



Multi.Life

Między salą sądową, kancelarią a codziennym życiem

Raport z badania *dobrostanu Prawniczek i Prawników i Katalog dobrych praktyk w profesji prawniczej*

Wstęp

Jak naprawdę wygląda codzienność prawniczek i prawników w Polsce? Czy prestiż tego zawodu idzie w parze z poczuciem równowagi i satysfakcji z życia? Zapraszamy do zapoznania się z raportem, w którym bierzemy pod lupę dobrostan prawniczek i prawników w Polsce.

Doświadczenie dobrostanu zależy od wielu czynników – tego, kim jesteśmy, czym się zajmujemy i w jakim otoczeniu funkcjonujemy. Dlatego zdecydowaliśmy się przyjrzeć bliżej konkretnym grupom zawodowym i czynnikom, które kształtują poziom odczuwanego dobrostanu.

W niniejszym raporcie koncentrujemy się na grupie zawodów prawniczych.

Raport przedstawia wyniki badania dobrostanu wybranych zawodów prawniczych, do których należą:

- ✓ Radcowie prawni
- ✓ Adwokaci
- ✓ Prokuratorzy
- ✓ Notariusze
- ✓ Sędziowie
- ✓ Doradcy podatkowi

Zdecydowaliśmy się z Benefit Systems, Multi.Life i Krajową Izbą Radców Prawnych na zbadanie branży prawniczej, gdyż jest to szczególne środowisko ściśle powiązane z funkcjonowaniem systemu sprawiedliwości i zaufaniem społecznym. Dobrostan prawniczek i prawników powinien być ważnym tematem debaty publicznej, gdyż tylko zdrowi i odporni psychicznie prawnicy mogą zagwarantować odpowiednią jakość wymiaru sprawiedliwości, na której powinno zależeć nam wszystkim.

Należy zauważyć, że zachowanie dobrostanu prawniczek i prawników nie jest łatwym zadaniem. Wykonywanie zawodów prawniczych wiąże się z wieloma obciążeniami. Są to zawody wymagające odpowiedzialności, wysokiej odporności psychicznej oraz umiejętności pracy w stresie i pod presją czasu, a także wysokich kompetencji komunikacyjnych.

Praca w tych specyficznych warunkach, również „po godzinach”, nadmiar obowiązków, **zatarcie granice między życiem zawodowym a prywatnym** czy też między wysiłkiem a odpoczynkiem (effort–rest balance) nie sprzyjają dobrostanowi i mogą prowadzić do chronicznego stresu i wypalenia. Co więcej, prawniczki i prawnicy (tak jak pozostałe grupy zawodowe) mierzą się dziś z rzeczywistością „polikryzysu”: niepewnością gospodarczą, kryzysem klimatycznym, niestabilnością geopolityczną, rosnącą polaryzacją społeczną czy presją związaną z szybkim rozwojem technologii.



Wszystko to sprawia, że dobrostan w tej grupie zawodowej staje się kluczowym zagadnieniem zarówno dla prawniczek i prawników, jak i społeczeństwa, które korzysta z usług prawnych i wymiaru sprawiedliwości.



W tym raporcie prezentujemy wyniki badania dobrostanu prawniczek i prawników w Polsce, zrealizowanego na podstawie wskaźnika Wellbeing Score, który został stworzony przez infuture.institute na zlecenie Benefit Systems pod kierunkiem merytorycznym Natalii Hatałskiej. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 11 czerwca do 6 lipca 2025 r. i wzięło w nim udział 2340 przedstawicielek i przedstawicieli zawodów prawniczych.

Naszym celem było nie tylko zmierzenie poziomu dobrostanu w tej grupie zawodowej, **ale także wskazanie obszarów wymagających największej uwagi oraz sformułowanie dobrych praktyk, które pomagają w budowaniu kultury dobrostanu w kancelariach, jednostkach sektora publicznego i organizacjach.**

Wierzmy, że dane i wnioski przedstawione w raporcie staną się impulsem do dyskusji o tym, jak wspierać prawniczki i prawników w dbaniu o ich zdrowie psychiczne i fizyczne, a także jak kształtować środowisko pracy sprzyjające równowadze i wzmacnianiu dobrostanu.

„Już od kilku lat obserwujemy, że dobrostan psychiczny prawniczek i prawników znajduje się w kryzysie. Różne raporty i badania wskazują, że przedstawiciele zawodów prawniczych doświadczają wyższego poziomu depresji, lęku, stresu i wypalenia oraz są bardziej narażeni na uzależnienia niż ogół społeczeństwa. Szacuje się, że znaczna liczba prawników – nawet do 90% – wykazuje pierwsze symptomy wypalenia zawodowego, a wielu z nich brakuje czasu na regenerację, co negatywnie wpływa na życie osobiste.

Niski poziom dobrostanu nie pozostaje bez wpływu na sytuację zawodową i jakość świadczonej pracy. Pogarszający się stan zdrowia psychicznego przekłada się negatywnie na efektywność i skuteczność działań, relacje z klientami i współpracownikami oraz kondycję finansową kancelarii czy organizacji. W szerszej perspektywie oddziałuje również na poziom zaufania publicznego do zawodu prawniczego.

Jako inicjatywa **Legal Matchmaker**, której celem jest budowanie społeczności i wsparcia w środowisku prawniczym, chcemy aktywnie działać na rzecz poprawy dobrostanu prawniczek i prawników w naszym kraju. W tym celu połączyliśmy siły z **Krajową Izbą Radców Prawnych i Benefit Systems**, aby przyjrzeć się rzeczywistej skali zjawiska i zaproponować narzędzia, które będą służyły poprawie tego stanu.

Przeprowadzone badanie pozwoliło nam zobaczyć, jak prawniczki i prawnicy oceniają swój dobrostan, z jakimi wyzwaniami mierzą się na co dzień oraz jakie strategie podejmują, aby zadbać o siebie.



Niniejszy raport powstał po to, aby zainspirować środowisko do budowania warunków sprzyjających zdrowemu i efektywnemu wykonywaniu zawodu – takich, które wspierają umysł, ciało, relacje i poczucie sensu. To właśnie te elementy stanowią fundament dobrostanu – nie tylko każdego prawnika, ale i każdego człowieka”.



Bartosz Jakimiec

Nauczyciel mindfulness, Trener odporności psychicznej, Prawnik, Inicjatywa Legal Matchmaker

Partnerzy raportu:



Główny Partner raportu:



KRAJOWA IZBA
RADCÓW PRAWNYCH

Czym jest *dobrostan* i jak go mierzyć?

Definicja dobrostanu

Dobrostan to pojęcie szerokie, wielowymiarowe i w dużej mierze subiektywne. Obejmuje zarówno zdrowie fizyczne i psychiczne, jak i poczucie sensu, bezpieczeństwa, równowagi oraz satysfakcji z życia. To nie tylko brak choroby czy trudności, ale aktywne odczuwanie harmonii i energii do działania.

Światowa Organizacja Zdrowia już w połowie XX wieku wskazała, że zdrowie to „stan pełnego dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego”¹.

Od tego czasu pojęcie dobrostanu stale się rozwija – dziś obejmuje także aspekty takie jak relacje z innymi, poczucie przynależności, stabilność finansowa czy kontakt z naturą.

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez autorów artykułu „The challenge of defining wellbeing”² opublikowanego w 2012 roku w „International Journal of Wellbeing”, dobrostan **jest równowagą pomiędzy zasobami (fizycznymi, psychicznymi, społecznymi), które posiadamy, a wyzwaniami, z którymi się mierzymy.**

To stan, w którym – nawet jeśli nasze życie nie jest wolne od stresu czy problemów – czujemy, że jesteśmy w stanie skutecznie sobie z nimi radzić.

„Dobrostan to dla mnie życie w równowadze, która obejmuje wiele różnych czynników stanowiących całość. Jako biologka nazwałabym to homeostazą lub możliwością trwania w zdrowej, dynamicznej allostazie”.

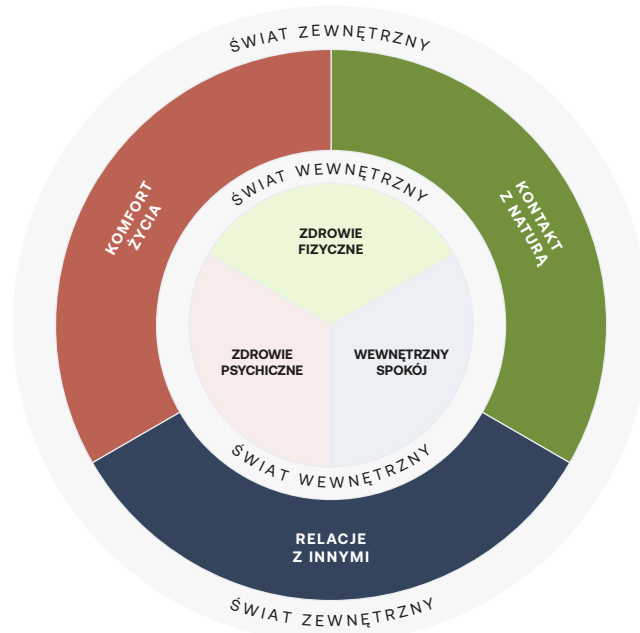
— dr n. biol. Joanna Wojsiat
neurobiologka, biochemiczka, wykładowczyni akademicka, popularyzatorka nauki

Jak mierzyć dobrostan?

W badaniach dobrostanu prawniczek i prawników zastosowaliśmy autorski wskaźnik dobrostanu Wellbeing Score stworzony przez infuture.institute na zlecenie Benefit Systems.

Wskaźnik ten jest holistyczny (uwzględnia wiele czynników), kontekstowy (zależny od sytuacji, w której się znajdujemy), zmienny w czasie (bierze pod uwagę tryb naszego życia) i wielopoziomowy. Uwzględnia sześć obszarów, z których każdy przyporządkowany jest do jednego z dwóch wymiarów, w których na co dzień funkcjonujemy.

Zdrowie fizyczne, zdrowie psychiczne i wewnętrzny spokój to obszary wewnętrzne, bardziej subiektywne – odzwierciedlają spojrzenie człowieka na elementy związane z nim jako jednostką. **Komfort życia, relacje oraz kontakt z naturą** to z kolei obszary zewnętrzne, odnoszące się do elementów życia społecznego, finansów, sytuacji gospodarczo-politycznej czy relacji ze środowiskiem naturalnym.



¹<https://www.who.int/about/governance/constitution>

²https://www.researchgate.net/publication/233740458_The_challenge_of_defining_wellbeing

Czym jest *dobrostan* i jak go mierzyć?

Dlaczego warto mierzyć dobrostan różnych grup zawodowych?

Dobrostan jest doświadczeniem indywidualnym, ale kształtują go także warunki pracy i środowisko, w jakim funkcjonujemy. Każda grupa zawodowa mierzy się z innymi wyzwaniami, a te bezpośrednio wpływają na jakość życia, zdrowie oraz poczucie równowagi. Dlatego tak ważne jest, by badać dobrostan nie tylko ogólnie – w skali całego społeczeństwa – lecz także w odniesieniu do konkretnych zawodów.

Dzięki temu możemy:

- ✓ Lepiej rozumieć specyfikę pracy i jej wpływ na życie prywatne.
- ✓ Opracowywać precyzyjne rekomendacje, dopasowane do realnych potrzeb danej grupy.
- ✓ Budować kulturę dobrostanu w miejscach pracy, co przekłada się na wyższą efektywność, mniejsze ryzyko wypalenia i większą satysfakcję z wykonywanego zawodu.

W kontekście zawodów prawniczych dobrostan nabiera szczególnego znaczenia. Praca prawnika wymaga dużej odporności psychicznej oraz umiejętności radzenia sobie z presją czasu i oczekiwaniami klientów.

Badania wskazują³, że prawnicy często doświadczają **wysokiego poziomu stresu i problemów w obszarze zdrowia psychicznego**, co jest naturalną konsekwencją intensywnego tempa pracy, konieczności nieustannego dokształcania się oraz odpowiedzialności za losy innych osób. Co więcej, ponad jedna trzecia prawników (35%) uważa, że praca negatywnie wpływa na ich dobrostan psychiczny⁴.

Równocześnie dobrostan w zawodach prawniczych nie zależy wyłącznie od obciążenia pracą. Ważną rolę odgrywa również **poczucie sensu w pracy, autonomia w podejmowaniu decyzji, a także możliwość regeneracji i kontaktu z naturą**. Osoby, które potrafią zachować równowagę między tymi obszarami, zazwyczaj mają mniejszą podatność na wypalenie zawodowe.



³ P. R. Krill, R. Johnson, & L. Albert, The Prevalence of Substance Use and Other Mental Health Concerns Among American Attorneys, „Journal of Addiction Medicine”, luty 2016 <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4736291/>

⁴ „Mental Wellbeing in the Legal Profession: A Global Study”, październik 2021, s. 9, 31, <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-report-Mental-Wellbeing-in-the-Legal-Profession-A-Global-Study>

Czym jest *dobrostan* i jak go mierzyć?

Na co warto zwrócić uwagę, by nie doprowadzić do wypalenia zawodowego?



Zadbaj o rytm, nie tylko o wynik.

Dobrostan to warunek długowieczności zawodowej. Praca, regeneracja i refleksja powinny być równorzędnymi częściami cyklu życia lidera i organizacji.



Higiena energii, nie tylko czasu.

Nie chodzi o to, ile godzin pracujesz, ale jak nimi zarządzasz. Świadome przerwy, ruch, sen, cisza i uważność to dziś elementy profesjonalizmu, nie słabości.



Równowaga między kontrolą a zaufaniem.

Zbyt wiele kontroli niszczy poczucie wpływu, które jest naturalnym amortyzatorem stresu. Autonomia i partnerskie relacje stają się dziś najskuteczniejszą profilaktyką wypalenia.



Edukacja liderów z troski o ludzi.

Lider, który potrafi rozpoznać oznaki przeciążenia i reaguje z empatią, chroni nie tylko człowieka, ale i reputację firmy.



Przestrzeń na sens i relacje.

Relacje są tlenem dla odporności psychicznej. Uznanie, rozmowa, empatia i feedback to nie miękkie umiejętności – to twarde narzędzia zarządzania ludźmi.



Prawo do regeneracji.

Odpoczynek to nie luksus, ale inwestycja w klarowność myślenia i jakość decyzji. Przywództwo, które daje przyzwolenie na oddech, jest dziś najrzadszą, ale najcenniejszą formą odwagi.

Wniosek:

Jak podkreśla Joanna Malinowska-Parzydło, ekspertka w obszarze przywództwa, dobrostanu i zarządzania ludźmi, dobrostan to nie trend ani benefit, ale nowy system zarządzania energią, zaufaniem i ryzykiem. W czasach niepewności to on decyduje o tym, czy organizacje potrafią utrzymać ludzi zdolnych do myślenia, działania i współpracy z sensem.



Czym jest *dobrostan* i jak go mierzyć?

Z perspektywy organizacyjnej dbanie o dobrostan prawniczek i prawników jest także wyrazem troski o jakość całego systemu prawnego. Prawnicy, którzy zachowują życiową równowagę, pracują efektywniej i podejmują lepsze decyzje, co przekłada się na zaufanie społeczne i sprawność wymiaru sprawiedliwości.

„Radcowie prawni to profesja, która daje innym poczucie bezpieczeństwa. Pomagamy podejmować trudne decyzje, rozwiązywać spory, chronić prawa i interesy naszych klientów. Tym bardziej powinniśmy uczciwie mówić o tym, że sami często pracujemy w warunkach stałej presji, wysokiej odpowiedzialności i gotowości niemal na każde wezwanie. I realnie wspierać radców w stawianiu czoła tym wyzwaniom.

Dlatego dobrze, że takie badania powstają. Dobrostan zawodów prawniczych przez lata był tematem spychanym na margines – traktowanym jako sprawa indywidualnej odporności, charakteru albo prywatnej organizacji życia. Dziś wiemy, że to zbyt wąskie spojrzenie. To, jak pracujemy, czy mamy przestrzeń na regenerację, relacje i rozwój, ma znaczenie nie tylko dla nas samych, ale też dla jakości pomocy prawnej, zaufania obywateli do prawa i sprawności całego systemu.

Prezentowane tu badanie to jedna z kilku inicjatyw samorządu radcowskiego poświęconych dobrostanowi naszego środowiska. Prowadzimy też bardzo szczegółowe, wewnątrzsamorządowe diagnozy potrzeb – radców, ale też aplikantów radcowskich. Chcemy lepiej rozumieć, gdzie wsparcie jest najbardziej potrzebne, by zaoferować naszym członkom konkretne, skuteczne narzędzia.

Równolegle zabiegamy o systemowe rozwiązania wspierające dobrostan prawników. Dla przykładu – w czerwcu br. KIRP przekazała Ministrowi Sprawiedliwości projekt ustawy, który wprowadza do procedury cywilnej instytucję planowanej nieobecności profesjonalnego pełnomocnika. Rozwiązanie odpowiada na problem diskutowany od lat – prawo do realnego, niezakłóconego odpoczynku pełnomocnika od pracy. Walczymy również o dalszą cyfryzację wymiaru sprawiedliwości, by wykonywanie obowiązków zawodowych było logistycznie prostsze i mniej obciążające.

Dobrostan prawników nie jest luksusem ani tematem pobocznym. Jest częścią odpowiedzialności za zawód. Jeżeli chcemy, aby radcowie prawni nadal byli dla obywateli, biznesu i instytucji gwarantem bezpieczeństwa prawnego, musimy równocześnie zadbać o to, by sami mogli wykonywać ten zawód w warunkach, które sprzyjają zdrowiu, jakości pracy i poczuciu sensu”.



Włodzimierz Chrościk

Prezes Krajowej Rady
Radców Prawnych



Najważniejsze wnioski z *badania dobrostanu prawniczek i prawników*

W badaniu dobrostanu, polegającym na wypełnieniu kwestionariusza Wellbeing Score, wzięło udział 2340 przedstawicieli zawodów prawniczych.

Struktura respondentów przedstawiała się następująco:

✓ Radcowie prawni
945 osób

✓ Prokuratorzy
378 osób

✓ Sędziowie
309 osób

✓ Doradcy podatkowi
276 osób

✓ Notariusze
234 osoby

✓ Adwokaci
198 osób

Tak zróżnicowana próba daje możliwość porównania całej grupy zawodowej z wynikami dla ogółu społeczeństwa, jak również analizy różnic pomiędzy poszczególnymi profesjami wewnątrz środowiska prawniczego.

Wyniki badania wskazują, że prawniczki i prawnicy w Polsce osiągają nieznacznie wyższy poziom dobrostanu niż przeciętny obywatel. **Średni wynik Wellbeing Score (WBS) dla tej grupy zawodowej wyniósł 5,2, podczas gdy średnia dla ogółu Polaków to 4,9 na 10.**

Osoby związane z zawodami prawniczymi – podobnie jak ogół społeczeństwa – **znajdują się w punkcie średniej, który nie daje jednak gwarancji trwałego poczucia satysfakcji i odporności psychicznej.** W praktyce oznacza to, że bez podejmowania konkretnych działań na rzecz utrzymania i poprawy dobrostanu, istnieje realne ryzyko stopniowego obniżania się jego poziomu.

“Średni wynik Wellbeing Score (WBS) dla tej grupy zawodowej wyniósł 5,2...”

Jednocześnie, świadome i systematyczne inwestowanie w obszary związane z dobrostanem – takie jak dbałość o równowagę między życiem prywatnym i zawodowym, wysiłkiem a regeneracją czy pielęgnowanie relacji społecznych – **może przełożyć się na zauważalny wzrost satysfakcji życiowej.**

W szerszej perspektywie może oznaczać to nie tylko lepsze samopoczucie, ale również większą efektywność w codziennej pracy, a co za tym idzie – wyższą jakość świadczonych usług prawnych. Co więcej, poprawa dobrostanu w tej grupie zawodowej może mieć również pozytywne oddziaływanie systemowe: zwiększać zaufanie społeczne do instytucji wymiaru sprawiedliwości oraz ograniczać zjawisko wypalenia zawodowego.

Najwyższe wyniki respondenci osiągnęli w **obszarze wewnętrznego spokoju (średnio 6,0)**, co wskazuje na **duże poczucie sensu wykonywanej pracy oraz działanie w zgodzie z własnymi wartościami.**

Wyniki w obszarze **zdrowia psychicznego (średnio 5,5) oraz zdrowia fizycznego (średnio 5,7)** są **nieco powyżej punktu średniej dla ogółu społeczeństwa.** Sugeruje to, że osoby wykonujące zawody prawnicze dbają o swoje podstawowe zasoby, starając się utrzymywać dobrą formę, zarówno w wymiarze fizycznym, jak i psychicznym, choć wymiar fizyczny dominuje.

Największym wyzwaniem okazują się **relacje z innymi (średnio 4,4) oraz kontakt z naturą (średnio 4,4).**

To obszary, które w całej grupie znajdują się poniżej punktu średniej społeczeństwa. Wyniki te mogą być związane z charakterem pracy prawniczej: długie godziny spędzane w miejscach pracy oraz presja wyników mogą ograniczać przestrzeń na życie towarzyskie i spontaniczne budowanie więzi. Wyniki te, zwłaszcza w kontekście adwokatów, mogą mieć związek z samą naturą zawodu, w którą wpisana jest silna konkurencja i nastawienie na rywalizację w trakcie procesów sądowych. Z kolei miejski charakter wykonywanych zadań oraz napięty grafik sprawiają, że kontakt z przyrodą często schodzi na dalszy plan.

Najważniejsze wnioski z *badania dobrostanu prawniczek i prawników*



Obszary dobrostanu *pawniczek i prawników*

Ogólne wyniki dotyczące poziomu dobrostanu prawników i prawniczek dają już pewien obraz sytuacji, warto jednak bliżej przyjrzeć się konkretnym obszarom życia. Dobrostan nie sprowadza się bowiem wyłącznie do poczucia zadowolenia – to efekt wielu czynników, od zdrowia psychicznego i fizycznego, przez jakość relacji, aż po kontakt z naturą.

Wniosek:

„Dobrostan to wymiar, zmienna o pewnym nasileniu. Człowiek może mieć bardzo niskie subiektywne poczucie dobrostanu, ale w dalszym ciągu ten dobrostan istnieje. Należy zwrócić uwagę na kondycję dobrostanu. Istotne tutaj będzie też budowanie tolerancji dyskomfortu: od osoby, która straciła pracę lub mierzy się z chorobą bliskiej osoby, trudno oczekiwać odczuwania wysokiego poziomu subiektywnego dobrostanu.“

— dr Joanna Gutral,
psycholożka, psychoterapeutka, psychoedukatorka

W tej części raportu przyglądamy się każdemu z tych obszarów, jednocześnie wskazując różne narzędzia i techniki wspierające dbanie o te aspekty życia.

Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Zdrowie psychiczne

Ten obszar odnosi się do kondycji umysłu. Obejmuje działania mające na celu regulację stresu, poprawę poczucia bezpieczeństwa, zachowanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym oraz regenerację poprzez znajdowanie czasu dla siebie.

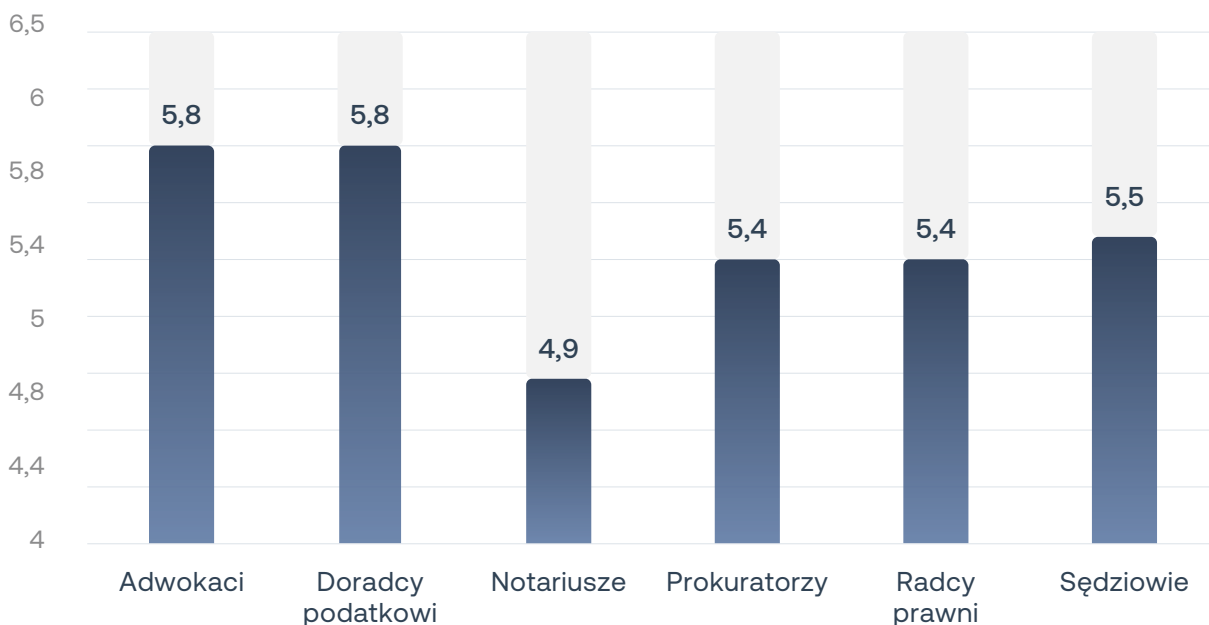
W badanej grupie średni wynik zdrowia psychicznego wyniósł 5,5. Najwyższy poziom dobrostanu w tym obszarze mają adwokaci i doradcy podatkowi (5,8), a najniższy notariusze (4,9).

Zdrowie psychiczne w kontekście osób wykonujących zawody prawnicze to obszar wymagający szczególnej uwagi. **Ta grupa zawodowa narażona jest na wysoki stres, presję społeczną i styczność z emocjonalnie obciążającymi materiałami czy traumatycznymi problemami klientów.** Z tego względu, jak zauważa profesor Teresa Chirkowska-Smolak⁵ z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, prawnicy stanowią grupę wysokiego ryzyka stresu posttraumatycznego (PTSD).

Jednocześnie wysoki poziom stresu nie sprzyja efektywnemu wykonywaniu zawodu, który jest związany z pracą z ludźmi i na rzecz klientów, która sama w sobie generuje stres i napięcie. Na ten czynnik badani, w większości zgadzając się ze stwierdzeniem, że odczuwają presję i stres z powodu oczekiwań, które mają wobec nich inni ludzie (średnia ocena: 6,9).

Wyniki te pokazują, że dla dużej części środowiska stres jest wyzwaniem, które często nie jest odpowiednio zaopiekowane. Radzenie sobie ze stresem pozostaje w punkcie średniej, co pokazuje, że ta kompetencja powinna być doskonalona w zawodach prawniczych.

Poziom dobrostanu w obszarze: **Zdrowie psychiczne**



Oś Y skrócona; pełna skala: 0–10.

⁵ T. Chirkowska-Smolak, „Stres w pracy wśród polskich prawników. Rola obciążenia pracą”, w: „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, zeszyt 1, 2022.

Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Znaczące jest również, że na pytanie „jak określisz swój codzienny stan?”

40% prawników odpowiedziało, że „ciągle czuję się zestresowany”, a 53% zgodziło się z tym, że „czują się zagonieni”.

Podatność prawniczek i prawników na stres czy zaburzenia psychiczne często zwiększają konkretne cechy osobowości, które są powszechne w tej grupie zawodowej, takie jak np. pesymizm, perfekcjonizm czy wysoka potrzeba osiągnięć i rywalizacji⁶.

Jak dbać o zdrowie psychiczne?

Dla zachowania dobrostanu i uniknięcia wypalenia zawodowego, kluczowa jest codzienna troska o higienę psychiczną, a także **działania na rzecz zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym czy też między wysiłkiem a odpoczynkiem.**

W przypadku tej grupy zawodowej jest to szczególnie trudne z uwagi na fakt, że charakter pracy wymaga dużej dostępności i elastyczności – krótkie terminy i wielogodzinne przygotowania do rozpraw czy spotkań sprawiają, że praca często wykracza poza standardowe godziny.

Nadmierne obciążenie pracą i wspieranie „kultury pracy po godzinach” wywołuje jednak efekt odwrotny do zamierzonego i prowadzi do obniżenia efektywności oraz jakości pracy. **Osoby pracujące po godzinach cierpią na problemy z koncentracją, obniża się poziom wykonania pracy nawet w odniesieniu do prostych zadań, co zwiększa ryzyko popełnienia błędów oraz pogarsza się zdrowie fizyczne** (podwyższone ciśnienie, bóle kończyn, chroniczne bóle głowy, bezsenność). Częściej też niż u pozostałych pracowników odnotowuje się występowanie niezdrowych nawyków czy uzależnień.

Trafne jest pytanie stawiane w dyskusji w tym temacie – **czy ktoś, kto pracuje 100 godzin w typowym tygodniu pracy faktycznie może być jeszcze efektywny?**⁷



W obliczu tych wyzwań warto rozważyć **podejście work-life integration, czyli integrację życia zawodowego i prywatnego.** Zamiast próbować sztucznie oddzielać te sfery, work-life integration polega na tworzeniu elastycznych schematów dnia, które pozwalają płynnie łączyć obowiązki zawodowe z potrzebami osobistymi.

Oprócz tego, w przypadku prawniczek i prawników, istotna jest również normalizacja korzystania z profesjonalnej pomocy psychologicznej oraz szkolenia z zarządzania stresem czy radzenia sobie z trudnymi emocjami.

Kolejnym elementem może być wprowadzenie praktyk uważności – na przykład krótkich ćwiczeń oddechowych, medytacji czy świadomego planowania dnia, co pozwala redukować stres i wzmacnia poczucie harmonii wewnętrznej.

⁶ Tamże

⁷ Tamże

Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Oddychanie pudełkowe (ang. box breathing)

Wykonaj wdech przez 4 sekundy, przytrzymaj powietrze przez 4 sekundy, zrób wydech przez 4 sekundy, a następnie wstrzymaj oddech ponownie przez 4 sekundy.

Takie oddychanie:

- ✓ Poprawia koncentrację i uważność.
- ✓ Niweluje uczucie niepokoju.
- ✓ Pomaga lepiej radzić sobie z sytuacjami stresowymi.



4 sekundy
wdechu



4 sekundy
przytrzymaj powietrze



4 sekundy
wydechu



4 sekundy
wstrzymaj oddech

W zadbanie o zdrowie psychiczne pomocna może być również praktyka STOP, która pozwala się zatrzymać i zauważyć, co się aktualnie dzieje zarówno w nas, jak i na zewnątrz. Zauważenie tego, co się z nami dzieje jest pierwszym krokiem do rozpoznania sytuacji stresowej i odpowiedzenia na nią w sposób uważny.



Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Praktyka STOP

S

S – Stań – zatrzymaj się. Przestań robić to, czym aktualnie się zajmujesz. Jeśli możesz, wstań lub usiądź z wyprostowanymi plecami. Pozwól sobie na chwilę pauzy.

T

T – Teraz weź oddech – skieruj uwagę na oddech i chwilę obecną. Zauważ, jak robisz wdech i wydech. Nie próbuj oddychać w jakiś szczególny sposób. Po prostu pozwól sobie na oddychanie. Przez kilka chwil obserwuj swój oddech. Jeśli chcesz, możesz zamknąć oczy.

O

O – Obserwuj – zauważ co się z Tobą dzieje? Czego teraz doświadczasz? Czy pojawiają się myśli? Czy zauważasz jakieś emocje? Jeśli chcesz, możesz je nazwać i sprawdzić, czy – a jeśli tak, to gdzie – odczuwasz je w ciele. Zwróć uwagę, jak się czuje Twoje ciało – czy jest napięte, rozluźnione, a może jeszcze jakiś inny stan? Pozwól sobie przez chwilę po prostu być z tym co jest. Bez oceniania i potrzeby zmiany.

P

P – Pójdź dalej – wróć do tego co robiłeś lub podejmij nową aktywność, ze świadomością tego co się z Tobą dzieje. Zastanów się, czego teraz potrzebujesz i co możesz teraz dla siebie zrobić. Może to być na przykład chwila przerwy od zadań, porozciąganie się, wyjście na spacer, rozmowa z kimś wspierającym bądź napięcie się wody lub zjedzenie czegoś.

„Praktyka STOP trwa zaledwie kilka chwil, ale potrafi przerwać spiralę stresu i przywrócić kontakt ze sobą. Systematyczne włączanie takich praktyk uważności do naszej codzienności może z czasem wzmacniać odporność psychiczną i pomagać zachować spokój, nawet w trudnych chwilach. Warto zapisać sobie wzór na tę praktykę w widocznym miejscu i jak najczęściej z niej korzystać“

— **Bartosz Jakimiec**,
nauczyciel mindfulness, trener odporności psychicznej, prawnik

„Badania pokazują, że doświadczanie nadmiernego stresu w pracy może znacząco pogorszyć jakość snu oraz zwiększyć objawy lękowe.“

— **Mateusz Majchrzak**,
certyfikowany terapeuta CBT-I, specjalista w dziedzinie snu, stresu, zaburzeń lękowych oraz depresyjnych, członek m.in. Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Polskiego Towarzystwa Badań Nad Snem.

Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Wewnętrzny spokój

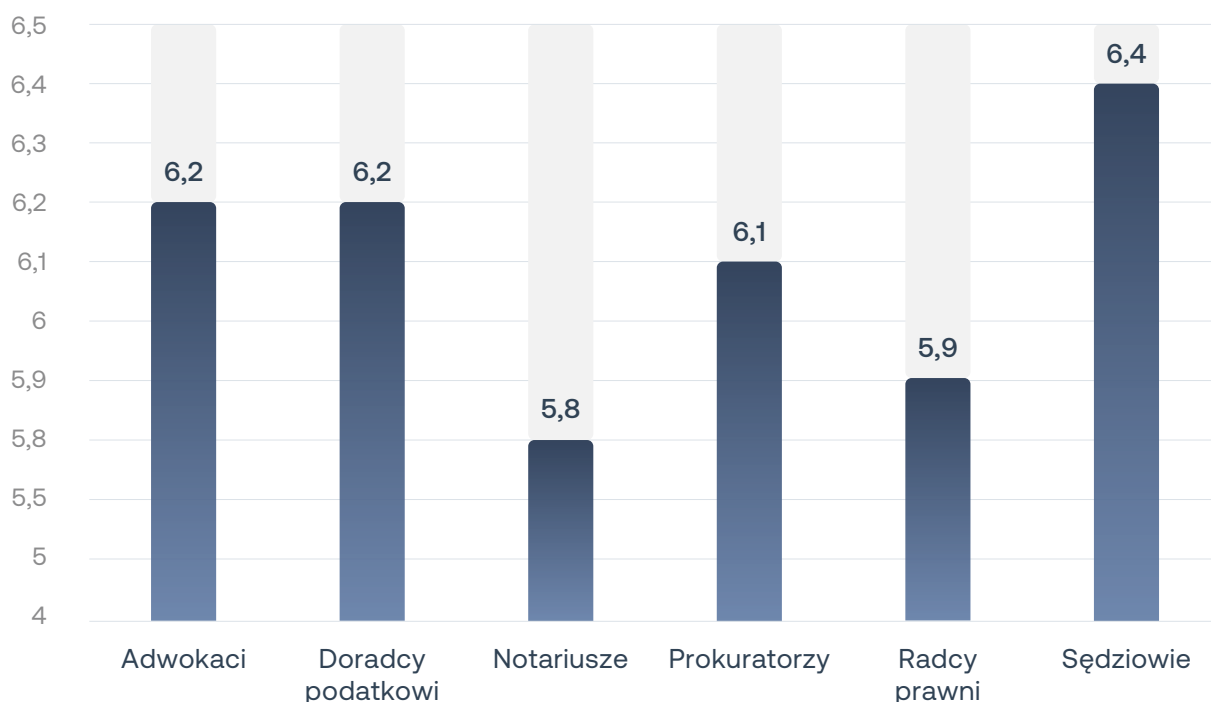
Jest to obszar, który zakłada działania w zgodzie z własnymi przekonaniami i wartościami, spełnianie się poprzez realizowanie pasji, osiągnięcie poczucia życiowego sensu, rozwój sfery duchowej oraz brak stagnacji w codziennym życiu.

W tym obszarze **prawniczki i prawnicy osiągnęli najwyższe wyniki – średnio 6,0. Najwyżej ocenili go sędziowie (6,4), a najniżej notariusze (5,8).**



Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Poziom dobrostanu w obszarze: **Wewnętrzny spokój**



Oś Y skrócona; pełna skala: 0–10.

Wynik ten pokazuje, że dla wielu prawniczek i prawników praca ma wymiar misyjny – wiąże się z działaniem na rzecz dobra wspólnego czy poczucia sprawiedliwości. Zawód ten w dużej mierze daje poczucie sensu, rozwoju i podejmowania ważnych wyzwań, co stanowi istotny zasób chroniący przed skutkami przeciążenia i wypalenia.

Ten potencjał warto świadomie wzmacniać, tworząc **warunki do dalszego rozwoju i utrzymania wewnętrznej motywacji.**

Jak dbać o wewnętrzny spokój?

Aby wspierać wewnętrzny spokój w pracy, warto **świadomie poznawać i definiować własne wartości oraz dążyć do tego, by w zgodzie z nimi podejmować decyzje zawodowe.** Jasność co do tego, co jest dla nas naprawdę ważne, pozwala działać autentycznie i z poczuciem sensu.

We wsparciu wewnętrznego spokoju ważne jest również angażowanie się w inicjatywy społeczne, które wzmacniają poczucie sensu i sprawczości. Działania na rzecz innych pozwalają dostrzec szerszy kontekst własnej pracy i budują satysfakcję wynikającą z realnego wpływu na otoczenie.

Istotne jest także tworzenie w miejscu pracy kultury refleksji i otwartego dialogu – przestrzeni, w której można dzielić się zarówno sukcesami, jak i trudnymi doświadczeniami.

Działania te, realizowane zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, mogą znacząco wzmocnić poczucie harmonii i sensu, przekładając się nie tylko na dobrostan jednostki, ale również na jakość wykonywanej pracy.

Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

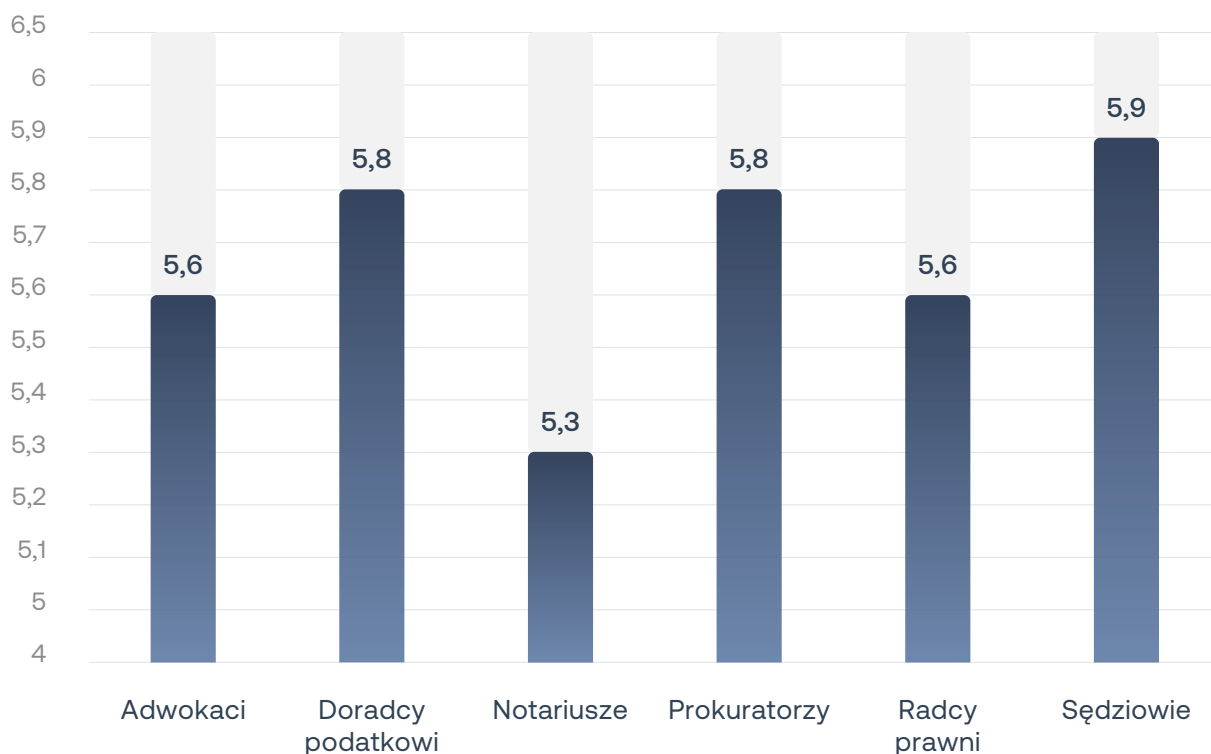
Zdrowie fizyczne

Zdrowie fizyczne obejmuje dbałość o ciało, aktywność fizyczną, odpowiednią ilość snu, zdrową dietę oraz profilaktykę zdrowotną. Jest to szczególnie istotne w zawodach prawniczych, gdzie długie godziny pracy siedzącej i stres mogą sprzyjać problemom zdrowotnym.

Średni wynik w tej grupie wyniósł 5,7. **Najwyżej zdrowie fizyczne ocenili sędziowie (5,9), doradcy podatkowi (5,8) i prokuratorzy (5,8), a najniżej notariusze (5,3).**

Poziom dobrostanu w obszarze:

Zdrowie fizyczne



Oś Y skrócona; pełna skala: 0–10.



Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Jak dbać o **zdrowie fizyczne?**

Aby skutecznie wspierać zdrowie fizyczne w środowisku prawniczym, warto wprowadzać programy prozdrowotne w miejscach pracy, takie jak **pakiety sportowe, ergonomiczne stanowiska pracy czy dostęp do konsultacji medycznych**. Istotnym elementem jest także budowanie świadomości w zakresie długofalowej profilaktyki, m.in. poprzez regularne badania lekarskie.



Zgodnie z rekomendacjami WHO⁸, dorośli powinni podejmować w tygodniu co najmniej 150–300 minut aerobowej aktywności fizycznej o umiarkowanej intensywności lub co najmniej 75–150 minut aerobowej aktywności fizycznej o dużej intensywności.

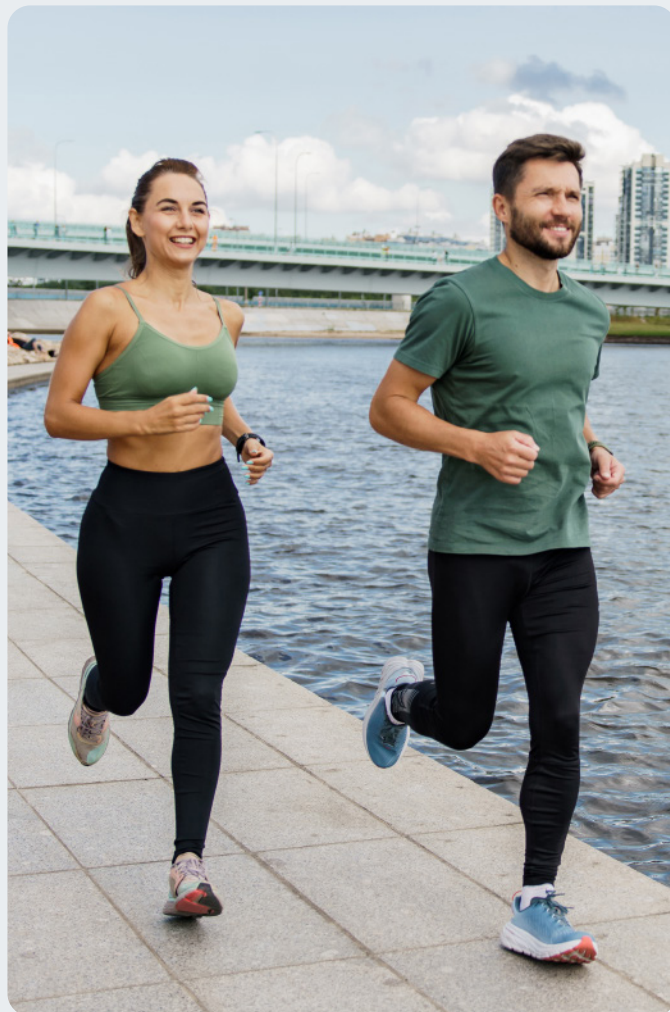
„Nie można powiedzieć, że zdrowie psychiczne jest ważniejsze od fizycznego i na odwrót. Tak samo jest z dietą i ruchem. Dziś wiemy, że jedno z drugim jest bardzo powiązane. Jeśli jemy to, co ma niską wartość odżywczą, nie budujemy zasobów potrzebnych do funkcjonowania mózgu. W momencie rozregulowania biochemii mózgu (niedostarczenia odpowiednich ilości aminokwasów, które tworzą neuroprzekaźniki) nie mamy bodźca, żeby zadbać o aktywność fizyczną.”

— Dr n. biol. Joanna Wojsiat,
neurobiolożka, biochemiczka, wykładowczyni
akademicka, popularyzatorka nauki

Niezwykle ważne jest również promowanie regularnej aktywności fizycznej, zarówno indywidualnej, jak i grupowej, na przykład **poprzez wspólne biegi prawnicze, wyzwania sportowe lub zajęcia fitness dostępne w miejscu pracy**.

Regularny ruch jest istotny również z uwagi na fakt, że zdrowie fizyczne i psychiczne są ze sobą nierozzerwalnie związane.

Dodatkowo warto poszerzać swoją wiedzę w zakresie zdrowych nawyków żywieniowych oraz utrzymania odpowiedniej ilości snu – pomocne mogą okazać się np. warsztaty o higienie snu i zarządzaniu energią w ciągu dnia.



⁸ <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/341120/WHO-EURO-2021-1204-40953-58211-pol.pdf?sequence=1>

Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

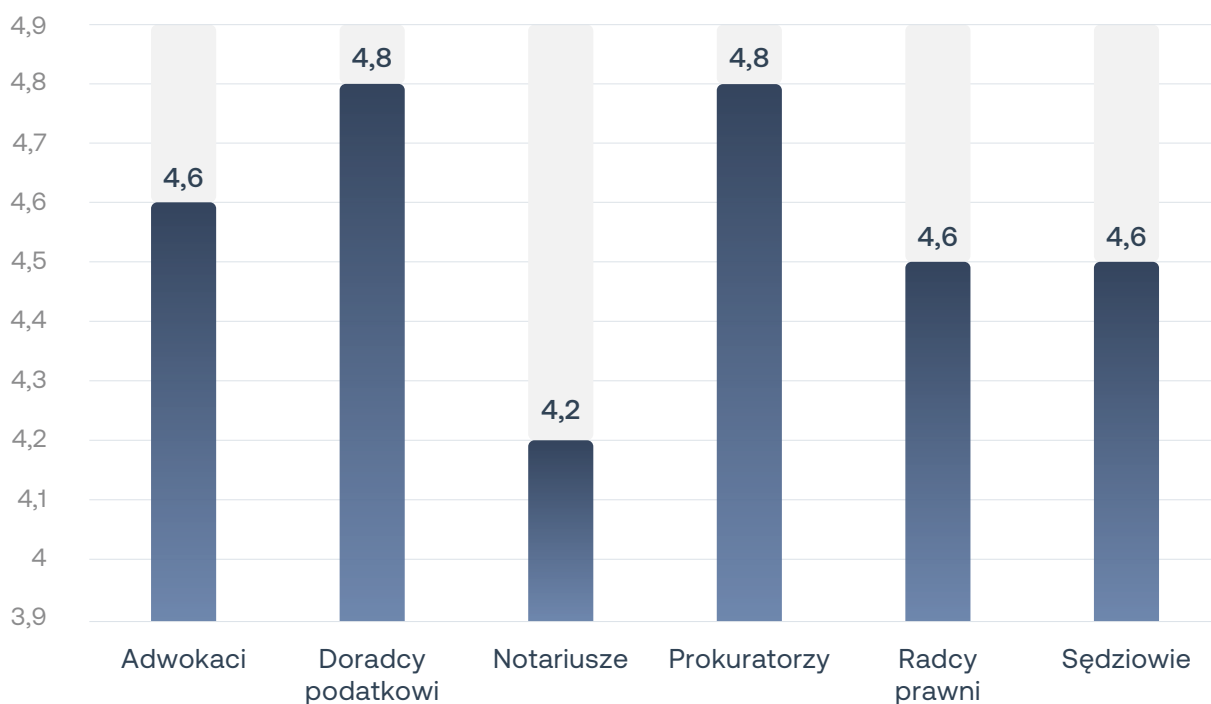
Komfort życia

Komfort życia obejmuje niezależność finansową, odpowiednie warunki mieszkaniowe, poczucie bezpieczeństwa oraz zdolność do regeneracji w codziennym życiu. Odnosi się także do radzenia sobie z presją ekonomiczno-polityczną.

Średni wynik tego obszaru **wśród prawniczek i prawników to 4,6**. Najwyżej ocenili go doradcy podatkowi i prokuratorzy (4,8), a najniżej notariusze (4,2).

Poziom dobrostanu w obszarze:

Komfort życia



Oś Y skrócona; pełna skala: 0–10.

Jak dbać o komfort życia?

Wzmocnienie komfortu życia wiąże się z działaniami dotyczącymi m.in. edukacji finansowej. Dobrym pomysłem mogą okazać się szkolenia z planowania budżetu lub inwestowania, które pozwalają zwiększyć poczucie bezpieczeństwa i niezależności ekonomicznej.

Dodatkowo warto rozważyć wprowadzenie w organizacjach programów pomocowych, takich jak doradztwo finansowe czy konsultacje z psychologiem.

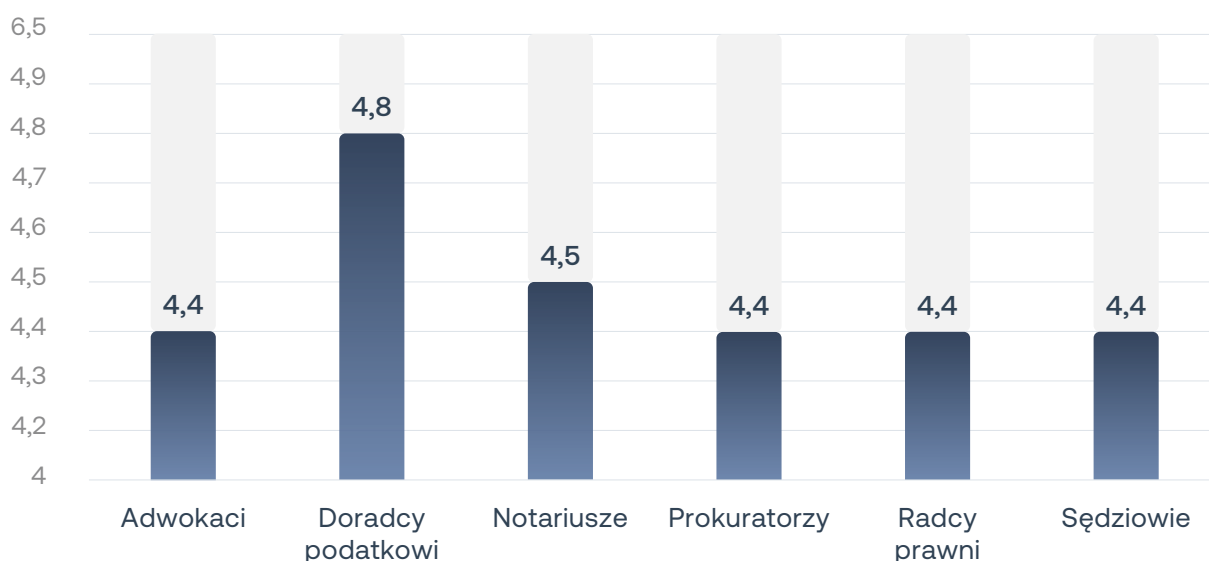
Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Relacje z innymi

Jest to obszar dotyczący interakcji i budowania relacji z ludźmi. Obejmuje kwestię poczucia odosobnienia i satysfakcji z nawiązywanych relacji, presji dotyczącej spełniania oczekiwań innych oraz poczucia wykorzenienia i przynależności kulturowej wpływających na kształtowanie tożsamości.

W badanej grupie **średni wynik dotyczący relacji z innymi wyniósł 4,4**. Najwyżej ocenili je doradcy podatkowi (4,8), podczas gdy w pozostałych grupach zawodowych wyniki oscylowały między 4,4 a 4,5.

Poziom dobrostanu w obszarze: **Relacje z innymi**



Oś Y skrócona; pełna skala: 0–10.

W ogólnopolskim badaniu „Dobrostan Polek i Polaków”⁹ osoby o **najniższym wskaźniku relacji z innymi charakteryzowały się równocześnie najniższym ogólnym poziomem dobrostanu** – okazuje się więc, że budowanie trwałych i stabilnych relacji jest kluczowe dla zachowania wewnętrznej równowagi.

Potwierdzają to również wyniki najśłynniejszego na świecie badania nad szczęściem – Harvard Study of Adult Development¹⁰, które prowadzone jest nieprzerwanie od ponad 80 lat. Naukowcy obserwowali życie kilku pokoleń uczestników, analizując m.in. stan ich zdrowia, jakość relacji oraz poziom satysfakcji z życia.

Wnioski były jednoznaczne: **to właśnie bliskie i satysfakcjonujące więzi z innymi ludźmi okazały się najważniejszym czynnikiem sprzyjającym długowieczności**, dobremu zdrowiu psychicznemu i fizycznemu oraz poczuciu szczęścia.

Co więcej, badacze podkreślają, że nie chodzi o liczbę kontaktów czy szeroką sieć znajomych, lecz o jakość relacji – poczucie, że można na kimś polegać i liczyć na wsparcie w trudnych momentach. Osoby, które miały silne więzi rodzinne lub przyjacielskie, rzadziej doświadczaly depresji, wolniej się starzały i cieszyły się lepszym zdrowiem.

⁹ Raport „Dobrostan Polek i Polaków”, infuture.institute we współpracy z Benefit Systems, Gdańsk 2024, https://www.multilife.com.pl/docs/raport_o_dobrostranie.pdf

¹⁰ <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/wellbeing>

Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Jak dbać o relacje z innymi?

Aby wspierać relacje z innymi, warto wprowadzać **inicjatywy integracyjne, takie jak regularne spotkania zespołowe, warsztaty czy wydarzenia społeczne** sprzyjające budowaniu więzi.

Pomocne mogą być również programy mentoringowe i grupy wsparcia, które przeciwdziałają izolacji zawodowej i umożliwiają dzielenie się doświadczeniami.

„Badanie dobrostanu prawniczek i prawników pokazało coś, co wielu z nas przeczuwało. Jesteśmy zawodem samotnym. Często pozostajemy sami ze swoimi problemami i nie mamy okazji, aby z kimś o nich porozmawiać. Szczególnie w naszej branży. Mówienie o sukcesach jest zdecydowanie częstsze niż o porażkach i trudnościach. Brakuje wsparcia, rozmowy, zrozumienia.

Dlatego razem z Joanną Lubecką, Bartoszem Jakimcem, Izabelą Turczyńską-Buszan i Jakubem Kalińskim stworzyliśmy Legal Matchmaker – inicjatywę, która ma na celu budowanie społeczności i relacji w środowisku prawniczym, które są niezbędne dla naszego dobrostanu.

Chcemy, aby prawniczki i prawnicy mieli przestrzeń do prawdziwej rozmowy, wymiany doświadczeń, a nie wizytówek. Takiej, w której są dla siebie wsparciem.

„Ważnym elementem dobrostanu jest odczuwanie połączenia i przynależności, zarówno w sensie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. A więc poczucie połączenia z własnymi myślami i emocjami, jak i przynależności do sfery wykraczającej poza własne istnienie: wspólnoty społecznej, kulturowej, ludzkości i bycia częścią żywego świata.”

— dr hab. n. med. Sławomir Murawiec,
główny specjalista ds. psychiatrii Harmonii –
Akademii Zdrowia Psychicznego

Istotne jest także **promowanie kultury współpracy zamiast rywalizacji**, w której wzajemne wsparcie i dialog są doceniane, a sukcesy zespołowe stają się równie ważne jak indywidualne osiągnięcia.

Pierwsza edycja naszej konferencji pokazała, że jest to możliwe – że możemy ze sobą rozmawiać pomimo różnic zdań i kolorów tóg. Że możemy wspólnie spędzać wartościowy czas, w którym jesteśmy dla siebie ludźmi, a nie przeciwnikami procesowymi. Że możemy czuć się dobrze w swoim środowisku. Bez napięcia, wstydu, oceniania. Blisko, życzliwie, autentycznie.

Chcemy to pielęgnować. Bo kto lepiej zrozumie prawnika niż drugi prawnik?”



Aneta Pacek-Łopalewska
radca prawny, inicjatywa
Legal Matchmaker



Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

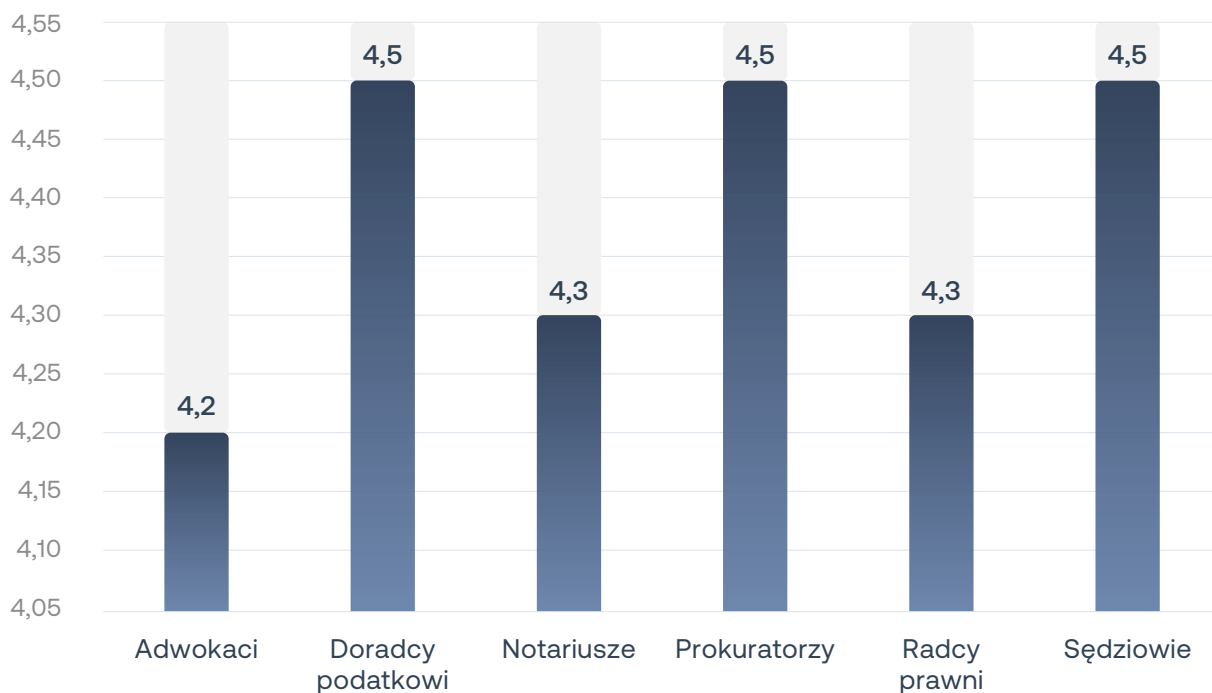
Kontakt z naturą

Kontakt z naturą obejmuje relacje ze środowiskiem naturalnym oraz ich wpływ na samopoczucie i redukcję stresu. Uwzględnia także zagadnienia związane z ekolokiem, poczuciem bezradności wobec zmian klimatycznych oraz wpływem technologii na relację człowieka z przyrodą.

Średni wynik w tym obszarze wyniósł 4,4, przy czym najniżej ocenili go adwokaci (4,2), a najwyżej doradcy podatkowi, prokuratorzy i sędziowie (4,5).

Niskie wyniki w zakresie kontaktu z naturą mogą wynikać przede wszystkim ze specyfiki pracy prawniczek i prawników. Długie godziny spędzane w biurach, często w środowisku miejskim, ograniczają możliwość regularnego przebywania na świeżym powietrzu. Poczucie oddzielenia od przyrody może zwiększać również praca przy komputerze i spotkania online.

Poziom dobrostanu w obszarze: **Kontakt z naturą**



Oś Y skrócona; pełna skala: 0–10.



Obszary dobrostanu *prawniczek i prawników*

Jak dbać o kontakt z naturą?

Aby wspierać kontakt z naturą w środowisku prawniczym, warto tworzyć możliwości kontaktu z przyrodą w miejscu pracy, na przykład poprzez tworzenie przestrzeni relaksu na świeżym powietrzu lub wprowadzenie zieleni do biur. To działanie może przynieść korzyści również w kontekście aktywności zawodowej – naukowcy z Uniwersytetu Exeter zauważyli, że wzbogacenie pustej przestrzeni biurowej o rośliny zwiększyło wydajność pracowników aż o 15%¹¹.

Na poziom dobrostanu prawniczek i prawników może wpłynąć również promowanie aktywności na świeżym powietrzu, takich jak biegi, spacer czy wyzwania rowerowe. Tego typu aktywności umożliwiają kontakt z naturą, jednocześnie zapewniając odpowiednią dawkę ruchu.



¹¹ https://news-archive.exeter.ac.uk/featurednews/title_409094_en.html



Dobrostan – Dobre praktyki w profesji prawniczej



KRAJOWA IZBA
RADCÓW PRAWNYCH

Wprowadzenie

„Dobre praktyki, które oddajemy w Państwa ręce, to ważny zbiór inicjatyw wspierających dobrostan w środowisku prawniczym w Polsce – dokument oparty na danych, doświadczeniu i dialogu przedstawicieli różnych zawodów prawniczych. Powstał na podstawie wyników badania dobrostanu prawniczek i prawników oraz licznych konsultacji z praktykami prawa, ekspertami i samorządami zawodowymi. Mam dużą satysfakcję, że radcy prawni odegrali w jego powstaniu tak istotną rolę.

Choć katalog ten stanowi ważny krok, traktujemy go nie jako zakończenie, lecz jako początek procesu. Prezentowane rekomendacje stanowią jedno ze źródeł inspiracji do wdrożenia systemowych rozwiązań, które realnie poprawią warunki pracy i życia zawodowego prawniczek i prawników. Raport o dobrostanie prawniczek i prawników jest kolejnym dowodem na to, że zagadnienie zdrowia psychicznego i równowagi zawodowej jest w naszym środowisku ważne i szeroko dyskutowane. To nie tylko diagnoza sytuacji, ale także zaproszenie do wspólnego działania na rzecz trwałej zmiany kultury pracy w zawodach prawniczych.

Dobre praktyki zostały pogrupowane tematycznie i uporządkowane według horyzontu czasowego wdrożenia. Zachęcam, by ten katalog stał się przewodnikiem w praktyce – nie tylko dla samorządów zawodowych, ale także dla kancelarii, instytucji i wszystkich osób, które chcą aktywnie wspierać dobrostan w środowisku prawniczym. Jako samorząd zawodowy jesteśmy gotowi do dalszej pracy, współpracy i dzielenia się doświadczeniem.

Budowanie kultury dobrostanu to proces, który wymaga konsekwencji, odwagi i wspólnego wysiłku. Wierzę, że samorząd radcowski – jako największy samorząd prawniczy w Polsce – jak w wielu innych przypadkach, także tu już niebawem stanie się liderem pozytywnych zmian. I że w kolejnych latach będziemy mogli raportować nie tylko diagnozę sytuacji, ale także skuteczność narzędzi wsparcia radców i aplikantów w ich trosce o dobre, zrównoważone życie zawodowe”.



Włodzimierz Chróścik

Prezes Krajowej Rady
Radców Prawnych



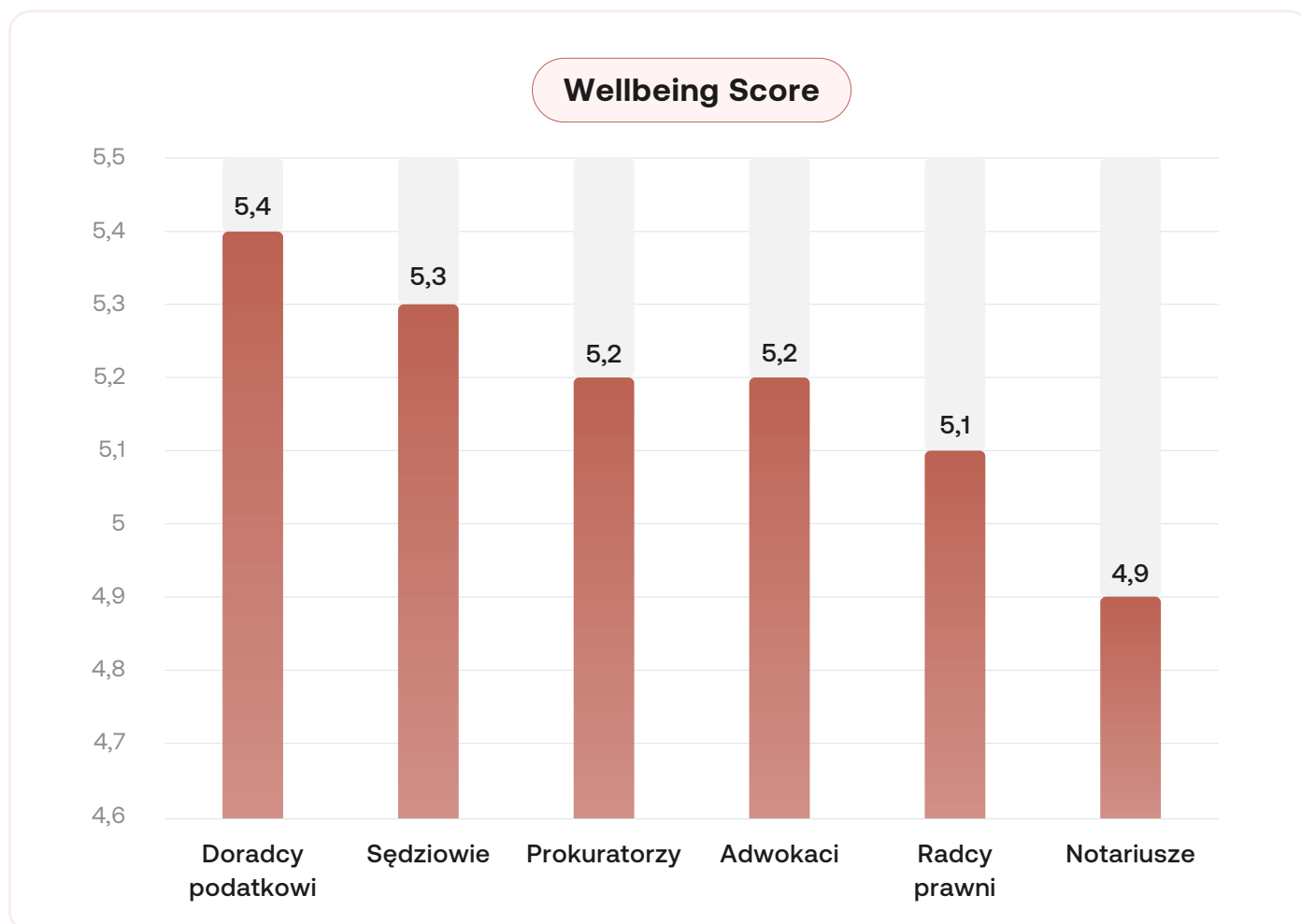
Poziom dobrostanu różnych profesji i jego przyczyny

Wynik na poziomie 5,2 wskazuje raczej na przeciętny **stan dobrostanu, który wymaga dalszego wzmocnienia i systematycznej troski**. Widać przy tym wyraźne różnice pomiędzy poszczególnymi profesjami prawniczymi – od grup osiągających relatywnie wysokie rezultaty po takie, które notują wyniki poniżej średniej. Oznacza to, że doświadczenie dobrostanu zależy nie tylko od indywidualnych predyspozycji, lecz także od specyfiki wykonywanego zawodu, organizacji pracy oraz towarzyszących mu oczekiwań społecznych.

Najwyższy poziom dobrostanu deklarują doradcy podatkowi (5,4) oraz sędziowie (5,3). W obu grupach szczególnie wysoko oceniono obszar wewnętrznego spokoju. Doradcy podatkowi korzystają z jasno określonych ram prawnych i pracują w bliskim kontakcie z biznesem, co zapewnia im relatywnie dużą kontrolę nad warunkami pracy.

Sędziowie – mimo obciążenia odpowiedzialnością i krytyką społeczną – cieszą się stabilnością zatrudnienia i większą kontrolą nad harmonogramem pracy niż np. prawnicy w kancelariach.

Najniższe wyniki osiągnęli z kolei radcy prawni (5,1) oraz notariusze (4,9).



Oś Y skrócona; pełna skala: 0–10.

Poziom dobrostanu różnych profesji i jego przyczyny

Poniżej przedstawiamy komentarze przedstawicieli zawodów prawniczych, które brały udział w badaniu.

Radcowie prawni

„Radcowie prawni to najliczniejsza z grup zawodów prawniczych w Polsce. Świadczą pomoc prawną instytucjom, przedsiębiorstwom i osobom fizycznym – reprezentują klientów, sporządzają opinie, uczestniczą w negocjacjach i wspierają w rozwiązywaniu złożonych problemów prawnych. Część radców prowadzi własne kancelarie, inni pracują na etatach w firmach i urzędach, co odróżnia ich od innych zawodów prawniczych. Ten model pracy zapewnia większą stabilność, ale często wiąże się z dodatkową presją czasu oraz oczekiwaniami klientów wewnętrznych w organizacji.

Wyniki badania pokazują, że poziom dobrostanu radców prawnych jest umiarkowany – z wynikiem 5,1 na 10 plasuje się nieco poniżej średniej wśród zawodów prawniczych (5,2). Radcowie oceniają wysoko swoje zasoby wewnętrzne: odporność psychiczną, zdrowie fizyczne i poczucie sensu, jednak **znacznie gorzej wypadają w obszarze relacji z innymi oraz kontaktu z naturą.**

Długie godziny pracy, wysoka odpowiedzialność zawodowa i trudności w oddzieleniu życia zawodowego od prywatnego sprawiają, że wielu radców doświadcza chronicznego stresu i przeciążenia.

Mimo tych wyzwań, radcowie prawni pozostają grupą silnie zaangażowaną społecznie i świadomą swojej roli w ochronie praw obywateli oraz funkcjonowaniu państwa prawa. To kapitał, który warto wzmocnić poprzez działania systemowe i instytucjonalne – tak, by troska o dobrostan stała się trwałym elementem kultury zawodu zaufania publicznego”.

Komentarz przygotowany przez



Martyna Smaglińska

Radca prawny



Anna Matusiak-Wekiera

Radca prawny



Długie godziny pracy, wysoka odpowiedzialność zawodowa i trudności w oddzieleniu życia zawodowego od prywatnego sprawiają, że wielu radców doświadcza chronicznego stresu i przeciążenia.



Poziom dobrostanu różnych profesji i jego przyczyny

Doradcy podatkowi

„Wynik badania poziomu dobrostanu doradców podatkowych jest może najwyższy wśród grupy zawodów prawniczych, ale i tak pokazuje, że jest to obszar, gdzie daleko nam do idealnego poziomu. Dlatego na samorządach zawodowych spoczywa zadanie stałego wspierania członków w dbałości o dobrostan.

Praca doradcy podatkowego, niezależnie od tego, czy realizowana jest w formie pracy doradczej czy też pracy in-house, jest niezwykle wymagająca. **Intensywne tempo pracy, krótkie terminy, stale zmieniające się przepisy, związana z nimi konieczność nieustannego uczenia się, stres związany z poczuciem odpowiedzialności za opiniowane transakcje i niekończąca się potrzeba redefiniowania priorytetów niewątpliwie wpływają na poziom stresu i zaburzają poczucie dobrostanu.**

Bieżące doradztwo w zakresie prawa podatkowego przekłada się z reguły wprost na rozliczenia podatkowe klienta i wysokość zapłaconego przez niego podatku. Doradca podatkowy, przedstawiając klientowi rekomendacje, nie może wykluczyć nigdy ryzyka sporu z organami podatkowymi.

Świadomość tego jest silnym obciążeniem psychicznym, szczególnie dla młodych doradców.

Jeszcze silniejsze obciążenia nieść może praca przy projektach podatkowych due diligence. Poziom ryzyk zidentyfikowanych w badanej spółce przez doradcę podatkowego może wpłynąć na dojście transakcji do skutku lub na zapłaconą przez inwestora cenę. Niewskazane przez doradcę ryzyka mogą z kolei zostać zidentyfikowane przez inwestora po zrealizowaniu transakcji. Dlatego tu również poziom stresu związanego z odpowiedzialnością i skutkami finansowymi rekomendacji doradcy bywa bardzo wysoki.

Kończymy jeden stresujący projekt i rozpoczynamy następny, a długotrwały stres wpływa każdego dnia na nasze zdrowie”.

Komentarz przygotowany przez



Joanna Krzemińska

Doradca podatkowy



Niewskazane przez doradcę ryzyka mogą z kolei zostać zidentyfikowane przez inwestora po zrealizowaniu transakcji. Dlatego tu również poziom stresu związanego z odpowiedzialnością i skutkami finansowymi rekomendacji doradcy bywa bardzo wysoki.



Poziom dobrostanu różnych profesji i jego przyczyny

Notariusze

„Notariusze to prawnicy powoływani przez Ministra Sprawiedliwości, pełniący funkcje urzędowe w zakresie czynności notarialnych. Ich działalność ma na celu zapewnienie pewności prawnej i bezpieczeństwa obrotu prawnego. Charakter zawodu notariusza łączy elementy funkcjonariusza publicznego z prowadzeniem działalności na zasadach rynkowych, co wpływa na specyfikę wyzwań związanych z dobrostanem tej grupy zawodowej.

W pracy notariusza pojawia się wiele czynników, które negatywnie wpływają na dobrostan notariuszy. Pierwszym z nich jest wysoki poziom stresu zawodowego. Odpowiedzialność prawna i finansowa za poprawność i legalność aktów notarialnych generuje stałą presję. Błędy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji, co powoduje zwiększone napięcie psychiczne.

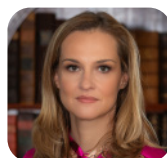
Na poziom dobrostanu nie wpływa pozytywnie praca pod stałą presją dokładności i koncentracji. Wymóg skrupulatności i precyzji podczas wykonywania czynności notarialnych wymaga utrzymania wysokiego poziomu uwagi przez długi czas, co może prowadzić do zmęczenia i obniżenia odporności na stres.

Dodatkowym wyzwaniem jest długi czas pracy i brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Notariusze często pracują długo, mają trudności z oddzieleniem pracy od życia osobistego, co sprzyja wypaleniu zawodowemu.

Do tego dochodzi wysokie obciążenie administracyjne. Notariusze muszą realizować liczne obowiązki administracyjne oraz raportować do różnych instytucji, co zwiększa poziom biurokracji i ogranicza czas na realizację kluczowych zadań zawodowych. Choć wdrażanie nowych systemów informatycznych ma na celu usprawnienie pracy, proces adaptacji do nowych narzędzi bywa źródłem frustracji i dodatkowego obciążenia psychicznego.

Sytuacji nie poprawia cały czas towarzysząca niepewność związana z sytuacją na rynku oraz sytuacją finansową notariusza”.

Komentarz przygotowany przez



Magdalena Arendt

Notariusz



Odpowiedzialność prawna i finansowa za poprawność i legalność aktów notarialnych generuje stałą presję. Błędy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji, co powoduje zwiększone napięcie psychiczne.



Poziom dobrostanu różnych profesji i jego przyczyny

Sędziowie

„Praca sędziego – choć postrzegana jako stabilna i dająca niezależność – wiąże się z przeciążeniem, rozgoryczeniem oraz brakiem wsparcia i realnych perspektyw awansu.

Czas pracy sędziego jest określony wymiarem jego zadań. Ich liczba sprawia jednak, że sędziowie pracują ponad miarę. Ogromny wpływ spraw, szeroka kognicja, skostniała biurokracja, odchodzenie sędziów w stan spoczynku, brak legalnych powołań i awansów – powodują paraliż w sądach wszystkich szczebli.

Nie ma ustawowego pensum spraw ani ogólnopolskiej mapy obciążenia sądów, by racjonalnie gospodarować etatami. Narzędziami mającymi „wspierać” organizację pozostają zarządzenia nadzorcze i rozbuchana statystyka.

Przeważająca część sędziów ma poczucie, że nie wykonuje niezbędnych zadań na czas, mimo pracy kosztem snu, urlopu i spraw osobistych. **Wysiłek nie zwiększa szans na wyższe stanowisko wobec braku legalnego systemu awansowania.** Orzekanie w systemie osób powołanych po 2018 roku pogłębia zniechęcenie, poczucie utraconych szans, zawodowej stagnacji i niesprawiedliwości.

Sędziów przytłacza wiedza o ludzkich tragediach. Są obarczani odpowiedzialnością za działania innych podmiotów. Narażeni na zarzuty, że pracują kilka dni w miesiącu. Zmagają się z niezadowoleniem, wyrażanym na sali rozpraw i w przestrzeni medialnej.

Niskie zarobki, niewielka perspektywa rozwoju powodują nieustanną rotację i brak wykwalifikowanych urzędników i asystentów.

Jeden asystent wspiera kilkoro sędziów. „Potyczki” o to, by móc korzystać ze stałej pomocy przyzwoitego asystenta, to jeden z głównych powodów frustracji sędziów.

Informatyzacja i digitalizacja są w powijakach. Sądy w starszych lokalizacjach borykają się z ciasnotą, brakiem zaplecza socjalnego i kiepskim stanem technicznym budynków.

Systemowe wsparcie psychologiczne, odpowiadające na te problemy, nie istnieje. Organizują je we własnym zakresie nieliczni prezesi sądów i stowarzyszenia sędziowskie”.

Komentarz przygotowany przez

Katarzyna Wróbel-Zumbrzycka
Sędzia



Sędziów przytłacza wiedza o ludzkich tragediach. Są obarczani odpowiedzialnością za działania innych podmiotów. Narażeni na zarzuty, że pracują kilka dni w miesiącu.



Poziom dobrostanu różnych profesji i jego przyczyny

Prokuratorzy

„Praca prokuratora z pewnością zapewnia stabilizację finansową, gwarancję stałości zatrudnienia, dostęp do ubezpieczenia zdrowotnego i opieki medycznej, świadczeń w postaci tak zwanej „trzynastej pensji”, nagród jubileuszowych oraz zwiększonego wymiaru urlopu wypoczynkowego, co daje duże poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji życiowej. Sama praca jest też interesująca i przy odpowiednim zaangażowaniu daje sporo satysfakcji, zadowolenia oraz poczucie, że działa się dla dobra innych ludzi.

Jednak przy wskazanych wyżej plusach wykonywania tego zawodu w polu widzenia należy mieć również czynniki mocno obciążające dobrostan psychiczny. Środowisko prokuratorskie jest szczególnie narażone na konsekwencje wynikające z licznych czynników stresogennych, do których należy przede wszystkim nieustający kontakt z przestępczością. Prokuratorzy jako jedyna prawnicza grupa zawodowa wykonują część swoich obowiązków poza biurami i sądem. Prowadzenie oględzin zwłok oraz miejsc ich ujawnienia czy też branie udziału w sekcjach zwłok wymaga opanowania trudnych emocji, które nie mogą przysłonić konieczności zachowania profesjonalizmu przy wykonywaniu obowiązków.

Również charakter i specyfika pewnych przestępstw, np. seksualnych lub o charakterze pedofilskim, a także znęcania się powodują duże obciążenia emocjonalne związane z jednej strony z presją ustalenia sprawcy i postawienia go w stan oskarżenia, z drugiej natomiast zapewnienia pomocy i poczucia sprawiedliwości osobom pokrzywdzonym.

Presja wynika także z dużej liczby trudnych decyzji, jakie w stosunkowo krótkim czasie i nieustająco muszą podejmować prokuratorzy w swojej pracy. Decyzje te dotyczą ludzkiego życia, dlatego ciężar odpowiedzialności za nie bywa przytłaczający.

Pamiętać też należy, że prokuratura jest instytucją, w której funkcjonuje zasada hierarchicznego podporządkowania. Powyższe generuje nierzadkie konflikty wewnętrzne, co z kolei prowadzi do zjawiska mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy. Atmosfera pracy jest jednym z istotnych czynników wpływających na komfort wykonywania obowiązków przez prokuratorów.

Sytuacji tej nie poprawia fakt, że brakuje systemowego dostępu do wsparcia i pomocy psychologicznej czy szkoleń, które mogłyby wspierać prokuratorów w dbaniu o ich dobrostan i radzeniu sobie z codziennymi wyzwaniami natury psychicznej”.

Komentarz przygotowany przez



Aleksandra Antoniak-Drożdż
Prokurator



Prowadzenie oględzin zwłok oraz miejsc ich ujawnienia czy też branie udziału w sekcjach zwłok wymaga opanowania trudnych emocji, które nie mogą przysłonić konieczności zachowania profesjonalizmu przy wykonywaniu obowiązków.



Poziom dobrostanu różnych profesji i jego przyczyny

Adwokaci

„Wyniki pokazują, że poziom dobrostanu wśród adwokatów jest niski. Zawód adwokata jest zawodem bardzo trudnym i obciążającym zarówno fizycznie, jak i psychicznie. Można natomiast wprowadzić wiele systemowych rozwiązań, które ułatwiłyby wykonywanie naszego zawodu i ograniczyły negatywne oddziaływanie czynników zewnętrznych na zdrowie adwokatów.

Na tak niski poziom dobrostanu adwokatów wpływa m.in. fakt braku regulacji dotyczących urlopu i wypoczynku adwokatów. Sędziowie często, z powodu zbyt małej obsady sądów i braków kadrowych, nie uwzględniają prawa do urlopu i wypoczynku adwokatów przy planowaniu posiedzeń i rozpraw.

Nieodpowiednio i w sposób niewydolny jest również uregulowana kwestia zwolnień chorobowych adwokatów. Ustawa o lekarzu sądowym, który usprawiedliwia takie nieobecności adwokatów, nie funkcjonuje, albowiem na terenie działalności niektórych sądów okręgowych brak w ogóle takich lekarzy.

Dodatkowo społeczeństwo ma stereotyp adwokata, który jest dostępny 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, co powoduje, że często adwokaci nie mają czasu dla siebie, a realizowanie swoich pasji i kontakt z naturą są spychane na dalszy plan. Sprawia to, że bardzo trudno zachować adwokatom równowagę między życiem prywatnym a zawodowym.



Sędziowie często, z powodu zbyt małej obsady sądów i braków kadrowych, nie uwzględniają prawa do urlopu i wypoczynku adwokatów przy planowaniu posiedzeń i rozpraw.

Nadto braki w informatyzacji sądów powodują konieczność korzystania przez adwokatów nadal z usług Poczty Polskiej. Natomiast zintensyfikowanie procesu informatyzacji sądów ograniczyłoby czas spędzany przez adwokatów na poczcie czy też na przeglądaniu akt w sądzie, co można by wykonać z pozycji fotela w kancelarii.

Z pewnością również na zły dobrostan adwokatów w sferze finansowej mają wpływ ciągle nieurealnione stawki za świadczenie przez adwokatów pomocy prawnej z urzędu. Niektóre

stawki znacznie odbiegają od realnego nakładu pracy adwokatów i bardzo często nie wystarczają na pokrycie kosztów prowadzenia kancelarii przez adwokatów.

Reasumując, istnieją możliwości instytucjonalnej poprawy dobrostanu adwokatów, które mogą być zrealizowane w ramach działań legislacyjnych rządzących”.

Komentarz przygotowany przez



Dariusz Lipski
Adwokat



Filary modelu **wdrażania dobrostanu**

1 Diagnoza i pomiar dobrostanu

Skuteczne działania na rzecz dobrostanu prawniczek i prawników muszą opierać się na rzetelnej i regularnej diagnozie. Systematyczne badania pozwalają nie tylko zrozumieć aktualny poziom dobrostanu, ale także precyzyjnie identyfikować czynniki ryzyka i monitorować efekty wdrażanych rozwiązań. Dzięki temu działania przestają być doraźne i stają się elementem strategicznego zarządzania zasobami środowiska prawniczego.

Dobre praktyki:

- ✓ **Regularne badania dobrostanu środowiska**
– ankiety, wywiady, konsultacje grupowe, pozwalające monitorować nastroje i potrzeby.
- ✓ **Analiza czynników ryzyka zawodowego**, w tym przeciążenia pracą, presji czasowej, braku autonomii, konfliktu ról czy trudności w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Cel

Zrozumienie aktualnego poziomu dobrostanu w środowisku prawniczym oraz identyfikacja czynników ryzyka wpływających na zdrowie psychiczne, emocjonalne i fizyczne prawniczek i prawników. Stworzenie systemu wskaźników pozwalającego na regularne monitorowanie i podejmowanie działań prewencyjnych.

- ✓ **Stosowanie wskaźników efektywności działań służących dobrostanowi** (przykładowe obszary: obciążenie pracą, objawy stresu i wypalenia, rotacja, absencja, zaangażowanie, satysfakcja z pracy, korzystanie z programów wsparcia).
- ✓ **Przygotowanie raportów okresowych** przedstawiających wnioski i rekomendacje dla samorządów, stowarzyszeń oraz instytucji zatrudniających prawników.



Filary modelu **wdrażania dobrostanu**

2

Edukacja i rozwój kompetencji w zakresie dobrostanu

Systematyczne rozwijanie kompetencji psychospołecznych i organizacyjnych (m.in. odporność psychiczna, samoregulacja, uważność, komunikacja wspierająca, higiena cyfrowa, zarządzanie obciążeniem) stanowi fundament trwałej zmiany. Taka edukacja buduje kulturę, w której troska o dobrostan jest standardem profesjonalizmu i elementem należytej staranności w zawodach zaufania publicznego.



Cel

Podniesienie świadomości oraz rozwój kompetencji sprzyjających zdrowiu psychicznemu, emocjonalnemu, fizycznemu i społecznemu prawniczek i prawników.

Dobre praktyki:

- ✓ **Organizacja webinarów i warsztatów** z zarządzania stresem (w tym mindfulness), budowania odporności psychicznej, prewencji wypalenia zawodowego i komunikacji empatycznej
- ✓ **Włączenie tematyki dobrostanu** do programów kształcenia aplikantów oraz szkoleń zawodowych
- ✓ **Tworzenie sieci ambasadorów/ek dobrostanu** – osób przeszkolonych w pierwszej pomocy psychologicznej promujących zdrową kulturę pracy i reagujących na pierwsze sygnały przeciążenia wśród pracowników, udzielająca poufnego pierwszego wsparcia
- ✓ **Rozwój kompetencji liderów i menedżerów** w zakresie komunikacji empatycznej, wspierającego feedbacku i zarządzania obciążeniem pracą.



Filary modelu **wdrażania dobrostanu**



3

Komunikacja i przywództwo wspierające dobrostan

Otwartość, empatia i autentyczne zaangażowanie liderów, którzy kształtują klimat zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach. Transparentna komunikacja o dobrostanie sprzyja normalizacji tematu i budowaniu kultury, w której dbanie o równowagę między życiem zawodowym i prywatnym jest wspólną wartością.

Dobre praktyki:

- ✓ **Tworzenie spójnej strategii komunikacji** wewnętrznej dotyczącej dobrostanu – z jasno określonymi celami, częstotliwością i kanałami przekazu.
- ✓ **Regularne kampanie edukacyjne i informacyjne** poświęcone zdrowiu psychicznemu, zarządzaniu stresem i równowadze praca–życie.
- ✓ **Widoczne zaangażowanie liderów** – otwarte mówienie o znaczeniu odpoczynku, regeneracji i równowagi jako integralnych elementów.
- ✓ **Szkolenia dla kadry kierowniczej** z zakresu komunikacji empatycznej, wspierającego feedbacku oraz rozpoznawania sygnałów przeciążenia w zespole.

- ✓ **Stosowanie języka włączającego** i wolnego od stygmatyzacji, także w kontekście rozmów o zdrowiu psychicznym i emocjach.
- ✓ **Widoczność tematyki dobrostanu** w oficjalnych kanałach samorządowych, biuletynach izb, mediach społecznościowych oraz podczas wydarzeń branżowych.
- ✓ **Upowszechnianie wiedzy** poprzez publikacje, webinary, podcasty i cykle edukacyjne poświęcone praktycznym aspektom dbania o dobrostan
- ✓ **Wprowadzenie prostych zasad organizacji pracy** wspierających dobrostan – m.in. bloki pracy głębokiej, krótsze spotkania, jasne okna dostępności, zasada „no surprise deadlines” i „right to disconnect”.



Cel

Kształtowanie otwartego dialogu o dobrostanie oraz wzmacnianie roli liderów jako promotorów kultury opartej na zaufaniu, szacunku i bezpieczeństwie psychologicznym.

Filary modelu **wdrażania dobrostanu**

4

Normalizacja i integracja dobrostanu w kulturze zawodowej

Dobrostan powinien być trwale wpisany w zasady funkcjonowania środowiska prawniczego – tylko wtedy staje się częścią tożsamości zawodowej, a nie doraźnym projektem.

Dobre praktyki:

- ✓ **Włączenie dobrostanu do strategii organizacyjnych,** polityk HR oraz kodeksów etycznych – jako elementu odpowiedzialności zawodowej i jakości wykonywania zawodu zaufania publicznego.
- ✓ **Tworzenie stałych programów wsparcia:** mentoring dobrostanu, sieci wsparcia, dostęp do konsultacji psychologicznych i interwencji kryzysowych (w tym anonimowych).
- ✓ **Uwzględnianie dobrostanu w procesach** oceny zawodowej, planowania szkoleń i ścieżek rozwoju – np. jako kryterium awansu, wyróżnień lub zarządzania zespołem.
- ✓ **Integracja dobrostanu z zarządzaniem ryzykiem** zawodowym – przeciwdziałanie wypaleniu, izolacji i nadmiernemu obciążeniu.
- ✓ **Promowanie elastycznych modeli pracy** i rozwiązań wspierających równowagę praca–życie (np. praca hybrydowa, przerwy regeneracyjne, praca asynchroniczna).
- ✓ **Włączanie tematyki dobrostanu** do działań samorządowych – powoływanie zespołów eksperckich lub pełnomocników ds. dobrostanu z jasno określonym zakresem działania.
- ✓ **Normalizacja korzystania z pomocy psychologicznej** – budowanie przekonania, że korzystanie z pomocy specjalistów to element profesjonalizmu i warunek sine qua non efektywności zawodowej, a nie słabość.
- ✓ **Upowszechnianie wiedzy o dostępnych formach wsparcia** (linie pomocowe, programy wsparcia psychologicznego, inicjatywy samorządowe i branżowe) i aktywne ich promowanie w środowisku prawniczym.
- ✓ **Zachęcanie liderów** i osób pełniących funkcje publiczne do modelowania postaw wspierających dobrostan.



Cel

Trwałe osadzenie dbałości o dobrostan w ramach funkcjonowania środowiska prawniczego – w wartościach, strategiach, procedurach i standardach etycznych.



Filary modelu **wdrażania dobrostanu**

5 Ewaluacja i doskonalenie

Utrzymanie skuteczności działań wymaga systematycznej oceny i gotowości do wprowadzania zmian. Stałe uczenie się na doświadczeniach oraz wymiana dobrych praktyk pozwalają rozwijać spójny i dojrzały model wsparcia dobrostanu w środowisku prawniczym.

Dobre praktyki:

- ✓ **Regularna ocena skuteczności działań** – badania ankietowe, rozmowy fokusowe, analiza danych HR i opinii środowiska prawniczego.
- ✓ **Wyciąganie wniosków i rekomendacji** oraz szybkie wprowadzanie korekt w programach i politykach dobrostanowych.
- ✓ **Dzielenie się dobrymi praktykami** pomiędzy izbami, kancelariami i organizacjami prawniczymi.

- ✓ **Współpraca z ekspertami zewnętrznymi**, uczelniami i organizacjami branżowymi w zakresie tworzenia i testowania nowych rozwiązań.
- ✓ **Uwzględnianie** zarówno krótkoterminowych **efektów** (quick wins), jak i długofalowych zmian kulturowych
- ✓ **Zachęcanie do otwartego mówienia o roli psychoprofilaktyki** – w celu przełamywania tabu i eliminowania stygmatyzacji związanej z korzystaniem z pomocy specjalistów zdrowia psychicznego.



Cel

Zapewnienie ciągłości i skuteczności działań dobrostanowych poprzez systematyczne monitorowanie efektów, wyciąganie wniosków i wprowadzanie usprawnień.



Dobre praktyki dla poszczególnych poziomów działania

Poziom indywidualny

Dobrostan zaczyna się od jednostki. To, w jaki sposób prawniczki i prawnicy dbają o siebie na co dzień, ma bezpośredni wpływ na efektywność ich pracy, jakość relacji zawodowych i prywatnych oraz satysfakcję z życia. Nawet drobne, codzienne działania mogą realnie zmniejszać ryzyko przeciążenia i wypalenia zawodowego.

Dobre praktyki:

- ✓ **Codziennie mikropraktyki**
Krótkie przerwy w pracy, ćwiczenia oddechowe, ruch, spacer, kontakt z bliskimi – jako naturalny element dnia.
- ✓ **Ustalanie granic i czasu na regenerację**
Tworzenie osobistych rytuałów kończenia dnia pracy (shutdown ritual), blokowanie czasu offline i kalendarza bez spotkań, jasne granice dostępności.
- ✓ **Działania prospołeczne**
Angażowanie się w inicjatywy społeczne i pro bono – jako sposób przeciwdziałania poczuciu wypalenia i utraty sensu pracy.
- ✓ **Świadomość i autorefleksja**
Regularne monitorowanie własnego samopoczucia (np. krótkie barometry nastroju, dzienniki energii, skale stresu), wczesne rozpoznawanie własnych sygnałów przeciążenia.
- ✓ **Budowanie odporności psychicznej**
Wzmacnianie tzw. czynników buforowych – pasji poza pracą, relacji społecznych, aktywności dających poczucie sensu.
- ✓ **Korzystanie ze wsparcia specjalistycznego**
Profilaktyczne korzystanie z konsultacji psychologicznych, coachingowych lub mentoringowych, w tym anonimowych form pomocy.
- ✓ **Zdrowy styl życia**
Dbanie o sen, odżywianie, aktywność fizyczną i relacje społeczne jako fundament dobrostanu.
- ✓ **Rozwój osobisty**
Udział w warsztatach z odporności psychicznej i zarządzania stresem, rozwijanie umiejętności samoregulacji, uważności, asertywności i efektywnej komunikacji.



Dobre praktyki dla poszczególnych poziomów działania

Poziom instytucjonalny

Kancelarie

Kancelarie odgrywają kluczową rolę w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, równowadze i wzajemnym szacunku. To w ich strukturach kształtują się wzorce pracy, które mogą zarówno wzmacniać, jak i osłabiać dobrostan zespołów. Dlatego szczególnego znaczenia nabierają rozwiązania systemowe sprzyjające otwartej komunikacji na temat przyczyn przeciążenia, regeneracji i elastycznych form pracy.

Dobre praktyki:

-  **Elastyczność i regeneracja**
Wprowadzanie elastycznych modeli pracy (hybrydowych lub asynchronicznych), dni wolnych na profilaktykę zdrowia, krótszych dni pracy w określonych terminach oraz przestrzeni na działania pro bono.
-  **Kultura otwartości**
Budowanie środowiska „speak up” – bezpiecznej przestrzeni do rozmów o przeciążeniu i emocjach; aktywna rola ambasadorów dobrostanu, wspierających pracowników w pierwszej pomocy psychologicznej.
-  **Dostęp do wsparcia psychologicznego**
Zapewnienie dostępu do platform wsparcia (np. Multi.Life) z gwarancją poufności, a także organizacja regularnych spotkań z psychologiem, mentorem lub coachem.
-  **Edukacja i profilaktyka**
Organizacja warsztatów redukcji stresu, szkoleń z zarządzania sobą w czasie, odporności psychicznej, komunikacji empatycznej i profilaktyki wypalenia.
-  **Higiena cyfrowa i organizacja pracy**
Wdrażanie polityki „right to disconnect”, ograniczanie komunikacji po godzinach pracy, zasady krótszych spotkań (25’/50’), dni bez spotkań wewnętrznych, wyznaczanie bloków deep work.
-  **Przywództwo wspierające dobrostan**
Szkolenia liderów i menedżerów z rozpoznawania oznak przeciążenia, prowadzenia rozmów wspierających oraz zarządzania obciążeniem; regularne sprawdzanie poziomu przeciążenia w zespołach oraz badania jego przyczyn.
-  **Systemowe podejście**
Włączanie celów i wskaźników dobrostanu do strategii kancelarii oraz raportowania wewnętrznego (rotacja, absencje, barometry nastroju, korzystanie z programów wsparcia).
-  **Anonimowe i bezpieczne ścieżki wsparcia**
Zapewnienie pracownikom możliwości korzystania z pomocy psychologicznej lub doradczej w sposób niezwiązany z oceną pracy i strukturą HR.

Dobre praktyki dla poszczególnych poziomów działania

Sądy i prokuratury (jednostki sektora publicznego)

W sektorze publicznym dobrostan ma szczególne znaczenie ze względu na wysoką odpowiedzialność, obciążenie emocjonalne, stres wynikający z charakteru spraw oraz ograniczone zasoby organizacyjne. Dbłość o zdrowie psychiczne osób pełniących funkcje publiczne powinna być traktowana jako element profesjonalizmu i troski o jakość wymiaru sprawiedliwości.

Dobre praktyki:

- ✓ **Standardy organizacji pracy**
Wprowadzenie zasad dotyczących limitów obciążenia, planowania przerw, rotacji zadań oraz monitorowania obciążeń – w celu zapobiegania chronicznemu stresowi.
- ✓ **Edukacja i rozwój kompetencji**
Szkolenia z odporności psychicznej, zarządzania stresem i czasem oraz komunikacji empatycznej dla sędziów, prokuratorów i pracowników administracyjnych.
- ✓ **Monitoring dobrostanu**
Regularne badania poziomu dobrostanu i identyfikacja czynników ryzyka zawodowego.
- ✓ **Stały dostęp do wsparcia**
Zapewnienie bezpłatnej i poufnej pomocy psychologicznej oraz interwencji kryzysowych, bez konieczności informowania pracodawcy.
- ✓ **Sieci wsparcia i mentoring**
Rozwijanie inicjatyw takich jak „Prokurator dla Prokuratora” – tworzenie sieci koleżeńskiego wsparcia i programów mentoringu dobrostanu.
- ✓ **Wspólne inicjatywy**
Zaangażowanie stowarzyszeń zawodowych, związków zawodowych i Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury w organizację szkoleń, konferencji i wymianę doświadczeń w zakresie dobrostanu.
- ✓ **Ambasadorzy dobrostanu w dziale kadr**
Przeszkoleni pracownicy kadr pełniący funkcję poufnego punktu kontaktowego, oferujący pierwszą pomoc emocjonalną, przekazujący informacje o dostępnych formach wsparcia i dbający o klimat bezpieczeństwa psychologicznego.



Dobre praktyki dla poszczególnych poziomów działania

Działy prawne / in-house (korporacje, NGO, administracja)

W organizacjach zatrudniających prawników troska o dobrostan staje się integralną częścią nowoczesnego zarządzania i zrównoważonego rozwoju. Firmy inwestujące w równowagę i zdrowie zespołów zyskują większe zaangażowanie, stabilność i efektywność. Działy prawne mogą być przykładem tego, że kultura wsparcia, elastyczności i otwartej komunikacji realnie przekłada się na wyniki biznesowe.

Dobre praktyki:

-  **Systemowe podejście**
Włączenie dobrostanu do strategii organizacyjnych i polityk HR, jako jednego z kluczowych elementów kultury organizacyjnej i zarządzania ryzykiem zawodowym.
-  **Edukacja i profilaktyka**
Cykle warsztatów dotyczących zarządzania stresem, efektywności osobistej i równowagi praca-życie; szkolenia liderów z rozpoznawania przeciążenia, reagowania wspierająco i prowadzenia otwartych rozmów.
-  **Organizacja pracy sprzyjająca równowadze**
Dni bez spotkań wewnętrznych, krótsze godziny pracy w wybrane dni, elastyczne modele czasu pracy, dodatkowe dni na dobrostan w roku.
-  **Ambasadorzy zdrowia psychicznego**
Przeszkolone osoby w strukturze organizacji (np. w dziale prawnym), do których pracownicy mogą się zwrócić w sytuacji przeciążenia lub kryzysu psychicznego. Pełnią funkcję pierwszego kontaktu, normalizują rozmowy o zdrowiu psychicznym, kierują do odpowiednich form wsparcia i wzmacniają kulturę troski.
-  **Dobrostan na co dzień**
Regularne zajęcia online i offline (np. joga, stretching, medytacja), inicjatywy ruchowe i regeneracyjne, mikronawyki wplecione w rytm dnia pracy.
-  **Wsparcie indywidualne i coaching**
Programy mentoringowe, coachingowe i 1:1 dla osób w ryzyku wypalenia zawodowego lub w procesie rozwoju kompetencji; indywidualne ścieżki rozwoju wzmacniające rezyliencję, sprawczość i poczucie wpływu
-  **Kultura wsparcia**
Promowanie otwartej komunikacji, normalizacja tematów zdrowia psychicznego oraz widoczne zaangażowanie liderów jako promotorów dobrostanu.
-  **Dostęp do pomocy psychologicznej**
Udostępnienie poufnych platform wsparcia (np. Multi.Life), bez konieczności ujawniania pracodawcy, że się z nich korzysta.

Dobre praktyki dla poszczególnych poziomów działania

Poziom samorządowy

Samorzady zawodowe mają wyjątkową pozycję, by kształtować standardy i promować dobre praktyki w całym środowisku prawniczym. Ich rola nie ogranicza się do tworzenia regulacji – obejmuje także edukację, profilaktykę i budowanie wspólnoty opartej na wzajemnym wsparciu. To właśnie z tego poziomu można inicjować zmiany o trwałym, systemowym charakterze, obejmujące różne segmenty zawodu.

Dobre praktyki:

-  **Wspólna strategia dobrostanu**
Współpraca samorządów zawodowych (np. radców prawnych, adwokatów, doradców podatkowych) w realizacji spójnej polityki dobrostanu w środowisku prawniczym.
-  **Systematyczna diagnoza**
Prowadzenie cyklicznych badań dobrostanu środowiska prawniczego (ankiety, raporty, analiza czynników ryzyka), publikacja zbiorczych wyników oraz rekomendacji dla kancelarii, instytucji i samorządów.
-  **„Wellbeing Score” dla środowiska prawniczego**
Opracowanie i wdrażanie wskaźnika kondycji psychicznej i emocjonalnej środowiska – umożliwiającego monitorowanie zmian w czasie oraz porównywanie efektów wdrożonych działań.
-  **Edukacja systemowa**
Włączenie treści dotyczących dobrostanu do programów aplikacji i obowiązkowych szkoleń zawodowych, także w formie warsztatowej i praktycznej.
-  **Dostęp do wsparcia**
Uruchomienie telefonu zaufania, dyżurów psychologicznych i platform wsparcia dla członków samorządu.
-  **Promowanie dobrych praktyk**
Tworzenie i aktualizowanie katalogu dobrych praktyk w zakresie dobrostanu – prezentowanie działań izb, kancelarii i organizacji prawniczych, które mogą być wzorcem dla innych.
-  **Kampanie i edukacja**
Prowadzenie szerokich kampanii informacyjnych i edukacyjnych nt. zdrowia psychicznego i dobrostanu (media branżowe, wydarzenia, social media, podcasty).
-  **Partnerstwa i współpraca**
Współpraca z uczelniami, organizacjami pozarządowymi, ekspertami z zakresu zdrowia psychicznego i HR, a także z sektorem prywatnym w zakresie wspólnych inicjatyw i wymiany wiedzy i doświadczeń.
-  **Wydarzenia branżowe**
Organizacja konferencji, webinarów, warsztatów oraz wydarzeń takich jak Forum Równych Szans Krajowej Izby Radców Prawnych i podobnych inicjatyw wspierających dobrostan.
-  **Pełnomocnik ds. dobrostanu**
Powołanie rzecznika lub ombudspersona ds. dobrostanu psychicznego w zawodzie, dostępnego dla członków samorządu w sposób poufny.
-  **Sieci wsparcia i mentoring**
Rozwój inicjatyw takich jak „Radcowie dla Radców” – mentoring dobrostanu, grupy wsparcia, peer-to-peer.
-  **Ambasadorzy dobrostanu w samorządach**
Przeszkoleni członkowie izb pełniący funkcję punktów kontaktowych, promujący kulturę wsparcia i przeciwdziałający marginalizacji tematu zdrowia psychicznego.

Etapy wdrożenia **praktyk dobrostanu**

Budowanie kultury dobrostanu to proces, który wymaga konsekwencji, współpracy i zrozumienia, że zmiana nie następuje z dnia na dzień. Działania można jednak planować etapowo – zaczynając od prostych inicjatyw, przez programy wymagające przygotowania, aż po systemowe rozwiązania, które trwale wpisują dobrostan w funkcjonowanie środowiska prawniczego.

Etap I – Quick wins (0–90 dni)

To szybkie, niskokosztowe działania, które pozwalają natychmiast wzmocnić świadomość tematu i zaangażowanie środowiska. Ich celem jest pokazanie, że o dobrostan można dbać już teraz – poprzez proste, dostępne inicjatywy i pierwsze formy wsparcia.



Przykładowe działania

- ✓ **Kampania informacyjna**
Jasna komunikacja o planowanych działaniach, dostępnych formach wsparcia i powodach, dla których temat dobrostanu jest priorytetowy dla środowiska.
- ✓ **Wyzwania i działania grupowe**
Np. „Jedna praktyka redukcji stresu przez 90 dni” (mikropauzy, ćwiczenia oddechowe, krótkie aktywności fizyczne, rytuały regeneracyjne).
- ✓ **Cykliczne mini-warsztaty**
Krótkie sesje online/offline: redukcja stresu przez mindfulness, stretching, webinary: zarządzanie stresem, podstawy higieny cyfrowej
- ✓ **Wzory do naśladowania i ambasadorzy**
Wystąpienia osób z branży, które dzielą się swoim doświadczeniem wypalenia i powrotu do równowagi; wyznaczenie pierwszych ambasadorów dobrostanu w środowisku.
- ✓ **Wsparcie psychologiczne**
Uruchomienie telefonu lub dyżurów wsparcia psychologicznego (np. w ograniczonych godzinach tygodniowo), nawet pilotażowo.

- ✓ **Elastyczne formy pracy**
Testowe wdrożenie prostych rozwiązań w wybranych jednostkach: dni bez spotkań, krótszy dzień pracy, większa autonomia w planowaniu zadań.
- ✓ **Materiały do samopomocy**
Mini-poradniki, checklisty i narzędzia do autodiagnozy samopoczucia, udostępniane wszystkim członkom środowiska.
- ✓ **Barometr dobrostanu**
Szybkie, krótkie ankiety nastroju / dobrostanu (np. raz w miesiącu), które pozwolą od razu zbierać dane wyjściowe.



Etapy wdrożenia **praktyk dobrostanu**

Etap II – Działania średnioterminowe (6–12 miesięcy)

Na tym etapie możliwe jest wdrażanie programów wymagających przygotowania, planowania budżetu i zaangażowania różnych podmiotów. Celem jest rozwój kompetencji dobrostanowych, wprowadzenie trwałych form wsparcia psychologicznego oraz kształtowanie środowiska pracy sprzyjającego równowadze, zdrowiu psychicznemu i większemu zaangażowaniu zawodowemu.



Edukacja i kompetencje

- ✓ Szkolenia i warsztaty redukcji stresu, cykle edukacyjne o zdrowiu psychicznym i dobrostanie.
- ✓ Pilotaż edukacji dobrostanowej w trakcie aplikacji prawniczych.
- ✓ Program modułowych szkoleń z odporności psychicznej dla prawników, liderów i działów HR.
- ✓ Rozwój kompetencji przywódczych w zakresie empatycznej komunikacji i rozpoznawania sygnałów przeciążenia.



Wsparcie indywidualne

- ✓ Mentoring 1:1 oraz programy coachingowe dla osób w ryzyku wypalenia zawodowego
- ✓ Regularne warsztaty i konsultacje z psychologami oraz trenerami (zarządzanie stresem, komunikacja wspierająca, praca z emocjami),
- ✓ Uruchomienie telefonicznej pomocy psychologicznej z dyżurami specjalistów i jasnymi zasadami poufności,
- ✓ Rozwój roli ambasadorów dobrostanu – przeszkolonych osób wspierających kulturę troski.

Zmiany organizacyjne

- ✓ Wprowadzenie wskaźników efektywności działań dobrostanowych (np. rotacja, absencja, zaangażowanie, korzystanie z programów wsparcia),
- ✓ Opracowanie i pilotaż standardów pracy (limity obciążenia sprawami, limity czasu spotkań – np. maks. 45 minut, zasady planowania kalendarza),
- ✓ Formalne wdrożenie zasad równowagi praca–życie (np. polityka „right to disconnect”).

Wspólnota i kultura

- ✓ Organizacja spotkań z liderami promującymi równowagę i zdrową kulturę pracy,
- ✓ Wprowadzenie możliwości wolontariatu w czasie pracy (np. inicjatywy pro bono, akcje społeczne),
- ✓ Wspólne akcje integracyjne wspierające budowanie relacji i regenerację (np. wspólne wyjścia na spacer, ogniska integracyjne, akcje sprzątania lasu, wsparcia instytucji systemu pomocy społecznej).



Etapy wdrożenia **praktyk dobrostanu**

Etap III – Działania długoterminowe (12–24 miesiące)

To inicjatywy o charakterze systemowym, które prowadzą do trwałej zmiany kultury zawodowej. Wymagają współpracy międzyinstytucjonalnej, aktualizacji przepisów i budowania struktur zapewniających stałe wsparcie. Ich efektem jest środowisko, w którym dobrostan staje się integralnym elementem standardów pracy prawniczej i odpowiedzialności zawodowej.



Standaryzacja i regulacje

- ✓ **Wdrożenie Karty Dobrostanu Prawnika**
– zbioru minimalnych standardów obejmujących m.in. limity obciążenia, obowiązkowe przerwy, prawo do odłączenia „right to disconnect” i zasady higieny cyfrowej.
- ✓ **Opracowanie i przyjęcie standardów**
organizacji pracy dla sądów, administracji i kancelarii (zarządzanie obciążeniem, czasem pracy, kulturą spotkań i komunikacji).
- ✓ **Nowelizacja przepisów prawa pracy i regulacji zawodowych**, uznająca działania prozdrowotne i psychoprophylaktyczne za element ochrony zdrowia psychicznego prawników.
- ✓ **Włączenie komponentu dobrostanu do kodeksów etyki zawodowej**, w tym obowiązku dbania o własne zdrowie psychiczne i równowagę jako części odpowiedzialności zawodowej.
- ✓ **Opracowanie standardów wdrażania dobrostanu w rekrutacji i onboardingu**, obejmujących informowanie o ścieżkach wsparcia i programach dostępnych w organizacji.
- ✓ **Zawieranie porozumień międzyinstytucjonalnych** (samorządy, ministerstwa, NGO, uczelnie) w zakresie wsparcia psychicznego i interwencji kryzysowych.



Etapy wdrożenia **praktyk dobrostanu**



Struktury i systemy wsparcia

- ✓ **Stworzenie stałej infrastruktury wsparcia psychicznego:** konsultacje indywidualne, sieć psychologów, mentorów, coachów i superwizorów dostępnych dla prawniczek i prawników.
- ✓ Wprowadzenie procedury zastępstw na czas terapii, leczenia lub kryzysu psychicznego, by umożliwić **realną regenerację** bez ryzyka utraty spraw lub klientów.
- ✓ Powołanie Rzecznika/ombudsmana ds. dobrostanu jako systemowego koordynatora działań i rzecznika interesów w zakresie zdrowia psychicznego środowiska prawniczego.
- ✓ Rozwój sieci ambasadorów zdrowia psychicznego – przeszkolonych osób w kancelariach, działach prawnych i sądach (np. w działach kadr), oferujących wsparcie pierwszego kontaktu oraz budujących kulturę dobrostanu.
- ✓ Utworzenie programów superwizji dla prawników – regularnych spotkań z psychologiem lub coachem w celu regulacji emocji związanych z trudnymi sprawami.
- ✓ Stały program interwencji kryzysowych, zapewniający szybki dostęp do wsparcia w sytuacjach nagłych.

Edukacja i kultura

- ✓ Wprowadzenie obowiązkowego modułu dobrostanu w ramach aplikacji i szkoleń, z naciskiem na **praktyczne narzędzia** prewencji wypalenia, zarządzania stresem i radzenia sobie z emocjami.
- ✓ **Uruchomienie Akademii Dobrostanu Prawnika** – programu certyfikacyjnego obejmującego serię warsztatów z zakresu psychoprofilaktyki i prewencji wypalenia, komunikacji wspierającej i bezpieczeństwa psychologicznego, zarządzania energią oraz budowania odporności psychicznej i samoregulacji.
- ✓ Obowiązkowe szkolenia z przywództwa empatycznego dla liderów – partnerów kancelarii, kierowników działów prawnych, prezesów izb i administracji publicznej.
- ✓ Rozwój programu „Liderzy Dobrostanu” – inicjatywy, w której liderzy i ambasadorzy środowiska prawniczego dzielą się **własnymi doświadczeniami** radzenia sobie z kryzysem, stresem i wypaleniem zawodowym, przełamując tabu wokół zdrowia psychicznego.
- ✓ Organizacja rankingów i konkursów dobrych praktyk dobrostanu w organizacjach prawniczych – **wyróżnianie liderów zmiany i promowanie wzorców.**
- ✓ Przyznawanie akredytacji „Wellbeing Ready” dla miejsc pracy spełniających określone standardy dobrostanu.
- ✓ **Włączenie dobrostanu** do programów studiów prawniczych, aby kształtować odporność i świadomość przyszłych pokoleń prawników.



Etapy wdrożenia **praktyk dobrostanu**



Monitoring i ewaluacja

- ✓ Wprowadzenie corocznego badania dobrostanu środowiska prawniczego z jasno określoną metodologią i pulą wskaźników.
- ✓ Wprowadzenie systematycznego pomiaru dobrostanu (np. narzędziem oferowanym przez Multi.Life), który pozwoli śledzić jego zmiany w czasie.
- ✓ Wdrażanie etycznych audytów dobrostanu, prowadzonych niezależnie co 2 lata.
- ✓ Uwzględnienie dobrostanu jako jednego z czynników w ocenie jakości pracy instytucji publicznych (np. sądów i prokuratur).
- ✓ Porównywanie poziomu dobrostanu pomiędzy kancelariami, izbami i instytucjami (anonimowo, z publikacją trendów i rekomendacji).
- ✓ Wykorzystywanie danych do ciągłego doskonalenia polityk i strategii dobrostanu na poziomie samorządowym i organizacyjnym.

Opracowanie **dobrych praktyk** przygotowali:



Martyna Smaglińska
Radca prawny



Bartosz Jakimiec
Nauczyciel mindfulness, Trener odporności psychicznej, Prawnik

Dokument powstał dzięki współpracy i wymianie doświadczeń grupy prawniczek i prawników, którzy dzielili się swoimi obserwacjami, pomysłami i dobrymi praktykami podczas spotkań roboczych:



Anna Matusiak-Wekiera
Radca prawny



Joanna Krzemińska
Doradca podatkowy



Magdalena Arendt
Notariusz



Jakub Puszkarski
Radca prawny

Wnioski i podsumowanie

Poziom **dobrostanu prawników**

Badanie dobrostanu prawniczek i prawników w Polsce pokazuje, że **poziom dobrostanu tej grupy zawodowej jest tylko nieznacznie wyższy niż średnia w populacji ogólnej**. Różnice te, choć statystycznie zauważalne, są niewielkie.

Chociaż prawniczki i prawnicy znajdują się na podobnym poziomie dobrostanu jak reszta społeczeństwa, to należy pamiętać, że **mierzą się oni z własnymi, specyficznymi wyzwaniami**, związanymi z charakterem wykonywanej pracy i wysoką ekspozycją na stres.

Wyniki, które uzyskano w obszarze zdrowia psychicznego, relacji społecznych, komfortu życia i kontaktu z naturą, pokazują jasno, że **środowisko prawnicze wymaga celowego wsparcia**.

Bez podjęcia działań w tych obszarach istnieje ryzyko pogłębiania się problemów, takich jak izolacja, przeciążenie czy spadek jakości życia.

Jednocześnie **warto podkreślić** mocne strony tej grupy – zwłaszcza wskaźniki dotyczące zdrowia fizycznego czy wewnętrznego spokoju, co może wynikać ze świadomości dbania o ciało i wysokiego poczucia sensu oraz odpowiedzialności.



Środowisko prawnicze wymaga celowego wsparcia w obszarze zdrowia psychicznego, relacji społecznych i jakości życia, mimo że ogólny poziom dobrostanu pozostaje zbliżony do średniej populacyjnej.



Wnioski i podsumowanie

Głos eksperta

“Często tracimy z pola widzenia, że profesja prawnicza ma charakter zawodu wspierającego. Prawniczki i prawnicy codziennie pracują z ludźmi w kryzysie, w sytuacjach wysokiego napięcia emocjonalnego, z trudnymi sprawami i materiałami obciążającymi psychicznie. Długotrwała ekspozycja na takie treści, połączona z brakiem odpowiedniego zadbania o własne zasoby, może prowadzić do zmęczenia współczuciem, traumy zastępczej czy wypalenia zawodowego.

Jednym z kluczowych czynników pogłębiających ten problem jest utrwalony stereotyp „prawnika–superbohatera” – osoby, która musi sobie radzić sama, nie powinna okazywać emocji i nie potrzebuje wsparcia. Ten fałszywy wzorzec osłabia odporność psychiczną, utrudnia wczesne reagowanie na przeciążenia i zniechęca do korzystania z pomocy psychologicznej. Przełamanie tego tabu to warunek konieczny dla budowania kultury dobrostanu w zawodach prawniczych.”

— **Bartosz Jakimiec**
nauczyciel mindfulness, trener odporności psychicznej, prawnik

Dobrostan jako proces

Dobrostan jest zjawiskiem dynamicznym – zmienia się w zależności od momentu naszego życia i tego, jak reagujemy na pojawiające się wyzwania. Warto jednak aktywnie troszczyć się o jego poziom, wzmacniając elementy, które stanowią jego fundament: zdrowe relacje, kontakt z naturą czy poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego.

Odpowiedzialne działania zarówno na poziomie indywidualnym, jak i instytucjonalnym mogą sprawić, że prawniczki i prawnicy nie tylko podniosą obecny poziom dobrostanu, ale też zyskają zasoby potrzebne do długofalowego rozwoju i satysfakcji w życiu zawodowym i prywatnym.



Dobrostan nie jest stanem stałym — wymaga świadomych działań zarówno na poziomie indywidualnym, jak i instytucjonalnym.



Rozwiązanie Multi.Life wspiera
budowanie *dobrostanu*
psychicznego i zdrowych nawyków
w środowisku pracy.

Partnerzy raportu:



Główny Partner raportu:



KRAJOWA IZBA
RADCÓW PRAWNYCH

Multi.Life

