

Thử Đề Xuất Một Số Phong Cách Lãnh Đạo "Hiệp Hành" Cho Các Cộng Đoàn Tại Giáo Hội Việt Nam

Proposing Some "Synodal" Leadership Styles for Communities in the Church of Vietnam

Cécilia Vũ Quang Diễm Chi, CND-CSA^{1*}

¹ Dòng Đức Bà - Nữ Kinh Sĩ Thánh Âu-tinh

* Email tác giả liên hệ: diemchicnd@gmail.com

* <https://orcid.org/0009-0001-6584-1682>

* <https://doi.org/10.54855/csl.24443>

© Copyright (c) 2024 Cécilia Vũ Quang Diễm Chi

Received: 10/04/2023

Revision: 12/08/2024

Accepted: 08/12/2024

Online: 20/12/2024

Tóm tắt

Bài viết cho thấy rằng trong tiến trình hiệp hành của Giáo Hội, các hình thức quản trị xưa cũ nhấn đến ưu thế về quyền bính đã không còn phù hợp, và có một nhu cầu xác định và vận dụng các phong cách lãnh đạo hiện đại để cùng nhau hoàn thành một sứ mạng chung cách hiệu quả, phù hợp với mục tiêu “hiệp thông - tham gia - sứ vụ” của tiến trình này. Những phong cách lãnh đạo được đề xuất có thể phù hợp với tinh thần hiệp hành là Lãnh Đạo Phục Vụ, Lãnh Đạo Tinh Thần, Lãnh Đạo Chuyển Đổi, Lãnh Đạo Đích Thực, và Lãnh Đạo Phân Định. Những phong cách lãnh đạo này mời gọi sự tích cực tham gia của mọi thành phần, sử dụng quyền bính và sự lãnh đạo để hoàn thành sứ mạng chung một cách hiệu quả hơn, với nguyên tắc “đi cùng nhau”.

Từ khóa: Hiệp hành, Giáo hội, Hiệp thông, Tham gia sứ vụ

Abstract

The article highlights that in the synodal process of the Church, traditional forms of governance that focus on power and authority are no longer suitable. There is a need to identify and adopt modern leadership styles to collaboratively fulfill a shared mission effectively, in line with the goals of “communion – participation – mission” of this process. The proposed leadership styles that align with the spirit of synodality include Servant Leadership, Spiritual Leadership, Transformational Leadership, Authentic Leadership, and Discerning Leadership. These leadership styles invite active participation from all members, utilizing authority and leadership to accomplish the common mission more effectively, guided by the principle of “journeying together.”

Keywords: Synodality, The Church, Communion, Participation in mission

Tiến trình hiệp hành của Giáo Hội Công Giáo và vai trò của các phong cách lãnh đạo trong tiến trình này

Tiến trình hiệp hành của Giáo Hội Công Giáo là con đường hướng đến một Hội Thánh: hiệp thông - tham gia - sứ vụ. Tiến trình này đã được khai mạc trọng thể vào các ngày 9-10 tháng 10 năm 2021 tại Rôma, và vào ngày 17 tháng 10 sau đó tại các Giáo hội địa phương. Giờ đây, để hướng đến Thượng Hội Đồng Giám Mục thế giới lần thứ XVI vào tháng 10 năm 2023, toàn thể Dân Chúa ở khắp các Giáo Hội địa phương đang tích cực thực hiện tiến trình này.

Tài liệu làm việc cho giai đoạn châu lục (TLCL) trình bày những kinh nghiệm sống tính hiệp hành trong các Giáo Hội địa phương khắp nơi trên thế giới. Từ những chứng từ thực tế, tài liệu đã khẳng định rằng, hiệp hành chính là căn tính của Giáo Hội, và việc sống tính hiệp hành trong Giáo Hội là hành trình đi cùng nhau của tất cả những ai đã lãnh nhận ân sủng của Bí Tích Thánh Tẩy, họ sẽ cùng nhau chia sẻ và phân định sự hướng dẫn của Chúa Thánh Thần (TLCL, số 22).

Tuy nhiên, chương 3 của Tài liệu Châu Lục, “Hướng tới một Hội Thánh hiệp hành truyền giáo”, đã cho thấy “các trở ngại về cơ cấu vẫn dai dẳng tồn tại, nhất là cơ cấu phẩm trật thúc đẩy xu hướng chuyên quyền” gây khó khăn trong tiến trình hiệp hành (số 33). Chính vì thế, tài liệu mời gọi một sự lắng nghe đích thực, một sự “hoán cải sâu rộng hơn về thái độ và cơ chế, cũng như các cách tiếp cận mới để đồng hành mục vụ” trong tinh thần “hiệp thông, tham gia và đồng trách nhiệm” của tất cả những người đã được rửa tội (số 32). Để làm được điều này, tài liệu khẳng định “điều quan trọng là xây dựng một mô hình thiết chế hiệp hành như một mô hình của Hội Thánh có tính giải trừ cấu trúc quyền lực hình tháp vốn ưu ái cho sự quản lý mang tính độc quyền cá nhân. Quyền bính hợp pháp duy nhất trong Hội Thánh phải là quyền yêu thương và phục vụ, theo gương của Chúa” (số 57). Điều này gọi loại bỏ khỏi Hội Thánh chủ nghĩa giáo sĩ trị, một chủ nghĩa có thể là cơn cám dỗ đối với tất cả mọi người, một chủ nghĩa tạo ra những nguyên tắc cứng nhắc, gắn bó với quyền lực pháp lý và hành xử quyền mang tính quyền bính hơn là phục vụ, một chủ nghĩa cản trở sự lắng nghe và đón nhận những khác biệt (số 58).

Như một giải pháp khả thi cho vấn đề, tài liệu đề nghị đổi mới các hình thức lãnh đạo trong Giáo Hội, để qua các hình thức lãnh đạo mới này, tính tương giao và hợp tác, sự liên đới và đồng trách nhiệm giữa mọi thành phần Dân Chúa được tạo ra và củng cố. Và Hội Thánh cũng tỏ lòng biết ơn đối với những vị lãnh đạo đã và đang sử dụng các hình thức lãnh đạo mới này để khuyến khích, qui tụ, hướng dẫn và tạo điều kiện để mọi người cùng tham gia vào đời sống của Hội Thánh, cùng mang vác một phần trách nhiệm (TLCL, số 59).

Như vậy, có thể thấy, trong tiến trình hiệp hành, các hình thức quản trị xưa cũ nhắm đến ưu thế về quyền bính đã không còn phù hợp, và có một nhu cầu xác định và vận dụng các phong cách lãnh đạo hiện đại để cùng nhau hoàn thành một sứ mạng chung cách hiệu quả, phù hợp với mục tiêu “hiệp thông - tham gia - sứ vụ” của tiến trình này. Đó phải là những phong cách lãnh đạo mang đậm tinh thần hiệp hành trong cách thức mời gọi sự tích cực tham gia của mọi thành phần, sử dụng quyền bính và sự lãnh đạo để hoàn thành sứ mạng chung một cách hiệu quả hơn, với nguyên tắc “đi cùng nhau”. Một khi phong cách lãnh đạo được đổi mới ở các cấp cho phù hợp với mục tiêu của tiến trình hiệp hành thì các cơ cấu cũng sẽ được cải thiện và đổi mới.

Tóm lại, trong tiến trình hiệp hành, việc xác định phong cách lãnh đạo phù hợp với tinh thần “đi cùng nhau” cho tất cả những người được rửa tội, đặc biệt là cho những người đứng đầu ở các cấp trong Giáo Hội, là một trong những việc làm cần thiết. Bài viết này sẽ đề xuất một số phong cách lãnh đạo được coi là khả thi và phù hợp để thực hiện trong tiến trình hiệp hành, một tiến trình mời gọi sự tham gia đồng trách nhiệm của toàn thể Dân Chúa.

Đề xuất một số phong cách lãnh đạo phù hợp với tiến trình hiệp hành

Một số hình thức quản trị cổ điển

Như Tài Liệu Châu Lục đề cập, một số Giáo Hội địa phương vẫn đang mang nặng hình thức quản trị quan liêu cấp bậc. Trong lĩnh vực lãnh đạo và quản lý, những hình thức quản trị này mang tính cổ điển, với các quy trình quản lý và hành chính mang tính khoa học chặt chẽ, nhắm đến hiệu quả công việc hơn là phát triển con người và các mối tương quan.

Những đại diện của lý thuyết này (Lunenburg & Ornstein, 2012) có thể kể đến thuyết Quản Trị Khoa Học của Frederick W. Taylor. Thông qua việc phân tích khoa học cẩn thận, ông đã tìm ra 4 nguyên tắc để tối đa hóa năng suất của người lao động:

- phân tích công việc khoa học,
- tuyển nhân sự,
- sự hợp tác giữa người quản lý và người lao động,
- giám sát chức năng của người quản lý cũng như người lao động.

Ngoài Taylor, hai đại diện của thuyết Quản Trị Hành Chính cũng trình bày những cách giải quyết các vấn đề liên quan đến cấu trúc của một tổ chức. Henri Fayol đề nghị 5 chức năng cơ bản của nhà quản lý:

- hoạch định,
- tổ chức,
- chỉ huy,
- điều phối,
- kiểm soát;

Và 14 nguyên tắc quản lý hợp lý để mang lại hiệu quả cao:

- phân chia công việc,
- quyền hạn,
- kỷ luật,
- thống nhất chỉ huy,
- thống nhất phương hướng hoạt động,
- lợi ích cá nhân đặt dưới lợi ích của tổ chức,
- thù lao công bằng,
- tập trung quyền lực và trách nhiệm nơi người quản lý,
- chuỗi mệnh lệnh từ trên xuống dưới,
- mọi thứ đều ở trong một trật tự,
- mọi người đều được đối xử bình đẳng,
- khuyến khích sự cam kết lâu dài,
- khuyến khích sáng kiến,
- đề cao tinh thần đồng đội.

Cũng tương tự như Fayol, Luther Gulick đề xuất 7 chức năng của quản lý:

- lập kế hoạch,
- tổ chức,
- sắp xếp nhân sự,
- hướng dẫn,
- phối hợp,
- báo cáo xác minh tiến độ,
- lập ngân sách.

Cũng trong cùng một khía cạnh tiếp cận, mô hình Quản Trị Quan Liều của Max Webber có các đặc điểm:

- phân công lao động chuyên môn hóa cao,
- hệ thống quy tắc thống nhất,
- hệ thống phân cấp quyền hành rõ ràng,
- thái độ khách quan,
- đánh giá cá nhân dựa trên bằng cấp và năng lực làm việc

Có thể thấy, ưu tiên của các hình thức quản trị cổ điển xoay quanh các ý tưởng về quản lý mang tính khoa học và nghiên cứu các quy trình hành chính và chức năng quản lý sao cho công việc được thực hiện tốt nhất và hiệu quả nhất. Nhìn nhận một cách khách quan, nếu các đoàn thể hay tổ chức hoặc các dòng tu trong Giáo Hội được quản trị dựa trên những cách quản trị này thì có lẽ hiệu năng của các công việc mục vụ sẽ cao. Tuy nhiên, các lý thuyết này bị chỉ trích vì chỉ chú trọng đến hiệu quả và nhiệm vụ, mà bỏ qua hoặc xem nhẹ các yếu tố tâm lý và xã hội của cá nhân hoặc nhóm trong tổ chức. Những hình thức quản trị này không cung cấp đầy đủ động lực cho các thành viên, đồng thời bị đánh giá là cứng nhắc, chỉ theo nguyên tắc, thiếu tính linh hoạt. Và điểm có lẽ cần phải phê bình nhiều nhất đối với các lý thuyết quản trị cổ điển này là quá nhấn mạnh vào hệ thống phân cấp quyền hạn, dẫn đến việc ngăn cản sự chủ động và tham gia của cá nhân vào việc ra quyết định; đồng thời tính phi cá nhân là khuyết điểm nghiêm trọng nhất trong cách quản trị này vì như thế nó chỉ thiên về các cấu trúc định hướng kiểm soát cứng nhắc hơn là thấu cảm và phát triển con người cùng các mối tương quan (Lunenburg & Ornstein, 2012).

Nhìn vào thực tế tại Giáo Hội Công Giáo Việt Nam, có lẽ có rất ít đoàn thể hay tổ chức đạt được cách quản trị “chuyên nghiệp” như các công ty, xí nghiệp thế này. Ngoài ra, cũng có thể thấy ở các tổ chức của Giáo Hội, quyền lực và quyền ra quyết định vẫn tập trung nơi duy nhất một nhà lãnh đạo, các thành viên thường chỉ là người thực thi quyết định mà không phải là những chủ thể tham gia chủ động và tích cực vào các quyết sách của tổ chức. Trong khi đó, hiệp hành có nghĩa chính xác là “đi cùng nhau”, trong hành trình đó, mỗi người sẽ là một chủ thể, không phải là những nhóm mục tiêu hay những người tiếp nhận. Đức Giáo Hoàng Phanxicô đã nhấn mạnh: “*Trong kinh nghiệm này, chúng tôi nhận ra hoa trái của Thánh Thần liên tục đổi mới Giáo Hội và kêu gọi Giáo Hội thực hành tinh hiệp hành như một cách hiện hữu và hành động, cổ vũ sự tham gia của tất cả những người đã được rửa tội và những người thiện chí, mỗi người tùy theo lứa tuổi, tình trạng sự sống và ơn gọi của mình*” (Thượng Hội Đồng Giám Mục 2018, Tài Liệu Kết Thúc, số 119). Như vậy, có thể thấy, những hình thức quản trị cổ điển (tập trung quyền bính nơi người đứng đầu, hiện đang tồn tại trong nhiều tổ chức hay

đoàn thể của Giáo Hội Việt Nam) chưa phải là hình thức quản trị phù hợp với tinh thần hiệp hành, khuyến khích bước đi cùng nhau. Chính vì thế, những phong cách lãnh đạo dưới đây được đề nghị như một cách tiếp cận mới về lãnh đạo và quản trị cho Giáo Hội trên tiến trình hiệp hành, một tiến trình hướng đến phát triển con người và sự tham gia của họ vào sứ mạng chung.

Phong cách Lãnh đạo Phục vụ

Phong cách lãnh đạo đầu tiên được đề nghị là lãnh đạo phục vụ. Theo Greenleaf, người được coi là “cha đẻ” của phong cách lãnh đạo phục vụ, “nhà lãnh đạo tài ba trước hết phải là một người phục vụ tận tâm, và sự thật đơn giản đó là chìa khóa cho sự vĩ đại của người ấy.” Greenleaf cũng như các nhà nghiên cứu hiện đại đều khẳng định, phong cách lãnh đạo phục vụ tập trung trước tiên vào những người đi theo, vào khả năng thành công của các cá nhân, và sau đó mới đến sự thành công của sứ mệnh. Về cốt lõi, các nhà lãnh đạo phục vụ tìm cách phát triển và trao quyền cho người khác để họ đạt được tiềm năng cao nhất của họ. Lãnh đạo phục vụ giả định rằng nếu những người đi theo có thể phát huy tối đa tiềm năng của họ, thì điều đó sẽ trực tiếp chuyển thành tiềm năng và hiệu suất tổng thể của tổ chức (Northouse, 2021). Điều này rất tương hợp với lời dạy của Đức Giêsu trong Kinh Thánh: “Anh em biết: những người được coi là thủ lãnh các dân thì dùng uy mà thống trị dân, những người làm lớn thì lấy quyền mà cai quản dân. Nhưng giữa anh em thì không được như vậy: ai muốn làm lớn giữa anh em thì phải làm người phục vụ anh em; ai muốn làm đầu anh em thì phải làm đầy tớ mọi người. Vì Con Người đến không phải để được người ta phục vụ, nhưng là để phục vụ, và hiến mạng sống làm giá chuộc muôn người” (Mc 10, 42-45); hay “Tôi đến để cho chiên được sống và sống dồi dào” (Ga 10, 1-10).



Mô hình lãnh đạo phục vụ bao gồm ba thành phần:

- điều kiện tiền đề,
- hành vi của nhà lãnh đạo phục vụ,
- kết quả đầu ra.

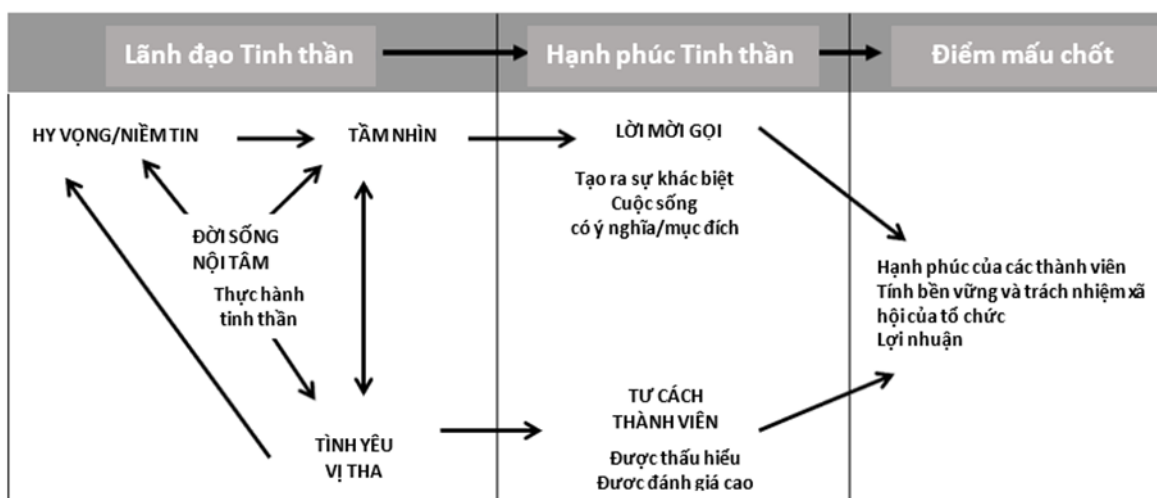
Mô hình này mời gọi các nhà lãnh đạo cam kết đặt cấp dưới của họ lên hàng đầu, hiểu được khả năng, nhu cầu và mục tiêu của cấp dưới, từ đó cho phép những cấp dưới này phát triển tối đa tiềm năng của họ. Trọng tâm của mô hình là bảy hành vi của nhà lãnh đạo phục vụ:

- nhìn xa trông rộng,
- chữa lành cảm xúc,
- đặt cấp dưới lên hàng đầu,
- giúp cấp dưới phát triển và thành công,
- cư xử có đạo đức,
- trao quyền,
- tạo ra giá trị cho cộng đồng

Những hành vi này bị ảnh hưởng bởi bối cảnh và văn hóa, đặc tính của người lãnh đạo (vị tha và nhân văn), và khả năng tiếp nhận của cấp dưới đối với kiểu lãnh đạo này. Thật vậy, để lãnh đạo phục vụ thành công, điều quan trọng là cấp dưới phải cởi mở và dễ tiếp nhận những nhà lãnh đạo phục vụ, những người muốn trao quyền cho họ và giúp họ phát triển. Kết quả của các hành vi của nhà lãnh đạo phục vụ sẽ là sự trưởng thành và hiệu suất của những người đi theo, sự thăng tiến của tổ chức (giảm cạnh tranh, bình đẳng hơn), và mang lại tác động xã hội (phục vụ “những người yếu thế” hơn) (Northouse, 2021).

Như vậy, có thể thấy, lãnh đạo phục vụ là độc nhất theo cách nó đóng khung quá trình lãnh đạo xung quanh nguyên tắc quan tâm đến người khác. Các nhà lãnh đạo sẽ không thống trị, chỉ đạo hoặc kiểm soát; mà đúng hơn, họ chia sẻ quyền kiểm soát và sự ảnh hưởng, chuyển giao quyền lực cho những người đang được lãnh đạo (Northouse, 2021). Việc áp dụng phong cách lãnh đạo này có thể giúp các thành viên trở thành những chủ thể thực sự của tổ chức, được thúc đẩy để lớn lên, và từ đó sẽ làm cho tổ chức được lớn lên. Đây thực sự là một phương thức lãnh đạo phù hợp cho tiến trình hiệp hành, vì mục tiêu của phong cách lãnh đạo này là tăng năng lực tối đa cho các thành viên của tổ chức, với niềm tin rằng một khi các cá nhân được thay đổi và phát triển, chính họ sẽ đóng vai trò làm chủ thể, thậm chí trở thành nhà lãnh đạo trong quá trình phát triển tổ chức hay Giáo Hội. Điều này đáp ứng được mục tiêu của tiến trình hiệp hành là mọi thành phần Dân Chúa được phát triển tối đa khả năng của bản thân, cùng nhau bước đi, cùng nhau hướng đến việc thực hiện Ý Cha một cách chủ động và tích cực.

Phong cách Lãnh đạo Tinh thần



Lãnh đạo tinh thần là mô hình được thiết kế để tạo ra một tổ chức có động lực nội tại. Mô hình Lãnh đạo Tinh thần cho thấy nguồn gốc của lãnh đạo tinh thần là đời sống nội tâm hoặc thực

hành tinh thần, chẳng hạn như dành thời gian hòa mình vào thiên nhiên, cầu nguyện, thực hành tôn giáo, thiền định, đọc sách, tập yoga hoặc viết nhật ký. Thực hành đời sống nội tâm ảnh hưởng tích cực đến khả năng lãnh đạo tinh thần thông qua việc phát triển niềm hy vọng và niềm tin vào tầm nhìn siêu việt về việc phục vụ để những người đi theo tiến bước tới tương lai. Hy vọng/niềm tin vào một tầm nhìn rõ ràng, hấp dẫn tạo ra cảm giác được kêu gọi – một phần của hạnh phúc tinh thần - mang lại cho người ta cảm giác tạo ra sự khác biệt và do đó, cuộc sống của người ta có ý nghĩa.

Lãnh đạo tinh thần cũng đòi hỏi thiết lập một nền văn hóa của tổ chức dựa trên các giá trị của tình yêu vị tha. Các nhà lãnh đạo phải mô hình hóa những giá trị này thông qua thái độ và hành vi của họ, điều này tạo ra cảm giác thuộc về như một thành viên – một phần của hạnh phúc tinh thần - mang lại cho người ta cảm giác được hiểu và được đánh giá cao. Các khía cạnh của lãnh đạo tinh thần và quá trình đáp ứng nhu cầu tinh thần sau đó ảnh hưởng tích cực đến các kết quả quan trọng của cá nhân và tổ chức, đó chính là thúc đẩy mức độ hạnh phúc cao hơn của các thành viên, nâng cao tính bền vững và trách nhiệm xã hội của tổ chức, nâng cao hiệu quả tài chính cho tổ chức (Northouse, 2021).

Có thể thấy, phong cách lãnh đạo tinh thần cung cấp một cách thức để mang lại một “trời mới đất mới” cho một thế giới đang chịu cảnh nghèo đói về tinh thần. Trong thế giới này, các nhà lãnh đạo tinh thần phải trả lời cho những câu hỏi về một thế giới hay thay đổi; về khả năng khám phá tầm nhìn, mục đích và sứ mệnh của mình trong cuộc sống; về ý nghĩa và tiếng gọi của cuộc đời mình và tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của những người khác; về việc nhà lãnh đạo phải làm gì để giúp thiết lập cũng như trở thành thành viên của một cộng đồng mà mọi người cảm thấy mình thuộc về và được yêu thương, được thấu hiểu và đánh giá cao, có thể yêu thương và phục vụ người khác, vượt qua nhiều lời cám dỗ để chỉ phục vụ cho những nhu cầu ích kỷ của riêng cá nhân (Northouse, 2021).

Trong tiến trình hiệp hành, nếu một nhà lãnh đạo chọn phong cách lãnh đạo tinh thần, người ấy có thể bắt đầu bằng cách cùng với các thành viên trong nhóm để:

- 1) Cùng tạo ra một tầm nhìn về hiệp hành cho tổ chức của mình, sao cho cả người lãnh đạo và các thành viên đều cảm thấy cuộc sống của họ có ý nghĩa và có khả năng tạo ra sự khác biệt khi thực hiện hành trình hiệp hành này;
- 2) Thiết lập một nền văn hóa của tổ chức dựa trên các giá trị của tình yêu vị tha, theo đó nhà lãnh đạo và các thành viên có cảm thức thuộc về tổ chức, cảm thấy được thấu hiểu và đánh giá cao;
- 3) Hỗ trợ đời sống nội tâm của mọi thành viên, nội tâm hóa các ý nghĩa của tiến trình hiệp hành, của việc đóng góp của mỗi cá nhân vào tiến trình này, để giúp mỗi người tự nhận thức và có ý thức hơn trong từng khoảnh khắc và thu hút sức mạnh từ niềm tin của chính mỗi cá nhân đối với tiến trình hiệp hành.

Khi đó, các thành viên của tổ chức sẽ nhận thấy được niềm vui và sự thỏa mãn khi tham gia chủ động vào tiến trình này, thấy được rõ ràng những đóng góp của tổ chức hay hội đoàn của mình vào tiến trình hiệp hành, và cũng thấy rõ được các kết quả mục vụ của tổ chức hay hội đoàn của mình cho cả bản thân, tổ chức và Giáo Hội. Như vậy, phong cách lãnh đạo tinh thần là một cách thức lãnh đạo có thể phù hợp và mang lại kết quả tốt trong tiến trình hiệp hành.

Phong cách Lãnh đạo Chuyển đổi

Phong cách lãnh đạo tiếp theo được đề nghị là lãnh đạo chuyển đổi, một quá trình trong đó "các nhà lãnh đạo và những người đi theo làm cho nhau tiến tới một mức độ phẩm hạnh và động lực cao hơn". Nghĩa là theo tháp nhu cầu của Maslow, các nhà lãnh đạo chuyển đổi sẽ kích hoạt

những nhu cầu cao hơn ở những người đi theo họ, cấp dưới được nâng từ phiên bản "hàng ngày" lên phiên bản "tốt hơn" của họ. Lãnh đạo chuyển đổi sẽ được thực hiện theo bốn cấp độ:

- 1) **Cá nhân hóa sự quan tâm:** Nhận thức được rằng mỗi cá nhân có những nhu cầu, mong muốn và mối quan tâm cụ thể, các nhà lãnh đạo thể hiện sự hỗ trợ, khuyến khích, đồng cảm và thách thức từng thành viên trong nhóm của mình, tư vấn, huấn luyện, phát triển chuyên môn và cố vấn giúp các thành viên đạt được tiềm năng của họ, đồng thời ghi nhận sự đóng góp của từng cá nhân vào các mục tiêu chung. Từ đó, các cá nhân tiến bộ nhờ sự phát triển và động lực của bản thân.
- 2) **Kích thích trí năng:** Nhà lãnh đạo nuôi dưỡng và phát triển đội ngũ của mình thông qua việc đặt câu hỏi, tìm cách học hỏi ở mọi cơ hội và tư duy độc lập. Mọi người được khuyến khích để nhìn thấy bức tranh toàn cảnh hơn, và các ý tưởng sẽ không bị coi thường hay bị chỉ trích.
- 3) **Động lực truyền cảm hứng:** Người lãnh đạo phát triển một tầm nhìn hấp dẫn cho tương lai, đặt ra các tiêu chuẩn cao cho các thành viên, đồng thời sử dụng các biểu tượng và lý lẽ cảm tính để thuyết phục các thành viên chấp nhận tầm nhìn với đầy đủ cam kết, niềm tin và sự lạc quan, tạo ra thái độ 'có thể làm được', tạo ra sự tự tin, nhiệt tình, cảm giác thuộc về và động lực được hun đúc trong toàn bộ đội nhóm.
- 4) **Tầm ảnh hưởng lý tưởng:** Nhà lãnh đạo trở nên một hình mẫu có sức lôi cuốn, với một cảm giác tự tin, với niềm tin, giá trị và nguyên tắc mạnh mẽ. Những nhà lãnh đạo như vậy được các thành viên ngưỡng mộ, tạo ra niềm tự hào, lòng trung thành, sự tôn trọng, tin tưởng, và niềm tin rằng trong các tình huống khủng hoảng sẽ tạo ra những anh hùng để đạt được các mục tiêu cao hơn.

Như vậy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi đạt được hiệu suất vượt trội khi nhà lãnh đạo nâng cao nhận thức của những người đi theo về tầm quan trọng của nhiệm vụ của họ và tầm quan trọng của việc thực hiện tốt chúng; làm cho những người đi theo nhận thức được nhu cầu của họ đối với sự tăng trưởng, phát triển và thành tích của bản thân; lôi cuốn và truyền cảm hứng cho những người đi theo để họ vượt lên trên lợi ích cá nhân mà quan tâm hơn đến lợi ích của nhóm, của tổ chức hoặc của chính thể lớn hơn, để hoàn thành tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức (Lunenburg & Ornstein, 2012).

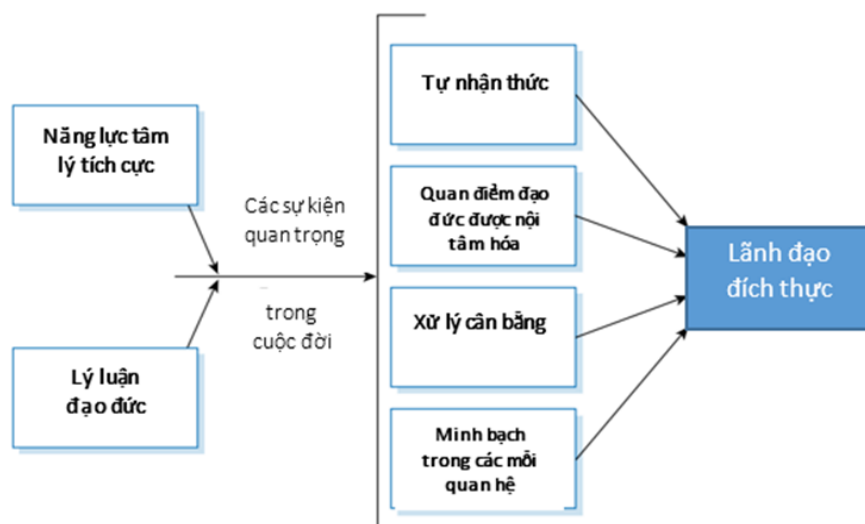
Các nhà nghiên cứu khẳng định lãnh đạo chuyển đổi nghĩa là lãnh đạo sự thay đổi, vì nó tạo ra sự thay đổi đáng kể trong cuộc sống của mọi người và tổ chức. Vì thế, đây là một phong cách lãnh đạo có thể phù hợp để áp dụng trong tiến trình hiệp hành, một tiến trình mời gọi thay đổi cách lãnh đạo và quản trị để hướng tới những cơ cấu khuyến khích sự tham gia của tất cả mọi thành phần Dân Chúa với việc tôn trọng sự đa dạng và khác biệt. Một cách cụ thể, phương thức lãnh đạo này có thể được áp dụng để tạo ra sự thay đổi trong tổ chức, đoàn thể về tầm nhìn, mục tiêu của tổ chức, và cách thức thực hiện nhấn mạnh đến sự tham gia của tất cả mọi thành viên. Đồng thời việc sử dụng phong cách lãnh đạo này cũng giúp cho những người lãnh đạo đội nhóm biết cách để vừa thu hút và lôi cuốn thành viên chủ động hoàn thành mục tiêu, vừa biết cách để tăng năng lực và khả năng cùng động lực và lý tưởng của mình, hướng đến một tập thể tràn đầy sức sống và năng lượng trong việc cùng nhau thực thi Ý Cha. Điều này được diễn tả như một ước mong trong số 78 của TLCL: *“Sự năng động của tính đồng trách nhiệm, hướng tới và phục vụ cho sứ mạng chung, chứ không phải như một phương cách tổ chức để phân bổ vai trò và quyền hạn, thì bao trùm mọi cấp độ trong đời sống Hội Thánh để rồi hình thành trong Giáo Hội những cơ chế mang tính qui tụ, đối thoại, minh bạch, phân định, lượng giá và đồng trách nhiệm”*.

Phong cách Lãnh đạo Đích thực

Tài Liệu Châu Lục khẳng định rằng nhiều Hội Thánh địa phương bày tỏ lo ngại về cuộc khủng hoảng do các sự cố lạm dụng gây nên, làm giảm sút lòng tin và sự tín nhiệm (TLCL, số 51). Điều này cũng tương tự như tình hình thế giới. Trong thời gian gần đây, những biến động trong xã hội đã thúc đẩy nhu cầu to lớn về khả năng lãnh đạo đích thực. Mọi người cảm thấy sợ hãi và bất an về những gì đang diễn ra xung quanh họ, và kết quả là họ mong muốn có được sự lãnh đạo chân chính mà họ có thể tin tưởng cùng với những nhà lãnh đạo trung thực và tốt lành. Có hai phương pháp tiếp cận phong cách lãnh đạo đích thực. Cách tiếp cận thực tế cho rằng các nhà lãnh đạo đích thực cần phải có và phát triển 5 đặc tính sau đây:

- hiểu rõ mục tiêu của mình,
- xác định rõ các giá trị mà họ theo đuổi và cư xử với người khác dựa trên các giá trị này,
- có khả năng thiết lập mối quan hệ tin cậy với người khác,
- thể hiện kỷ luật tự giác,
- có lòng trắc ẩn - nghĩa là nhạy cảm với hoàn cảnh khó khăn của người khác, và sẵn sàng giúp đỡ người khác.

Cách tiếp cận lý thuyết thì đưa ra một mô hình hành vi cho nhà lãnh đạo đích thực.



Mô hình này cho thấy khả năng lãnh đạo đích thực có được khi các nhà lãnh đạo thể hiện khả năng tự nhận thức, quan điểm đạo đức được nội tâm hóa, xử lý cân bằng các sự việc, và minh bạch trong các mối quan hệ. Các nhà lãnh đạo phát triển những thuộc tính này thông qua một quá trình lâu dài thường bị ảnh hưởng bởi các sự kiện quan trọng trong cuộc đời, bởi năng lực tâm lý tích cực (tự tin, hy vọng, lạc quan, khả năng phục hồi và thích nghi), và trình độ lý luận đạo đức (khả năng đưa ra các quyết định mang tính đạo đức của họ) (Northouse, 2021).

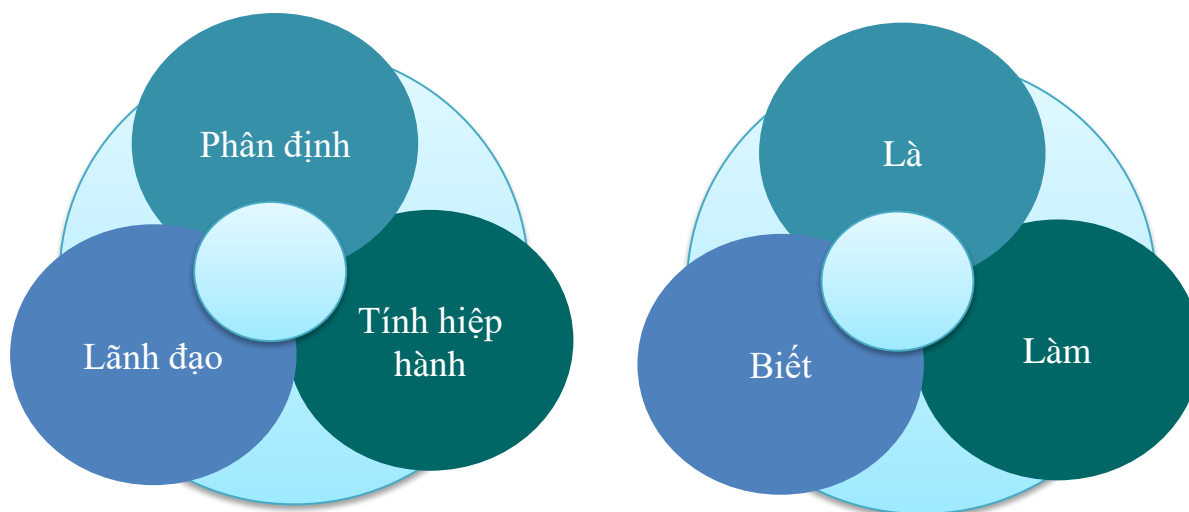
Như vậy, lãnh đạo đích thực là một quá trình phức tạp nhấn mạnh đến việc phát triển các phẩm chất giúp các nhà lãnh đạo được những người đi theo tin tưởng. Phương pháp lãnh đạo đích thực đáp ứng nhu cầu rõ ràng về sự lãnh đạo đáng tin cậy trong xã hội. Khả năng lãnh đạo đích thực giúp đưa ra câu trả lời cho những người đang tìm kiếm khả năng lãnh đạo tốt và đúng đắn trong một thế giới không chắc chắn. Tính xác thực đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải làm những gì “đúng” và “tốt” cho các thành viên và tổ chức của họ. Các nhà lãnh đạo đích thực hiểu giá trị

của chính họ, đặt nhu cầu của các thành viên lên trên nhu cầu của bản thân, và làm việc với các thành viên để điều chỉnh lợi ích của họ nhằm tạo ra lợi ích chung lớn hơn (Northouse, 2021).

Có thể thấy, một trong những điểm nhấn của phong cách lãnh đạo đích thực là đề cao tính minh bạch. Tài Liệu Châu Lục số 79 khẳng định, ở những nơi khác nhau trên thế giới, tính minh bạch được coi là một thực hành thiết yếu để Hội Thánh ngày càng tăng triển thành một Hội Thánh hiệp hành đích thực. Tính minh bạch sẽ thúc đẩy trách nhiệm giải trình thực sự về mọi lộ trình ra quyết định, bao gồm cả các tiêu chí được sử dụng để phân định. Một phong cách lãnh đạo theo sát những thực hành mang tính hiệp hành sẽ tạo ra sự tin tưởng và tính khả tín. Như thế, có thể thấy một điều thú vị rằng, phong cách lãnh đạo đích thực chứa đựng nhiều yếu tố lãnh đạo phù hợp với tiến trình hiệp hành của Giáo Hội, nổi bật là tính minh bạch. Bên cạnh đó, Tài liệu Châu Lục cũng khẳng định việc thực thi những thực hành mang tính kêu gọi sự đồng tham gia và đồng trách nhiệm của tất cả mọi thành viên trong tổ chức sẽ khiến cho nhà lãnh đạo trở nên đáng tin cậy và đích thực hơn. Vậy, phong cách lãnh đạo đích thực có thể phù hợp với tiến trình hiệp hành, để giúp cho các thành phần trong Giáo Hội cùng nhau bước đi một cách hiệu quả, và đồng thời tiến trình hiệp hành cùng với những thực hành của tiến trình này cũng đóng góp cho việc xây dựng lý thuyết về lãnh đạo đích thực cho đầy đủ và hoàn chỉnh hơn.

Lãnh đạo Phân định

Với ước mong hỗ trợ các dòng tu nữ trong việc đồng hành cùng Giáo Hội trên tiến trình hiệp hành, Liên Hiệp Quốc Tế Các Bề Trên Tổng Quyền Dòng Nữ (UISG) đã tổ chức một khóa học trực tuyến về Lãnh Đạo Phân Định (Discerning Leadership Program) trong vòng 10 ngày vào những tuần cuối tháng 2 và đầu tháng 3 năm 2023 cho hơn 100 bề trên và ban cố vấn của họ tại các nước Châu Phi và Châu Á. Mục tiêu của khóa học là phát triển khả năng lãnh đạo với óc phân định, khả năng liên kết và đồng trách nhiệm nơi bề trên của các dòng nữ. Chương trình này do Viện Lãnh Đạo Phân Định (The Institute of Discerning Leadership) tổ chức giảng dạy.



Mô hình trên cho thấy sự đóng góp của khả năng lãnh đạo phân định trong tiến trình hiệp hành, đó là trở thành con người phân định với các kiến thức về lãnh đạo để thực hành trong tiến trình hiệp hành. Chương trình tập huấn về Lãnh Đạo Phân Định nhắm đến việc phát triển chiều kích cá nhân của nhà lãnh đạo: khả năng tự nhận thức, khả năng phân định cá nhân, thực hành phút hồi tâm, khám phá lời mời gọi trở thành nhà lãnh đạo, các phương pháp giải quyết mâu thuẫn,... Ngoài ra, chương trình cũng giúp phát triển chiều kích liên cá nhân: cách thức truyền thông,

xây dựng các cộng đoàn, văn hóa lắng nghe, cách thức năng động đội nhóm, phân định cộng đoàn,... Khóa học này không chỉ nhắm đến việc thu thập kiến thức, mà đúng hơn là một cơ hội để người học có thời gian suy tư, đào sâu những gì đã học, cùng chia sẻ các kinh nghiệm thực tế với nhau, và tìm cách áp dụng vào thực tế.

Điểm nhấn mạnh của chương trình huấn luyện Lãnh Đạo Phân Định này là giúp cho những người đang ở vị trí lãnh đạo của các dòng tu nữ nhận biết mình trước, với tất cả những ân sủng và tổn thương, khám phá sự tự do nội tâm của bản thân, đặt mình trong bối cảnh của thế giới nhiều biến động ngày nay với một óc phân định, để lãnh đạo hội dòng của mình trong tinh thần lắng nghe thực sự và tôn trọng sự đa dạng khác biệt, để cùng nhau bước đi trong sự cân bằng, giữa một thế giới thay đổi liên tục này. Chương trình đã định nghĩa: “*Lãnh đạo là việc thực hiện sự ảnh hưởng để huy động mọi người hướng tới một mục đích tập thể; là việc thực hiện các hành vi phục vụ và trách nhiệm cùng với người khác và cho người khác*”. Chương trình cũng dùng định nghĩa của các chuyên gia của Đại học Harvard: “*Lãnh đạo là hoạt động huy động mọi người trong tổ chức giải quyết những thách thức khó khăn và thực hiện công việc thích ứng cần thiết để đạt được sự tiến bộ và phát triển*”.

Chính vì thế, giữa một thế giới đổi thay như ngày nay, sẽ không có những giải pháp cố định cho mọi vấn đề, nhưng nhà lãnh đạo cần sử dụng phong cách lãnh đạo thích ứng, với một khả năng phân định theo cá nhân và nhóm, để lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với từng hoàn cảnh, từng biến cố.

Chương trình cũng đưa ra 10 gợi ý để mời gọi những người phụ trách các dòng tu nữ cần dành thời gian suy tư trong khi thực hành vai trò lãnh đạo của mình. Mười điểm suy tư này được rút ra từ Cẩm nang cho Thượng Hội Đồng Giám Mục về tính hiệp hành:

- 1) **Những người bạn đồng hành trong cuộc hành trình:** Làm thế nào chúng ta tính được ai là người đồng hành trong cuộc hành trình và đâu là ranh giới và giới hạn của Giáo Hội của “chúng ta” khi chúng ta được kêu gọi “mở rộng lề”?
- 2) **Lắng nghe:** Chúng ta được mời gọi lắng nghe ai và ở mức độ nào? Việc lắng nghe đóng vai trò gì trong sự lãnh đạo của chúng ta đối với sứ mệnh?
- 3) **Lên tiếng:** với tư cách là những nhà lãnh đạo, chúng ta làm thế nào để tạo ra một không gian cởi mở và tự do, nơi mọi tiếng nói đều có thể được lắng nghe và có một tinh thần nói thẳng nói thật (Parrhesia)?
- 4) **Cử hành:** Làm thế nào để chúng ta vun trồng việc cử hành các bí tích và lắng nghe Lời Chúa theo một cách thức sinh động để mang lại sức sống cho Dân Chúa?
- 5) **Đồng trách nhiệm trong sứ mệnh:** Làm thế nào để chúng ta đảm nhận trách nhiệm và đồng thời tạo không gian cho sự tham gia và đóng góp các ân sủng của Dân Thiên Chúa?
- 6) **Đối thoại:** Trong một Giáo Hội có nhiều nơi bị chia rẽ, làm thế nào để chúng ta tạo ra những không gian để kết nối, chữa lành, hiểu biết lẫn nhau và tạo ra những cộng đồng hiệp nhất trong đa dạng?
- 7) **Với các hệ phái Kitô giáo khác và việc đối thoại liên tôn:** Làm thế nào để chúng ta dẫn dắt việc xây dựng cầu nối và hợp tác?
- 8) **Quyền lực và sự tham gia:** Làm thế nào để chúng ta cân bằng và kết hợp các yếu tố tốt nhất của hệ thống cấp bậc với các yếu tố tốt nhất của sự tham gia?
- 9) **Phân định và quyết định:** Làm thế nào để chúng ta thu hút các thành phần tham gia vào quá trình phân định và đưa ra quyết định?

10) **Hình thành tính hiệp hành nơi chính mình:** Làm thế nào để chính mình tham gia vào việc học tập suốt đời, ngay cả khi chúng ta lãnh đạo việc học hỏi và hình thành Giáo Hội hiệp hành?

Tóm lại, với chương trình tập huấn trực tuyến về Lãnh Đạo Phân Định, có thể thấy Giáo Hội đang có những nỗ lực nhất định trong việc tìm kiếm một phong cách lãnh đạo cho phù hợp với tiến trình hiệp hành, nhằm mời gọi sự tham gia chủ động tối đa của các thành viên trong Giáo Hội trong quá trình “hiệp thông - tham gia - sứ vụ”.

Thay lời kết

Với tinh thần “*Hãy nói rộng lều ngươi đang ở, căng các tấm bạt ra, đừng hẹp lòng hẹp dạ, nối dây thừng dài thêm, đóng cọc lều cho chắc*” (Is 54, 2) như chủ đề của Tài Liệu Châu Lục, Giáo Hội được mời gọi trở thành một ngôi nhà rộng lớn, nhưng không đồng nhất, có khả năng che chở cho tất cả, nhưng cởi mở, cho phép vào và ra (x. Ga 10:9), và hướng tới việc ôm lấy Chúa Cha và toàn thể nhân loại (TLCL, số 27). Để đạt được điều này, một trong những điều cần thiết phải làm là loại bỏ nơi các tổ chức và đoàn thể của Giáo Hội những phong cách lãnh đạo cổ điển, đề cao hệ thống cấp bậc và lệnh truyền từ trên xuống dưới. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo các tổ chức và đoàn thể trong Giáo Hội cần sử dụng những phương thức lãnh đạo có thể huy động tối đa sự tham gia của các thành viên trong tổ chức của mình, giúp nâng cao động lực và khả năng của họ, khiến họ trở nên những chủ thể năng động thực sự, để cả tổ chức có thể hăng hái bước đi trên hành trình thi hành Ý Cha. Những phong cách lãnh đạo được đề xuất có thể phù hợp với tinh thần hiệp hành là Lãnh Đạo Phục Vụ, Lãnh Đạo Tinh Thần, Lãnh Đạo Chuyển Đổi, Lãnh Đạo Đích Thực và Lãnh Đạo Phân Định. Ước mong sao những mô hình lãnh đạo này sẽ được phổ biến, học tập và ứng dụng nhiều hơn trong các tổ chức và đoàn thể Công Giáo tại Việt Nam, để có thể hỗ trợ cho một tiến trình hiệp hành, nơi mà toàn thể Dân Chúa bước đi cùng nhau hướng về Nhà Cha.

Tài Liệu Tham Khảo

Discerning Leadership Program. <https://discerningleadership.org>

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Thượng Hội Đồng Giám Mục. (2018). *Tài Liệu Kết Thúc Thượng Hội Đồng Giám Mục về Giới Trẻ - Giới Trẻ, Đức Tin Và Việc Phân Định Ôn Gọi*.
<https://www.simonhoadalat.com/HOCHOI/Giaohoi/HoiNghigioitre/09TaiLieuKetThuc.htm>

Thượng Hội Đồng Giám Mục. (2021). *Thượng Hội đồng Giám mục lần thứ XVI (2021 - 2023) - Hướng tới một Hội thánh hiệp hành: Hiệp thông, Tham gia và Sứ vụ - Tài liệu Chuẩn bị*. <https://hdgmvietnam.com/chi-tiet/tai-lieu-chuan-bi-thuong-hoi-dong-giam-muc-lan-thu-xvi-42903>

Thượng Hội Đồng Giám Mục. (2021). *Cẩm nang cho Thượng Hội đồng Giám mục về tính hiệp hành*. <https://hdgmvietnam.com/chi-tiet/cam-nang-cho-thuong-hoi-dong-giam-muc-ve-tinh-hiep-hanh-42941>

Thượng Hội Đồng Giám Mục. (2022). *Tài liệu làm việc cho Giai đoạn châu lục của Thượng Hội đồng Giám mục về tính hiệp hành 2021-2024*. <https://hdgmvietnam.com/chi-tiet/tai-lieu-lam-viec-cho-giai-doan-chau-luc-cua-thuong-hoi-dong-giam-muc-ve-tinh-hiep-hanh-2021-2024-48805>

Biodata

Cécilia Vũ Quang Diễm Chi là Nữ Tu sỹ Dòng Đức Bà - Nữ Kinh Sĩ Thánh Âu-tinh.

Cécilia Vu Quang Diem Chi is a Sister of the Congrégation Notre-Dame - Chanoinesses de Saint-Augustin - CND-CSA.