

Nikša Dubreta: Kada karijera više nije vrijedna cijene

Downshifting se ne pojavljuje samo kao individualni izbor već i kao način propitivanja dominantne ideje društvenog razvoja temeljenog na neograničenom rastu i potrošnji, istaknuo je Dubreta

Objavio **Zinka Kocijan** - 01.10.2025 u 11:20



Nikša Dubreta, sociolog i sveučilišni profesor na Fakultetu strojarstva i brodogradnje u Zagrebu; foto privatna arhiva

U svijetu u kojem se život često svodi na beskrajnu utrku s rokovima, ciljevima i ambicijama, sve više ljudi postavlja pitanje: koliko vrijedi uspjeh ako ga je potrebno platiti vlastitim zdravljem i gubitkom smisla? Nakon desetljeća u kojima su produktivnost, ambicija i status bili mjera osobne vrijednosti, raste broj onih koji biraju drugačiji put. Taj se fenomen naziva **downshifting** – **svjesno usporavanje** i odustajanje od karijere koja iscrpljuje, u korist jednostavnijeg i ispunjenijeg života.

O ovoj temi razgovarali smo sa sociologom i sveučilišnim profesorom **dr. sc. Nikšom Dubretom** s Fakulteta strojarstva i brodogradnje (FSB) u Zagrebu koji godinama istražuje rad, organizacijske kulture i društvene aspekte suvremenih radnih modela. Doktorirao je na području sociologije devijantnosti, a kroz znanstveni i nastavnički rad bavi se temama organizacijske kulture, grupnih procesa i tinskog rada te održivosti.

Trenutačno je fokusiran na proučavanje odnosa unutarorganizacijskih sektora i interakcijskih obrazaca na radu. Njegovi uvidi otkrivaju zašto je downshifting sve prisutniji i što nam govori o suvremenom društvu.

● **Kako biste sociološki objasnili fenomen downshiftinga?**

U sociologiji i drugim društvenim znanostima downshifting je predmet interesa više od 20 godina. Pristupa mu se višedimenzionalno, ovisno o tome koje se teme identificiraju u potrebi za usporavanjem, kakve su šire društvene i kulturne okolnosti, kao i institucionalne, osobne i druge prilike. Ta potreba predstavlja jedan od načina da se problematizira prevladavajuća koncepcija društvenog razvoja temeljenog na neograničenom rastu, potrošnji i korištenju prirodnih resursa.



Tema je detaljno razrađena u socijalno-ekološkoj znanosti i pokretima tijekom druge polovice 20. stoljeća. Tako sociolog i filozof **Amitai Etzioni** reafirmira socijalno-ekološke ideje kroz dobrovoljnu jednostavnost. Taj koncept nerijetko predstavlja okvir za brojna suvremena tematiziranja downshiftinga. Njime se ukazuje na potrebu da se bespoštedna utrka za rastom, novcem i **neumjerenom potrošnjom** zamijeni smislenijim načinom života bez stresa.

Iako je potreba za usporavanjem i ograničavanjem rasta često osporavana, ona se danas ipak vidi u konkretnim životnim, pa i institucionalnim praksama. Pojavljuju se **pojedinačni zaokreti** koji, premda ponekad djeluju nerealno, privlače manjinu ljudi. I taj broj raste. No, još uvijek nije jasno predstavlja li to zametke nekog šireg pokreta i kakvu društvenu promjenu nose sa sobom.

Kako je rad postao zdravstveno pitanje

• Što stoji iza ljudske potrebe da se napuštaju “sigurni”, dobro plaćeni poslovi u potrazi za jednostavnijim životom?

Takvi izbori dobrim dijelom predstavljaju reakciju na pritiske poslovnog svijeta koji je desetljećima nastojao ugušiti kolektivne i organizirane oblike otpora te **umrtviti kolektivno pregovaranje**, gurajući individualizaciju. Pri tome se pokazalo da je individualno pregovaranje ranjivije i pod većom kontrolom poslodavaca. Zato se downshifting promatra kao pojedinačna strategija, gdje **nezadovoljstvo poslom** svatko rješava sam, dok se **problemi rada sve češće tumače kroz zdravstvene tegobe** umjesto kao društvena pitanja.

• Kako se dogodilo da problem rada postane “zdravstveno pitanje”?

Svojedobno su sociolozi **David Wainwright** i **Michael Calnan** analizirajući temu stresa u radu došli do zaključka da je došlo do **medikalizacije problema rada**. Naime, suvremeni zaposlenici su pritiske na poslu, umjesto da ih gledaju kao političko pitanje te ih rješavaju kroz organizirano djelovanje, rješavali tako da, svatko za sebe, odlazi svom liječniku ili psihoterapeutu.

Kako bilo, svakako treba uvažiti činjenicu da su zdravstvene tegobe, uzrokovane pretjeranim stresom, stvarne te da je za njih potrebna **zdravstvena pomoć** neovisno o tome koliko su drugi izbori raspoloživi.

• Koliku ulogu u tom pritisku ima dominantna ideja o “uspjehu” koji se mjeri isključivo kroz karijeru i zaradu?

Mi danas kao da živimo u nekoj iščašenoj verziji olimpijskog slogana “brže, jače, više”. To može biti privlačno u “work hard – play hard” životnom stilu, ali dugoročno postavlja

pitanja o izdrživosti, kvaliteti života i smislu. Ljudi se pitaju koliko vrijedi utrka za većom plaćom i boljom karijerom te koliko zaista od svega toga imaju u egzistencijalnom smislu.



Ako se o svemu tome zaista stignu priupitati, onda opcija može biti usporavanje te prihvatanje manjih prihoda i rashoda uz bolji život, bez svakodnevnih pritisaka. Trenutačno, to je nešto što si mogu priuštiti oni koji već imaju bolje prihode, pa lakše mogu podnijeti njihovo smanjivanje, ali to nije kruto pravilo.

Tko najčešće bira downshifting?

• Uz visokoobrazovane osobe, tko se još odlučuje na downshifting?

Istraživanja pokazuju da je downshifting doista **najčešće prisutan kod visokoobrazovanih ljudi u srednjim godinama** koji su zasićeni poslovnim pritiscima i gubitkom smisla. Njihove su vještine tražene na tržištu rada, pa im smanjena zarada još uvijek omogućuje život sa smislom i bez svakodnevnog stresa.

Ipak, downshifting je privlačan i ostalima s različitim financijskim i profesionalnim statusom, pri čemu su im u fokusu vrijednosti samostalnosti, jednostavnosti, skromnosti u smislu ranije spomenute dobrovoljne jednostavnosti. Postoje i **djelomični downshifteri**, koji privremeno prelaze u samozaposlenost (npr. freelanceri), ali i **potpuni downshifteri**, koji mijenjaju posao, mjesto stanovanja i životni stil kako bi postigli manje stresan život bez besmislene potrošnje.

• Kakvi organizacijski i radni uvjeti potiču zaposlenike da razmišljaju o downshiftingu?

Na organizacijskoj razini, usporavanje može biti **potaknuto stalnim pritiscima za većom predanošću poslu**. To dovodi do manjka slobodnog vremena, pojačanog stresa i negativnog utjecaja na obiteljske i druge odnose.

Povremeni zahtjevi poslodavca nisu problematični, ali kontinuirana urgentnost i ocjenjivanje kvalitete rada su druga priča, posebno ako ne donose osobnu ili organizacijsku korist. Osim toga, nerijetko uz to ide osjećaj da je radno vrijeme ispresijecano aktivnostima kojima se ne može pripisati nekakav smisao ili korist.

• Rijetko tko se usudi naglas reći da radi posao koji nema smisla.

Besmislenost i dehumaniziranost tvorničkog rada još je 1936. godine **Charlie Chaplin** prikazao u filmu Moderna vremena. Antropolog i sociolog **David Graeber** je uveo pojam "besmisleni poslovi" (engl. *bullshit jobs*) za zadatke u kojima zaposlenici ne vide smisao niti društvenu korist. Problem nije količina posla, nego besmislenost.

Uz to, nezadovoljstvu doprinosi **nebriga rukovoditelja** o karijerama svojih podređenih, **mikromenadžment** koji ograničava autonomiju kvalificiranih zaposlenika te **toksični odnosi** nastali u utrci za napredovanjem. Hijerarhijske strukture i ograničen broj viših pozicija dodatno pojačavaju pritisak.

Zato i ne začuđuje da dio zaposlenika odustaje, usporava i mijenja životni stil jer karijerni obrasci i zarada često imaju previsoku cijenu vezanu uz kvalitetu života. Uz to, **industrijska društva su se posljednjih 70-ak godina transformirala** pod utjecajem tehnološkog napretka, promjena u demografiji, obrazovanju, ekonomiji i globalnim uvjetima. Sve to je preobrazilo plaćeni rad i način na koji se društvena pitanja manifestiraju i rješavaju.



Promjene u rodnoj podjeli rada

• Nije se samo to promijenilo nego i kontekst rodne podjele rada, zar ne?

Upravo tako. Podjela rada u zapadnim industrijskim društvima, čak i u vrijeme naglog razvoja društva blagostanja sredinom 20. stoljeća, u velikoj je mjeri počivala na patrijarhalnoj podjeli rada. Muškarci su bili u javnoj sferi, a žene u privatnoj. Već tada se naliče takve rodne podjele rada i neravnoteže privatnog i javnog moglo **prepoznati u količini antidepresiva** koje su konzumirale američke kućanice iz srednje klase. Kroz drugu polovicu 20. stoljeća to je jasno artikulirano u **feminističkoj znanosti, filozofiji i društvenim pokretima**.

Masovno uključivanje žena u plaćeni rad redefiniralo je ravnotežu. Stigli su novi izazovi uključujući preoblikovanje kućne podjele rada, stvarne prilike zaposlenih žena za napredovanje na poslu, jednake plaće za jednaki posao... Sve je to aktualno i danas, samo se manifestira na drugi način.

• Mogu li izgaranje prevenirati timski rad i komunikacija unutar organizacija?

Svatko će vam odgovoriti da su **timski rad i komunikacija** važni za organizacije, ali se rijetko sustavno razvijaju jer zahtijevaju dugotrajne napore i ulaganja. Nerijetko se doživljavaju kao gubitak vremena, a njihovo poboljšanje ovisi o stvarnoj volji rukovoditelja i kvaliteti međuljudskih odnosa. Timski rad se često idealizira u zemljama gdje je manje iskustva, dok u praksama gdje on ima dugu tradiciju nije novost, ali ni čudotvorni lijek za probleme u organizaciji.

Oba elementa moraju biti prilagođena potrebama posla i odražavaju društvene odnose unutar organizacije. Prema psihologu i istraživaču organizacijskog ponašanja **Richardu Hackmanu**, stvarno poboljšanje timskog rada zahtijeva temeljitu promjenu karaktera tih odnosa. To je teško postići bez volje u organizaciji. Npr. tehnička koordinacija na poslu, primjerice između sektora proizvodnje i održavanja, često je otežana toksičnim odnosima, međusobnim okrivljavanjem i osjećajem sagorijevanja, iako svi dijele isti cilj nesmetanog odvijanja procesa.

Kvalitetna koordinacija zahtijeva dobru suradnju, komunikaciju i timski rad, ali samo podučavanje nije dovoljno. Rukovoditelji moraju ustrajno poticati i svojim primjerom pokazati kako unaprijediti znanja i prakse. Ipak, ni najbolja komunikacija i timski rad ne rješavaju sve organizacijske probleme, uključujući sagorijevanje.

Što organizacije mogu učiniti?

• Mogu li organizacije uopće išta učiniti?

Niz je organizacijskih modela koji se razvijaju diljem svijeta i koji se u menadžerskom okruženju promoviraju kao univerzalni i podjednako primjenjivi u svim uvjetima i sektorima gospodarstva. U tim modelima možemo prepoznati upotrebljive "alate", ali je pitanje kako ih se i s kojom svrhom koristi – za veće uključivanje potencijala zaposlenika i bolje uvjete rada ili za veće radne pritiske.



Istraživanja pokazuju da zaposlenici prihvaćaju ne samo timski rad ili kružoke kvalitete nego i povećane radne napore kad ih doživljavaju kao opravdane. Hoće li se to dogoditi **ovisi o načinima** na koji neki model organizacije rada prilagođavamo lokalnim uvjetima i o tome koliko su koristi nekog modela prepoznate među zaposlenicima.

Iz perspektive menadžmenta čini se da se nove ideje i modeli rada mogu lako uvesti, ali u praksi to često ne uspijeva jer organizacijska kultura ima svoja ustaljena pravila i vrijednosti. Ako se promjene nameću "odozgo" i odražavaju samo stavove menadžera, zaposlenici nemetnute vrijednosti mogu ignorirati ili će oni koji ih ne prihvate biti prisiljeni otići iz organizacije.

Nema univerzalnih recepata o tome što organizacije mogu učiniti. No, kroz dugoročnu ustrajnost i eksperimentiranje koje uključuje osluškivanje, razumijevanje i uvažavanje zaposlenika pozitivni pomaci su izgledni. Oni koji inzistiraju na isprobavanju organizacijskih modela i kulture na podlozi suradnje ostvaruju znatne rezultate.

• **Možete li s nama podijeliti jedan takav primjer?**

Svojedobno je jedan od vodećih ljudi **švedske tvrtke Scania** ukazao da su financijsku krizu 2008. godine prebrodili uz niz praksi koje su kontinuirano pregovarane sa zaposlenicima. Jedna od njih je bila uvođenje četverodnevnog radnog tjedna uz paralelno smanjivanje plaća. Prije implementacije sve je detaljno iskomunicirano sa zaposlenicima, a kad je dobivena njihova podrška taj je menadžer prvo sebi "skratio" radni tjedan i u odgovarajućem omjeru smanjio svoju plaću. Zanimljivo je da je uočio i neke nepredviđene koristi od toga, poput dodatnog vremena s obitelji, te bolje ravnoteže privatnog i poslovnog.

Možemo mu i ne moramo vjerovati, jednako kao što taj primjer može i ne mora biti upotrebljiv drugima i on ne govori o tome koliko je tvrtka bila uspješna kasnije. Međutim, nikome nije zabranjeno razvijati nove organizacijske prakse na dobrobit svih uključenih. I tu nema brzih rješenja.

Mladi i njihova očekivanja

• **Primjećujete li među vašim studentima promjene u motivaciji i očekivanjima prema karijeri tj. otpor prema tradicionalnom radnom modelu?**

Ne bavim se istraživanjem mladih i **generacije Z**, tako da mogu samo ponoviti jednu dugo poznatu društveno-znanstvenu konstataciju o mladima u različitim vremenima: na mlade se u društvu gleda istovremeno i kao na resurs i kao na problem. Oni su odrasli u svijetu u kojem se svatko brine za sebe, školovali su se u uvjetima velike kompetitivnosti, sazrijevaju u uvjetima nesigurnosti i medikalizacije društvenih problema pa govorimo o povišenoj anksioznosti i depresiji među njima. Te probleme ne možemo

zanemariti ili podcijeniti, ali opet možda pretjerujemo kad skoro svaku mladenačku brigu ili bojazan promatramo kao bolest.



Moja matična institucija je FSB, dakle radim s budućim inženjerima i ne mislim da ih se može procijeniti isključivo u terminima generacija. Smatram da oni i ne mogu razviti otpor prema tradicionalnom radnom modelu jer ga nisu ni upoznali.

Studenti se socijaliziraju kroz obitelj, školu i društvene mreže. Dolaskom na fakultet susreću Bolonjski sustav koji je produljio studij na pet godina. Govori se štošta lošega o mladim ljudima, a istovremeno se mlade, uključujući i studente stalno infantilizira i čini ovisnima jer naprosto moraju dulje odrastati, dulje se školovati, dulje živjeti s roditeljima jer nemaju financija za rješavanje stambenog pitanja... Svijet pred njima prožet je istovremeno turobnošću i blještavilom.

• Možemo li i kako potaknuti društvenu promjenu npr. "normalizirati" preispitivanje prioriteta?

Smatram da se neka normalizacija već odvija i ona s vremenom zadobiva širi legitimitet. Tako sam nedavno na jednom domaćem općeinformativnom portalu pročitao kako liječnik svima nama preporučuje da malo usporimo. Slično je i s medijskim prikazima ljudi koji su napustili poslove u gradovima, promijenili zanimanje i otišli u manju sredinu u potrazi za smislom. Takvih prikaza ima sve više. Možda mediji svemu tome pristupaju bez nekog opsežnijeg preispitivanja, ali nisam primijetio da se takvi izbori skandaliziraju. Spominjem medije jer oni doista jesu jedan od važnijih aktera u tom procesu, jer lako dopiru do neke neodređene i možda obeshrabrene većine.

Postoje i neki primjeri tvrtki koje ustraju vezano uz organizaciju rada koja omogućuje zaposlenicima da legitimno uspore, ali toga je još uvijek malo i promatra se sa skepsom.

Rekao bih da tek onda kad usporavanje poprimi masovnije razmjere možemo očekivati neku promjenu u smislu stvarne normalizacije. Sjetimo se kako su unazad desetak godina tisuće građana Hrvatske, pretežno mlađih, nerijetko neovisno o kvalifikacijama i tipu posla, svoje nezadovoljstvo pokazali masovno napuštajući zemlju. Time su prisilili sve ključne aktere, od vlade do poslodavaca, da razmisle kako o općem stanju u zemlji, tako i o uvjetima zapošljavanja i organizacije posla. Hoće li se nešto slično dogoditi s usporavanjem, treba tek vidjeti.

Projekt izrade serijala tekstova ***Downshifting – bijeg od izgaranja: Novi modeli života za mentalno zdravlje***, autorice **Zinke Kocijan**, objavljen je uz financijsku potporu Agencije za elektroničke medije iz Programa za poticanje novinarske izvrsnosti za 2025. godinu.

Ako želite saznati još novosti iz svijeta poduzetništva, biznisa, financija i novih tehnologija prijavite se na naš tjedni newsletter!
