa không? Tại sao? Điều gì mang lại cho bạn cảm giác có mục đích?
- Những khó khăn và lo lắng chính của bạn là gì? Điều gì làm bạn thất vọng hay chán nản?
- Bạn cảm thấy thế nào về tương lai của bản thân, gia đình và cộng đồng địa phương?
- Bạn đánh giá cao điều gì nhất về Giáo Hội và về xã hội? Bạn hy vọng sự thay đổi gì?
- Đây là quà tặng hay đóng góp tốt nhất của bạn?
- Bạn nghĩ tổ chức của chúng tôi có thể làm gì để cải thiện cuộc sống của gia đình bạn hoặc xã hội địa phương?

### III. Một số nguồn, công cụ và phương pháp thu thập thông tin

1. Báo cáo thường niên của tổ chức.
2. Bài viết truyền thông, phân tích định kỳ, dữ liệu từ các trang web có thẩm quyền.
3. Phòng vấn và tư vấn trực tiếp.
4. Các cuộc hội họp xã hội và trò chuyện thân mật.
5. Thảo luận nhóm tập trung.
6. Các khảo sát.
7. Bài thuyết trình hoặc chia sẻ cá nhân của các bên liên quan.
8. Toạ đàm của các chuyên gia được mời về các vấn đề và xu hướng liên quan.

#### Ghi chú:

- Điều quan trọng là phải nhận thức được những thiên kiến có thể có trong một số nguồn truyền thông. Đảm bảo nhiều nguồn khác nhau có thể giúp giảm thiểu điều này.
- Khi thu thập quan điểm của người dân, các phương tiện được sử dụng phải tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người dân được nói chuyện thoải mái và đưa ra phản hồi trung thực, có ý nghĩa và chân thành.



- Khi lắng nghe, cần phải có sự nhạy cảm của trái tim mục tử để có thể cảm nhận được những ý nghĩa, mối quan tâm, ước muốn và thậm chí cả những khuôn mẫu có thể được tri nhận. Người nghe sẽ cảm nhận được không chỉ những gì được nói mà còn cả những gì không được nói. Lắng nghe tích cực và chăm chú, đặc biệt là những tiếng nói từ bên lề, đòi hỏi phải lắng nghe với sự đồng cảm, chú ý đến các tín hiệu bằng lời nói và phi ngôn ngữ, đồng thời nỗ lực nhìn mọi thứ từ quan điểm của người khác. Điều quan trọng không kém là những người lắng nghe như vậy thể hiện sự hiện diện hết lòng, không vội vã hay trịch thượng, mà chú ý đến những chuyển động nội tâm của chính mình, tìm kiếm những gì Thiên Chúa có thể truyền đạt qua cuộc gặp gỡ.

#### ❖ **Mẫu 4.2: Hướng dẫn phản tỉnh về các dữ liệu thu thập được**

Mục tiêu của bài tập này là phản tỉnh về các dấu chỉ của thời đại dưới ánh sáng căn tính và sứ mạng của tổ chức để lắng nghe những gì Thần Khí của Thiên Chúa đang nói, đặc biệt là về cách tổ chức được kêu gọi đáp lại trong bối cảnh hiện tại.

Thời gian khuyến nghị cho bài tập này là khoảng 1 giờ. Hãy tìm một không gian và thời gian thích hợp để bạn có thể chăm chú suy tư về bài tập này.

Hãy bắt đầu với việc cầu nguyện bằng một đoạn Kinh Thánh, chẳng hạn như Matthêu 9,36 hoặc suy niệm về *Mẫu Nhiệm Nhập Thế* (số 101–109) trong Linh Thao. Hoặc nếu bạn thích, chất liệu cầu nguyện có thể đến từ truyền thống đức tin của chính bạn hoặc thậm chí là một bài thơ về hiện trạng xã hội. Trong lời cầu nguyện của bạn, hãy cầu xin ơn mở lòng, ơn can đảm, lòng quảng đại và trắc ẩn.

Bây giờ hãy đọc chậm rãi phần tóm tắt về bối cảnh bên trong và bên ngoài đã được phân phát cho bạn cùng với tài liệu này. Hãy phản tỉnh về những điều sau đây:

1. Khi đọc phần tóm tắt, điều gì làm tôi ấn tượng? Có điều gì đặc biệt làm tôi cảm động hoặc thu hút sự chú ý của tôi không?
2. Điểm nào gợi lên niềm vui, sự an ủi, phấn khởi về bối cảnh bên trong và bên ngoài? Tại sao?
3. Điểm nào gợi lên sự đau buồn, lo lắng, căng thẳng hay sầu khổ? Tại sao?
4. Điểm mạnh và năng khiếu chính của tổ chức chúng ta là gì? Điểm mạnh nào có vẻ đang phát triển tốt? Những điểm mạnh nào dường như đang giảm dần?
5. Đây là điểm yếu hoặc hạn chế của tổ chức chúng ta?
6. Tổ chức của chúng ta đang tạo ra ảnh hưởng gì trong Giáo Hội và xã hội? Điều gì đang tác động đến các thành viên và những người ở vùng ngoại biên? Chúng



ta đang bỏ bê ai hoặc cái gì? Những khoảng trống ở đâu?

7. Những tiếng nói nào từ các cuộc tham vấn khiến tôi ấn tượng hoặc cảm động nhất? Tại sao?
8. Tôi cảm thấy xu hướng bên ngoài nào đặc biệt quan trọng? Tại sao?
9. Những cơ hội và lời kêu gọi nào đang xuất hiện đối với sứ mệnh của chúng ta? Những thách thức nào chúng ta đang đối diện?
10. Nói chung, đâu là những điều mà Chúa Thánh Thần nói với chúng ta qua tiếng nói của mọi người và những dấu chỉ của thời đại?

Cũng có thể thực hiện việc phản tỉnh này qua nhiều phiên họp. Khi bạn đã hoàn thành, hãy xem lại những gì đã xảy ra trong thời gian cầu nguyện và phản tỉnh, bạn đã được đánh động như thế nào và những điểm quan trọng nào đã nảy sinh. Hãy viết những điều này ra và nghĩ về những điều bạn cảm thấy được đánh động khi chia sẻ với nhóm.

Kết thúc bằng lời cầu nguyện cho những người mà bạn đọc trong những báo cáo này.



## Nhận Diện Lời Mời Gọi Của Thiên Chúa Đối Với Hoàn Cảnh Hiện Tại

### ❖ Cận cảnh nội dung và tầm quan trọng của bước này

Đây là giai đoạn đi đến quyết định về các định hướng và ưu tiên của tổ chức trong những năm tới. Dấu hiệu thích hợp là từ đầu tiến trình cho đến nay, mọi người đã cảm nhận được một sự an ủi thiêng liêng đủ lớn, sự bình an và lòng nhiệt thành. Nếu chưa đạt được tình trạng đó, có thể cần phải xem xét kỹ càng hơn một số hoạt động đã tiến hành trước đó và các quyết định.

Ở bước này, cộng đoàn hay tổ chức cần tổng hợp những điểm chính yếu thu hái được từ các giai đoạn trước để hình thành những báo cáo tóm tắt liên quan đến những chủ đề sau:



- Căn tính, đặc sủng, giá trị cốt lõi và sứ mệnh của tổ chức (đúc kết từ bước 2-3).
- Bối cảnh bên trong (đúc kết từ bước 1 đến bước 4).
- Bối cảnh bên ngoài (đúc kết từ bước 4).

Lời mời gọi của Thiên Chúa liên quan đến định hướng và các ưu tiên của nhóm thường sẽ được tìm thấy ở điểm giao thoa của ba thực tại vừa đúc kết.

Định hướng của nhóm chỉ ra trọng tâm mà nhóm sẽ theo đuổi trong một khoảng thời gian xác định ở phía trước. Đây không chỉ là tóm tắt hay viết lại Tuyên ngôn về sứ mạng của tổ chức. Đúng hơn, dưới ánh sáng về một sự hiểu biết mới về đặc sủng và những bối cảnh bên trong và bên ngoài của tổ chức, nhóm thấy cần phải tập trung vào một khía cạnh cụ thể nào đó về căn tính và sứ mạng của tổ chức hoặc một điểm nhấn cụ thể hay một lối sống nào đó. Ví dụ, một nhóm có thể nhận thấy rằng mình được kêu gọi thực hiện một sự thay đổi căn bản trong sứ mạng đối với một số nhóm người bị bỏ quên ở các vùng ngoại biên, do đó đòi hỏi phải có sự thay đổi trong thái độ của các thành viên cũng như trong các chương trình của nhóm, hoạt động, nhân sự và phân bổ nguồn lực. Một nhóm khác có thể phân định lời mời gọi tập trung nhiều hơn vào việc kiến tạo hoà bình và hoà giải trong bối cảnh xung đột chính trị-xã hội. Tuy nhiên, nhóm khác có thể nhận ra rằng sự chú ý của họ trong những năm tới sẽ

là việc các thành viên đào sâu hơn về linh đạo, đặc sủng và đời sống cộng đoàn. Do đó, giống như cách mỗi người đặt trọng tâm hoặc phương hướng trong từng giai đoạn cuộc đời và ơn gọi của mình, một nhóm cũng có thể được mời gọi đào sâu, phát triển hoặc chữa lành những khía cạnh cụ thể trong đời sống và sứ mạng của mình, như một phần của cuộc hành trình đang diễn ra trong Thiên Chúa.

Thông thường, định hướng do nhóm phân định đòi hỏi một sự thay đổi, không chỉ trong cơ cấu và hoạt động bên ngoài mà cả trong con tim lẫn lý trí. Nếu định hướng ấy là kết quả có được từ một tiến trình phân định chung tốt, thì sẽ để lại một âm hưởng lớn trên các tham dự viên, khẳng định căn tính tập thể của họ và mang lại cho họ cảm thức biết ơn, niềm vui, năng lượng, sự nhiệt tâm, tình huynh đệ và sự cam kết lâu dài.

Tốt nhất, bước nhận diện lời mời gọi của Thiên Chúa nên được thực hiện trong một cuộc họp trực tiếp có sự tham gia của càng nhiều thành viên trong tổ chức càng tốt. Về vấn đề này, Ủy ban Thần học Quốc tế đã nhấn mạnh:

Trong nhiều Giáo Hội địa phương, để thúc đẩy việc thực hiện giáo huấn của Công đồng Vaticanô II, nhiều Hội Đồng vừa bày tỏ và cổ vũ sự hiệp thông và tinh thần đồng trách nhiệm, vừa để cho mọi



người góp phần vào việc lập kế hoạch mục vụ và lượng giá nó. Các hội đồng như thế có ý nghĩa to lớn đối với tiến trình hiệp hành trong các cộng đoàn của Giáo Hội, góp phần đặt bối cảnh và chuẩn bị thông thường để tiến hành Công nghị giáo phận.”<sup>29</sup>

Điều tương tự cũng có thể xảy ra với các dòng tu và các tổ chức khác trong Giáo Hội. Một cuộc gặp gỡ đầy ý nghĩa và một khoảng thời gian dành cho tình huynh đệ với sự tham gia của càng nhiều người càng tốt, với một tiến trình được tổ chức tốt và sự cởi mở triệt để với Thánh Thần, có thể mang lại kết quả về nhiều mặt sau sự kiện này.

Bên cạnh việc phân định để đưa ra định hướng cho tổ chức trong những năm sắp tới, cũng cần thiết lập danh mục các ưu tiên phù hợp với ý nghĩa của định hướng đó. Mặc dù có nhiều thuật ngữ khác nhau được sử dụng trong lĩnh vực hoạch định chiến lược như “mục tiêu”, “mục đích” và “chiến lược”, nhưng từ “ưu tiên” ở đây đề cập đến các khía cạnh của đời sống và sứ mệnh của tổ chức cần được nhấn mạnh, tăng cường, thay đổi, chấm dứt, tái phát triển hoặc khởi xướng trong giai đoạn tới. Nếu có thể được, các ưu tiên cũng cần làm sáng tỏ những nhóm người sẽ nhận được sự quan tâm

---

29 ITC, *Synodality*, 82.

nhiều hơn của tổ chức, các loại công việc phục vụ cần được tăng cường và/hoặc các vấn đề và thách thức cần được tập trung vào cũng như lý do để làm như vậy. Một số tổ chức có những quy định riêng để đưa ra các ưu tiên, lựa chọn các sứ vụ và phân bổ nhân sự và nguồn lực.<sup>30</sup> Những quy tắc này có thể hỗ trợ thêm cho việc phân định.

Đôi khi cần phải giảm bớt nỗ lực và nguồn lực trong một số lĩnh vực nhất định và phân công lại nhân sự cho phù hợp. Các ưu tiên cũng có thể liên quan đến các khía cạnh nội bộ mà tổ chức cần thay đổi hoặc cải tiến, chẳng hạn như đào tạo nhân sự, cơ cấu tổ chức, kỹ năng, tài chính, hệ thống và quy trình, đời sống và các mối quan hệ cộng đồng, thiêng liêng, quản trị và phúc lợi nhân sự. Giống như việc định hướng tổng thể, các ưu tiên khi được phân định tốt cũng sẽ mang lại sự cam kết mạnh mẽ và bền vững, niềm vui và nguồn năng lượng mới. Không cần phải nói, các ưu tiên cần phải thực tế và có giới hạn về số lượng, đặc biệt khi chúng

---

30 Ví dụ, trong Dòng Tên, Sắc lệnh 3 của Tổng Hội 34, số 22 nói rằng: “Các Tỉnh Dòng nên lượng giá kế hoạch tông đồ bằng cách sử dụng tiêu chuẩn của Hiến Chương soạn thảo bởi thánh Inhaxiô, được đọc dưới ánh sáng của sứ mạng của chúng ta hôm nay. Đọc dưới ánh sáng của đức tin tìm kiếm công bình, tiêu chuẩn của “nhu cầu lớn hơn” hướng chúng ta đến những nơi chốn hoặc tình huống bất công nghiêm trọng, tiêu chuẩn “sinh nhiều hoa trái hơn” hướng ta đến những nơi mà sứ vụ sẽ hiệu quả hơn khi tạo ra các cộng đồng liên đới, tiêu chuẩn “lợi ích phổ quát hơn” giúp ta hướng đến các hành động mà góp phần thay đổi cấu trúc, nhờ đó tạo ra một xã hội liên đới hơn.



đòi hỏi nỗ lực và nguồn lực đáng kể. Để biết một số ví dụ về định hướng và ưu tiên, xem Mẫu 5.1.

Nhìn chung, sẽ rất hữu ích khi nhắc lại lời của Đức Phanxicô:

Thừa tác vụ mục vụ trong nhãn quan truyền giáo phải bỏ đi thái độ tự mãn: “Chúng tôi vẫn luôn luôn làm như thế!”. Tôi kêu mời mọi người mạnh dạn và sáng tạo trong việc suy xét lại các mục tiêu, cơ cấu, phong cách và những phương pháp truyền giáo trong các cộng đoàn của mình. (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 33).

#### ❖ Cách thức tiến hành ...

1. Ban Kế hoạch có thể chuẩn bị bản tóm tắt tất cả các trực giác thu thập được từ các bước trước đó và chuyển cho những người tham gia tiến trình lập kế hoạch, để họ phản tỉnh và cầu nguyện, kèm theo các câu hỏi gợi ý phản tỉnh (Xem mẫu 5.2). Tốt nhất, Ban Kế hoạch nên tránh đưa ra một danh mục các định hướng và ưu tiên dự kiến vì điều này đi ngược lại tinh thần cởi mở, tích cực tham gia và đồng trách nhiệm đòi hỏi của phân định chung.

2. Sau khi dành đủ thời gian cho việc phản tỉnh cá nhân về các chủ đề trên, một phiên họp toàn thể có thể được tổ chức, lý tưởng nhất là khoảng 3–5 ngày. Nếu không thể quy tụ tất cả các thành viên tham dự cuộc họp, thì có thể chọn một số đại diện. Quy mô của hội đồng phải đủ lớn để bao gồm các đại diện từ tất cả các bộ phận của tổ chức. Trong trường hợp các hội đồng giáo xứ, giáo phận hoặc một tổ chức quốc tế có đến hàng trăm tham dự viên, nên thành lập các nhóm thảo luận nhỏ, và thành lập một nhóm trung tâm để tổng hợp và đúc kết bằng văn bản các báo cáo từ các nhóm nhỏ ấy.
3. Đối với những người tham gia không có tên trong cuộc họp, có thể tham vấn trước với họ bằng cách thu thập quan điểm của họ theo bảng câu hỏi phản tỉnh tương tự như trên. Lý tưởng nhất là họ cũng nên có cơ hội thực hiện các cuộc trò chuyện trong nhóm hoặc ở cấp địa phương của mình và gửi đề xuất của mình cho Ban Kế hoạch xem xét tại cuộc họp.
4. Tại phiên họp toàn thể, có thể sử dụng các phương pháp đối thoại như *Nói chuyện Thiên Liêng*. Phụng vụ đặc biệt quan trọng để toàn bộ cuộc họp được tiến hành trong bầu khí cầu nguyện. Ngay cả những người hiện diện không có cùng niềm tin tôn giáo cũng có thể



được khuyến khích duy trì thái độ chiêm niệm trong suốt hội nghị.

5. Thông thường, sẽ thật là hữu ích nếu cộng đoàn hoặc tổ chức mời một vị điều động (*facilitator*) từ bên ngoài để tất cả các thành viên, kể cả các lãnh đạo của tổ chức và Ban Kế hoạch, đều tham gia đầy đủ vào việc phân định. Hẳn nhiên, vị điều động bên ngoài này phải quen thuộc với các phương pháp phân định chung. Vào cuối ngày hay giữa ngày, Ban Kế hoạch sẽ cùng với vị điều động cùng duyệt xét xem tiến trình làm việc và hoạt động của nhóm đã diễn ra như thế nào; các chuyển động thiêng liêng diễn ra trong nhóm ra sao; liệu có bất kỳ năng lượng và trở ngại nào đang xuất hiện hay không; quy trình có thể được cải thiện thế nào cho tốt hơn trong phiên họp tiếp theo. Cũng có thể dùng phương pháp phân định thiêng liêng để tiến hành việc duyệt xét này.
6. Vào cuối cuộc họp toàn thể, có thể phát biểu ra các kết luận một cách rõ ràng, rồi mọi người sẽ cầu nguyện và phản tỉnh trên các kết luận ấy để điều chỉnh cho phù hợp hơn.
7. Sau đó, có thể chuyển đến những thành viên không tham dự bản thảo định hướng và các ưu tiên tại phiên

hợp toàn thể, kèm theo các ghi chú giải thích càng nhiều càng tốt để tìm kiếm thêm phản hồi của họ. Dành khoảng 1-2 tháng để điều chỉnh và phê chuẩn.

8. Trong một số tổ chức, có một cơ quan quản lý chính thức đưa ra quyết định cuối cùng cho kế hoạch. Trong trường hợp này, các thành viên của một cơ quan như vậy phải là thành viên của hội nghị toàn thể để họ tham gia vào việc lắng nghe, đối thoại và phân định. Khi đó, các vị lãnh đạo tránh việc đưa ra quyết định độc đoán, không màng đến phân định chung và không cho mọi người có cơ hội để lắng nghe và đặt câu hỏi.

#### ❖ Lưu ý quan trọng ...

Cũng như các bước trước, việc phân định về định hướng và các ưu tiên tông đồ đòi hỏi phải phối hợp hài hoà giữa lý trí và thiêng liêng. Ở đây, thái độ tự do nội tâm đặc biệt quan trọng vì cần phải đưa ra những lựa chọn khó khăn. Xu hướng gấn bó hoặc bám chặt của các thành viên trong tổ chức vào các công việc, cơ cấu và cách thức làm việc hiện tại có thể ảnh hưởng đặc biệt lớn, cản trở sự tự do, sáng tạo và tính táo bạo của họ trong việc tạo ra những thay đổi căn bản khi cần thiết.

Một số tổ chức né tránh sự căng thẳng trong việc lựa chọn, nên đưa mọi đích nhắm và mục tiêu vào kế hoạch, không



bỏ sót điều gì và không loại trừ một ai. Không may, điều này khiến họ không thể đối diện với thực tại về các giới hạn của nhóm và nhu cầu phải cam kết với điều quan trọng nhất trong khi cộng tác với người khác. Đặc biệt, khó có thể từ bỏ những công việc mà một số thành viên đã quen làm ngay cả khi nhu cầu đã giảm đi. Ngoài ra, một số công việc nhất định trước kia đã mang lại sự công nhận cho tổ chức nhưng có thể không cho thấy việc sử dụng tốt nhất các nguồn lực hiện tại và tiềm năng trong tương lai của tổ chức. Do đó, những người tham gia tiến trình lập kế hoạch nên xin ơn khao khát và xác định “điều cần thiết” giữa những nhu cầu và lợi ích cạnh tranh nhau, phù hợp với ý muốn của Thiên Chúa.

### ❖ Mẫu 5.1: Một số ví dụ về các định hướng và các ưu tiên

#### Ví dụ 1

Một giáo xứ trong thành phố có số dân ngày càng đa dạng về văn hoá, và những căng thẳng giữa các nhóm bắt đầu nảy sinh:

#### **Định hướng:**

Trong 5 năm tới, chúng ta nỗ lực trở thành giáo xứ được biết đến về việc thúc đẩy sự hoà hợp và đoàn kết xã hội trong Giáo Hội và xã hội, từ đó, làm chứng cho sự hiệp nhất của

nhân loại trong tình yêu của Thiên Chúa, giữa bối cảnh chuyển biến nhanh chóng về nhân khẩu của thành phố.

### **Các ưu tiên:**

1. Tiếp cận các cộng đoàn di cư mới, đặc biệt là những cộng đoàn dễ bị tổn thương nhất; để nối kết họ với tư cách là những cư dân và đối tác, xây dựng mối quan hệ với họ, học hỏi từ họ và hỗ trợ họ.
2. Cổ vũ văn hoá hiếu khách trong giáo xứ và các vùng lân cận, bắt đầu bằng việc thay đổi suy nghĩ của giáo dân và phát triển các kênh đối thoại để giải quyết những căng thẳng đang nổi lên.
3. Sáng kiến cách thức phụng vụ và hoạt động mang tính hội nhập văn hoá hơn, đồng thời cổ vũ sự tham gia của mọi người; để giúp các giáo dân hiện tại và giáo dân mới đào sâu đức tin và các mối quan hệ của họ thông qua “Cộng đoàn Kitô-hữu nhỏ” và các nhóm cầu nguyện.

### **Ví dụ 2**

Một hội dòng có sứ mạng truyền thống là giáo dục, và đang suy giảm thành viên:



## **Định hướng:**

Trong 10 năm tới, chúng ta sẽ tăng cường hiện diện ở những khu vực có nhu cầu lớn hơn, và nơi chúng ta có thể đóng góp tốt nhất. Đồng thời, chúng ta sẽ ưu tiên cao cho việc bồi dưỡng và đào tạo đội ngũ nhân viên và cộng tác viên.

## **Các ưu tiên:**

1. Đào tạo một cách có hệ thống các nhân viên và tình nguyện viên về đặc sủng và linh đạo của chúng ta; và chủ động xác định và hình thành thế hệ lãnh đạo tiếp theo trong các trường học của chúng ta.
2. Bàn giao, chuyển địa điểm hoặc sáp nhập một số cơ sở giáo dục của chúng ta nhằm đảm bảo lợi ích tốt nhất của sinh viên và cộng đồng rộng lớn hơn.
3. Chia sẻ kiến thức và phát triển các chương trình mục vụ mới tập trung vào việc đào tạo và đồng hành mục vụ cho các giáo viên trẻ tại các Trường Công Giáo và không Công Giáo.

❖ **Mẫu 5.2: Hướng dẫn cầu nguyện và phản tỉnh về định hướng và các ưu tiên**

Mục tiêu của hoạt động này là khám phá lời kêu gọi của Thiên Chúa dành cho tổ chức, đặc biệt là về định hướng và những ưu tiên mà tổ chức phải theo đuổi, xét theo căn tính và sứ mạng, thực tế bên trong và bối cảnh bên ngoài của tổ chức.

Thời gian khuyến nghị cho bài tập này là khoảng 1 giờ. Hãy tìm một không gian và thời gian thích hợp để bạn có thể thực hiện bài tập này một cách chăm chú.

Hãy bắt đầu bằng việc cầu nguyện bằng một đoạn Kinh Thánh như Máccô 1,32-39 hoặc suy niệm về *Ba Mẫu Người* (số 149–157) trong Linh Thao. Hoặc nếu bạn thích, bạn có thể sử dụng chất liệu từ truyền thống đức tin của chính bạn hoặc thậm chí một bài thơ về ơn gọi, sự lựa chọn và những khởi đầu mới. Trong lời cầu nguyện của bạn, hãy xin ơn tìm kiếm ý Chúa.

Bây giờ hãy đọc bản tóm tắt các kết luận từ tất cả các bước trước của việc lập kế hoạch mục vụ và nhớ lại kinh nghiệm của chính bạn trong việc lập kế hoạch cho đến nay. Hãy phản tỉnh những câu hỏi sau đây và duy trì tinh thần cầu nguyện:



1. Điểm nổi bật nhất đối với tôi trong kinh nghiệm lập kế hoạch cho đến nay là gì? Tôi cảm thấy ân sủng của Chúa thúc đẩy chúng ta mạnh mẽ nhất ở điểm nào? Tôi cảm thấy căng thẳng hoặc khó chịu kéo dài ở đâu, nếu có? Chúa có thể nói gì qua điều này?
2. Các điểm nổi bật trong phần tóm tắt là gì?
3. Tất cả những điều này cho thấy điều gì là “điều cần thiết” mà tổ chức của chúng ta nên tập trung vào trong những năm tới? Làm thế nào tôi có thể diễn đạt điều này trong 2-3 câu? Lý do để theo đuổi định hướng này là gì?
4. Định hướng này hàm ý những ưu tiên nào về cách chúng ta nên tái phát triển hoặc cải thiện phạm vi dịch vụ, chương trình, tổ chức cũng như cộng đoàn và tổ chức của chúng ta? Hoặc, nhóm người nào cần được chú trọng tương đối nhiều hơn trong những năm tới? Những vấn đề nào đáng được chúng ta quan tâm nhiều hơn? Chúng ta cần thực hiện những thay đổi nội bộ nào?
5. Nhìn chung, dường như Chúa đang mời gọi chúng ta đi đâu trong những năm tới? Chúng ta được mời gọi để trở nên như thế nào và chúng ta được kêu gọi để

làm gì? Nếu tôi chỉ xác định được ba ưu tiên thì đó sẽ là gì? (Xác định cái gì, ai, ở đâu, như thế nào, tại sao)

Khi bạn đã hoàn thành, hãy xem lại những gì đã diễn ra trong lúc cầu nguyện và phản tỉnh, bạn đã được đánh động thế nào và những điểm quan trọng nào đã được khơi lên. Hãy viết ra những điều này và nghĩ về điều bạn cảm thấy được đánh động khi chia sẻ với nhóm.

Kết thúc bằng lời cầu nguyện cho tổ chức và các thành viên của tổ chức để thực hiện cuộc phân định chung tốt đẹp.

### ❖ Lưu ý quan trọng ...

Khi viết danh sách ưu tiên, hãy tránh các xu hướng sau:

- a. Tập trung vào các dự án hoặc hoạt động cụ thể như tổ chức một sự kiện thay vì các ưu tiên chiến lược rộng lớn hơn.
- b. Nêu các ưu tiên quá mơ hồ chẳng hạn như chỉ liệt kê một số vấn đề và thể chế. Một tuyên bố rõ ràng về các ưu tiên sẽ làm sáng tỏ các điểm sau:
  - Nhu cầu, mối quan tâm hoặc vấn đề bạn muốn giải đáp.



- (Các) nhóm mục tiêu (và các chi tiết liên quan như vị trí hoặc hồ sơ nhân khẩu học của họ nếu những điều này phù hợp với lựa chọn của bạn).
  - Những kết quả mong muốn hoặc những thay đổi tích cực mà bạn hy vọng đạt được.
  - Các chiến lược hoặc phương tiện phản ứng chính của bạn, phù hợp với đặc sủng và thế mạnh của tổ chức bạn.
- c. Có quá nhiều ưu tiên, vượt quá khả năng và nguồn lực của tổ chức.
- d. Miễn cưỡng từ bỏ những ưu tiên trong quá khứ không còn phù hợp hoặc quan trọng nữa.

Nếu phải cân nhắc một số lựa chọn và cần phân định sâu hơn để thu hẹp danh sách, có thể sử dụng phương pháp sau:

1. Đầu tiên, hãy liệt kê các tiêu chí để lựa chọn những ưu tiên hàng đầu. Điều này phải xuất phát từ những hiểu biết thấu đáo về bản sắc, đặc sủng và sứ mệnh. Đồng thời, hãy xem xét những khoảng trống và nhu cầu lớn nhất trong bối cảnh bên trong và bên ngoài. Lưu ý các ưu tiên hiện tại của các mạng lưới, giáo phận hoặc các cơ quan toàn cầu mà tổ chức này trực thuộc, cũng như

các quy tắc nội bộ về việc lựa chọn công việc và phân bổ nguồn lực, nếu có.

2. Tiếp theo, hãy viết rõ ràng từng tiêu chí trong một câu và xếp hạng tất cả các tiêu chí theo thứ tự quan trọng.



## Đáp Ứng Bằng Hành Động Cụ Thể

### ❖ Cận cảnh nội dung và tầm quan trọng của bước này

Sau khi nhóm đã phê chuẩn định hướng và các ưu tiên, điều quan trọng là cần chuyển chúng thành các mục tiêu cụ thể, tương ứng với từng mốc thời gian cụ thể. Các mục tiêu này có thể ở dạng các cột mốc mong muốn hoặc các chỉ tiêu quan trọng liên quan đến từng ưu tiên, chẳng hạn như thành lập các sứ vụ mới, cải tiến cụ thể các sứ vụ hiện có hoặc chấm dứt và chuyển đổi công việc nào khác. Cũng có thể có những chỉ tiêu liên quan đến những thay đổi mong muốn trong cơ cấu tổ chức nội bộ, nhân sự, nguồn lực, quy trình, quan hệ đối tác và thậm chí cả văn hoá, các mối quan hệ, cộng đoàn và đời sống thiêng liêng.

Trong bước này, sẽ rất hữu ích khi nhắc lại lời của Đức Phanxicô:

Các thực tại thì rộng lớn hơn các ý tưởng. Nguyên tắc này liên quan đến Ngôi Lời nhập thể và được đưa vào thực hành: “Căn cứ vào điều này, anh em nhận ra Thần Khí của Thiên Chúa: Thần khí nào tuyên xưng Đức Giêsu Kitô là Đấng đã đến và trở nên người phàm, thì Thần khí ấy bởi Thiên Chúa” (1 Ga 4,2). Nguyên tắc về thực tại, về Ngôi Lời nhập thể và không ngừng cố gắng nhập thể mãi, là nguyên tắc căn bản cho việc loan báo Tin Mừng. Nó giúp chúng ta thấy rằng lịch sử Hội Thánh là một lịch sử cứu độ, giúp chúng ta nhớ đến những vị thánh đã đưa Tin Mừng nhập thể vào đời sống của các dân tộc và gặt hái những hoa trái của truyền thống hai ngàn năm của Hội Thánh, mà không cần làm ra một hệ tư tưởng tách rời kho tàng này, như thể chúng ta muốn phát minh ra Tin Mừng một lần nữa. Đồng thời, nguyên tắc này thúc đẩy chúng ta đưa lời [của Chúa] ra thực hành, thể hiện những công cuộc bác ái và công bằng để làm cho lời ấy sinh hoa kết quả. Không đưa lời [của Chúa] vào thực hành, không biến lời thành thực tại, tức là xây nhà trên cát, dừng lại ở trạng thái thuần ý tưởng và dẫn đến tình trạng bất động và vô hiệu quả của chủ nghĩa vị kỷ và ngộ đạo (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 233).



Sai lầm phổ biến trong việc lập kế hoạch mục vụ là bỏ qua bước quan trọng này, đó là việc thiết lập các mục tiêu cụ thể và khai triển các kế hoạch hành động. Nhiều nhóm kết thúc tiến trình lập kế hoạch sau khi xác định được các ưu tiên. Từ đó, họ nhận ra rằng mình chẳng thực hiện được gì, ngay cả sau đó một hoặc hai năm, bởi họ quên rằng ngay từ đầu họ đã không xác định chính xác những điều cụ thể cần làm.

Các chỉ tiêu có thể vừa về số lượng và chất lượng. Điều quan trọng là việc thiết lập các chỉ tiêu cụ thể này giúp làm rõ các ưu tiên hơn và chuyển chúng thành những gợi ý hành động. Việc lập kế hoạch cũng giúp củng cố sự cam kết hướng tới định hướng đã được thống nhất, nhờ đó, đưa kế hoạch mục vụ đến gần hơn với việc thực hiện. Nếu không có bước này, định hướng và các ưu tiên đã được thống nhất sẽ vẫn ở tình trạng mục đích tốt và ý tưởng mơ hồ. Mặt khác, các mục tiêu chính là điều sẽ được thay đổi, tăng cường, cải tiến, bắt đầu, gia tăng, giảm bớt hoặc chấm dứt; chúng bao gồm thời điểm, tính tương hợp, nơi chốn, cho ai và bao nhiêu.

Kế hoạch hành động sau đó cần được vạch ra cho từng mục tiêu, xác định rõ nhiệm vụ chính, mốc thời gian, nguồn lực và người chịu trách nhiệm. Một số ví dụ về mục tiêu và kế hoạch hành động được nêu trong Mẫu 6.1.

Việc soạn thảo các mục tiêu và kế hoạch hành động nên chủ yếu có sự tham gia của những người chịu trách nhiệm thực hiện chúng ở tuyến đầu, trong việc đối thoại với các vị lãnh đạo tổ chức và các bên liên quan. Cần có sự phối hợp và trao đổi chặt chẽ giữa các đơn vị trong bước này.

Cũng như định hướng và các ưu tiên, việc xây dựng mục tiêu và kế hoạch hành động sẽ mang lại nhiệt huyết và năng lượng nếu được thực hiện tốt. Cần tiếp tục năng động phân định thiêng liêng để những khía cạnh cuối cùng và quan trọng này của kế hoạch mục vụ được tập hợp dưới sự hướng dẫn của Thánh Thần. Đặc biệt, những người tham gia tiến trình lập kế hoạch cần phải thận trọng về hiệu ứng “hào quang” tương tự như hiệu ứng được nêu rõ trong Linh Thao (LT 336).

Trước sự phấn khích và an ủi khi có được định hướng và các ưu tiên, người tham gia có thể trở nên quá nhiệt tình đến nỗi đặt ra các mục tiêu và kế hoạch hành động không thực tế, hoặc vội vàng thực hiện những kế hoạch này dựa trên lối mòn của ý tưởng và tư duy.

Trái lại, Thánh Thần đôi khi có thể dẫn dắt nhóm làm mọi việc theo một cách khác hoặc thử một hướng hành động mới. Do đó, cần phải duy trì sự phân định thiêng liêng



để bước này được thực hiện một cách thận trọng, sáng tạo và trung thành với ý muốn của Thiên Chúa.

### ❖ Cách thức tiến hành ...

1. Ban Kế hoạch có thể sắp xếp các tham dự viên vào các nhóm làm việc (*work-teams*) dựa trên vai trò công việc của họ và phân công mỗi ưu tiên cho nhóm phù hợp để đề xuất các mục tiêu cụ thể và kế hoạch hành động. Một mẫu chung nên được cung cấp. (Xem mẫu 6.1)
2. Các nhóm nên được cung cấp đủ thời gian cho hoạt động này, chẳng hạn như 2-3 tháng. Các đề xuất của họ có thể được gửi đến Ban Kế hoạch để tổng hợp.
3. Sau đó, việc hợp nhất tất cả các đề xuất nên được gửi đến mọi người để xác định các khả năng trùng lặp, thiếu sót và các lĩnh vực hợp tác, đặc biệt là giữa các đơn vị (*sub-units*) trong tổ chức. Các thành viên tham gia cũng có thể đưa ra phản hồi và chia sẻ ý tưởng sáng tạo về các đề xuất của mỗi nhóm, cũng như chia sẻ thông tin về tài nguyên và mạng lưới liên quan.
4. Với những sửa đổi này, Ban Kế hoạch có thể phối hợp để tinh chỉnh các kế hoạch giữa các đơn vị phụ trách (*sub-units*) và cuối cùng là với các lãnh đạo.

5. Đôi khi, các bên liên quan và các nhà tài trợ được tham vấn trước khi kế hoạch được hoàn thiện. Các cơ quan quản lý khác nhau, chẳng hạn như các cơ quan của một tổ chức tôn giáo quốc tế, cũng có thể tham gia vào việc phê duyệt kế hoạch.

### ❖ Lưu ý quan trọng ...

Điều quan trọng cần ghi nhớ là các ưu tiên và mục tiêu mới đôi khi không phù hợp với cơ cấu, hệ thống, chính sách, văn hoá và thậm chí cả thái độ hiện có. Về vấn đề này, nhóm cần thận trọng trong việc đổ “rượu mới vào bầu da cũ”. Các mục tiêu mới thường đòi hỏi không chỉ các kế hoạch hành động cụ thể để đạt được chúng mà còn đòi hỏi những điều chỉnh phù hợp đối với các khía cạnh khác của cộng đoàn hoặc tổ chức, chẳng hạn như cơ cấu, chính sách, quy trình, nguồn lực, mối quan hệ và văn hoá. Những điều này cũng cần được đưa vào kế hoạch hành động. Như Đức Thánh Cha Phanxicô chỉ ra: “Một sự đề xuất các mục tiêu mà không có sự tìm kiếm chung thoả đáng của cộng đoàn về các phương tiện để đạt các mục tiêu ấy thì tất yếu chỉ là ảo tưởng” (*Niềm Vui Tin Mừng*, số 33).

Một điều khác cần lưu ý là, mặc dù một danh sách các mục tiêu và hành động được xác định rõ ràng và toàn diện là điều đáng ao ước nhất, nhưng trên thực tế, kế hoạch cuối



cùng thường có kết thúc mở và thậm chí có thể trông giống như một tài liệu mới hoàn thiện một phần. Bản thân điều này có thể là một ân huệ vì nó nhắc nhở các thành viên của tổ chức rằng họ đang trên một hành trình tiếp diễn và cần duy trì lập trường cởi mở và sáng suốt, lắng nghe nhau và với các thực tế bên ngoài, cũng như chờ đợi sự giúp đỡ để đến thời thuận lợi mọi sự sẽ chín muồi. Chúa Thánh Thần thường tỏ lộ dần dần, và chúng ta không thể vạch ra một kế hoạch với mọi chi tiết cho con đường phía trước. Miễn là mỗi người và nhóm nắm rõ về những hành động được kỳ vọng trong một khoảng thời gian nhất định, và miễn là có mức độ an ủi thiêng liêng và xác nhận hợp lý trong các kết luận của nhóm, thì kế hoạch mục vụ vẫn có thể được coi là phù hợp vào thời điểm này.

### ❖ **Mẫu 6.1: Một quy trình được đề xuất để đặt mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động**

Hoạt động này được thực hiện tốt nhất trong các nhóm bao gồm những người chịu trách nhiệm đạt được các mục tiêu, bao gồm cả những người mà sự cộng tác trực tiếp của họ là rất cần thiết.

Bước đầu tiên là mỗi nhóm xem xét các ưu tiên đã thống nhất mà nhóm đó sẽ chịu trách nhiệm. Các thành viên trong nhóm có thể tóm tắt lại những cân nhắc làm nền tảng cho

từng ưu tiên để hiểu nó một cách tổng thể hơn. Sau đó, trên tinh thần phân định chung có thể theo một số câu hỏi sau:

1. Những từ khoá hoặc yếu tố quan trọng trong ưu tiên này là gì?
2. Khi chúng ta nhớ lại lý do và cách thức ưu tiên này xuất hiện trong việc phân định chung, đâu là những điểm chính? Đâu là các an ủi và căng thẳng, nếu có?
3. Những yếu tố không thể thương lượng trong ưu tiên này là gì?
4. Chúng ta sẽ mô tả kết quả đáng ao ước của ưu tiên này như thế nào, càng chi tiết càng tốt? Đâu là những hậu quả sai lầm hoặc hời hợt (*false or superficial outcomes*) cần tránh?
5. Một số mục tiêu phù hợp để hướng tới trong 5-10 năm tới là gì? (Bên cạnh những ý tưởng đến ngay trong tâm trí bạn, hãy dành chút thời gian để cân nhắc về những ý tưởng sáng tạo và hoàn toàn mới. Ví dụ, những người hưởng lợi dễ bị tổn thương nhất sẽ đặt ra những mục tiêu gì cho tổ chức? Mục tiêu nào sẽ thể hiện tầm nhìn của người sáng lập tổ chức?)



6. Mục tiêu nào trong số này là quan trọng nhất, cấp bách, có tác động mạnh mẽ, hợp với đặc sủng của chúng ta và phù hợp với năng lực chúng ta có hoặc có thể đạt được trong 5-10 năm tới? (Lưu ý tổng số mục tiêu được chọn phải nằm trong tổng năng lực của tổ chức).
7. Phương tiện tốt nhất để chúng ta đạt được từng mục tiêu này là gì? Chúng ta có thể hình thành quan hệ đối tác nào? Những bước nào cần phải được thực hiện?
8. Ai sẽ là người chịu trách nhiệm chính và chúng ta cần sự hợp tác của ai?
9. Những nguồn lực nào được yêu cầu và chúng sẽ được cung cấp như thế nào?
10. Mục tiêu này ám chỉ những thay đổi và chuyển đổi nào về tổ chức? (Ví dụ: Cơ cấu, hệ thống, nhân sự, quy tắc, chính sách, văn hoá, tư duy, thói quen)
11. Chúng ta có thể gặp những thách đố nào và chúng ta có thể làm gì để giải quyết chúng?

Danh sách mục tiêu cuối cùng có thể được viết ra cùng với một kế hoạch hành động. Tất cả các nhóm cũng nên chia sẻ đề xuất của mình với nhau để thực hiện các điều chỉnh ở

cấp độ tổ chức. Mọi người nên tham gia đóng góp ý kiến và nuôi dưỡng ý thức làm chủ, đồng trách nhiệm và cam kết hướng tới tất cả các mục tiêu vì chúng là lời mời gọi chung cho toàn bộ tổ chức.

### ❖ Một số ví dụ về mục tiêu:

#### **Ưu tiên:**

Tăng cường khả năng cho nhiều thanh thiếu niên có hoàn cảnh khó khăn trong thành phố thông qua việc nâng cao khả năng nghề nghiệp của các em.

**Mục tiêu 1:** Mở rộng quy mô 2 trường dạy nghề hiện tại thêm 30% trong thời gian 2 năm.

**Mục tiêu 2:** Cung cấp kiến thức chuyên môn, nguồn lực và đào tạo cho các trường dạy nghề do Giáo Hội và các tổ chức xã hội điều hành, để tăng khả năng thu nhận lên 20% trong thời gian 3 năm.

**Mục tiêu 3:** Ít nhất 1 dự án nghiên cứu được thực hiện trong vòng 18 tháng sắp đến để đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo nghề.



## **Ưu tiên:**

Tái khám phá và đào sâu đặc sủng và linh đạo của Hội dòng ở mức độ cá nhân cũng như cộng đoàn.

**Mục tiêu 1:** Tất cả các thành viên đều trải qua một chương trình đào tạo canh tân trong đời sống thiêng liêng trong 5 năm tới, dự tính khoảng 40 người tham gia mỗi năm.

**Mục tiêu 2:** Cụ thể, tất cả các cộng đoàn của Hội dòng hãy dành thời gian đều đặn trong mỗi tháng để cầu nguyện chung và phản tỉnh bằng cách sử dụng các văn bản nền tảng về linh đạo của Hội dòng.

**Mục tiêu 3:** Tĩnh tâm nhóm về linh đạo 3 năm một lần.

## **❖ Ví dụ về kế hoạch hành động:**

**Mục tiêu:** Mở rộng quy mô 2 trường dạy nghề hiện tại thêm 30% trong thời gian 2 năm.

**Người chịu trách nhiệm:** Trưởng phòng chương trình dạy nghề.

| <b>Các chặng chính</b>                | <b>Người Thực Hiện</b>  | <b>Thời Điểm Thực Hiện</b>         |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 1. Đảm bảo nguồn tài trợ              | Trưởng phòng phát triển | Năm thứ nhất, tháng 1 đến tháng 6  |
| 2. Tuyển dụng và định hướng giáo viên | Hiệu trưởng             | Năm thứ nhất, tháng 1 đến tháng 9  |
| 3. Thuê thêm mặt bằng                 | Hiệu trưởng             | Năm thứ nhất, tháng 7 đến tháng 9  |
| 4. Gia tăng thu nhập                  | Hiệu trưởng             | Tháng 10 năm 1 tới tháng 12, năm 2 |



## Duyệt Lại Tiến Trình

### ❖ Cận cảnh nội dung và tầm quan trọng của bước này

Việc thực hiện kế hoạch (*implementation*) thường không phải là một hành trình dễ dàng, vì thế đòi hỏi phải có sự phân định liên tục. Trong khi cần phải trung thành với định hướng và các ưu tiên đã vạch ra qua phân định chung, thì cũng cần linh hoạt đối với tính đặc thù của các mục tiêu và kế hoạch hành động, để đáp ứng với những diễn biến năng động hoặc không lường trước được, thông tin mới hoặc thậm chí là những trục giác xa hơn về những gì đã được nhận thấy trong tiến trình lập kế hoạch. Do đó, cần có một số điều cuối cùng để bảo đảm rằng kế hoạch mục vụ sẽ được thực hiện một cách hiệu quả nhất có thể. Những điều này liên quan đến truyền thông, giám sát và đánh giá.

## ❖ Cách thức tiến hành ...

1. Kế hoạch cần phải được truyền đạt rõ ràng tới tất cả các thành viên của tổ chức, tới các đối tác, nhà tài trợ và thường là tới công chúng nói chung. Có thể soạn thảo một tài liệu, một video hoặc lập một trang web để cung cấp cái nhìn tổng quan về kế hoạch (Xem Mẫu 7.1 để biết mẫu gợi ý). Điều quan trọng cần lưu ý, không chỉ là truyền đạt định hướng, các ưu tiên, mục tiêu và hành động, mà còn cần cân nhắc về bối cảnh làm nền tảng cho kế hoạch, cũng như các giá trị, lý do, cảm xúc và ý định hoặc kết quả mong muốn liên quan đến từng ưu tiên và tại sao chúng lại quan trọng. Cũng rất hữu ích nếu tóm tắt lại tiến trình lập kế hoạch, bao gồm mức độ tham gia và những khoảnh khắc đáng nhớ về các trực giác quan trọng, nỗ lực, an ủi hoặc ơn hoán cải trong việc phân định chung. Tất cả những điều này có thể được trình bày chi tiết để tất cả mọi người, dù ở bên trong hay bên ngoài, sẽ thấy kế hoạch có ý nghĩa, và sẽ có thể hiểu rõ hơn lý do và động cơ ẩn chứa sau kế hoạch, để thấy Thiên Chúa đã hiện diện như thế nào và để thực hiện kế hoạch đó và/hoặc tham gia vào nó một cách thích hợp. Nếu cần thiết, có thể thực hiện các điều chỉnh khác nhau của kế hoạch đầy đủ cho các bên liên quan, tùy thuộc vào mức độ chi tiết cần thiết. Cũng rất hữu ích nếu có các hình thức giao tiếp bổ



sung như áp-phích, tờ rơi, podcast hoặc video ngắn có tính chất truyền cảm hứng hơn. Một số nền tảng có thể được tạo để tiếp tục phản hồi và truy vấn về kế hoạch.

2. Vai trò của Ban Kế hoạch sẽ chấm dứt khi tất cả các bước này được hoàn thành. Do đó, cần phải thống nhất các biện pháp giám sát và điều phối việc thực hiện kế hoạch. Thông thường, việc này được giao cho một uỷ ban trung ương thường trực đã tồn tại trong tổ chức hoặc sẽ được thành lập trong cơ cấu mới. Thường sẽ rất hữu ích nếu xác định một người cụ thể sẽ duy trì liên lạc thường xuyên với những người chịu trách nhiệm thực hiện các ưu tiên và mục tiêu của kế hoạch. Nên bắt đầu đối thoại chủ động và thường xuyên hơn trong những tháng đầu tiên. Đối thoại như vậy có thể giúp giải quyết những khoảng trống về thông tin, những khó khăn không lường trước được hoặc những kỳ vọng không phù hợp. Việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện cũng sẽ bao gồm việc thúc đẩy các đơn vị và thành viên có liên quan hành động theo kế hoạch, cung cấp hỗ trợ và giúp giải quyết các vấn đề ban đầu.
3. Việc đối thoại là điều đặc biệt cần thiết với những người đang phải đối mặt với những thách thức do kế hoạch mục vụ mới gây ra; bao gồm những người sẽ phải

được phân công sang các lĩnh vực công việc mới, hoặc những người phải từ bỏ những trách nhiệm lâu dài của họ. Về vấn đề này, các vị lãnh đạo của tổ chức có thể hướng sự chú ý nhiều hơn đến việc đồng hành, hỗ trợ và hướng dẫn những người như vậy. Nhìn chung, cần có sự giao tiếp và phối hợp giữa các đơn vị nhiều hơn trong giai đoạn triển khai ban đầu, đặc biệt là khi các cơ cấu, hệ thống hoặc thậm chí tư duy và văn hoá đang trải qua một sự thay đổi.

4. Thời gian lượng giá kế hoạch có thể được thông báo cho mọi người. Việc lượng giá thường được thực hiện thường xuyên hơn trong giai đoạn đầu. Ví dụ, các cuộc họp lượng giá có thể được tổ chức 3 tháng một lần trong năm đầu tiên và sau đó cứ 6 tháng một lần hoặc mỗi năm một lần. Mặc dù các buổi lượng giá này chỉ có thể có sự tham gia của các trưởng đơn vị, nhưng điều quan trọng là tất cả các thành viên của tổ chức phải cùng nhau xem xét tiến độ chung vào những thời điểm nhất định. Lượng giá là một sự phân định chung. Đây không chỉ là vấn đề trình bày các báo cáo và cập nhật chính thức, mặc dù chúng có thể được đưa vào. Điều quan trọng hơn là xem xét xem nhóm có thực sự đi theo hướng mà họ đã quyết tâm đi hay không, nhóm có phát triển như một cộng đồng hay không và Chúa Thánh Thần đã hiện diện như thế nào trong giai đoạn



được xem xét. Để đạt được mục đích này, các buổi lượng giá có thể được thực hiện bằng các phương pháp như *Hồi tâm của thánh Inhaxiô* và *Nói chuyện thiêng liêng*, trong đó các thành viên phản tỉnh về ơn an ủi và sầu khổ cảm nhận được trong tiến trình thực hiện. Họ cũng có thể ghi lại những phát triển quan trọng hoặc bất ngờ cũng như những thành công và thất bại rõ ràng. Họ có thể nhận ra điều Chúa muốn truyền đạt qua những trải nghiệm này.

5. Việc lượng giá hiệu quả sẽ cho thấy những lĩnh vực cần khẳng định, hoán cải, hoặc thậm chí những thay đổi có thể cần thiết trong kế hoạch mục vụ, hoặc đơn giản là những hạng mục hành động đòi hỏi sự kiên trì liên tục. Về những hạng mục hành động, đôi khi đường lối hành động đúng đắn thì không bị cản trở hoặc lạc lối bởi những nghi ngờ, khó khăn hoặc những sự kiện không lường trước được. Cần phải hết sức thận trọng trong việc nhận biết những ảnh hưởng của các thần loại, đặc biệt là khi đưa ra quyết định về việc tiếp tục đi theo hành trình hay thay đổi kế hoạch. Việc phân định nhóm có thể đi kèm với việc hồi tâm cá nhân của mỗi thành viên trong nhóm về các lĩnh vực cá nhân như lòng biết ơn và niềm vui cũng như những căng thẳng và hoán cải. Nhìn chung, những lần ôn lại này

là những thời điểm quan trọng để học hỏi và trưởng thành hướng tới sự sống trọn vẹn trong Chúa.

6. Việc tổ chức những khoảnh khắc cử hành tạ ơn (*celebration*) là điều quan trọng không kém, cho dù tiến trình đã diễn ra như thế nào. Việc cử hành tạ ơn giúp khơi dậy lòng biết ơn và giúp mọi người ý thức hơn về những điều có thể không được chú ý, nhưng cần được đánh ra cao và chân nhận một cách rõ ràng. Việc tạ ơn cũng gắn kết mọi người lại với nhau và giúp mọi người quan tâm đến kế hoạch. Điều quan trọng không kém là các vị lãnh đạo của tổ chức có thể nỗ lực hơn nữa để khẳng định và khuyến khích mọi người trong tiến trình này.

#### ❖ Lưu ý quan trọng ...

Trong việc hoạch định mục vụ, tiến trình lập kế hoạch đóng một vai trò quan trọng, thậm chí còn quan trọng hơn kết quả. Như có thể thấy xuyên suốt cuốn sách này, vấn đề không chỉ đơn giản là đưa ra một tài liệu về kế hoạch mục vụ. Đúng hơn, trong sự phân định chung xuyên suốt tiến trình lập kế hoạch, việc canh tân cộng đoàn bắt đầu trở thành hiện thực; nghĩa là, chính qua tiến trình này mà con người dần dần được biến đổi. Khi các thành viên trong nhóm chân thành bước đi với nhau và với mọi người trong



bối cảnh của họ, họ thấy rằng sự biến đổi cộng đoàn mà họ tìm kiếm là điều gì đó xảy ra trên đường đi, thông qua sự hiện diện của Thiên Chúa cùng bước đi với họ. Vì lý do này, như đã đề cập ở phần đầu cuốn sách này, việc lập kế hoạch mục vụ bằng phương pháp phân định chung là một hành trình có thể được thực hiện với niềm hy vọng, lòng can đảm và lòng quảng đại.

### ❖ Mẫu 7.1: Mẫu đề xuất trình bày Bản kế hoạch mục vụ

#### **(Tên tổ chức) Kế hoạch mục vụ (Năm X tới Y)**

##### **Căn tính và sứ mạng**

Nêu rõ những điểm nổi bật nhất nảy sinh từ Bước 2-3 của tiến trình lập kế hoạch về bản sắc hay căn tính của tổ chức trong ân sủng của Thiên Chúa, đặc sủng, giá trị và sứ mạng của tổ chức.

##### **Bối cảnh**

Hãy mô tả bối cảnh bên ngoài và bên trong mà kế hoạch này dựa vào trong một vài đoạn văn. Hầu hết các điểm đều liên quan đến Bước 4 của tiến trình lập kế hoạch. Việc tóm tắt ở đây sẽ cung cấp một điểm tham khảo có giá trị khi các

ưu tiên hoặc mục tiêu cần được đánh giá hoặc điều chỉnh hoặc khi kế hoạch cần được xem xét lại.

## **Tiến trình**

Mô tả một cách ngắn gọn về tiến trình, sự tham gia và những trải nghiệm chính mà người tham gia đã trải qua trong tiến trình lập kế hoạch. Điều này đóng vai trò như một lời nhắc nhở quan trọng về cuộc phân định chung, bao gồm những niềm an ủi, những bước ngoặt, những căng thẳng và những sự xác nhận đầy ý nghĩa. Những sự mơ hồ kéo dài, những điều không chắc chắn hoặc những câu hỏi chưa được giải quyết cũng có thể được đề cập ở đây.

## **Định hướng chung từ năm X tới năm Y**

Một hoặc hai câu văn tóm tắt mục tiêu hoặc trọng tâm hay lời mời gọi chính yếu của tổ chức trong khoảng thời gian từ Năm X đến Y.

## **Các ưu tiên chính**

Mô tả từng ưu tiên một cách rõ ràng và có ý nghĩa trong một vài đoạn văn, nêu bật khía cạnh cuộc sống hoặc sứ mạng của tổ chức mà tổ chức tập trung vào, tại sao ưu tiên này được chọn, mục đích chính của tổ chức là gì, những vấn

để hoặc thách thức nào tổ chức giải quyết, nhóm mục tiêu nào tổ chức nhắm đến, những loại can thiệp nào được dự kiến, những thay đổi hoặc chuyển đổi nào có thể xảy ra và kết quả tốt đẹp có thể trông như thế nào.

### Những mục tiêu cụ thể

Đối với mỗi ưu tiên, hãy liệt kê các mục tiêu cụ thể; tức là chính xác những gì sẽ được đưa ra hoặc được tăng cường, thay đổi, chấm dứt, khởi động, v.v. và khi nào. Những mục tiêu này có thể là định tính hoặc định lượng. **Kế hoạch thực hiện / hành động**

|   | Các chặng chính | Người thực hiện (và các cộng tác viên) | Thời điểm thực hiện |
|---|-----------------|--|---------------------|
| 1 |                 |  |                     |
| 2 |                 |  |                     |
| 3 |                 |  |                     |



# **CÁC PHỤ LỤC**



## Phụ Lục 1

# Thời Biểu Mẫu Cho Tiến Trình Lập Kế Hoạch Mục Vụ

| Thời hạn          | Các giai đoạn   |
|-------------------|---|
| Tháng thứ 1 đến 3 | Chuẩn bị cho tiến trình Lập kế hoạch mục vụ   |
| Tháng thứ 4 đến 6 | <p style="text-align: center;"><b>Bước 1</b></p> <p>Đối với các giáo xứ hoặc giáo phận, bước này có thể được thực hiện thông qua các cộng đoàn cấp giáo khu (khu phố), các uỷ ban của giáo xứ hay giáo phận, các nhóm mục vụ, các nhóm cầu nguyện, v.v. Mọi người, kể cả giáo dân, tu sĩ và giáo sĩ đều có thể tham gia.</p> <p>Đối với các dòng tu, hiệp hội hay hội đoàn giáo dân, bước này có thể thực hiện ở cấp cộng đoàn địa phương hoặc cấp khu vực. Trong mức độ có thể, mỗi nhóm nhỏ nên quy tụ những thành viên và những người đến từ các cộng đoàn khác nhau.</p> <p>Các nhóm nhỏ được gửi báo cáo về cho Uỷ ban Lập Kế hoạch tổng kết và phổ biến trở lại về các cấp.</p> |

|                   |   |
|-------------------|---|
| Tháng thứ 7 đến 8 | <b>Bước 2-3</b> (như trên)  |
| Tháng thứ 9-12    | <b>Bước 4</b>   |
| Tháng thứ 13      | <b>Bước 5</b><br>Bước này có thể thực hiện tại hội nghị của giáo xứ, công nghị của giáo phận, hoặc tu nghị dòng tu, dựa vào kết quả phân định trước đó của các đơn vị cấp cơ sở như nêu ở trên. |
| Tháng thứ 14-15   | <b>Bước 6-7</b>   |



# Mẫu Tiến Hành Chia Sẻ Thiêng Liêng

## Giới thiệu

Thuật ngữ “chia sẻ thiêng liêng” ở đây đề cập đặc biệt đến phương pháp đối thoại được phát triển trong truyền thống Inhaxiô. Lối chia sẻ thiêng liêng này gồm có ba vòng chia sẻ và lắng nghe, xen kẽ với những khoảng thời gian tĩnh lặng để phản tỉnh. Chia sẻ thiêng liêng khác với tranh luận hay thảo luận. Chia sẻ thiêng liêng không tìm giải quyết một vấn đề hay biện hộ cho quan điểm cá nhân. Đúng hơn, chia sẻ thiêng liêng là lắng nghe chính mình và người khác cách chăm chú, ở chiều sâu, với sự nhạy bén trước những tác động của các loại thần khí, để nhận biết và theo dõi cách thức mà Thần Khí Thiên Chúa có thể đang tác động trên toàn thể nhóm.

Trong chia sẻ thiêng liêng, không có câu trả lời “đúng” hay “sai”. Sự chia sẻ của mỗi người đều được khích lệ và ghi nhận. Cả nhóm cùng lắng nghe, để nhận ra điều Thánh Thần đang nói qua mỗi người. Để đạt được mục tiêu lắng nghe này, điều thiết yếu là phải dành thời gian cho việc cầu nguyện và phản tỉnh cá nhân được thực hiện trước khi chia sẻ thiêng liêng. Không có việc cầu nguyện và phản tỉnh cá nhân này thì không có chia sẻ thiêng liêng.

Lắng nghe bằng con tim hệ tại ở việc hoàn toàn chú tâm đến người nói mà không nghĩ đến điều mình sẽ đối đáp thế nào, cũng không đưa ra phán xét nào về người nói. Kỹ năng này đòi phải lắng nghe không chỉ nội dung thông tin bằng lời nói mà cả ngôn ngữ không lời của người nói, bao gồm thái độ, cử chỉ, cảm xúc, tâm trạng, các chuyển động nội tâm và thậm chí cả những gì người ấy không thể nói ra thành lời. Mục tiêu của cách lắng nghe này là để trở nên đồng cảm với người nói và cảm nhận được những trải nghiệm nội tâm của họ. Mỗi người là ‘chuyên gia’ của các kinh nghiệm của riêng mình. Lắng nghe bằng con tim cũng có nghĩa là để mình bị đánh động bởi người khác, tìm học điều gì đó mới mẻ, và thậm chí sẵn sàng thay đổi chính mình bởi những gì được nghe. Người nghe cần chú ý xem họ được đánh động thế nào trong nội tâm ngang qua những gì mình nghe được. Quả thực, đây là một nhiệm vụ khó khăn, nhưng về lâu dài, nó giúp chúng ta trau dồi khả năng chú



tâm triu mến, đạt đến sự tĩnh tại từ trong nội tâm, biết trân trọng người khác, thái độ khiêm cung và sống có chiều sâu.

Việc chia sẻ ra từ con tim xuất phát từ việc chấp nhận và đón nhận chính bản thân mình, cùng với tất cả những điều mình kinh nghiệm. Điều này đòi hỏi một mức độ chú ý và tự nhận thức, cũng như sự trung thực khi đối mặt với sự thật và nói lên sự thật từ trái tim mình. Một sự chấp nhận bản thân và lòng trung thực như thế chỉ có thể vun trồng được ngang qua cầu nguyện và phản tỉnh. Chia sẻ từ con tim cũng có nghĩa là chịu trách nhiệm về những gì mình nói, cũng như diễn tả ra những chuyển động nội tâm đi kèm với điều mình nói.

### **Các chỉ dẫn dành cho các tham dự viên**

Mỗi nhóm sẽ bao gồm từ 5 đến 7 người. Thời gian dành cho mỗi cuộc chia sẻ khoảng chừng một tiếng rưỡi. Chọn ra một điều động viên và một người giữ giờ. Cần ước tính và thông báo trước với mọi người về thời lượng cho mỗi lượt chia sẻ trong vòng đầu tiên. Mỗi người cần tuân thủ đúng thời lượng vừa nói, để bảo đảm cho mọi người đều có cơ hội chia sẻ. Phải thực hiện đầy đủ ba vòng chia sẻ cũng như bước lượng giá ở cuối buổi. Hãy tuân thủ chặt chẽ nhất các bước chia sẻ được mô tả dưới đây, vì chúng góp phần làm nên các năng động của việc chia sẻ thiêng liêng.

## Vòng thứ nhất

Từng thành viên chia sẻ hoa trái cầu nguyện của cá nhân. Những người còn lại chú ý nghe và tập trung hoàn toàn vào các lời chia sẻ. Hãy lắng nghe từng người với tất cả sự chú tâm, lòng yêu thương và sự tôn trọng. Hãy đón nhận các lời chia sẻ với lòng biết ơn và sự quan tâm, vì biết rằng Thánh Thần đang nói qua mỗi người. Ở vòng thứ nhất, các tham dự viên chỉ lắng nghe mà không đối thoại, tương tác, thậm chí cũng không đặt câu hỏi hay trả lời. Điều quan trọng ở vòng thứ nhất là chăm chú lắng nghe chia sẻ của từng người. Mọi người, bất kể thuộc cấp bậc hay giữ vai trò nào, đều được trao thời lượng phát biểu như nhau. Trong lúc lắng nghe, hãy chú ý xem bạn đang được đánh động thế nào. Ví dụ, bạn đồng cảm với những gì đang được chia sẻ; hoặc cảm thấy vui, căng thẳng, thất vọng, buồn bã, tò mò, v.v. Đồng thời, bạn hãy chú ý đến những chuyển động nội tâm của người nói, cũng như những tâm trạng tiềm ẩn và những thay đổi tâm trạng chung trong nhóm. Đối với người chia sẻ, hãy nói ngắn gọn và rõ ràng về những gì mình được đánh động; không có câu trả lời nào là đúng hay sai. Chỉ cần chia sẻ một cách trung thực từ kinh nghiệm cầu nguyện của bạn.



## Thinh lặng phản tỉnh

(Kéo dài khoảng 3 phút sau khi kết thúc vòng chia sẻ đầu tiên). Hãy phản tỉnh về những gì đã nghe chia sẻ; đầu là những cảm nhận của bạn qua các lắng nghe chia sẻ. Điều gì bạn thấy nổi bật? Điều gì bạn thấy trôi lên một cách tinh tế?

## Vòng thứ hai

Nếu ai muốn, có thể bắt đầu chia sẻ các hoa trái thu hái được trong thời gian thinh lặng phản tỉnh vừa qua. Nếu mọi người đã chia sẻ xong mà vẫn còn thời gian, nhóm có thể trao đổi về các chuyển động, các câu hỏi và các quan điểm được nêu ra trong nhóm, hoặc cho biết ý kiến chia sẻ của ai đó đã tác động đến bạn, hoặc đã cho bạn những trực giác sâu sắc hơn, hoặc một tầm nhìn mới thế nào. Bạn cũng có thể chia sẻ những cảm nghiệm của cá nhân, vọng lại âm hưởng của điều được nghe. Nếu nhóm có những ý kiến trái ngược nhau, nhóm có thể khám phá những điểm mạnh và hạn chế của từng ý kiến, mặc dù tốt nhất nên làm điều này trong một cuộc chia sẻ thiêng liêng riêng biệt, trong đó mọi người cùng nhau xem xét những điểm mạnh, rồi đến những hạn chế. Ở vòng chia sẻ thứ hai này, người điều động cần phải bảo đảm không để cho cuộc trao đổi bị chi phối bởi một số người và tất cả nhóm phải tuân thủ thời gian đúng theo quy định.

## Thinh lặng phản tỉnh

(Khoảng 3 phút). Hãy phản tỉnh về những gì đã xảy ra ở vòng thứ hai. Bạn đã được đánh động ở những điểm gì; và nhóm đã được đánh động ở những điều gì. Lưu ý đến bất kỳ chủ đề chung hoặc điểm quan trọng nào đang nổi lên, cũng như sự khác biệt về quan điểm, hoặc những căng thẳng hoặc thậm chí các câu hỏi mới xuất hiện, nếu có.

## Vòng thứ ba

Mỗi người chia sẻ thành quả của khoảng thời gian thinh lặng phản tỉnh vừa xong. Có thể chia sẻ về những hiểu biết sâu sắc, những điểm quan trọng hoặc những chuyển động. Bạn cũng có thể cầu nguyện tự phát để tạ ơn Chúa vì những ơn đã nhận được, hoặc cầu xin một ơn cụ thể.

## Lượng giá buổi chia sẻ

(Khoảng chừng 5 phút) Sau khi hoàn thành 3 vòng chia sẻ thiêng liêng, nhóm cùng nhìn lại và phản tỉnh về những kinh nghiệm và cảm xúc. Điều này có thể giúp chúng ta hiểu rõ hơn về cách thức Chúa Thánh Thần đang dẫn dắt nhóm.



## Báo cáo

Nếu nhóm được yêu cầu báo cáo, hãy dành vài phút để thống nhất về những điểm chính nổi lên trong buổi chia sẻ và những điểm chung mà nhóm mong muốn báo cáo. (*Xem biểu mẫu báo cáo gợi ý ở Phụ lục 2a*). Điều quan trọng là nội dung báo cáo này phải được cả nhóm thống nhất, chứ không phải bởi một hoặc hai người được phân công.



## **Mẫu Báo Cáo Kết Quả Buổi Chia Sẻ Thiêng Liêng**

Tên của những người tham gia nhóm: *(Tùy chọn)*

1. Liên quan đến các câu hỏi hoặc các điểm cầu nguyện và suy gẫm cho cuộc chia sẻ này, những điểm chính nào dường như ngày càng gây được tiếng vang trong nhóm, đặc biệt là ở vòng thứ ba?
2. Những căng thẳng hoặc câu hỏi nào đã được ghi nhận, những gì vẫn còn bỏ ngỏ hoặc chưa được giải quyết?
3. Đây là những chuyển động nội tâm hoặc cảm xúc đáng chú ý trong nhóm? Những quan điểm nào gắn liền với những chuyển động này?



4. Đây là những cách thức qua đó nhóm nhận ra tác động của Chúa Thánh Thần? Nhóm cảm nhận Chúa Thánh Thần nói gì ngang qua cuộc chia sẻ này?
  
5. Nhóm có mong muốn nêu lên điểm nào khác nữa không?

Ghi chú:

Báo cáo kết quả cuộc chia sẻ thiêng liêng không chỉ đơn thuần là bản tóm tắt những điểm mà người tham gia nêu lên. Đúng hơn, đó là một kết luận tập thể bởi một nhóm, ngay cả khi chỉ là một kết luận mang tính thăm dò, xuất phát từ sự nhận định thiêng liêng kỹ lưỡng về cách Thiên Chúa đã làm việc trong nhóm ngang cuộc chia sẻ. Nhóm không buộc phải tất cả các câu hỏi, nếu không có ý kiến gì. Hoa trái của cuộc chia sẻ thiêng liêng không chỉ là những câu trả lời cho những câu hỏi đang được phân định, mà còn bao gồm những chuyển động quan trọng, những câu hỏi sâu hơn, sự thức tỉnh nội tâm, cảm thức huynh đệ, và thậm chí cả những căng thẳng được biểu lộ ra bên ngoài.



### Phụ Lục 3

## Giáo Luật Và Các Văn Bản Của Huấn Quyền Giáo Hội Công Giáo Liên Quan Đến Hoạch Định Mục Vụ

**T**rong một giáo phận, việc hoạch định mục vụ thông qua các hội đồng mục vụ và qua các công nghị của giáo phận đã được cổ vũ kể từ Công Đồng Vaticanô II, như một trong những phương tiện then chốt qua đó toàn thể Dân Chúa thực thi tinh thần đồng trách nhiệm đối với sứ mạng và đời sống của Giáo Hội. Bộ Giáo Luật (1983) đề cập đến các hội đồng mục vụ ở các điều 511–514 và với các công nghị giáo phận ở các điều 460–468. Các hội đồng mục vụ giáo xứ được đề cập trong điều 536.

Sau đây là một số văn bản tiêu biểu có thể dùng vào việc suy gẫm về bản chất và sứ mạng của giáo xứ và giáo phận:



- Congregation for the Clergy. *The Pastoral Conversion of the Parish Community in the Service of the Evangelising Mission of the Church*. Vatican City: Vatican Press, 2020.
- Pope John Paul II. *On The Vocation and The Mission of The Lay Faithful in The Church and in The World, Christifideles Laici*. Vatican City: Vatican Press, 1988, paras. 26–27.
- Pope Francis. *Apostolic Exhortation on the Proclamation of the Gospel in Today's World, Evangelii Gaudium*. Vatican City: Vatican Press, 2013, paras. 27-30, 49.
- International Theological Commission. *Synodality in the Life and Mission of the Church*. Vatican City, Vatican Press: 2018, chap. 4.



**Christina Kheng** đến từ Singapore; giảng dạy về thần học và lãnh đạo mục vụ tại nhiều học viện, trong đó có Viện Mục vụ Đông Á (EAPI), một trung tâm đào tạo Vùng Châu Á Thái Bình Dương của Dòng Tên điều hành. Bà đã cung cấp nhiều tài liệu về việc lập kế hoạch mục vụ, về phương pháp phân định chung và việc đồng hành trong lãnh đạo cho

nhiều tổ chức theo truyền thống Inhaxiô cũng như cho các giáo phận, giáo xứ, dòng tu, hiệp hội giáo dân và các tổ chức Công Giáo quốc tế. Bà là thành viên của Ủy ban về Phương pháp làm việc và thành viên của các Nhóm đặc trách khác tại Văn Phòng Tổng Thư ký Thượng Hội Đồng ở Vatican liên quan đến Thượng Hội Đồng Giám Mục năm 2021-2024. Christina có bằng Tiến sĩ Thần học tại Đại học Công Giáo Úc và bằng Thạc sĩ Hành chính Công tại Trường Quản trị John F. Kennedy, thuộc Đại học Harvard. Nghiên cứu của bà tập trung vào các nền tảng thần học của các phương pháp làm việc liên ngành trong lĩnh vực đối thoại giữa Giáo Hội và xã hội.





# Mục lục

|                      |    |
|----------------------|----|
| Lời nói đầu.....     | 5  |
| Dẫn nhập.....        | 9  |
| Lời giới thiệu ..... | 13 |

## **PHẦN 1: CÁC NỀN TẢNG THẦN HỌC.....21**

|   |    |
|---|----|
| Tình yêu của Thiên Chúa đối với mọi thụ tạo.....  | 22 |
| Ơn gọi và bản tính cộng đồng của nhân loại.....   | 34 |
| Hướng đến sự triển nở phổ quát .....  | 44 |
| Trên bước đường hành hương.....   | 51 |
| Các yếu tố tác nhân (Who); công việc (What) và<br>cách thực hiện (How) trong kế hoạch mục vụ..... | 60 |

## **PHẦN 2: TIẾN TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH MỤC VỤ ..... 63**

|  |     |
|--|-----|
| Lập kế hoạch hay không lập kế hoạch?.....              | 64  |
| Giai đoạn chuẩn bị.....                                | 71  |
| Các bước tiến hành khi lập kế hoạch mục vụ.....        | 82  |
| 1. Nhận diện hoàn cảnh hiện tại.....                   | 83  |
| 2. Đọc lại lịch sử của nhóm dưới cái nhìn hồng ân..... | 100 |



|  |     |
|--|-----|
| 3. Tái khám phá căn tính và sứ mạng.....                                   | 110 |
| 4. Suy xét các dấu chỉ của thời đại.....                                   | 120 |
| 5. Nhận diện lời mời gọi của Thiên Chúa<br>đối với hoàn cảnh hiện tại..... | 139 |
| 6. Đáp ứng bằng hành động cụ thể.....                                      | 156 |
| 7. Duyệt lại tiến trình.....   | 168 |

## **CÁC PHỤ LỤC.....177**

|  |     |
|--|-----|
| Phụ Lục 1: Thời biểu mẫu cho Tiến trình Lập kế hoạch mục vụ.....   | 178 |
| Phụ Lục 2: Mẫu tiến hành chia sẻ thiêng liêng.....   | 180 |
| Phụ Lục 2a: Mẫu báo cáo kết quả buổi chia sẻ thiêng liêng.....   | 187 |
| Phụ Lục 3: Giáo luật và các Văn bản của Huấn quyền<br>Giáo Hội Công Giáo liên quan đến<br>Hoạch định Mục vụ..... | 189 |



