

**Barbara Pabian**

<http://orcid.org/0000-0003-3059-6733>  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
[barbara.pabian@ue.katowice.pl](mailto:barbara.pabian@ue.katowice.pl)

**Arnold Pabian**

<http://orcid.org/0000-0002-1224-9167>  
Politechnika Częstochowska  
[arnold.pabian@pcz.pl](mailto:arnold.pabian@pcz.pl)  
DOI: 10.35765/pk.2025.4801.15

## Zarządzanie materialnym dziedzictwem judaizmu – wybrane problemy

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest określenie potencjału i możliwości wykorzystania wiedzy z zakresu współczesnego zarządzania w odniesieniu do ochrony i promocji dziedzictwa materialnego judaizmu oraz przekazanie konkretnych rekomendacji dotyczących tej sfery. Celem częściowym jest analiza uwarunkowań kulturowych, które wywierały wpływ na kształtowanie się relacji między chrześcijanami a wyznawcami judaizmu. Kulturowa kategoria Inności („swój-obcy”) częściowo wyjaśnia mechanizm wzajemnego postrzegania chrześcijan i reprezentantów narodu wybranego. Do badań na potrzeby niniejszego opracowania wybrano metodę *desk research*. Przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu i prasy specjalistycznej, zastosowano też metodę analizy opisowej. W ramach studium przypadku analizie poddano Szlak Kultury Żydowskiej w Żarkach (woj. śląskie). Uzyskane wyniki pokazują, że Polacy chętnie podejmują działania na rzecz ochrony i promocji dziedzictwa judaizmu. Świadczy to o potrzebie utrzymywania wzajemnie dobrych relacji. Aby sprawnie chronić materialne dziedzictwo judaizmu, warto czynić to jednak zgodnie z nauką o zarządzaniu. Zarządzanie w warstwie teoretycznej musi się mieścić w paradygmacie systemowym, uwzględniającym podejście holistyczne, natomiast od strony praktycznej uwzględniać ujęcie funkcjonalne.

**SŁOWA KLUCZE:** dziedzictwo judaizmu, opozycja „swój – obcy”, zarządzanie szlakami dziedzictwa kulturowego, funkcje zarządzania, Szlak Kultury Żydowskiej w Żarkach

## ABSTRACT

### Managing the Material Heritage of Judaism: Selected Problems

The aim of this article is to assess the potential and possibilities of applying modern management knowledge to the protection and promotion of the material heritage of Judaism and to provide specific recommendations in this area. A secondary objective is to analyze the cultural factors that have influenced the development of relations between Christians and Jews. The cultural category of Otherness (“self-stranger”) partially explains the mechanisms of mutual perception between Christians and the Jewish community. The study employs the desk research method, involving a critical analysis of the literature and specialist press, as well as the descriptive analysis method. As part of a case study, the Jewish Culture Trail in Żarki (Silesian Voivodeship) – a representative town for the history of Polish-Jewish relations – was analyzed. The results indicate that, both historically but today, there is ample evidence of Polish sympathy for the Jewish minority. The continued cultivation of Polish-Jewish traditions in various areas, as well as the recognized need for the institutionalized protection of Judaic heritage, underscores the importance of maintaining positive relations. To effectively safeguard the material heritage of Judaism, it is recommended to apply principles in line with the management science. At the theoretical level, management should adhere to a systemic paradigm incorporating a holistic approach, while at the practical level, it should consider a functional approach.

**KEYWORDS:** heritage of Judaism, self-stranger opposition, management of cultural heritage trails, management functions, Jewish Culture Trail in Żarki

## Wprowadzenie

Trudne chwile i napięcia, jakie pojawiały się w dziejach relacji polsko-żydowskich, z przejawami antysemityzmu w tle, stają się często przedmiotem namysłu we współczesnych badaniach naukowych. Długa, bo prawie tysiącletnia obecność w Polsce wyznawców judaizmu musiała być bowiem czynnikiem kształtowania się w dziejach zarówno pozytywnych, jak i negatywnych wzajemnych relacji i oddziaływań. W zmieniającej się w historii sytuacji politycznej oraz mentalnej (przekonania religijne, syjonistyczne, komunizujące, narodowościowe, ludowe), także wskutek przemian społecznych i wojen musiało okresowo dochodzić do napięć i sytuacji konfrontacyjnych. Uwzględnienie zatem, jak to ujmuje badaczka, „kontekstu wielogłosowej przeszłości, kumulującej w sobie poza symbolicznymi także rzeczywiste ślady ludzkiego życia” (Tokarska-Bakir, 2004, s. 49) wydaje się zabiegiem wiążącym dla właściwej oceny zdarzeń. Obecność Żydów w Polsce w perspektywie długiego trwania miała znaczenie

dla umacniania się poczucia tożsamości religijnej i narodowej obu narodów, także dla dyfuzji elementów kultury i wzajemnego przejmowania zapożyczeń, choć także pojawiania się, co znamienne dla folkloru ludowego, różnego rodzaju uprzedzeń i stereotypów.

Celem niniejszego artykułu jest określenie potencjału i możliwości wykorzystania wiedzy z zakresu współczesnego zarządzania w odniesieniu do ochrony i promocji dziedzictwa materialnego judaizmu oraz przekazanie konkretnych rekomendacji dotyczących tej sfery. Celem częściowym jest analiza uwarunkowań kulturowych, które wywierały wpływ na kształtowanie się relacji między chrześcijanami a wyznawcami judaizmu. Kulturowa kategoria Inności („swój-obcy”) częściowo wyjaśnia mechanizm wzajemnego postrzegania chrześcijan i reprezentantów narodu wybranego. W ramach studium przypadku analizie poddano Szlak Kultury Żydowskiej w Żarkach (woj. śląskie). Miejscowość ta stanowi właściwą reprezentację dla historii losów polsko-żydowskich.

Artykuł ma charakter teoretyczno-przeładowy i koncepcyjny. Podczas jego tworzenia zastosowano metodę *desk research*. Postępowanie badawcze polegało na wyszukiwaniu informacji, gromadzeniu i analizie pozyskanych danych. Przeanalizowano dane zastane, przeprowadzono kwerendę biblioteczną i internetową. Treść uzupełnianych na bieżąco dokumentów była zestawiana z pozyskanymi wcześniej materiałami. Wykorzystano krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu.

### Dychotomia „swój – obcy”. Postrzeganie wyznawców judaizmu dawniej a dziś

Wyznawcy judaizmu zaczęli osiedlać się w Polsce w XI i XII w. w następstwie krucjat, podczas których krzyżowcy w drodze do Ziemi Świętej zaatakowali liczne gminy żydowskie w Europie Zachodniej. Masowa migracja nastąpiła w XIV w., kiedy to nasz kraj znowu stał się schronieniem „po fali prześladowań, spowodowanych oskarżeniami o wywołanie epidemii dżumy, tzw. czarnej śmierci” (Bukowski i Noga, 1998, s. 106). Żydzi zapisali się w polskich tekstach folklorystycznych jako wykazujący się szczególną zdolnością do zawierania korzystnych transakcji finansowych, chętnie trudniący się handlem, arendowaniem czy lichwą. Zdaniem badaczy,

judaizm posiadał liczne relacje ze światem Zachodu, w którym się rozwijał. Te relacje jednak sprowadzały się raczej do wymiany na poziomie materialnym. Pod względem koncepcji, idei, przekonań i wiary nowe tendencje obecne w kulturze zachodniej od czasów odrodzenia z trudem penetrowały myśl żydowską (Mrozek, 2012, s. 111).

W literaturze historycznej podkreśla się, że w strukturze społecznej Żydzi byli „czymś w rodzaju odrębnego stanu, zajmując pozycję pośrednią między szlachtą, chłopami a mieszczaństwem” (Cała, 1988, s. 9). Ci z nich, którzy mieszkali na wsi, „byli arendarzami, karczmarzami i szynkarzami oraz pośrednikami w wymianie towarowej między miastem a wsią (skup artykułów rolnych i sprzedaż przemysłowych). Dzierżawili również różne opłaty, stawy, młyny, gorzelnie (Jastrzębski, 1989). Przybywając do Polski, reprezentowali nie tylko odmienną przynależność religijną, ale i kulturową. Musieli być więc postrzegani przez ówczesną rdzenną ludność jako „obcy”. Przekonanie to wzmacniała odmienność stylu ich życia. Osoby, wywodzące się z żydowskiego kręgu etniczno-kulturowego, posługiwały się własnym językiem, miały odmienne upodobania żywieniowe (potrawy koszerne, w tym zakaz spożywania wieprzowiny). Mężczyźni odróżniali się wyglądem (pejsy, długie włosy, broda) oraz ubiorem (czarne chałaty, jupice, jarmulki). Badacze są zdania, że kontrowersje mogła budzić nawet pozornie niewiele znacząca maniera „potrząsania i ruszania brodą oraz jej głaskania (Banasiewicz, 2001, s. 37).

Żydów jako winnych śmierci Zbawiciela uznawano za sakralnych obcych i przeklętych, lecz darzono ich też respektem. Byli oni przecież świadkami i uczestnikami misterium Męki Pańskiej (Unterman, 1989). Społeczna ocena naznaczona była więc, co podkreślają znawcy tematu, ambiwalencją: „Żyd był zły, chciwy, chytry, zdrażliwy, ale zarazem mądry, doświadczony, dobry i odważny” (Banasiewicz, 2001, s. 41). Z jednej strony byli więc oni postrzegani jako „obcy”, a więc niebezpieczni, z drugiej – jako „sakralni obcy” – byli uprzywilejowani. Zwłaszcza w sytuacjach *rites-de-passages* ich obecność była pożądana. Zgodnie z logiką ludowych wierzeń byli bowiem w stanie neutralizować działanie złych mocy, skutecznie odwracając zło i zapewniając powodzenie. Stali się oni nosicielami cech „symbolizujących szeroko pojętą płodność, darzenie się, dostatek, szczęście” (Cała, 1988, s. 106). Oczywiście, „wyobrażenia dotyczące postaci obcego, przynależąc do porządku mitycznego, nie musiały być i najczęściej nie były z nią zgodne” (Banasiewicz, 2001, s. 36).

Relikty, opisanego wyżej, ludowego postrzegania Żydów funkcjonują w formie szczątkowej do dziś. Egzemplifikować to można na przykładzie dość popularnego w Polsce wierzenia, że aby darzyło się w życiu, warto posiadać obraz z wizerunkiem mężczyzny – Izraelity z brodą, ubranego w starozakonny chałat i jarmulkę, liczącego monety. Wiele osób jest przekonanych, że obraz Żyda zapewni pomyślność finansową, przyciągając pieniądze. Nie mają przy tym świadomości, że ich przesądne myślenie zostało zdeterminowane elementami pierwotnej, tzw. pozytywnej magii (Pabian, 2008). Wobec tego faktu kulturowego należy zgodzić się z opinią, że „gwałtowne zniknięcie kultury żydowskiej

w Polsce wpłynęło jedynie na utrwalenie i umocnienie stereotypów” (Cała, 1988, s. 105).

Przykładów kontynuacji polskiej i żydowskiej tradycji oraz wzajemnej dyfuzji elementów kulturowych można wskazać więcej. Obecnie w całej Polsce podejmowane są zinstytucjonalizowane działania na rzecz ochrony materialnego i duchowego dziedzictwa judaizmu oraz zachowania w zbiorowej pamięci wielowiekowej tradycji chrześcijańsko-żydowskiej. Z inicjatywy lub/i za zgodą władz samorządowych wielu miast tworzone są m.in. szlaki kulturowe, na których trasie eksponowane są zachowane i odrestaurowane miejsca związane z życiem polskich Żydów. Najczęściej udostępnia się do zwiedzania miejsca święte (synagogi, ohele, kirkuty), także obiekty zabytkowej architektury świeckiej, w tym dawne szkoły, zachowane układy brukowanych uliczek oraz inne monumenty memoratywne – tablice pamiątkowe, rzeźby czy pomniki. Przykład stanowić może Szlak Kultury Żydowskiej utworzony w przestrzeni miasta Kalisz. Na trasie zwiedzania są oznaczone dawne obiekty, takie jak: Wielka Synagoga, religijna szkoła elementarna, nowy kirkut oraz Pomnik Książki, który upamiętnia stratę cennych wydawnictw, zniszczonych przez Niemców podczas II wojny światowej (Kalisz.pl).

Symbolicznie wymownym miejscem jest Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie z interesującą ekspozycją historyczną. Uwagę zwiedzających przyciąga jedyny w swoim rodzaju westybul, przywołujący obraz przejścia Żydów przez Morze Czerwone, a także Pomnik Bohaterów Getta, usytuowany na zewnątrz budynku. Z kolei krakowska dzielnica Kazimierz, w przeszłości osada „żydowska”, została ze względu na swoją niepowtarzalność wpisana wraz ze Starym Miastem i Wzgórzem Wawelskim już na pierwszą edycję *Listy światowego dziedzictwa UNESCO* w 1978 r. (UNESCO, Polski Komitet ds. UNESCO). Znajdujące się tam zabytki architektury, w tym synagogi, pożydowskie kamienice, w których mieszczą się obecnie lokale gastronomiczne z koszerną kuchnią, oraz Remuh, jeden z najstarszych w Europie cmentarzy, stanowią dziś atrakcję turystyczną przyciągającą rzesze osób chętnych poznania historii tego miejsca i doświadczenia jego specyfiki. Podobnie w pobliskim Tarnowie zrewitalizowano część dzielnicy, która była licznie zamieszkiwana przez Żydów do wybuchu II wojny światowej. Nie sposób też nie wspomnieć o podkarpackim Leżajsku. Do znajdującego się tu ohelu cadyka Elimelecha rokrocznie przybywają chasydzi z Izraela i Stanów Zjednoczonych. Z kolei na Podlasiu turystów przyciąga wielokulturowy Tykocin, w którym mieści się m.in. słynna barokowa synagoga (POT). We wskazanych wyżej miejscach zbiorowej pamięci odbywają się różnorakie spotkania i wydarzenia, promujące dorobek kulturowy polskich wyznawców judaizmu.

Przykładem jednostki terytorialnej, na której obszarze odnajdziemy wiele śladów historycznie uwarunkowanej kultury żydowskiej, jest województwo śląskie. Znajduje się w nim ponad 60 nektropoli oraz 17 dawnych synagog, które z racji tego, że utraciły dawne funkcje religijne, zostały zaadoptowane na potrzeby użyteczności publicznej. Godny zauważenia jest fakt, że dzięki utworzonej w 2009 r. Fundacji Brama Cukermana ukazały się audioprzewodniki, na których odsłuchać można 64 audycje dotyczących żydowskiej spuścizny kulturowej na Górnym Śląsku i w Zagłębiu (*Opowieści Nieobecnych*). Kirkuty zlokalizowane są m.in. w Bielsku, w Białej, w Cieszynie, także w Krzepicach koło Kłobucka. W Będzinie odrestaurowano dwa cenne obiekty, jakim są Brama Cukermana i dawny dom modlitwy Mizrachi. Zostały one wpisane do rejestru zabytków województwa śląskiego. Od 2008 r. patronat nad nimi sprawuje Muzeum Zagłębia. Z kolei w Gliwicach w Żydowskim Domu Przedpogrzebowym z 1903 r. utworzono Dom Pamięci Żydów Górnośląskich. Stanowi on oddział tutejszego muzeum (Jura Krakowsko-Częstochowska. ŚLASKIE. TRAVEL).

Na mapie turystycznej województwa wyróżnia się miejscowość Lelów, w której kultuwyje się zwyczaj przyrządzania dania o nazwie ciulim. Badania wskazują (Pabian, 2007, s. 353), iż potrawa ta, będąca w przeszłości daniem świątecznym przygotowywanym na Wielkanoc i na Boże Narodzenie, nie występuje nigdzie indziej na obszarze Polski. „Jej rodowód wywodzi się z żydowskiego czulentu. Chasydzi przygotowują go bezpośrednio przed szabatem, podczas którego obowiązuje ich zakaz wykonywania jakiegokolwiek pracy (również przyrządzania potraw)” (Świłała-Trybek, 2007, s. 345). W II połowie XVIII w. Lelów był już dużym ośrodkiem chasydyzmu. Ortodoksyjni wyznawcy judaizmu, aby nie podejmować pracy w szabat i nie gotować na ogniu, przyrządzali wcześniej czulent z fasoli, kaszy gryczanej, gęsiego tłuszczu i koszerne mięsa. Danie to przez dobę musiało pozostawać w piecu chlebowym, zatem długo utrzymywało wysoką temperaturę. Katolikom, żyjącym w Lelowie, przyświecała podobna idea. Zainspirowani kuchnią żydowską zmienili nazwę dania z czulentu na ciulim, zmodyfikowali jego skład, zastępując koszerne produkty tartymi ziemniakami z wieprzowymi żeberkami. Ciepłą potrawę spożywali w pierwszy dzień świąt Wielkanocy i Bożego Narodzenia po powrocie z kościoła. Ta kulinarna tradycja utrzymuje się do dziś. W 2006 r. ciulim został wpisany na *Listę produktów tradycyjnych* Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi w kategorii: „Gotowe dania i potrawy” (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej). Ponadto rokrocznie, od 20 lat, organizowany jest w tej miejscowości „Festiwal Ciulimu-Czulentu”, w którym uczestniczą Polacy oraz Żydzi, specjalnie przyjeżdżający z różnych stron świata, aby wziąć udział w tym wydarzeniu. Program festiwalu co roku jest inny, lecz

zawsze prezentowana jest kultura polska i żydowska. Organizowane są występy artystyczne, którym towarzyszy degustacja wspomnianych wyżej specjalów, zabawy dla dzieci i młodzieży na świeżym powietrzu oraz handel regionalnymi produktami.

Jedną z ważniejszych zinstytucjonalizowanych inicjatyw w województwie śląskim było utworzenie Szlaku Kultury Żydowskiej w Żarkach. Miejscowość ta może stanowić interesującą perspektywę empiryczną dla badań historycznych nad losami katolików i przedstawicieli narodu wybranego. Koegzystującą tu do wybuchu II wojny światowej ludność obu wyznań można uznać za znamiennej reprezentację społeczną, którą łączyły określone typy relacji i więzi. Jeszcze dzisiaj w transmisji ustnej Żarki określane są mianem „żydowskie”.

### Szlak Kultury Żydowskiej w Żarkach – case study

Żarki to niewielkie miasto, usytuowane w kierunku południowo-wschodnim od Częstochowy. Cechą tej istniejącej od XVII w. miejscowości była wielonarodowość. Oprócz Polaków żyła tu ludność pochodzenia niemieckiego, rosyjskiego, ale przede wszystkim żydowskiego. W 1827 r. mieszkało tu 702 Żydów (27,3 proc. ludności), w 1864 r. – 2291 (61 proc.), a w 1921 r. – 2536 (57,6 proc.) (Portal Miasto i Gmina Żarki). Przed II wojną światową Żydzi i Polacy mieli własne, ale też i wspólne z chrześcijanami organizacje i instytucje oświatowo-kulturalne, sportowe, społeczno-polityczne.

W Żarkach nie ma już wprawdzie ani jednego mieszkańca tej narodowości, lecz materialnych śladów wielowiekowej obecności ludności żydowskiej pozostało tu wiele. Ocenia się, że miasto to „stanowi przykład najlepiej zachowanych judaików w regionie” (ŚLĄSKIE. Informacja Turystyczna Województwa Śląskiego), dlatego w drugiej połowie lat 20. XXI w. z inicjatywy władz miasta i pracowników Domu Kultury podjęto prace nad utworzeniem turystycznego Szlaku Kultury Żydowskiej. Pomyśłodawcom przyświecała idea zachowania w zbiorowej pamięci prawdy o życiu dawnych obywateli tej miejscowości. Patronat nad szlakiem objęło Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN (Projekt Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze).

Wśród udostępnionej do zwiedzania na szlaku pożydowskiej spuścizny przeszłości znajdują się obecnie następujące miejsca, zaopatrzone w tablice z opisem w językach polskim i angielskim:

- dom przy ul. Częstochowskiej 49 – miejsce symboliczne, ponieważ dzięki polskiej rodzinie Płaczków bezpieczne schronienie znalazła tu podczas okupacji żydowska rodzina państwa Zborowskich.

Maria i Józef Płaczkowie wraz z córką Jadwigą zostali wyróżnieni medalem Sprawiedliwych wśród Narodów Świata;

- stary kirkut przy ul. Górki – istnieje od XVII w.;
- kirkut na Kierkowie – największy w Polsce cmentarz żydowski;
- dawna synagoga – obecnie Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury;
- żydowska zabudowa Starego Miasta – rynek, wąskie ulice, dawne geszefty, domy mieszkalne;
- getto – osadzono w nim ponad 3 tys. osób wyznania mojżeszowego.

W 1942 r. rozstrzelano ok. 300 z nich, a pozostałych wywieziono m.in. do obozu zagłady w Treblince.

W Internecie na oficjalnej stronie Informacji Turystycznej Województwa Śląskiego dostępny jest darmowy audioprzewodnik, który ułatwia zwiedzanie w otwartej przestrzeni miasta (ŚLĄSKIE. Informacja Turystyczna Województwa Śląskiego). Dzięki możliwości wielokrotnego odtwarzania ścieżki dźwiękowej turyści mają możliwość pozyskania wiedzy na temat zwiedzanych obiektów w dowolnej chwili. Ponieważ przejście całej trasy zajmuje ok. 1,5 godziny i wymaga jedynie umiarkowanej kondycji fizycznej, żarecki szlak promowany jest również na stronie turystycznej *Śląskie z Dzieckiem*. Oprócz opisu została zamieszczona na niej audiowycieczka z nagraniem komentarzem dotyczącym miejsc na szlaku (Śląskie z Dzieckiem. ŚLASKIE.TRAVEL).

Trzeba podkreślić, że Szlak Kultury Żydowskiej w Żarkach stanowi widoczny zasób dziedzictwa materialnego, ale łączy się też z utrwalonymi w historii wartościami symbolicznymi, patriotycznymi, naukowymi, artystycznymi i obyczajowymi, które miały znaczenie dla kształtowania się poczucia tożsamości mieszkańców tej miejscowości. Jest świadectwem potrzeby poszukiwania i uzasadniania prawd ważnych dla lokalnej wspólnoty.

Z komentarzy internautów wynika jednak, że szlak jest słabo rozpropagowany. Nawet mieszkańcy pobliskich miejscowości nie zawsze mają wiedzę o jego istnieniu. Oto przykłady wypowiedzi:

„Ja trafiłam tam przypadkiem, przejeżdżając przez Żarki, i jednak postanowiłam wstąpić”.

„Fajnie, że pokazałaś to miejsce. Tak blisko mnie, a nie słyszałam o nim. W przyszłym roku tam zawitam”.

„Nie miałam pojęcia o tym szlaku! Warto go sobie zapamiętać, lubię odwiedzać takie miejsca” (Viva el Mundo).

Cytowane wyżej wypowiedzi internautów świadczą o tym, że zarządzanie szlakiem i jego promocja są niewystarczające. Materialne i niematerialne ślady przeszłości są jego najważniejszym konstytutywnym budulcem, jednak sama ich obecność nie wystarczy, aby przyciągnąć turystów. W celu wzmocnienia rozpoznawalności szlaku w skali kraju



i usprawnienia jego funkcjonowania dla potrzeb turystyki należałoby zintensyfikować działania związane z zarządzaniem i komunikacją marketingową. Opisano je poniżej.

### Zarządzanie szlakami kulturowymi – uwagi praktyczne i sugestie

Brak systemowego mechanizmu zarządzania w wielu organizacjach czy placówkach kultury wynika m.in. z braku tradycji w tej sferze działalności oraz niedoboru menedżerów kultury. Łukasz Gawel określa to mianem defensywnej pozycji zarządzania w organizacjach publicznych (Gawel, 2011, s. 23). W przypadku tematycznych szlaków kulturowych sytuacja jest jeszcze bardziej skomplikowana. Aby bowiem dana organizacja mogła zarządzać szlakiem kulturowym, wszystkie obiekty znajdujące się na nim powinny być jej własnością lub jej formalnie podlegać. Jeżeli obiekty czy miejsca na szlaku są własnością innych podmiotów, to oznacza, że są one umiejscowione w strukturach organizacyjnych swoich właścicieli albo nadzorców i tylko oni mają prawo zarządzania nimi. Zawsze jednak realne jest rozwiązanie, w wyniku którego powołuje się do życia podmiot zarządzający, czyli organizację sprawującą nad szlakiem funkcje opiekuńcze na mocy porozumienia zawartego z podmiotami na szlaku.

Zakładając, że nadzór nad szlakiem pełni wyznaczona organizacja, to zarządzanie powinno sprowadzać się do czterech klasycznych funkcji: planowania, organizowania, motywacji i kontroli.

Planowanie odnosi się do czterech podstawowych obszarów funkcjonowania szlaku: celów, zasobów, wyników i działań. Może mieć ono charakter strategiczny (powyżej 5 lat), długoterminowy (od 2 do 5 lat), średnioterminowy (okres kilku miesięcy), krótkoterminowy (do 3 miesięcy), bieżący (do tygodnia). Przystępując do planowania działań związanych z funkcjonowaniem szlaku, istotne jest wyraźne doprecyzowanie celów oraz określenie najlepszych sposobów ich osiągnięcia. Powinna temu towarzyszyć analiza otoczenia. Cele powinny mieć charakter zhierarchizowany, konkretny, wyrażony liczbowo i określony w czasie. Po ustaleniu celów trzeba przeanalizować, jakimi zasobami ludzkimi i technicznymi dysponujemy. Ważne jest, aby wyraźnie określić zakres obowiązków i odpowiedzialności dla wszystkich osób pełniących funkcje kierownicze oraz pomocnicze w obiektach, np. wolontariuszy. Plany powinny przynieść odpowiedź na podstawowe pytania: Co trzeba zrobić? Gdzie to należy zrobić? Kiedy to zostanie zrobione? Kto to zrobi? Jak to zrobi? Co mu będzie w tym celu potrzebne? Plan będzie tym lepszy, im więcej działań zostanie nim objętych. Przykładowo, należy skrupulatnie przewidzieć,

kto będzie odpowiedzialny za gospodarkę porządkową, przeprowadzanie konserwacji obiektów na szlaku czy remonty. Równie ważne będzie zaplanowanie punktów gastronomicznych i sprzedaży pamiątek w obiektach na szlakach, zapewnienie szatni i toalet, jak i opracowanie materiałów promocyjnych. Na tym etapie koncepcyjnego myślenia należy też zadbać o kontakt i wymianę informacji między obiektami współtworzącymi szlak, a więc szybki i sprawny przepływ informacji między nimi.

Po sporządzeniu planów należy przejść do kolejnej fazy zarządzania, zwanej organizowaniem, która powinna przełożyć się na praktyczne, realne już działania. Na tym etapie konieczne jest zbudowanie właściwej struktury, a więc schematu zależności, ustalenia hierarchii jednostek i komórek organizacyjnych. Jest to ważne, gdyż struktura zapobiega pojawieniu się wątpliwości dotyczących tego, kto za co odpowiada, do kogo w razie potrzeby zwrócić się o pomoc lub komu zgłosić nowy pomysł. Tworzenie struktury wiąże się z przygotowaniem regulaminu organizacyjnego z podziałem zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Jednak i tu występować będą składowe powiązane więziami organizacyjnymi, z których największe znaczenie będą miały więzi funkcjonalne, np. pomoc i doradztwo menedżerów, ponadto informacyjne, związane ze sprawnym przepływem informacji i polegające na obowiązku ich przesyłania. Występować będą też uzależnienia techniczne, które mają znaczenie na przykład w przypadku wykorzystania Internetu. Za jego pomocą potencjalni turyści zdobywać będą informację o szlaku, czasie udostępnienia obiektów do zwiedzania, ewentualnej odpłatności, usługach przewodnickich, parkingach, usługach gastronomicznych, noclegowych i transportowych (np. godziny i zasady funkcjonowania wypożyczalni rowerów). Przydatna będzie też wiedza z zakresu rekrutacji i selekcji osób, które będą odpowiedzialne za porządek i sprawne działanie wszystkich obiektów i miejsc na szlaku, a także zabezpieczenie wszelkich dóbr materialnych potrzebnych do utrzymania szlaku w stanie umożliwiającym turystom korzystanie z niego. Ponieważ organizowanie ma charakter realny, zatem należy zagospodarować poza ludzkimi zasobami (pracownicy) także zasobami finansowymi (np. uwzględnić kredyty, depozyty), rzeczowymi (budynki, urządzenia, miejsca na szlaku znaczące) i informacyjnymi (wiedza przewodnicka, standardy obsługi turystów). Ważne jest, aby wyznaczać chętnym do współpracy, także ewentualnym wolontariuszom, wąski i ograniczony zakres zadań umożliwiających osiągnięcie wysokiej sprawności w zakresie podejmowanych czynności. Na tym etapie należy przeprowadzić również formalne i nieformalne spotkania pracowników z kierownictwem, warto też organizować szkolenia i spotkania integracyjne. Pozwoli to pracownikom wzajemnie się poznać, wytworzyć więzi społeczne i zaufanie, lepiej przyswoić kulturę organizacji. Trzeba również

zadbać o odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy w urządzenia elektroniczne, oprogramowanie, instrukcje i inne niezbędne zasoby umożliwiające wydajną pracę.

Motywowanie jest to proces, który wymaga utrzymywania wśród pracowników aktywności zorientowanych na dany cel. Ma ono zasadnicze znaczenie w zarządzaniu, ponieważ wyjaśnia, dlaczego ludzie zachowują się w określony sposób w organizacjach (Jones i George, 2011, s. 297). Polega na świadomym i celowym dostarczaniu pracownikom zachęt i spełniania ich oczekiwań w taki sposób, aby pracodawca i pracownicy odnieśli korzyści. Przełoży się to na ich obopólne zadowolenie, w tym pozytywne nastawienie pracownicze do powierzonych zadań. Oddziaływanie to musi mieć jednak charakter zindywidualizowany. Wymaga rozpoznania potrzeb każdego pracownika i jego kondycji osobowościowej oraz dążenia do zapewnienia optymalnych warunków pracy. Spośród opisanych w literaturze modeli motywowania na uwagę zasługuje tzw. model zasobów ludzkich, zgodnie z którym ważne są nie tylko bodźce zewnętrzne takie jak: dodatki specjalne, premie, podwyżki wynagrodzeń, dyplomy uznania, listy gratulacyjne, ale też wartości płynące z dobrych relacji międzyludzkich, potrzeby kariery i awansu społecznego. Ważne jest zatem, aby kierownictwo przestrzegało, omawianych szeroko w literaturze, podstawowych zasad motywowania, poczynając od tzw. zasady samointernalizacji (doprecyzowanie, jakie zachowania są niezbędne dla celów i kultury organizacji), a także zasady urzeczywistnienia, związanej z wartościami wyższego rzędu (np. misja i odpowiedzialność często są dla pracownika równie ważne lub nawet ważniejsze niż sama płaca). Należy też uwzględnić pozostałe zasady, takie jak: prostota, przejrzystość i kompleksowość czynników motywacyjnych, stosowanie motywacji pozytywnej zamiast karnia, różnicowanie kryteriów wynagrodzeń w zależności od stanowiska, zakresu pracy i odpowiedzialności, stosowanie krótkich interwałów czasowych między działaniem pracowniczym a zapłatą, wreszcie przestrzeganie proporcjonalności wynagrodzenia do nakładów i efektów. Z tym wiąże się zasada zachowania progów bodźcowych (im większa praca, tym większa płaca) oraz sformalizowania działań w ramach obowiązującego prawodawstwa.

Kontrola jest ostatnią fazą. Polega ona na wykrywaniu różnic między ustalonymi standardami a rzeczywistym stanem wykonania zadań oraz uświadomieniu sobie, gdzie popełniono błędy oraz czego należy unikać w przyszłości (Stoner, Freeman i Gilbert, 2011). Istotne jest, aby kierownictwo sprawdzało, czy wszystkie działania dotyczące szlaku, które zostały ujęte w planie, są wykonywane w zaplanowany sposób, w zaplanowanym czasie i miejscu. Pozwoli to na podjęcie działań korekcyjnych w przypadku występowania jakichś odstępstw od planu.

Równie istotne jest, aby zarządzając szlakiem dziedzictwa kulturowego, prowadzić systematyczne badania marketingowe. Turyści powinni mieć możliwość na przykład za pośrednictwem Internetu wyrażania swoich opinii na temat atrakcyjności szlaku, jego wyposażenia, godzin otwarcia i funkcjonowania znajdujących się na nim obiektów, jakości obsługi, cen biletów (jeśli zwiedzanie jest odpłatne) itp. Spośród narzędzi badawczych sprawdzi się nie tylko ankieta. Można na stronie internetowej zamieścić prośbę do turystów o wyrażenie opinii na temat funkcjonowania szlaku poprzez dokonanie przez nich wpisu. Dzięki takiemu badaniu zarządzający ma możliwość szybkiej i sprawnej identyfikacji słabych, także mocnych, stron funkcjonowania szlaku. Pozwoli to eliminować błędy.

W celu promocji Szlaku Kultury Żydowskiej zaleca się korzystanie z tzw. zintegrowanej komunikacji marketingowej. Obejmuje ona takie składowe jak reklama, public relations, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni i sprzedaż osobista. Szczególne znaczenie odgrywać będzie reklama i public relations. Reklama ma na celu informować o istnieniu szlaku i zachęcać do jego przejścia. Public relations tworzy właściwy jego wizerunek jako ważnej i interesującej destynacji, nie tylko turystycznej. Wszystkie te działania można prowadzić, wykorzystując różne formy marketingu internetowego. Ważniejsze z nich wskazano poniżej.

1. W przypadku opracowywania stron internetowych należy korzystać z marketingu narracyjnego (storytelling), tzn. zamieszczać na nich nie tylko „suche” informacje merytoryczne i turystyczne, lecz wzbogacać je o interesujące i mało znane opowieści, legendy, gawędy, również o charakterze biograficznym, dotyczące miejsc na szlaku i ich otoczenia, a także anegdoty czy zabawne dykteryjki. Narracje te muszą charakteryzować się właściwą oprawą. Należy zadbać o ich teatralność i stylistyczne ozdobniki. W ten sposób łatwiej jest przekazać nie tylko wartości poznawcze, ale również umoralniające i – co ważne we współczesnym społecznym odbiorze – wartości hedonistyczne. Narracje o wymowie ludycznej wzbudzają ludzką ciekawość, służą zarówno edukacji, jak i rozrywce.
2. Trzeba również właściwie korzystać z tzw. SEM – Search Engine Marketing (tzw. marketing w wyszukiwarkach internetowych). Chodzi w tym przypadku o taki dobór słów i fraz dotyczących szlaku kultury żydowskiej, aby wyszukiwarki z łatwością je odnalazły i jak najwyżej sklasyfikowały w wynikach wyszukiwania.
3. Warto w celach promocji szlaku wykorzystać blogi. Własny blog może być częścią strony internetowej. Wskazane jest również korzystanie z obcych blogów, np. podróżniczych o znacznej liczbie odbiorców, zamieszczając na nich reklamy Szlaku Kultury

Żydowskiej w postaci bannerów, artykułów sponsorowanych, recenzji czy konkursów.

4. Reklamy, dotyczące analizowanego szlaku, można zamieszczać na YouTube w formatach: reklam in-Stream, reklam out-Stream, bumperów i nakładek reklamowych.
5. Znaczne możliwości tkwią również w tzw. e-marketingu. Korzystając z tej opcji, informacje o Szlaku Kultury Żydowskiej należy wysłać do odbiorców za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Poza wymienionymi wyżej możliwościami promocji wskazane jest również zaproszenie biur podróży i hoteli działających w bliskim rejonie (w tym przypadku – w subregionie częstochowskim) do promowania Szlaku Kultury Żydowskiej. Instytucje te mogą udostępniać ulotki i informatory. Istotne znaczenie będzie miało włączenie jego zwiedzania do programów wycieczek edukacyjnych organizowanych przez szkoły, uczelnie i podmioty gospodarcze. Biura podróży mogą przygotować ofertę jednodniowych wycieczek dla różnych grup odbiorców, w tym seniorów, osób niepełnosprawnych, uczniów i studentów, a także zamieszczać w programach objazdowych imprez turystycznych fakultatywną opcję zwiedzania tego szlaku.

## Podsumowanie

Dziedzictwo żydowskie jest integralną częścią narodowej historii Polski i stanowi wielki potencjał kulturowy. Społeczne działania, podejmowane na rzecz ochrony materialnego dziedzictwa judaizmu, świadczą o rozumieniu potrzeby jego ochrony oraz chęci utrzymywania dobrych relacji polsko-żydowskich. Żarecki Szlak Kultury Żydowskiej wpisuje się w te założenia, stanowiąc świadectwo potrzeby ochrony lokalnej spuścizny przeszłości i zachowania jej dla potomnych. Sprzyja temu bogactwo występujących tam judaików. Aby jednak skutecznie chronić to wspólne dziedzictwo, należy czynić to zgodnie z nauką o zarządzaniu, które od strony teoretycznej musi mieścić się w paradygmacie systemowym, uwzględniającym podejście holistyczne, natomiast od strony praktycznej – funkcjonalne.

Jak wynika z kwerendy internetowej, Szlak Kultury Żydowskiej w Żarkach nie jest właściwie promowany. Wielu turystów, a nawet okolicznych mieszkańców skarży się, że nie wie o jego istnieniu. Ważne jest zatem szkolenie kadr – menedżerów kultury odpowiedzialnych za sprawne zarządzanie i dobrą komunikację marketingową. Zarządzający szlakiem powinien zadbać o właściwą zintegrowaną komunikację marketingową z potencjalnymi i obecnymi turystami. Szczególnie przydatne

w tym zakresie są następujące składowe tzw. zintegrowanej promocji mix: reklama, promocja sprzedaży i public relations (Juska, 2018). Reklama będzie informować otoczenie, że taki szlak istnieje, że jest atrakcyjny i można go zwiedzać. Promocja sprzedaży to specjalne, korzystne dla turysty oferty skłaniające go do zwiedzenia szlaku (np. tańsze bilety wstępu do wyznaczonych obiektów). Za sprawą *public relations* tworzy się z kolei pozytywny wizerunek szlaku i organizacji, która nim zarządza. Zintegrowana komunikacja marketingowa powinna być spójna pod względem stylu i tematyki tekstów, liternictwa, grafiki i innych czynników mających wpływ na percepcję komunikatów przez turystę.

Reasumując, warto zwrócić uwagę na dalsze kierunki badań związanych z omawianą w artykule problematyką. Mogą one przyjąć charakter badań jakościowych, prowadzonych zarówno wśród ekspertów, znawców kultury żydowskiej i menedżerów, jak i mieszkańców miejscowości, którzy są reprezentantami historii losów polsko-żydowskich, także turystów. Pozwoli to na określenie, jaki był (i jest aktualnie) społeczny odbiór szlaku przez społeczność lokalną (mieszkańcy, szkoły w regionie etc.), jak również na wypracowanie lepszych systemowych rozwiązań dla ochrony i promocji materialnej oraz symbolicznej spuścizny kulturowej, a tym samym utrwalenia prawdy o losach polsko-żydowskich w pamięci zbiorowej.

#### BIBLIOGRAFIA

- Banasiewicz, E. (2001). Obraz Żyda i kultury żydowskiej w folklorze polskim. *Literatura Ludowa*, nr 2, 39–50.
- Bukowski, W. i Noga, Z. (1998). *Żydzi w Polsce. Swoi czy obcy? Katalog wystawy*. Kraków.
- Cała, A. (1988). *Wizerunek Żyda w polskiej kulturze ludowej*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Gawęł, Ł. (2011). *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Gmina Lelów. Pozyskano z: <https://www.lelow.pl/kategorie/swieto-ciulimuczulentu> (dostęp: 15.10.2023).
- Jastrzębski, J. (1989). Żyd jako „obcy” i jako „swój” w kulturze wsi polskiej XIX w. *Literatura Ludowa*, nr 4/6, 31–48.
- Jones, G. i George, J. (2011). *Essentials of Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill.
- Jura Krakowsko-Częstochowska. *SLASKIE.TRAVEL. Śladami śląskich judaików*. Pozyskano z: <https://jura.travel/article/675710/sladamislaskich-judaikow> (dostęp: 21.06.2024).

- Juska, J.M. (2018). *Integrated Marketing Communication. Advertising and Promotion in a Digital World*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Kalisz.pl. *Szlakiem wielokulturowego Kalisza – szlak kultury żydowskiej*. Pozyskano z: <https://www.kalisz.pl/dla-turysty/kalisz-trasy-turystyczne/szlakiem-wielokulturowego-kalisza--szlak-kultury-zydowskiej,677> (dostęp: 21.06.2024).
- Opowieści Nieobecnych. Pozyskano z: <http://www.bramacukermana.com/new/ON/mOprojekcie.html> (dostęp: 21.06.2024).
- Pabian, B. (2007). Ciulim i tatarczuch – konkursowe specjały kuchni częstochowskiej. W: K. Łeńska-Bąk (red.), *Pokarmy i jedzenie w kulturze. Tabu, dieta, symbol*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 351–360.
- Pabian, B. (2008). Nadzieja na szczęście? Portret Żyda w domach częstochowskich. *Literatura Ludowa*, nr 2, 39–49.
- Portal Miasto i Gmina Żarki. Pozyskano z: <https://www.turystykazarki.pl/#> (dostęp: 07.11.2023).
- POT. *Szlakiem kultury żydowskiej w Polsce*. Pozyskano z: <https://www.polska.travel/szlakiem-kultury-zydowskiej-w-polsce/> (dostęp: 20.06.2024).
- Projekt Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze. Pozyskano z: <http://www.szlaki.sgpm.krakow.pl/szlak-kultury-zydowskiej> (dostęp: 15.10.2023).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/gotowe-dania-i-potrawy11> (dostęp: 15.10.2023).
- Stoner, J., Freeman, E. i Gilbert, D. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Śląskie z Dzieckiem. *SLASKIE.TRAVEL. Żarki – Szlak Kultury Żydowskiej*. Pozyskano z: <https://zdziekiem.slaskie.travel/audiotour/117270> (dostęp: 23.06.2024).
- ŚLĄSKIE. *Informacja Turystyczna Województwa Śląskiego. Żarki Szlak Kultury Żydowskiej*. Pozyskano z: <https://slaskie.travel/audiotour/117270/zarki-szlak-kultury-zydowskiej> (dostęp: 22.06.2024).
- Światała-Trybek, D. (2007). Święto kartofla, zymloka i pstrąga, czyli o kulinarnych imprezach plenerowych. W: K. Łeńska-Bąk (red.), *Pokarmy i jedzenie w kulturze. Tabu, dieta, symbol*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 321–339.
- Tokarska-Bakir, J. (2004). *Rzeczy mgliste. Eseje i studia*. Sejny: Wydawnictwo Pogranicze.
- UNESCO. *Polski Komitet ds. UNESCO*. Pozyskano z: <https://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/swiatowe-dziedzictwo/polskie-objekty/> (dostęp: 21.06.2024).
- Unterman, A. (1989). *Żydzi. Wiara i życie*. Łódź: Wydawnictwo Łódzkie.
- Viva El Mundo. Pozyskano z: <http://viva-elmundo.blogspot.com/2014/10/na-szlaku-kultury-zydowskiej-w-zarkach.html> (dostęp: 17.09.2023).

**Barbara Pabian** – pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Zarządzania Marketingowego i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Autorka i współautorka 150 prac naukowych, w tym monografii, wydanych w prestiżowym wydawnictwie Taylor&Francis Group: London: New York: Boca Raton, a także wysoko punktowanych artykułów, opublikowanych w czasopismach z listy MNISW. Obecnie główne obszary jej zainteresowań badawczych dotyczą problematyki zrównoważonego zarządzania w biznesowym środowisku wielokulturowym oraz w turystyce. Za całokształt działalności badawczej i popularyzatorskiej otrzymała Nagrodę Miasta Częstochowy w Dziedzinie Kultury za rok 2018.

**Arnold Pabian** – specjalista z zakresu zarządzania i marketingu, zatrudniony w Politechnice Częstochowskiej. Jest autorem ponad 330 publikacji, w tym kilkudziesięciu monografii. W ostatnich latach opublikował w współautorstwie następujące pozycje zwarte: *Wielokulturowość w szkolnictwie wyższym. Zarządzanie i komunikacja z cudzoziemcami z perspektywy różnic kulturowych* (PWN, Warszawa 2019), *Sustainability in Project Management. A Functional Approach* (Taylor & Francis Group, Boca Raton, London, New York 2021), *Managing Customer Relationships Using Customer Care Techniques* (Taylor & Francis Group. Boca Raton, London, New York 2024). Uczestnik kongresów międzynarodowych, konferencji i seminariów, organizator wielu konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych. doktora. Odznaczony Złotym Krzyżem Zasługi za działalność na rzecz rozwoju nauki, Srebrnym Krzyżem Zasługi, Medalem Komisji Edukacji Narodowej, Złotym Medalem za Długoletnią Służbę oraz innymi medalami i nagrodami.