



BARBARA PABIAN

University of Economics in Katowice, Poland

Email: barbara.pabian@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-3059-6733

ARNOLD PABIAN

Częstochowa University of Technology, Poland

Email: arnold.pabian@pcz.pl

ORCID: 0000-0002-1224-9167

ZARZĄDZANIE PIELGRZYMKAMI PIESZYM W POLSCE W UJĘCIU FUNKCJONALNYM

MANAGEMENT OF PILGRIMAGE TRAFFIC IN POLAND IN FUNCTIONAL TERMS

ABSTRACT

This article aims to analyze the potential and the possibilities of using knowledge in the field of modern management in relation to the practice of walking pilgrimages and to provide specific recommendations regarding this area. The desk research method and participant observation, conducted during pilgrimages to the Jasna Góra sanctuary, were chosen for the purposes of this study. A critical analysis of the literature and specialized press was carried out, and the method of descriptive analysis was used. The results obtained show that the increase in competence in the field of modern management among clergy and lay people who perform various managerial and support functions at all stages of walking pilgrimages (preparation – implementation – completion) facilitates the optimal use of existing resources to achieve goals, among which the most important is the reception of spiritual content by pilgrims. Professional knowledge will also provide the ability to coordinate the activities of services that cooperate with each other during the pilgrimage, resulting

in solutions that are beneficial to all stakeholders, especially those that are difficult to obtain alone. Even the material needs, which are receding into the background but met on the way, constitute a factor that influences positively the pilgrims' satisfaction with the peregrination effort and that may influence the decision on their re-participation in the pilgrimage. In the process of pilgrimage management, the functions of planning and organizing are of the greatest importance, while motivating and controlling, due to the sensitive structure of the pilgrimage, are less important.

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest określenie potencjału i możliwości wykorzystania wiedzy z zakresu współczesnego zarządzania w odniesieniu do praktyki pieszego pielgrzymowania oraz przekazanie konkretnych rekomendacji dotyczących tej sfery. Do badań na potrzeby niniejszego opracowania wybrano metodę *desk research* oraz obserwacji uczestniczącej, prowadzonej w trakcie pielgrzymek zmierzających do jasnogórskiego sanktuarium. Przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu i prasy specjalistycznej, zastosowano też metodę analizy opisowej. Uzyskane wyniki pokazują, że wzrost kompetencji z zakresu współczesnego zarządzania u osób duchownych i świeckich, które pełnią różnorodne funkcje kierownicze i pomocnicze na wszystkich etapach pieszych pielgrzymek (przygotowanie – realizacja – zakończenie) ułatwia optymalne wykorzystanie istniejących zasobów dla osiągnięcia celów, wśród których największe znaczenie ma odbiór duchowych treści przez pątników. Profesjonalna wiedza przekłada się też na umiejętność koordynowania aktywności służb współpracujących ze sobą podczas pielgrzymki, czego pokłosiem będą rozwiązania, korzystne dla wszystkich interesariuszy, szczególnie te, które są trudne do uzyskania w pojedynkę. Nawet, schodzące na drugi plan, ale zaspokojone w drodze potrzeby materialne, są czynnikiem pozytywnie wpływającym na satysfakcję pątników z podjętego trudu peregrynacji i mogącym wpłynąć na decyzję o ich ponownym udziale w dobrze zorganizowanej pielgrzymce. W procesie zarządzania ruchem pielgrzymkowym największe znaczenie mają funkcje planowania i organizowania, natomiast mniejsze, ze względu na wrażliwą strukturę pielgrzymki, motywowanie i kontrola.

KEYWORDS: *pilgrimage movement, walking pilgrimages, management, management functions, pilgrimage traffic management*

SŁOWA KLUCZOWE: *ruch pielgrzymkowy, pielgrzymki pieszce, zarządzanie, funkcje zarządzania, zarządzanie ruchem pielgrzymkowym*

WPROWADZENIE

Ruch pielgrzymkowy w Polsce ma wielowiekową tradycję. Podlegał w historii procesowi przemian w zakresie formy, natężenia, preferowanych destynacji, także organizacji, motywacji oraz warunków uczestnictwa. Niezmienne pozostały cele religijnych peregrynacji: dziękczynne, błagalne, pokutne czy wotywnie. Wśród pielgrzymek związanych z tradycją chrześcijańską wyróżnia się 1) średniowieczne, które rozwijały się od 500 do 1400 r. n.e. oraz 2) nowoczesne, których intensywny rozwój przypadł na okres po soborze trydenckim (Turner & Turner, 2009, s. 16-17).

Według definicji, pielgrzymki są *typowym wyrazem religijności ludowej, ściśle związanej z sanktuarium, którego istnienie stanowi element konieczny* (Cichy, 2003, s. 187). Jest to *podróż w celach religijnych do miejsc uznanych za święte i słynących z łask Bożych; jest to zatem podróż wynikająca z pobożności lub dla odprawienia pokuty i uzyskania odpustu* (Jodzio, 2007, s. 187). Najkrócej mówiąc, polega ona na przemieszczaniu się podróżnika lub grupy podróżników z dala od domu z myślą o konkretnym, świętym celu” (Coleman, 2015, s. 146).

Pielgrzymki katolickie mają nie tylko wymiar religijny, ale stanowią też znaczący fakt kulturowy i społeczny. Pełnią różnorakie funkcje, w tym: więziotwórcze, integracyjne, wychowawcze, patriotyczne, wolnościowe. U podstaw motywacji katolickiego pielgrzymowania leżą Wartości, dążenie do pogłębienia wiary, chęć duchowego umocnienia i poszukiwanie swojego miejsca w transcendentnej rzeczywistości. W strukturze pielgrzymki występują trzy komponenty: homo religiosus, przestrzeń i sacrum (Szyborski, 2001, s. 141), a także trzy fazy: 1) separacja, czyli wyłączenie (wyjście) 2) liminalność (wędrówka, nawiedzenie sanktuarium, kontakt z sacrum) 3) reintegracja (powrót do codzienności) (van Gennep, 2006, s. 182).

W Polsce naukowe zainteresowanie migracjami religijnymi wzmogło się wśród badaczy, reprezentujących różne dyscypliny, po transformacji ustrojowej lat 90. XX w. Ukazało się wówczas wiele opracowań o charakterze teologicznym i socjologicznym na temat roli katechetycznej pielgrzymek, ich znaczenia dla duchowości człowieka, także dotyczących dziejów państwa oraz rozwoju miejsc świętych w Polsce i na świecie. Wiedzę o geograficznych aspektach migracji religijnych rozwijali naukowcy z krakowskiego środowiska akademickiego. W 1995

r. rozpoczęto wydawanie czasopisma naukowego *Peregrinus Cracoviensis*, w którym publikowano artykuły naukowe na temat pielgrzymowania we wszystkich religiach i w różnych skalach przestrzennych. Zeszyt trzeci w całości poświęcony został Jasnej Górze. Co istotne, ukazały się również publikacje z zakresu nauk o bezpieczeństwie i nauk prawnych, wskazujące na zasady sprawnego zapewnienia bezpieczeństwa uczestnikom publicznych zgromadzeń o charakterze religijnym. Jest to proces złożony, wielopodmiotowy, który powinien być uporządkowany i obejmować takie zasady jak: wyznaczenie i przygotowanie podmiotu odpowiedzialnego za zapewnienie bezpieczeństwa oraz przyjęcie formy działania zorganizowanego (Gwardyński, 2022, s. 110). Jest to istotne także wobec aktualnych dziś zagrożeń o charakterze terrorystycznym, zwłaszcza w przypadku wydarzeń masowych i międzynarodowych, jak np. Światowe Dni Młodzieży (Babiński, Lubiewski, Kołnierowicz, 2016, s. 55). Dyskusji naukowej poddawano również turystyczne aspekty peregrynacji do miejsc świętych. Wobec braku jednoznaczności terminologicznej dotyczącej określenia, czym różni się pielgrzymka od turystyki religijnej, dokonano w literaturze próby semantycznego doprecyzowania tych pojęć. W konsekwencji prowadzonych analiz wyróżniono turystykę religioznawczą o charakterze świeckim oraz turystykę religioznawczą o charakterze religijnym (pątniczym), przypisując te formy ze względu na ruch i dynamikę przestrzenną do turystyki aktywnej (Kosiewicz, 1999, s. 110). Zaproponowano też, aby terminem turystyki religijnej określać te podróże, które podejmowane są z przyczyn religijno-poznawczych lub wyłącznie poznawczych, natomiast podejmowane z przyczyn wyłącznie religijnych traktować jako turystykę pielgrzymkową (Gaworecki, 2000, s. 75). W tym miejscu warto wyeksponować stanowisko badawcze Antoniego Jackowskiego, który podejmując próbę rozstrzygnięcia tego terminologicznego dylematu, uzasadniał, że pielgrzymki ze względu na wiodący motyw religijny, stanowią *specyficzną formę turystyki religijnej* (Jackowski, 2010, s. 31).

W świetle powyższych ustaleń tradycyjną pielgrzymkę pieszą przyrównać można do podróży turystycznej. Odbywa się ona bowiem po określonym szlaku, zmierza do określonego celu i wymaga zaspokojenia potrzeb recepcyjnych jej uczestników. Ponadto, podobnie jak każda forma turystyki jest ważną formą zagospodarowania czasu wolnego, a udział w niej jest dobrowolny. W przeciwieństwie jednak do wyjazdów turystycznych jest nacechowana autotelicznie i niesie

za sobą ważną symbolikę. Stanowi specyficzną formę modlitwy i doświadczenia religijnego oraz wynika z chęci ubogacenia własnej przestrzeni duchowej. Jej fundamentem jest przestrzeń sakralna, łącząca egzystencję fizyczną człowieka z wymiarem metafizycznym i aksjologicznym (Pabian, 2014, s. 162). Trzeba zgodzić się z konstatacją, że *pielgrzymka jest zjawiskiem szerszym, obejmującym dużo więcej niż tylko punkt wyjścia, drogę i punkt dojścia. Rozpoczyna się już w chwili podjęcia decyzji o niej* (Marciniak, 2010, s. 14-15). Jak wspomniano wyżej, turystyka religijna obok wymiaru duchowości zawiera w sobie także pierwiastek poznawczy. Ma zatem rację Maciej Ostrowski, konkludując, że *turystyka religijna stoi gdzieś pośrodku między tradycyjnie rozumianą turystyką a pielgrzymką. Jej cele i sposoby realizacji oscylują między dwoma biegunami. Niekiedy stają się bliższe jednej, niekiedy drugiej. [...]. Pątnicy kierują się na pierwszym miejscu wiarą i chęcią spełniania pobożnościowych praktyk. Dla drugich wiodącym motywem są pragnienia kulturalno-poznawcze i rekreacyjne* [Ostrowski, 2018, s. 1].

Dotychczas na rynku wydawniczym ukazały się liczne opracowania dotyczące różnych aspektów zarządzania w szeroko pojętej turystyce. Brak jest natomiast prac traktujących o tradycyjnych pielgrzymkach pieszych i związanym z nimi ruchem pielgrzymkowym w kontekście wyzwań dla zarządzania. Artykuł częściowo wypełnia tę lukę.

Celem artykułu jest określenie potencjału i możliwości wykorzystania wiedzy z zakresu współczesnego zarządzania w praktyce pielgrzymkowej oraz przekazanie konkretnych rekomendacji dotyczących tej sfery. Problem jest ważny, ponieważ w obecnej sytuacji turbulentnego otoczenia, kiedy zmiany są szybkie, a wydarzenia stają się coraz mniej przewidywalne, poza tym nasila się tendencja do sekularyzacji, pielgrzymki piesze pozostają w Polsce stałą praktyką, a ruch pielgrzymkowy nie słabnie. Dość powiedzieć, że w samym tylko 2022 r. na Jasną Górę – duchową stolicę Polski, mimo obowiązujących do końca marca ścisłych restrykcji epidemiologicznych przybyło 2,5 mln pielgrzymów. W pielgrzymkach pieszych dotarło 74 195 osób, w rowerowych – 8 770, w biegowych – 716, w motocyklowych – 220, w rolkowych – 82, w konnej – 17 (Biuro Prasowe Jasna Góra). Te dane pokazują, że uczestnictwo w pielgrzymkach jest dla katolików ważne. Przynoszą one bowiem odpowiedź na pytania egzystencjalne i jak słusznie oceniają badacze, są *kluczem do zrozumienia w ogóle polskiej religijności* (Perszon, 2021, s. 233). Autorzy stawiają zatem tezę, że wiedza oraz praktyczne umiejętności z zakresu zarządzania

to ważne czynniki ułatwiające nie tylko sprawne kierowanie pielgrzymką, ale też wzmacniające poziom zaufania na styku organizator – uczestnik.

METODY BADAWCZE

Do badań na potrzeby niniejszego opracowania wybrano metodę *desk research*. Przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu i prasy specjalistycznej, zastosowano też metodę analizy opisowej oraz obserwacji uczestniczącej, prowadzonej w trakcie pielgrzymek zmierzających do jasnogórskiego sanktuarium. Postępowanie badawcze polegało na wyszukiwaniu informacji, gromadzeniu i analizowaniu pozyskanych danych. Analiza danych wtórnych *ma bogatą tradycję intelektualną w naukach społecznych* (Frankfort-Nachmias, 2001, s. 322). Zdecydowano się na tę metodę ze względu na potrzebę korzystania z szerokiego zakresu materiałów, które dotyczą różnych miejsc i obszarów. Uzyskane obecnie dane wtórne w kolejnym okresie badawczym wykorzystywane zostaną do celów porównawczych. Planowane są bowiem dalsze, pogłębione badania dotyczące tej problematyki. Treść uzupełnianych na bieżąco dokumentów była zestawiana z pozyskanymi wcześniej materiałami. Kwerenda miała charakter biblioteczny i internetowy. W badaniach wykorzystana została krajowa i zagraniczna literatura przedmiotu. Korzystano też z metody uzupełniającej, komparatystycznej, zastosowanej w odniesieniu do badań jakościowych nad kulturowymi kontekstami pielgrzymowania i turystyki religijnej, które zostały przeprowadzone w latach 2013-2016.

SPECYFIKA ORGANIZACYJNA PIESZYCH PIELGRZYMOK

W przeszłości piesze pielgrzymki miały charakter bardziej spontaniczny i mniej sformalizowany, wymagały zatem ze strony organizatorów jedynie osobistego zaangażowania i sprawnego działania. Dziś sytuacja jest trudniejsza. Od osób odpowiedzialnych za przebieg pielgrzymki wymaga się profesjonalnych działań w duchu legalizmu prawnego i realizacji według przyjętych wcześniej założeń programowych, organizacyjnych i finansowych.

Jak wspomniano wyżej, zarówno pielgrzymki, organizowane przez biura podróży, jak i tradycyjne piesze, noszą znamiona produktu turystycznego, którego istotą jest komplementarność dóbr i usług (Pabian, 2016, s. 14). Na produkt ten w przypadku pielgrzymki składają się materialne i niematerialne elementy, a więc świadczenia, przeżycia, usługi umożliwiające pątnikom dotarcie do celu, pobyt i powrót. Warto przypomnieć, że usługi i dobra, które pozwalają zaspokoić podstawowe potrzeby, tworzą produkt rzeczywisty, pozostałe, które są pożądane, ale niekonieczne, składają się na tzw. produkt poszerzony [Kotler, Keller, 2021, s. 350-351]. Można przyjąć, że w tym drugim przypadku nawet życzliwość mieszkańców miejscowości usytuowanych na trasie pielgrzymek, w których zatrzymują się pątnicy na postój czy nocleg, jest czynnikiem tworzącym wartość dodaną produktu poszerzonego.

Pielgrzymki piesze poza religijnym wymiarem stanowią produkt turystyki pielgrzymkowej (Mróz, 2017, s. 277), ale także sakralnej turystyki kulturowej, „na który składają się takie elementy jak: wyposażenie świątyń w dzieła sztuki i pamiątki nawiązujące do historii miejsca, organy, obiekty kultu, relikwie świętych, czy wydarzenia o charakterze typowo religijnym, nabożeństwa, odpusty (Gonia, Kozłowska-Adamczak, Michniewicz-Ankiersztajn, 2012, s. 156). Kwestię organizowania pielgrzymek pieszych reguluje rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 lipca 2010 r. w sprawie kierowania ruchem drogowym (Dz.U.2023.1101.). Każdą religijną peregrynację bez względu na liczbę uczestników, długość jej trwania i zasięg przestrzenny należy wcześniej zgłosić i uzgodnić pod względem bezpieczeństwa w ruchu drogowym z właściwymi organami administracji rządowej lub samorządowej. Zezwolenie pozwala na przejście grup pątników po ściśle określonej trasie i w odpowiednim zakresie czasowym.

Praktyka pokazuje, że potencjalni uczestnicy mogą uzyskać potrzebne im informacje (np. dotyczące przygotowania duchowego i materialnego, także regulaminu) w swoich parafiach lub na stronach internetowych pielgrzymek. Zapisy odbywają się w kościołach lub/i w ramach rejestracji *on line*. Koszt uczestnictwa obejmuje wydatki związane z organizacją pielgrzymki, w tym transport bagażu, opiekę medyczną, nagłośnienie, zaopatrzenie, ubezpieczenie, wreszcie służbę sanitarną. Kierownikiem pielgrzymki jest osoba duchowna, podobnie poszczególnym grupom przyporządkowani są duszpasterze – przewodnik i jego

zastępcy. Zawiadywaniem ruchem podczas przemarszu kolumn i zapewnieniem bezpieczeństwa zajmują się osoby świeckie, pełniące funkcje porządkowych głównych i pomocniczych. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 lipca 2010 r. w sprawie kierowania ruchem drogowym (Dz.U.2023.1101) muszą mieć oni ukończone szkolenie w ramach kursów prowadzonych przez wojewódzkie ośrodki ruchu drogowego. Z kolei opiekę zdrowotną w drodze zapewnia służba medyczna, którą tworzą osoby mające przygotowanie w tym zakresie, a więc: pielęgniarki, studenci medycyny, lekarze, fizjoterapeuci, masażyści. Strumieniom i grupom pielgrzymów towarzyszy w drodze też zaopatrzenie. W wyznaczonych miejscach podczas zaplanowanych postojów ustawiane są punkty sprzedaży z małą gastronomią oraz innymi, przydatnymi w drodze towarami. Sprzedawane są produkty żywnościowe, napoje oraz inne produkty, które mogą być potrzebne w drodze, np.: peleryny, czapki, chustki chroniące przed słońcem, koszulki z religijnymi nadrukami. Ekspedienci muszą mieć jednak pozwolenie na handel, potwierdzone stosownym dokumentem, które w razie kontroli okazują organom administracji publicznej i kierownictwu pielgrzymki.

Jak więc widać, każda pielgrzymka piesza ma dziś charakter sformalizowany i jest umocowana prawnie. Powoduje to, że zarówno osoby duchowne, jak i świeckie, które odpowiadają za organizację pieszych pielgrzymek i utrzymanie porządku na wszystkich jej etapach (przygotowanie – realizacja – zakończenie) stają przed różnego rodzaju wyzwaniami, którym muszą sprostać.

Już wcześniej potrzebę *wykorzystania pobytu pielgrzymów również pod względem ekonomicznym* sygnalizowali niektórzy badacze (Jackowski, Bilaska-Wodecka, Sołjan, Quirini-Popławski, 2009, s. 119), argumentując, że wymaga to jednak *stworzenia wyważonej oferty, na którą powinna się składać odpowiednia infrastruktura zapewniająca pobyt w godziwych warunkach, a także opracowania takiego programu duszpasterskiego, który spowoduje przedłużenie pobytu pielgrzyma przynajmniej do dwóch dni* (Jackowski, Bilaska-Wodecka, Sołjan, Quirini-Popławski, 2009, s. 119). Tę słuszną konstatację wypada uzupełnić o kontekst, istotnych dla sprawy, kompetencji z zakresu zarządzania. Nie ulega wątpliwości, że w realizacji tych odpowiedzialnych zadań pomocne będzie profesjonalne przygotowanie z zakresu podstaw współczesnego zarządzania.

PRAKTYKA ZARZĄDZANIA RUCHEM PIELGRZYMKOWYM W UJĘCIU FUNKCJONALNYM

Wraz z historycznym rozwojem nauk o zarządzaniu w literaturze pojawiały się opracowania, prezentujące zmodyfikowane podejścia badaczy do funkcji zarządzania. Najbardziej popularne, proste i przejrzyste ujęcie funkcjonalne sprowadza się obecnie do: planowania, organizowania, motywowania/przywództwa i kontrolowania, stanowiąc zarazem schemat, na którym opiera się układ wielu anglojęzycznych książek z zakresu zarządzania. Oto kilka przykładów:

- planning, organizing, leading, controlling (Daft, Marcic, 2013, s. 9),
- planning, organizing, influencing, controlling (Certo, Certo, 2009, s. 121-123),
- planning, organizing, staffing, leading, controlling (Ghillyer, 2009, s. 7).

Powyższe ujęcie funkcjonalne zarządzania znajduje naukowe uzasadnienie również w stosunku do pieszego ruchu pielgrzymkowego, obejmując: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Są to obszernie zagadnienia, które nie sposób szczegółowo omówić w ramach jednego artykułu. Dlatego, poniżej sygnalizujemy tylko najważniejsze aspekty.

Na etapie planowania istotne jest wyraźne doprecyzowanie celów oraz określenie najlepszych sposobów ich osiągnięcia. I choć cele duszpasterskie wydają się oczywiste, bo pozostają w zgodzie z misją Kościoła, która określa posłannictwo, to w praktyce może okazać się, że nie wszystkie plany, zwłaszcza te dotyczące porządku i sfery materialnej zostały zrealizowane w sposób satysfakcjonujący dla wszystkich uczestników pielgrzymki. Ważne jest więc już w fazie przygotowania, aby wyraźnie określić zakres obowiązków i odpowiedzialności dla wszystkich osób, zarówno duchownych jak i świeckich, pełniących funkcje kierownicze (kierownik pielgrzymki, przewodnicy), także pomocnicze (porządkowi). Wypracowanie skutecznych sposobów realizacji celów zmusza do analizy otoczenia, także własnych zasobów i możliwości, poza tym wyzwala kreatywność. Co istotne, planowanie powinno być poprzedzone strategią działania i ustaleniem/przypomnieniem zakresu operacji gospodarczych, które należy podjąć. Cele powinny być konkretne, wyrażone liczbowo i określone w czasie. Plany powinny przynieść odpowiedź na podstawowe

pytania: co trzeba zrobić, gdzie to należy zrobić, kiedy to zostanie zrobione, kto to robi, jak to robi, co mu będzie w tym celu potrzebne. Plan będzie tym bardziej szczegółowy, im więcej działań zostanie nim objętych. Działania te dotyczą czasami, zdawałoby się, przyziemnych spraw. Nie można ich jednak lekceważyć. Przykładowo, należy zadbać o kontakt i wymianę informacji ze służbami, które podążają z pielgrzymką (np. zajmujących się rozwożeniem, rozstawianiem na postojach i czyszczeniem przenośnych toalet czy przewożonych natrysków), czy też służbą medyczną, a nawet o to, aby pielgrzymi mieli gdzie doładować swoje telefony komórkowe. Kontakty, zapisane w telefonach kierownictwa i uczestników pozwalają w razie naglącej potrzeby na błyskawiczne odnalezienie właściwej osoby.

Po sporządzeniu planów należy przejść do kolejnej fazy zarządzania, zwanej organizowaniem.

Organizowanie ma charakter koncepcyjny i realny, przy czym organizowanie koncepcyjne zachodzi w fazie planowania, a realne ma miejsce w praktyce. Zgodnie z literaturą zarządzania organizowanie powinno obejmować efektywny podział pracy, obowiązków, opartych na wykorzystaniu potencjału ludzkiego i specjalizacji. Ważne jest, aby wyznaczać chętnym do współpracy pątnikom wąskiego i ograniczonego zakresu czynności, umożliwiającym osiągnięcie wysokiej sprawności w zakresie podejmowanych czynności. I nie chodzi tu wyłącznie o porządkowych głównych i pomocniczych, ale też ludzi potrzebnych np. do niesienia głośników, którzy ze względu na ciężar muszą się zmieniać co pewien czas, także odpowiadających za sprawność sprzętu i inne zabezpieczające czynności (np. ładowanie akumulatorów, zwijanie kabli przed postojem, ochrona sprzętu przed deszczem). Takie dobrze zaplanowane i zorganizowane w najdrobniejszych szczegółach czynności przełożą się na porządek podczas pielgrzymki oraz poczucie dobrze spełnionego obowiązku przez pielgrzymów, co może inspirować ich do angażowania się także w życie swojej parafii w miejscu zamieszkania. W fazie organizowania nie bez znaczenia będzie też wiedza na temat struktur organizacyjnych. Struktura pielgrzymki ma specyficzny, wrażliwy charakter. Jest przede wszystkim pozbawiona zależności służbowych czy hierarchicznych, nie jest poza tym zbyt rozbudowana. Przyjmując za kryterium stopień adekwatności do rzeczywistości określić można ją jako rzeczywistą, niesformalizowaną. Jednak i tu

występować będą składowe, powiązane więziami organizacyjnymi, z których największe znaczenie będą miały funkcjonalne, np. pomoc i doradztwo kapłanów-kierowników, ponadto informacyjne, związane ze sprawnym przepływem informacji i polegające na obowiązku ich przesyłania. W mniejszym zakresie występować będą uzależnienia techniczne, choć mają one znaczenie w przypadku wykorzystania Internetu, za pomocą którego osoby, które z różnych przyczyn nie mogły wziąć udziału w pielgrzymce, będą utrzymywać łączność z daną grupą i uczestniczyć w modlitwach (Wirtualna Mapa Pielgrzymek). Reasumując, organizowanie oznaczać będzie koordynację działań w czasie i przestrzeni, pozyskiwanie i rozmieszczenie dóbr i zasobów materialnych, w tym: transport, noclegi, nagłośnienie, przygotowanie miejsc zbiórek i postojów pielgrzymki i innych, umożliwiających sprawny ruch pielgrzymki i służb jej towarzyszących. Ważna jest też sprawa rekrutacji i selekcji osób świeckich, które będą odpowiadać w trakcie drogi za węzłowe problemy. Chodzi o to, żeby nie były to osoby przypadkowe, którym przydziela się odpowiedzialne zdania tylko na podstawie deklaracji z ich strony o chęci zaangażowania się w życie pielgrzymki. Może się okazać, że mimo dobrych chęci z różnych powodów nie będą w stanie sprostać wymaganiom.

Specyfika pielgrzymek, usankcjonowanych duchowo, sprawia, że mniejsze znaczenie mają motywacja oraz kontrola działań. Motywacja odgrywa rolę w przypadku służb, które obsługują pielgrzymkę. Na poziomie religijnym najważniejsze są zadania pastoralne i ewangeliczne oddziaływanie, ukierunkowujące na pogłębienie wiary pątników. Kontrola polegać będzie na uświadomieniu sobie, gdzie popełniono błędy, czego należy unikać w przyszłości. W tym celu dobrze byłoby dysponować wzorcem, ideałem, do którego będziemy dążyć. Istotne jest, aby kierownictwo pielgrzymki sprawdzało, czy wszystkie działania, ujęte w planie pielgrzymki, są wykonywane w zaplanowany sposób, w zaplanowanym czasie i miejscu. Pozwala to na podejmowanie działań korekcyjnych w przypadku występowania jakichś odstępstw od planu.

WNIOSKI

Problematyka zarządzania ruchem pielgrzymkowym nie była dotychczas szeroko omawiana i dyskutowana wśród badaczy. Analiza, przeprowadzona przez autorów niniejszego artykułu, potwierdza jednak tezę, że wiedza oraz praktyczne umiejętności z zakresu zarządzania to ważne czynniki ułatwiające nie tylko sprawne kierowanie pielgrzymką, ale też wzmacniające poziom zaufania na styku organizator – uczestnik. Poza wymiarem duchowym ważne dla pątników jest również zaspokojenie indywidualnych potrzeb socjalno-bytowych podczas wędrówki i na miejscu, tj. w ośrodku kultu. Potrzeby tego typu schodzą wprawdzie na drugi plan, gdyż udział w pieszej pielgrzymce naznaczony był zawsze ofiarą, wyrzeczeniem, a nawet umartwieniem, jednak porządek i dobra organizacja przekłada się w pewnym stopniu na sposób przeżywania i doświadczania *rekolekcji w drodze*. Dobra, pozbawiona chaosu organizacja pielgrzymek, uporządkowanie i działania metodyczne sprzyjają wyciszeniu, refleksji, głębi przeżywania. Zapobiegają też niepokojącym czy konfliktowym sytuacjom wśród samych pątników. Mogą wpłynąć na decyzję o ponownym udziale w dobrze zorganizowanej pielgrzymce. Pątnicy po powrocie z pielgrzymki do domu dzielą się wrażeniami, a ich świadectwo nie pozostaje bez wpływu na podjęcie decyzji wśród ich znajomych o swoim ewentualnym udziale w pielgrzymce w przyszłości czy wyborze konkretnej grupy. W procesie zarządzania pielgrzymkami największe znaczenie mają funkcje planowania i organizowania, natomiast mniejsze, ze względu na wrażliwą strukturę pielgrzymki, motywowanie i kontrola.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na dalsze kierunki badań związane z tą problematyką. Mogą one przyjąć charakter badań jakościowych, prowadzonych wśród duszpasterzy, pielgrzymów, mieszkańców miejscowości usytuowanych na trasach pielgrzymek i w ośrodkach kultu. Pozwoli to na wypracowanie systemowych rozwiązań, chroniących dziedzictwo polskiej kultury, jaką są piesze pielgrzymki.

REFERENCES

- Biuro Prasowe Jasna Góra. Dostęp 28.05.2023 z <http://www.jasnagora.com/wydarzenie-16591>
- Celary, I. (2005). Liturgiczno-pastoralny wymiar chrześcijańskiego pielgrzymowania. w: Z. Glaesler, J. Górecki (red). *Pielgrzymowanie a integracja*, 23-34. Wydawnictwo Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Opolskiego.
- Certo, S., Certo, T. (2009). *Modern Management. Concepts and Skills*. Pearson Education International.
- Cichy, S. (2003). *Dyrektorium o pobożności ludowej i liturgii. Zasady i wskazania*. Wydawnictwo PALLOTINUM.
- Coleman, S. (2015). Pilgrimage. w: J. D. Wright (red.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 146-148. Elsevier Ltd.
- Daft, R., Marcic, D. (2013). *Management. The New Workplace*. South-Western Cengage Learning.
- Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. ZYSK i S-KA Wydawnictwo.
- Gaworecki, W. (2005). *Turystyka*. PWE.
- Ghillyer, A. (2009). *Management. A Real World Approach*. McGraw-Hill.
- Gonia, A., Kozłowska-Adamczak, M., Michniewicz-Ankiersztajn, H. (2012). *Obiekty sakralne XIX i XX wieku jako produkt turystyki kulturowej i religijnej – przykład Bydgoszczy*, 27, 149-159. Folia Turistica.
- Gwardyński, R. (2022). *Metodyka zapewnienia bezpieczeństwa uczestnikom publicznych zgromadzeń o charakterze religijnym przez podmiot kościelny*, 43(2), 101-114. Zeszyty Naukowe Collegium Witellona.
- Jackowski, J., Bilska-Wodecka, E., Soljan, I., Quirini-Popławski, Ł. (2009). Pielgrzymki jako czynnik, rozwoju społeczno-gospodarczego (miejsowości, regionu). w: Z. Górka, A. Zborowski (red), *Człowiek i rolnictwo*, 311-320, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ.
- Jackowski, A. (2010). Pielgrzymki a turystyka religijna. *Rozważania na czasie*. w: Z. Kroplewski, A. Panasiuk (red.), *Turystyka religijna*, 17-31, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jodzio, H. (2007). *Ruch pielgrzymkowy w ujęciu socjologicznym a pielgrzymki w starożytnym Izraelu (1 Sm 1, 1-2, 26)*, 8, 185-208. Teologia Praktyczna.
- Kosiewicz, J. (1999). *Wędrówki religijne jako forma turystyki aktywnej*, 3, 108-109. Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2021). *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis. Sp. z o.o.
- Marciniak, K. (2010). *Oblicza wielkopolskiego pielgrzymowania. Studium etnologiczne na przykładzie sanktuariów maryjnych*. Wydawnictwo Naukowe UAM.

- Mróz, Ł.A. (2017). Droga św. Jakuba jako produkt turystyki religijnej. w: P. Roszak, F. Mróz, Ł. Mróz (red.), *Dziedzictwo religijne i kulturowe Drogi św. Jakuba – w 30 rocznicę uznania szlaku za pierwszy Europejski Szlak Kulturowy*, 269–281, Wydawnictwo Czuwajmy.
- Ostrowski, M. (2023). *Pielgrzymka a turystyka religijna*. Dostęp 17.04.2023 z <http://pastoralna.upjp2.edu.pl/wp-content/uploads/2018/02/306-pielgrzymka-a-turystyka-religijna.pdf>
- Pabian, B. (2010). *Spotkania modlitewne na górze Ossoona w Częstochowie wobec tradycji pielgrzymowania*, 21, 165-175. Peregrinus Cracoviensis.
- Pabian, B. (2016). *Kulturowe konteksty pielgrzymowania i rozwoju turystyki religijnej. Przykład regionu częstochowskiego*. Wydawnictwo UE w Katowicach.
- Pabian, B. (2014). *Turystyka parafialna wobec pauperyzacji społeczeństwa*, 9, 151-164. Roczniki Teologiczne. Teologia Fundamentalna i Religiologia.
- Perszon, J. (2021). *Kaszubskie pielgrzymowanie w XX wieku*, 55, 233-267. Studia Pelpińskie.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 lipca 2010 r. w sprawie kierowania ruchem drogowym (Dz.U.2023.1101.) <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20101230840>
- Szyborski, W. (2001). *Kilka uwag o pielgrzymkach króla Kazimierza Jagiellończyka*, 12, 141-153. Peregrinus Cracoviensis.
- Turner, V., Turner, E. (2009). *Obraz i pielgrzymka w kulturze chrześcijańskiej*. Wydawnictwo UJ.
- Van Gennep, A. (2006). *Obrzędy przejścia. Systematyczne studium ceremonii*. PIW.