



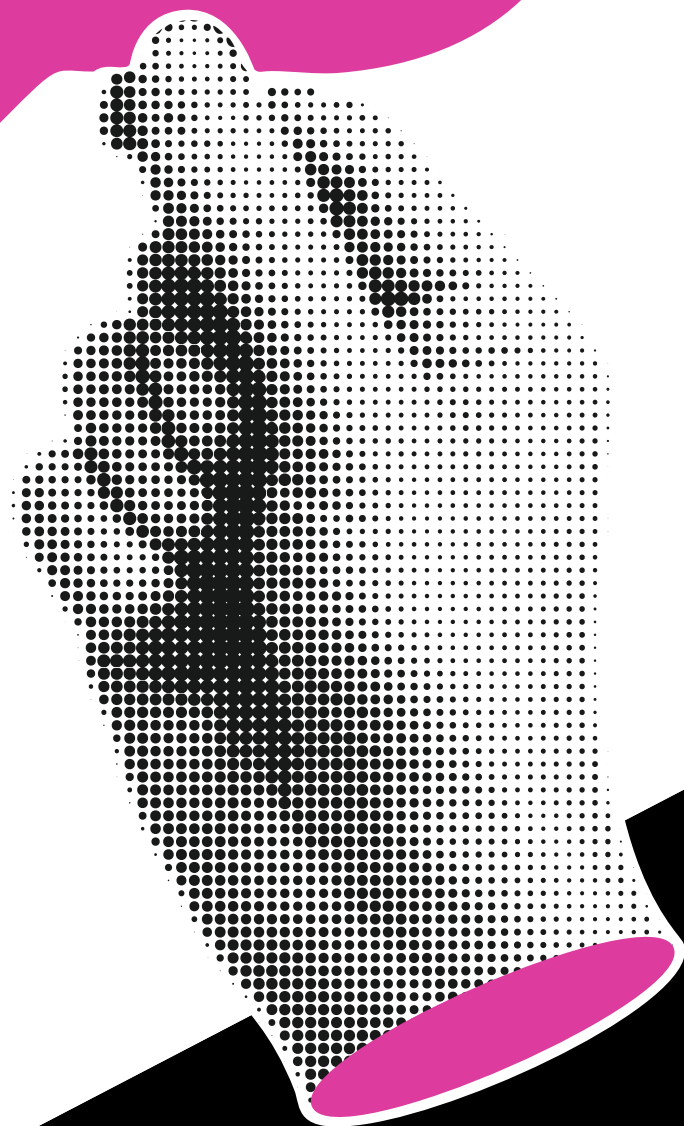
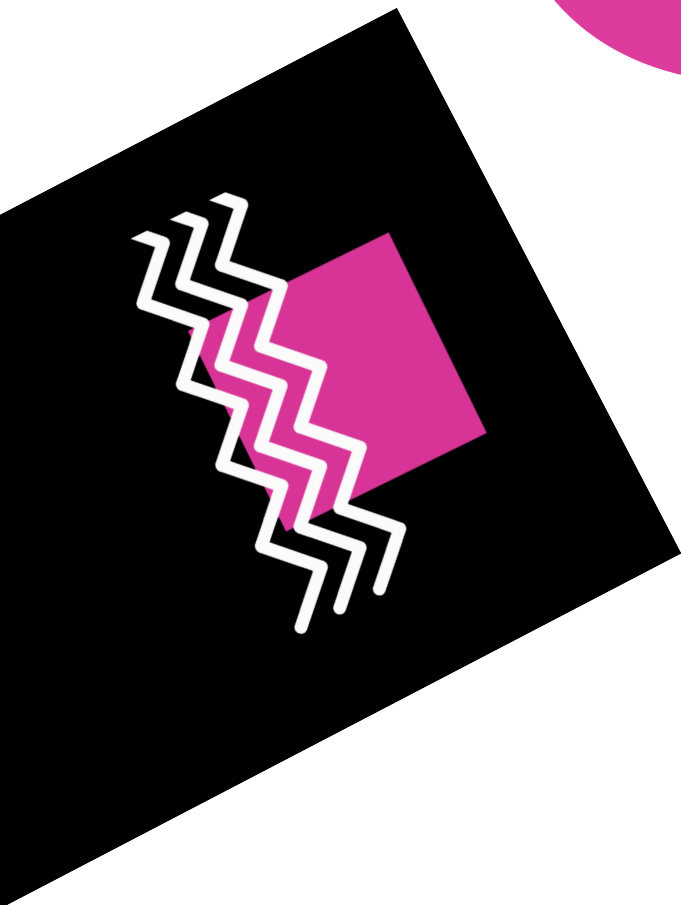
BAROMETR ZAANGAŻOWANEJ BIBLIOTEKI



RAPORT Z BADANIA
ZJAWISKA PRESJI,
AUTOCENZURY I EFEKTU
MROŻĄCEGO W POLSKICH
BIBLIOTEKACH
PUBLICZNYCH



Koncepcja i treść: Natalia Gromow
Redakcja i korekta: Natalia Gromow
Projekt graficzny i skład: Julia Janda-Wilk



BAROMETR ZAANGAŻOWANEJ BIBLIOTEKI RAPORT Z BADANIA ZJAWISKA PRESJI, AUTOCENZURY I EFEKTU MROŻĄCEGO W POLSKICH BIBLIOTEKACH PUBLICZNYCH

SPIS TREŚCI:

I. Nota metodologiczna/2

II. Rozdziały/3

1. Podsumowanie: kluczowe informacje i wnioski /3
2. Diagnoza systemowa: wstęp /5
3. Metodologia i rygor badawczy /5
4. Analiza kontekstu lokalnego i struktury respondentów /6
5. Morfologia presji zewnętrznej: anatomia incydentów /10
6. Mechanizm efektu mrozącego i paraliżująca siła niepewności /12
7. Racjonalizacja pasywności jako psychologiczny mechanizm obronny /15
8. Rola wsparcia instytucjonalnego jako buforu bezpieczeństwa /17
9. Diagnoza luk kompetencyjnych i zapotrzebowania szkoleniowego /19
10. Analiza jakościowa świadectw: ludzki wymiar kryzysu /21
11. Perspektywa porównawcza: globalny kryzys autonomii i mechanizmy nacisku /23
12. Scenariusze przyszłości: Biblioteki na rozdrożu /25
13. Strategie reakcji i rekomendacje merytoryczne /26
14. Synteza wyników i wnioski końcowe /27
15. O projekcie i autorce /28
16. Wybrana bibliografia /30



NOTA METODOLOGICZNA

Niniejszy raport stanowi opracowanie autorskie. Koncepcja badania, weryfikacja danych empirycznych, wyciągnięcie wniosków oraz sformułowanie rekomendacji operacyjnych to efekt wyłącznej pracy autorki. Przytoczone świadectwa jakościowe oraz opracowane persony stanowią bezpośrednią reprezentację materiału empirycznego i są wynikiem analizy wypowiedzi otwartych respondentów oraz syntezy istotnych statystycznie korelacji zebranych w badaniu.

W procesie strukturyzacji danych surowych, analizy korelacji statystycznych oraz redakcji językowej tekstu wykorzystano wsparcie dużych modeli językowych sztucznej inteligencji (AI). Wygenerowane treści zostały poddane rygorystycznej weryfikacji autorskiej pod kątem spójności logicznej, zgodności ze stanem faktycznym oraz rygiem etyki badawczej.

W raporcie wykorzystano dwa rodzaje wskaźników: ogólny indeks lęku (średnia z ośmiu kategorii tematycznych), który obrazuje ogólną kondycję psychiczną instytucji, oraz wskaźniki szczegółowe dla konkretnych tematów tabu. Różnica między średnią ogólną (**2,3**) a wskaźnikami dla tematów takich jak LGBTQ+ (**3,3**) wynika z faktu, że ogólna kondycja placówki jest amortyzowana przez obszary postrzegane jako bezpieczne (np. ekologia), podczas gdy lęk punktowy w obszarach zapalnych pozostaje ekstremalnie wysoki.

Ważna uwaga dotycząca reprezentatywności: w analizie szczegółowej celowo pominięto matematyczne wartości skrajne (np. rekordy 5/5) występujące w grupach o bardzo niskiej liczebności ($N < 3$). Takie wyniki odzwierciedlają jednostkowe, traumatyczne doświadczenie pojedynczego respondenta, a nie trend systemowy. Za podstawę diagnozy przyjęto wyłącznie dane z grup statystycznie istotnych.

JAK CZYTAĆ DANE W RAPORCIE?

W badaniu zastosowano zróżnicowane skale pomiarowe, dostosowane do charakteru badanych zjawisk. Przy analizie tabel zastosowano następujące systemy punktacji:

1. Skala 0–3 (częstotliwość incydentów): stosowana w sekcji dotyczącej bezpośrednich nacisków i wrogich zachowań.

0 – nigdy

1 – raz

2 – 2-4 razy

3 – 5 lub więcej razy

Interpretacja: średnia na poziomie 2,3 wskazuje na wysoką powtarzalność zjawiska (zbliżającą się do poziomu częstych, powtarzalnych incydentów).

2. Skala 1–5 (postawy, emocje i kompetencje): stosowana w badaniu klimatu instytucjonalnego, poziomu lęku oraz samooceny umiejętności (skala Likerta).

1 – najniższe natężenie (np. zdecydowanie się nie zgadzam / brak obaw / bardzo słabe)

5 – najwyższe natężenie (np. zdecydowanie się zgadzam / bardzo duże obawy / bardzo dobre)

Interpretacja: wynik powyżej 3,0 uznaje się za przekroczenie progu bezpieczeństwa emocjonalnego. Wynik 4,0 i wyższy (np. przy tematyce LGBTQ+) oznacza stan paraliżu decyzyjnego i ekstremalnie wysokie natężenie obaw.

1. PODSUMOWANIE: KLUCZOWE INFORMACJE I WNIOSKI

Raport „Barometr zaangażowanej biblioteki” stanowi pierwszą w Polsce próbę kompleksowej diagnozy zjawiska presji zewnętrznej, autocenzury oraz efektu mrożącego w sektorze bibliotecznym. Badanie, przeprowadzone na reprezentatywnej grupie 364 respondentów, dostarcza twardych dowodów na to, że biblioteki publiczne przestały być postrzegane jedynie jako wypożyczalnie i czytelnie, a stały się aktywnym polem sporów ideologicznych. Wyniki wskazują, że niemal co piąta placówka wśród badanych (**19%**) doświadczyła w ciągu ostatnich dwóch lat bezpośrednich, wrogich reakcji zewnętrznych, co realnie wpływa na ograniczanie ich misji edukacyjnej i społecznej.

Jednym z kluczowych wniosków badania jest zróżnicowanie charakteru presji w zależności od skali ośrodka. W miejscowościach średniej wielkości (**5–20 tys. mieszkańców**) odnotowano szczytowe natężenie nacisków politycznych (**2,2 w skali 0–3**) oraz medialnych (**2,2**), co wskazuje na silne upolitycznienie instytucji w skali lokalnej. Z kolei w dużych miastach (**100–500 tys. mieszkańców**) presja zmienia swój wektor na instytucjonalny i bezpośredni. To właśnie tam bibliotekarze najmocniej zderzają się z agresją werbalną użytkowników (wskaźnik **2,1**) oraz najwyższym w badaniu ryzykiem interwencji o charakterze prawnym (**0,7**). Wynika to z mechanizmu „krótkiej smyczy” – instytucja o gęstej sieci filii jest zbyt atrakcyjnym zasobem wizerunkowym, by pozostać autonomiczną, a jednocześnie zbyt widoczną, by uniknąć bezpośredniej konfrontacji w spolaryzowanej debacie lokalnej.

Badanie ujawniło również istnienie głębokiej mapy lęku, która paraliżuje działania merytoryczne. Tematyka związana z prawami osób LGBTQ+ budzi najbardziej paraliżujący lęk, osiągając wskaźnik **3,3** w skali 5-stopniowej (średnia dla całej próby), przy czym w grupach wysokiego ryzyka wskaźnik ten przekracza poziom **4,0**. Ta atmosfera niepewności prowadzi do systemowej autocenzury, którą respondenci często maskują etosem zawodowej neutralności. Wskaźnik zgody na twierdzenie, że „w obecnej atmosferze najbezpieczniej jest unikać trudnych tematów”, wyniósł **3,39** na 5 możliwych punktów. Oznacza to, że bierność i wycofywanie się z kontrowersyjnych treści jest przez część środowiska racjonalizowane jako przejaw profesjonalnego obiektywizmu, podczas gdy w rzeczywistości jest to zjawisko zdefiniowane w literaturze jako efekt mrozący.

Kolejnym kluczowym odkryciem jest zidentyfikowanie grupy „niepewnych” (respondenci wskazujący odpowiedź „trudno powiedzieć”), stanowiącej **9%** badanych. Są to pracownicy, którzy deklarują wysoką chęć zaangażowania społecznego, ale jednocześnie odczuwają najwyższy ogólny poziom lęku przed konsekwencjami (**średnia 3/5**). Analiza porównawcza dowodzi, że lęk ten jest statystycznie wyższy niż w grupie osób, które realnie doświadczyły już incydentów (**2,5**), co potwierdza, że stan niepewności i brak procedur paraliżują instytucję silniej niż bezpośrednia konfrontacja.

Jednocześnie badanie dostarcza twardego dowodu na kluczową rolę przywództwa w budowaniu odporności instytucjonalnej. Silne wsparcie ze strony dyrekcji potrafi niemal czterokrotnie zredukować skalę autocenzury pracowników (**spadek wskaźnika z 1,16 do 0,30**), nawet w warunkach wysokiej presji. Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole bezpośrednio przekłada się na skuteczność operacyjną – pracownicy wspierani przez liderów oceniają swoje kompetencje rzecznictwa o **45%** wyżej niż osoby osamotnione w sytuacjach kryzysowych.

Diagnoza luk kompetencyjnych pokazuje przy tym wyraźny rozdźwięk: bibliotekarze wysoko oceniają swoją wiedzę merytoryczną, ale czują się niemal bezbronni w obszarach rzecznictwa i rozmowy

z władzą (2,5/5) oraz zarządzania hejtem (2,6/5). Alarmujący jest również wynik dotyczący dobrostanu kadr: zapotrzebowanie na wsparcie psychologiczne („apteczkę emocjonalną”) po doświadczeniu agresji wynosi aż 4,7/5, co świadczy o skrajnym wyczerpaniu zasobów odpornościowych środowiska.

Stan emocjonalny instytucji a doświadczenie presji zewnętrznej		
Grupa respondentów	Ogólny indeks lęku (średnia z 8 kategorii tematów tabu w skali 1-5)	Charakterystyka stanu emocjonalnego
Niepełni (Trudno powiedzieć)	3,0	Paraliż niepewności – lęk przed nieznanym, najwyższa podatność na efekt mrozący.
Doświadczyli presji (TAK)	2,5	Realizm poincydentalny – lęk zdefiniowany; demistyfikacja zagrożenia po wystąpieniu ataku.
Nie doświadczyli (NIE)	2,3	Względny komfort – zachowanie czujności przy niższym poziomie lęku prewencyjnego

Wnioski z raportu prowadzą do konkluzji: polskie biblioteki publiczne potrzebują natychmiastowego przejścia od modelu intuicyjnego reagowania na kryzysy ku budowie systemowej odporności instytucjonalnej (**rezyliencji**). Bez ustawowych gwarancji budżetowych, ochrony statusu funkcjonariusza publicznego dla pracowników oraz wdrożenia konkretnych algorytmów bezpieczeństwa, instytucje te będą sukcesywnie wycofywać się z debaty publicznej, tracąc rangę bezpiecznych przestrzeni dialogu na rzecz roli biernych, nieobecnych społecznie wypożyczalni.

2. DIAGNOZA SYSTEMOWA: WSTĘP

Współczesna biblioteka publiczna w Polsce, tradycyjnie postrzegana jako neutralna „oaza wiedzy” i bezpieczna przestrzeń dialogu, znajduje się obecnie w centrum głębokich procesów polaryzacji społeczno-politycznej. Niniejszy raport, będący wynikiem autorskiego badania „Barometr zaangażowanej biblioteki”, dostarcza empirycznych dowodów na to, że instytucje te są poddawane systemowej presji, która w konsekwencji prowadzi do zjawiska określanego w naukach społecznych jako „efekt mrożący” (*chilling effect*).

Analiza zgromadzonego materiału badawczego wskazuje na istnienie złożonego mechanizmu erozji misji publicznej. Zewnętrzne naciski, lęk przed kontrowersją oraz – co kluczowe – deficyt wystarczającego wsparcia instytucjonalnego, skutkują postępującym wycofywaniem się bibliotek z podejmowania trudnych, lecz istotnych społecznie tematów. Niniejsze opracowanie stanowi wyczerpującą analizę wyników ankiety przeprowadzonej wśród **364** respondentów – bibliotekarzy i pracowników bibliotek z różnych regionów Polski. Rzuca ono światło na morfologię presji, mechanizmy obronne pracowników oraz kreśli możliwe scenariusze przyszłości dla całego sektora bibliotecznego w Polsce.

3. METODOLOGIA I RYGOR BADAWCZY

Aby zapewnić najwyższy poziom rzetelności merytorycznej oraz umożliwić wielowymiarowe ujęcie badanego problemu, badanie zrealizowano metodą mieszaną (**ilościowo-jakościową**). Takie podejście pozwoliło na połączenie danych statystycznych z pogłębioną perspektywą jakościową, oddającą realne doświadczenia pracowników bibliotek.

W procesie analizy statystycznej zastosowano zaawansowane narzędzia weryfikacji danych:

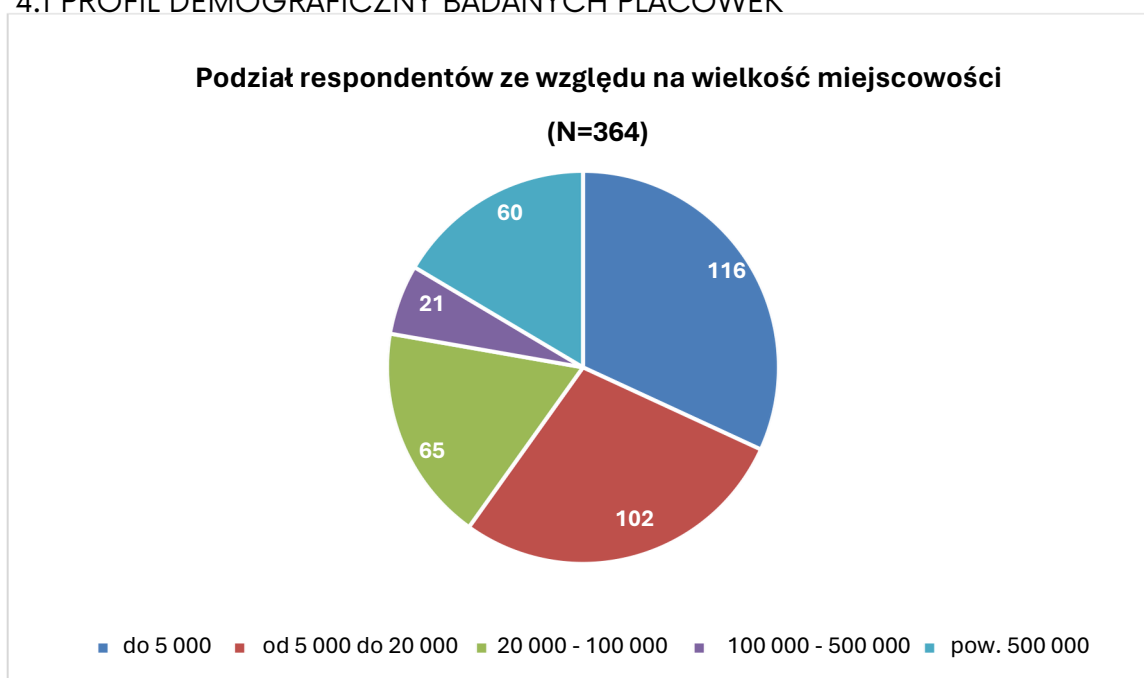
- **test niezależności (chi-kwadrat):** wykorzystanie narzędzia pozwoliło na wykazanie istotnej statystycznie zależności między zajmowanym stanowiskiem a rodzajem doświadczanej presji. Wynik ten jednoznacznie dowodzi, że ataki nie mają charakteru przypadkowego, lecz są celowane w konkretne ogniwa struktury instytucjonalnej: naciski o charakterze politycznym koncentrują się na dyrekcji, podczas gdy agresja werbalna uderza bezpośrednio w pracowników pierwszej linii;
- **współczynnik korelacji r-Pearsona:** dzięki tej analizie stwierdzono silną korelację dodatnią (**$r=0,72$**) między subiektywnym odczuciem braku wsparcia ze strony przełożonego a częstotliwością występowania zjawiska autocenzury. Jest to jeden z kluczowych wniosków badania, wskazujący na wsparcie lidera jako główny bufor bezpieczeństwa;
- **analiza tematyczna:** odpowiedzi jakościowe (pytania otwarte) poddano kodowaniu. Pozwoliło to na identyfikację dominujących stanów emocjonalnych i postaw, wśród których najsilnie wybrzmiewa poczucie osamotnienia decyzyjnego w sytuacjach kryzysowych.

4. ANALIZA KONTEKSTU LOKALNEGO I STRUKTURY RESPONDENTÓW

Fundamentem rzetelnej analizy zjawiska presji i efektu mrozącego jest zrozumienie specyfiki lokalnego ekosystemu, w którym funkcjonują badane biblioteki. Próba badawcza (N=364) charakteryzuje się silnym nasyceniem pracownikami z mniejszych ośrodków, co ma kluczowe znaczenie dla dynamiki zależności od lokalnej władzy i widoczności instytucji w społeczności.

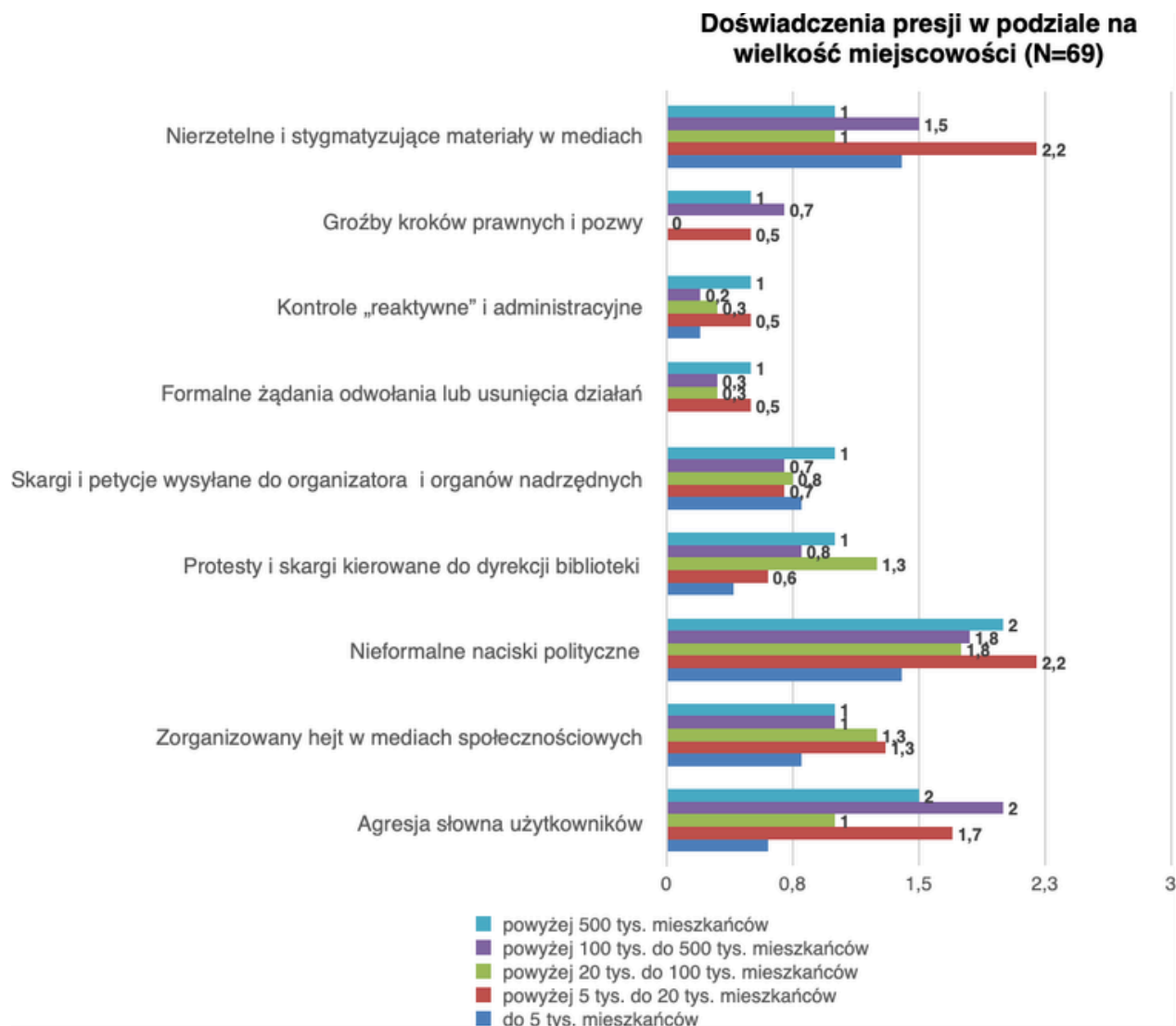
Aż 60% respondentów pracuje w miejscowościach liczących do 20 tysięcy mieszkańców. W takich warunkach relacje społeczne i polityczne mają charakter bezpośredni i personalny, co sprawia, że biblioteka nie jest anonimowym punktem na mapie, lecz „szklanym domem”, w którym każde działanie merytoryczne jest poddawane natychmiastowej ocenie lokalnych liderów opinii i decydentów.

4.1 PROFIL DEMOGRAFICZNY BADANYCH PLACÓWEK



Badanie objęło szeroki przekrój środowiska bibliotecznego, co pozwala na uchwycenie różnic systemowych. Dominującą grupę stanowią pracownicy małych i średnich miejscowości (łącznie 60% próby), co odzwierciedla strukturę sieci bibliotecznej w Polsce. **Kluczowe dla analizy jest jednak wyodrębnienie grupy respondentów (N=69), którzy zadeklarowali bezpośrednie doświadczenie presji w ciągu ostatnich 24 miesięcy – to na ich odpowiedziach opiera się szczegółowa morfologia zjawiska.**

4.2 GEOGRAFIA PRESJI: OD POLSKI LOKALNEJ PO METROPOLIE

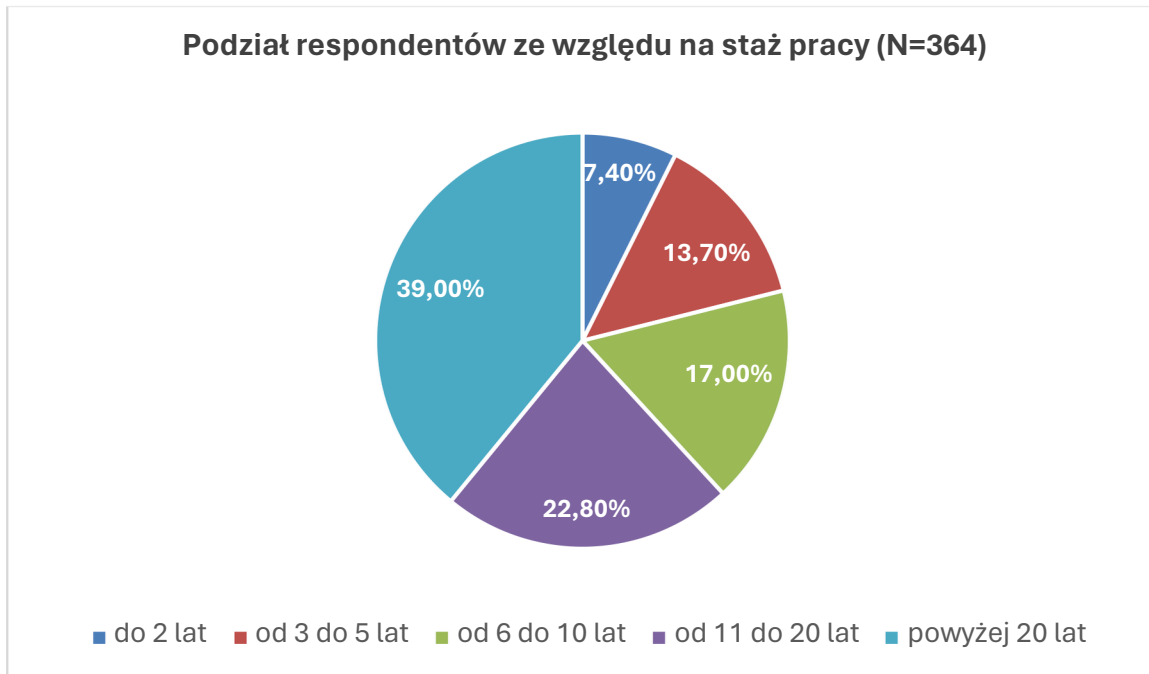


Analiza krzyżowa dowodzi, że wielkość miejscowości determinuje nie tyle obecność presji, co jej charakter. Zagrożenia ewoluują wraz ze skalą ośrodka:

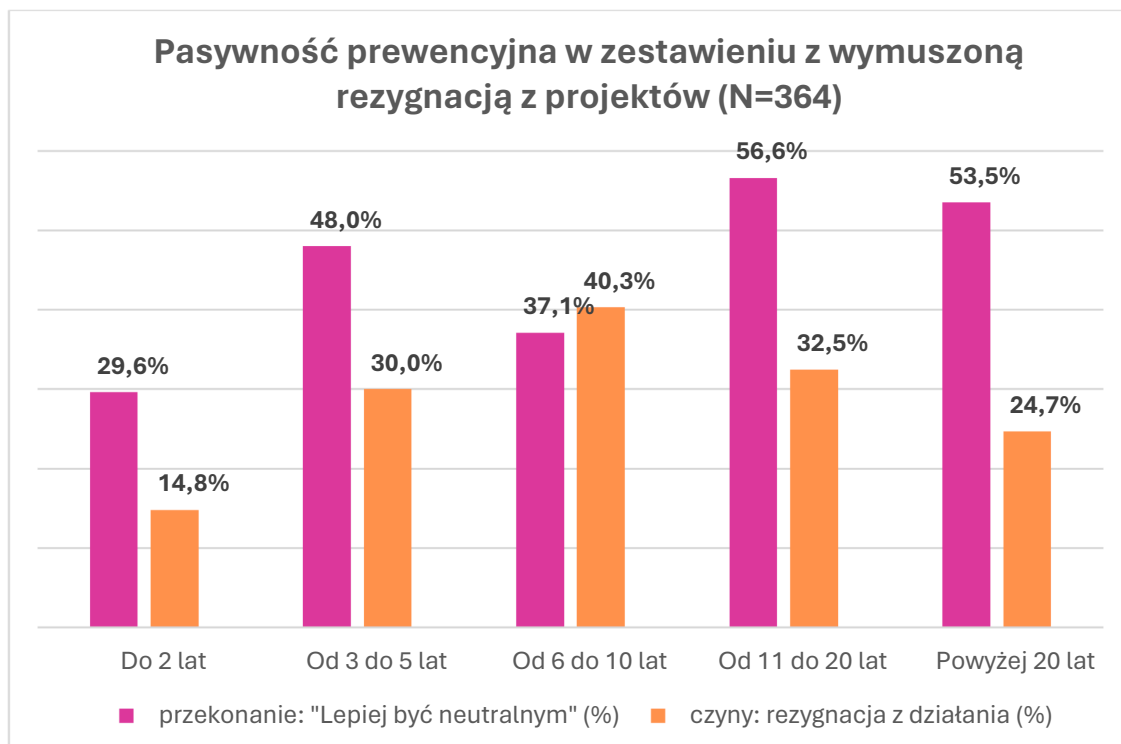
- **miejscowości średnie (5–20 tys. mieszkańców) – szczyt presji politycznej:** to tutaj odnotowujemy najwyższą w badaniu kumulację nacisków politycznych (**2,2 w skali 0–3**) oraz medialnych (**2,2**). W mniejszych społecznościach kontrola ma charakter relacyjny i opiera się na nieformalnych „sugestiach” decydentów;
- **duże miasta (100–500 tys. mieszkańców) – szczyt agresji i presji formalnej:** w miastach tej wielkości presja zmienia wektor na instytucjonalny. Odnotowujemy tu najwyższe natężenie bezpośredniej agresji werbalnej użytkowników (**2,1**) oraz najwyższy wskaźnik sięgania po narzędzia formalne – groźby prawne (**0,7**) - obszar, gdzie konflikt najszybciej eskaluje do poziomu paragrafów i otwartej konfrontacji;

- **metropolie (powyżej 500 tys. mieszkańców) – bufor biurokratyczny:** dane potwierdzają, że rozbudowana struktura urzędu miasta działa jak filtr. Wskaźniki nacisków politycznych (**0,8**) i prawnych (**0,2**) są tu najniższe, co sugeruje większą autonomię decyzyjną dyrektorów.

4.3 STAŻ PRACY A SYNDROM WYCOFANIA



Ważnym elementem profilu respondentów jest ich doświadczenie zawodowe. Analiza wykazuje, że najwyższy poziom lęku przed podejmowaniem polaryzujących tematów deklarują pracownicy o stażu od 11 do 20 lat. Natomiast osoby ze stażem od 6 do 10 lat są jedyną grupą, w której procent odpowiedzi deklarujących rezygnację z działań (**40,3%**) przewyższa przekonanie o konieczności zachowania neutralności (**37,1%**).



Analizowane dane obrazują zjawisko prewencyjnego unikania ryzyka. Zestawienie deklarowanych przekonań z faktycznymi decyzjami odsłania dwa odmienne mechanizmy.

Pierwszym z nich jest „syndrom wycofania” (pracownicy o stażu powyżej 11 lat): choć rzadziej rezygnują oni fizycznie z zaplanowanych działań (25–32%), wynika to z głęboko zakorzenionej, prewencyjnej autocenzury. Ponad połowa z nich (53–56%) przyjmuje za punkt wyjścia, że należy unikać kontrowersji. Niska liczba wycofanych projektów nie świadczy o bezpiecznym środowisku, lecz o eliminowaniu ryzyka na etapie planowania. Grupa ta stanowi obecnie najbardziej asekuracyjny merytorycznie segment kadr. Postawa tej grupy wynika z kilku specyficznych uwarunkowań:

- **pułapka innowacji:** inicjując nowoczesne formaty, częściej wystawiają się na linię strzału grup nacisku;
- **etap stabilizacji życiowej:** osoby w wieku 30–45 lat wykazują niższą tolerancję na ryzyko zawodowe ze względu na potrzebę ochrony stabilności rodzinnej;
- **luka w ochronie nieformalnej:** posiadają już pamięć instytucjonalną o „konsekwencjach”, ale nie wypracowali jeszcze pancerza ochronnego wynikającego z silnego osadzenia w lokalnych strukturach władzy.

Drugi nazwano brutalną weryfikacją (pracownicy o stażu pracy od 6 do 10 lat): osoby te wykazują najniższą akceptację dla zachowawczej „neutralności” (37,1%). Posiadają ambicje realizowania odważnych projektów, ale to właśnie oni najboleśniej zderzają się z systemem – aż 40,3% z nich musiało pod wpływem presji wycofać się z podjętych już działań. Jest to grupa najbardziej osamotniona i narażona na wypalenie zawodowe.

PERSONA: Przeciążony środek

Pracownica merytoryczna z 10-letnim stażem. Ma mnóstwo pomysłów, ale to ona najczęściej stosuje autocenzurę. Boi się, że w razie ataku zostanie z nim sama, a ewentualne zwolnienie na tym etapie życia byłoby katastrofą.

5. MORFOLOGIA PRESJI ZEWNĘTRZNEJ: ANATOMIA INCYDENTÓW



Zjawisko presji zewnętrznej przestało mieć charakter incydentalny. Jak już wspomniano badanie wykazało, że niemal co piąta placówka (**19%**) doświadczyła w ciągu ostatnich 24 miesięcy sytuacji, w których działania biblioteczne spotkały się z agresywną reakcją grup zewnętrznych.

5.1 TYPOLOGIA NACISKÓW W ZALEŻNOŚCI OD ROLI W INSTYTUCJI

Rozkład form presji jest ściśle skorelowany z usytuowaniem pracownika w strukturze organizacyjnej.

Grupa zawodowa	Główny wektor presji	Charakterystyka działań	Średnia intensywność (0-3) N=69
Dyrektorzy / Kierownicy	Presja instytucjonalna i polityczna	Nadużywanie uprawnień nadzorczych przez organizatora, nieformalne „sugestie” polityczne, groźby kontroli.	2,2
Bibliotekarze (front-line)	Bezpośrednia agresja werbalna	Agresja interpersonalna w przestrzeni fizycznej: krzyki, groźby ze strony użytkowników	1,4
Animatorzy i promocja	Presja medialna i wizerunkowa	Zorganizowany hejt w mediach społecznościowych, kampanie stygmatyzujące	1,5

5.2 MECHANIZM „KRÓTKIEJ SMYCZY” - ANALIZA ZALEŻNOŚCI

Wysoka widoczność społeczna biblioteki w dużych miastach (**100–500 tys.**), przy bezpośredniej podległości budżetowej, generuje mechanizm „krótkiej smyczy”. Biblioteka w tej skali jest zbyt duża, by pozostać niezauważoną, i zbyt mała, by ukryć się za anonimowością metropolitalnej biurokracji.

W przeciwieństwie do metropolii, gdzie rozbudowana biurokracja urzędu miasta tworzy naturalny filtr, w dużych miastach dystans między prezydentem a dyrektorem jest mniejszy. Biblioteka, dysponując gęstą siecią filii osiedlowych, staje się unikalnym i atrakcyjnym medium komunikacyjnym. W warunkach braku silnej konkurencji ze strony instytucji państwowych, staje się ona dla lokalnej władzy narzędziem zarządzania wizerunkiem administracji. Ta wysoka widoczność, połączona z podległością służbową, generuje środowisko o najwyższym ryzyku twardych interwencji prawnych i instytucjonalnych.

5.3 FORMY FORMALNE I „PRYWATNY FOLWARK”

Naciski rzadko przybierają formę otwartej cenzury. Skuteczniejszym narzędziem jest generowanie obciążeń biurokratycznych i stresu decyzyjnego poprzez **kontrole reaktywne** wszczynane w odpowiedzi na konkretne wydarzenia merytoryczne oraz **erozję autorytetu**: ograniczanie budżetów lub zaniżanie wynagrodzeń kadry zarządzającej jako metoda wymuszania uległości programowej.

GŁOS Z TERENU:

Wywierają presję na dyrektorach, chcą ich podporządkować. Dyrektor zarabia mniej niż inni kierownicy, bo „zarządza tylko trzema osobami”, co jest metodą na osłabienie jego autorytetu w sporze z władzą”.

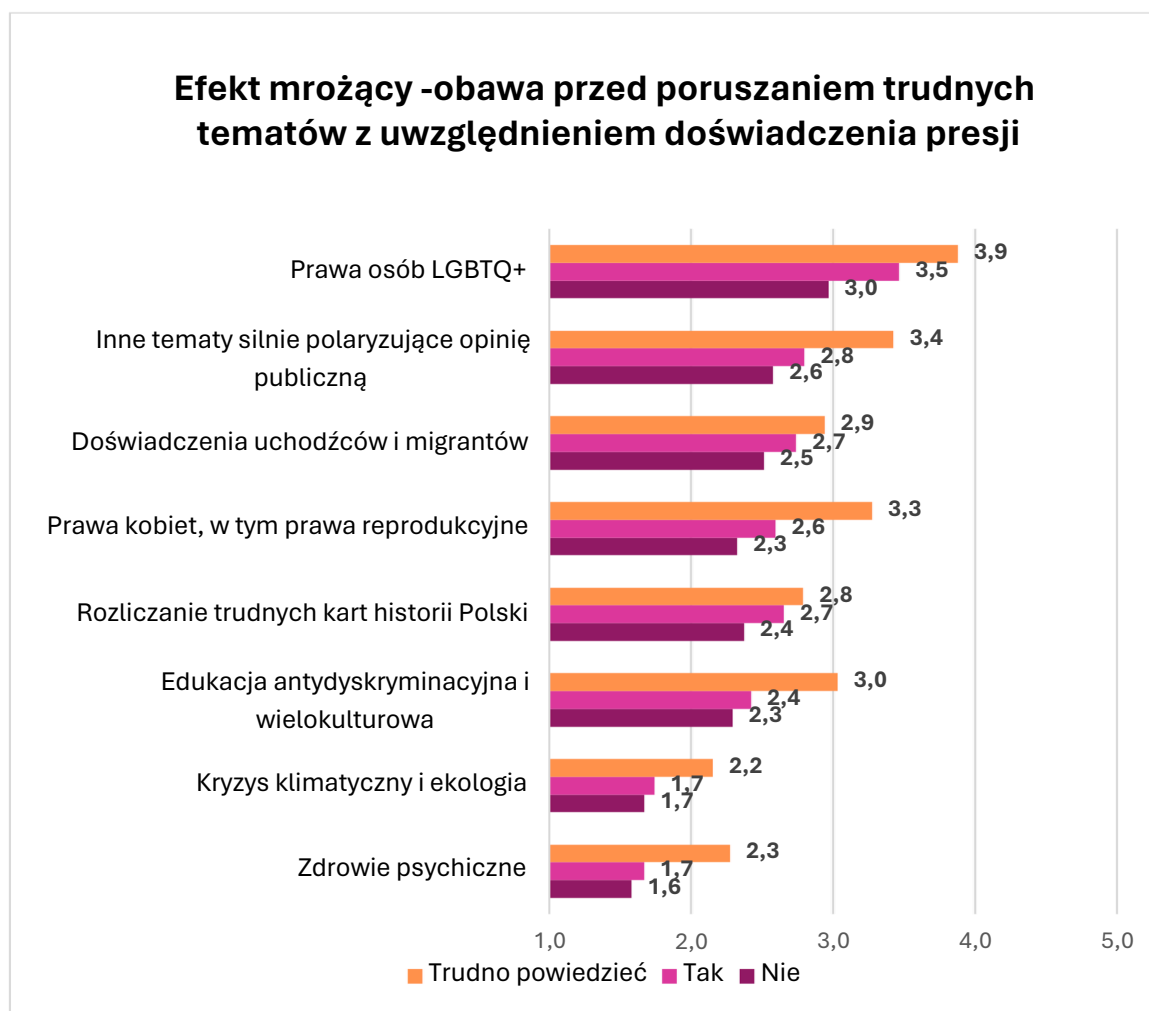
5.4 AGRESJA INTERPERSONALNA I BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNIKÓW

Podczas gdy dyrekcja absorbuje naciski polityczne, pracownicy merytoryczni mierzą się z bezpośrednią wrogością użytkowników. Analiza świadectw ujawnia krytyczną lukę: brak systemowych protokołów reagowania na agresję. Sytuacje te są często traktowane przez dyrekcję jako „nieunikniony element zawodu”, co prowadzi do wtórnej wiktymizacji pracowników i ich szybkiego wypalenia zawodowego.

6. MECHANIZM EFEKTU MROŻĄCEGO I PARALIŻUJĄCA SIŁA NIEPEWNOŚCI

Najważniejszym merytorycznym odkryciem płynącym z zebranych danych jest fakt, że lęk przed potencjalnym atakiem paraliżuje branżę znacznie silniej niż sama realna konfrontacja. Zjawisko to stanowi klasyczną manifestację **efektu mrożącego** (*chilling effect*), który trwale zmienia sposób funkcjonowania instytucji bez konieczności stosowania jawnej cenzury. W takim modelu pracownicy, przewidując możliwe negatywne konsekwencje, sami ograniczają swoją ofertę programową, dopasowując ją do wyobrażonych granic dopuszczalności. Zjawisko efektu mrożącego polega bowiem na prewencyjnym unikaniu ryzyka – w wielu placówkach nie dochodzi do incydentów i zewnętrznych nacisków właśnie dlatego, że zespół z obawy przed potencjalnym konfliktem zrezygnował z realizacji jakichkolwiek kontrowersyjnych działań merytorycznych.

Poniższy wykres obrazuje ten efekt w rozbiciu na grupy respondentów i ich doświadczenie hejtu.



6.1 PARADOKS GRUPY „NIEPEWNYCH”

Analiza porównawcza ogólnego poziomu obaw wykazuje następującą zależność: najwyższy poziom lęku (**średnia 3,0 w skali 1–5**) deklaruują osoby, które na pytanie o doświadczenie presji odpowiedziały: „Trudno powiedzieć”. Jest to wynik statystycznie wyższy niż w grupie osób, które realnie przeszły przez sytuację konfliktu (**średnia 2,5**).

Sugeruje to, że brak jasnych procedur, życie w sferze nieświadomości oraz brak definicji tego, co w danej społeczności jest „bezpieczne”, generuje wyższe obciążenie psychiczne niż samo doświadczenie konfliktu. Osoby, które doświadczyły już presji, zracjonalizowały zagrożenie i wypracowały mechanizmy adaptacyjne (tzw. chrzest bojowy). Następuje wówczas demistyfikacja strachu – lęk przed nieznanym zostaje zastąpiony lękiem przed konkretnym, nazwanym zagrożeniem. Natomiast grupa funkcjonująca w szarej strefie niepewności ulega zjawisku katastrofizacji potencjalnych skutków, co paraliżuje ich sprawstwo merytoryczne.

Niepewność co do granic wolności programowej prowadzi do prewencyjnej autocenzury. Pracownicy wolą zrezygnować z pomysłu na działanie, zanim wywoła on jakąkolwiek reakcję. W praktyce oznacza to dobrowolne i ciche ograniczanie misji biblioteki jako miejsca otwartego dialogu.

6.2 GEOGRAFIA I HIERARCHIA TEMATÓW TABU

Temat	Średnia natężenia lęku *	Poziom strachu**
Prawa osób LGBTQ+	3,1	37,1%
Inne tematy silnie polaryzujące opinię publiczną	2,7	19,5%
Doświadczenia uchodźców i migrantów	2,6	20,9%
Rozliczanie trudnych kart historii Polski	2,5	18,4%
Prawa kobiet, w tym prawa reprodukcyjne	2,5	18,1%
Edukacja antydyskryminacyjna i wielokulturowa	2,4	16,5%
Kryzys klimatyczny	1,7	6,9%
Zdrowie psychiczne	1,7	6,6%

*skala 1-5, N=364

**% liczby odpowiedzi na poziomie 4 i 5

Analiza natężenia obaw przed podejmowaniem konkretnych tematów merytorycznych ujawnia, że polskie biblioteki nie są środowiskiem jednorodnym. Lęk ma swoją specyficzną dynamikę, zależną od wielkości ośrodka oraz od historii dotychczasowych incydentów w danej placówce.

1. LGBTQ+: PARALIŻ NIEDOPOWIEDZENIA W MAŁYCH OŚRODKACH

Choć tematyka praw osób LGBTQ+ budzi lęk w całej Polsce (średnia 3,3), to jego natura zmienia się wraz ze skalą miejscowości. W małych ośrodkach (do 5 tys. mieszkańców) odnotowano zjawisko skrajne: wskaźnik lęku u osób, które nie potrafią jednoznacznie ocenić, czy doświadczyły presji („niepewni”), osiąga poziom **4,22 – jest to najwyższy wskaźnik lęku odnotowany w całym badaniu.** Wynik ten jest znacznie wyższy niż w grupie osób z tych samych miejscowości, które realnie doświadczyły hejtu (3,21). Sugeruje to, że w małych społecznościach to nie sam incydent, lecz gęsta atmosfera społecznego niedopowiedzenia i obawa przed plotką generują najsilniejszy paraliż merytoryczny.

2. POLITYKA HISTORYCZNA: FRONT WALKI W DUŻYCH MIASTACH

Temat „trudnych kart historii Polski” staje się zapalny przede wszystkim tam, gdzie biblioteka posiada wysoką widoczność polityczną. Najwyższy poziom obaw odnotowano w miastach liczących 100–500 tys. mieszkańców. W grupie osób, które doświadczyły tam realnej presji, wskaźnik obaw wynosi **3,25**. Potwierdza to tezę o mechanizmie „krótkiej smyczy” – w dużych miastach biblioteka staje się kluczową areną walki o lokalną narrację tożsamościową, a dyrektorzy są bezpośrednim celem nacisków ze strony decydentów.

3. UCHODŹCY: OD LĘKU TEORETYCZNEGO DO REALNEJ AGRESJI

Tematyka uchodźcza wykazuje unikalną dynamikę wzrostową wraz z wielkością miasta. O ile w małych gminach lęk ma charakter „teoretyczny” (**średnia 2,61**), o tyle w metropoliach (powyżej 500 tys.), wśród pracowników, którzy mają za sobą trudne sytuacje, wskaźnik ten rośnie do **3,50**. W wielkich skupiskach ludzi bibliotekarze obawiają się nie tyle nacisków władzy, co bezpośredniej, niekontrolowanej agresji werbalnej i fizycznej ze strony użytkowników w przestrzeni placówki.

4. STREFY BEZPIECZEŃSTWA I ICH POZORNOŚĆ

Relatywnie najniższy poziom obaw budzą tematy ekologii oraz zdrowia psychicznego, postrzegane często jako obszary nienacechowane ideologicznie. Dane pokazują jednak, że to bezpieczeństwo jest złudne, a strefa komfortu kurczy się pod wpływem presji.

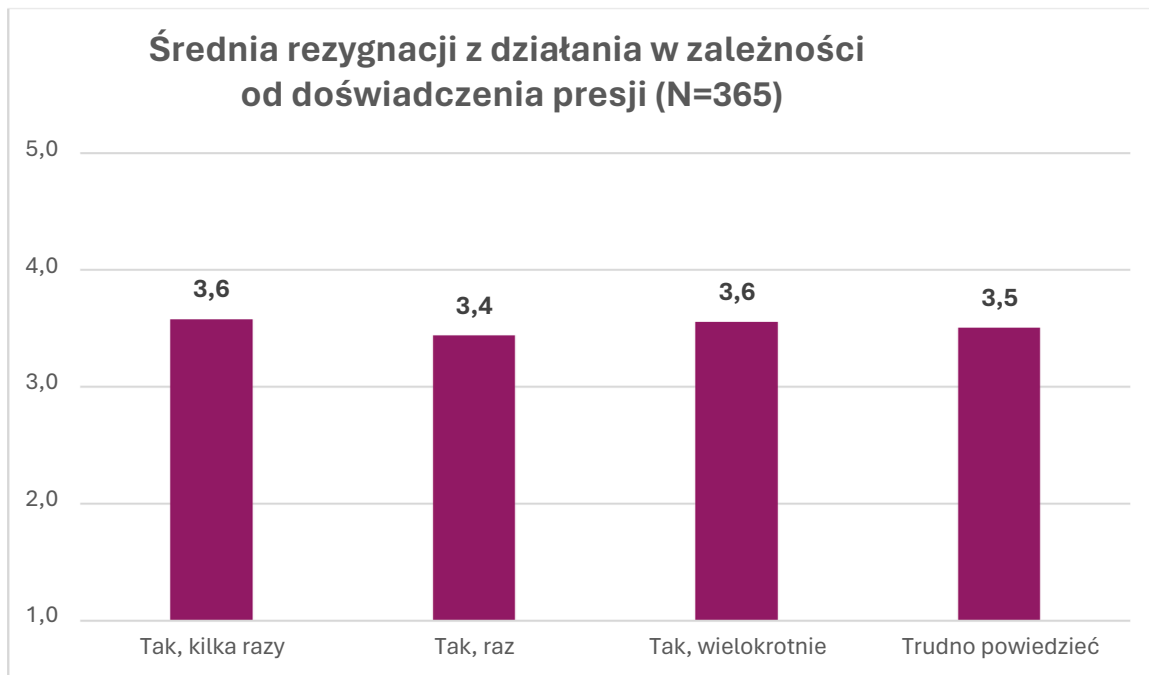
Szczególne interesujące wyniki płyną z miast średniej wielkości (20–100 tys. mieszkańców) – w grupie osób „niepewnych” wskaźnik lęku przed podejmowaniem tematyki zdrowia psychicznego wynosi **2,60**, podczas gdy w placówkach bezpiecznych (grupa „NIE”) w tej samej kategorii miast wynosi on zaledwie **1,67**. Jeszcze silniejszą erozję bezpieczeństwa widać w metropoliach: u bibliotekarzy, którzy realnie doświadczyli hejtu, lęk przed tym teoretycznie neutralnym tematem skacze do wysokiego poziomu **3,50**.

Dowodzi to, że w atmosferze silnego napięcia i braku wsparcia instytucjonalnego, nawet psychiatria czy psychologia zaczynają być postrzegane jako obszary ryzykowne. Mechanizm autocenzury zaczyna zjadać nawet te dziedziny, które tradycyjnie stanowiły bezpieczny fundament misji biblioteki.

PERSONA: Dyplomata

„Wiem, że powinnam kupić najnowszą literaturę o prawach mniejszości, bo czytelnicy o to pytają. Ale wiem też, że w mojej gminie to nie przejdzie bez echa. Wybieram ekologię – jest modna, pożyteczna i nikt za nią nie wyśle skargi do wójta. Moja neutralność to tarcza, która pozwala mi przetrwać do kolejnego budżetu”.

7. RACJONALIZACJA PASYWNOŚCI JAKO PSYCHOLOGICZNY MECHANIZM OBRONNY



Zjawisko rezygnacji z działań merytorycznych z obawy przed negatywną reakcją społeczności, mediów lub władz ma w badanym środowisku charakter masowy. Dane płynące z ankiety potwierdzają hipotezę o istnieniu silnego mechanizmu **racjonalizacji pasywności**. Bibliotekarze, znajdujący się pod presją, rzadko przyznają się wprost do paraliżującego lęku. Zamiast tego stosują zaawansowaną strategię obronną: maskują obawy etosem „bezpiecznej neutralności”, podnosząc ją do rangi najwyższej wartości zawodowej.

Średni wskaźnik zgody ze stwierdzeniem, że w obecnej atmosferze społeczno-politycznej najbezpieczniej jest unikać trudnych tematów, wynosi **3,39** (w skali 1–5). Analiza krzyżowa ujawnia jednak jeszcze bardziej niepokojącą prawidłowość: osoby, które zadeklarowały, że zrezygnowały z zaplanowanych działań wielokrotnie, wykazują najwyższą aprobatę dla strategii unikania tematów kontrowersyjnych – wskaźnik ten rośnie u nich do poziomu **3,56**.

7.1 MECHANIZM REDUKCJI DYSONANSU POZNAWCZEGO

Z perspektywy psychologii społecznej mamy tu do czynienia z klasycznym mechanizmem redukcji dysonansu poznawczego. Bibliotekarz, posiadający wysoką świadomość swojej misji (edukacja, budowanie dialogu, włączanie mniejszości), a jednocześnie odczuwający lęk o własne bezpieczeństwo, reputację lub stabilność zatrudnienia, staje przed głębokim wewnętrznym konfliktem.

Aby zachować spójny i pozytywny obraz samego siebie jako profesjonalisty, jednostka podświadomie odrzuca interpretację: „nie robię tego, bo się boję”. W to miejsce przyjmuje postawę „neutralną”. W tym modelu bierność przestaje być postrzegana jako porażka czy wycofanie, a staje się wyrazem dojrzałego obiektywizmu. Dzięki tej operacji umysłowej lęk zostaje zracjonalizowany i ukryty pod maską zawodowej bezstronności. Im częściej pracownik zmuszony jest ustępować pod naciskiem, tym silniej musi wierzyć w zasadność neutralności, aby uniknąć poczucia zawodowej klęski.

PERSONA: Zracjonalizowany profesjonalista

Bibliotekarz z wieloletnim stażem, ceniący spokój i porządek. Wierzy, że biblioteka powinna łączyć, a nie dzielić, dlatego systematycznie usuwa z planów zakupy książek o tematyce LGBTQ+ czy spotkania o prawach migrantów. Mówi o sobie: „Jestem apolityczny, dbam o komfort wszystkich czytelników”. W rzeczywistości jego wybory są dyktowane lękiem przed skargą, która mogłaby zaburzyć jego status quo. Neutralność stała się dla niego tarczą, za którą ukrył zawodową odwagę, zamieniając misję rzecznictwa na strategię przetrwania.

7.2 SKUTKI SYSTEMOWE: OD „TRZECIEGO MIEJSCA” DO INSTYTUCJONALNEJ MARGINALIZACJI

Ta forma neutralności jest w rzeczywistości jedynie **lękiem przebranym za profesjonalną postawę**, a jej skutki dla instytucji są destrukcyjne. Prowadzi ona do postępującej erozji misji publicznej biblioteki.

Instytucja, która systematycznie unika ryzyka i tematów ważnych dla współczesnego społeczeństwa, staje się „przezroczysta” i nieistotna dla rozwiązywania realnych problemów lokalnych. Przestaje pełnić funkcję **trzeciego miejsca** – żywego centrum debaty i wsparcia – a ewoluuje w stronę biernej, bezpiecznej wypożyczalni, tracąc rangę ważnego aktora społecznego na rzecz roli instytucji „przezroczystej” i zepchniętej na margines zainteresowania mieszkańców.

To zjawisko niesie ze sobą konkretne ryzyko polityczne: biblioteka, która staje się ponownie mało znaczącym magazynem książek, drastycznie osłabia swoją pozycję negocjacyjną w kontaktach z organizatorem (urzędem miasta czy gminy). Skoro instytucja nie generuje wartości społecznej w obszarach kluczowych (jak integracja społeczna czy edukacja obywatelska), władzy łatwiej jest uzasadnić cięcia budżetowe lub traktować bibliotekę jako marginalny punkt na mapie wydatków, który nie wymaga ochrony ani dofinansowania.

GŁOS Z TERENU:

„Łatwiej jest zrobić kolejny konkurs plastyczny o jesieni niż warsztaty o dyskryminacji. Przy jesieni nikt nie krzyczy, nikt nie pisze petycji. Ale czuję, że przez to stajemy się po prostu zbędni. Jesteśmy mili, ale niepotrzebni do niczego więcej niż podanie książki z półki”. (Anonimowy głos z ankiety).

8. ROLA WSPARCIA INSTYTUCJONALNEGO JAKO BUFORU BEZPIECZEŃSTWA

Badanie dostarcza twardych, empirycznych dowodów na to, co jest w stanie skutecznie przerwać opisywane wcześniej „błędne koło pasywności”. Analiza statystyczna wskazuje jednoznacznie: kluczowym czynnikiem decydującym o odwadze programowej biblioteki nie jest intensywność ataków zewnętrznych, lecz **poczucie wsparcia wewnątrz instytucji**.

Wsparcie bezpośredniego przełożonego działa w tym modelu jako potężny **moderator rezyliencji**. Łagodzi ono negatywny wpływ presji zewnętrznej na skłonność pracowników do autocenzury, budując instytucjonalny „pancerz ochronny”, który pozwala na realizację misji mimo niesprzyjającego otoczenia społecznego.

8.1 KORELACJA WSPARCIA Z POZIOMEM AUTOCENZURY

Analiza statystyczna ujawnia drastyczne różnice w częstotliwości rezygnacji z działań w zależności od klimatu panującego wewnątrz biblioteki. Im wyższa ocena wsparcia ze strony dyrekcji, tym niższy wskaźnik ulegania efektowi mrozącemu.

Wpływ wsparcia przełożonego na poziom autocenzury pracowników

Ocena wsparcia dyrekcji (skala 1–5)	Średni wskaźnik autocenzury (skala 0–3)*
1 – brak wsparcia	1,16
3 - neutralnie	0,61
5 – pełne wsparcie	0,30

* Wskaźnik wyliczony jako średnia zadeklarowanych rezygnacji z działań pod wpływem presji

Wniosek jest bezdyskusyjny: bierność dyrekcji i brak aktywnej obrony autonomii merytorycznej bezpośrednio i mierzalnie przekładają się na wycofywanie się pracowników z realizacji misji społecznej. Jeśli bibliotekarz merytoryczny czuje się osamotniony w obliczu kryzysu, wybierze strategię przetrwania (pasywność). Z kolei obecność silnego lidera jest w stanie zredukować skalę autocenzury niemal **czterokrotnie** (z poziomu 1,16 do 0,30).

8.2 ATMOSFERA W ZESPOLE A SUBIEKTYWNA OCENA KOMPETENCJI

Kluczowym odkryciem badania jest wpływ atmosfery pracy na subiektywne poczucie wiedzy merytorycznej. Okazuje się, że bezpieczeństwo psychologiczne przekłada się bezpośrednio na pewność siebie w działaniu i postrzeganie własnych umiejętności.

Pracownicy, którzy oceniają wsparcie dyrekcji jako maksymalne (5/5), oceniają swoje kompetencje w zakresie rzecznictwa o **45% wyżej** niż ich koledzy pracujący w warunkach niskiego wsparcia. To fundamentalna obserwacja dla zarządzania kadrami: pracownik, który czuje się bezpieczny, uważa się za bardziej kompetentnego, nawet jeśli obiektywny poziom jego wiedzy merytorycznej jest zbliżony do innych grup. Strach obniża pewność siebie i paraliżuje sprawstwo, podczas gdy bezpieczeństwo psychologiczne w zespole staje się katalizatorem realnego wykorzystania posiadanych kompetencji.

PERSONA: Lider rezylienty

Dyrektorka biblioteki, która rozumie, że jej główną rolą w dobie polaryzacji jest bycie „piorunochronem”. Gdy pracownik przychodzi z kontrowersyjnym pomysłem, ona nie pyta: „Czy to nam nie zaszkodzi u wójta?”, ale: „Jakich procedur i argumentów potrzebujemy, by zrobić to profesjonalnie i bezpiecznie?”. Jej zespół nie boi się ataków, bo wie, że odpowiedzialność merytoryczna jest dzielona, a dykcja stanowi realną instancję odwoławczą w sporze z otoczeniem.

8.3 NARZĘDZIA OPERACYJNE A OGÓLNY ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Mimo zbawionego wpływu wsparcia liderów, środowisko bibliotekarskie zgłasza krytyczne deficyty w konkretnych obszarach operacyjnych. Dane pokazują, że bibliotekarze nie szukają dziś szkoleń z ogólnego rozwoju zawodowego, lecz konkretnych narzędzi pozwalających na zachowanie integralności merytorycznej w warunkach silnej presji. Zidentyfikowane luki kompetencyjne to:

- **rzecznictwo i rozmowy z władzą (2,54/5):** brak umiejętności profesjonalnej obrony budżetu i autonomii w obliczu nacisków politycznych;
- **zarządzanie hejtem (2,61/5):** bezradność wobec zorganizowanych kampanii nienawiści w sieci;
- **zapotrzebowanie na „apteczkę emocjonalną” (4,7/5):** ekstremalnie wysoki wskaźnik potrzeby wsparcia psychologicznego po doświadczeniu agresji.

Wynik **4,7/5** w obszarze potrzeby wsparcia emocjonalnego należy interpretować jako sygnał alarmowy – środowisko bibliotekarskie znajduje się w stanie krytycznego przeciążenia. Wskazuje to na pilną konieczność zmiany paradygmatu szkoleniowego: z koncentracji na twardych kompetencjach bibliotekoznawczych na **zarządzanie kryzysowe, rzecznictwo oraz budowanie odporności psychofizycznej kadr.**

GŁOS Z TERENU:

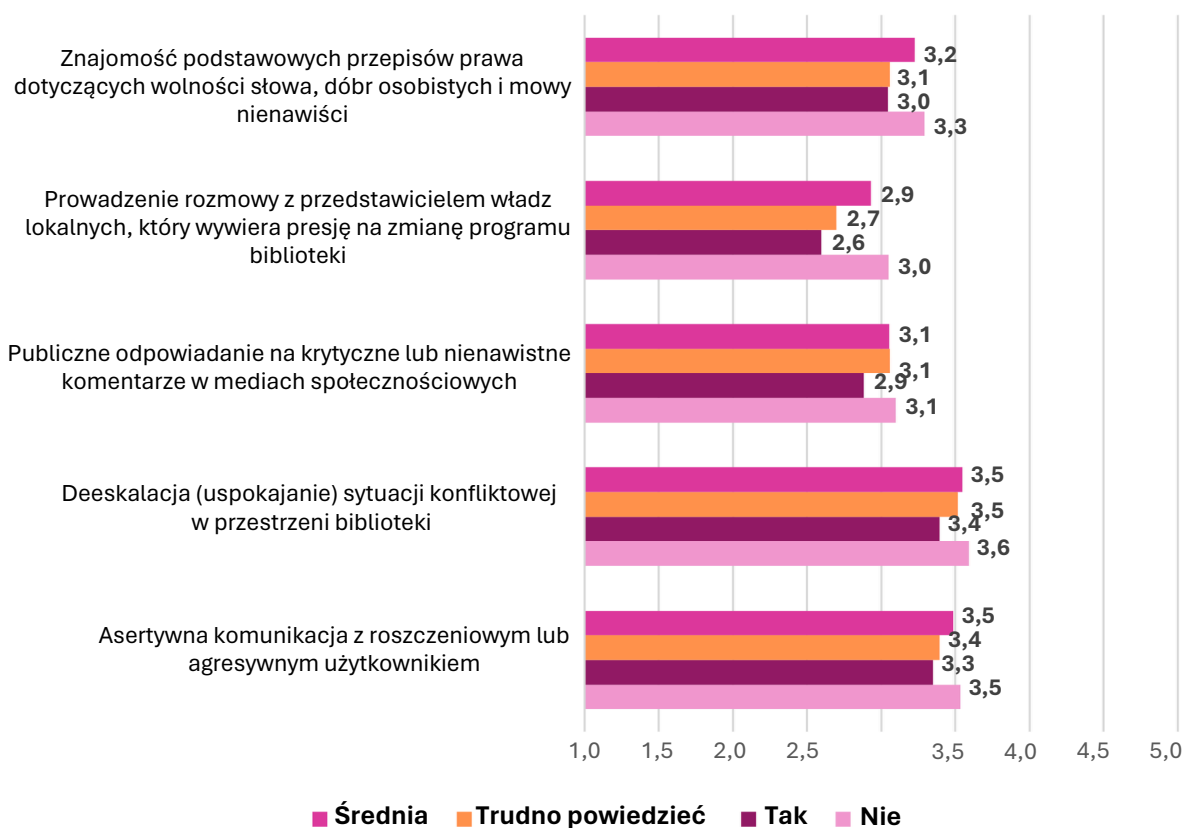
„Nie potrzebuję kolejnego kursu z katalogowania. Potrzebuję wiedzieć, co mam powiedzieć radnemu, który krzyczy na mnie przy czytelnikach, i jak nie brać do domu tego stresu, kiedy wylewa się na nas hejt w Internecie. Chcę czuć, że moja praca ma sens, a nie że jestem workiem treningowym”.
(Anonimowy głos z ankiety).

9. DIAGNOZA LUK KOMPETENCYJNYCH I ZAPOTRZEBOWANIA SZKOLENIOWEGO

Badanie ujawniło wyraźny i niepokojący rozdźwięk między wysoką samooceną pracowników w sferze tradycyjnie merytoryczno-bibliotecznej a poczuciem całkowitej bezradności w sytuacjach kryzysowych. Analiza wykazuje, że teoretyczna wiedza merytoryczna nie jest tożsama z odpornością operacyjną – najniżej oceniane kompetencje dotyczą obszarów bezpośredniej konfrontacji, zarządzania konfliktem oraz rzecznictwa.

9.1 ROZDŹWIĘK MIĘDZY WIEDZĄ A LĘKIEM OPERACYJNYM: PARADOKS UTRATY ZŁUDZEŃ

Jak ocenia Pan/Pani swoje obecne przygotowanie i umiejętności do radzenia sobie z następującymi sytuacjami zawodowymi? (N=365)



doświadczenie presji

Analiza kompetencji wykazuje zjawisko, które można określić jako „paradoks utraty złudzeń”. Najniżej oceniane umiejętności dotyczą obszarów zarządzania kryzysowego, przy czym ich samoocena spada pod wpływem realnego doświadczenia konfliktu. Dowodzi to, że teoretyczne przygotowanie, które w warunkach stabilnych wydaje się wystarczające, zostaje negatywnie zweryfikowane w momencie starcia z agresorem.

LUKA W RZECZNICTWIE: BRAK WIARY W SPRAWSTWO

Choć ogólne przygotowanie do rozmów z władzami oceniane jest nisko (średnia 2,9/5), to realne starcie z naciskami politycznymi nie powoduje u badanych efektu „zahartowania”. Wręcz przeciwnie

– bezpośrednia konfrontacja z organizatorem **obniża wiarę w możliwość skutecznego oporu o 15%** w stosunku do grupy, która nie doświadczyła presji. Świadczy to o tym, że bez systemowych procedur ochrony, doświadczenie nacisku prowadzi do wyuczonej bezradności, a nie do wzrostu odporności.

WERYFIKACJA WIEDZY PRAWNEJ W PRAKTYCE

Interesująca korelacja występuje w obszarze znajomości przepisów dotyczących wolności słowa i mowy nienawiści. Osoby, które spotkały się z realną wrogością, oceniają swoją wiedzę prawną niżej (**3/5**) niż te, które konfliktu nie zaznały (**3,3/5**). Różnica ta dowodzi, że konfrontacja obnaża luki w przygotowaniu proceduralnym, których pracownik nie był świadomy, dopóki nie musiał zastosować prawa w sytuacji stresowej.

ZARZĄDZANIE HEJTEM JAKO OBSZAR ZAPALNY

Kompetencja ta (**średnia 2,6/5**) jest postrzegana jako krytyczna, ale całkowicie „nieobsłużona” narzędziowo. Brak procedur komunikacyjnych sprawia, że bibliotekarze traktują zorganizowane ataki cyfrowe jako zagrożenie o charakterze osobistym, co potęguje lęk i skłonność do wycofywania się z działań promocyjnych.

Sama wiedza o przepisach nie buduje odporności – budują ją dopiero **gotowe algorytmy postępowania**, które zdejmują z pracownika ciężar podejmowania ryzykownych decyzji w warunkach stresu.

9.2 INTERWENCYJNY CHARAKTER POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Zapotrzebowanie na szkolenia wśród respondentów nie wynika z chęci „ogólnego rozwoju zawodowego”, lecz ma charakter wybitnie interwencyjny i kompensacyjny. **Bibliotekarze nie szukają dziś teorii – szukają tarczy.**

POTRZEBA BEZPIECZEŃSTWA PRAWNEGO I PROCEDURALNEGO

Osoby o najniższej samoocenie kompetencji wykazują najwyższe zainteresowanie szkoleniami z zakresu procedur policyjnych i współpracy ze służbami (**wskaźnik 4,2/5**). Sygnalizuje to potrzebę przeniesienia ciężaru szkoleń z „bibliotekoznawstwa” na „bezpieczeństwo i procedury interwencyjne”.

KOSZTY ZDROWOTNE I „APTECZKA EMOCJONALNA”

Brak procedur deeskalacji i instytucjonalnej ochrony prowadzi do chronicznego stresu. Zapotrzebowanie na wsparcie psychologiczne, zdefiniowane w badaniu jako „**apteczka pierwszej pomocy emocjonalnej**”, wynosi aż **4,7 w skali 5-stopniowej** w grupie osób doświadczających agresji. Jest to mierzalny dowód na realny koszt zdrowotny, jaki pracownicy kultury ponoszą w związku z polaryzacją społeczną. Wynik ten (4,7) należy interpretować jako **sygnał alarmowy**: system biblioteczny w Polsce obecnie „konsumuje” zdrowie psychiczne swoich pracowników, nie oferując w zamian systemowych mechanizmów regeneracji ani ochrony prawnej.

10. ANALIZA JAKOŚCIOWA ŚWIADECTW: LUDZKI WYMIAR KRYZYSU

Statystyki dają nam obraz skali, ale to odpowiedzi na pytania otwarte pokazują dramatyczny wymiar codzienności. Zebrane świadectwa pogrupowano w cztery główne kategorie, które obrazują, jak „efekt mrożący” i presja niszczą tkankę społeczną biblioteki.

10.1. IDEOLOGIZACJA CODZIENNOŚCI: AGRESJA „ZA SKARPETKI”

Pracownicy bibliotek coraz częściej mierzą się z atakami absurdalnymi, wynikającymi z głębokich i niekontrolowanych uprzedzeń części użytkowników.

ŚWIADECTWO:

Podczas nagrywania rutynowego filmu promocyjnego pracownicy zostali zaatakowani przez starszego mężczyznę. Powód? Jeden z bibliotekarzy miał na sobie kolorowe skarpetki. Agresor uznał to za „sztuczki LGBT” i zaczął wykrzykiwać obelgi. Pracownica uczestnicząca w zdarzeniu wyznała: „Działałam intuicyjnie, po prostu chciałam, żeby przestał krzyczeć. Nikt nas nigdy nie uczył, co robić w takich sytuacjach, bo dyrekcja uważa, że szkolenia z asertywności to fanaberia”.

Inny przykład pokazuje mechanizm osaczania instytucji przez organizatora o radykalnych poglądach. Biblioteka po zorganizowaniu spotkania z pisarką o „różowej grzywce” (co uznano za manifestację ideologiczną) została zalana darami książkowymi o jednostronnej, radykalnie prawicowej narracji. Dyrekcja, bojąc się utraty przychylności władz, kazała włączyć te pozycje do zbiorów, mimo ich wątpliwej wartości merytorycznej.

10.2. SAMOTNOŚĆ DECYZYJNA W ŚWIETLE REFLEKTORÓW

Poczucie osamotnienia w momentach krytycznych to najczęstszy motyw przewodni wypowiedzi dyrektorów.

ŚWIADECTWO:

Jedna z dyrektorek opisała swoją konfrontację podczas sesji Rady Miasta. Stała przed radnymi, mając za plecami zorganizowaną, kilkunastoosobową grupę oponentów. „W tej sali byłam kompletnie sama. Nie miałam żadnej procedury, na którą mogłabym się powołać, żadnego wsparcia ze strony systemu. Czułam, że bronię autonomii kultury, ale dla urzędników byłam po prostu problemem, który trzeba uciszyć”.

Taki stan prowadzi do paraliżu twórczego. Przykładem może być odpowiedź respondenta: „Bardzo chciałabym zaprosić Mikołaja Grynberga czy Jana Tomasza Grossa, ale się nie odważę. Nie udźwignę tej fali hejtu, która potem nastąpi, bo wiem, że władze miasta nie staną po mojej stronie”.

10.3 GRANICE EMPATII. AGRESJA A ZDROWIE PSYCHICZNE

Szczególnym problemem jest brak rozgraniczenia między misją społeczną a bezpieczeństwem osobistym, co widać w relacjach z użytkownikami w kryzysie psychicznym.

ŚWIADECTWO:

W jednej z placówek użytkownik cierpiący na schizofrenię regularnie oskarża pracowników o „kradzież internetu”, używając przy tym wulgaryzmów i gróźb. Reakcja dyrektora? „On jest chory, trzeba to znosić”. Pracownicy czują się dehumanizowani – ich dobrostan jest poświęcany na rzecz źle pojętej dostępności.

Ten brak definicji granic prowadzi do najszybszej drogi ku wypaleniu zawodowemu. Bibliotekarz przestaje widzieć w czytelniku partnera do rozmowy, a zaczyna widzieć w nim potencjalne zagrożenie, przed którym nikt go nie chroni.

11. PERSPEKTYWA PORÓWNAWCZA: GLOBALNY KRYZYS AUTONOMII I MECHANIZMY NACISKU

Zjawisko presji wywieranej na biblioteki w Polsce nie jest przypadkiem odizolowanym, lecz stanowi element szerszego, globalnego trendu kryzysu instytucji kultury w dobie narastającej polaryzacji. Porównanie wyników „Barometru” z danymi z innych krajów pozwala zrozumieć, że mechanizmy ataku na wolność słowa stają się uniwersalne. Współczesne biblioteki publiczne, ewoluując z tradycyjnych wypożyczalni ku modelowi trzeciego miejsca, paradoksalnie stały się jednym z głównych celów wojen kulturowych właśnie ze względu na swoją nową, aktywną rolę społeczną.

EWOLUCJA PARADYGMATU NEUTRALNOŚCI: OD TARCZY DO KLATKI

Zrozumienie współczesnych mechanizmów presji wymaga osadzenia ich w kontekście historycznym pojęcia neutralności bibliotecznej. Przez dekady po 1989 roku neutralność była dla polskich bibliotekarzy tarczą, która pozwalała na budowanie instytucji pluralistycznych, oddzielonych od partyjnej kontroli. Jednak obecnie dążenie do obiektywizmu jest często instrumentalnie wykorzystywane przez grupy nacisku do wyciszania tematów merytorycznie istotnych, ale politycznie niewygodnych.

Współczesny model instytucji ewoluuje od XIX-wiecznej neutralności pasywnej, przez profesjonalną bezstronność wieku XX, aż po dzisiejszą koncepcję **rezyliencji instytucjonalnej** (*resilience*). W tym ujęciu bibliotekarz staje się mediatorem i liderem zmiany społecznej, aktywnie przeciwdziałającym dezinformacji. W polskiej specyfice neutralność wciąż bywa jednak postrzegana jako jedyna gwarancja profesjonalizmu, co w praktyce sprowadza się do unikania tematów kontrowersyjnych w celu zachowania „świętego spokoju”.

PROFESJONALIZACJA CENZURY: LEKCJE Z USA I KANADY

Najpełniejszy obraz profesjonalizacji presji dostarczają dane z rynku amerykańskiego (ALA) i kanadyjskiego. O ile do 2020 roku wyzwania rzucały głównie osoby indywidualne, obecnie aż 72% żądań usunięcia książek lub odwołania wydarzeń w USA pochodzi od zorganizowanych grup nacisku oraz urzędników. Głównym celem tych ataków, obejmującym 71,6% przypadków, jest tematyka LGBTQIA+ oraz doświadczenia osób BIPOC, dotyczące rasy i historii. Podobna eskalacja dotyczy Kanady, gdzie odnotowuje się przypadki wandalizmu i gróźb wobec personelu w związku z wydarzeniami takimi jak „Drag Queen Storytime”. Niepokojącym zjawiskiem jest również cenzura cyfrowa, w której wykorzystuje się algorytmy AI do skanowania księgozbiorów pod kątem „nieodpowiednich” słów kluczowych oraz portale dostarczające gotowe listy tytułów do usunięcia, co paraliżuje autonomiczną pracę fachową.

EUROPA: INSTRUMENTALIZACJA FINANSOWANIA JAKO NARZĘDZIE DYSCYPLINUJĄCE

Upolitycznienie kultury w Europie potwierdza raport NEMO (*Network of European Museum Organisations, 2024/2025*), bazujący na danych z 31 krajów. Najbardziej powszechnym rodzajem presji, wskazywanym przez 73,8% muzeów, jest tzw. *weaponization of funding* – instrumentalizacja finansowania polegająca na uzależnianiu dotacji od realizacji agendy politycznej lub unikania tematów kontrowersyjnych. Choć dane te pochodzą z sektora muzealnego, stanowią one bezpośrednią analogię dla mechanizmów presji, przed którymi stają obecnie biblioteki. Prowadzi to do niepokojącej reaktywności instytucji: aż 40% muzeów w Europie deklaruje ignorowanie

„gorących” tematów w celu unikania konfrontacji, a tylko 20% podejmuje aktywny dialog. W Wielkiej Brytanii wytyczne Arts Council England dotyczące „ryzyka reputacyjnego” zostały odebrane przez środowisko jako próba wprowadzenia systemowej cenzury poprzez bezpośrednie zagrożenie stabilności finansowej instytucji.

MIĘKKA CENZURA” I MECHANIZMY MROŻĄCE

Badania z Niemiec (projekt INTERACT) i Portugalii rzucają światło na psychologiczny wymiar presji. W Niemczech 76% naukowców przyznaje, że stosuje powściągliwość w wyrażaniu poglądów z obawy przed publiczną stygmatyzacją lub utratą grantów. Z kolei w Portugalii obserwuje się wzrost cenzury „użytkownikocentrycznej”, gdzie grupy radykalne przerywają wydarzenia, by zastraszyć personel. W takich przypadkach cenzorzy uderzają nie tyle w samą treść książki, co w to, co jej obecność reprezentuje ideologicznie, dążąc do wykluczenia konkretnych narracji z przestrzeni publicznej.

POLSKA SPECYFIKA NA TLE TRENDÓW ŚWIATOWYCH

Analiza polskiego krajobrazu na tle globalnym wykazuje istotną różnicę: podczas gdy na Zachodzie presja koncentruje się częściej na muzeach jako strażnikach narracji narodowej, w Polsce to biblioteki publiczne stały się głównym celem ataków. Wynika to z ich gęstej sieci placówek oraz unikalnej bliskości lokalnych społeczności, co czyni je bardziej dostępnym i podatnym na bezpośrednie naciski polem walki ideologicznej niż centralnie zarządzane muzea.

Niniejsze badanie potwierdza, że najsilniejszy efekt mrozący (wskaźnik **3/5**) generuje niepewność i brak jasnych procedur, a nie sama otwarta konfrontacja. W tych warunkach neutralność zaczyna pełnić rolę maski – bierność jest racjonalizowana jako „dojrzały obiektywizm”, co pozwala bibliotekarzom zachować pozytywny obraz własnego profesjonalizmu przy jednoczesnym systematycznym wycofywaniu się z podejmowania trudnych, ale społecznie kluczowych tematów.

12. SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI: BIBLIOTEKI NA ROZDROŻU

Na podstawie zidentyfikowanych trendów oraz danych z raportów światowych, w tym *IFLA Trend Report 2024*, sformułowano trzy główne scenariusze rozwoju bibliotek publicznych w Polsce do roku 2030. Ich realizacja zależy bezpośrednio od reakcji środowiska i decydentów na narastające zjawisko efektu mrożącego.

INSTYTUCJA PRZEZROCZYSTA zakłada brak systemowej reakcji na presję i postępującą internalizację pasywności. W tym wariantcie racjonalizacja neutralności staje się dominującą etyką zawodową, a bibliotekarze unikają wszelkich tematów polaryzujących, skupiając się na bezpiecznym administrowaniu księgozbiorem. Konsekwencją jest utrata prestiżu społecznego i marginalizacja bibliotek w budżetach jednostek samorządu terytorialnego. Instytucja przekształca się w „martwy magazyn”, co prowadzi do degradacji prestiżu samego zawodu oraz odpływu kadr merytorycznych.

„*THE FUZZY RECORD PROBLEM*” opiera się na trendach opisanych przez IFLA i zakłada utratę autentyczności zapisu informacyjnego pod wpływem nacisków politycznych. Biblioteki ulegają w nim całkowitej kontroli lokalnych decydentów, a ich oferta jest selekcjonowana pod kątem zgodności z jedną linią ideologiczną. W rezultacie biblioteka przestaje być wiarygodnym źródłem wiedzy, co w świecie zdominowanym przez dezinformację pozbawia społeczeństwo narzędzi krytycznego myślenia, realizując historyczny model cenzury w nowoczesnym wydaniu.

KULTURA ODPORNOŚCI – SYSTEMOWE WZMOCNIENIE SPRAWCZOŚCI. Pozytywną alternatywę stanowi proponowany w projekcie „Biblioteka zaangażowana. Kultura i edukacja przeciwko nienawiści” model kultury odporności, czyli scenariusz aktywnego wzmocnienia **rezyliencji** instytucjonalnej i przerwania błędnego koła pasywności. Mechanizm ten nie opiera się na intuicji, lecz na wdrożeniu konkretnych narzędzi wsparcia kompetencyjnego oraz metodologii bezpiecznego zarządzania konfliktem. W tym modelu kluczowe staje się wyposażenie kadry zarządzającej w kompetencje rzeczniczo, które pozwalają dyrektorom pełnić rolę realnej tarczy ochronnej dla pracowników merytorycznych. Z kolei zespół otrzymuje dostęp do sprawdzonych algorytmów deeskalacji i moderacji, co pozwala na podejmowanie trudnych tematów bez ryzyka paraliżu decyzyjnego. Dzięki takiemu podejściu bibliotekarze odzyskują poczucie sprawczości, a sama instytucja przekształca się w centrum lokalnej koalicji przeciwko wykluczeniu i dezinformacji, stając się jednym z filarów zdrowej, odpornej na polaryzację demokracji.

13. STRATEGIE REAKCJI I REKOMENDACJE MERYTORYCZNE

Aby uniknąć scenariuszy negatywnych, konieczne jest podjęcie skoordynowanych działań na trzech poziomach. Poniżej przedstawiono propozycje takich działań stanowiące odpowiedź na problemy sygnalizowane w badaniu.

Na poziomie systemowym kluczowe jest stworzenie tarczy prawnej i finansowej. Niezbędne jest objęcie bibliotekarzy pełną ochroną prawną przysługującą funkcjonariuszom publicznym, co pozwoli na skuteczne wyciąganie konsekwencji wobec agresywnych zachowań i ograniczy poczucie bezkarności sprawców mowy nienawiści. Status ten nie jest przywilejem, lecz narzędziem ochrony misji publicznej, analogicznym do ochrony, jaką objęci są nauczyciele (**Karta Nauczyciela**). Ma on na celu zapobieganie wymuszaniu określonych postaw światopoglądowych siłą lub groźbą oraz zdjęcie z barków dyrektorów konieczności prowadzenia sporów prawnych z oskarżenia prywatnego. Wzorem rozwiązań stosowanych w wybranych krajach UE (np. w Estonii czy Finlandii), postuluje się dążenie do stabilizacji finansowej poprzez określenie minimalnych progów dotacji podmiotowej, co jest kluczowe dla zachowania odporności instytucji w sytuacjach kryzysowych. Wprowadzenie ustawowych gwarancji budżetowych ograniczy możliwość instrumentalnego wykorzystania mechanizmów finansowania jako narzędzia nacisku politycznego. Całość powinny dopełnić klarowne wytyczne prawne w formie operacyjnych procedur, które wyeliminują lęk wynikający z niepewności.

Na poziomie instytucjonalnym priorytetem musi stać się przywództwo jako moderator odporności. Ponieważ wsparcie przełożonego jest najsilniejszym czynnikiem redukującym autocenzurę (**powodującym mierzalny spadek wskaźnika rezygnacji z 1,16 na 0,30**), programy szkoleniowe muszą koncentrować się na kadrze zarządzającej. Dyrektor powinien aktywnie bronić autonomii merytorycznej placówki, wdrażając wewnętrzne protokoły wsparcia gwarantujące, że pracownik w razie ataku nie pozostanie sam. Istotna jest także edukacja samych organizatorów w zakresie szacunku dla niezależności instytucji kultury.

Na poziomie indywidualnym niezbędne jest wyposażenie pracowników w nowe kompetencje interwencyjne. Treningi deeskalacji i asertywności pomogą radzić sobie z bezpośrednią agresją, a gotowe scenariusze dla tematów tabu połączą rzetelność naukową z technikami bezpiecznego dialogu. Ważnym elementem jest również budowa umiejętności profesjonalnego zarządzania hejtem w przestrzeni cyfrowej.

14. SYNTEZA WYNIKÓW I WNIOSKI KOŃCOWE

Badanie „Barometr zaangażowanej biblioteki” zwraca uwagę na głęboki kryzys tożsamościowy i instytucjonalny w polskim bibliotekarstwie. Analiza danych dowodzi, że efekt mrozący trwale redukuje ofertę kulturalną dostępną dla obywateli, a mechanizm autocenzury staje się domyślną strategią przetrwania w spolaryzowanym społeczeństwie.

NAJWAŻNIEJSZE KONKLUZJE PŁYNAĆE Z RAPORTU

- **Lęk jest determinowany przez niepewność:** najbardziej paraliżująca dla pracowników jest „szara strefa” – brak jasnych procedur i definicji granic wolności programowej. Osoby niepewne co do faktu doświadczenia presji deklarują silniejszy lęk (**3,0/5**) niż te, które przeszły już przez realną konfrontację (**2,5/5**). Dowodzi to, że wyobrażone zagrożenie jest potężniejszym narzędziem cenzury niż realny atak.
- **Neutralność jako maska strachu:** masowa ucieczka w tzw. „bezpieczną neutralność” (**średnia 3,39/5**) jest formą racjonalizacji bierności i unikania dysonansu poznawczego. W dłuższej perspektywie postawa ta prowadzi do nieuchronnej erozji misji instytucji. Biblioteka, która systematycznie unika trudnych tematów, staje się dla społeczności „przezroczysta”, co drastycznie osłabia jej pozycję negocjacyjną w rozmowach o budżecie i rozwoju.
- **Geografia presji – od „folwarku” po „krótką smycz”:** charakter nacisków jest ściśle skorelowany z wielkością ośrodka. W Polsce lokalnej (do 20 tys. mieszkańców) dominuje presja relacyjna i kularowa (**2,2/3**). W dużych miastach (100–500 tys.) biblioteka wpada w mechanizm „krótkiej smyczy” – jest zbyt widoczna, by zachować anonimowość, co skutkuje najwyższym wskaźnikiem agresji werbalnej (**2,1/3**) oraz interwencji prawnych (**0,7/3**).
- **Odporność buduje się „od góry”:** wsparcie dyrekcji jest kluczowym predyktorem odwagi pracowników. Świadome przywództwo jest w stanie niemal całkowicie wyeliminować zjawisko autocenzury (spadek wskaźnika z **1,16 do 0,30**). Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole uwalnia potencjał kompetencyjny – pracownicy wspierani przez liderów oceniają swoje umiejętności rzecznictwa o **45% wyżej**.
- **Kryzys dobrostanu i potrzeba „tarczy”:** środowisko bibliotekarskie znajduje się w stanie krytycznego przeciążenia emocjonalnego. Ekstremalnie wysokie zapotrzebowanie na „apteczkę emocjonalną” (**4,7/5**) oraz interwencyjne szkolenia z procedur bezpieczeństwa (**4,22/5**) dowodzi, że bibliotekarze nie szukają już ogólnego rozwoju, lecz narzędzi przetrwania.

Dane wskazują na wysokie prawdopodobieństwo systemowej marginalizacji roli bibliotek. Jeśli nie zostaną wdrożone mechanizmy ochronne, instytucje te mogą stać się jedynie biernymi wypożyczalniami, tracąc rangę kluczowych filarów demokratycznego społeczeństwa. **Budowanie kultury odwagi, wspartej twardymi procedurami bezpieczeństwa i ustawową ochroną, nie jest już tylko opcją rozwoju – jest warunkiem przetrwania biblioteki jako instytucji zaufania publicznego.**

15 . INFORMACJE O PROJEKCIE I AUTORCE

GENEZA RAPORTU: DLACZEGO POWSTAŁ BAROMETR?

Publikacja raportu jest efektem realizacji etapu diagnostycznego, stanowiącego fundament projektu Stowarzyszenia LABiB „**Biblioteka zaangażowana. Edukacja i kultura przeciwko nienawiści**”. Decyzja o przeprowadzeniu badania została podjęta w odpowiedzi na narastającą polaryzację społeczną, która w sposób bezpośredni wpływa na codzienną pracę instytucji kultury.

Doświadczenia bibliotekarzy w całym kraju wskazywały na rosnącą presję zewnętrzną, jednak dotychczas brakowało ogólnopolskich danych, które pozwoliłyby na systemowe nazwanie tego problemu. Celem „Barometru” było wyjście poza sferę przypuszczeń i anegdotycznych świadectw, aby stworzyć rzetelną, opartą na liczbach diagnozę stanu odporności polskich bibliotek. Wyniki te służą jako baza do opracowania konkretnych narzędzi wsparcia dla pracowników sektora kultury, którzy codziennie stają na straży pluralizmu informacyjnego.

Postawienie tezy o istnieniu **efektu mrożącego** w bibliotekach wynika z dostrzeżenia ewolucji etosu zawodowego w warunkach silnej polaryzacji. Przez dekady po 1989 roku „neutralność” była dla bibliotekarzy tarczą – pozwalała na budowanie instytucji pluralistycznych. Jednak we współczesnych realiach ta sama neutralność zaczęła pełnić rolę klatki. Diagnoza „Barometru” ma na celu oddzielenie rzetelnego obiektywizmu od zracjonalizowanej ucieczki przed konfliktem, która w literaturze przedmiotu definiowana jest jako autocenzura.

PROJEKT: „BIBLIOTEKA ZAANGAŻOWANA. EDUKACJA I KULTURA PRZECIWKO NIENAWIŚCI”

Raport jest integralną częścią szerokiej inicjatywy Stowarzyszenia LABiB, realizowanej w ramach projektu dofinansowanego przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Projekt wyrasta z przekonania, że biblioteka publiczna jest jedną z ostatnich przestrzeni, w których możliwy jest bezpieczny dialog ponad podziałami – pod warunkiem wyposażenia jej pracowników w odpowiednie kompetencje i mechanizmy obronne.

GŁÓWNE CELE PROJEKTU TO:

- **wzmocnienie odporności instytucjonalnej:** przejście od intuicyjnego reagowania na kryzysy ku wypracowaniu jasnych procedur bezpieczeństwa i rzecznictwa
- **edukacja i kompetencje interwencyjne:** wyposażenie bibliotekarzy w narzędzia z zakresu deeskalacji agresji, komunikacji w sytuacjach polaryzacji oraz wiedzy prawnej chroniącej autonomię merytoryczną instytucji
- **budowanie sieci wsparcia:** eliminacja poczucia osamotnienia decyzyjnego poprzez stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń między dyrektorami i pracownikami merytorycznymi.

W ramach projektu wdrażane są innowacyjne rozwiązania, takie jak **Matryca Bezpiecznego Dialogu** czy **Akademia Odważnego Bibliotekarza**. Mają one na celu przekształcenie lęku przed kontrowersją w profesjonalną gotowość do podejmowania trudnych, ale ważnych społecznie tematów.

O AUTORCE

Natalia Gromow – menedżerka kultury, dyrektorka Biblioteki Gdynia oraz prezeska Stowarzyszenia LABiB. Od lat aktywnie działa na rzecz modernizacji polskich bibliotek, promując model instytucji jako „trzeciego miejsca” – otwartej i bezpiecznej przestrzeni dialogu społecznego. Ekspertka w zakresie zarządzania instytucjami kultury, rzecznictwa oraz budowania odporności instytucjonalnej. Autorka i wykonawczynie badania „Barometr zaangażowanej biblioteki”, będącego odpowiedzią na narastające zjawisko polaryzacji i nacisków w sektorze kultury oraz inicjatorka i współautorka pilotażowego badania satysfakcji z pracy bibliotekarzy i pracowników bibliotek publicznych.

STOWARZYSZENIE LABiB

Stowarzyszenie LABiB jest ogólnopolską organizacją branżową, która od lat działa na rzecz rozwoju kompetencji kadr bibliotekarskich oraz wzmacniania roli bibliotek jako nowoczesnych instytucji edukacyjnych i społecznych. Szczególnym obszarem działań Stowarzyszenia jest wspieranie bibliotek w pracy ze społecznościami lokalnymi, w tym rozwijanie kompetencji niezbędnych do prowadzenia działań edukacyjnych w zakresie czytelnictwa, edukacji medialnej, kompetencji cyfrowych, współpracy zespołowej i zarządzania. Organizacja współpracuje zarówno z bibliotekami publicznymi, jak i szkolnymi oraz pedagogicznymi. Od 2018 roku, a wcześniej jako nieformalna sieć liderów, LABiB konsekwentnie rozwija działania edukacyjne w modelu „praktycy dla praktyków”, opartym na doświadczeniu osób pracujących bezpośrednio z odbiorcami. Realizowane inicjatywy odpowiadają na aktualne wyzwania związane z funkcjonowaniem ludzi w świecie cyfrowym, w tym na potrzebę rozwijania krytycznego myślenia, kreatywności oraz umiejętności świadomego korzystania z informacji. Fundamentem działalności są ogólnopolskie i regionalne działania edukacyjne. Cykl BiblioLAB stanowi rozpoznawalną markę w sektorze kultury – w 2025 roku zrealizowano zjazdy w 12 województwach, angażując ponad 600 uczestników. Skala przedsięwzięcia potwierdza doświadczenie Stowarzyszenia w realizacji projektów o rozproszonej strukturze. Istotnym obszarem działalności jest realizowany od 2015 roku program „ReAnimuj się – szkolenia dla bibliotekarzy”, którego celem jest rozwijanie kompetencji w zakresie pracy z odbiorcami, wzmacnianie idei biblioteki jako „trzeciego miejsca” bezpiecznej przystani dla wszystkich członków lokalnej społeczności. Program oparty jest na praktycznych warsztatach oraz metodzie „Trening w działaniu”, zakładającej testowanie wypracowanych rozwiązań w bezpośredniej pracy z uczestnikami zajęć. Efektem są gotowe narzędzia, scenariusze i metody pracy. Projekty LABiB uwzględniają diagnozy środowiska oraz aktualne potrzeby odbiorców, co potwierdzają m.in. realizowane badania („Badanie satysfakcji pracowników bibliotek publicznych”, 2021; „Barometr zaangażowanej biblioteki”, 2025). Dzięki ogólnopolskiej sieci edukatorów i współpracowników LABiB posiada doświadczenie w prowadzeniu warsztatów w różnych regionach Polski, także w mniejszych miejscowościach.

WYBRANE PUBLIKACJE

NEMO Barometer on political influence in museums in Europe, dostęp: 16 marca 2026, <https://irishmuseums.org/news/nemo-barometer-on-political-influence-in-museums-in-europe>

NEMO Barometer on political influence in museums in Europe (Full Report), dostęp: 16 marca 2026, https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/Publications/NEMO_Barometer_on_political_influence_in_museums_in_Europe_2025.pdf

Politycy rozpychają się w muzeach. Europejski raport ujawnia skalę zjawiska - Zero.pl, dostęp: 16 marca 2026, <https://zero.pl/news/finansowanie-jako-narzedzie-nacisku-jak-politycy-wplywaja-na-muzea>

Can we talk? Museums facing polarisation: NEMO Conference, dostęp: 16 marca 2026, <https://www.ne-mo.org/news-events/nemo-european-museum-conference/can-we-talk-museums-facing-polarisation/>

Book Ban Data - American Library Association (ALA), dostęp: 16 marca 2026, <https://www.ala.org/bbooks/book-ban-data>

ALA Releases State of America's Libraries 2025 Report, dostęp: 16 marca 2026, <https://americanlibrariesmagazine.org/blogs/the-scoop/ala-releases-state-of-americas-libraries-2025-report/>

State of America's Libraries report 2025, dostęp: 16 marca 2026, <https://www.ala.org/sites/default/files/2025-04/state-of-americas-libraries-report-2025-WEB.pdf>

Surge in Book Challenges Press Kit | ALA, dostęp: 16 marca 2026, <https://www.ala.org/news/mediapresscenter/presskits/surge-book-challenges-press-kit>

Raport PEN International „PUNKTY ZWROTNE. Ochrona wolności twórczej w Polsce”, dostęp: 16 marca 2026, <https://penclub.com.pl/2025/11/24/raport-pen-international-punkty-zwrotne-ochrona-wolnosci-tworczej-w-polsce/>

IFLA Trend Report 2024: Facing the future of information with confidence, dostęp: 16 marca 2026, <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/ifla-trend-report-2024.pdf>

Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania NCK, dostęp: 16 marca 2026, https://nck.pl/upload/2025/07/aktywnosc-kulturalna-w-2024_komunikatnck.pdf

Miliony Polaków wykluczonych z kultury. Eksperti alarmują - Onet, dostęp: 16 marca 2026, <https://www.onet.pl/styl-zycia/ppo-aipap/miliony-polakow-wykluczonych-z-kultury-eksperti-alarmuja/sc8e19c0666d3f1>

Cenzura. Ostatni relikw PRL - Przystanek Historia IPN, dostęp: 16 marca 2026, <https://krakow.ipn.gov.pl/pl4/nauka-i-edukacja/edukacja-1/przystanek-historia/95553,Cenzura-Ostatni-relikw-PRL.html>

Biblioteki, rozwój i Agenda 2030 ONZ, SBP, <https://agenda2030.sbp.pl/>

Navigating the Future: Key Trends in Academic Libraries for 2024 - IFLA Blogs, <https://blogs.iflamirror.com/arl/2025/05/26/navigating-the-future-key-trends-in-academic-libraries-for-2024/>



