# NARZĘDZIOWNIK **ZAANGAŻOWANEJ BIBLIOTEKI**

odwaga I dialog I rezyliencja





BIBLIOTEKA
ZAANGAŻOWANA





Stowarzyszenie LABiB 2026

# BIBLIOTEKA ZAANGAŻOWANA

osoby trenerskie, koordynujące i eksperckie











**Autorzy:** Monika Schmeichel-Zarzeczna, Natalia Gromow, Anna Skakovska, Marcin Karwowski, Beata Rogalska, Julia Janda - Wilk

**Komentarze eksperckie:** Anna Jadwiga Orzech, Katarzyna Orzeł, Paweł Kamiński

**Historie z warsztatów:** Marta Malinowska, Karolina Karasińska, Hanna Dobak, Anna Śliwka, Mariola Widera, Ewelina Magdziarczyk-Plebanek, Aneta Adamczyk, Aleksandra Rakowska, Anna Donabidowicz, Anna Twarowska, Agnieszka Demarczyk, Edyta Błasiak, Dominika Siatecka, Magdalena Widejko-Makowska

**Redakcja merytoryczna:** Monika Schmeichel-Zarzeczna

**Korekta:** Agata Włodarczyk

**Skład i oprawa graficzna:** Julia Janda -Wilk

Stowarzyszenie LABiB 2026

ISBN: **978-83-982306-0-5**

Publikacja powstała w ramach projektu „Biblioteka zaangażowana – edukacja i kultura przeciwko nienawiści", realizowanego przez Stowarzyszenie LABiB. Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury.

Zrealizowano przy wsparciu FRSI w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Program Rozwoju Bibliotek to przedsięwzięcie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności prowadzone przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W latach 2009–2015 było realizowane w ramach partnerstwa z Fundacją Billa i Melindy Gatesów.

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

"Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury"

labib stowarzyszenie

FRSI

# SPIS TREŚCI





BIBLIOTEKA
ZAANGAŻOWANA






**CZĘŚĆ I: ROZUMIEM** **6**
Rola biblioteki w demokracji: podstawy prawne i standardy międzynarodowe 7
Pułapka bezpiecznej neutralności 7
Informacja jako prawo człowieka 7
Zasady Praw Człowieka a zaangażowana misja biblioteki 8
Biblioteka jako „żywa siła” 8
Konstytucja jako tarcza 9
Od obiektywizmu do odwagi 9
Pytania do refleksji: 11
Wyzwania o jakich mówimy – mapa pojęć 11
Mowa nienawiści 14
Hejt i trolling 17
Trolling 17
Polaryzacja społeczna 18
Dehumanizacja 20
Dezinformacja w bibliotece 22
Rola bibliotekarza w środowisku informacyjnym 22
Efekt mrożący i autocenzura programowa 23
Autocenzura programowa w praktyce 23
Podsumowanie 25
**CZĘŚĆ II: REAGUJĘ** **28**
Ogólne zasady reagowania 28
Sytuacje offline 30
Sytuacje online 40
Emocjonalna apteczka dla bibliotekarza – narzędzia wspierające budowanie odporności osobistej 50
Narzędzia rzecznicze wspierające budowanie odporności instytucjonalnej 59
Podsumowanie 61
**CZĘŚĆ III: DZIAŁAM** **64**
Wprowadzenie do modelu ODNOWA 64
Jak powstał model ODNOWA? 64
Czym model ODNOWA nie jest? 64
Jak działa model? 65
Fazy modelu ODNOWA – omówienie 66
Faza O – Otwarcie 66
Faza D – Doświadczenie i dylemat 67
Przykłady materiałów wyzwalających dla młodzieży 68
Faza N – Namysł krytyczny 69
Faza O – Opowieść i perspektywy 69
Faza W – Wspólne spojrzenie 69

Faza A – Autorefleksja 70
Tematy trudne – mapy napięć lokalnych 72
Obszar 1. Napięcia historyczno-pamięciowe 72
Obszar 2. Napięcia wokół grup społecznych 73
Obszar 3. Napięcia polityczne i obywatelskie 73
Obszar 4. Napięcia ekonomiczne i klasowe 73
Obszar 5. Napięcia wokół ciała, tożsamości i zdrowia psychicznego 73
Obszar 6. Napięcia religijne i światopoglądowe 74
Podsumowanie 74
**CZĘŚĆ IV: ODWAGA W PRAKTYCE 76**
Historie prowadzących modelu ODNOWA 77
Pierwszy raz: przygotowanie i odwaga 77
1. Bibliotekarze na warsztacie 77
2. Trudny temat na początek drogi 78
4. Warsztat, który miał być spotkaniem DKK 80
Bezpieczna przestrzeń: zasady, miejsce, rytuały 81
5. Bezpieczna przestrzeń wśród obcych 81
6. Owce i nienawiść 82
8. Rzeczy, które zostają 84
Materiał, czas i prowadzenie rozmowy 85
9. Dialog czytany na role 85
10. Fragment zamiast całości 86
11. Rama, która trzyma rozmowę 87
Inne grupy, inne konteksty 88
12. Cisza, która zamieniła się w rozmowę 88
13. ODNOWA dla najmłodszych 89
14. ODNOWA w klubie książki 90
15. Nie jak na lekcji 92
Na co zwracały uwagę prowadzące? 94
Od historii do szkolenia 95
Podsumowanie 96

# CZĘŚĆ I
# **ROZUMIEM**



fundamenty I pojęcia I
rozpoznawanie mechanizmów




BIBLIOTEKA
ZAANGAŻOWANA





# Rola biblioteki w demokracji: podstawy prawne i standardy międzynarodowe

Biblioteka publiczna należy do tych instytucji, których misja wynika bezpośrednio z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka.[1] Prawo do informacji, wolność słowa, prawo do edukacji i dostępu do kultury są konkretnymi zobowiązaniami, które biblioteka realizuje codziennie i na które możesz się zawsze powołać, gdy ktoś próbuje zawęzić zakres twojej pracy.

Współczesna biblioteka publiczna to „infrastruktura krytyczna" dla przetrwania społeczeństwa obywatelskiego. W systemie demokratycznym jest instytucjonalnym bezpiecznikiem, który chroni nas przed ignorancją, manipulacją i polaryzacją. Abyśmy jednak jako bibliotekarze i bibliotekarki mogli odważnie pełnić tę rolę, musimy zrozumieć, że nasza misja nie polega na „przeczekiwaniu kontrowersji", lecz na aktywnym gwarantowaniu przestrzegania i zabezpieczania praw obywatelskich.

### Pułapka bezpiecznej neutralności

Wyniki badania *Barometr zaangażowanej biblioteki* (2026) [2]pokazały niepokojącą tendencję wśród polskich pracowników i pracowniczek bibliotek do utożsamiania profesjonalizmu z unikaniem trudnych tematów. Średni wskaźnik zgody ze stwierdzeniem, że „najbezpieczniej jest unikać kontrowersji", wyniósł 3,39 na pięciostopniowej skali, a u osób, które wielokrotnie uległy presji, wzrastał do 3,56.

Tymczasem profesjonalna bezstronność bibliotekarzy i bibliotekarek oznacza pluralizm rozumiany jako aktywne dbanie o to, żeby w przestrzeni biblioteki obecne było pełne spektrum wiedzy i perspektyw. Pasywność, polegająca na eliminowaniu treści, które mogą wywołać konflikt, ten pluralizm niszczy. Biblioteka działająca na rzecz demokracji jest z definicji instytucją zaangażowaną, widoczną i istotną dla swojej społeczności.

**Obejrzyj webinar:**

*Między misją a cenzurą*

### Informacja jako prawo człowieka

Twoja praca jest zakorzeniona w **Artykule 19 Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka**, który zapewnia każdemu i każdej wolność poszukiwania i otrzymywania informacji. Biblioteka jest fizycznym dowodem na to, że państwo realizuje to prawo.

---

[1] *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka*, przyjęta i proklamowana rezolucją Zgromadzenia Ogólnego ONZ 217 A (III) z dnia 10 grudnia 1948 r., art. 19 i 27. Zob. także: *Manifest IFLA/UNESCO dotyczący bibliotek publicznych*, IFLA/UNESCO 2022.

[2]https://labib.team/premiera-raportu-barometr-zaangazowanej-biblioteki-od-diagnozy-leku-do-kultury-odpornosci/

### Zasady Praw Człowieka a zaangażowana misja biblioteki

| Prawa Człowieka | Funkcja biblioteki zaangażowanej | Zagrożenie wynikające z pasywności |
|---|---|---|
| **Wolność informacji (Art. 19 UDHR)** | Aktywne dostarczanie różnorodnych, nawet trudnych źródeł. | Powstanie „instytucji przezroczystej", omijającej ważne tematy |
| **Prawo do kultury (Art. 27 UDHR)** | Włączanie mniejszości i grup marginalizowanych w obieg kultury, zwiększanie ich kompetencji społecznych i zapobieganie wykluczeniu, a w konsekwencji zwiększanie integracji społecznej. | Wykluczenie grup mniejszościowych, zagrożonych dyskryminacją i dyskryminowanych w imię „świętego spokoju". |
| **Ochrona prywatności (Art. 12 UDHR)** | Bezwzględna poufność poszukiwań czytelnika. | Lęk użytkownika przed stygmatyzacją z powodu zainteresowań i trwałe zerwanie kontaktu z biblioteką. |

### Biblioteka jako „żywa siła"

**Manifest IFLA/UNESCO (2022)** to twoja najważniejsza tarcza. Definiuje on bibliotekę jako „żywą siłę" na rzecz pokoju i wskazuje, że jej zbiory i usługi nie mogą być poddawane żadnej formie cenzury ideologicznej czy politycznej.[3] Z kolei wytyczne Rady Europy podkreślają, że biblioteki mają być „niezależnymi arenami debaty" obywatelskiej, co nakłada na nas prawo, a nawet obowiązek kształtowania bibliotek jako miejsc, w których ścierają się różne poglądy.[4]

---

[3] *Manifest IFLA/UNESCO dotyczący bibliotek publicznych 2022*, IFLA/UNESCO 2022, akapit 1 i 4. Dostępny w internecie: https://www.ifla.org/ifla-unesco-public-library-manifesto-2022/.

[4] *Wytyczne Rady Europy / EBLIDA dotyczące ustawodawstwa i polityki bibliotecznej w Europie*, Rada Europy 2000, sekcja 1.2 (*Biblioteki a wolność słowa i demokracja*). Dostępny w internecie: https://www.coe.int. Dokument (opracowany wspólnie przez Radę Europy i Europejskie Biuro Stowarzyszeń Bibliotecznych, Informacyjnych i Dokumentacyjnych – EBLIDA) wprost definiuje polityczną i społeczną rolę bibliotek publicznych w Europie:

**Rola ustrojowa (Sekcja 1):** Wskazuje biblioteki jako fundamentalny element demokratycznej infrastruktury społecznej. Podkreśla, że ich zadaniem jest zapewnienie pluralizmu i przestrzeni do nieskrępowanej wymiany myśli, co czyni je fizycznymi „arenami debaty demokratycznej" (*arenas for democratic debate*).

### Konstytucja jako tarcza

Twoją pracę i ciebie chroni również Konstytucja Rzeczypospolitej polskiej, zapewniająca ci autonomię także w polskim porządku prawnym:

- **Art. 54 Konstytucji RP** gwarantuje wolność pozyskiwania informacji i **zakazuje cenzury prewencyjnej**. Jakiekolwiek naciski polityczne zmierzające do usunięcia książek ze zbiorów są uderzeniem w ten fundament;

- **Art. 73 Konstytucji RP** zapewnia wolność korzystania z dóbr kultury. Biblioteka publiczna jest kluczowym narzędziem realizacji tego zapisu;

- **Ustawa o bibliotekach** wprost określa biblioteki i ich zbiory jako dobro narodowe (**Art. 1 ust. 2**). Choć litera polskiego prawa nie używa dosłownie pojęcia „pluralizmu", obowiązek ten bezpośrednio wynika z zapisanego w ustawie zadania obsługi potrzeb informacyjnych, edukacyjnych i samokształceniowych obywateli (**Art. 4 ust. 1 pkt 2**). Z kolei zasada ogólnej bezpłatności podstawowych usług (**Art. 14 ust. 1**) ma na celu znoszenie barier ekonomicznych w dostępie do wiedzy, przy czym granice ewentualnych opłat za usługi specjalistyczne czy logistyczne ściśle reguluje ustawa (**Art. 14 ust. 2**).[5]

### Od obiektywizmu do odwagi

Kodeksy etyki obowiązujące w świecie bibliotekarskim kładą nacisk na neutralność, ale rozumianą jako **brak uprzedzeń bibliotekarza, bibliotekarki**, a nie brak treści w bibliotece.

**Tabela 2. Porównanie definicji neutralności w etyce zawodu**

| Wartość | IFLA (Świat) | SBP (Polska) | Zaangażowany Bibliotekarz |
|---|---|---|---|
| **Obiektywizm** | Równy dostęp do wszystkich źródeł. | Neutralność ideologiczna i polityczna. | **Aktywne** dbanie o to, by każda strona sporu była obecna podczas jego prowadzenia. |

**Zakaz ograniczeń (Sekcja 2):** Wytyczne nakładają na państwa członkowskie obowiązek takiego kształtowania prawa krajowego, aby chronić autonomię merytoryczną bibliotek przed naciskami ze strony władz lokalnych oraz grup interesu, gwarantując wolność udostępniania materiałów reprezentujących zróżnicowane punkty widzenia.

[5] Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2393), art. 1 ust. 2, art. 4 ust. 1 pkt 2, art. 14 ust. 1 i 2.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Dostępność** | Przełamywanie barier. | Brak dyskryminacji użytkowników. | **Włączanie** grup, które systemowo są spychane na margines. |
| **Poufność** | Ochrona danych. | Respektowanie dyskrecji. | Tworzenie **bezpiecznej przestrzeni** do poszukiwania odpowiedzi na trudne pytania. |

**Dostęp do informacji i wiedzy jest jednym z podstawowych warunków aktywizacji** obywatelskiej. Dane z **raportów Biblioteki Narodowej** są jednoznaczne: czytelnicy bibliotek są trzykrotnie bardziej aktywni społecznie (36% w porównaniu do 13% nieczytających). [6] Jednak polskie statystyki to tylko fragment większej układanki.

Amerykański **Pew Research Center** wskazuje, że osoby najsilniej zaangażowane w życie bibliotek cechują się najwyższym poczuciem osobistego sprawstwa (*personal efficacy*) oraz najsilniejszymi więzami sąsiedzkimi. Z kolei badania cytowane przez IFLA (m.in. z Nigerii) wykazują bezpośrednią korelację między dostępem do informacji w bibliotece a frekwencją wyborczą, co oznacza, że poczucie bycia poinformowanym przekłada się na realne zaangażowanie w życie obywatelskie, czego dowodem jest właśnie ich częstsze branie udziału w wyborach.

Te empiryczne badania potwierdzają stwierdzenie socjologa Erica Klinenberga, który nazywa biblioteki „infrastrukturą społeczną" (szkieletem demokracji), chroniącą przed izolacją.[7] Gdy biblioteka rezygnuje z bycia „zaangażowaną" na rzecz „bezpiecznej", przestaje zasilać kapitał społeczny.. Wycofywanie się z trudnych tematów aktywne osłabia odporność demokratyczną twoich czytelników i czytelniczek, ale również mieszkańców miejscowości, w której pracujesz. Pojęcie to oznacza zdolność jednostek i społeczności do krytycznego myślenia, opierania się dezinformacji oraz odporność na manipulację czy populizm. Biblioteka zaangażowana nie tylko „udostępnia" materiały, ona wyposaża obywateli i obywatelki w narzędzia do rozumienia świata.

**Pytania do refleksji:**

- Czy w codziennej pracy czujesz się bardziej strażnikiem zbiorów, czy strażnikiem

[6] I. Koryś, *Rozdział 4: Czytelnicy książek i użytkownicy bibliotek jako uczestnicy życia publicznego*, [w:] R. Chymkowski, I. Koryś, *Społeczny zasięg książki w Polsce w 2014 roku*, Biblioteka Narodowa, Warszawa **2015**, s. 92–104.

[7] E. Klinenberg, *Palaces for the People: How Social Infrastructure Can Help Fight Inequality, Polarization, and the Decline of Civic Life*, Crown Publishing Group, New York 2018

konstytucyjnego prawa do informacji?

- Jeśli czytelnicy bibliotek są statystycznie bardziej zaangażowani, to czy oferta programowa twojej biblioteki to zaangażowanie wspiera, czy próbuje je „wyciszyć” dla świętego spokoju?
- Gdyby twoja biblioteka przestała istnieć, to do jakich źródeł wiedzy i możliwości dialogu użytkownicy i użytkowniczki bezpowrotnie utraciliby dostęp?
- Jakie bariery (ekonomiczne, mentalne, proceduralne) mogą dziś utrudniać czytelnikom i czytelniczkom twojej biblioteki swobodne poszukiwanie prawdziwych, zweryfikowanych informacji?
- Czy potrafisz wskazać moment, w którym skorzystanie z oferty dostępnej w bibliotece pomogło komuś w twojej społeczności poczuć, że ma wpływ na otaczającą go rzeczywistość?

# Wyzwania o jakich mówimy – mapa pojęć

Biblioteka nie uczy poprawnych poglądów. Tworzy bezpieczne warunki do krytycznej refleksji, rozpoznawania mechanizmów nienawiści i ćwiczenia reakcji opartych na godności, faktach i relacji.

Zanim jednak zareagujesz, musisz rozpoznać i nazwać to czego doświadczasz. A żeby nazwać, potrzebujesz pojęć, które są precyzyjne, niewartościujące i odporne na manipulację. Pomoże ci w tym mapa terminów, które w wielu dyskusjach i sytuacjach często są ze sobą mylone, używane instrumentalnie, raz jako broń, raz jako tarcza, rzadko jako narzędzie opisu rzeczywistości, a granice ich znaczeń się rozmywają. Bibliotekarz i bibliotekarka, którzy potrafią powiedzieć: „to jest mowa nienawiści, a nie krytyka” ma inną zdolność działania niż ten, który czuje, że coś jest nie tak, ale nie potrafi tego uchwycić w słowach.

Ta część podręcznika jest przeznaczona zarówno do samodzielnej lektury i refleksji, jak i może zostać wykorzystana jako materiał do pracy ze swoim zespołem lub z grupą uczestników warsztatu.

Każdy rozdział zawiera definicję roboczą omawianego zjawiska, przykłady z życia biblioteki (offline i online), rozróżnienia od pojęć sąsiednich oraz blok do refleksji z pytaniami, które możesz wykorzystać w pracy z grupą lub zadać sobie samodzielnie.

Pojęcia są ułożone w logicznej kolejności od tych najczęściej mylonych (krytyka, konflikt, hejt, mowa nienawiści), przez mechanizmy głębsze (dehumanizacja, polaryzacja) aż po zjawiska, które dotykają bezpośrednio instytucji biblioteki (efekt mrożący, autocenzura programowa).

## Od wolności słowa do krzywdy – dlaczego rozróżnienia mają znaczenie?

Wyobraź sobie dwie sytuacje.

W pierwszej czytelnik po spotkaniu autorskim podchodzi do ciebie i mówi: „Ta książka to propaganda. Nie powinna tu być". W drugiej ten sam czytelnik krzyczy podczas spotkania: „Ludzie tacy jak ten autor niszczą nasz kraj i powinni się wynosić".

Obie sytuacje są trudne. Ale wbrew pozorom przedstawiają różne zjawiska, wymagające innych reakcji. W pierwszym przypadku masz do czynienia z krytyką, być może agresywną, być może nieuzasadnioną, ale mieszczącą się w zakresie wyrażania opinii. W drugim – z mową nienawiści, która atakuje grupę ludzi przez pryzmat ich tożsamości i która ma konkretne konsekwencje prawne i społeczne.

Zestawienie poniżej pokazuje przykłady zachowań i wypowiedzi od tych chronionych przez wolność słowa do wypowiedzi po te, które tę wolność naruszają.

**Krytyka** – ocena idei, dzieła, decyzji lub działania. Może być ostra, nieprzyjemna, niesprawiedliwa. Dotyczy tego, co ktoś robi lub myśli, nie tego, kim jest. Przykład: „Ta książka przedstawia jednostronny obraz historii i nie powinna być jedyną lekturą na ten temat." Albo wypowiedź ostrzejsza, ale mieszcząca się w granicach pojęcia krytyki: „Ten autor nie ma pojęcia, o czym pisze." Drugi przykład jest bardziej agresywny, dotyczy jednak kompetencji autora, a nie jego tożsamości.

**Konflikt** – zderzenie interesów, wartości lub potrzeb, jest naturalnym elementem życia społecznego. Może być prowadzony w sposób konstruktywny lub destruktywny, ale sam w sobie nie jest mową nienawiści. Przykład: „Nie chcę, żeby moje dzieci czytały takich autorów." W bibliotece konflikt wokół książki to sytuacja, w której pojawia się sprzeczność interesów, zasad lub ocen związanych z tą książką.

**Hejt** – agresywna, często anonimowa wypowiedź mająca wywołać ból, wstyd lub wykluczenie. Atakuje osobę lub grupę, ale niekoniecznie ze względu na chronioną cechę tożsamości (jak rasa, płeć, orientacja). Może naruszać normy społeczne i regulaminy platform, rzadziej prawo karne[8]. Przykład: „Ta bibliotekarka jest głupia i nie nadaje się do tej pracy."

**Mowa wykluczenia –** chodzi o wypowiedzi, które nie nawołują wprost do nienawiści, ale komunikują, że ktoś nie jest w danym miejscu mile widziany, nie należy do tej przestrzeni. Przykłady: „Biblioteka nie jest od tego", „Nie po to tu przychodzimy", „Niech idą do siebie". To nie jest jeszcze mowa nienawiści w sensie prawnym, ale są to wypowiedzi o większej sile niż hejt, mają charakter wykluczający i zwykle kierowane są do konkretnej grupy, nie do jednostki.

---

[8] Art. 32. [Zasada równości; zakaz dyskryminacji] - Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej.
1. Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne.
2. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiejkolwiek przyczyny.
Źródło: System Informacji Prawnej LEX: https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konstytucja-rzeczypospolitej-polskiej-16798613/art-32 Dostęp: 14.06.2026

**Mowa nienawiści** – wypowiedź, która nawołuje do nienawiści, dyskryminacji lub przemocy wobec grupy lub osoby ze względu na chronioną cechę: narodowość, rasę, religię, poglądy polityczne i inne. W Polsce jest ścigana na podstawie art. 119 i 257 Kodeksu karnego[9]. Przykład: „Uchodźcy to zagrożenie i nie powinni tu być".

**Przemoc symboliczna** – pojęcie socjologiczne opisujące niewidzialną przemoc wbudowaną w struktury języka, instytucji i norm społecznych. To mechanizm narzucania przez grupy dominujące własnych treści kulturowych, wartości i definicji rzeczywistości jako uniwersalnych i naturalnych. Jest subtelną formą przymusu, w której zdominowani akceptują narzuconą im wizję świata, traktując własne podporządkowanie jako naturalne, co utrwala istniejące podziały społeczne i władzę. Nie wymaga agresji; wyraża się w tym, czyje doświadczenia są „normalne", a czyje wymagają uzasadnienia. Przykład: brak książek w języku mniejszości w lokalnej bibliotece, mimo że mniejszość ta liczy 30% mieszkańców gminy.

**Dehumanizacja** – odbieranie grupie osób lub osobie cech ludzkich przez używany język ich opisu, obraz lub narrację. Jest najgroźniejszym etapem kontinuum, ponieważ historycznie poprzedza przemoc fizyczną. Dehumanizacja nie zawsze jest wprost agresywna, może przybierać formę porównań do zwierząt, chorób, zagrożeń naturalnych lub po prostu milczenia i wymazywania z życia społecznego istnienia takiej grupy, osoby. Przykład: „Ci ludzie się tu rozmnażają jak szczury".

Ważne, aby pamiętać, że nie każda trudna rozmowa jest mową nienawiści, ani że bibliotekarze i bibliotekarki powinni chronić uczestników przed każdym dyskomfortem. Wręcz przeciwnie – dyskomfort intelektualny i emocjonalny są niezbędnymi elementami uczenia się i zmiany. Celem jest rozróżnienie między:

- dyskomfortem, który otwiera (konfrontacja z inną perspektywą, trudne pytanie, nieprzyjemna prawda) i który trzeba chronić,
- dyskomfortem, który zamyka (atak na godność, wykluczenie, wzbudzanie strachu) i który powinno się przerwać.

---

[9] Art. 119. [Dyskryminacja] - Kodeks Karny
§ 1. Kto stosuje przemoc lub groźbę bezprawną wobec grupy osób lub poszczególnej osoby z powodu jej przynależności narodowej, etnicznej, rasowej, politycznej, wyznaniowej lub z powodu jej bezwyznaniowości, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.
źródło: System Informacji Prawnej LEX:
https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-karny-16798683/art-119
Art. 257. [Napaść z powodu ksenofobii, rasizmu lub nietolerancji religijnej] - Kodeks Karny
Kto publicznie znieważa grupę ludności albo poszczególną osobę z powodu jej przynależności narodowej, etnicznej, rasowej, wyznaniowej albo z powodu jej bezwyznaniowości lub z takich powodów narusza nietykalność cielesną innej osoby, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.
https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-karny-16798683/art-257 Dostęp: 14.06.2026

**Refleksja**

1. Przypomnij sobie sytuację z ostatnich miesięcy, gdy poczułaś/eś, że ktoś „przekracza granicę" w bibliotece lub na jej profilu online. Gdzie na mapie powyżej umieściłabyś/umieściłbyś tamtą wypowiedź?

2. Czy w twojej bibliotece istnieje wspólnie przyjęta definicja tego, czego nie tolerujecie? Czy jest ona komunikowana uczestnikom spotkań i użytkownikom mediów społecznościowych?

3. Jakie zjawisko na tej mapie sprawia ci największy kłopot z rozpoznawaniem w praktyce?

Poniżej przyjrzymy się kilku obecnie często występującym zjawiskom i temu jak przejawiają się w przestrzeni bibliotek.

## Mowa nienawiści

Mowa nienawiści (ang. *hate speech*) to wypowiedź słowna, pisemna, wizualna lub symboliczna, która nawołuje do nienawiści, dyskryminacji lub przemocy wobec osoby lub grupy ze względu na chronioną cechę jej tożsamości[10].

Do chronionych cech należą przede wszystkim: **narodowość, przynależność etniczna, wyznanie (lub jego brak), płeć, orientacja seksualna, niepełnosprawność**[11]. Katalog cech chronionych różni się w zależności od systemu prawnego, ale w praktyce społecznej zakres ten bywa rozumiany szerzej[12].

[10] M. Kochan, Mowa nienawiści, [w:] *Leksykon terminów medialnych. M–Z*, K. Wolny-Zamorzyński, K. Doktorowicz, P. Płaneta, R. Filas (red.). Toruń 2024, s. 96-97; https://us.edu.pl/wydzial/wns/wp-content/uploads/sites/17/Bez-kategorii/Leksykon-terminow-medialnych-M-Z-Tom-2.pdf. Dostęp: 14.06.2026.

[11] Konstytucja Reczpospolitej Polskiej Rozdział II WOLNOŚCI, PRAWA I OBOWIĄZKI CZŁOWIEKA I OBYWATELA https://www.prezydent.pl/prawo/konstytucja-rp/rozdzial-ii-wolnosci-prawa-i-obowiazki-czlowieka-i-obywatela oraz
USTAWA z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania - Ustawa określa obszary i sposoby przeciwdziałania naruszeniom zasady równego traktowania ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną oraz organy właściwe w tym zakresie. źródło:

https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/wdrozenie-niektorych-przepisow-unii-europejskiej-w-zakresie-rownego-17671423 Dostęp: 14.06.2026

[12] https://pl.wikipedia.org/wiki/Mowa_nienawi%C5%9Bci Dostęp: 14.06.2026

W definicji mowy nienawiści kluczowe jest słowo *nawołuje*. Mowa nienawiści nie musi bowiem wprost wzywać do przemocy, może do niej doprowadzać przez:

- **stygmatyzację** – przypisywanie grupie negatywnych, trwałych cech („oni zawsze kłamią"),
- **generalizację** – traktowanie pojedynczych incydentów jako dowodu na cechy całej grupy,
- **wyobrażone zagrożenie** – przedstawianie grupy jako niebezpieczeństwa dla „nas" („zalewają nasz kraj", „niszczą nasze wartości"),
- **dehumanizację** – odczłowieczanie.

**Mowa nienawiści w przestrzeni bibliotecznej**

W fizycznej przestrzeni biblioteki, gdzie spotkania między ludźmi mają charakter bezpośredni, mowa nienawiści pojawia się rzadziej niż online, ale gdy już się pojawi, jej skutki są natychmiastowe i widoczne dla wszystkich obecnych. Może wystąpić:

- **podczas spotkania autorskiego lub dyskusji** – uczestnik atakuje autora, jego grupę tożsamości lub grupę, o której autor pisze. Nierzadko jest to wypowiedź pozornie dyskusyjna („mam pytanie"), która w rzeczywistości przybiera formę osobistego manifestu i nie ma niczego wspólnego z rzeczywistą ciekawością dotyczącą spotkania.
- **w rozmowie przy ladzie lub w czytelni** – czytelnik komentuje innego czytelnika, okładkę książki, plakat wydarzenia. Może być to wypowiedź rzucona mimochodem, nieadresowana do nikogo konkretnego, ale słyszana przez wszystkich.
- **w formie fizycznej** – ulotki, naklejki, graffiti umieszczane na budynku biblioteki lub w jej środku. Szczególnie w kontekście wydarzeń kontrowersyjnych lokalnie (spotkanie z osobą z mniejszości, wystawa tematyczna).
- **ze strony bibliotekarza** – mowa nienawiści może płynąć również od pracownika i pracowniczki, w rozmowie z czytelnikiem, z kolegą. Bibliotekarze i bibliotekarki również są ludźmi, którzy mają swoje przekonania i uprzedzenia, a ich praca polega nie na ich ukrywaniu, a na rozpoznaniu, kiedy wpływają na jakość usługi i bezpieczeństwo przestrzeni.

**Mowa nienawiści w środowisku cyfrowym**

Online mowa nienawiści przejawia się inaczej niż offline, wśród najważniejszych różnic są:

- **skala i trwałość** – wypowiedź online może w ciągu godzin dotrzeć do tysięcy odbiorców i pozostać dostępna przez lata. Usunięcie jej z jednej platformy nie oznacza jej zniknięcia.

- **anonimowość** – część osób korzysta z anonimowości, co obniża próg agresji. Badania pokazują, że te same osoby formułują znacznie ostrzejsze wypowiedzi w sieci niż twarzą w twarz[13].
- **brak kontekstu niewerbalnego** – ironia, żart, prowokacja intelektualna, wszystko to w tekście pisanym jest trudniejsze do odczytania. Jednocześnie sprawcy często ukrywają się za pozorem żartu („przecież to tylko mem").
- **algorytmy wzmacniające** – platformy społecznościowe są zaprojektowane tak, by maksymalizować zaangażowanie. Treści wzbudzające silne emocje, w tym treści nienawistne są przez algorytmy faworyzowane i pokazywane większej liczbie odbiorców[14].
- **efekt pile-on** – zorganizowany atak wielu użytkowników na jeden profil lub osobę. Jest to mentalność tłumu, szczególnie widoczna w mediach społecznościowych, gdzie negatywne opinie narastają lawinowo. Mechanizm może być uruchomiony przez jedną osobę („wszyscy piszcie do tej biblioteki") lub przez algorytm, który pokazuje post szerokim rzeszom odbiorców o nieprzyjaznym nastawieniu. Dla biblioteki pile-on jest sytuacją kryzysową, nawet jeśli żaden z pojedynczych komentarzy nie wyczerpuje definicji mowy nienawiści. Suma setek agresywnych komentarzy w krótkim czasie działa jak przemoc skierowana do pracowników i pracowniczek, stosowana, by wpłynąć negatywnie na wizerunek instytucji i obniżyć poczucie bezpieczeństwa wszystkich osób związanych z biblioteką.

Na profilu biblioteki mowa nienawiści może pojawić się najczęściej w reakcji na zapowiedź kontrowersyjnego (lokalnie) wydarzenia, w komentarzach pod postem informującym o określonej kolekcji lub autorze, w wiadomościach prywatnych do instytucji lub konkretnych pracowników oraz jako część szerszej, skoordynowanej kampanii.

**Refleksja**

1. Czy potrafisz przypomnieć sobie wypowiedź, którą słyszałaś/eś w bibliotece lub widziałaś/eś na jej profilu, a której nie byłaś/eś pewna/ pewien czy kwalifikuje się jako mowa nienawiści? Co sprawiało trudność?

2. Które grupy są w twojej lokalnej społeczności najczęstszym celem negatywnych wypowiedzi?

3. Czy twoja biblioteka ma politykę reagowania na mowę nienawiści? Jakie zasady się w niej znalazły, a jakich brakuje?

[13] A. Jędrzejczyk, *„Mowa nienawiści, mowa pogardy" - prezentacja raportu. Czym nam grozi mowa nienawiści?*, https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/prezentacja-raportu-mowa-pogardy-mowa-nienawisci. Dostęp: 14.06.2026.

[14] https://panoptykon.org/sites/default/files/biuletyn_fundacji_w_objeciach_cybergigantow.pdf Dostęp: 14.06.2026

# Hejt i trolling

## Hejt

Hejt (ang. *hate* – nienawiść, w polskim użyciu oznacza coś innego niż *hate speech*) to agresywna, często anonimowa wypowiedź, której celem jest zadanie bólu, upokorzenie lub wykluczenie konkretnej osoby lub grupy nie ze względu na posiadaną cechę tożsamości, ale z innych powodów: osobistej animozji, zazdrości, niezgody z poglądami, poczucia wyższości[15].

Hejt różni się od mowy nienawiści tym, że:

- atakuje osobę jako jednostkę, nie jako reprezentanta grupy,
- nie jest zdefiniowany prawnie w polskim systemie (co nie znaczy, że jest bezkarny – może wyczerpywać znamiona zniesławienia, zniewagi lub nękania),
- pojawia się znacznie częściej i w bardziej rozproszony sposób.

Dla bibliotekarzy hejt jest często bardziej dotkliwy w codziennym doświadczeniu niż mowa nienawiści właśnie dlatego, że jest pospolity i trudny do zakwalifikowania. Wypowiedź „Ta pani bibliotekarka jest beznadziejna i biblioteka to rupieciarnia" to hejt – dotkliwy i nieprzyjemny, wymagający jednak innej reakcji niż na takie potencjalne stwierdzenie: „Ludzie tacy jak ta bibliotekarka nie powinni pracować z polskimi dziećmi", które zbliża się do mowy nienawiści, ponieważ atakuje cechy tożsamości bibliotekarki.

## Trolling

Trolling to strategia komunikacyjna polegająca na celowym wywoływaniu konfliktu, chaosu lub irytacji w przestrzeni dyskusji online lub offline. Troll nie posługuje się racjonalnymi argumentami, nie dąży również do zmiany czyichś poglądów. Chce, żebyś reagował i reagowała, tracił czas i energię a dyskusja się rozpadła.

Sygnały trollingu:

- pytania pozornie merytoryczne, które prowadzą do absurdu lub są wewnętrznie niespójne,
- eskalacja niezależnie od tego, co odpiszesz lub powiesz,
- powracanie do tego samego wątku mimo jego zamknięcia,
- ton, który jest wyraźnie pisany „pod publiczkę".

[15] M. Kochan, Hejt, [w:] K. Wolny-Zamorzyński, K. Doktorowicz, P. Płaneta, R. Filas (red.), *Leksykon terminów medialnych. A–L*, Toruń 2024, s. 278–279; https://us.edu.pl/wydzial/wns/wp-content/uploads/sites/17/Bez-kategorii/Leksykon-terminow-medialnych-A-L-Tom-1.pdf. Dostęp: 14.06.2026.

**Refleksja**

1. Czy, opierając się na swoim doświadczeniu, zauważasz różnicę między hejtem skierowanym do ciebie a hejtem skierowanym do biblioteki jako instytucji? Jak reagujesz w każdej z tych sytuacji?

2. Jak twoja biblioteka zareagowała na ostatni atak lub kryzys w mediach społecznościowych? Czy była do tego przygotowana?

## Polaryzacja społeczna

Polaryzacja społeczna to proces, w którym grupy społeczne coraz bardziej oddalają się od siebie nie tylko w kwestii poglądów, ale przede wszystkim w zakresie wzajemnego postrzegania, emocji i gotowości do kontaktu. Polaryzacja nie oznacza, że ludzie się ze sobą nie zgadzają – spory są normalnym elementem demokracji – a że zamykają się na rozmowy ze sobą.

Istnieją dwa rodzaje polaryzacji: ideologiczna i afektywna.

**Polaryzacja ideologiczna** – rozbieżność poglądów dotyczących konkretnych kwestii politycznych, społecznych, ekonomicznych. Jest zjawiskiem mierzalnym, opisywalnym, możliwym do przebadania. W Polsce w ostatnich dekadach rosła, ale nie tak szybko jak drugi typ[16].

**Polaryzacja afektywna** – wzrost negatywnych emocji wobec „drugiej strony", niechęci, pogardy, poczucia zagrożenia. Osoby mocno spolaryzowane afektywnie mogą mieć podobne poglądy w wielu kwestiach, ale żywić do siebie głęboką wrogość.

**Co wspiera polaryzację?**

**Bańki informacyjne i efekt kabiny pogłosowej (ang. *echo chamber*)** – algorytmy mediów społecznościowych i wyszukiwarek optymalizują wyniki pod kątem zaangażowania, co oznacza pokazywanie treści, z którymi użytkownik już się zgadza. Efektem jest stopniowe zawężanie obrazu rzeczywistości do jednej perspektywy bez świadomości, że tak się dzieje[17].

[16] *Jak głębokie są podziały w Polsce?*, Fundacja Nowej Wspólnoty, https://www.fnw.org.pl/artykuly/jak-silna-polaryzacja. Dostęp: 14.06.2026.

[17] J. Idzik, R. Klepka, Bańka informacyjna i zjawisko echo chamber, [w:] O. Wasiuta, S. Wasiuta (red.), *Encyklopedia bezpieczeństwa. Tom 1*, Kraków 2021 , s. 201-209; https://www.researchgate.net/publication/340063307_Banka_informacyjna_i_zjawisko_echo_chamber. Dostęp: 14.06.2026.

**Asymetria informacyjna** – grupy żyjące w różnych obiegach informacyjnych, które dosłownie nie mają dostępu do tych samych faktów. Spory wynikające z tej asymetrii wyglądają jak spory o wartości, choć często są sporami o rzeczywistość[18].

**Demonizacja i przypisywanie złych intencji** – im głębsza polaryzacja, tym częściej wyjaśniamy zachowania „tamtych" przez ich złą wolę, a nie przez różnicę perspektyw lub warunków.

**Polaryzacja w bibliotece**

W dużych miastach polaryzacja ma często charakter ogólnopolski, przenosi się z mediów i Internetu do przestrzeni gdzie spotyka się społeczność. W małych miejscowościach polaryzacja bywa bardziej konkretna, zakorzeniona w lokalnych konfliktach i historiach, osobista i trudniejsza do przepracowania.

W bibliotece polaryzacja objawia się najczęściej w kilku formach:

- niechęć do uczestniczenia w tym samym wydarzeniu co „oni" („nie przyjdę, bo tam będą tacy-a-tacy ludzie"),
- blokowanie kolekcji lub wydarzeń, które są kojarzone z drugą „stroną",
- nacisk na bibliotekarzy i bibliotekarki, żeby nie zapraszali autorów lub organizacji kojarzonych z określoną opcją,
- rozmowy przy ladzie, w których czytelnik zakłada, że bibliotekarz jest po tej samej stronie i mówi rzeczy, których by nie powiedział komuś obcemu.

Biblioteka publiczna jest jedną z nielicznych instytucji, które z założenia obsługują wszystkich, niezależnie od ich poglądów, przynależności partyjnej, wyznania, pochodzenia czy statusu ekonomicznego. Z jednej strony właśnie dlatego może być miejscem, w jakim różne strony mogą się spotkać, bo każda z nich jest tam „u siebie". Z drugiej – im głębsza polaryzacja, tym większa presja na bibliotekę, żeby „wybrała stronę" i tym trudniejsza pozycja pracujących tu osób w próbach utrzymania przestrzeni biblioteki jako otwartej dla wszystkich.

Model ODNOWA opisany w dalszej części podręcznika daje konkretne narzędzia do pracy z polaryzacją w lokalnej społeczności, niewymagające zmiany poglądów, ale pomagające budować zdolność do rozmowy mimo różnic.

[18] *Kto naprawdę decyduje o tym, co widzimy w sieci? Pierwsze badanie świadomości algorytmicznej Polaków*, Serwis Naukowy Uniwersytetu Warszawskiego; https://serwisnaukowy.uw.edu.pl/kto-naprawde-decyduje-o-tym-co-widzimy-w-sieci-pierwsze-badanie-swiadomosci-algorytmicznej-polakow/. Dostęp: 14.06.2026.

**Refleksja**

1. Które tematy w twojej społeczności są najbardziej spolaryzowane? Jak ta polaryzacja dociera do biblioteki?

2. Czy zdarzało ci się unikać pewnych tematów lub autorów w kształtowaniu programu działalności biblioteki, nie dlatego, że uważasz je za złe, ale dlatego, że boisz się reakcji? Jeśli na te pytania odpowiesz twierdząco, to wiedz, że to właśnie autocenzura programowa, o której piszemy w Rozdziale 6.

3. Jak myślisz, czy twoi czytelnicy postrzegają bibliotekę jako przestrzeń neutralną, czy jako instytucję zaangażowaną po jednej ze stron? Skąd to przekonanie?

## Dehumanizacja

Dehumanizacja to proces odbierania grupie lub osobie godności, podmiotowości, zdolności do odczuwania bólu i emocji, przez używany do ich opisu język, obraz lub narrację. To głębszy proces psychologiczny i społeczny, który historycznie poprzedza przemoc.

Psycholog David Livingstone Smith, badacz dehumanizacji, opisuje jej mechanizm jako stopniowe budowanie przekonania, że *„oni" są czymś mniej niż ludźmi* nie „złymi ludźmi", ale istotami stojącymi niżej w hierarchii bytów. To przekonanie zwalnia z moralnego zakazu krzywdzenia, który normalnie obowiązuje wobec człowieka[19].

Dehumanizacja nie pojawia się nagle. Ma swoje etapy:

1. **etykietowanie** – nadawanie grupie zunifikowanej nazwy oddzielającej „ich" od „nas", np. uchodźcy, lewactwo, mohery, zdrajcy, element.

2. **Symbolizacja** – przypisywanie grupie symboli, barw, oznak, które ją naznaczają i czynią rozpoznawalną jako zagrożenie.

3. **Dyskryminacja** – wykluczanie grupy z praw, zasobów, przestrzeni.

4. **Dehumanizacja właściwa** – na poziomie języka zaczyna porównywać się grupę do zwierząt, insektów, chorób, klęsk żywiołowych.

5. **Organizacja** – instytucjonalizacja wrogości.

6. **Polaryzacja** – eliminacja umiarkowanych głosów po obu stronach.

7. **Przygotowanie** – planowanie działań wobec grupy.

[19] https://www.davidlivingstonesmith.com/project-09 dostęp 22.06.2026

8. **Prześladowanie** – właściwa przemoc.

Warto aby bibliotekarze i bibliotekarki znali powyższe etapy i wiedzieli, gdzie dehumanizacja się zaczyna a kiedy doprowadzić może do rzeczywistych aktów przemocy. Pomoże to rozpoznać moment, w którym wypowiedzi przestają być tylko „przykrym słownictwem".

Dehumanizacja nie zawsze jest oczywista. Obok jawnych porównań do zwierząt czy chorób, może zostać zastosowana subtelniej, aby stopniowo wypchnąć określoną grupę osób poza kategorię pełnoprawnych ludzi:

- **liczebniki zamiast imion i historii** – „napłynęło 50 tysięcy migrantów", ten komunikat nie mówi o ludziach, a o pewnej anonimowej masie.
- **Język zagrożenia** – określenia takie jak „zalew", „fala", „inwazja" przedstawiają grupy ludzkie jak klęski żywiołowe.
- **Negowanie podmiotowości** – „i tak nie rozumieją", „nie da się z nimi rozmawiać", czyli odmowa uznania zdolności do komunikacji i refleksji.
- **Generalizacja patologii** – opisywanie grupy wyłącznie przez jej najbardziej negatywnych reprezentantów lub incydenty, np. „to wszystko są banderowcy".

**Dehumanizacja a biblioteka**

Bibliotekarz i bibliotekarka mogą zetknąć się z dehumanizującym językiem w kilku kontekstach:

- w rozmowie czytelnika z czytelnikiem w przestrzeni biblioteki,
- w komentarzach do wydarzeń,
- w materiałach, które ktoś przynosi lub chce udostępnić w bibliotece (ulotki, plakaty),
- w mediach lokalnych, które biblioteka monitoruje lub z którymi współpracuje.

Szczególnie trudna jest sytuacja, gdy dehumanizujący język pojawia się w formie żartu, memu lub ironii, ponieważ jego twórcy i odbiorcy mają gotową linię obrony: „to był tylko żart", „nie rozumiesz humoru".

**Refleksja**

1. Czy rozpoznajesz w swoim środowisku lokalnym język dehumanizujący wobec jakiejś grupy? Jak jest on odbierany? Czy jest normalizowany?
2. Jak reagujesz, gdy słyszysz dehumanizujący język w bibliotece? Jakie zdanie mówisz lub chciałabyś/chciałbyś móc powiedzieć?

3. Czy jest jakaś grupa, o której w twojej bibliotece mówi się dehumanizująco, a ty do tej pory tego nie nazywałaś/eś wprost? Co powstrzymywało cię od reakcji?

## Dezinformacja w bibliotece

W środowiskach lokalnych dezinformacja i plotka funkcjonują inaczej niż w ogólnopolskim obiegu medialnym.

**Kanały są osobiste** – informacja przechodzi przez zaufane sieci, tj. rodzinę, parafię, sąsiadów, lokalną grupę na Facebooku. Przekazana przez kogoś bliskiego zyskuje automatycznie wyższy poziom zaufania niż artykuł w gazecie.

**Brak weryfikacji jest normą** – w małej społeczności często nie ma lokalnych mediów z prawdziwymi standardami dziennikarskimi. To co „wszyscy wiedzą" jest jedyną dostępną wersją zdarzeń.

**Biblioteka może być tematem dezinformacji** – „biblioteka uczy dzieci, jak być gejem", „biblioteka dostała pieniądze od Sorosa", „bibliotekarki wyrzucają książki katolickie" to przykłady realnych narracji, które pojawiały się w polskich lokalnych społecznościach.

**Weź udział w kursie:**

*Fake newsy i dezinformacja*

## Rola bibliotekarza w środowisku informacyjnym

Biblioteka publiczna jest instytucją zaufania informacyjnego i miejscem, które historycznie kojarzy się z dostępem do rzetelnej wiedzy. Ta pozycja jest w dobie dezinformacji szczególnie cenna i szczególnie zagrożona.

Bibliotekarz i bibliotekarka nie są fact-checkerami z obowiązkiem prostowania każdej fałszywej informacji. Ale mogą:

- uczyć krytycznego myślenia i weryfikacji źródeł w ramach regularnych warsztatów organizowanych w bibliotece,
- udostępniać rzetelne, zróżnicowane źródła informacji,
- reagować, gdy dezinformacja dotyczy samej biblioteki,
- budować w swojej społeczności nawyk pytania „skąd to wiem?", zamiast przyjmowania narracji za pewnik.

**Refleksja**

1. Czy biblioteka była kiedykolwiek tematem fałszywej informacji w twojej społeczności? Jak na to zareagowałaś/eś?
2. Które teorie spiskowe są popularne w twojej okolicy? Czy pojawiają się w rozmowach z czytelnikami? Jak na nie reagujesz?
3. Jakie są twoje własne nawyki weryfikacji informacji?

# Efekt mrożący i autocenzura programowa

Efekt mrożący (ang. *chilling effect*) to pojęcie opisujące sytuację, gdy prawo lub presja społeczna zniechęcają do korzystania z wolności słowa, nawet jeśli dana wypowiedź lub działanie jest w pełni legalne.

W kontekście biblioteki publicznej efekt mrożący działa na dwóch poziomach.

**Poziom indywidualny** – bibliotekarz albo bibliotekarka rezygnują z określonego tytułu, autora, tematu lub gościa, bo spodziewają się nieprzychylnej reakcji, np. skarg czytelników, telefonów do dyrektora, komentarzy w sieci, interwencji lokalnego polityka. Często nie mają żadnej pewności, czy taka reakcja w ogóle nastąpi, ale samo wyobrażenie jej wystarczy.

**Poziom instytucjonalny** – biblioteka jako instytucja ma niepisane zasady „bezpiecznych tematów" i „bezpiecznych autorów". Nikt tego nie ogłasza, ale nowi pracownicy szybko się uczą, o co lepiej nie pytać, czego lepiej nie zamawiać, jakich wydarzeń lepiej nie proponować.

## Autocenzura programowa w praktyce

Autocenzura programowa to efekt mrożący zastosowany do planowania działań biblioteki. Objawia się między innymi jako:

- pomijanie w kształtowaniu księgozbioru tytułów lub autorów kojarzonych z kontrowersyjnymi tematami,
- niezapraszanie gości lub organizacji, które mogłyby „wzbudzić zamieszanie",
- formułowanie tematów wydarzeń w sposób tak ogólny i niespecyficzny, że rzeczywisty temat jest nierozpoznawalny („różnorodność" zamiast konkretnej grupy, „zdrowie" zamiast konkretnej kwestii),
- anulowanie zaplanowanych wydarzeń pod wpływem pierwszej negatywnej reakcji jeszcze zanim wydarzenie się odbyło,

- rezygnacja z odpowiedzi na pytania czytelników, bo mogłaby ona kogoś zdenerwować.

Autocenzura jest podstępna, bo często jest racjonalizowana jako odpowiedzialność i profesjonalizm: „nie chcę narażać biblioteki", „to nie jest właściwy moment", „nasi czytelnicy nie są na to gotowi". Wszystkie te uzasadnienia mogą być czasem słuszne, problem pojawia się jednak, gdy stają się automatycznym odruchem, a nie rezultatem namysłu.

## Lęk czy strach?

**Strach** jest reakcją na konkretne, rozpoznawalne zagrożenie, np. do dyrektora zadzwonił radny, pod postem biblioteki pojawiły się agresywne komentarze, czytelnik podniósł głos przy ladzie. Strach mówi: „coś się dzieje, reaguj". Jest nieprzyjemny, ale czytelny, wiadomo, skąd pochodzi i kiedy mija.

**Lęk** działa inaczej. Nie potrzebuje konkretnego bodźca, żyje w wyobraźni, nie w rzeczywistości. To on sprawia, że bibliotekarka rezygnuje z zaproszenia autora, zanim ktokolwiek zgłosi sprzeciw. To on podpowiada, że lepiej nie ryzykować, choć nie wiadomo dokładnie dlaczego. Lęk jest trudniejszy do zniwelowania niż strach właśnie dlatego, że nie dotyczy konkretu, nie można go poskromić faktami, bo nie opiera się na faktach.

Efekt mrożący karmi się przede wszystkim lękiem a nie strachem. Bibliotekarz i bibliotearka, którzy boją się realnej, konkretnej reakcji, mogą się do niej przygotować, zaplanować odpowiedź, poszukać wsparcia. Jeśli zaś pracują w przewlekłym lęku przed nieokreślonym „zamieszaniem", często nie wiedzą nawet, od czego zacząć. Dlatego pierwszym krokiem w pracy z autocenzurą jest postawienie sobie prostego pytania: *czy unikam tej decyzji, bo widzę realne zagrożenie, czy dlatego, że samo wyobrażenie zagrożenia wystarczy, żeby mnie zatrzymać?* Odpowiedź nie jest łatwa, ale jest konieczna, aby móc zrozumieć swoje reakcje.

Jednocześnie często emocje, które napędzają autocenzurę, mają konkretne źródła. Warto je rozpoznać i nazwać, bo inaczej trudno z nimi pracować.

**Presja polityczna** – biblioteki publiczne są finansowane przez samorząd. Radni, burmistrzowie i wójtowie mają realny wpływ na budżet i zatrudnienie. Bibliotekarz i bibliotekarka, którzy widzą, że do dyrektor zadzwonił wójt po kontrowersyjnym wydarzeniu, szybko wyciągną wnioski.

**Presja społeczności** – w małej miejscowości „wszyscy się znają". Negatywna reakcja kilku osób, które zajmują wysoką pozycję, a z ich opinią liczą się inni, może być odczuwana jako atak całej społeczności. Granica między presją a zastraszeniem jest tu często niewyraźna.

**Presja medialna i online** – artykuł w lokalnej gazecie, post na grupie Facebookowej, seria komentarzy pod postem biblioteki to narzędzia presji coraz częściej stosowane wobec bibliotek. Ich efekt jest często nieproporcjonalny do rzeczywistej skali niezadowolenia.

**Brak przygotowania i wsparcia** – bibliotekarz i bibliotekarka, którzy nigdy nie ćwiczyli reagowania na trudne sytuacje i nie mają poczucia, że instytucja ich poprze, naturalnie unikają ryzyka. Nie dlatego, że są tchórzliwi, ale dlatego, że są nieprzygotowani.

**Refleksja**

1. Czy jest temat, autor lub gość, którego chciałabyś/chciałbyś zaprosić do biblioteki, ale nie zrobiłaś/eś tego? Co cię powstrzymało?

2. Czy kiedykolwiek zmieniłaś/eś tytuł lub opis wydarzenia, żeby był „bezpieczniejszy"? Co chciałaś/eś ukryć i przed kim?

3. Kiedy ostatnio powiedziałaś/powiedziałeś „nie teraz, bo..." i czy to „bo" było prawdziwym powodem czy wymówką?

4. Czy w swojej pracy masz wsparcie – od dyrektora, radcę prawnego, sieć wsparcia społecznego? Kogoś, kto poprze cię, gdy pojawi się trudna sytuacja? Jeśli nie to, co możesz zrobić, żeby taki system wsparcia zbudować?

# Podsumowanie

Współczesna biblioteka publiczna pełni w systemie demokratycznym funkcję infrastruktury krytycznej i instytucjonalnego bezpiecznika, który chroni społeczeństwo obywatelskie przed polaryzacją, manipulacją oraz ignorancją. Jej misja nie wynika z chęci przeczekiwania kontrowersji, lecz jest bezpośrednio zakorzeniona w prawach człowieka – wolności słowa, prawie do edukacji i dostępu do kultury, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w prawie międzynarodowym, jak i w polskiej Konstytucji oraz Ustawie o bibliotekach. Powszechną praktyką bywa jednak ucieczka w pułapkę tak zwanej bezpiecznej neutralności, gdzie profesjonalizm błędnie utożsamia się z unikaniem trudnych tematów. Tymczasem prawdziwy obiektywizm i bezstronność oznaczają pluralizm, czyli aktywne dbanie o obecność pełnego spektrum wiedzy i perspektyw w przestrzeni publicznej. Dane socjologiczne jednoznacznie potwierdzają, że czytelnicy i czytelniczki bibliotek są znacznie bardziej aktywni społecznie niż ci, którzy z jej zbiorów nie korzystają, a sama biblioteka tworzy kluczowy kapitał i szkielet relacji sąsiedzkich, chroniący mieszkańców przed izolacją. Aby jednak skutecznie realizować to zadanie, bibliotekarze muszą dysponować precyzyjnymi, niewartościującymi pojęciami, które pozwolą trafnie identyfikować i nazywać wyzwania społeczne pojawiające się zarówno w przestrzeni fizycznej, jak i w świecie cyfrowym.

Kluczem do właściwej reakcji na kryzysy jest precyzyjne rozróżnienie między zjawiskami chronionymi przez wolność słowa a działaniami, które tę wolność drastycznie naruszają. O ile ostra krytyka idei czy nieuniknione w demokracji

konflikty wartości stanowią naturalny element debaty, o tyle hejt, mowa wykluczenia oraz mowa nienawiści uderzają bezpośrednio w ludzką godność i tożsamość. Co więcej, w strukturach języka i instytucji nierzadko kryje się przemoc symboliczna, która poprzez milczenie i niewidzialność narzuca dominujące narracje jako uniwersalne normy. Najbardziej niebezpiecznym i skrajnym miejscem tego kontinuum jest dehumanizacja, czyli językowe odbieranie podmiotowości grupom marginalizowanym, które historycznie zawsze poprzedzało przemoc fizyczną. Współczesny świat wirtualny drastycznie potęguje te zagrożenia ze względu na swoją skalę, złudną anonimowość użytkowników oraz algorytmy mediów społecznościowych, które celowo faworyzują treści budzące skrajne emocje. Biblioteki stają się dziś areną zorganizowanych ataków internetowych oraz celowego trollingu, których jedynym zadaniem jest wywołanie chaosu i destrukcja dialogu. Równolegle na poziomie lokalnym dynamicznie rozwija się zjawisko polaryzacji afektywnej, przejawiające się głęboką wrogością i niechęcią do kontaktu z osobami o odmiennych poglądach, a także dezinformacja bazująca na osobistych sieciach zaufania, plotkach i teoriach spiskowych, w których sama instytucja biblioteki bywa czasem niesłusznie obsadzana w roli ideologicznego wroga.

Wszystkie te napięcia generują niezwykle destrukcyjne zjawisko, jakim jest efekt mrożący, prowadzący bezpośrednio do autocenzury programowej. Pod wpływem presji politycznej ze strony finansujących placówki samorządów lub w obawie przed agresywną reakcją otoczenia, bibliotekarze i bibliotekarki zaczynają profilaktycznie rezygnować z określonych książek, tematów czy zapraszania gości. Taka postawa bywa wewnątrz zespołu racjonalizowana jako odpowiedzialność i profesjonalizm, w rzeczywistości jednak u podstaw autocenzury leży nie tyle realny strach przed konkretnym, namacalnym zagrożeniem, ile przewlekły lęk, który karmi się wyobrażeniami o potencjalnych kontrowersjach. Ustępowanie przed tym lękiem i wybieranie pozornego spokoju aktywnie osłabia odporność demokratyczną całej społeczności lokalnej. Zadaniem zaangażowanej biblioteki nie jest bowiem chronienie użytkowników przed dyskomfortem intelektualnym, który jest niezbędny do rozwoju i krytycznej refleksji, ale stanowcze przerywanie dyskomfortu wynikającego z ataku na godność i wykluczenia. Świadomi swojej roli bibliotekarze i bibliotekarki stają się strażnikami konstytucyjnego prawa do informacji, nie uczą gotowych poglądów, lecz wyposażają obywateli w narzędzia do samodzielnego rozumienia świata i weryfikacji źródeł, budując przestrzeń bezpiecznego, podmiotowego dialogu.

Jak zatem reagować w tak trudnych sytuacjach? Samo zrozumienie mechanizmów kryzysowych i natury rezyliencji to dopiero początek, a prawdziwym testem dla zaangażowanej instytucji jest umiejętność skutecznego reagowania na bezpośrednie przejawy hejtu, manipulacji i przemocy, o czym opowiada kolejna część *Narzędziownika*.

# CZĘŚĆ II
# **REAGUJĘ**



zasady I procedury I
interwencje w momentach
napięcia



BIBLIOTEKA
ZAANGAŻOWANA





# CZĘŚĆ II: REAGUJĘ

W pierwszej części *Narzędziownika* skupiliśmy się na budowaniu fundamentów – zrozumieniu, że biblioteka nie jest jedynie „magazynem książek", ale infrastrukturą krytyczną demokracji i żywą siłą na rzecz pokoju. Wiemy już, że unikanie trudnych tematów w imię świętego spokoju to pułapka, która osłabia odporność społeczną naszych mieszkańców.

Jednak bycie biblioteką zaangażowaną to nie tylko odwaga w planowaniu programu. To przede wszystkim umiejętność zachowania profesjonalizmu i sprawstwa w sytuacjach granicznych – tam, gdzie wolność słowa ściera się z agresją, a dialog ustępuje miejsca polaryzacji.

Ta część podręcznika jest twoim praktycznym przewodnikiem po „momentach napięcia". Przejdziemy od teorii do konkretnych metod reagowania na hejt, dezinformację czy agresję – zarówno przy bibliotecznej ladzie, jak i w komentarzach na Facebooku. Pamiętaj: nie musisz być ekspertem od spraw kryzysowych, by skutecznie chronić standardy debaty. Twoim zadaniem jest bycie strażnikiem procesu i bezpiecznej przestrzeni, w której dyskomfort intelektualny jest chroniony, ale atak na godność – stanowczo przerywany.

| | | |
|---|---|---|
| **Obejrzyj Webinar:**<br><br>*Prawny pancerz biblioteki* | **Obejrzyj Webinar:**<br><br>*Hejt i kryzys w sieci* | **Obejrzyj Webinar:**<br><br>*Między krytyką a naruszeniem prawa* |

## Ogólne zasady reagowania

Zanim przejdziesz do analizy konkretnych przypadków (tzw. *case studies*), zapoznaj się z sześcioma uniwersalnymi zasadami, stanowiącymi ramę dla każdej interwencji, niezależnie od tego, czy mierzysz się z agresywnym czytelnikiem, czy zorganizowanym atakiem w sieci.

**Zasada 1. Rozpoznaj, zanim zareagujesz**

Kluczem do skutecznej reakcji jest precyzyjna diagnoza sytuacji. Bibliotekarz musi potrafić odróżnić ostrą krytykę (która jest częścią wolności słowa) od mowy nienawiści (która atakuje tożsamość i narusza prawo). Zanim podejmiesz działanie, zadaj sobie pytanie: czy to, co słyszę/widzę to dyskomfort, który otwiera na nową perspektywę, czy taki, który zamyka dialog poprzez strach i wykluczenie? Czy to, co słyszę przy ladzie, to jeszcze dopuszczalna (choć ostra) opinia, czy już atak, który muszę przerwać?

**Zasada 2. 3 K – Kontakt, Korekta, Konsekwencja**

To modelowa sekwencja budowania bezpiecznych granic w instytucji publicznej.

- Kontakt: nazwij to, co się dzieje, bez oceniania osoby. „Widzę, że podnosi pan głos/używa pani słów, które uderzają w godność innych osób".

- Korekta: odwołaj się do zasad. Przypomnij o regulaminie biblioteki lub standardach debaty. „W naszej bibliotece dbamy o to, by każdy czuł się bezpiecznie. Proszę o powrót do merytorycznej rozmowy".

- Konsekwencja: jeśli korekta nie działa, wdróż ustalone kroki. Może to być zakończenie rozmowy, prośba o opuszczenie sali, a w sytuacjach łamiących prawo – wezwanie służb (policji albo straży miejskiej).

**Zasada 3. Deeskalacja przed konfrontacją**

Twoim celem jest wyciszenie emocji, by umożliwić powrót do faktów lub bezpieczne zakończenie incydentu. W kontakcie bezpośrednim deeskalacja polega na zachowaniu spokoju, unikaniu agresywnej mowy ciała i rzeczowym dementowaniu dezinformacji bez wchodzenia w emocjonalne polemiki. Pamiętaj, że spokój jest sygnałem bezpieczeństwa dla innych użytkowników.

**Zasada 4. Rola rzecznika granic**

Biblioteka to system naczyń połączonych. Milczenie świadków (innych czytelników lub pracowników) wzmacnia agresora i utrwala mechanizmy wykluczenia. Bycie rzecznikiem granic (*upstander*) oznacza, że nie tylko reagujesz na ataki skierowane w ciebie, ale stajesz w obronie osób marginalizowanych i atakowanych w twojej przestrzeni. Twoja reakcja daje sygnał społeczności: „To jest miejsce, gdzie nienawiść nie jest normą".

**Zasada 5. Dokumentacja**

Każda trudna sytuacja powinna zostawić ślad. Dokumentacja jest twoją tarczą prawną i narzędziem budowania odporności instytucjonalnej. Zadbaj o notatki służbowe,

zabezpiecz monitoring, zachowaj fizyczne dowody (np. obraźliwe listy) tak, aby nie zniszczyć śladów (np. odcisków palców). Pisemne wnioski i protokoły są kluczowe w przypadku nacisków politycznych lub prawnych.

**Zasada 6. Zadbaj o siebie po trudnej sytuacji**

Reagowanie na agresję i polaryzację to ogromny koszt emocjonalny. Może prowadzić do lęku i autocenzury programowej, gdzie z obawy przed „zamieszaniem" rezygnujemy z ważnych działań. Dlatego po każdym incydencie skorzystaj z „emocjonalnej apteczki" i wsparcia zespołu. Oddziel strach (reakcję na realne zagrożenie) od lęku (wyobrażonego zagrożenia), który paraliżuje działanie. Nie zostawaj z tym sam ani sama – dyrekcja, sieć sojuszników czy wsparcie prawne to zasoby, po które masz prawo sięgać.

## Sytuacje offline

**Pikiety i protesty przed spotkaniem autorskim lub wydarzeniem**

**Przykład 1. Protest przed biblioteką w dniu wydarzenia**

Biblioteka udostępniła przestrzeń na spotkanie dotyczące tematów społecznych i praw człowieka. Jeszcze przed rozpoczęciem wydarzenia przed budynkiem pojawiła się grupa protestujących. Uczestnicy przynieśli transparenty, odmawiali modlitwy i używali mocnych, oceniających haseł pod adresem organizatorów oraz gości spotkania. Część osób korzystających z biblioteki, w tym rodziny z dziećmi, odczuwała dyskomfort i niepewność. Protest nie był skierowany wyłącznie przeciw wydarzeniu, ale uderzał także w samą bibliotekę i jej pracowników. **Inspiracja:** publicznie opisana sprawa z Rybnika z marca 2026 roku, gdzie przed biblioteką odbyła się manifestacja przeciw wydarzeniu „Babski Comber", a uczestnicy przynieśli transparenty i ostro krytykowali władze placówki.

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Dyrektor lub wyznaczona osoba powinni przede wszystkim ocenić poziom zagrożenia. Jeśli protest blokuje wejście do budynku i sprawia wyraźny dyskomfort użytkownikom, należy wezwać protestujących do zaniechania zakłócania porządku oraz odblokowania wejścia do biblioteki. Jeśli wezwanie nie będzie skuteczne, należy wezwać policję lub straż miejską, powołując się na zakłócanie porządku publicznego oraz konieczność zapewnienia bezpieczeństwa osobom trzecim (w tym dzieciom).

Warto poprosić pracowników, by skierowali stałych czytelników (zwłaszcza rodziny z dziećmi) do alternatywnych wejść lub asystowali im przy wchodzeniu do budynku. Jeśli to możliwe, wewnątrz biblioteki należy stworzyć strefę buforową (odciętą akustycznie i wizualnie od protestu), by zminimalizować dyskomfort.

Dyrektor powinien jednoznacznie stanąć po stronie pracowników oraz

użytkowników biblioteki. Po zdarzeniu warto zorganizować spotkanie z zespołem, zebrać relacje oraz jeśli to konieczne, zaoferować wsparcie psychologiczne.

*Paweł Kamiński*

**Przykład 2. Spór o wynajem sali na spotkania polityczne**

Biblioteka wynajmuje salę różnym podmiotom na podstawie jednakowych zasad. W okresie przedwyborczym z oferty skorzystali przedstawiciele kilku ugrupowań politycznych. Gdy jedna z partii wzbudziła szczególne kontrowersje wśród mieszkańców, na bibliotekę spadła fala krytyki, mimo że instytucja działała według zasady równego dostępu. Dodatkowym źródłem napięcia była presja organizatora instytucji, który oczekiwał od biblioteki zwiększania przychodów z wynajmu.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Kluczowy w tej sprawie jest regulamin udostępniania przestrzeni biblioteki. Może on nie dopuszczać wynajmu na przykład w celach komercyjnych czy też na spotkania o charakterze politycznym. Jeśli regulamin dopuszcza tego typu wydarzenia, powinien zawierać czytelne zasady i procedury, które należy konsekwentnie stosować w stosunku do różnych podmiotów. Warto komunikować publicznie, że biblioteka jest przestrzenią apolityczną, ale jako instytucja publiczna pozostaje otwarta dla różnych opcji.

*Paweł Kamiński*

**Atak słowny, wyzwiska i agresja ze strony czytelnika**

**Przykład 1. Trudna sytuacja z osobą w kryzysie bezdomności**

Do biblioteki regularnie przychodzi osoba w kryzysie bezdomności, czasem zaniedbana i prawdopodobnie pod wpływem alkoholu. Przebywa w czytelni przez wiele godzin, bywa nieprzewidywalna i nie reaguje na prośby personelu. Pracownicy i pracowniczki mają świadomość, że biblioteka jest miejscem otwartym, ale jednocześnie muszą dbać o bezpieczeństwo i komfort innych użytkowników. Sytuacja rodzi napięcie między misją dostępności a koniecznością reagowania na zachowania zakłócające funkcjonowanie placówki.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Opisana sytuacja to konflikt między zasadą powszechnej dostępności biblioteki a obowiązkiem zapewnienia bezpieczeństwa i porządku na jej terenie. Kluczowe znaczenie dla podjęcia dalszych działań jest ustalenie, czy zachowanie osoby w kryzysie bezdomności wyczerpuje znamiona czynu zabronionego, to znaczy czy popełnia przestępstwo lub wykroczenie albo czy jej zachowanie uzasadnia podjęcie działań porządkowych przez uprawnione służby lub organizacje. Samo przebywanie w bibliotece przez długi czas, nawet przez osobę w kryzysie bezdomności, nie stanowi naruszenia prawa. Wygląd czy stan higieny, chociaż mogą być uciążliwe, nie mogą być podstawą do wykluczenia z korzystania z przestrzeni publicznej. Jednakże sytuacja zmienia się, gdy zachowanie takiej osoby zakłóca porządek publiczny i narusza normy prawne lub obowiązujące zasady współżycia społecznego. W przypadku wykroczeń możemy mówić o wykroczeniu polegającym na posiadaniu niebezpiecznych przedmiotów w miejscu publicznym, zakłócaniu spokoju lub porządku, na przykład poprzez hałas, agresję lub inne uciążliwe zachowania, żebractwo albo niszczenie cudzej rzeczy lub czynienie jej niezdatnej do użytku (jak niszczenie książek) albo dopuszczenia się nieobyczajnego wybryku, czyli zachowania naruszającego normy moralne lub społeczne obowiązujące w danej społeczności grupie, lub miejscu (jak załatwianie potrzeb fizjologicznych na terenie biblioteki). Pracownicy biblioteki, działając jako osoby odpowiedzialne za porządek w bibliotece, mają prawo podjąć działania adekwatne do sytuacji, które mogą obejmować wezwanie do opuszczenia biblioteki lub zachowania się w sposób umożliwiający innym osobom swobodne korzystanie z jej zasobów. W przypadku braku reakcji na prośby pracowników biblioteki należy zwrócić się o interwencję do odpowiednich służb, takich jak straż miejska czy policja, a w sytuacji, gdy osoba w kryzysie bezdomności wymaga pomocy medycznej, wezwania załogi pogotowia ratunkowego.

Ważne jednak jest to, aby podejmowane działania były proporcjonalne i adekwatne oraz oparte na konkretnych przesłankach związanych z zachowaniem osoby w kryzysie bezdomności i niepowiązane z jej statusem społecznym. Opisana sytuacja nie daje jednoznacznych podstaw do automatycznego wykluczenia osoby z korzystania z biblioteki, jednak w przypadku zakłócania porządku lub stwarzania zagrożenia uzasadnione jest podjęcie działań interwencyjnych przez straż miejską lub policję.

*Katarzyna Orzeł*

**Komentarz ekspercki:**

Biblioteka powinna posiadać jasne zapisy w regulaminie dla czytelników, określające zasady higieny osobistej oraz zachowania (w tym m.in. zakaz przebywania na terenie biblioteki pod wpływem alkoholu, zakaz agresywnych zachowań). W przypadku tego typu zachowań należy tę osobę spokojnie, ale stanowczo upomnieć (najlepiej w

obecności drugiego świadka), wskazując konkretny zapis w regulaminie, który jej zachowanie narusza. W przypadku braku reakcji lub agresji należy wezwać do opuszczenia budynku. Jeśli osoba odmawia, należy wezwać straż miejską lub policję.

Niezależnie biblioteka powinna nawiązać współpracę z lokalnym ośrodkiem pomocy społecznej oraz ewentualnie streetworkerami.

*Paweł Kamiński*

**Przykład 2. Agresja wobec prowadzącej zajęcia plenerowe**

Podczas wakacyjnych zajęć dla dzieci prowadzonych poza budynkiem biblioteki do grupy podszedł nieznany mężczyzna. Zachowywał się agresywnie i wykonał niebezpieczny gest w stronę jednego z dzieci. Prowadząca odruchowo zareagowała, chroniąc uczestników zajęć, a sprawca oddalił się z miejsca zdarzenia. Choć dzieciom nic się nie stało, samo wydarzenie wywołało u pracownicy silny stres i długotrwałe poczucie zagrożenia.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Opisana sytuacja to incydent związany z naruszeniem bezpieczeństwa w przestrzeni publicznej, który powinien być traktowany poważnie – prowadząca zajęcia była osobą odpowiedzialną za dzieci. Z punktu widzenia prawa karnego zachowanie mężczyzny mogło wypełnić znamiona różnych czynów zabronionych określonych w kodeksie karnym w zakresie gróźb karalnych (art. 190 k.k.), narażenia na niebezpieczeństwo (art. 160 k.k.), naruszenie nietykalności cielesnej (art. 217 § 1 k.k.) albo zmuszania do określonego zachowania. Alternatywnie, możliwe jest także zakwalifikowanie zdarzenia jako wykroczenia złośliwego niepokojenia z art. 107 kodeksu wykroczeń. W tym przypadku ważne, aby sprawca działał umyślnie z zamiarem bezpośrednim, a efektem musi być faktyczne zaniepokojenie pokrzywdzonego. W sytuacji bezpośredniego zagrożenia priorytetem jest natychmiastowe zapewnienie bezpieczeństwa dzieciom poprzez spokojnie odseparowanie grupy od sprawcy, z równoległym wezwaniem policji. Prawo dopuszcza nagrywanie takich zajść i wykorzystanie nagrań w celach dowodowych lub identyfikacyjnych sprawcy. Ważne, aby swoim zachowaniem nie prowokować i nie takich materiałów w Internecie. Zdarzenia takie, nawet jeśli sprawca oddalił się z miejsca, należy zgłosić do najbliższej jednostki policji, składając zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa. Zgłoszenie, a w efekcie ustalenia sprawcy czynu może w przyszłości zapobiec podobnym sytuacjom.W sytuacji zagrożenia życia, zdrowia swojego bądź osób pozostających pod naszą opieką należy niezwłocznie skontaktować się z numerem alarmowym 112.

*Katarzyna Orzeł*

**Komentarz ekspercki:**

Podczas zajęć plenerowych pracownicy biblioteki powinni być wyposażeni w telefony komórkowe oraz znać procedurę ewakuacji grupy. W sytuacji zagrożenia priorytetem jest natychmiastowe zebranie dzieci i przemieszczenie się do bezpiecznego, zamkniętego miejsca (budynku biblioteki) lub najbliższego bezpiecznego punktu.

Nawet jeśli sprawca opuścił teren biblioteki i nikomu nic się nie stało, dyrekcja ma obowiązek zgłosić sprawę na policję (próba napaści, groźby karalne). Należy zabezpieczyć rysopis sprawcy i ewentualny monitoring.

Jeżeli pracownik w związku z takim zdarzeniem doświadczył ostrego stresu, pracodawca powinien zapewnić jemu lub jej wsparcie (np. wolny dzień, konsultacja u psychologa) oraz przeanalizować warunki bezpieczeństwa kolejnych zajęć plenerowych.

*Paweł Kamiński*

**Przykład 3. Groźby wobec osoby kierującej biblioteką**

Osoba kierująca biblioteką stała się celem gróźb i zastraszania po serii napięć wokół działalności instytucji. Groźby zostały sformułowane publicznie i miały wywołać poczucie osaczenia oraz podporządkowania. Tego rodzaju sytuacja dotyka nie tylko samej osoby zarządzającej, ale wpływa też na cały zespół, który zaczyna pracować w atmosferze lęku.

**Inspiracja:** publicznie opisana sprawa z Wielkopolski z 2025 roku, w której groźby zostały skierowane do dyrektorki biblioteki.

**Komentarz ekspercki:**

Sytuacje, w których osoba kierująca instytucją publiczną staje się obiektem gróźb i zastraszania, wymagają zdecydowanej reakcji. Kluczowe jest traktowanie takich zdarzeń jako realnego zagrożenia, a nie jedynie elementu konfliktu wokół działań biblioteki. Każda groźba dotycząca popełnienia przestępstwa, wywołująca u odbiorcy realny lęk i obawę, że zostanie spełniona, powinna zostać udokumentowana i zgłoszona policji lub prokuraturze wraz z wnioskiem o ściganie sprawcy. Brak reakcji osoby pokrzywdzonej może zostać odebrany jako przyzwolenie na działania zastraszające, a z czasem nawet eskalować, przybierając formę fizycznych ataków na pokrzywdzonego lub osoby dla niego najbliższe. W sytuacji, gdy groźby były kierowane bezpośrednio, warto pamiętać by podczas składania zawiadomienia o podejrzeniu popełnienia przestępstwa wskazać osoby, które słyszały treści gróźb albo znają lub mogą znać sprawcę. W przypadku, kiedy groźby są kierowane za pośrednictwem mediów społecznościowych, przed

złożeniem zawiadomienia dobrą praktyką jest zabezpieczenie dowodów cyfrowych (na przykład zrobienie screenów wpisów na forach lub treści wiadomości sms). Zdarzają się również groźby pisane odręcznie, komputerowo lub złożone ze skrawków liter wyciętych z gazet i książek przesyłanych tradycyjną pocztą. W takiej sytuacji zadbajmy o to, aby jak najmniej osób dotykało list i kopertę, gdyż może to prowadzić do utraty dowodów w postaci odcisków palców lub śladów biologicznych.

Podsumowując, w przypadku otrzymania gróźb karalnych należy osobiście w najbliższej jednostce policji złożyć zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa. Natomiast w sytuacji, gdy chcemy zgłosić popełnienie przestępstwa na szkodę innej osoby, również możemy to zrobić.

*Katarzyna Orzeł*

**Komentarz ekspercki:**

Zgodnie z art. 190 § 1 Kodeksu karnego kto grozi innej osobie popełnieniem przestępstwa na jej szkodę lub na szkodę osoby dla niej najbliższej, jeżeli groźba wzbudza w osobie, do której została skierowana lub której dotyczy, uzasadnioną obawę, że będzie spełniona, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.

Ponadto zgodnie z art. 190a § 1 Kodeksu karnego kto przez uporczywe nękanie innej osoby lub osoby dla niej najbliższej wzbudza u niej uzasadnione okolicznościami poczucie zagrożenia, poniżenia lub udręczenia, lub istotnie narusza jej prywatność, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8. Oznacza to, że osoba, która dopuszcza się w stosunku do dyrektora biblioteki gróźb karalnych lub tzw. stalkingu popełnia przestępstwo.

Dyrektor powinien niezwłocznie złożyć oficjalne zawiadomienie w prokuraturze lub na policji. Ważne, aby zabezpieczyć wszystkie dowody, na przykład screeny, nagrania, maile, relacje świadków i inne.

Dyrektor powinien również oficjalnie powiadomić organizatora biblioteki o sytuacji zagrożenia życia lub zdrowia osoby kierującej biblioteką.

O sytuacji należy również poinformować pracowników. Warto wdrożyć procedury ograniczonego dostępu do biura dyrektora.

*Paweł Kamiński*

**Przykład 4. Uporczywe zakłócanie zajęć i podważanie kompetencji pracownic**

Do biblioteki regularnie przychodził mężczyzna, który głośno krytykował pracę bibliotekarek i podważał sens prowadzonych przez nie działań. Szczególnie często zakłócał zajęcia dla dzieci, przerywając prowadzącym i komentując, że sam mógłby

wykonywać taką pracę lepiej. Na prośby o nieprzeszkadzanie odpowiadał, że biblioteka jest miejscem publicznym utrzymywanym z podatków, więc ma prawo w niej przebywać i zabierać głos. Choć nie dochodziło do przemocy fizycznej, jego zachowanie dezorganizowało zajęcia, utrudniało pracę zespołu i powodowało przewlekły stres u pracownic.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Fakt, że instytucja jest finansowana ze środków publicznych, nie daje nikomu prawa do dezorganizacji jej pracy. Prawo do korzystania z instytucji kultury kończy się tam, gdzie naruszane są prawa innych. Dotyczy to prawa dzieci do bezpiecznej edukacji, jak i prawa pracowników do godnych warunków pracy. Pracownik biblioteki powinien przerwać zajęcia, podejść do osoby zakłócającej spokój i przy świadkach stanowczo zakomunikować, że jej zachowanie łamie regulamin biblioteki i uniemożliwia prowadzenie zajęć. Następnie wezwać do opuszczenia sali pod groźbą wezwania straży miejskiej lub policji.

*Paweł Kamiński*

**Przykład 5. Powracające oskarżenia i próby wpływania na ofertę biblioteki**

Czytelniczka, z którą biblioteka od dłuższego czasu miała trudne doświadczenia, zgłosiła poważne oskarżenie wobec jednej z osób o ciemnym kolorze skóry, korzystającej z budynku. Niezależnie od tej sytuacji regularnie kierowała też do pracowników liczne zastrzeżenia dotyczące księgozbioru, zwłaszcza publikacji dla dzieci i młodzieży związanych z dojrzewaniem lub edukacją emocjonalną. Powtarzające się interwencje miały charakter nacisku na personel i wywoływały napięcie w codziennej pracy oddziału. Tego rodzaju sytuacja pokazuje, że obciążające dla zespołu mogą być nie tylko otwarte wyzwiska, ale także długotrwałe, konfliktowe relacje z użytkownikiem, który stale kwestionuje decyzje bibliotekarzy i bezpieczeństwo innych osób.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Co do zasady należy wezwać czytelniczkę do zgłaszania uwag i wniosków w formie pisemnej.

W przypadku oskarżeń wobec osoby o innym kolorze skóry, biblioteka powinna stanąć na straży prawa i zasad równego traktowania. Jeśli oskarżenia mają podłoże rasistowskie, należy odmówić realizacji ewentualnych żądań, a czytelniczkę pouczyć

o zakazie zachowań dyskryminacyjnych, powołując się na przepisy prawa, w tym Konstytucję RP.

W kwestii nacisków dotyczących księgozbioru należy zakomunikować czytelniczce, że biblioteka publiczna nie podlega cenzurze ideologicznej, a dobór księgozbioru jest realizowany przez wykwalifikowanych bibliotekarzy w oparciu o kryteria merytoryczne i zgodnie z przepisami ustawy o bibliotekach.

*Paweł Kamiński*

**Mowa nienawiści podczas warsztatu lub spotkania prowadzonego przez bibliotekarza**

**Przykład 1. Próba przejęcia spotkania przez przeciwników wydarzenia**

W trakcie spotkania autorskiego jeden z uczestników zaczął głośno oskarżać zaproszoną gościnię, używając języka potępienia i porównań opartych na przekonaniach światopoglądowych. Nie dopuszczał ani prowadzącego, ani autorki do głosu. W tym samym czasie inne osoby zaczęły rozdawać ulotki i pozostawiać je w przestrzeni biblioteki. Zespół musiał samodzielnie zdecydować, czy kontynuować spotkanie, przerwać je, czy wezwać pomoc z zewnątrz.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Opisana sytuacja może rodzić szereg wątpliwości zarówno na gruncie prawa karnego, jak i wykroczeń, a także zasad porządkowych obowiązujących w instytucjach publicznych zawartych w regulaminie biblioteki. Zachowanie uczestnika, który w sposób uporczywy i głośny przerywał spotkanie, nie dopuszczając innych do głosu, może być zakwalifikowane jako wykroczenie zakłócenia spokoju i porządku publicznego, gdy jego działanie ma charakter demonstracyjny i dezorganizujący przebieg spotkania. W takich sytuacjach można prosić o opuszczenie wydarzenia, a w skrajnych przypadkach niepodporządkowania się prośbom warto wezwać policję lub straż miejską.

Wypowiedzi uczestnika mogą również bezpośrednio uderzać w poczucie godności autorki lub autora, czyli mogą obrażać go słowami lub pokazywanymi gestami (poniżające epitety, wulgarne wyzwiska). Mówimy wówczas o występku z artykułu 216 k.k., czyli o znieważeniu.

Jeżeli uczestnik swoim zachowaniem zniesławia, czyli pomawia o takie postępowanie lub właściwości, które mogą autora lub autorkę poniżyć w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania, na przykład poprzez oskarżenia o plagiat, o posiadanie nałogów lub sympatyzowanie albo wspieranie organizacji, od których w rzeczywistości się odcina lub ich działalność jest nielegalna, bądź nieetyczna,

mówimy wówczas o występku z art. 212 k.k. czyli o pomówieniu.

Warto pamiętać, że nie każde wyrażenie własnych poglądów wyczerpie znamiona przestępstwa. W szczególności przestępstwem nie będzie krytyka autora/autorki, jeżeli oparta jest na prawdziwych zarzutach i wynika z troski o dobro wspólne, nie zaś chęci dokuczenia. Przede wszystkim taka krytyka musi być zatem rzetelna i prawdziwa.

Warto również zwrócić uwagę na dystrybucję ulotek na terenie biblioteki. Jeżeli odbywała się bez zgody organizatora lub wbrew regulaminowi obiektu, może stanowić również o wykroczeniu, na przykład zaśmiecanie miejsca publicznego – art. 145 kodeksu wykroczeń, jeśli materiały były pozostawiane w sposób niekontrolowany.

Z perspektywy organizatora kluczowe jest, że miał on prawo do podjęcia działań zmierzających do przywrócenia porządku – w tym do wezwania uczestnika do opuszczenia spotkania, a w ostateczności do wezwania policji albo straży miejskiej.

Podsumowując, opisane zachowania mogą wyczerpywać znamiona przestępstw i wykroczeń, i to na organizatorze spoczywa odpowiedzialność za właściwy przebieg spotkania i bezpieczeństwo. Dlatego też w sytuacji, w której organizatorzy „nie radzą sobie" z osobami zakłócającymi wydarzenie, warto skorzystać z pomocy i wsparcia policji bądź straży miejskiej, a w skrajnych przypadkach złożyć zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa.

*Katarzyna Orzeł*

**Przykład 2. Wrogie wypowiedzi wobec uczestników wydarzenia**

Podczas otwartego spotkania jedna z osób obecnych na sali zaczęła kierować wobec prowadzących i uczestników wypowiedzi o charakterze pogardliwym i wykluczającym. Wypowiedzi te nie odnosiły się do treści spotkania, lecz do tożsamości i przekonań osób obecnych. W efekcie część uczestników wycofała się z aktywnego udziału, a atmosfera przestała sprzyjać bezpiecznej rozmowie.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Opisane zachowanie należy ocenić zarówno w kategoriach naruszenia norm społecznych, jak i potencjalnych naruszeń przepisów prawa. W pierwszej kolejności trzeba podkreślić, że choć spotkanie miało charakter otwarty, nie oznacza to dowolności wypowiedzi osób obecnych na wydarzeniu. Wolność słowa nie ma charakteru absolutnego i podlega ograniczeniom, zwłaszcza gdy wypowiedzi naruszają godność innych osób. Kierowanie wypowiedzi pogardliwych i wykluczających, odnoszących się do tożsamości lub przekonań uczestników, wykracza poza dopuszczalne ramy debaty publicznej. Z perspektywy prawa karnego

takie zachowanie może wypełniać znamiona przestępstw przeciwko czci i godności. W szczególności w grę może wchodzić znieważenie, zniesławienie, a w sytuacji, gdy wypowiedzi znieważały grupę osób lub poszczególne osoby na przykład z powodu przynależności narodowej, etnicznej, rasowej, wyznaniowej albo z powodu ich bezwyznaniowości możliwa jest również odpowiedzialność karna z art. 257 kodeksu karnego. Uczestnicy spotkania, ale i organizatorzy powinni za każdym razem reagować na przypadki naruszenia prawa, na szerzenie mowy nienawiści. Jeżeli spokojny i rzeczowy sprzeciw nie spotka się z właściwym odbiorem, wskazanym jest wezwanie policji albo straży miejskiej, a w przypadku naruszenia praw osobistych złożenie zawiadomienia o podejrzeniu popełnienia przestępstwa.

*Katarzyna Orzeł*

**Przykład 3. Agresja słowna i „awantura" podczas spotkania w bibliotece**

Biblioteka udostępnia salę na spotkanie konsultacyjne lub rozmowę z przedstawicielami społeczności. W pewnym momencie dwie osoby zaczynają ostrą wymianę zdań, pojawiają się obelgi, podnoszenie głosu i próby przerywania sobie. Osoby postronne (w tym pracownicy) czują, że sytuacja wymyka się spod kontroli. Ktoś wyciąga telefon i nagrywa. Bibliotekarze stają przed dylematem: czy przerywać spotkanie, wzywać ochronę albo policję, czy próbować mediacji.

**Komentarz ekspercki:**

W opisanej sytuacji biblioteka, jako gospodarz przestrzeni, staje wobec nagłej eskalacji konfliktu między uczestnikami spotkania, które przestaje mieć charakter merytorycznej dyskusji, a zaczyna przybierać formę agresywnej konfrontacji słownej, gdzie wymiana zdań przeradza się w obopólne obelgi i krzyki. Takie zachowania zawsze wywołują poczucie zagrożenia tak wśród osób obecnych na sali, jak i pracowników instytucji.

W zależności od ustaleń z organizatorem i zapisami regulaminu udostępniania, korzystania lub przebywania w instytucji warto zadbać o ogólne bezpieczeństwo wszystkich osób przebywających w przestrzeni bibliotecznej, zgodnie z wymogami BHP czy przeciwpożarowymi. W sytuacji, gdy porządek spotkania wymyka się organizatorowi spod kontroli, uczestnicy nie tylko na siebie krzyczą, ale również ich zachowania wykraczają poza granice dopuszczalnej debaty i wchodzą w obszar naruszeń prawa, warto rozważyć podjęcie działań zaradczych. Bierna postawa pracowników instytucji może spowodować eskalację konfliktu i doprowadzić do zakłócenia spokoju, bezpieczeństwa i porządku. Możemy tu mówić między innymi o przestępstwach znieważenia, zniesławienia, groźbach karalnych, a także naruszeniu nietykalności cielesnej, ale i o zakłóceniu porządku publicznego poprzez krzyki, hałas albo agresywne zachowanie. Najbardziej adekwatną reakcją ze strony pracowników biblioteki będzie podjęcie zdecydowanych działań zmierzających do deeskalacji konfliktu – w pierwszej kolejności poprzez upomnienie i próbę

przywrócenia zasad rozmowy. Jeżeli jednak uczestnicy nie reagują, a sytuacja się zaostrza, uzasadnione jest przerwanie spotkania, a w razie potrzeby wezwanie ochrony, straży miejskiej lub policji, zwłaszcza gdy istnieje podejrzenie popełnienia czynu zabronionego lub zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa. Każda osoba której prawa, w związku z prowadzonym przedsięwzięciem zostały naruszone, może złożyć zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa i domagać się ścigania i ukarania sprawcy. Próby mediacji podejmowane po czasie mogą prowadzić do eskalacji konfliktu, a nie jego opanowania.

Warto podkreślić, że samo nagrywanie w przestrzeni publicznej co do zasady nie stanowi przestępstwa i nie jest zakazane. Należy jednak pamiętać, że późniejsze rozpowszechnianie takiego nagrania może prowadzić do naruszenia dóbr osobistych na gruncie prawa cywilnego lub – w określonych sytuacjach – przepisów dotyczących ochrony wizerunku. Dodatkowo, w szczególnych przypadkach sposób nagrywania lub cel wykorzystania materiału może rodzić odpowiedzialność prawną, zwłaszcza gdy dochodzi do naruszenia prywatności lub godności osób utrwalonych na nagraniu.

*Katarzyna Orzeł*

## Sytuacje online

**Nienawistne komentarze na profilu biblioteki**

**Przykład 1. Fala obraźliwych komentarzy po zapowiedzi wydarzenia**

Po opublikowaniu informacji o wydarzeniu dotyczącym tematu społecznie kontrowersyjnego, pod postem biblioteki zaczęły pojawiać się komentarze obrażające organizatorów, uczestników i grupy, których wydarzenie dotyczyło. Część wpisów miała charakter pogardliwy, część miała zastraszać lub ośmieszać bibliotekę. Pracownicy musieli równocześnie moderować dyskusję, odpowiadać na pytania odbiorców i chronić wizerunek instytucji.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek oraz analogicznych publicznie opisywanych sporów wokół programów bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Opisana sytuacja dotyczy kryzysu komunikacyjnego w przestrzeni cyfrowej, na profilu biblioteki. Wraz z rozwojem technologii i powszechną dostępnością usług internetowych rośnie również ryzyko ataków ze strony użytkowników sieci. Internet jest przestrzenią publicznego rozpowszechniania treści, w której – podobnie jak w świecie offline – obowiązują przepisy prawa powszechnie obowiązującego.

Komentarze o charakterze obraźliwym, pogardliwym, zastraszającym lub nawołującym do przemocy mogą wypełniać znamiona czynów zabronionych, takich

jak znieważenie, zniesławienie, nawoływanie do nienawiści na tle narodowościowym, etnicznym, rasowym, wyznaniowym lub ze względu na bezwyznaniowość, groźby karalne, a także publiczne nawoływanie do popełnienia występku lub zbrodni. Warto pamiętać, że odpowiedzialność za treści publikowane w mediach społecznościowych dotyczy autorów tych wpisów. Warto zwrócić również uwagę na to, że administrator profilu w sytuacji, gdy w administrowanej przez niego przestrzeni pojawiają się treści bezprawne, w określonych sytuacjach powinien podjąć działania zmierzające do usunięcia wpisów, ograniczenia ich dostępności, ale i niejednokrotnie powinien zawiadomić organy ścigania o przestępstwie.

Ponadto, z perspektywy instytucji brak reakcji na treści naruszające prawo może prowadzić do eskalacji konfliktu, utraty kontroli nad wizerunkiem oraz obniżenia poczucia bezpieczeństwa uczestników życia publicznego. W opisanej sytuacji działania pracowników powinny być wielotorowe i adekwatne do pojawiających się treści budzących zastrzeżenia i zmierzające do moderacji dyskusji w sieci. W praktyce oznacza to reagowanie na treści naruszające prawo poprzez ich usuwanie, ukrywanie lub zgłaszanie, a także dokumentowanie takich wpisów, na przykład poprzez wykonywanie zrzutów ekranu, archiwizowanie korespondencji czy zapisywanie ciągu wypowiedzi. Tak zabezpieczony materiał może stanowić bogate źródło dowodowe w późniejszych prowadzonych postępowaniach karnych.

Ważnym aspektem pracy, nie tylko w środowisku cyfrowym, jest również bieżące przypominanie użytkownikom o zasadach obowiązujących w przestrzeni dyskusji oraz informowanie o konsekwencjach naruszeń. Biblioteka jako instytucja publiczna pełni ważną rolę w ochronie standardów debaty publicznej, co oznacza nie tylko reagowanie na naruszenia, lecz także aktywne kształtowanie kultury wypowiedzi poprzez konsekwentne egzekwowanie zasad w sposób proporcjonalny, transparentny i zgodny z prawem.

*Katarzyna Orzeł*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Zaufaj sobie! Jeśli zdecydowaliście się zorganizować wydarzenie, to mieliście ku temu powody. Zanim zaczniecie organizować wydarzenie, które porusza tematy społecznie kontrowersyjne – zacznijcie od wypisania wątpliwości i potencjalnych zarzutów, które mogą mieć obserwujący i pomyślcie, jak się na nie przygotować, na co powołać. Zapiszcie też sobie jasno – dlaczego się na to wydarzenie zdecydowaliście, co wami kierowało i dlaczego to według was ważne. Wtedy w przypadku potencjalnego kryzysu zawsze będzie wam łatwiej – będziecie na niego przygotowani i przygotowane.

Kiedy potencjalny kryzys wybuchnie – dajcie sobie chwilę, nie odpowiadajcie w emocjach. Nie unikajcie pytań i nie bójcie się ich, to może być też sposób na edukację. Nie wchodźcie jednak zbyt głęboko – odpowiadajcie, ale nie wdawajcie się w dyskusje. Przygotujcie atrakcyjne materiały – na przykład nagrajcie się i opowiedzcie, dlaczego zdecydowaliście się na organizację tego wydarzenia i dlaczego jest ono według was ważne. Pomyślcie, jak możecie zaangażować prowadzącego wydarzenie albo jakąś organizację z waszej społeczności, która tym tematem też się zajmuje – być może będą w stanie wam pomóc i zaangażować się w komunikację.

Zaangażujcie pozostałych pracowników w moderację – nie tylko tych, którzy odpowiadają za komunikację, ale też tych, którzy są w stanie pomóc. Ustalcie jednak konkretne godziny – tak, żeby nie było sytuacji, że w jednym czasie moderuje kilka osób, a później nikt nie zagląda. Zapiszcie szablony odpowiedzi i udostępnijcie je wszystkim moderującym. Zastanówcie się, na które komentarze odpowiadać, które ukrywać lub usuwać, a które są na tyle poważne, że trzeba je zgłosić dalej.

Jeśli uznacie, że wydarzenie powinno się odbyć, zróbcie spotkanie i ustalcie plan działania – cały zespół powinien wiedzieć przed wydarzeniem, że może zdarzyć się gwałtowna, nieprzychylna reakcja i wiedzieć, jak zareagować, jeśli pojawią się osoby pikietujące lub dziennikarze.

*Anna Jadwiga Orzech*

**Przykład 2. Hejt przeniesiony z debaty publicznej na profil instytucji**

Biblioteka została wciągnięta w spór ideologiczny toczący się poza jej murami. Profil instytucji stał się miejscem, gdzie użytkownicy publikowali oceniające, obraźliwe i nienawistne treści, mimo że biblioteka pełniła jedynie rolę gospodarza wydarzenia. W efekcie zespół musiał reagować nie tylko na treści naruszające zasady dyskusji, ale też na rosnące poczucie zagrożenia wśród pracowników.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Sytuacja pokazuje, jak łatwo instytucja publiczna, nawet działająca neutralnie jako gospodarz wydarzenia – może zostać wciągnięta w spolaryzowany konflikt społeczny i stać się „zastępczym polem walki" dla sporów ideologicznych. W takich momentach profil biblioteki przestaje pełnić funkcję informacyjną czy edukacyjną, a zaczyna być wykorzystywany jako kanał ekspresji silnych emocji, często w formie hejtu, mowy nienawiści czy kierowanych gróźb lub też wprost nawoływania do popełniania przestępstwa.

Z perspektywy zarządzania biblioteką zasadnicze znaczenia powinno mieć sprawne odzyskanie kontroli nad przestrzenią komunikacyjną. Oznacza to konsekwentne

moderowanie treści, usuwanie tych naruszających regulamin, blokowanie użytkowników, którzy propagują mowę nienawiści z jednoczesnym zabezpieczaniem takich treści poprzez robienie zrzutów ekranu, zabezpieczanie danych takich użytkowników albo archiwizowanie korespondencji z jednoczesnym jasnym komunikowaniem granic dopuszczonej debaty. Niepodjęcie działań może być odczytane jako przyzwolenie na przekraczanie granic, a to może sprzyjać eskalacji agresji w sieci.

Warto wspomnieć, że część publikowanych komentarzy może wykraczać poza dozwoloną krytykę i wchodzić w obszar naruszeń prawa dotyczących znieważenia (art. 216 k.k.), zniesławienia (art. 212 k.k.), nawoływania do nienawiści (art. 256 k.k.), kierowania gróźb karalnych (art. 190 k.k.), ale również znieważenia grupy osób lub osoby z powodu jej przynależności narodowej, etnicznej, rasowej, wyznaniowej lub z powodu jej bezwyznaniowości (art. 257 k.k.), czy nawet publicznego nawoływania do popełnienia przestępstwa (art. 255 k.k.). W takich sytuacjach złożenie zawiadomienia o podejrzeniu popełnienia przestępstwa spoczywać powinno na pracownikach instytucji. Złożenie zawiadomienia umożliwia organom ścigania ustalenie, czy został popełniony czyn zabroniony, czy stanowi on przestępstwo, ustalenie osób pokrzywdzonych oraz wykrycie sprawcy.

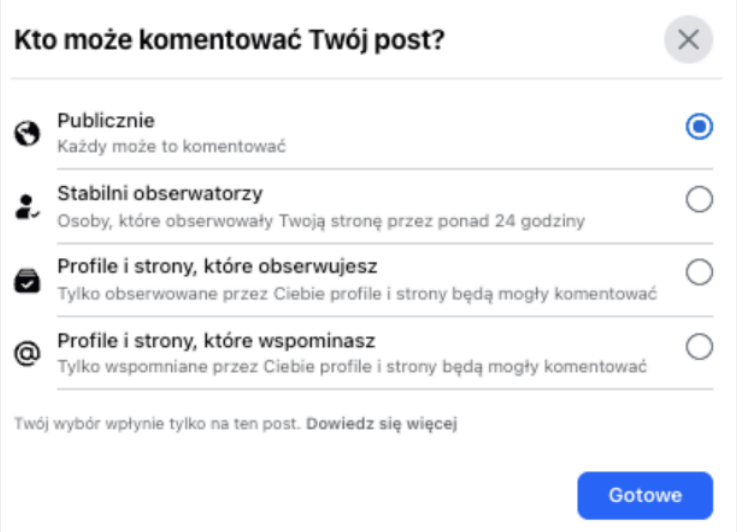
*Katarzyna Orzeł*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Jeśli biblioteka była tylko miejscem spotkania, a nie organizatorem wydarzenia – zacznij od rozmowy z głównymi zainteresowanymi. Dowiedz się, w jaki sposób chcą zareagować na kryzys i jak ich działanie może pomóc twojej instytucji.

Jeśli spór dotyczy konkretnych tematów – na https://www.facebook.com/settings/?tab=followers_and_public_content ustaw automatyczną moderację na słowa kluczowe – nie tylko wulgaryzmy, ale też takie, które wulgaryzmami nie są, ale przenoszą nieprawdę, są atakujące, wówczas Facebook będzie je automatycznie ukrywał – będą widoczne dla zarządzającego profilem biblioteki, autora posta i jego znajomych, ale nikt inny. To prawdopodobne, że osoby, które zostawiają nienawistne komentarze nie są twoją grupą odbiorców i nawet nie obserwują profilu twojej biblioteki. Możesz na przykład ograniczyć listę osób, które post mogą komentować, na przykład pozwalając komentować tylko tym osobom, które obserwują stronę biblioteki od co najmniej 24 godzin.




*Anna Jadwiga Orzech*

**Przykład 3. Fala hejtu po błędnym powiązaniu biblioteki z inną sprawą**

Biblioteka opublikowała zwykłą informację o swoich działaniach, po czym pod postem zaczęły pojawiać się agresywne komentarze z całego kraju. Komentujący przypisywali placówce związek z inną sprawą, która w rzeczywistości jej nie dotyczyła. Pracownicy stali się celem obraźliwych wpisów mimo braku jakiegokolwiek związku z opisywanym zdarzeniem. Taki przypadek pokazuje, że hejt może spaść na bibliotekę także wskutek pomyłki, plotki lub błędnego skojarzenia rozpowszechnionego w sieci.

**Opis inspirowany publicznie opisywanym** przypadkiem dezinformacji i hejtu wymierzonego w bibliotekarki po błędnym połączeniu biblioteki z inną sprawą.

**Komentarz ekspercki:**

Poczucie anonimowości w sieci prowadzi bardzo często do przekonania o własnej bezkarności, wydaje nam się, że jesteśmy niewidoczni, mniej rozpoznawalni, nie do namierzenia. Bycie online zmniejsza przeżywanie poczucie winy, powoduje, że nie widzimy i nie traktujemy odbiorcy końcowego jak żywej istoty, nie widzimy jej cierpienia wywołanego nienawistnymi komentarzami, a co za tym idzie, w mniejszym stopniu bierzemy odpowiedzialność za nasze zachowanie. W środowisku cyfrowym wystarczy jedno błędne skojarzenie, uproszczona narracja, aby uruchomić lawinę powielanych bez weryfikacji komentarzy.

Z perspektywy pracowników bibliotek kluczowe jest rzeczowe, spokojne i szybkie dementowanie pojawiających się nieprawdziwych informacji. Komunikat powinien jasno wskazywać na brak związku biblioteki z negatywną sytuacją bez wdawania się w emocjonalne polemiki. Jednocześnie warto również wdrożyć moderację komentarzy zmierzającą do usuwania treści naruszających zasady współżycia społecznego, w tym wpisy obraźliwe, nawołujące do nienawiści czy naruszające

dobra osobiste pracowników. Część komentarzy może wypełniać znamiona czynów zabronionych, takich jak zniesławienie (art. 212 k.k.), znieważenie (art. 216 k.k.), a w skrajnych przypadkach również nawoływanie do nienawiści (art. 256 k.k.) albo groźby karalnej (190 § 1 k.k.). W przypadku eskalacji komentarzy internautów biblioteka powinna rozważyć dokumentowanie wpisów (zrzuty ekranu, treści rozmów, wyraźne zdjęcia avatarów) i zgłoszenie sprawy odpowiednim organom przez osobę, której prawa zostały naruszone lub która dowiedziała się o popełnieniu przestępstwa ściganego z urzędu (to jest tzw. społeczny obowiązek zawiadomienia o popełnieniu przestępstwa).

*Katarzyna Orzeł*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Odpowiedz pod postem, jak jest naprawdę – w prosty i zrozumiały sposób. Przypnij ten komentarz. Pomyśl, czy jednym zdaniem albo krótkim komentarzem jesteś w stanie pokazać, że twoja instytucja została błędnie połączona z całą sprawą. Staraj się nie atakować – ale w neutralny sposób podziękuj za komentarz i wyjaśnij sytuację.

Jeśli odzew jest zbyt duży – rozważ ograniczenie listy osób, które post mogą komentować, na przykład pozwalając komentować wyłącznie osobom, które obserwują twoją stronę od co najmniej 24 godzin.

Uruchom monitoring internetu i zobacz, czy sprawa nie rozlała się też poza twoje media społecznościowe i czy nie trzeba zareagować także w innych przestrzeniach.

*Anna Jadwiga Orzech*

**Przykład 4. Fala hejtu po wydarzeniu dla dzieci**

Biblioteka zorganizowała wydarzenie dla dzieci poświęcone akceptacji różnorodności i szacunkowi wobec innych. Po publikacji zdjęć i krótkiej relacji z wydarzenia na profilu instytucji pojawiła się duża liczba komentarzy o charakterze obraźliwym, pogardliwym i wykluczającym. Część wpisów przedstawiała spotkanie jako próbę „indoktrynacji", mimo że wydarzenie miało charakter czytelniczy i edukacyjny. Skala ataku była tak duża, że biblioteka zdecydowała się ograniczyć możliwość komentowania, aby chronić pracowników i odbiorców profilu.

**Inspiracja:** w czerwcu 2024 roku po publikacji zdjęć z wydarzenia w Bibliotece Raczyńskich pojawiła się fala homofobicznych komentarzy, a biblioteka wyłączyła możliwość dodawania komentarzy.

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

W jak najbardziej neutralny sposób pokaż, jak było. Nie tłumacz się, ale opowiedz, jak wyglądało wydarzenie i dlaczego było ono ważne. Twoim zadaniem nie jest przekonanie osób, które z założenia będą przeciwnikami, a pokazanie waszej społeczności, dlaczego podejmujecie takie, a nie inne tematy.

Poproś rodziców albo uczestników wydarzenia o włączenie się w komunikację – być może część z nich będzie chciała skomentować i pokazać, jak było naprawdę i dlaczego zdecydowali się na udział w wydarzeniu. Jeśli nie będą chcieli wypowiedzieć się sami, to wykorzystaj ich wypowiedzi na przykład w formie cytatów.

W przypadku takich tematów uważnie dobieraj słowa i swoje argumenty – niektórzy w tłumaczeniu się idą o krok za daleko i sprawiają, że są krytykowani przez obie strony. Osobiście nie rekomenduję oświadczeń – najczęściej są pisane takim tonem i w taki sposób, że i tak ich nikt nie rozumie, a do tego bardzo często zwracają uwagę tych, którzy o sprawie w ogóle nie wiedzieli.

W pierwszej kolejności warto blokować obraźliwe (na przykład homofobiczne) wiadomości i jak najdłużej utrzymywać możliwość komentowania wszystkim innym, którzy chcą zostawić słowa wsparcia.

*Anna Jadwiga Orzech*

## Zorganizowany atak na bibliotekę lub pracownika w sieci

### Przykład 1. Zmasowana kampania przeciw wydarzeniu

Biblioteka zaplanowała kameralne spotkanie w ramach cyklu skierowanego do określonej grupy odbiorczyń. Po nagłośnieniu informacji o wydarzeniu w mediach społecznościowych pojawiły się liczne komentarze, posty na lokalnych grupach i apele do władz o interwencję. Do krytyki dołączyły osoby i środowiska spoza biblioteki, a presja objęła zarówno dyrekcję, jak i organizatora instytucji. Ostatecznie wydarzenie odwołano tuż przed terminem.

*Na podstawie relacji pracowników bibliotek.*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Zastanówcie się, dlaczego chcieliście zrealizować to wydarzenie, dlaczego wam na nim zależało i jakie korzyści mogły przynieść waszej społeczności. Opowiedzcie o tym w waszych mediach. Jeśli widzicie, że niezrozumienie zaczyna się rozrastać, ale

nadal uważacie, że warto zawalczyć o to spotkanie (ale i dobre imię biblioteki), zastanówcie się, jakie osoby i instytucje można zaangażować we wsparcie komunikacyjne. Zawsze w takich sytuacjach sprawdza się posiadanie swojej zaangażowanej społeczności – na przykład na zamkniętych grupach czy w bazie mailingowej. Taką grupę można poprosić o pomoc albo zapytać o radę. Taka sytuacja to jeden z powodów, dla których warto przyjaźnić się z lokalnymi mediami i mieć w telefonie numer do przynajmniej jednego dziennikarza, który opowie o waszej sytuacji i waszym pomyśle na wydarzenie.

Jeśli krytyka zaczyna przypominać kulę śniegową, tak samo traktuj waszą komunikację. Jeśli oskarżający szukają sprzymierzeńców, poszukajcie ich i wy.

*Anna Jadwiga Orzech*

**Przykład 2. Osobiste ataki na pracowników po publikacjach w sieci**

Po zaostrzeniu sporu wokół wydarzenia w sieci zaczęły krążyć nagrania i wpisy przedstawiające pracowników biblioteki w negatywnym świetle. Część materiałów miała charakter stygmatyzujący, a ich celem było wywołanie oburzenia i skierowanie uwagi na konkretne osoby zatrudnione w bibliotece. W efekcie personel doświadczał nie tylko krytyki instytucji, ale również personalnych ataków i naruszenia prywatności.

**Inspiracja:** publicznie opisana sprawa z Rybnika, gdzie dyrektorka wskazywała na nagrywanie bibliotekarek bez ich zgody i publikację materiałów w sieci.

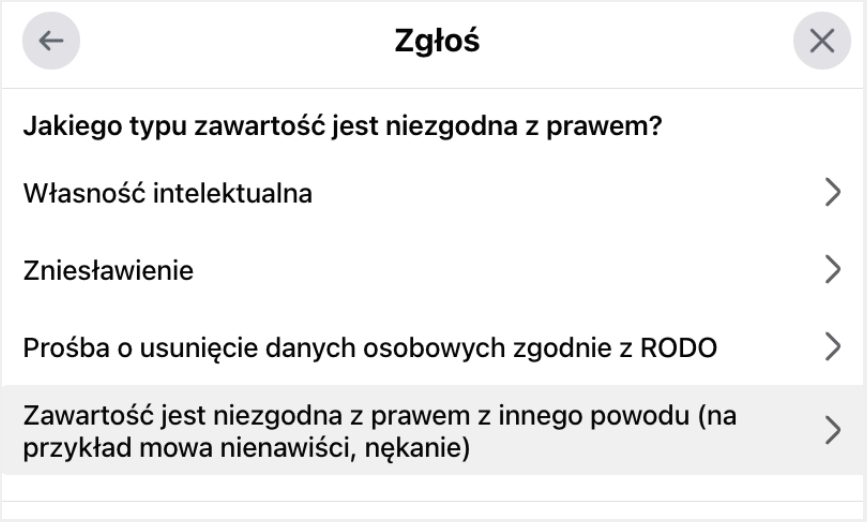
**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

W pierwszej kolejności skup się na swoich pracownikach – zadbaj o wsparcie psychologiczne lub możliwość supervisingu dla zespołu – zarówno tych, którzy zostali sfilmowani na materiałach, jak i tych, którzy odpowiadają za komunikację. Możecie zgłaszać posty na samej platformie, na której zostały zamieszczone, ale zwykle trzeba większej liczby osób, żeby te zgłoszenia zostały wzięte pod uwagę.

Jeśli sytuacja zaczyna eskalować – poszukaj wsparcia w instytucjach publicznych, które mogłyby się wstawić za pracownikami lub w waszej społeczności, która mogłaby pokazać wsparcie.

Wszystkie wpisy, które uderzają w konkretne osoby (przez groźby czy pomówienia) i sprawiają, że bibliotekarze i bibliotekarki czują się zastraszeni – warto zapisywać, najlepiej robiąc ich nagrania, nie tylko screeny. Takie wiadomości będzie można zgłosić na policję.




Przyjrzyj się uważnie, kto pisze te wiadomości. Być może ktoś specjalnie stworzył profil, żeby was pomawiać – wtedy można cały taki profil zgłosić jako fałszywy. Takie zgłoszenia Facebook zdecydowanie szybciej rozpatruje niż pojedyncze wpisy.

Jeśli sytuacja eskaluje – zachęć zespół, żeby ustawił prywatność swoich prywatnych profili na maksimum.

*Anna Jadwiga Orzech*

**Przykład 3. Eskalacja od krytyki do zastraszania osoby kierującej biblioteką**

Po okresie narastającej krytyki wobec działań biblioteki ataki przestały ograniczać się do komentarzy internetowych i zaczęły przyjmować formę bezpośredniego zastraszania osoby kierującej instytucją. Pojawił się publiczny komunikat z groźbą, którego celem było wywołanie strachu i podporządkowania. W takiej sytuacji zagrożone jest nie tylko dobre imię biblioteki, lecz także bezpieczeństwo konkretnej osoby i poczucie bezpieczeństwa całego zespołu.

**Opis inspirowany publicznie opisywaną sprawą** gróźb wobec dyrektorki biblioteki; przypadek można traktować jako przykład przejścia od nagonki do otwartego zastraszania.

**Komentarz ekspercki:**

Opisany przykład to typowy mechanizm eskalacji od dopuszczalnej krytyki działań biblioteki do gróźb skierowanych do osoby pełniącej funkcje kierownicze w instytucji. Rozważając taki przypadek należy rozróżnić krytykę, konstruktywną krytykę i hejt. Krytyka i konstruktywna krytyka to obszary wolności słowa i wypowiedzi będące formą oceny, wskazujące na błędy lub obszary do poprawy, sugerujące konkretne rozwiązania. Konstruktywna krytyka w odróżnieniu od krytyki różni się tylko tym, że jest życzliwa, konkretna i oparta na faktach a nie emocjach.

Hejt natomiast przybiera formy agresywnych, poniżających lub obraźliwych wypowiedzi, które nie zawsze będą spełniać znamiona czynu zabronionego. Dlatego kluczowe jest rozróżnienie między krytyką – chronioną w ramach wolności wypowiedzi – a działaniami, które naruszają dobra osobiste i bezpieczeństwo osobiste.

W sytuacjach w których dochodzi do oceny pracy instytucji, warto podejmować działania zmierzające do wyznaczenia granic dopuszczalnej krytyki i granic debaty publicznej. Przemilczenie i powstrzymanie się od działań, choć zrozumiałe z obawy przed „podsycaniem" konfliktu, w praktyce często prowadzi do jego pogłębienia. Brak jasnej reakcji bywa interpretowany jako przyzwolenie, a to sprzyja radykalizacji wypowiedzi części odbiorców i przejściu od krytyki do agresji personalnej, której momentem krytycznym są groźby. W takiej sytuacji zgłoszenie sprawy na policję to działanie właściwe i konieczne. Od tego momentu organy ścigania powinny podjąć czynności zmierzające do ustalenia sprawcy przestępstwa.

Z perspektywy zarządzania kryzysem istotne jest, aby w porę identyfikować zagrożenia i sygnały a następnie sprawnie nimi zarządzać, poprzez stanowcze oddzielenie krytyki od mowy nienawiści i gróźb.

*Katarzyna Orzeł*

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Kiedy sprawa zaczyna gwałtownie eskalować – nie wdawaj się w dyskusję i nie napędzaj atakującego. Przede wszystkim rób zdjęcia i nagrywaj wszystkie komentarze, szczególnie te z groźbami. Skontaktuj się z prawnikiem (który ma doświadczenie w sprawach związanych z cyberbezpieczeństwem) i policją, i wspólnie z nimi ustal najbezpieczniejszy sposób działania.

Powiadomi też organ prowadzący twoją instytucję (urząd miasta/gminy) – to nie tylko kwestia twojego bezpieczeństwa, ale też ochrona instytucji publicznej.

*Anna Jadwiga Orzech*

## Dezinformacja o bibliotece i jej wydarzeniach

### Przykład 1. Burza wokół błędnie odczytanego symbolu na plakacie

Biblioteka promowała spotkanie z gościnią zajmującą się komunikacją i kulturą osób niesłyszących. Na plakacie wykorzystano gest pochodzący z języka migowego, który został publicznie błędnie zinterpretowany jako symbol o

charakterze okultystycznym. W efekcie wokół wydarzenia wybuchł lokalny spór, pojawiły się oskarżenia o promowanie treści niezgodnych z wartościami części mieszkańców, a sprawa została nagłośniona przez osoby pełniące funkcje publiczne. Choć wydarzenie miało edukacyjny charakter, biblioteka musiała mierzyć się z falą nieporozumień, uproszczeń i presji wynikającej z błędnego odczytania materiałów promocyjnych.

**Inspiracja:** w 2020 roku w Piasecznie radni złożyli interpelację po skardze mieszkańca, który uznał gest „kocham cię" z międzynarodowego języka migowego na plakacie za „symbol satanistyczny"; spotkanie ostatecznie się odbyło.

**Komentarz ekspercki:**

Jak reagować?

Przede wszystkim – nie jesteś w tym sam albo sama – według raportu „Dezinformacja jako ryzyko dla polskiego biznesu", przygotowanego na zlecenie Grupy PTWP przez IBRIS – prawie 40% organizacji miało bezpośrednią styczność z atakiem dezinformacyjnym. To jednak nie znaczy, że trzeba się poddawać. Po pierwsze przygotuj atrakcyjny materiał, który pokaże, jak jest naprawdę. Nie twórz długich elaboratów i nie tłumacz się oficjalnym tonem – opowiadaj. Po drugie – znajdź sprzymierzeńców. Jeśli temat dezinformacji dotyczy nie tylko ciebie, ale też konkretnych grup, jak w przykładzie, zaproś ich do udziału w mini kampanii – poproś o podzielenie się swoją perspektywą i włączenie się w komunikację – nie tylko w twoich social mediach, ale też na ich własnych stronach.

Pamiętaj, że w takiej sytuacji jeden post na twojej stronie to na pewno będzie za mało – pomyśl, jak z komunikatem dotrzeć do wszystkich, którzy zobaczyli fałszywe oskarżenia – korzystaj z tych samych przestrzeni, co twoi adwersarze i w miarę możliwości spróbuj je zneutralizować, a nawet przekuć na własną korzyść, łącznie z wizytą na radzie miasta, oczywiście w towarzystwie tłumacza Polskiego Języka Migowego.

*Anna Jadwiga Orzech*

## Emocjonalna apteczka dla bibliotekarza – narzędzia wspierające budowanie odporności osobistej

**Czym są emocje?**

Emocje i uczucia towarzyszą nam codziennie. W powszechnym języku używa się tych pojęć

zamiennie, natomiast przyjrzymy się im z perspektywy teorii neuropsychologicznych, które pomagają nam zrozumieć, jak emocje i uczucia funkcjonują w naszym układzie nerwowym. Zgodnie z jednym z założeń, **emocje** można postrzegać jako reakcję wywołaną przez bodziec, która wywołuje określone zmiany w naszym organizmie, nie tylko biochemiczne. W tym ujęciu emocje dzieją się w naszym ciele, na przykład kiedy jesteśmy źli, czujemy napięcie w ramionach lub szczęce, mamy uczucie gorąca na twarzy. Te reakcje są dość uniwersalne, choć występują w różnym nasileniu u różnych osób. W ten sposób ciało informuje nas o zmianie sytuacji, w jakiej się znajdujemy; możemy odczuwać emocję jeszcze zanim uświadomimy sobie jej przyczynę. **Uczucie** natomiast następuje w momencie, kiedy przypisujemy tym reakcjom pewne znaczenie i przyczynę. W tej perspektywie o uczuciach mówimy wówczas, gdy świadomie je nazwiemy (czyli w procesie myślenia). To, w jaki sposób nazywamy uczucia jest jednocześnie zależne od kultury, jak i indywidualnych doświadczeń warunkujących to, w jaki sposób osoba nazwała reakcjom somatycznym nazwy w toku życia[20].

**Obejrzyj webinar:**



*Apteczka psychologiczna zespołu*

Zgodnie z tymi założeniami możemy postrzegać emocje jako sygnały, które nas informują o wpływie, jaki ma na nas dana sytuacja. Zatem **emocje nie są dobre czy złe – są po prostu danymi**. Przykładowo, jeśli ktoś regularnie się spóźnia na spotkanie, a czujemy w tej sytuacji napięcie w ciele, to jest sygnał dla nas, że wywołuje to u nas złość, na przykład z powodu naruszenia granic. Emocje nie informują o obiektywnych cechach sytuacji, tylko o jej wpływie na nas, w oparciu o nasze doświadczenia. Możemy je zauważyć, przeanalizować i dzięki nim odpowiednio zareagować.

Apteczka emocjonalna ma na celu poprowadzić cię przez proces dostrzegania własnych emocji i odpowiedniego zadbania o siebie i o sytuację w chwili ich wystąpienia.

**Zasady apteczki emocjonalnej**

**1. Każda apteczka jest indywidualna**

Ponieważ reakcje organizmu, doświadczenia i sposoby myślenia są zindywidualizowane, nie ma uniwersalnego podejścia do tych samych sytuacji. Oczywiście, możesz zebrać w swojej apteczce wszystkie możliwe narzędzia, zajmie ci jednak trochę czasu, by znaleźć te odpowiednie dla siebie. Dlatego sprawdź, jakie narzędzia są dla ciebie najbliższe, przetestuj na sobie kilka razy i upewnij się, co działa, a co niekoniecznie.

**2. Przygotuj apteczkę – zbierz narzędzia (patrz załącznik)**

Wybierz z każdej sekcji apteczki techniki i narzędzia, które mogą ci pomóc i sprawdzą się u ciebie. Pamiętaj, w sytuacji kryzysowej czas jest krytyczny.

[20] B. Rothschild, *Wsparcie dla wspierających. Jak zapobiegać zmęczeniu współczuciem i traumie zastępczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2024.

Apteczka ma być gotowa i pod ręką. Nie trzymaj apteczki tylko w głowie – miej ją w formie fizycznej blisko siebie. Po to, by zastosować techniki w momencie, gdy są potrzebne, ważnym jest przećwiczenie i odpowiednie przygotowanie technik w wersji najlepszej dla siebie.

### 3. Naucz się identyfikować przyczynę swoich emocji, bo to wpływa na to, co może pomóc

Bycie świadomym własnych emocji jest pierwszym krokiem do zaopiekowania się nimi. Emocje często pojawiają się w sposób niekontrolowany, zanim jeszcze zrozumiemy, co dokładnie w sytuacji wywołało naszą reakcję.

Twoja własna apteczka będzie składać się z 4 rozdziałów: (1) Zimne okłady na emocje; (2) Plastry i bandaże na emocje; (3) Powrót do zdrowia; (4) Suplementy diety dla budowania odporności.

Przyjrzyjmy się treści tych rozdziałów po kolei.

### 1. „Zimne okłady na emocje" – co zrobić, gdy emocje pojawiają się w trakcie trwania sytuacji

W sytuacji wywołującej stres (konflikt, presja czasu, silne emocje klienta) potrzebujemy dodatkowych zasobów emocjonalnych. Ponadto zwykle pozostajemy również w relacji z inną osobą i jej emocje, zachowanie i komunikaty mogą wpływać, a nawet wywoływać naszą własną reakcję emocjonalną.

Odpowiadaj – nie reaguj. Bądź świadomy emocji i ich źródła, rozpoznaj, o czym chcą cię poinformować, nie musisz poddać się ich kontroli, tylko je przeanalizuj. Pierwszym krokiem do tego jest świadomość własnych stanów emocjonalnych i umiejętność rozpoznawania tak zwanych markerów somatycznych. Markery somatyczne to reakcje naszego organizmu, które współwystępują z określonymi stanami emocjonalnymi. Są one dość uniwersalne, choć istnieją też różnice indywidualne. Przykładem markeru somatycznego jest choćby uśmiech (czyli napięcie określonych mięśni twarzy wokół ust) występujący w chwili odczuwania radości. Aktywacja tych reakcji przebiega często poza naszą kontrolą w chwili odczuwania emocji. Kiedy świadomie rozpoznajemy te markery, oceniamy kontekst i łączymy te stany z pewną emocją i tym, co ją wywołało (przyczyna).

Jak wspomniano w zasadach apteczki, przyczyn może być kilka – może to wynikać z wyczerpania emocjonalnego, z reakcji indywidualnej na sytuację (na przykład kiedy sytuacja wywołuje w nas wspomnienia lub rezonuje z naszymi wartościami), ale również z współodczuwania z drugą osobą, czyli empatii. Empatia często jest definiowana na poziomie emocji i umysłu jako głębokie rozumienie stanu emocjonalnego naszego rozmówcy, warto jednak pamiętać, że przejawia się też w naszym ciele (empatia somatyczna). W chwili współodczuwania możemy przyjmować podobną do naszego rozmówcy postawę ciała, wyraz twarzy lub mieć podobne odczucia pochodzące z naszego organizmu, w takich momentach aktywują się bowiem nasze własne markery somatyczne, co prowadzi nas do odczuwania emocji tak, jakby ona była naszą

własną. Takie współodczuwane emocje mogą wpływać na nasze zachowanie i na nasze myśli. To zjawisko jest czasami określane „zarażeniem emocjonalnym".

W zależności od tego, co jest przyczyną twojego stanu emocjonalnego, dobierz odpowiednie strategie z apteczki.

Jeśli twoja reakcja emocjonalna jest wywołana tym, że:

- **opisywana sytuacja jest bardzo bliska własnym doświadczeniom** -> może dojść do identyfikacji, kiedy rozmówcy wywołała u ciebie wspomnienia i związane z nimi stany emocjonalne. Wówczas potrzebujesz zaopiekować się sobą. Skup się na rozwiązaniach, które pomogą ci wyrazić to, co czujesz w związku z własną sytuacją. Zastanów się, czy możesz pozostać zaangażowany i zaangażowana w swojej roli profesjonalnej. Jeśli nie, warto poprosić kogoś innego o zajęcie się tą sytuacją;

- **wypowiedź rozmówcy jest sprzeczna z twoimi wartościami** -> możesz poczuć przekroczenie własnych granic i trudność w udzieleniu pomocy komuś, kto ma poglądy bardzo odmienne od twoich. Ważnym jest, aby nie wdawać się w dyskusje i wymianę poglądów, ani aby nie próbować zmienić poglądów rozmówcy. Możesz zakomunikować swoje granice i swoją rolę;

- **czujesz wyczerpanie emocjonalne** -> po dniu bycia emocjonalnie otwartym albo reaktywnym, nasz układ nerwowy może być przeciążony z powodu nadmiaru różnych obserwowanych reakcji emocjonalnych. W takich sytuacjach potrzebujesz uzupełnić swoje zasoby;

- **współodczuwasz rozmówcy** -> może dojść do zarażenia emocjonalnego, kiedy twój stan emocjonalny wynika z tego, że przejmujesz stan emocjonalny rozmówcy. Możesz czuć się smutny, poirytowany, nakręcony, mimo że wcześniej było inaczej. Możesz zaangażować się myślami w historię i życie drugiej osoby, w refleksję nad światopoglądem szukać i znajdować różne przyczyny, ale żadna z nich nie będzie wystarczająca. W takich sytuacjach potrzebny jest dystans i odpowiednie dostrojenie swojej empatii, conie oznacza dystansowania się od rozmówcy. Wyobraź sobie, że nakładasz niewidzialny krem z filtrem UV, jesteś na słońcu, czujesz ciepło, ale promienie nie przenikają do twojej skóry. Podobnie z dostrojeniem empatii – jesteś nadal blisko, potrafisz zrozumieć rozmówcę, zobaczyć jego emocje i mu współczuć, ale sam lub sama ich nie współodczuwasz, emocja nie przenika do twojego organizmu, tylko pozostaje na zewnątrz.

### 2. „Plastry i bandaże na emocje" – co zrobić tuż po wystąpieniu sytuacji wywołującej silne emocje

Tuż po wystąpieniu sytuacji, która wywołała w tobie silne emocje, koniecznie zadbaj o własny dobrostan. Dlatego istotne jest rozróżnienie pojęć samokontroli i samoregulacji.

- **Samokontrola** to świadome opanowanie własnych impulsów i emocji (przysłowiowe „wzięcie się w garść”). Możemy czuć, że potrafimy kontynuować działania, odkładając na chwilę nasze uczucia i emocje na bok albo chowając je do pudełka. Często jednak to kosztuje dużo energii i wysiłku, ponieważ przypomina to raczej upychanie dmuchanej piłki pod wodę – potrzebujemy użyć sporo siły do jej wepchnięcia pod taflę, a w momencie, kiedy odpuścimy, ona wyskoczy z większą siłą i tworząc niespokojne fale. Jeśli więc zdecydujemy się na odłożenie emocji na bok, będziemy kontynuować pracę, pozostając w stanie rozregulowanego układu nerwowego i napięcia wywołanego wysiłkiem tłumienia tych emocji. Może to powodować, że nasze zachowanie i decyzje odbiegają od tych, które podejmujemy, będąc w stanie równowagi.

- **Samoregulacja** to świadome zrozumienie, skąd bierze się napięcie i redukcja obciążenia tego napięcia, co naturalnie wycisza układ nerwowy. Często myślimy, że czas na regulację następuje po zakończeniu pracy, w domu. W tym przypadku poziom napięcia stale rośnie, i w momencie powrotu z pracy znajduje się na krytycznym poziomie, co też wymaga znacznie dłuższej regeneracji zasobów[21].

  Wykres poniżej przedstawia, jak może wyglądać nasz poziom napięcia wywołany różnorodnymi mikrostresorami (małymi dozami stresu w codziennym życiu) w ciągu dnia – zakładając, że przychodzimy do pracy wypoczętymi (chociaż zdarza się, że nasz poziom napięcia jest już wyższy, gdy rozpoczynamy roboczy dzień), bierzemy nieco dłuższą przerwę obiadową, kiedy możemy zadbać o swoje potrzeby, i uzupełniamy swoje zasoby w domu.

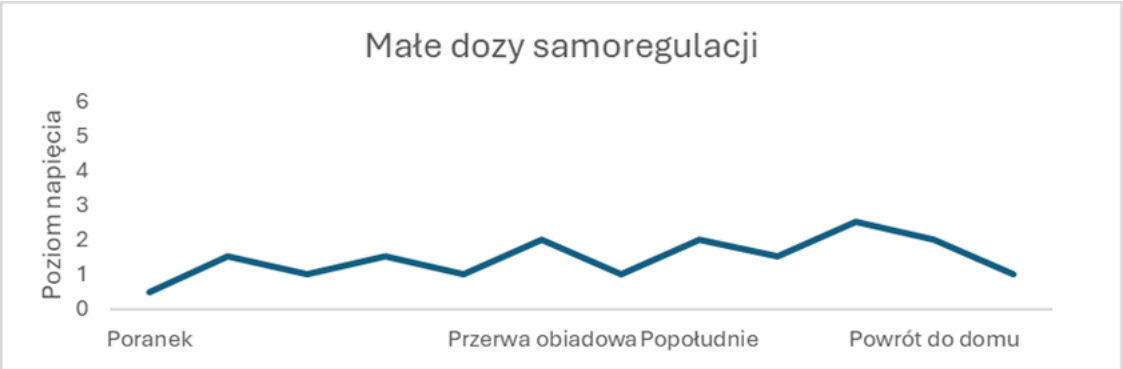



*Źródło: opracowanie własne Anna Skakovska*

Nieco inaczej przedstawia się strategia oparta na małych dozach krótkiej samoregulacji w ciągu dnia. Nasz układ nerwowy może naprawdę wiele skorzystać dzięki krótkim, 3-5 minutowym momentom regulacji układu nerwowego. Poniżej na rysunku możesz zobaczyć, jak może wyglądać poziom

[21] B. Perry, O. Winfrey, *Co ci się przydarzyło? Rozmowy o traumie, odporności psychicznej i zdrowieniu*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2022.

napięcia, jeśli będziemy robić krótkie przerwy skierowane na samoregulację w ciągu dnia (tu na przykładzie są 2 przerwy przed obiadem i 2 przerwy popołudniu). Nasz poziom napięcia nie nadąża wzrosnąć, ponieważ wprowadzamy krótkie chwile na jego obniżenie, a też potrzebujemy mniej czasu na regenerację zasobów po pracy.




*Źródło: opracowanie własne, Anna Skakovska*

Sposoby na małe dozy samoregulacji możesz poznać w apteczce (i pamiętaj, wykorzystaj te, które odpowiadają tobie).

### 3. „Powrót do zdrowia" – jak zapewnić, że nie trwamy w emocjach po powrocie z pracy

W zawodach, w których mamy częsty kontakt z innymi osobami i ich emocjami ważnym jest, by dedykować czas na zadbanie o siebie. Tworzenie przestrzeni dla innych wymaga dużo energii i bez odpowiedniej regeneracji jesteśmy narażeni na zmęczenie współodczuwaniem, wyczerpanie emocjonalne albo nawet wypalenie zawodowe. Okaż sobie współczucie, tak jak tego czasami potrzebują bliskie ci osoby. Pamiętaj, że w pracy nadal pozostajesz człowiekiem ze swoimi potrzebami i określonymi zasobami, dbanie o siebie nie jest wyrazem egoizmu – to warunek konieczny higieny zdrowia psychicznego.

Jak zatem można uzupełniać swoje zasoby po pracy? Regulacja własnego układu nerwowego tkwi w zachowaniu równowagi w naszym układzie hormonalnym. Wyróżnia się kilka neuroprzekaźników, które nazywane są „hormonami szczęścia", ponieważ poza innymi funkcjami budują naszą odporność i równowagę. Każdy z tych neuroprzekaźników jest wydzielany w specyficznych sytuacjach i odpowiada na nasze potrzeby:

| | Hormon spokoju | Hormon miłości | Hormon motywacji | Hormon euforii |
|---|---|---|---|---|
| **Nazwa neuroprzekaźnika** | serotonina | oksytocyna | dopamina | endorfiny |
| **Działanie na odporność psychiczną** | długotrwałe | długotrwałe | krótkotrwałe | krótkotrwałe |
| **Potrzeba przy niedoborze** | poczucie bezpieczeństwa, stabilności | potrzeba przynależności, akceptacji | potrzeba spełnienia, osiągnięcia | potrzeba odprężenia, ulgi |
| **Kiedy wydzielane** | słońce, natura, rytm (chodzenie, szydełkowanie, taniec, śpiew, gra na instrumencie) | dotyk, bliskość, wsparcie (rodzina, przyjaciel, partner) | próbowanie nowych, niezwykłych rzeczy, osiągnięcie celu/ wygrywanie, otrzymanie nagrody | wysiłek fizyczny, śmiech |

Zdarza się, że czerpiemy swoje zasoby tylko z jednego układu, co naraża nas na zaburzenie równowagi, a w konsekwencji nadal możemy czuć brak zasobów, niespełnione potrzeby i popadamy w „pułapkę hormonalną". Zadbaj o to, by stwarzać odpowiednie okazje, w których będą produkowane hormony odpowiadające za bazę odporności psychicznej (serotonina, oksytocyna), jak i też hormony niezbędne do odczuwania motywacji i odprężenia[22].

### 4. „Suplementy diety i witaminy" – jak wytworzyć większą odporność emocjonalną

Nie wystarczy dbać o swoje zdrowie tylko wtedy, kiedy czujemy się źle. Najważniejszym elementem zachowania zdrowia jest profilaktyka i budowanie odporności psychicznej. Dlatego trzeba dbać o uzupełnianie swojej „emocjonalnej diety" o odpowiednie witaminy i minerały, które będą nas chronić przed sytuacjami kryzysowymi.

Największe źródło naszej odporności to nasz stosunek do nas samych i oczekiwania, jakie stawiamy sobie w życiu codziennym. Jakie myśli pojawiają się u ciebie przed wyzwaniem? Jakie wymagania stawiasz wobec siebie? Jak traktujesz siebie?

[22] L.G. Breuning, *Jak w 45 dni zmienić nawyki mózgu i odzyskać dobry nastrój*, Wydawnictwo Feeria, Łódź 2022.

Ten stosunek do siebie można wykryć w myślach automatycznych – nieświadomych, zakodowanych przekonaniach o sobie i innych, kształtujących się w trakcie kolejnych doświadczeń i przekazów odbieranych od innych w ciągu życia. Te myśli mogą przyjmować formę wewnętrznego krytyka, który będzie obserwować, monitorować i oceniać twoje działania. Może stać się tak, że ta krytyka staje się ostra lub nierealistyczna. Jak może brzmieć taki krytyk wewnętrzny w naszych własnych myślach:

- *Nie mogę popełnić błędu i zawieść*,

- *Wszystko musi pójść idealnie*,

- *Nic mi nie wychodzi, nie potrafię zrobić tego dobrze*,

- *To moja wina*.

Takie myśli są powszechne i normalne, i mogą nam się zdarzać okazjonalnie. Wyzwanie pojawia się wówczas, gdy krytyczne myśli pojawiają się często i uporczywie, i są jedynym źródłem naszych przekonań o sobie.

Dobrze jest, kiedy naszego krytyka „kontroluje" wewnętrzny obrońca. Wyobraź sobie dobrego, współczującego przyjaciela, który potrafi przyjrzeć się tym negatywnym myślom, a jednocześnie wesprzeć cię z życzliwością i troską. Taki przyjaciel traktuje cię z delikatnością, akceptuje to, że czucie bezsilności, smutku i popełnianie błędów jest normalne, ponieważ jesteś człowiekiem. Potrafi dostrzec twoje silne strony i pozytywne doświadczenia i to na nich się opiera.

Często nasz wewnętrzny krytyk dochodzi do głosu jako pierwszy. Dlatego tak ważnym jest wzmacnianie głosu naszego wewnętrznego obrońcy i świadome przekazanie mu prawa do głosu. Może to mieć postać dialogu wewnętrznego, gdzie każdy (krytyk i obrońca) ma prawo wypowiedzieć się[23].

Z tej perspektywy istotne jest nie tylko to, jakie myśli pojawiają się u nas po wystąpieniu wzbudzającej napięcie sytuacji, ale też jakie nastawienie wytwarzamy, rozpoczynając pracę z ludźmi. Warto tu wspomnieć o dwóch elementach, o których należy pamiętać podczas tworzenia nastawienia:

**1. Nasze granice**

Nasze granice określają tak potrzeby, jak również odpowiedzialność i ograniczenia. Wskazują nam, w jakiej sferze możemy się poruszać, dlatego niezwykle ważna jest świadomość własnych granic, określanych poprzez konkretne sytuacje (na przykład: na co mamy wpływ, a na co nie; w jakiej roli występujemy; przepisy i zasady etyczne, kulturowe i moralne). Oto przykłady granic określonych przez sytuację:

- *Mam wpływ na to, co chcę przekazać i w jaki sposób, ale nie na to, jak ludzie na to zareagują* (ich emocje/zachowanie);
- *Mogę skłonić innych do refleksji, ale nie do zmiany ich postawy*;

[23] R. Harris, *ZROZUMIEĆ ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2024.

- *Mogę ustalić pewne zasady w trakcie warsztatu i prosić o ich dotrzymanie, ale nie mogę wymusić ich akceptacji*;
- *Jestem dostępna w roli bibliotekarza/prowadzącego warsztaty, ale nie...* (przyjaciela, doradcy).

Dodatkowo istnieją pewne granice, które możemy wyznaczać i utrzymywać sami, a które służą ochronie własnej tożsamości, bezpieczeństwa i wartości. Przykłady takich granic:

- *Po pracy nie zaglądam do czatów grupowych związanych z pracą, a tylko odpowiadam na pilne telefony*;
- *Po warsztatach potrzebuję czasu na samoregulację i pobycie samemu/z kimś*;
- *Potrzebuję przestrzeni fizycznej w trakcie rozmowy i zachowania dystansu, by poczuć się bezpiecznie.*

Jak możesz rozpoznać i stawiać własne granice?

Jeśli w kontakcie z innymi czujesz dyskomfort lub twoje emocje informują cię o naruszeniu twojego bezpieczeństwa, wartości, to może być sygnał do tego, że potrzebujesz wyznaczyć granice. Granice osobiste nie są założone z góry – są bardzo indywidualne, dlatego nie można zakładać, że inne osoby je znają lub je odgadną. Powinny być komunikowane w sposób asertywny. Oto przykład, jak możesz ustawić własne granice:

> „Kiedy [wydarza się sytuacja], czuję [opis tego, co się czuje]. Wtedy potrzebuję [wyraźnie określona potrzeba] i chcę czuć się [jasno wyrażone uczucie lub uczucia]."
>
> *Kiedy kończę zajęcia grupowe, czuję zmęczenie i natłok myśli. Wtedy potrzebuję chwili, by posprzątać salę i zrobić 5 minut przerwy na regenerację, by czuć się odnowioną i gotową do kolejnych zadań w pracy.*

Skuteczne granice są konsekwentnie podtrzymywane, trzeba pamiętać o tym, że może pojawić się potrzeba, by wyznaczać je kilkukrotnie. Nie są natomiast sztywne, mogą ulegać zmianom w miarę upływu czasu lub zależnie od sytuacji. Doskonal swoje granice, by odpowiednio dostosować je do warunków[24].

**2. Nasze wartości**

Nasze nastawienia są też wyznaczane przez nasze wartości. Kiedy zachowujemy się zgodnie z wyznawanymi wartościami, funkcjonujemy w zgodzie ze sobą i swoją tożsamością. Ważne jest określenie swoich wartości i możliwość ich spełniania w różnych sferach swojego życia. Zdarza się, że popadamy w pułapkę, kiedy skupiamy się na jednej wartości lub sferze jej realizacji, co przyczynia się do zaniedbania innych. Na przykład, jeśli naszą wartością jest bycie pracowitym, to nie oznacza, że może być realizowane wyłącznie w sferze pracy zawodowej – musimy być świadomi i świadome tego, jak je realizować w innych sferach lub na jakich innych wartościach możemy się skupić.

W swojej apteczce zamieść ćwiczenia, które pomogą ci w wyznaczeniu swoich wartości zarówno w pracy, jak i w domu.

---

[24]S. Martin, *Zdrowe granice - zdrowe relacje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2023.

**W drodze do regulacji emocjonalnej pomoże Ci pomoże ci Karta apteczki emocjonalnej, którą znajdziesz w ZAŁĄCZNIKU 1 na końcu podręcznika**

## Narzędzia rzecznicze wspierające budowanie odporności instytucjonalnej

Autonomia biblioteki wymaga codziennej uważności i świadomego korzystania zarówno z twardych narzędzi prawnych, jak i miękkich strategii relacyjnych. Poniżej znajdziesz kilka sposobów na zmianę pozycji biblioteki wobec samorządu: z instytucji proszącej o zasoby do partnera realizującego misję publiczną.

**Odrębność prawna jako punkt wyjścia**

Biblioteka publiczna wpisana do rejestru instytucji kultury nabywa osobowość prawną na podstawie art. 14 ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991 Nr 114 poz. 493 z późn. zm.). Oznacza to, że biblioteka jest samodzielną instytucją, a dyrektor zarządza nią i reprezentuje na zewnątrz. Próba wydawania poleceń dotyczących doboru księgozbioru lub tematyki spotkań przez kogoś z spoza biblioteki bez wyraźnej podstawy prawnej narusza tę autonomię.

**Procedura jako narzędzie ochronne**

Znajomość orzecznictwa sądów administracyjnych daje bibliotekarzom konkretne punkty oparcia w sytuacjach spornych.

Przypadek biblioteki w Pionkach (wyrok NSA, sygn. II OSK 2383/13) pokazuje, że organizator nie może odwołać dyrektora z pominięciem opinii stowarzyszeń i związków zawodowych, nawet jeśli wie, że będą one negatywne. Kolejny wyrok NSA (sygn. II OSK 232/14) ustalił, że jeśli organizator nie zapewnia środków na utrzymanie budynku, nie może zarzucać dyrektorowi złego zarządzania mieniem. **Pisemne wnioski o środki na remonty i inwestycje stają się w tym kontekście dokumentacją, która może mieć wartość dowodową w postępowaniu sądowym lub administracyjnym.**

**Język inwestycji zamiast języka kosztów**

To największe odkrycie nowoczesnego rzecznictwa. Oznacza, że **przestajemy mówić o potrzebach biblioteki, a zaczynamy mówić o potrzebach społeczności.** Samorządowcy często postrzegają kulturę jako koszt (*burden*), a my musimy pokazać im, że jest to **inwestycja**.

Zgodnie z **art. 7 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym** (Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95 z późn. zm.) do zadań własnych gminy należy zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty, w tym dostępu do kultury i edukacji. Biblioteka, która dokumentuje

swój wkład w rozwiązywanie lokalnych problemów (wykluczenie cyfrowe, aktywizacja seniorów, wsparcie dla młodzieży), przemawia językiem, który samorządowcy rozumieją jako argument budżetowy, nie kulturalny.

American Library Association w corocznych raportach „State of America's Libraries” [25]konsekwentnie dokumentuje tę zmianę narracyjną, wskazując, że biblioteki, które mierzą i komunikują swój wpływ społeczny, uzyskują wyższe finansowanie i większą odporność polityczną niż te skupione wyłącznie na statystykach wypożyczeń.

**Rada Biblioteczna jako zasób relacyjny**

Powołanie Rady Bibliotecznej, przewidziane przez przepisy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, daje dyrektorowi narzędzie o charakterze dyplomatycznym. Rada złożona z lokalnych autorytetów przesuwa dynamikę ewentualnego sporu z konfrontacji dyrektor–polityk na relację eksperci–polityk. Rada wymaga jednak aktywnego angażowania jej członków w życie biblioteki zanim pojawi się kryzys, a nie dopiero w jego trakcie.

**Koalicja sojuszników poza instytucją**

W rzecznictwie twoje własne słowa zawsze będą obarczone podejrzeniem o dbanie o „własny interes”. Dlatego najskuteczniejszą reakcją na zagrożenie jest głos sojuszników.

Rzecznictwo to budowanie sieci ambasadorów biblioteki **spoza instytucji**. Aktywna grupa seniorów, liderzy lokalnych stowarzyszeń czy zaangażowani rodzice mają znacznie większą siłę przebicia niż protesty pracowników. Kiedy biblioteka jest ważna dla wyborców, staje się „niedotykalna” dla polityków. Twoim zadaniem jest pokazać organizatorowi, że biblioteka to kapitał, który buduje mu poparcie społeczne.

**Umowa programowa jako kontrakt merytoryczny**

Artykuł 15 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej przewiduje możliwość zawarcia umowy między organizatorem a instytucją, określającej warunki organizacyjno-finansowe działalności. Jeśli precyzyjnie wpiszesz w nią cele merytoryczne (na przykład budowanie różnorodnej oferty edukacyjnej), każda próba cenzury staje się złamaniem kontraktu przez organizatora. To dokument, który pozwala ci działać odważnie, bo definiuje twoją misję jako nienaruszalny element strategii gminy.

**Praktyczne wyzwanie:**

Zmień język. Zamiast pisać w sprawozdaniu: „Kupiliśmy 200 nowości”, napisz: „Dzięki inwestycji w nowości wydawnicze, 200 mieszkańców zyskało dostęp do aktualnej wiedzy, co bezpośrednio wspiera kapitał intelektualny naszej wspólnoty”. Widzisz

[25] dostęp do raportów online: https://www.ala.org/news/mediapresscenter/americaslibraries/soal_archive

różnicę?

## Podsumowanie

Ten rozdział *Narzędziownika* prowadził cię przez trzy kluczowe obszary działania, które razem tworzą fundament odporności osobistej i instytucjonalnej w czasach narastającej polaryzacji. Zaczął się od praktycznych **metod reagowania** na hejt, agresję i dezinformację, przechodził przez narzędzia **dbania o własne emocje**, a kończy na **strategiach rzeczniczych**, które wzmacniają autonomię biblioteki i jej pozycję w lokalnym ekosystemie społecznym.

Pierwsza część pokazuje, że reagowanie na trudne sytuacje nie polega na „wygrywaniu sporów", lecz na ochronie procesu dialogu i godności osób obecnych w przestrzeni biblioteki. Bibliotekarz i bibliotekarka stają się strażnikami bezpiecznych granic – kimś, kto potrafi odróżnić ostrą opinię od mowy nienawiści, wyciszyć emocje, zatrzymać atak i jednocześnie dać społeczności jasny sygnał, że biblioteka jest miejscem, w którym nienawiść nie ma prawa się zadomowić. Zasady takie jak model 3K, deeskalacja czy rola „rzecznika granic" tworzą praktyczny zestaw narzędzi do działania w realnych, często niekomfortowych sytuacjach.

Druga część przenosi uwagę z reakcji na zewnętrzne napięcia na to, co dzieje się wewnątrz – w ciele i emocjach. Oparty o wiedzę neuropsychologiczną rozdział pokazuje, że emocje są informacją, a nie zagrożeniem, i że można nauczyć się je rozpoznawać, nazywać i regulować. „Emocjonalna apteczka" prowadzi przez kolejne etapy dbania o siebie: od natychmiastowych „zimnych okładów" w trakcie trudnej rozmowy, przez „plastry" tuż po incydencie, aż po długofalowe budowanie odporności oparte na granicach, wartościach i świadomym osłabianiu wewnętrznego krytyka. To przypomnienie, że odwaga i profesjonalizm nie polegają na niewzruszoności, lecz na umiejętności troski o siebie w wymagających warunkach pracy.

Trzecia część rozszerza perspektywę na poziom instytucji, pokazując, że odporność biblioteki nie jest wyłącznie kwestią emocji czy kompetencji zespołu, ale także świadomego korzystania z narzędzi prawnych, proceduralnych i relacyjnych. Rzecznictwo staje się tu codzienną praktyką, która pozwala bibliotece przejść z pozycji proszącej o zasoby do roli partnera realizującego misję publiczną. Odrębność prawna, dokumentacja, język inwestycji, Rada Biblioteczna, sieć sojuszników i umowa programowa tworzą zestaw narzędzi, dzięki którym biblioteka może działać odważnie, stabilnie i zgodnie ze swoją misją – nawet w obliczu nacisków politycznych czy prób ograniczania autonomii.

Kluczowym elementem całego rozdziału jest odwaga do reagowania – nierozumiana jako heroiczny gest, lecz jako codzienna gotowość do działania. Bibliotekarz, który zna narzędzia, rozumie emocje i ma świadomość autonomii instytucji, nie jest już biernym obserwatorem, lecz profesjonalistą zdolnym do stawiania granic i ochrony wartości, które biblioteka reprezentuje. Odwaga w tym ujęciu to decyzja, by nie milczeć, kiedy ktoś jest atakowany; by nie chować się za ladą, gdy pojawia się hejt; by nie udawać, że „nic się nie stało", kiedy naruszane są zasady dialogu. To także gotowość do powiedzenia „stop" w imieniu tych, którzy nie mogą lub nie potrafią się obronić. Właśnie dlatego tak istotne jest wyposażenie bibliotekarzy w konkretne procedury,

język, narzędzia emocjonalne i prawne – bo odwaga jest kompetencją, którą można rozwijać. A kiedy pracownik biblioteki działa świadomie i pewnie, wysyła społeczności jasny sygnał: biblioteka nie jest miejscem neutralnym wobec przemocy, lecz przestrzenią, która aktywnie chroni godność, bezpieczeństwo i prawo do różnorodności. To podejście, które pozwala bibliotece pełnić rolę miejsca otwartego, bezpiecznego i odpornego – przestrzeni, w której kultura i edukacja stają się realną odpowiedzią na nienawiść,
a nie tylko deklaracją.

# CZĘŚĆ III
# **DZIAŁAM**



model ODNOWA
i prowadzenie zajęć
warsztatowych



BIBLIOTEKA
ZAANGAŻOWANA





# CZĘŚĆ III: DZIAŁAM

## Wprowadzenie do modelu ODNOWA

### Jak powstał model ODNOWA?

Podstawę teoretyczną modelu stanowi koncepcja transformatywnego uczenia się, którą Jack Mezirow rozwijał od końca lat 70. XX wieku. Wykazał, że dorośli rzadko zmieniają głęboko zakorzenione przekonania pod wpływem nowych informacji. Oznacza to, że samo nabywanie nowej wiedzy jest niewystarczające do tego rodzaju zmian, może się ona pojawić dopiero, gdy jakieś doświadczenie zakłóca dotychczasowe ramy interpretacyjne do tego stopnia, że przestają one wystarczać do rozumienia rzeczywistości. Ten moment zakłócenia Mezirow nazwał ***dylematem dezorientującym*** i opisał jako punkt wyjścia każdego głębokiego procesu uczenia się. Model ODNOWA opiera się na tej teorii, wprowadzając dwie istotne modyfikacje wynikające z kontekstu pracy.

Pierwsza dotyczy sposobu wywoływania dylematu. Bezpośrednia konfrontacja z poglądem sprzecznym z przekonaniami uczestnika uruchamia często reakcje obronne zamiast refleksji. Żeby nastąpiła zmiana model ODNOWA stosuje spotkanie pośrednie przez **materiał wyzwalający** – tekst kultury. Literatura, film, fotografia lub lokalna historia stają się nośnikiem dylematu, a dystans fikcji lub cudzego doświadczenia reguluje intensywność emocjonalną do poziomu, na którym refleksja jest możliwa.

Druga modyfikacja dotyczy celu. Mezirow pisał o transformacji indywidualnych ram interpretacyjnych jednostki. Model ODNOWA celuje natomiast w budowanie **zdolności grupy do rozmowy** ponad podziałami. Badania nad kontaktem międzygrupowym wskazują, że samo spotkanie z odmienną perspektywą w odpowiednio zaprojektowanych warunkach zmniejsza uprzedzenia i zwiększa gotowość do dialogu nawet bez zmiany deklarowanych poglądów[26]. W środowisku głębokiej polaryzacji afektywnej jest to cel bardziej realistyczny niż zmiana światopoglądu, a zarazem warunek umożliwiający dalszą rozmowę.

### Czym model ODNOWA nie jest?

**Nie jest kampanią uświadamiającą,** nie ma gotowej tezy, do której ma dojść grupa. Facylitator nie wie z góry, do jakich wniosków dojdą uczestnicy i to jest właśnie warunek integralności procesu.

**Nie jest terapią,** nie zajmujemy się tu głębokimi traumami uczestników ani ich historią osobistą poza tym, co sami chcą wnieść do przestrzeni warsztatu. Facylitator nie jest psychologiem i nie powinien wchodzić w rolę terapeuty.

---

[26] Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). *A meta-analytic test of intergroup contact theory*. Journal of Personality and Social Psychology, 90(5), źródło https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Pettigrew-Tropp.pdf dostęp: 22.06.2026

**Nie wymaga zmiany poglądów.** Uczestnik, który skończy warsztat z tymi samymi poglądami co na początku, ale z większą zdolnością do rozmowy z kimś myślącym inaczej – osiągnął cel modelu.

**Nie jest neutralny.** Bibliotekarz-facylitator prowadzi proces zgodnie z wartościami: godności każdego człowieka, rzetelności faktów, szacunku dla różnicy. To nie są poglądy polityczne, ale warunki umożliwiające rozmowę. Facylitator jest w tym kontekście strażnikiem procesu.

### Jak działa model?

Sześć faz modelu tworzy logikę procesu, przez którą przechodzi każda aktywność. W praktyce oznacza to kilka rzeczy:

- Fazy nie zawsze są równie długie. W jednym warsztacie faza D (Doświadczenie) może zająć połowę czasu. W innym faza N (Namysł) będzie wymagała wielokrotnego powracania.
- Fazy mogą się nakładać. Dobry materiał wyzwalający (faza D) jednocześnie uruchamia namysł (faza N). Dialog empatyczny (faza O2) płynnie przechodzi we wspólne spojrzenie (faza W).
- Model działa jako spirala, bo do tych samych tematów i tych samych faz można wracać na kolejnych spotkaniach, w kolejnych cyklach. Każdy powrót pojawia się na wyższym poziomie gotowości grupy do rozmowy.
- Każda faza pełni inną funkcję w procesie i wymaga innego prowadzenia. Pominięcie lub sztuczne skrócenie którejkolwiek osłabia cały cykl, najczęściej w sposób niewidoczny podczas warsztatu, a dopiero po nim.

| | SZEŚĆ FAZ MODELU |
|---|---|
| O | **Otwarcie**<br>*Co każdy z nas wnosi do tej rozmowy? Co sprawia, że mogę tu mówić szczerze?*<br>Zbudowanie bezpieczeństwa, zaciekawienia i gotowości do rozmowy. Ustalenie zasad, uruchomienie osobistych skojarzeń, wejście w temat bez presji ujawniania prywatnych doświadczeń. |
| D | **Doświadczenie i dylemat**<br>*Co mnie w tym porusza? Jakie emocje albo wątpliwości się we mnie pojawiają?*<br>Bezpieczne spotkanie z napięciem przez tekst, obraz lub historię – z dystansem umożliwiającym refleksję. |
| N | **Namysł krytyczny**<br>*Z czego może wynikać moja reakcja? Jakie przekonania lub doświadczenia za nią stoją?*<br>Badanie własnych założeń, przekonań i granic milczenia – bez oceniania. |
| O | **Opowieść i perspektywy**<br>*Jak to może wyglądać z perspektywy innych osób?*<br>Dialog empatyczny – spotkanie różnych doświadczeń bez konieczności zmiany poglądu. |
| W | **Wspólne spojrzenie**<br>*Co dostrzegamy wspólnie? W czym jesteśmy blisko, a w czym się różnimy?*<br>Rozpoznanie faktów i schematów; konsensus tam, gdzie jest możliwy; uczciwa różnica tam, gdzie konsensusu nie ma. |
| A | **Autorefleksja**<br>*Z czym wychodzę? Co widzę inaczej? Jakie pytanie zabieram?*<br>Domknięcie procesu przez intencję, pytanie otwarte lub gotowość do rozmowy, bez narzucania kierunku zmiany. |

# Fazy modelu ODNOWA – omówienie

## Faza O – Otwarcie

***Pytanie kluczowe:*** *Czy jesteśmy tu razem? Co każdy z nas wnosi do tej rozmowy?*

Faza O otwiera warsztat. Jej zadaniem nie jest przekazanie wiedzy ani wejście w temat – to przyjdzie wraz z fazą D. Celem Otwarcia jest stworzenie warunków, w których rozmowa stanie się w ogóle możliwa: poczucie bezpieczeństwa, podstawowe zaufanie do przestrzeni i gotowość do słuchania kogoś, kto myśli inaczej.

Mechanizm jest prosty, ale nieoczywisty. Ludzie nie rozmawiają szczerze dlatego, że ktoś ich o to poprosił. Rozmawiają szczerze, gdy przestrzeń wydaje się bezpieczna, gdy wiedzą, czego mogą się spodziewać, i gdy ktoś inny już powiedział coś prawdziwego. Faza O buduje te trzy warunki jeden po drugim.

Trzy elementy fazy O:

**Wyjaśnienie formatu.** Krótkie, precyzyjne powiedzenie, czym ten warsztat jest, a czym nie jest. Że nie ma gotowej tezy. Że rola facylitatora to ochrona procesu, nie dostarczanie odpowiedzi. Że uczestnik nie musi zmieniać zdania, żeby wynieść coś wartościowego.

**Ustalenie zasad.** Nie jako regulamin, ale jako zaproszenie. Facylitator proponuje zasady i pyta, czy grupa chce coś dodać. Ten moment sam w sobie jest ćwiczeniem z podmiotowości – uczestnicy współtworzą ramy, zamiast je przyjmować.

**Ćwiczenie otwierające.** Jedno pytanie rundowe, na które każda osoba odpowiada krótko. Pytanie angażuje, ale nie wymaga zajmowania stanowiska. Celem jest to, żeby każdy usłyszał własny głos w tej sali – i żeby wszyscy usłyszeli, że obok siedzą konkretni ludzie z konkretnymi doświadczeniami, nie anonimowe reprezentacje poglądów.

## Faza D – Doświadczenie i dylemat

***Pytanie kluczowe:*** *Co mnie w tym porusza? Jakie emocje albo wątpliwości się we mnie pojawiają?*

Faza D wprowadza uczestników w kontakt z napięciem przez materiał wyzwalający – pośredni bodziec kulturowy: tekst literacki, film, fotografię lub lokalną historię. Mechanizm jest celowy. Bezpośrednia konfrontacja z poglądem sprzecznym z przekonaniami uczestnika uruchamia zazwyczaj reakcję obronną zamiast refleksji. Fikcja i cudze doświadczenie działają inaczej, dystans, który tworzą, nie eliminuje

emocji, lecz reguluje ich intensywność do poziomu, na którym zatrzymanie się i namysł stają się możliwe.

### Trzy kryteria dobrego materiału wyzwalającego

- **Wystarczająco bliski** – uczestnik powinien móc się identyfikować z sytuacją lub postacią: rozpoznawać kontekst jako aktualny, lokalny, możliwy. Materiał z całkowicie obcego świata powoduje, że uczestnik się angażuje i obserwuje zamiast przeżywać.
- **Wystarczająco odległy** – jednocześnie materiał musi dawać bezpieczny dystans przez fikcję, cudzą perspektywę, inny czas lub miejsce. Uczestnik, który czuje się atakowany, nie otworzy się na rozmowę.
- **Zawiera napięcie moralne bez gotowej odpowiedzi** – materiał nie moralizuje, lecz pyta. Tekst z wyraźną tezą zamknie rozmowę zanim się ona rozpocznie. Dobry materiał wyzwalający zostawia uczestnika z nierozstrzygniętym dylematem.

### Przykłady materiałów wyzwalających dla osób dorosłych

**Fragment literacki** – opowiadanie, rozdział powieści, reportaż. Jeśli chcesz odnosić się do całości treści, poproś osoby uczestniczące o zapoznanie się z nią przed spotkaniem. Na sam warsztat możesz wybrać 2–5 stron, na tyle krótkich, żeby można je było przeczytać wspólnie i od nich rozpocząć.

**Scena filmowa** – kilka minut. Oddziałuje silniej na emocje niż tekst, ale czasem trudniej nim zarządzać, bo emocje mogą być zbyt intensywne. Wymaga ostrożniejszego doboru i staranniejszego prowadzenia.

**Lokalna historia** – opowieść o konkretnym człowieku, zdarzeniu lub miejscu z tej społeczności. Najsilniej angażuje, bo uczestnik rozpoznaje kontekst. Jednocześnie najtrudniejsza w prowadzeniu, bo granica między historią a oskarżeniem jest cienka. Wymaga największego przygotowania i największej staranności facylitatora.

**Obraz, fotografia, instalacja** – działa przez niejednoznaczność. Dobre dla grup, które mają trudność z wypowiadaniem się wprost, obraz daje język metaforyczny i pośredni.

### Przykłady materiałów wyzwalających dla młodzieży

**Film i animacja** – działają silniej niż tekst pisany, szczególnie dla młodszej grupy wiekowej. Krótkie sceny z filmów fabularnych, seriali lub filmów dokumentalnych, które pokazują sytuację napięcia moralnego bez gotowej odpowiedzi.

**Memy, screenshoty, posty** – fragmenty rzeczywistej lub realistycznej komunikacji online. To materiał, który nastolatki rozpoznają natychmiast jako swój. Używając ich, pamiętaj aby nie pokazywać prawdziwych kont ani prawdziwych osób (chyba, że są to osoby publiczne, bardzo mocno rozpoznawalne)[27]. Stwórz lub zaadaptuj materiał tak, żeby był realistyczny, ale nie identyfikowalny.

**Krótkie opowiadania i fragmenty prozy** – działają, ale wybieraj teksty, które mają wyraźną narracyjną dynamikę i dotykają czegoś konkretnego, nie abstrakcyjnego. Starsza młodzież (15–18 lat) ma już dość wysoki próg gotowości do pracy z tekstem literackim.

**Lokalna historia lub anonimizowana historia z ich środowiska** – bardzo silny materiał, ale wymagający szczególnej ostrożności. Historia, którą rozpoznają jako „prawdziwą z naszej szkoły", może wywołać reakcje, których nie jesteś w stanie przewidzieć.

**Muzyka i teledyski** – tekst piosenki lub scena z teledysku jako punkt wyjścia do rozmowy o tym, co w nim jest obecne, jakie przekazy, jakie emocje, jak przedstawiane są grupy ludzi.

## Faza N – Namysł krytyczny

***Pytanie kluczowe:*** *Z czego może wynikać moja reakcja? Jakie przekonania lub doświadczenia za nią stoją?*

W fazie N uczestnicy przechodzą od emocjonalnej reakcji na materiał do badania własnych założeń: *skąd biorę ten pogląd*, *komu służy moje milczenie*, *co uznaję za normalne*, *skąd mi to przyszło?* Bez tej fazy warsztat pozostaje rozmową o cudzych problemach, uczestnicy mogą godzinami mówić o tym, dlaczego *inni* są uprzedzeni, nigdy nie dotykając własnego udziału w opisywanej rzeczywistości.

Celem Fazy N jest wzbudzenie **ciekawości wobec własnych odruchów**, skąd się biorą, co je podtrzymuje, czy są naprawdę moje, czy przejęte bez refleksji.

Wykorzystujemy tutaj tak zwane pytania sokratejskie, zaprojektowane tak, żeby otwierać refleksję nad zachowaniem i założeniami, nie nad deklarowanymi wartościami. Łatwiej bowiem przyznać, że coś zrobiłam, zrobiłem lub zaniechałam, zaniechałem, niż przyznać, że moje wartości są niespójne.

[27] "Zgody nie wymaga rozpowszechnianie wizerunku osób powszechnie znanych, jeżeli wizerunek wykonano w związku z pełnieniem przez te osoby funkcji publicznych, w szczególności politycznych, społecznych, zawodowych. Założeniem tej regulacji jest to, że ze względu na pozycję takich [osób] w społeczeństwie, popularność lub wywoływane zainteresowanie, ich wizerunek, jako osób publicznych, w zakresie, w jakim jest on związany z wykonywaniem funkcji, staje się elementem domeny publicznej." (Sygn. akt V CSK 51/17)

## Faza O – Opowieść i perspektywy

***Pytanie kluczowe:*** *Jak to może wyglądać z perspektywy innych osób?*

Faza O to przejście od refleksji indywidualnej do spotkania z perspektywą inną niż własna. To nie debata, nie chodzi tu o wygranie argumentu ani o zmianę poglądu. Celem jest **usłyszenie, jak to wygląda z innego miejsca doświadczenia**. To bardzo ważne, ponieważ uczestnicy, którzy czują, że są proszeni o zmianę poglądów, zamykają się. Ci, którym powiesz: *nie musisz się zgadzać, musisz tylko usłyszeć*, są znacznie bardziej otwarci.

## Faza W – Wspólne spojrzenie

***Pytanie kluczowe:*** *Co dostrzegamy wspólnie? W czym jesteśmy blisko, a w czym się różnimy?*

Faza W to pomost między dialogiem a działaniem. Uczestnicy przeszli przez indywidualną refleksję i spotkanie z perspektywami innych, teraz zatrzymują się razem, żeby sprawdzić, czy widzą to samo. Faza W **nie wymaga konsensusu**, ale szuka wspólnego języka opisu rzeczywistości.

**Trzy warstwy wspólnego spojrzenia**

**Warstwa faktów**

*Co możemy powiedzieć razem, opierając się na tym, co wiemy i co usłyszeliśmy?*

Fakty oddzielamy od interpretacji. To moment, w którym facylitator może wprowadzić zewnętrzne dane – statystyki, badania, informacje prawne – jako narzędzie do weryfikacji wspólnego obrazu.

*Powiedzieliście kilka rzeczy o tym, jak wygląda sytuacja XYZ w naszej społeczności. Co z tego, co powiedzieliście, jest faktem, który możemy sprawdzić? A co jest interpretacją lub przekonaniem?*

**Warstwa schematów**

*Jakie wzorce widzimy w tym, co opisaliśmy? Skąd się biorą? Co je podtrzymuje?*

To poziom, na którym praca z modelem ODNOWA łączy się z wiedzą o mechanizmach polaryzacji, mowy nienawiści i efektu mrożącego (opisanych w Części I). Facylitator może tu krótko wprowadzić odpowiednie ramy pojęciowe, jako narzędzie do nazywania tego, co grupa już sama dostrzega.

*Słyszałam/em kilka historii o tym, że ludzie milczeli, choć widzieli coś krzywdzącego. Czy widzicie jakiś schemat w tym, dlaczego tak zareagowali?*

**Warstwa możliwego konsensusu**

*Gdzie możemy się spotkać?*

To pytanie otwarte i niewymuszone. Konsensus może dotyczyć wartości (*zależy nam, żeby w tej bibliotece każdy czuł się bezpiecznie*), diagnozy (*widzimy, że milczenie świadków wzmacnia agresora*) lub działania (*chcemy coś z tym zrobić, nawet jeśli mamy różne zdanie na temat sposobu*).

Jeśli konsensusu nie ma, facylitator nazywa to wprost: *Widzę, że w tej kwestii nie jesteśmy zgodni. To uczciwy wynik naszej rozmowy, nie jej porażka. Możemy pracować dalej nawet bez zgody w tym punkcie.*

## Faza A – Autorefleksja

***Pytanie kluczowe:*** *Z czym wychodzę? Co widzę inaczej? Jakie pytanie zabieram?*

Faza A domyka cały proces. Bez tego elementu uczestnicy mogą wyjść ze spotkania z poczuciem niedokończenia i zawieszenia. To właśnie w tym momencie każda osoba zatrzymuje się na chwilę i zadaje sobie pytanie: ***co ze mną zostało po tym doświadczeniu?***

Model ODNOWA nie zakłada, że uczestnik zmieni swoje poglądy. Faza A pozostaje z tą zasadą w pełnej zgodności, ponieważ nie koncentruje się na planowaniu działania, lecz na rozpoznaniu własnego stanu, refleksji i tego, co uczestnik zabiera ze sobą z warsztatu. Cel modelu zostaje osiągnięty także wtedy, gdy ktoś wychodzi ze spotkania z nowym pytaniem, które będzie mu dalej towarzyszyć, nawet bez deklarowania jakiegokolwiek działania.

Faza A może przybrać trzy formy, a facylitator dobiera je do tematu, specyfiki grupy oraz przebiegu warsztatu. Może się również zdarzyć, że trzeba będzie wykorzystać wszystkie trzy, tak aby każdy uczestnik mógł wybrać tę, która najlepiej odpowiada jego doświadczeniu.

**Forma pierwsza: intencja**

Uczestnik **formułuje myśl, spostrzeżenie albo odczucie**, które chce zabrać ze spotkania. Nie chodzi tu o zobowiązanie do działania, lecz o świadome nazwanie tego, co w nim pozostało. Pytanie prowadzące może brzmieć: *Z czym wychodzisz z dzisiejszego spotkania?*. Ta forma szczególnie dobrze sprawdza się przy tematach trudnych emocjonalnie lub historycznie, kiedy formułowanie działania byłoby zbyt szybkie albo po prostu nieadekwatne.

**Forma druga: pytanie otwarte**

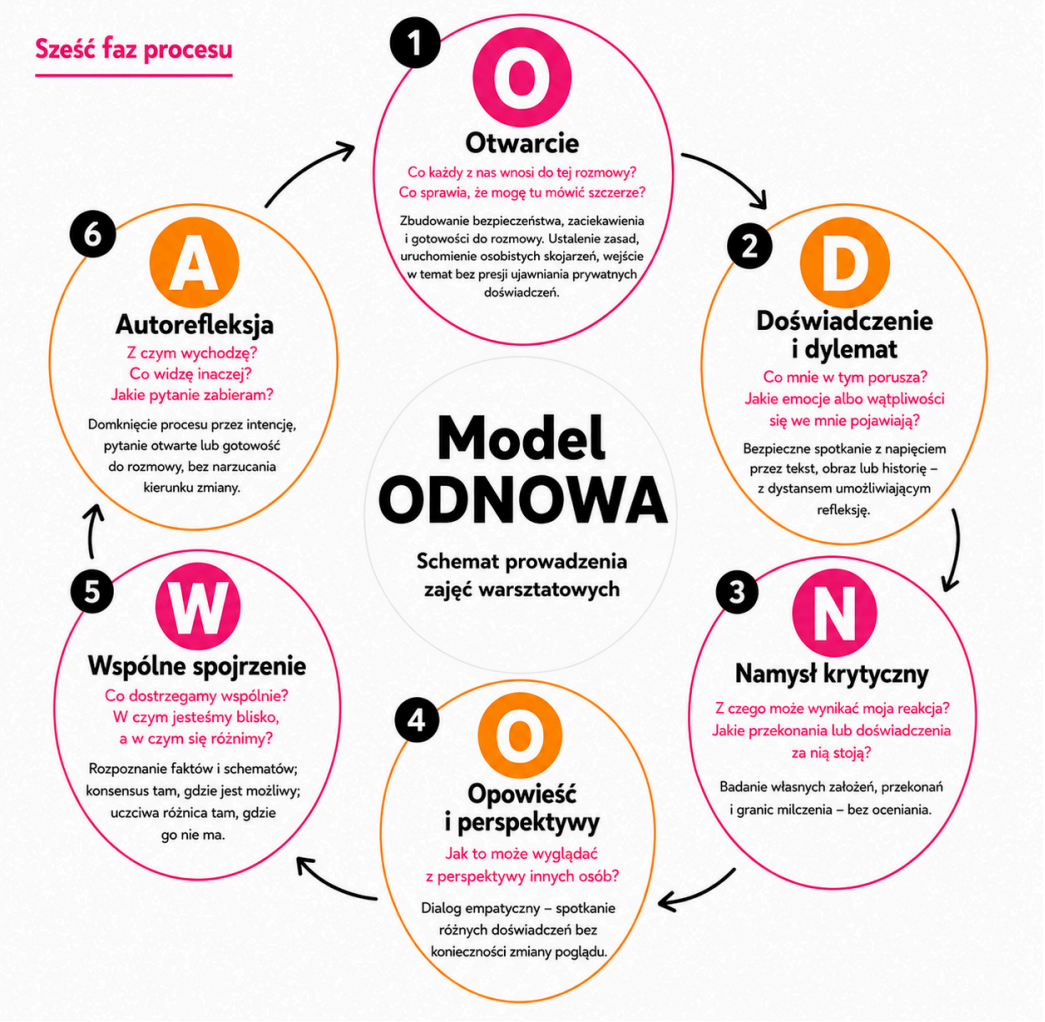
Uczestnik wychodzi z **jednym pytaniem**, które chce dalej w sobie nosić. Pytanie prowadzące brzmi: *Jakie pytanie zabierasz z dzisiejszego spotkania?*. Ta forma dobrze wpisuje się w logikę całego modelu, ponieważ warsztat nie tyle dostarcza odpowiedzi,

ile otwiera przestrzeń do dalszego namysłu. Jest także bezpieczna w grupach o bardzo różnych przekonaniach, ponieważ każde pytanie może wybrzmieć na równych prawach.

**Forma trzecia: gotowość**

Uczestnik **nazywa sytuację,** w której mógłby zareagować inaczej niż dotąd, ponieważ po spotkaniu coś widzi inaczej. Pytanie prowadzące może brzmieć: *W jakiej sytuacji, po dzisiejszym spotkaniu, mogłabyś lub mógłbyś zareagować inaczej, ponieważ patrzysz na to inaczej?*. Ta forma pozostawia sprawczość po stronie uczestnika i najpełniej oddaje obietnicę modelu, którym nie jest zmiana poglądów, lecz większa gotowość do rozmowy.

Jeśli w grupie naturalnie pojawi się potrzeba bardziej konkretnego działania, facylitator może zaproponować mikrodeklarację jako dodatkową możliwość, a nie jako podstawowe narzędzie tej fazy. W takiej sytuacji mikrodeklaracja powinna wynikać ze wspólnego obrazu wypracowanego w fazie W, a nie z zewnętrznie narzuconego oczekiwania.




*Schemat modelu ODNOWA opracowanie własne Monika Schmeichel-Zarzeczna*

## Tematy trudne – mapy napięć lokalnych

Model ODNOWA jest ramą metodologiczną, która może być zastosowana do bardzo różnych tematów związanych z napięciami i budzących emocje. Ten rozdział opisuje sześć głównych obszarów, które pojawiają się najczęściej w polskim kontekście lokalnym z przykładowymi materiałami wyzwalającymi.

**Obszar 1. Napięcia historyczno-pamięciowe**

**Czego dotyczą?**
Rozliczeń z historią lokalną (współpraca z okupantem, wysiedlenia, zbrodnie sąsiedzkie), pamięci PRL i jej lokalnych bohaterów lub kolaborantów, sporów o nazwy ulic i pomniki, mniejszości narodowych w historii regionu na przykład Ukraińców, Niemców, Żydów, Romów.

**Dlaczego są trudne?**
Dotykają tożsamości zbiorowej i rodzinnej. Wiele osób wciąż ma w rodzinach bezpośrednich uczestników opisywanych zdarzeń lub zna ich opowieści. W tym kontekście kwestionowanie lokalnej narracji jest odbierane jako atak na najbliższych. Jednocześnie ukrywana lub przemilczana historia wraca i jej obecność w przestrzeni publicznej jest coraz trudniejsza do uniknięcia.

**Obszar 2. Napięcia wokół grup społecznych**

**Czego dotyczą?**
Mogą dotyczyć osób w kryzysie bezdomności i ich widoczności w przestrzeni publicznej, migrantów i uchodźców (szczególnie w gminach z ośrodkami recepcyjnymi), osób z niepełnosprawnościami i dostępności przestrzeni, osób starszych i ich wykluczenia, osób LGBTQ+ i ich obecności w małych miejscowościach. W społecznościach szkolnych coraz częściej dotyczą dzieci z orzeczeniami.

**Dlaczego są trudne?**
Dotykają pytania o to, kto należy do „nas” i kto ma prawo do przestrzeni publicznej. W warunkach polaryzacji politycznej wiele z tych tematów zostało wciągniętych w spory ideologiczne, co utrudnia rozmowę o konkretnych ludziach i ich konkretnych doświadczeniach.

**Obszar 3. Napięcia polityczne i obywatelskie**

**Czego dotyczą?**
Najczęściej polaryzacji wyborczej, zaufania do instytucji (szkoła, kościół, samorząd), teorii spiskowych i dezinformacji w lokalnym obiegu, wolności słowa a granic wypowiedzi nienawiści, równouprawnienia i praw kobiet.

**Dlaczego są trudne?**
Są bezpośrednio powiązane z podziałem „my versus oni” w wymiarze politycznym. Ryzyko, że warsztat zostanie przez uczestników odczytany jako polityczna propaganda, jest tu największe.

**Obszar 4. Napięcia ekonomiczne i klasowe**

**Czego dotyczą?**
Wstydu ubóstwa i jego niewidzialności w lokalnym dyskursie, pracy sezonowej i pracowników z zagranicy, nierówności edukacyjnych i ich dziedziczenia, napięcia między tymi, którzy zostali, a tymi, którzy wyjechali.

**Dlaczego są trudne?**
Są często niewidoczne, bo bieda jest wstydliwa i zamiatana pod dywan. Jednocześnie są głęboko obecne w tkance małych społeczności i powiązane z innymi napięciami (wrogość wobec migrantów jest często zakorzeniona w lęku ekonomicznym).

**Obszar 5. Napięcia wokół ciała, tożsamości i zdrowia psychicznego**

**Czego dotyczą?**
Dotykają tematów zdrowia psychicznego i jego stygmatyzacji, uzależnień w rodzinach i milczenia wokół nich, przemocy domowej i bariery wstydu, norm płciowych i oczekiwań wobec kobiet i mężczyzn.

**Dlaczego są trudne?**
Dotykają sfery, która jest definiowana jako prywatna i każde wejście w nią czuje się jak naruszenie granicy. Jednocześnie to, co „prywatne", jest głęboko uwarunkowane społecznie i biblioteka jest jednym z niewielu miejsc, gdzie można o tym rozmawiać w sposób bezpieczny.

**Obszar 6. Napięcia religijne i światopoglądowe**

**Czego dotyczą?**
Przede wszystkim stosunku kościoła do lokalnych spraw publicznych, sekularyzacji i jej odczuwalności w małych miejscowościach, różnorodności religijnej tam, gdzie jej dotąd nie było, granic między przekonaniami religijnymi a prawami innych.

**Dlaczego są trudne?**
Religia jest w Polsce głęboko spleciona z tożsamością zarówno narodową, jak i lokalną. Kwestionowanie pewnych narracji religijnych jest odbierane nie jako dyskusja światopoglądowa, ale jako atak na tożsamość. Jednocześnie sekularyzacja postępuje nierówno i napięcie między osobami głęboko wierzącymi a niereligijnymi jest coraz wyraźniejsze.

## Podsumowanie

Trzecia część *Narzędziownika* jest zaproszeniem do przejścia od rozumienia i reagowania do świadomego działania. Pokazuje, że biblioteka może być miejscem rozmowy o sprawach trudnych, dzielących i budzących emocje – nie dlatego, że posiada gotowe odpowiedzi, lecz dlatego, że potrafi tworzyć warunki do bezpiecznego spotkania ludzi z różnymi doświadczeniami i perspektywami. Model ODNOWA został stworzony właśnie po to, by wspierać takie procesy. Jego celem nie jest przekonywanie uczestników, uczestniczek do określonych poglądów ani osiąganie sztucznego konsensusu. Celem jest budowanie zdolności do refleksji, dialogu i pozostawania w kontakcie mimo różnic.

Sześć faz modelu prowadzi uczestników i uczestniczki przez proces, który zaczyna się od budowania bezpieczeństwa i gotowości do rozmowy, następnie pozwala spotkać się z doświadczeniem wywołującym napięcie, przyjrzeć się własnym reakcjom, usłyszeć perspektywy innych osób, wspólnie nazwać dostrzegane zjawiska i na końcu zatrzymać się nad tym, co każdy zabiera ze sobą po spotkaniu. Każda faza pełni odrębną funkcję i dopiero razem tworzą spójną drogę prowadzącą od pierwszego kontaktu z tematem do pogłębionej refleksji.

Ważnym założeniem modelu jest przekonanie, że trwała zmiana nie rodzi się z wykładu ani z argumentów. Pojawia się wtedy, gdy człowiek ma szansę skonfrontować swoje dotychczasowe sposoby rozumienia świata z nowym doświadczeniem, bez poczucia zagrożenia czy przymusu. Dlatego rolą facylitatora nie jest przekonywanie do „własnego stanowiska", ale ochrona procesu, zadawanie pytań i tworzenie przestrzeni, w której uczestnicy mogą samodzielnie odkrywać znaczenia.

Model ODNOWA nie obiecuje szybkich rozwiązań. Nie zakłada, że po jednym spotkaniu znikną konflikty, uprzedzenia czy społeczne podziały. Oferuje coś bardziej realistycznego i jednocześnie niezwykle potrzebnego: możliwość tworzenia przestrzeni, w której ludzie uczą się słuchać, zadawać pytania, rozpoznawać własne schematy myślenia i rozmawiać o sprawach ważnych bez wzajemnego wykluczania. W świecie narastającej polaryzacji jest to jedna z najcenniejszych kompetencji, jakie biblioteka może rozwijać w swojej społeczności.

Biblioteka zaangażowana nie musi zmieniać świata za swoich użytkowników i użytkowniczki. Może jednak tworzyć warunki, w których ludzie odzyskują zdolność do wspólnego myślenia o świecie. I właśnie temu służy model ODNOWA – nie jako gotowa recepta, lecz jako droga prowadząca od napięcia do rozmowy, od rozmowy do refleksji, a od refleksji do bardziej świadomego uczestnictwa w życiu wspólnoty.

# CZĘŚĆ IV
# ODWAGA W PRAKTYCE

model ODNOWA - historie prowadzących





BIBLIOTEKA ZAANGAŻOWANA





# CZĘŚĆ IV. ODWAGA W PRAKTYCE

## Historie prowadzących modelu ODNOWA

Jesienią 2026 roku szesnaście bibliotekarek poprowadziło w swoich instytucjach warsztaty w modelu ODNOWA. Pracowały z osobami starszymi, młodzieżą, dziećmi, klubem książki oraz z własnymi koleżankami i kolegami z pracy. Sięgały po filmy, powieści, literaturę faktu, poezję i książki dla dzieci. Po spotkaniu każda z nich wypełniła krótką relację, notując z czego jest dumna, co zrobiłaby inaczej, jak reagowali uczestnicy. Z tych relacji powstały historie, które za chwilę przeczytasz.

Prowadzące piszą w nich, co się udało, a co poszło inaczej, niż zaplanowały: kiedy rozmowa się wydłużyła, tekst okazał się zbyt długi, ćwiczenie nie zadziałało. Właśnie dlatego historie te są cenne. Pokazują, że model ODNOWA działa także wtedy, gdy nie wszystko idzie idealnie, że uczestnicy najczęściej doceniają to, że mogli powiedzieć coś szczerze i zostali wysłuchani.

## Pierwszy raz: przygotowanie i odwaga

Cztery historie o początkach, próbie na własnym zespole, o wyborze tematu na pierwszy warsztat i o uczestnikach, którzy nigdy wcześniej nie byli na takim spotkaniu.

### 1. Bibliotekarze na warsztacie

*„Mam większą odwagę do modyfikowania scenariusza, oczywiście bez zmieniania zasad warsztatu.”*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Białołęka m. st. Warszawy |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | bibliotekarki i bibliotekarze, 8 osób |
| **Temat warsztatu** | Kto ustanawia reguły gry i kto za to płaci? Warsztat o władzy w relacjach, podwójnych standardach i tym, czego nie można powiedzieć wprost. |
| **Materiał wyzwalający** | Bolesław Prus, *Lalka* |
| **Prowadząca** | Magdalena Widejko-Makowska |

W warszawskiej bibliotece w skład pierwszej grupy warsztatowej weszli nie czytelnicy i czytelniczki, tylko koleżanki i koledzy z pracy. Rozmawiali o władzy w relacjach i podwójnych standardach. Materiałem była scena z *Lalki* w której Wokulski jedzie konno z panią Wąsowską i oboje mówią sobie nieprzyjemne prawdy.

Uczestniczki i uczestnicy tego warsztatu byli wyjątkowi, bo sami na co dzień prowadzą spotkania. Słuchali więc na dwóch poziomach – jako uczestnicy i jako osoby, które sprawdzają, czy mogą ODNOWĘ to powtórzyć u siebie. Przy niektórych zadaniach pojawiły się wątpliwości, czy dobrze rozumieją polecenie. Ostatecznie wszystko, jak pisze prowadząca, wyszło bardzo dobrze, a reakcje były pozytywne. Część koleżanek chciała zastosować model w pracy z seniorami. Pojawiło się też pytanie, czy można wykorzystać tylko niektóre jego elementy.

Prowadząca doceniła możliwość poprowadzenia zajęć dla własnego zespołu, i wyszła z nich z większą odwagą do zmian w scenariuszu, ale bez naruszania jego zasad.

### Na co zwrócić uwagę

Model ma elementy stałe i elementy, które można dopasować. Zanim zaprosisz czytelników, możesz poprowadzić warsztat dla własnego zespołu. Zobaczysz, które polecenia są niejasne, i poznasz proces od środka. Dobrze też zapamiętać, co powiedziała prowadząca: zmieniać można scenariusz, ale nie zasady warsztatu.

## 2. Trudny temat na początek drogi

*„Otwarcie, które działa w obie strony: uczestników na warsztat «oraz mój na uczestników»”.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna im. Marii Fihel w Miechowie |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | dorośli 18+, 8 osób |
| **Temat warsztatu** | Kogo wojna czyni niewidzialnym? |
| **Materiał wyzwalający** | Grażyna Sławińska, *Opętane flamenco* oraz inne teksty dobrane przez prowadzącą |
| **Prowadząca** | Anna Donabidowicz |

„Kogo wojna czyni niewidzialnym?” to temat, z którym nie jest łatwo zmierzyć się na warsztacie w bibliotece. Na spotkanie przyszło osiem osób dorosłych. Prowadząca sama dobrała teksty, wśród nich *Opętane flamenco* Grażyny Sławińskiej, i przyznaje, że temat do łatwych nie należał.

Po warsztacie została z poczuciem, że wybór tekstów się sprawdził. Rozmowa była wartościowa, a uczestnicy otworzyli się szybciej, niż się spodziewała. Metoda zadziałała w obie strony: otworzyła się także ona sama. Ludzie mówili, że cenią to, iż w bibliotece można rozmawiać o rzeczach trudnych, byli otwarci na kolejne spotkania.

Prowadząca opowiadała jednak także o kosztach pracy w metodzie. Przygotowanie i poprowadzenie tak wymagającego warsztatu wymagało sporo czasu i energii. Do dziś nie ma pewności, czy zrobiła wszystko wystarczająco dobrze. Gdyby miała zaczynać od nowa, na pierwsze spotkanie wzięłaby lżejszy temat. Warto pamiętać, że entuzjazm uczestników nie zawsze oznacza, że osoba, która ich prowadzi, czuje się pewnie.

### Na co zwrócić uwagę?

Poziom trudności i ryzyka tematu jest decyzją facylitatorki, a nie przypadkiem. Trudny temat może zadziałać i zostawić grupę z poczuciem, że chce więcej, ale osobę prowadzącą kosztuje czas i energię. Na pierwszy warsztat łatwiej wybrać temat o niższym ryzyku. Do przygotowania należy też uczciwa ocena własnej gotowości. O tym, jak zadbać o siebie po wymagającym spotkaniu, piszemy w Części II Narzędziownika.

## 3. Pierwszy raz na takim warsztacie

*Nie czuły się „niedouczone", czuły się wysłuchane.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Miejska Biblioteka Publiczna w Nisku |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | kobiety w wieku 40–70 lat, 16 osób |
| **Temat warsztatu** | Co nas powstrzymuje, a co sprawia, że robimy to mimo wszystko? Warsztat o codziennej odwadze, milczeniu świadków i cenie solidarności. |
| **Materiał wyzwalający** | Sabina Jakubowska, *Akuszerki* |
| **Prowadząca** | Anna Śliwka |
| **Relacja online** | strona biblioteki (mbp.nisko.pl) |

Szesnaście kobiet w wieku od 40 do 70 lat przyszło na spotkanie, którego tytuł sugerował im, jak same przyznały, inną tematykę. Żadna z nich nie brała wcześniej udziału w warsztatach literackich ani w pracy z tekstami kultury. Gdy prowadząca zaczęła wprowadzenie, panie były przestraszone i zmieszane.

Prowadząca podjęła kilka świadomych decyzji. Zrezygnowała z kręgu, bo starszym osobom byłoby w nim niewygodnie, ale zaaranżowała salę tak, żeby każda osoba widziała resztę. Chciała, żeby panie czuły się zaopiekowane i wysłuchane, nawet kosztem czasu.

Przełom przyszedł wraz z analizą materiału. Gdy zaczęły pracować z *Akuszerkami* Sabiny Jakubowskiej, rozmowa o codziennej odwadze, milczeniu świadków i cenie solidarności zrobiła się aktywna. Po spotkaniu uczestniczki rozmawiały jeszcze chwilę z prowadzącą. Powiedziały, że zaskoczył je pozytywnie zarówno temat, jak i sposób prowadzenia, i że czuły się wysłuchane. Umówiły się na kolejne spotkanie.

Prowadząca zauważyła, że to bardzo dobra, wspierająca i otwierająca metoda dla osób początkujących, nieśmiałych i wycofanych. Przyznała, że następnym razem bardziej pilnowałaby czasu, ale wskazuje, że tym razem ważniejsze było, żeby panie poczuły się zaopiekowane.

**Na co zwrócić uwagę**

Dla osób, które nigdy nie były na takim spotkaniu, tekst kultury jest bezpiecznym pośrednikiem: nie trzeba niczego wiedzieć, wystarczy powiedzieć, co się zauważyło i poczuło. Liczy się też to, jak ustawisz salę (ważne, żeby wszyscy się widzieli).

## 4. Warsztat, który miał być spotkaniem DKK

*Pozostali uczestnicy czekali, aż skończy swoją myśl i nie przerywali jej.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Biblioteka Publiczna im. Zaślubin Polski z Morzem w Pucku |
| **Czas** | 2 godz. |
| **Grupa** | dorośli 40+, 11 osób |
| **Temat warsztatu** | Co zostaje po ludziach, którzy nie mieli pomysłu na życie? Warsztat o milczeniu wobec rodziny, wstydzie i tym, czego nie powiedzieliśmy na czas. |
| **Materiał wyzwalający** | Wojciech Kuczok, *Gnój* |
| **Prowadząca** | Marta Malinowska |

Miało być jak w Dyskusyjnym Klubie Książki. Tak przynajmniej myślało jedenaście osób dorosłych, które przyszły na spotkanie w bibliotece. Zamiast tego usiadły do warsztatu o milczeniu wobec rodziny, o wstydzie i o tym, czego nie powiedzieliśmy na czas. Punktem wyjścia był *Gnój* Wojciecha Kuczoka. Większość uczestników przyznała, że taki sposób prowadzenia spotkania ich zaskoczył.

W grupie była osoba, której trudno wyrażać myśli i mówić. Uczestniczyła w spotkaniu bardzo aktywnie, a pozostali czekali, aż skończy, nie przerywając. Później powiedziała,

że było to dla niej odmianą i że cieszy się, że przyszła. W warsztacie o słowach, które nie padły na czas, ta sytuacja miała szczególne znaczenie.

Nie wszystko jednak poszło zgodnie ze scenariuszem spotkania. Większość osób nie chciała pisać listu, a niektórym pisanie sprawiało trudność. Uczestnicy woleli rozmawiać o tematach listów.

Spotkanie zakończyło się refleksją jednej z uczestniczek. Wszyscy pytali o termin kolejnego spotkania i zadeklarowali chęć udziału w kolejnych.

### Na co zwrócić uwagę

O tym, czy rozmowa jest dostępna dla każdego, decyduje kultura słuchania, którą grupa buduje od początku wspólnymi zasadami. W Pucku pozwoliła ona osobie z trudnościami w mówieniu dokończyć myśl. Warto też mieć dwie drogi do refleksji: dla osób, które wolą mówić, i dla tych, które wolą pisać.

## Bezpieczna przestrzeń: zasady, miejsce, rytuały

Cztery historie o tym, co sprawia, że ludzie zaczynają mówić szczerze: o przygotowaniu sali, o zasadach, które grupa przejmuje jako swoje i o małych rytuałach otwarcia i zamknięcia.

### 5. Bezpieczna przestrzeń wśród obcych

*Możliwość wymiany myśli z innymi, „obcymi" osobami.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Miejska Biblioteka Publiczna w Mszczonowie |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | osoby dorosłe, 9 osób |
| **Temat warsztatu** | Samotność wśród tłumu. Warsztat o relacjach, obecności i niewidzialnych trudnościach. |
| **Materiał wyzwalający** | fragment filmu *Sala samobójców* |
| **Prowadząca** | Karolina Karasińska |
| **Relacja online** | strona biblioteki (biblioteka.mszczonow.pl) |

Samotność, relacje i trudności, których nie widać z zewnątrz – o tym mieli rozmawiać ludzie, którzy w większości widzieli się po raz pierwszy w życiu. Punktem wyjścia stał

się fragment filmu *Sala samobójców*. Po wspólnej dyskusji uczestnicy przeszli do pracy w mniejszych grupach.

Prowadzącej udało się stworzyć bezpieczną przestrzeń do rozmowy. Uczestnicy zwracali uwagę na swobodę wypowiadania poglądów, otwartość innych i właśnie na rozmowę z osobami, których wcześniej nie znali. Doceniali też przygotowanie przestrzeni: zarówno techniczne, ale też, jak to ujęli, „emocjonalne".

Prowadząca zwróciła uwagę na dwie trudności. Uczestnikom sprawiało kłopot nazywanie emocji, a sam temat okazał się wymagający. Wskazali jednak, że chcieliby go pogłębić. Padła też jedna uwaga prowadzącej do samej siebie: podczas pracy w grupach jedna z uczestniczek usłyszała w innej grupie rzeczy, z którymi się nie zgadzała i nie znalazła momentu, żeby o tym porozmawiać. Następnym razem prowadząca zostawiłaby więcej przestrzeni na dyskusję „między grupami".

### Na co zwrócić uwagę

Bezpieczna przestrzeń to nie tylko zasady, ale też przygotowanie sali, sprzętu i sposobu prowadzenia. Uczestnicy zauważają i to, co techniczne, i to, co emocjonalne. Warto przemyśleć również, co dzieje się po pracy w grupach. Faza Wspólnego spojrzenia jest miejscem, w którym grupy mogą odnieść się do tego, co usłyszały od innych, o ile zostawisz na nią czas.

## 6. Owce i nienawiść

*Uczestnicy wskazywali, „jaką owcą dzisiaj są".*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Gminna Biblioteka Publiczna w Kroczycach |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | osoby 60+, 9 osób |
| **Temat warsztatu** | Ona jedna patrzy śmiało w przyszłość. Warsztat o mechanizmie nienawiści jako sile, która działa też we mnie. |
| **Materiał wyzwalający** | Wisława Szymborska, wiersz *Nienawiść* |
| **Prowadząca** | Agnieszka Demarczyk |
| **Relacja online** | strona biblioteki (bibliotekakroczyce.pl) |

Zanim ktokolwiek powiedział cokolwiek o Szymborskiej, musiał wybrać owcę. Na kartach do wyboru była owca śpiąca, skacząca, uśmiechnięta i taka, która z impetem uderza głową w płot. Uczestnicy spotkania, wszyscy w wieku 60+, przedstawiali się, wskazując, którą z nich są dziś. Prowadząca w ten sposób zobaczyła, z jaką energią grupa wchodzi w warsztat. Sam temat wiersza *Nienawiść* Wisławy Szymborskiej od początku uczestnicy uznali za sporny.

Reguły ustalone na starcie okazały się czymś więcej niż formalnością: grupa sama się do nich odwoływała. Każda z dziewięciu osób mówiła otwarcie, gdy nie chciała odpowiadać na pytanie albo się nie zgadzała z czyjąś wypowiedzią. Przejścia między etapami były płynne, a mimo różnicy zdań atmosfera pozostała przyjazna.

Prowadząca zauważa jedno wyzwanie. Nie zapowiedziała, ilu odpowiedzi oczekuje na pytanie, bo przy małej grupie zakładała, że każdy zdąży się wypowiedzieć. Tymczasem dyskusja momentami rozwijała się za bardzo i czas uciekał szybciej, niż planowała.

Na zakończenie każdy wylosował kartę ze „wspierającym przekonaniem", które odczytywano i wspólnie omawiano. I tu pojawiło się zaskoczenie: uczestnicy zaczynali od przekonania, że temat ich poróżni, a skończyli na tym, że chcą więcej takich spotkań. Prowadząca dodała, że narzędzia, które zdobyła na szkoleniu w Warszawie i podczas własnego warsztatu, są dla niej bardzo cenne.

### Na co zwrócić uwagę

Własne ćwiczenie na wejście lub wyjście może wzmocnić model, o ile nie zastępuje jego logiki. Zamknięcie ma dopełniać fazę Autorefleksji, a nie narzucać wniosek. Uważaj na czas: zapowiedz, ilu odpowiedzi oczekujesz, to prosty sposób, żeby dyskusja nie wypłynęła poza ramy. A gdy zasady są ustalone wspólnie, grupa sama się do nich odwołuje.

## 7. Rozmowa „jak dawniej"

*Zatrzymać się na chwilę, posłuchać innych i porozmawiać „jak dawniej".*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Miejsko-Gminna Biblioteka Publiczna w Wiskitkach |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | kobiety 30+, 12 osób |
| **Temat warsztatu** | Tam gdzie kończy się nienawiść, można kochać wroga? Spotkanie dyskusyjne inspirowane fragmentami książki Gabrieli Gargaś. |
| **Materiał wyzwalający** | Gabriela Gargaś, *To nie było na zawsze* |

| | |
|---|---|
| **Prowadząca** | Aleksandra Rakowska |
| **Relacja online** | relacja na Facebooku |

„Porozmawiać jak dawniej" było tym, czego uczestniczki warsztatu najbardziej potrzebowały. Dwanaście kobiet w wieku 30+ przyszło na spotkanie wokół pytania „Czy można kochać wroga?", a punktem wyjścia stały się fragmenty książki Gabrieli Gargaś *To nie było na zawsze*.

Prowadząca mówiła, że jest dumna z całego spotkania, a przede wszystkim z atmosfery. Uczestniczki poczuły się na tyle bezpiecznie, że otworzyły się na rozmowę i podzieliły przemyśleniami oraz doświadczeniami. Dla niej największą wartością było stworzenie przestrzeni, w której każda mogła zatrzymać się na chwilę, posłuchać innych i porozmawiać „jak dawniej".

Po spotkaniu uczestniczki powiedziały, że jeśli to spotkanie „pierwsze z cyklu", to nie mogą się doczekać następnego. Prowadząca zrobiłaby wszystko tak samo, z jednym wyjątkiem: rundę otwierającą przeprowadziłaby dopiero po ustaleniu zasad.

### Na co zwrócić uwagę

Kolejność w fazie Otwarcia ma znaczenie: najpierw zasady, potem ćwiczenie otwierające. Zasady są wtedy ramą, w której padają pierwsze osobiste słowa. Największą wartością okazało się coś prostego: miejsce, w którym nikt się nie spieszy i można po prostu posłuchać innych.

## 8. Rzeczy, które zostają

*Seniorzy sami pilnowali granic, by słuchać i nie oceniać.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Biblioteka Publiczna Zespołu Placówek Kultury w Wąsoszu |
| **Czas** | 2 godz. |
| **Grupa** | osoby 60+, 5 osób |
| **Temat warsztatu** | Tożsamość budowana przez rzeczy – pamięć, odpowiedzialność, historia, |
| **Materiał wyzwalający** | fragmenty: Marcin Wicha, *Rzeczy, których nie wyrzuciłem* oraz Karolina Kuszyk, *Poniemieckie*. |
| **Prowadząca** | Edyta Błasiak |

| | |
|---|---|
| **Relacja online** | relacja na Facebooku |

Co mówią o nas rzeczy, które zachowujemy, i te, których nie potrafimy wyrzucić? Wokół tego tematu przy jednym stole usiadło pięć osób w wieku 60+. Punktem wyjścia były fragmenty dwóch książek: *Rzeczy, których nie wyrzuciłem* Marcina Wichy i *Poniemieckie*Karoliny Kuszyk.

W tak małym gronie szybko zrobiło się bezpiecznie. Uczestnicy chętnie mówili o własnej perspektywie, a prowadząca zauważyła, że sami pilnowali granic: słuchali i nie oceniali. W jej odczuciu każdy wyszedł ze spotkania z poczuciem, że jego przekonania zostały zauważone i nikt nie próbował ich zmieniać ani na nie wpływać. Po warsztacie mówili, że czuli się zaopiekowani i dziękowali.

Prowadząca ma jednocześnie kilka praktycznych refleksji dotyczących facylitacji i pracy z tekstem kultury. Skróciłaby oba fragmenty. Zastanawia się też, czy dla takiej grupy lepsze jest czytanie na głos, czy indywidualne. Starsze osoby pracują z tekstem w różnym tempie i nie zawsze nadążają za lektorem.

Myśli także o tym, jak warsztat mógłby się rozwijać. Planuje dodać elementy biblioterapii: namysł nad tym, które przekonania służą jej osobiście, a które na tę chwilę już nie. Widzi w tym szansę, by uczestnicy i osoba moderująca zobaczyli siebie w procesie zmiany i zauważyli, że każdy przechodzi „przez to samo", tylko „trochę inaczej", ani dobrze, ani źle.

**Na co zwrócić uwagę**

Gdy zasady są zaproszeniem, a nie regulaminem, grupa potrafi sama ich pilnować. Warto też zapytać uczestników, jak chcą czytać, bo tempo pracy z tekstem bywa różne.

## Materiał, czas i prowadzenie rozmowy

Trzy historie o rzemiośle: o czytaniu z podziałem na role, pracy z fragmentem zamiast całości i o tym, jak pilnować ram, żeby nie odebrać nikomu głosu.

### 9. Dialog czytany na role

*„Dziękuję za ten model dyskusji!"*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Miejska Biblioteka Publiczna im. Aleksandra Majkowskiego w Wejherowie |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | dorośli i seniorzy (wszyscy 50+), 9 osób |

| | |
|---|---|
| **Temat warsztatu** | Komu wolno więcej? Warsztaty o niepisanych zasadach, relacjach i tym, czego nie wypada powiedzieć. |
| **Materiał wyzwalający** | Bolesław Prus, *Lalka* (fragment dialogu) |
| **Prowadząca** | Ewelina Magdziarczyk-Plebanek |
| **Relacja online** | relacja na Facebooku |

Są rzeczy, których w towarzystwie „nie wypada" mówić, choć wszyscy wiedzą, że istnieją. O nich właśnie rozmawiały osoby w wieku 50+, które przyszły na warsztat „Komu wolno więcej?". Dyskusja toczyła się o niepisanych zasadach i o relacjach, a materiałem wyzwalającym stał się fragment z dialogiem zaczerpnięty z *Lalki* Bolesława Prusa.

Przełomem okazało się czytanie tego dialogu z podziałem na role. Według prowadzącej to właśnie wtedy uczestnicy zaangażowali się najmocniej i świetnie odnaleźli w różnych fragmentach tekstu. Warsztat płynął, a atmosfera pozostała dobra: mimo różnicy zdań w grupie było dużo zrozumienia i otwartości.

Zapytani, co w spotkaniu było dla nich najcenniejsze, wskazywali samą rozmowę i fakt, że mogli się spotkać w grupie. Pojawił się jednak także głos o niedosycie: zabrakło czasu na dłuższą dyskusję. Prowadząca wyciągnęła z tego wniosek praktyczny: następnym razem zostawiłaby więcej przestrzeni na rozmowę. Relację kończy podziękowaniem za sam model dyskusji.

### Na co zwrócić uwagę

Sposób czytania materiału jest częścią projektu warsztatu. Czytanie dialogu z podziałem na role angażuje więcej osób niż cicha lektura. Pamiętaj też o czasie: przy 90 minutach dyskusja, która się rozkręci, szybko zaczyna się kończyć.

## 10. Fragment zamiast całości

*W prawdziwym życiu często nie znamy pełnego kontekstu sytuacji drugiego człowieka.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Miejsko-Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Józefa Lompy w Lublińcu |
| **Czas** | 120 min (planowane 90) |
| **Grupa** | osoby w wieku 20–50 lat, 11 osób |

| | |
|---|---|
| **Temat warsztatu** | .Samotność wśród tłumu. Warsztat o relacjach, obecności i niewidzialnych trudnościach. |
| **Materiał wyzwalający** | fragment filmu *Sala samobójców* |
| **Prowadząca** | Mariola Widera |
| **Relacja online** | relacja na Facebooku |

Samotność w tłumie to coś, o czym łatwo myśleć, a trudniej mówić. Jedenaście osób w wieku od 20 do 50 lat spotkało się na warsztacie, by właśnie o tym porozmawiać, wychodząc od fragmentu filmu *Sala samobójców*. Spotkanie zaplanowano na 90 minut, a trwało dwie godziny. Jak zauważyła prowadząca, mogłoby trwać jeszcze dłużej.

Jest dumna z tego, że rozmowa ani razu nie „utknęła". Udało się uniknąć kłótni, „zagadywania się" i zbaczania z tematu. Różnorodność uczestników pozwoliła spojrzeć na sytuację bohaterów z kilku perspektyw, a praca na tekście kultury sprawiła, że rozmowa była bardziej obiektywna. Podział na mniejsze grupy dał szansę włączyć się także cichszym osobom, które dzięki temu miały więcej odwagi, by zabierać głos aż do końca spotkania.

Ciekawy wątek pojawił się wokół kontekstu. Jeden z uczestników zwrócił uwagę, że praca wyłącznie na fragmentach ogranicza pełny obraz i może prowadzić do nadinterpretacji. Osoby, które znały cały film, patrzyły na wybrane sceny inaczej niż te, które go nie widziały. Prowadząca nie uznała tego za przeszkodę, lecz za dodatkowy element rozmowy.

Na koniec uczestnicy wspólnie doszli do wniosku, że taki temat byłby ważny w szkołach albo w mieszanych grupach młodzieży. Dodali jednak, że zebranie grupy, w której wszyscy czuliby się bezpiecznie, mogłoby być trudne.

> **Na co zwrócić uwagę**
> Zdecyduj świadomie, czy grupa ma znać całość materiału. Gdy pracujesz na fragmencie, różnicę w wiedzy możesz uczynić częścią rozmowy jak w Lublińcu. Praca w małych grupach bywa pierwszym bezpiecznym momentem, w którym zabierają głos cichsze osoby.

## 11. Rama, która trzyma rozmowę

*Model „pozwala zamknąć wszystko w bezpiecznych ramach".*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie |

| | |
|---|---|
| **Czas** | 120 min. |
| **Grupa** | dorośli 18+, 9 osób |
| **Temat warsztatu** | Kto tu rozdaje karty? |
| **Materiał wyzwalający** | fragment: Bolesław Prus, *Lalka* |
| **Prowadząca** | Aneta Adamczyk |

Dwie godziny z jednym fragmentem *Lalki* Bolesława Prusa. Tyle czasu dziewięć osób dorosłych poświęciło na warsztat „Kto tu rozdaje karty?". Okazało się, że to wystarczyło, by powiedzieć naprawdę dużo.

Prowadząca jest dumna z tego, jak spotkanie zostało zorganizowane i że udało się dotrzymać planu. Uczestnikom bardzo się podobało. Mieli przestrzeń, by się wypowiedzieć, a na koniec pytali, kiedy odbędą się kolejne spotkania, bo dla wielu z nich było to cenne doświadczenie. Prowadząca oceniła, że model pozwolił zamknąć całość w bezpiecznych ramach.

Jedno zmieniłaby następnym razem: mocniej moderowałaby dyskusję. Chodzi przede wszystkim o bardzo długie wypowiedzi, które czasem odbiegały od tematu.

> **Na co zwrócić uwagę**
>
> Plan i ramy czasowe dają grupie poczucie bezpieczeństwa, ale właśnie w tych ramach potrzebna jest uprzejma stanowczość wobec bardzo długich wypowiedzi. Facylitatorka potrzebuje kilku gotowych zdań, które pozwolą wrócić do tematu, bez odbierania komuś głosu.

## Inne grupy, inne konteksty

Pięć historii o adaptacji modelu: do młodzieży, która milczy na początku, dzieci i klubu książki, w którym warsztat może stać się stałym punktem roku.

### 12. Cisza, która zamieniła się w rozmowę

*Zalegała cisza, która bardzo powolutku zamieniała się w ciekawą i mądrą rozmowę.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Miejska Biblioteka Publiczna w Sławnie |
| **Czas** | 2 godz. |

| | |
|---|---|
| **Grupa** | młodzież w wieku 18–19 lat, 16 osób (15 chłopców i 1 dziewczyna) |
| **Temat warsztatu** | Kto ustanawia reguły gry i kto za to płaci? Warsztat o władzy w relacjach, podwójnych standardach i tym, czego nie można powiedzieć wprost. |
| **Materiał wyzwalający** | Bolesław Prus, *Lalka* |
| **Prowadząca** | Hanna Dobak |
| **Relacja online** | strona biblioteki (biblioteka.slawno.pl) |

Cisza. To pierwsze, z czym zmierzyła się prowadząca, kiedy szesnaście osób w wieku 18–19 lat, piętnastu chłopców i jedna dziewczyna, przyszło na warsztat o władzy w relacjach i podwójnych standardach. Napisała wprost, że praca z młodzieżą nie była łatwa. Na początku czuła niechęć, zamknięcie uczestników i własne zdenerwowanie.

Już na otwarciu natknęła się na duży opór przed mówieniem, a tym bardziej o własnych odczuciach. Potem uczestnicy dostali do przeczytania sześć stron *Lalki*, co zajęło im około 20 minut.

Ożywienie przyszło dopiero wraz z fazami Doświadczenie i dylemat oraz Namysł krytyczny. Cisza bardzo powoli zaczęła zamieniać się w ciekawą, mądrą rozmowę. To był moment, który dał najwięcej satysfakcji zarówno prowadzącej, jak i młodzieży. Uczestnicy mówili, że warsztat był dynamiczny, czas upłynął im bardzo szybko, a poruszany problem określili jako ważny dla nich w dorosłym życiu.

Wyszli z własnymi wnioskami: że zabierają ze sobą dobrą energię, że w świecie dorosłych często panuje hipokryzja i że czasem trzeba łamać reguły gry. Prowadząca włożyła w ten warsztat mnóstwo pracy, żeby młodzi się zaangażowali i poczuli problem. Ostatecznie, jak napisała, wyszło dobrze. Następnym razem skróciłaby tekst albo zamiast lektury pokazałaby fragment filmu.

### Na co zwrócić uwagę

Cisza i opór na początku nie oznaczają porażki. W Sławnie ożywienie przyszło wraz z fazami Doświadczenie i dylemat oraz Namysł krytyczny, czyli wtedy, gdy rozmowa przeniosła się na dylematy z tekstu i na własne założenia. Z młodzieżą szczególnie ważne są długość tekstu i sposób wchodzenia w rozmowę.

## 13. ODNOWA dla najmłodszych

*„Muszę zrobić warsztat dla dorosłych. Czuję, że to będzie dobra metoda do pracy z nimi.”*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Gminna Biblioteka Publiczna w Nowym Warpnie |
| **Czas** | 2 godz. |
| **Grupa** | dzieci w wieku 6–8 lat, 10 osób |
| **Temat warsztatu** | Co robią uczucia? |
| **Materiał wyzwalający** | Tina Oziewicz, Aleksandra Zając, *Co robią uczucia?* |
| **Prowadząca** | Anna Twarowska |

Ten warsztat wyróżnia się na tle pozostałych: odbył się z dziećmi, a model ODNOWY powstał z myślą o dorosłych i młodzieży. Prowadząca podjęła wyzwanie adaptacji modelu do młodszych uczestników i zaprosiła do rozmowy o emocjach dziesięcioro dzieci w wieku 6-8 lat. Dwugodzinny warsztat „Co robią uczucia?" oparła na książce o tym samym tytule.

Odwaga się opłaciła. Prowadząca jest dumna, że udało jej się dostosować metodę do dzieci w wieku wczesnoszkolnym. Dzieci były zainteresowane książką, żywo reagowały i chętnie się wypowiadały. Gdy słów zabrakło, mówiły rysunkiem.

Prowadząca ma już plan na kolejny krok: połączyć ODNOWĘ z kamishibai, czyli papierowym teatrzykiem obrazkowym jako środkiem wyrazu dla grup warsztatowych. To doświadczenie wzbudziło w niej także chęć poprowadzenia warsztatu dla dorosłych.

### Na co zwrócić uwagę

Model można przełożyć na język wieku: książka, rysunek, teatrzyk obrazkowy. Warto jednak zachować to, co w nim stałe: bezpieczną ramę, brak gotowej tezy i prawo do niewypowiadania się. To pojedyncze doświadczenie, które wymaga dalszego sprawdzenia.

## 14. ODNOWA w klubie książki

*Warsztaty w tym modelu będę kontynuować w przyszłym roku cyklicznie, np. raz na kwartał.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Biblioteka Miejska w Puławach |
| **Czas** | 2 godz. 15 min |
| **Grupa** | osoby w wieku 30–70 lat, 13 osób (spotkanie Dyskusyjnego Klubu Książki) |

| | |
|---|---|
| **Temat warsztatu** | Moje życie, (nie)moja sprawa? Warsztat o wyborach, świadomej bezdzietności i presji społecznej. |
| **Materiał wyzwalający** | Linn Stromsborg, *Nigdy, nigdy, nigdy* |
| **Prowadząca** | Dominika Siatecka |
| **Relacja online** | strona biblioteki (lpu24.pl) |

Do tej pory z modelem ODNOWA spotykały się różne grupy, ale tym razem trafił w miejsce, które wydaje się dla niego naturalne: do Dyskusyjnego Klubu Książki. Trzynaście osób w wieku od 30 do 70 lat, w większości dobrze się znających, zebrało się wokół pytania „Moje życie, (nie)moja sprawa?". Rozmawiali o wyborach, świadomej bezdzietności i społecznej presji, a punktem wyjścia była książka Linn Stromsborg *Nigdy, nigdy, nigdy*.

Prowadząca oceniła, że temat i tekst dobrze pasowały do grupy. Atmosfera była na tyle bezpieczna, że rozmowa toczyła się swobodnie, a uczestnicy trzymali się wspólnie ustalonych zasad. Zadawali sobie nawzajem trafne, refleksyjne pytania i faktycznie pokazywali różne punkty widzenia. Kiedy rozmowa schodziła na boczne tory albo trzeba było przejść do kolejnego etapu, z pomocą przychodziły gotowe formuły.

Uczestnicy docenili bezpieczną atmosferę, ciekawy temat, różnorodne ćwiczenia i dobre merytoryczne przygotowanie prowadzącej. Mieli jedną prośbę: żeby tekst przeczytała na głos jedna osoba, tak by wszyscy słuchali tego samego. Mówili też, że chcą ciągu dalszego i dłuższych spotkań.

Prowadząca zgadza się z częścią tych uwag. Spotkanie trwało dwie godziny i piętnaście minut, ale następnym razem zaplanowałaby więcej czasu i doprecyzowała pytania w ćwiczeniach. Ma już plan na przyszłość: w przyszłym roku chce prowadzić warsztaty w tym modelu cyklicznie, na przykład raz na kwartał, w ramach spotkań DKK.

### Na co zwrócić uwagę

Model dobrze wpisuje się w istniejące formaty, takie jak klub książki, a powtarzany cyklicznie działa jak spirala: do tematów można wracać na kolejnych spotkaniach. Gotowe zdania przejścia między fazami i zdania interwencyjne pomagają zarówno prowadzącej, jak i grupie orientować się w rozmowie.

## 15. Nie jak na lekcji

*Tekst literacki jako początek rozmowy, a nie przedmiot szkolnej analizy.*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego |
| **Czas** | 90 min |
| **Grupa** | kobiety, studentki i osoby dorosłe; 5 osób |
| **Temat warsztatu** | Kto ustanawia reguły gry i kto za to płaci? Warsztat o władzy w relacjach, podwójnych standardach i tym, czego nie można powiedzieć wprost. |
| **Materiał wyzwalający** | Bolesław Prus, *Lalka* |
| **Prowadząca** | Kamila Prociów |

W warsztacie wzięły udział same kobiety: studentki i osoby dorosłe, zebrane w Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego. To jedyna historia w tym rozdziale z miejsca, które nie jest biblioteką. Pracowały na tym samym scenariuszu, który poprowadzono m.in. w Białołęce i w Sławnie: o władzy w relacjach, podwójnych standardach i tym, czego nie można powiedzieć wprost, z sześcioma stronami *Lalki* Bolesława Prusa.

Prowadząca zauważyła, że już na początku budziło to ciekawość, bo tekst był omawiany zupełnie inaczej niż na lekcjach w szkole. Cieszy się, że literatura stała się punktem wyjścia do refleksji, a nie tylko przedmiotem analizy. Udało się stworzyć przestrzeń do otwartej rozmowy o trudnych tematach: władzy w relacjach, stereotypach i podwójnych standardach. Uczestniczki dzieliły się osobistymi doświadczeniami.

Grupa była mała, ale zróżnicowana światopoglądowo: byli w niej ludzie zaangażowani społecznie i związani ze wspólnotą wyznaniową. Uczestniczki angażowały się w rozmowę i dostrzegały różne sposoby interpretacji tej samej sytuacji. Najciekawsze, jak pisze prowadząca, były momenty, w których padały odmienne opinie i pytania bez jednoznacznych odpowiedzi.

Gdy w rozmowie pojawiały się emocje, praca z tekstem kultury okazała się dobrym sposobem na prowadzenie spotkania. Pozwalała nabrać dystansu i spojrzeć na trudne kwestie z różnych perspektyw. Zabrakło za to czasu. Niektóre wątki zasługiwały na dłuższe zatrzymanie się przy nich, więc prowadząca zostawiłaby więcej czasu na swobodną dyskusję i na końcową refleksję.

### Na co zwrócić uwagę

Gdy tekst literacki zostaje punktem wyjścia do rozmowy, a nie przedmiotem szkolnej analizy, grupa wchodzi w temat inaczej, z ciekawością zamiast z obawą przed oceną. Tekst daje też dystans: gdy pojawiają się emocje i różne światopoglądy, można mówić o bohaterach i patrzeć z kilku perspektyw.

## 16. Ściana Głosu

*„Zapewnienie uczniom pełnej anonimowości okazało się kluczem."*

| | |
|---|---|
| **Biblioteka** | Gminne Centrum Kultury i Bibliotek w Dobrej, Filia Biblioteki w Wołczkowie |
| **Czas** | ok. 90 min |
| **Grupa** | młodzież w wieku 12–15 lat, 18 osób |
| **Temat warsztatu** | Słowa = Kamienie: warsztat o hejcie |
| **Materiał wyzwalający** | Władysław Reymont, *Chłopi* |
| **Prowadząca** | Roksana Burdziak |

Uczniowie w wieku 12–15 lat spotkali się w filii biblioteki w Wołczkowie na warsztacie o hejcie „Słowa = Kamienie". Punktem wyjścia byli *Chłopi* Władysława Reymonta.

Prowadząca zapewniła uczniom pełną anonimowość. Dzięki temu, jak zauważyła, otworzyli się znacznie bardziej i z ogromną szczerością podeszli do tematu.

Najbardziej poruszającym momentem okazało się tworzenie Ściany Głosu, na której pojawiły się niezwykle dojrzałe i wartościowe refleksje. Na zakończenie prowadząca zadała pytanie skłaniające do przemyśleń. Zaznaczyła, że zostawia uczniów z ich odpowiedziami, ale jeśli chcą, mogą się nimi podzielić. Wtedy młodzież sama wyszła z inicjatywą: zebrała karteczki do pojemnika i poprosiła, żeby prowadząca przeczytała je na głos.

Takiego zaufania i spontanicznego zaangażowania prowadząca się nie spodziewała. Było to dla niej miłe zaskoczenie i, jak napisała, najpiękniejszy dowód na to, jak bardzo takie spotkania są młodzieży potrzebne. Większość uczestników powiedziała, że po warsztatach ma większą chęć podejmowania takich tematów.

Prowadząca zastanawia się, jak ten sam warsztat przebiegłby w mniejszej grupie, na przykład 8 lub 10-osobowej. Chciałaby porównać dynamikę spotkania, głębię dyskusji i to, na ile zmiana skali wpłynie na poczucie bezpieczeństwa i otwartość młodzieży.

**Na co zwrócić uwagę**

Z młodzieżą anonimowość bywa narzędziem bezpieczeństwa: gdy nikt nie musi podpisywać się pod swoimi słowami, łatwiej mówić szczerze. Zwróć uwagę także na zakończenie: pytanie, które zostawia uczestnikom wolność, by się podzielić albo zatrzymać myśl dla siebie, zamiast narzucać wniosek. W Wołczkowie dopiero wtedy młodzież sama zaproponowała, żeby odczytała zapiski.

## Na co zwracały uwagę prowadzące?

Pilotaż dobrze sprawdził model ODNOWA. Prowadzono go z bardzo różnymi grupami: od dzieci, przez młodzież i dorosłych, po seniorów i w różnych modelach: jako pojedyncze spotkanie lub w ramach Dyskusyjnych Klubów Książki. Każde spotkanie wyglądało inaczej, ale wnioski prowadzących zaskakująco często się pokrywały. Model okazał się na tyle elastyczny, że dało się go dopasować do różnych odbiorców, a jednocześnie na tyle spójny, że zwykle prowadził do tego samego: powstawała bezpieczna przestrzeń do rozmowy o trudnych sprawach. Najważniejsze obserwacje zebraliśmy poniżej.

**Czas jest najtrudniejszym zasobem.**

Najwięcej prowadzących pisało właśnie o czasie. Jedne chciałyby go pilnować ściślej, inne mieć go więcej na dyskusję. To dwa pozornie sprzeczne wnioski, które mówią to samo: dobrze prowadzona rozmowa rośnie. Najczęściej z tym ograniczeniem mierzyły się spotkania zaplanowane w najkrótszej wersji. Przy tematach ciężkich emocjonalnie warto więc założyć więcej czasu i w każdej wersji zachować miejsce na autorefleksję. Pomagają proste sposoby: zapowiedzenie, ilu odpowiedzi się oczekuje, przygotowanie zdań, które pozwalają wrócić do tematu, skrócenie tekstu zamiast dyskusji.

**Tekst ma być krótki i czytany razem.**

Część prowadzących chciałaby skrócić fragment. W Puławach uczestnicy poprosili, żeby tekst przeczytała jedna osoba, a w Wejherowie świetnie sprawdziło się czytanie dialogu z podziałem na role. W Lublińcu grupa zauważyła, że sam fragment ogranicza kontekst. W Sławnie lektura *Lalki* zajęła sporą część spotkania.

**Zasady i otwarcie pracują dłużej, niż się wydaje.**

Tam, gdzie zasady były jasne i ustalone wspólnie, uczestnicy sami się do nich odwoływali. Ważna jest też kolejność: zasady warto ustalić przed rundą otwierającą. Prowadzące dokładały również własne, krótkie ćwiczenia na wejście i na zamknięcie.

**Model służy osobom początkującym i cichszym.**

Panie z Niska, które nigdy wcześniej nie były na takim warsztacie, nie czuły się „niedouczone". W Lublińcu praca w mniejszych grupach pozwoliła zabrać głos cichszym osobom, a w Pucku grupa cierpliwie wysłuchała kogoś, komu mówienie sprawia trudność. Tekst kultury jako pośrednik obniża próg wejścia. Warto zwrócić uwagę na zaproszenie: w Nisku tytuł sugerował inną tematykę, a w Pucku uczestnicy spodziewali się klasycznego spotkania Dyskusyjnego Klubu Książki.

**Zasady warsztatu są stałe, ćwiczenia można dopasować.**

Prowadzące zmieniały aranżacje sali, dokładały własne ćwiczenia, a jedna z nich zaadaptowała model do pracy z wczesnoszkolnymi dziećmi. W Pucku to uczestnicy pokazali, że pisanie bywa barierą. Najlepiej ujęła to prowadząca z Białołęki: warto mieć więcej odwagi w modyfikowaniu scenariusza, bez zmieniania zasad warsztatu. To rozróżnienie, co w modelu jest stałe, a co elastyczne, najlepiej poznać na szkoleniu.

**Ludzie chcą więcej.**

Wiele grup wprost zapytało o kolejne spotkania albo zadeklarowało chęć pogłębienia tematu. Biblioteka w Puławach planuje warsztaty cykliczne, w ramach spotkań Dyskusyjnego Klubu Książki. Model jest pomyślany jak spirala: do tematów można wracać na kolejnych spotkaniach. Zapowiadaj następne spotkania konkretnie i tylko wtedy, gdy naprawdę są zaplanowane.

**Prowadzenie kosztuje.**

Prowadząca z Miechowa pisze o czasochłonnym i energochłonnym przygotowaniu, a ta ze Sławna o tym, że rozruszanie grupy wymagało bardzo dużo pracy. Nie ma w tym nic niezwykłego. Po trudnym warsztacie zadbaj o siebie i wróć do drugiej części podręcznika, *Emocjonalnej apteczki dla bibliotekarza*.

## Od historii do szkolenia

Czytając te historie, łatwo pomyśleć: skoro tyle osób dało radę, wystarczy przeczytać i poprowadzić. Prowadzące z tego rozdziału nie zaczynały jednak od zera. Jedna z nich napisała, że narzędzia zdobyte zarówno na szkoleniu w Warszawie, jak i podczas prowadzenia warsztatu w swojej bibliotece są dla niej niezwykle cenne.

Zwróć uwagę, ile momentów w tych historiach wymagało umiejętności, a nie samej wiedzy. Prowadząca ze Sławna musiała wytrzymać ciszę na początku. W Pucku grupa wysłuchała do końca osobę, której trudno mówić. W Krakowie trzeba było uprzejmie ograniczyć długie wypowiedzi. W Wąsoszu pojawiło się pytanie o granicę między warsztatem a terapią. W Nowym Warpnie model trzeba było przełożyć na język dzieci. Takich umiejętności nie nabywa się z lektury. Ćwiczy się je w praktyce, z informacją zwrotną, najlepiej w bezpiecznych warunkach, zanim wejdzie się do sali z czytelnikami.

Do tego służy szkolenie facylitatorów. Pozwala przejść cały cykl ODNOWY jako uczestniczka, potem jako prowadząca, by na własnej skórze doświadczyć tego, o czym czytałaś w tych historiach: jak brzmi cisza po materiale wyzwalającym, jak rozmowa rozkręca się w małych grupach i co robić, gdy grupa zaczyna odpływać od tematu.

> **Chcesz poprowadzić ODNOWĘ w swojej bibliotece?**
>
> Zacznij od szkolenia facylitatorów, które możesz zorganizować, kontaktując się z Stowarzyszeniem LABiB.

## Podsumowanie

Czternaście historii nie tworzy jednego scenariusza i nie powinno. Pokazują za to, że model ODNOWA działa w bardzo różnych miejscach: w dużej bibliotece wojewódzkiej i w gminnej bibliotece z kilkoma osobami przy stole, z seniorami, nastolatkami, dziećmi i własnym zespołem. Za każdym razem w centrum była ta sama rzecz: bezpieczna rama, tekst, który pyta zamiast odpowiadać, i prowadząca, która chroni proces zamiast narzucać wniosek.

Prowadzące nie ukrywały, że nie wszystko wyszło idealnie. Za długi tekst, za krótki czas, ćwiczenie, które nie zadziałało. Nikt jednak nie zrezygnował z modelu, a większość chce do niego wracać. To może być najlepsza zachęta, żeby wejść w model głębiej i nauczyć się go prowadzić.












labib
stowarzyszenie