



Pedagogika ignacjańska w świecie VUCA

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest ukazanie charakterystycznego dynamizmu pedagogiki ignacjańskiej, która może pomóc współczesnemu człowiekowi odnajdywać orientację życiową ukierunkowaną na najważniejszy cel oraz poczucie sensu. Celem jest także rozszerzenie zastosowania modelu pedagogiki ignacjańskiej poza rzeczywistością edukacyjną.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Rozwinięty w artykule problem badawczy brzmi: Co ma do zaproponowania pedagogika ignacjańska człowiekowi żyjącemu w rzeczywistości określanej jako świat VUCA? Poszukując odpowiedzi, zastosowano analizę literatury.

PROCES WYWODU: W artykule krótko scharakteryzowano rzeczywistość VUCA, odnosząc ją do codziennego życia. Wskazano potrzebę posiadania wskazówek dla efektywnego poruszania się po doświadczaniu życia. Tych wskazówek poszukiwano w dynamice modelu pedagogiki ignacjańskiej. Wskazano, jak można dostosować ów model do funkcjonowania w rzeczywistości VUCA.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Pozostając w logice ignacjańskiej zasady dostosowania do osób, miejsca i czasu, wykazano, jak dynamizm pedagogiki ignacjańskiej może współczesnemu człowiekowi pomóc znajdować poczucie własnej pełnomocności.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Warto, aby współczesny człowiek nie ustawał w poszukiwaniu celu ostatecznego i poczucia sensu w doświadczaniu życia. Pedagogika ignacjańska może stanowić odpowiedź czy antidotum na świat generujący chaos wynikający z przenikania się w nim zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Rekomendacja taka jest możliwa dzięki ignacjańskiej zasadzie dostosowania do osób, miejsca i czasu.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** **VUCA PRIME, PEDAGOGIKA IGNACJAŃSKA, ROZEMNIACZANIE, DOŚWIADCZENIE, REFLEKSJA**

ABSTRACT

Ignatian Pedagogy in the VUCA World

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of this article is to present the specific dynamism of Ignatian pedagogy, which can help contemporary man find a life orientation directed towards the most important goal and a sense of meaning. The aim is also to extend the application of the Ignatian pedagogy model beyond the educational reality.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The research problem developed in this paper is: What does Ignatian pedagogy have to offer to a man living in the reality defined as the VUCA world? In the search for an answer, an analysis of the literature was made.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The article briefly characterizes the reality of VUCA by relating it to everyday life. The need to possess the clues in order to move effectively through the experience of life was pointed out. They were sought in the dynamics of the Ignatian pedagogy paradigm the functioning of the VUCA reality. It was indicated how this model can be adapted to the functioning of the VUCA reality.

RESEARCH RESULTS: While staying in the logics of the Ignatian principle of adaptation to persons, place and time, it was shown how the dynamism of Ignatian pedagogy can help contemporary man find a sense of his own empowerment.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: It is worth noticing that contemporary man would not stop in his searching for the ultimate goal and a sense of meaning in the experience of life. Ignatian pedagogy can provide a response or an antidote to a world that generates chaos caused by the permeation of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity that take place in it. This recommendation is possible thanks to the Ignatian principle of adaptation to people, place and time.

→ **KEYWORDS:** VUCA PRIME, IGNATIAN PEDAGOGY, DISCERNMENT, EXPERIENCE, REFLECTION

Wstęp

Współczesny świat bywa określany mianem świata VUCA, co oznacza, że jest światem charakteryzującym się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością. Zmieniają się tradycje, obyczaje, które nie są już charakterystyczne tylko dla małych społeczności, ale coraz częściej mają zasięg globalny. Dynamiczna i często nieprzewidywalna współczesność, nazywana także nowoczesnością, radykalnie przekształca życie codzienne i zmienia osobiste doświadczenia człowieka, a więc to, kim człowiek jest i jakim się staje (Giddens, 2010; Błasiak, 2019a). Tempo przeobrażeń w rzeczywistości jest często nadmierne do tego stopnia, że reagowanie na wszystkie zmiany wydaje się

niemożliwe. Zatrzymanie się, zrobienie pauzy, „przerwy w grze” staje się trudno osiągalnym luksusem. Takie nagłe zatrzymanie miało miejsce 500 lat temu w życiu Ignacego Loyoli, założyciela zakonu jezuitów. Swoje doświadczenie zapisał on w głównym zarysie w książeczce *Ćwiczenia duchowe*. W ciągu kolejnych wieków owo doświadczenie inspirowało i było rozwijane, odczytywane w zmieniających się kontekstach w wielu obszarach aktywności człowieka. Ignacjańskie doświadczenie współcześnie jest obecne przede wszystkim w duchowości, w pedagogice/edukacji, inicjatywach sprawiedliwości społecznej, nurcie liderowania i wielu innych. To, co stało się doświadczeniem Ignacego Loyoli, także i dzisiaj inspiruje i staje się współcześnie natchnieniem dla kreowania własnej codzienności wielu ludzi. Ignacemu Loyoli przymusowe zatrzymanie w biegu życia pozwoliło uchwycić jego głębię i nie poruszać się po jego powierzchni. Nasuwa się pytanie, co takiego może współczesnemu człowiekowi zaproponować spuścizna Ignacego Loyoli, która jako sposób działania czy styl życia jest określana jako pedagogika ignacjańska. Jest ona „filozofią” życia, której główne elementy wywodzą się z duchowego doświadczenia Ignacego z Loyoli i obejmują np. koncepcję osoby, społeczeństwa i Boga, a także ideał życia, procesu nauczania/uczenia się i współpracy z innymi (Satō i Itō, 2021; Marek, 2021; Dybowska, 2013).

Świat VUCA

Pojęcie VUCA (*Volatility* – zmienność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność) powstało w latach 90. XX wieku w środowisku wojskowym Armii Stanów Zjednoczonych. Po 11 września 2001 roku wyszło poza szereg armii i stało się „nową normą” do opisanego chaotycznego, burzliwego i szybko zmieniającego się środowiska początkowo biznesowego, a później także całego społeczeństwa (Lawrence, 2013, s. 3; Piątkowska, 2021, s. 15). Życie zawsze miało elementy rzeczywistości VUCA (Johansen, 2012), co stanowi naturalną drogę rozwoju. Zmiany w świecie zachodziły zawsze, jednak zmienność, jakiej uczestnikiem jest współczesny człowiek, dokonuje się w niebywałym tempie, która ma globalny zasięg, co otwiera i prowokuje nowe szanse, problemy i wyzwania zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i wspólnotowym (Błasiak, 2019b, s. 29).

Jeśli przyjmuje się świadomość istnienia świata VUCA, to nie można mówić „to się nigdy nie zdarzy” (Worley i Jules, 2020). Skrajnym przypadkiem dla rzeczywistości VUCA było (nadal trwające) doświadczenie epidemii COVID-19 na początku 2020 r., a jej globalne, trwałe skutki znacznie rozszerzyły implikacje i konkretność tego terminu. W ciągu kilku dni dla milionów ludzi życie uległo całkowitej zmianie i zaczęło z dnia na dzień być niepewne (Hadar i in., 2020). Społeczeństwo żyjące w świecie zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym jest podzielone, zróżnicowane w wielu wymiarach i nie zawsze łatwo można zinterpretować pojawiające się okoliczności i sytuacje. Ludzie doświadczają lęku i niepewności. Zanikają stare struktury, takie jak: tradycyjna religia, duże rodziny i geograficzna odległość. Wszystko ciągle się zmienia, a ludzie czują się

przestraszeni, niepewni i odizolowani. W związku z tym współczesny człowiek w dzisiejszym podzielonym i indywidualizowanym społeczeństwie poszukuje zaspokojenia potrzeby spotkania, solidarności i samoafirmacji (van Saane, 2019, s. 50). „Przeciążony”, przebodźcowany współczesny człowiek funkcjonuje jak przeciążony system i nie nadąża z reagowaniem na pojawiające się zmiany. Wydaje się zatem, że człowiek potrzebuje wyraźnego punktu odniesienia, czegoś, co jest na pewno lub co mu da poczucie bezpieczeństwa. Przyjmując jako kontekst życia zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność jako główne cechy rzeczywistości, miękkie kompetencje człowieka, takie jak zdolności do pracy z innymi, komunikatywność, samorozwój, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji i inne „nietechniczne” stają się pożądane i dyskutowane (Michalski, 2017).

Bob Johansen proponuje jako antidotum odwrócony model VUCA, określane jako VUCA Prime, na który składa się wizja (*vision*), zrozumienie (*understanding*), jasność (*clarity*) i zwinność (*agility*) (Johansen, 2012; Lawrence, 2013; Piątkowska, 2021). Taka perspektywa pozwala na pozytywne spojrzenie na rzeczywistość, że świat VUCA nie jest bezwzględny. Posiadanie wizji pozwala mieć kierunek i w warunkach zmienności stanowi punkt odniesienia. Posiadanie wspomnianych kompetencji komunikacyjnych prowadzi do zrozumienia. To wymaga zatrzymania, świadomego spojrzenia wokół i słuchania innych. Przejrzystość i jasność pomagają w odnalezieniu się w rzeczywistości pośród chaosu i w podejmowaniu świadomych decyzji. Czwarty element to zwinność, która pozwala zachować otwartość i elastyczność we wprowadzaniu szybkich zmian w warunkach niejednoznaczności (Johansen, 2012, s. 193-195; Lawrence, 2013, s. 6).

Na gruncie polskim, wobec współczesnej potrzeby skutecznego zarządzania zmianą, pojawiła się propozycja, aby zamiast VUCA posługiwać się akronimem SPAM: Szybkozmienność (*volatility* – zmienność, ulotność), Płynność (*uncertainty* – niepewność), Arcyzłożoność (*complexity* – złożoność), Mętność (*ambiguity* - niejednoznaczność) (Rubin i in., 2019, s. 26). Reakcją, odpowiedzią na sytuację SPAM-u, odnosząc się do modelu VUCA Prime, jest WOLA: Wizja (*vision* – wizja), Objąśnianie (*understanding* – zrozumienie), Lekkość (*clarity* – jasność), Adaptacja (*agility* – zwinność) (Rubin i in., 2019, s. 43).

Poruszając się bardziej lub mniej świadomie w rzeczywistości, w której zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność wydają się dominować, człowiek potrzebuje wiedzieć, jak się w niej poruszać. W pedagogice ignacjańskiej można odnaleźć wiele narzędzi, które będą prowadziły do rozpoznania wizji, osiągnięcia rozumienia siebie i innych, jasności w podejmowaniu dobrych decyzji, a także elastyczności, by nie poddawać się schematom i niejednoznacznym okolicznościom.

Pedagogika ignacjańska odpowiedzią na świat VUCA

Pedagogika ignacjańska wyrasta z duchowości ignacjańskiej. Stanowi styl życia inspirowany historią i doświadczeniem (mistycznym i wychowawczym) Ignacego Loyoli. W związku z tym odnosi się do zasad, reguł i metodyki, które swoje źródło i ostateczne

wyjaśnienie mają w doświadczeniu Ignacego Loyoli zapisanym w *Ćwiczeniach duchowych* (Dybowska, 2013). Pedagogika ignacjańska często jest odnoszona do przestrzeni edukacyjnych. Wydaje się to poniekąd uzasadnione, gdyż wyrosła z doświadczenia i potrzeby uporządkowania codzienności szkolnej w prowadzonych przez jezuitów instytucjach oświatowych. Dzięki ignacjańskiej zasadzie dostosowania do osób, miejsca i czasu (*Konstytucje*, 2021, nr 455; Loyola, 2002, nr 18; *Charakterystyczne cechy*, 2006, nr 145-147, 152-153) mimo upływu prawie pięciuset lat może pomóc poruszać się współczesnemu człowiekowi w świecie VUCA. Ta rzeczywistość często powoduje, że człowiek musi wybierać spośród wielu wzorów zachowań, wielu stylów życia, wielu dróg wyboru. Człowiek nie może nie wybierać, gdyż funkcjonuje w perspektywie ciągłego zaskoczenia i zmęczenia niezrozumiałą rzeczywistością.

Pedagogika ignacjańska, w zasadzie model pedagogiki ignacjańskiej, na który składa się pięć elementów: kontekst, doświadczenie, refleksja, działanie, ewaluacja (rewizja) został wypracowany, upowszechniony na potrzeby aktywności edukacyjnej (Dybowska, 2013, s. 250-259; Marek, 2021, s. 16; Marek, 2017, s. 42-56; *Pedagogia ignacjańska*, 2006, nr 30-31). Jego sformułowanie pojawiło się jako odpowiedź na potrzebę powrotu do duchowej wizji Ignacego Loyoli (Dybowska, 2013, s. 240-241). Logika, jaka przejawia się w tym modelu, ma zatem swoje źródło w książeczce *Ćwiczeń duchowych* i tym, jak one przez swoją pedagogię kształtują człowieka. Można zatem założyć, że dynamika ludzkiej aktywności określona dla procesów edukacyjnych może służyć człowiekowi, który rozwija się i dąży do osiągnięcia swoich celów przez całe życie, doświadczając tym samym *life long learning*.

Kontekstem dla doświadczania życia współcześnie jest wspomniana rzeczywistość określana jako świat VUCA. W różnorodności tej rzeczywistości człowiek musi wybierać. Ignacjańska tradycja podpowie, że ma wybierać to, co bardziej pomaga dla osiągnięcia celu (Loyola, 2002, nr 23). Ukierunkowanie na cel wydaje się istotne, a także pomocne wobec obserwowanego w świecie współczesnym aksjonormatywnego chaosu, poczucia psychicznej dezorientacji i zamieszania. Wizja celu może ochronić przed utratą dotychczasowych znaczeń i jednocześnie właściwie dobierać środki do ich osiągnięcia (Chrost, 2018). Dokonywanie wyborów w dynamice pedagogiki ignacjańskiej określane jest jako rozeznawanie. To proces, który w skomplikowanej rzeczywistości może być wielką pomocą dla współczesnego człowieka. Usposabia do jasnego rozróżniania pomiędzy dobrem a złem, pomiędzy ścieżką życia prawdziwego a drogą prowadzącą do zagłady (Królikowski, 2020).

Jedną z podstawowych kategorii pedagogiki ignacjańskiej jest doświadczenie, a wobec podejmowanej w tym artykule tematyki można powiedzieć doświadczanie życia. Doświadczanie życia to, używając języka ignacjańskiego, poznawanie jego smaków: radości, szczęścia, smutku, bólu, zamieszania, poczucia sensu, świadomości celu. To także zetknięcie z dynamizmem ignacjańskiego *magis* (jakościowego bardziej, więcej, lepiej – Dybowska, 2013, s. 173-175; Królikowski, 2011, s. 27-28), które niejako zaprasza do nieustannego wybijania człowieka ze sfery komfortu. Współczesny człowiek nie musi wkładać wiele wysiłku, aby mieć poczucie wychodzenia ze strefy komfortu. Codzienność

w świecie VUCA poczucia pewności i stabilności nie daje. Dzisiaj człowiek doświadcza życia poprzez nieustanne pozbywanie się poczucia stabilności. Rozpoznaje rzeczywistość w bezpośrednim doświadczaniu siebie samego, przedmiotów, które go otaczają, a także doświadczaniu spotkania z innymi ludźmi. To, jak poznaje konkretne byty, w jaki sposób ich doświadcza, nadaje kierunek jego jednostkowemu myśleniu i działaniu, co staje się impulsem do rozwoju (Horowski, 2019).

Rozpoznawanie kierunków myślenia i działania w modelu pedagogiki ignacjańskiej przejawia się w jego trzecim elemencie – refleksji. Dzięki refleksji człowiek odkrywa, co nim kieruje w każdej sytuacji i do czego dany impuls go prowadzi. Dzięki temu odkrywa znaczenie i istotną wartość tego, co dzieje się w sferze doświadczania życia oraz wychodzi poza struktury znaczeniowe zastanej rzeczywistości (*Pedagogia ignacjańska*, 2006, nr 47-48; Chrost, 2018). Pozwala to na bardziej świadome i pełniejsze rozumienie rzeczywistości i samego siebie. Refleksja bowiem jest niezbywalnym składnikiem rozwoju i uczenia się (także w perspektywie całożyciowego uczenia się) człowieka. Towarzyszy człowiekowi w wielu sytuacjach życiowych, gdy podejmuje on namysł nad sobą, swoim działaniem czy jego kontekstem (Sladek, 2017). Refleksja stanowi (obok doświadczania) kolejną istotną kategorię pedagogiki ignacjańskiej, gdyż wymaga zatrzymania się, zrobienia pauzy (co w świecie VUCA może być niepopularne) i wejścia w głąb swojego doświadczania życia. Refleksja umożliwia człowiekowi dostrzeganie różnych aspektów zjawisk i spostrzeganie w nowy sposób znanych/nieznanych rzeczy i reagowanie w sposób przemyślany i dostosowany do sytuacji (Chrost, 2018).

Pewność, której człowiek nabiera dzięki refleksji, wydaje się odpowiedzią na niepewność (*uncertainty*) świata VUCA. Nabieranie pewności, a może raczej pozbywanie się niepewności, według Zygmunta Baumana stanowi zasadniczy składnik wizji ludzkiego szczęścia, które pozostaje celem, do którego człowiek usiłuje się zbliżyć (Bauman, 2009). Działanie (kolejny element modelu pedagogiki ignacjańskiej) człowieka to jego zaangażowanie się w życie, w swój rozwój, a także współdziałanie z innymi. W tradycji ignacjańskiej działanie to wnoszenie wkładu w rzeczywistość osobistą i społeczną w myśl ignacjańskiego założenia, że „miłość bardziej opiera się na czynach niż słowach” (Loyola, 2002, nr 230). Pozostaje to w odniesieniu do piątego elementu modelu pedagogiki ignacjańskiej, jakim jest ewaluacja/rewizja. To taki moment aktywności osoby, w którym zatrzymuje się na tym, w jaki sposób dokonywała wyborów tego, co lepsze i co z większym pożytkiem prowadzi do celu, do spełnionego i szczęśliwego życia. Ignacjańska tradycja mówi o ignacjańskim rachunku sumienia (Królikowski, 2017), który pozwala na „częste zatrzymanie się” w życiu i zweryfikowanie swoich życiowych aktywności w odniesieniu do relacji z Bogiem, ze sobą i z drugim człowiekiem.

Współczesnemu człowiekowi brakuje często czasu na smakowanie życia. Przechodząc albo wręcz przebiegając od jednej aktywności do kolejnej, funkcjonuje w nieustannym pośpiechu i często doświadcza życia oraz podejmowanych w nim aktywności tylko powierzchownie. Pedagogika ignacjańska wydaje się odpowiedzią czy antidotum na świat VUCA.

Konkluzja

W rzeczywistości VUCA wszelkie wysiłki zmierzające do zrozumienia przyszłości i zaplanowania odpowiedzi stają się bezużyteczne (Worley i Jules, 2020). Zmienność wartości, trwałych punktów odniesień nie pozwala na stwierdzenie, że coś jest na pewno. Tworzy to swoiste poczucie dysharmonii, w którym człowiek świadomie lub nieświadomie manifestuje niezgodę na zastaną rzeczywistość. Doznaje w ten sposób twórczego niepokoju wynikającego z doświadczania pragnień, które są przejawem poczucia niepełności oraz niespełnienia i tym samym niezbędnym warunkiem otwarcia się na możliwości, na zmianę, na rozwój (Sheldrake, 2019). Każdy człowiek, niezależnie od czasów, w jakich żyje, oraz pomimo wyzwań i trudności w głębi serca tęskni i szuka ostatecznie tego, co ma sens i wartość ponadczasową (Królikowski, 2020).

W artykule świadomie postawiono pytanie o to, co ma do zaproponowania pedagogika ignacjańska człowiekowi żyjącemu w rzeczywistości określanej jako świat VUCA. Nie poszukiwano odpowiedzi na to, czy jest to możliwe, tylko przyjęto założenie, że dzięki założonej elastyczności wyrażającej się w ignacjańskiej zasadzie dostosowania do osób, miejsca i czasu pedagogika ignacjańska jest odpowiedzią na świat pełen zmienności, niepewności i nieprzewidywalności. Mimo chaosu doświadczanego niemal we wszystkich przestrzeniach codziennego życia współczesny człowiek nie rezygnuje z odkrywania (nie konstruowania) sensu życia (Horowski, 2019). Tym bardziej, że poszukiwanie sensu nie jest już zabezpieczone społecznie, a staje się zadaniem jednostki. Współczesny człowiek „przejmuje ryzyko konstytuowania sensu w warunkach zależności od procesów społecznych, na których przebieg nie ma znaczącego wpływu, w kontekście zindywidualizowanych i zróżnicowanych wyborów” (Mariański, 2021, s. 3).

Bob Johansen przedstawia jako antidotum na świat VUCA odwrócony model VUCA – VUCA Prime. Pedagogika ignacjańska proponuje człowiekowi żyjącemu w świecie VUCA jasność celu, poczucie sensu, świadomość kontekstu, zatrzymywanie się w biegu codziennych aktywności, by mimo wszystko odnajdywać w niej motywy życia i nadziei. Doświadczenie Ignacego Loyoli, które stanowi punkt źródłowy dla pedagogiki ignacjańskiej, nie wyrosło z jego decyzji czy poszukiwań sensu. Do zmiany doprowadziło go niemożliwe do przewidzenia wydarzenie zewnętrzne. Przeprowadzone analizy wykazały, jak dynamika pedagogiki ignacjańskiej może pomóc współczesnemu człowiekowi znajdować poczucie własnej pełnomocności.

BIBLIOGRAFIA

- Bauman, Z. (2009). *Sztuka życia* (T. Kunz, tłum.). Wydawnictwo Literackie.
- Błasiak, A. (2019a). Tendencje zmian we współczesnych rodzinach w ponowoczesności. *Horyzonty Wychowania*, 18(45), 11-21. DOI: 10.17399/HW.2019.184501.
- Błasiak, A. (2019b). *Między (nie)obecnością a zaangażowaniem. Rodzicielstwo rekonstruowane w ponowoczesności*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.

- Charakterystyczne cechy jezuickiego wychowania. (2006). W: B. Steczek (red.), *Podstawy edukacji ignacjańskiej* (s. 7-95). Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM.
- Chrost, M. (2018). Refleksyjność wyzwaniem współczesnego świata. *Studia Paedagogica Ignatiana*, 21(4), 55-66. <https://doi.org/10.12775/SPI.2018.4.003>
- Dybowska, E. (2013). *Wychowawca w pedagogice ignacjańskiej*. Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM.
- Giddens, A. (2010). *Nowoczesność i tożsamość* (A. Szulżycka, tłum.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hadar, L.L., Ergas, O., Alpert B. i Ariav, T. (2020). Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 573-586. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1807513>
- Horowski, J. (2019). Wspólnota przestrzenią odkrywania sensu życia. Implikacje teorii socjologicznej Margaret S. Archer. *Teologia i Moralność*, 14(26), 10-22. <https://doi.org/10.14746/TIM.2019.26.2.1>
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (wyd. 2). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Konstytucje Towarzystwa Jezusowego wraz z przypisami Kongregacji Generalnej XXXIV oraz Normy Uzupełniające zatwierdzone przez tę samą Kongregację*. (2001). Wydawnictwo WAM.
- Królikowski, W. (2011). *Duchowy rozwój. Dynamika Ćwiczeń duchowych św. Ignacego Loyoli*. Wydawnictwo WAM.
- Królikowski, W. (2020). Ignacjańskie Reguły rozeznawania duchów. Działanie duchów na drodze duchowego regresu człowieka. *Warszawskie Studia Teologiczne*, 33(1), 102-121. <https://doi.org/10.30439/WST.2020.1.6>
- Królikowski, W. (red.). (2017). *Znaczenie refleksji w duchowości ignacjańskiej. Wokół rachunku sumienia według św. Ignacego Loyoli*. Wydawnictwo WAM, Księży Jezuitów.
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. UNC Kenan-Flagler Business School. <https://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
- Loyola, I. (2002). *Ćwiczenia duchowe* (M. Bednarz, tłum.). Wydawnictwo WAM.
- Marek, Z. (2017). *Pedagogika towarzyszenia. Perspektywa tradycji ignacjańskiej*. Akademia Ignatianum.
- Marek, Z. (2021). Pedagogia i pedagogika ignacjańska (jezuicka). *Horyzonty Wychowania*, 20(56), 11-21. <https://doi.org/10.35765/hw.2071>
- Mariański, J. (2021). Sens życia w świadomości młodzieży polskiej – analiza socjopedagogiczna. *Chowanna*, 1-25. <https://doi.org/10.31261/CHOWANNA.2021.56.03>
- Michalski, M.A. (2017). Spirituality, family, socialization and people (soft) skills development for a VUCA world. W: S.S. Nandram i P.K. Bindlish (red.), *Managing VUCA through integrative self-management* (s. 119-130). Springer.
- Pedagogia ignacjańska – podejście praktyczne. (2006). W: B. Steczek (red.), *Podstawy edukacji ignacjańskiej* (s. 97-165). Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM.
- Piątkowska, A., (2021). *Przywództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*. One Press.
- Rubin, J., Grabowski, W. i Naumiuk, M. (2019). *Zwinnologia. Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą*. MT Biznes.
- Satō, H. i Itō, Y. (2021). Ignatian pedagogy and its religious inspirations. *Horyzonty Wychowania*, 20(56), 97-103. <https://doi.org/10.35765/hw.2194>
- Sheldrake, P. (2019). *Pragnienia. Ukryte źródło duchowości* (A. Gomola, tłum.). Wydawnictwo WAM.

- Sladek, A. (2017). Rola refleksyjności w kontekście procesu autokreacji ludzi dorosłych. W: I. Pa-szenda (red.), *Codziennosc jako wyzwanie edukacyjne*. Tom 2: *Refleksyjność w codziennosci edukacyjnej* (s. 47-61). Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wroclawskiego.
- van Saane, J. (2019). Personal leadership as form of spirituality, W: J. (Kobus) Kok i S.C. van den Heuvel (red.), *Leading in a VUCA world* (s. 43-57). SpringerOpen.
- Worley, Ch. G. i Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>