

*“We meten output
per uur, maar
verliezen de
waarde van
aandacht, zorg
en verbinding”*



Liesbeth Rijdsdijk is lector van het lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie aan Hogeschool Windesheim. Het lectoraat doet praktijkgericht onderzoek naar de transitie van een lineaire naar een circulaire economie. Onderwerpen daarbij zijn meervoudige waardecreatie, circulair organiseren en samenwerken, spelregels van het nieuwe economische systeem en bewustzijn en gedragsverandering.



Gertjan van Stam is onderzoeker binnen hetzelfde lectoraat aan Hogeschool Windesheim. Zijn onderzoek focust op de menselijke dimensie van de circulaire economie en op hoe gemeenschapsdenken en transdisciplinariteit richting kunnen geven aan transitieprocessen.

Arbeidsover-productiviteit: voorbij de menselijke maat

Liesbeth Rijsdijk en Gertjan van Stam

61

In het hart van de Noord-Nederlandse cultuur resoneert een calvinistisch adagium: *Ora et Labora* - 'Bid en Werk'. Dit culturele motief heeft eeuwenlang de maatschappelijke ordening en economische dynamiek boven de rivieren beïnvloed en heeft zich diep genesteld in Nederlandse instituties, onderwijspraktijken en organisatievormen.

Dit arbeidsethos koppelt morele waardigheid aan discipline en werken: arbeid is niet slechts een middel tot bestaan, maar een roeping, een bewijs van deugd en een weg naar maatschappelijke erkenning (Weber, 1905/2001).

In de twintigste eeuw vond dit ethos een krachtige bondgenoot in een lineair economische benadering, gebaseerd op

nemen, maken en weggooien, waarin productiviteit werd verabsoluteerd en economische groei een vanzelfsprekend doel van de samenwerking werd. De meetlat van succes versmalde daarbij tot output per uur waarbij de mens als een belangrijk instrument om die output te maximaliseren wordt gezien.

Vandaag ervaren wij de grenzen van deze logica. De ecologische crisis, toenemende psychosociale druk, groeiende ongelijkheid en een ervaren verlies aan betekenis maken duidelijk dat de huidige ordening niet houdbaar is.

In dit artikel reflecteren we vanuit onze onderzoekspraktijk op hoe arbeidsoverproductiviteit historisch is ingebed, waarom dit model vastloopt, en hoe een circulaire, relationele en rechtvaardige economie nieuwe perspectieven opent. We spiegelen het dominante productiviteitsdenken aan inzichten uit brede welvaart, *degrowth* en *post-growth*. Het doel is plaats te geven aan een bredere ethiek van genoeg, zorg en regeneratie.

Van arbeidsethos tot arbeidsoverproductiviteit

Max Weber (1905/2001) beschreef al vroeg hoe het protestantse arbeidsethos arbeid moreel laadde en de grond legde voor een kapitalistische rationaliteit waarin discipline, spaarzaamheid en arbeidsplicht een deugd werden. In een lineair productieparadigma vond dit ethos zijn infrastructuur: fabrieken, lopende banden, later platforms en logistieke ketens die efficiëntie belonen en afwijking sanctioneren. Ook meer dan een eeuw geleden analyseerde Karl Marx (1867/1990) al scherp hoe arbeid in zo'n systeem niet primair bijdraagt aan gemeenschappelijk welzijn, maar aan meerwaarde voor de kapitaalhouder. In het proces vervreemdt de arbeider van haar product, proces en uiteindelijk van zichzelf.

Deze vervreemding is geen historisch curiozum. Ze zet zich voort in hedendaagse

KPI-culturen en de kwantificering van werk. In dit bredere discours worden mensen 'ge-grondstof' – gereduceerd tot hun productieve potentieel. De term *human resources* verraadt dit: de mens is gecategoriseerd als menselijk kapitaal, een grondstof, naast aardmetalen, energie of financieel kapitaal. De belofte is: hoe hoger de arbeidsproductiviteit, hoe groter de welvaart. En: een hogere arbeidsproductiviteit is nodig voor economische groei, die nodig is om onze steeds maar groeiende gezondheidszorguitgaven, uitgaven voor defensie en hogere kosten voor klimaatverandering en -adaptatie te kunnen bekostigen (PwC, 2025). De prijs die daartegenover staat is uitputting van mensen en natuurlijk kapitaal, verlies aan biodiversiteit en uiteindelijk ook hele hoge financiële kosten om de gevolgen van klimaatverandering te kunnen betalen (IPCC, 2022). Daarnaast, en dit wordt zelden benoemd, treedt er verlies op aan betekenisgeving, aan omzien naar elkaar en erosie van sociale verbanden (Han, 2015).

De paradox is dat lineaire productieve arbeid, die de statistieken voedt, de voorwaarden voor leven, bodem, water, zorg, en tijd aantast.

“Arbeidsoverproductiviteit: waar efficiëntie groeit, verschrapt de menselijke maat

“*Niet méér output per uur, maar méér waarde per grondstof, relatie en gezond ecosysteem*”

Arbeidsproductiviteit, output gemeten in Bruto Binnenlands Product (BBP) per gewerkt uur, is een nuttige maat voor comparatieve analyse, maar wordt problematisch zodra zij een normatief kompas wordt. Organisaties internaliseren productiviteit als hoogste waarde, sturen op kostenreductie en tijdsdruk, en verschuiven risico's naar medewerkers en ketenpartners (WRR, 2020). Studenten leren zichzelf optimaliseren voor inzetbaarheid; professionals leren targets halen; publieke diensten gaan *lean* onder krappe budgetten.

Metrics werken performatief: wat we meten, sturen we aan. Wanneer uitsluitend output telt, verdwijnt het zicht op niet-gemeten waarde: zorgzaamheid, vakmanschap, relationele kwaliteit, reflectie, veiligheid en ecologische integriteit. De logica van optimalisatie zet door in de privésfeer via apps, ranking en zelftracking. Zo ontstaat arbeidsoverproductiviteit: een structurele overschrijding van de menselijke maat waarin werkenden permanent 'aan' staan, en organisaties steeds verder opschalen om bij de concurrentie te blijven (dit noemt Rosa, 2013, 'dynamische stabiliteit'). De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (2025) spreekt in dit verband van een hypernerveuze samenleving, waarin structurele versnelling en prestatiedruk

leiden tot uitputting en verlies van menselijke maat. De sociale kosten zoals burn-out, verloof, verlies van leervermogen worden zichtbaar, maar zelden toegerekend in de productiviteitscijfers. Het beeld over productiviteit voor welvaart & voorzieningen dat de overheid bezigt klopt deels, maar vernauwt wanneer welvaart vanuit BBP-cijfers blijft bekeken worden. In een circulaire economie is productiviteit ondergeschikt aan brede welvaart en ecologische efficiëntie en wordt de vraag: productiviteit voor wie, met welke verdelings- en milieueffecten, en met welk welzijnsdividend voor mensen?

De symptomen van arbeidsoverproductiviteit zijn wijdverspreid: burn-outcijfers, psychische klachten onder studenten, en algemene gevoelens van zinloosheid en uitbuiting. In veel sectoren verschaalt het werk: minder autonomie, meer toezicht, meer bureaucratische verantwoording. De belofte van technologie zoals werk verlichten is vaak omgeslagen in intensivering: dezelfde mens moet meer doen in minder tijd, met meer systemen, het lijkt wel een andersoortige Jevons-paradox. Deze paradox houdt in dat hoe efficiënter en groener de productieprocessen, hoe meer er geproduceerd en dus geconsumeerd wordt. Onze stelling is dat deze paradox ook op gaat voor arbeidsproductiviteit; een hogere arbeidsproductiviteit leidt in het huidige lineaire kapitalistische systeem niet tot kortere werkweken, meer vrije tijd, en minder productie, maar tot goedkopere productie, meer vraag naar goederen en diensten waardoor de totale productie juist groeit en er méér arbeid en grond-

stoffen nodig zijn. Om te bereiken dat een hogere arbeidsproductiviteit leidt tot meer brede welvaart, moet het economische systeem veranderen van een lineair kapitalistisch systeem naar een circulair sociaal systeem, met een eerlijke milieuheffing op consumptie, gecombineerd met een aanzienlijk lagere belasting op arbeid (Schenderling, 2022). Door deze maatregel betaalt de consument een hogere prijs voor milieubelastende producten en zal het voordelig zijn voor consumenten om voor het duurzame alternatief te gaan. Dat geeft bedrijven een economische prikkel om producten te maken die langer meegaan en makkelijker gerepareerd kunnen worden dan de huidige producten.

Met andere woorden en wrang genoeg vertaalt het dominante paradigma tijd tot kostenpost, en tijd die wordt besteed aan het opbouwen van relaties tot onbenut potentieel.

Institutioneel is er sprake van een lock-in. Financieringssystemen, aanbestedingsregels en kortetermijnsturing houden de nadruk op efficiëntie in stand. Deze nadruk is eenzijdig en reductivistisch, waar bij efficiëntie vaak wordt gedefinieerd in technisch-economische termen (snelheid, kosten, productiviteit) en daarmee de sociale, culturele en relationele dimensies negeert.

Ook kennisregimes reproduceren de nadruk op output: presentaties, patenten, innovatie-scores. De prijs is een verarming van de publieke sfeer en van het morele vocabulaire waarmee we werk duiden. In de terminologie van Van Stam (2025) in *Holland Management Review*: we hebben een beweging nodig van 'ik'

Hogere productiviteit belooft welvaart, maar levert uitputting, vervreemding en ecologische schade

naar 'wij' – van individuele prestatie naar gemeenschappelijke betekenis en wederkerigheid.

Naar een circulaire en relationele economie

De circulaire economie verschuift de focus van extractie naar behoud, herstel en regeneratie. Zij gaat niet alleen over materialen, maar ook over arbeid en relaties. In een circulaire ordening staat arbeid in het teken van personen die acteren ingebed in gemeenschap. Hierdoor ontstaan nieuwe uitgangspunten voor arbeid. Ten eerste is zij ondersteunend: gericht op instandhouding en zorg in plaats van louter outputvermeerdering. Ten tweede is zij relationeel: waarde ontstaat in verbinding – tussen mensen, organisaties, gemeenschappen, en hun ecologie. Ten derde is zij momentgevoelig: aandacht en vakmanschap hebben tijd nodig, in het hier-en-nu; tijd wordt dan een voorwaarde voor kwaliteit. Paul Schenderling (2022, 2025) benadrukt dat arbeid meer is dan output; het gaat om bijdrage aan gemeenschap en duurzaamheid. Rutger Bregman (2020) pleit voor kortere werkweken en zinvol werk.

In een circulaire economie betekent productiviteit niet automatisch meer

stuks per uur, maar meer waarde per eenheid grondstof, energie en schade vermeden, in het voldoen aan de ecologische voorwaarden, het managen van verwachtingen, en de resonantie met een volhoudbaar wereldbeeld. Dat kan arbeidsintensiever zijn maar toch maatschappelijk superieur. Reparatie, hergebruik, remanufacturing en gezamenlijke dienstverlening verhogen misschien de kosten per stuk, maar verlagen materiaal- en energie-intensiteit én versterken sociale weefsels.

Ons praktijkonderzoek, onder meer naar de Key Enabling Methodologies (KEM's, oftewel 'sleutelmethodologieën', een grote groep methoden, strategieën, processen en tools die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen (Berkers e.a., 2024)) van het Brancheplan Verpakkingen van Techniek Nederland en Fedet, laat zien dat maatschappelijke en persoonlijke bloei gevonden wordt in samen zijn en samenheid. Dit laatste sluit aan bij Rijnlands denken, waarin vakmanschap, samenwerking en langetermijnrelaties centraal staan. Dit staat in contrast met het Angelsaksische model, waar nadruk ligt op competitie, aandeelhouderswaarde en kortetermijnerendement.

Uit ons onderzoek blijkt dat het besef toeneemt dat principes van Rijnlands denken een belangrijke rol spelen bij het bereiken van circulaire doelstellingen in de praktijk. Binnen dit denken is er ruimte voor decentrale besluitvorming, meervoudige waardecreatie en regionale ecosystemen waarin kennisinstellingen, bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties elkaar versterken. Rijnlands denken stelt niet de vraag 'hoe maxima-

liseren we output?', maar 'hoe houden we onze systemen gezond?'. Deze wending van instrumentele naar normatieve rationaliteit vormt de kern van een transitie voorbij arbeidsoverproductiviteit.

Het dominante denken over economische systemen is nog steeds doorspekt met het adagium dat productiviteit het levensmechanisme van economieën is. Dat dit welvaart oplevert wordt gestaafd met het verhaal dat ongeveer tachtig procent van de groei in BBP per hoofd sinds 1945 voortkomt uit arbeidsproductiviteit.

Brede welvaart en alternatieve maatstaven

De Nederlandse monitor Brede Welvaart geeft inzicht in het feit dat welzijn en kwaliteit van leven afhangen van meer dan arbeidsproductiviteit. Indicatoren als gezonde levensjaren, opleidingskansen, sociale relaties, subjectief welzijn, natuurkwaliteit en stabiele instituties geven een rijker beeld van vooruitgang. Een arbeidsagenda die zich hierop richt, waardeert arbeid naar kwaliteit, autonomie, veiligheid, zingeving en relationele bijdrage.

Concreet houdt dit in dat de circulaire transitie vraagt om het herontwerpen van werkprocessen en om investeringen in leer- en zorgtijd; het belonen van onderhoud, reparatie en dienstverlening; en het zichtbaar maken van 'onzichtbare' waarde in publieke en private boekhouding. Brede welvaart is geen add-on maar een verschuiving van wat we als succes tellen. Daarmee verandert ook de rol van arbeidsproductiviteit: van doel op zich naar één van middelen in dienst van mens en planeet.

Degrowth (ontgroeï) bekritiseert het groeidogma wegens de structurele koppeling tussen BBP-groei en wijst op de ecologische schade. Het wijst ook op rebound-effecten: efficiëntiewinst leidt vaak tot meer consumptie (de al eerder genoemde Jevons-paradox). Post-growth zoekt naar een stationaire of selectief groeiende economie waarin welzijn binnen planetaire grenzen centraal staat. Beide stromingen bieden bruikbare inzichten voor arbeid: niet alle productiviteit is wenselijk, en sommige 'inefficiënte' arbeidsvormen (zoals zorg en reparatie) kunnen sociaal en ecologisch superieur zijn.

In een post-growth raamwerk verschuift optimalisatie van meer stuks per uur' naar 'meer welzijn per eenheid natuurlijke hulpbron'. De vraag wordt: welke combinaties van arbeid, tijd en technologie maximaliseren regeneratieve waarde? Dat kan betekenen dat we bewust kiezen voor arbeidsintensievere processen als die materiaal- en energiegebruik reduceren, gemeenschapsweefsels versterken en kwaliteit verhogen. Werktijdverkorting en het verbreden van gemeenschappelijke diensten passen in zo'n traject.

Arbeidsproductiviteit meet de verhouding tussen output en arbeidstijd. Eco-

logische waardering meet de verhouding tussen waardecreatie en natuurlijke input of schade vermeden (materiaal, energie, toxiciteit, biodiversiteitsverlies). In een circulaire economie is het logisch om ecologische efficiëntie als primaire maat te nemen, en arbeidsproductiviteit daaraan ondergeschikt te maken.

Dit heeft praktische consequenties. Reparatie kan meer uren vragen per product dan vervanging, maar resulteert in aanzienlijk minder materiaalgebruik en emissies en in meer lokale banen. Ook 'trage' processen zoals ambacht, zorg, onderwijs lijken onder de klassieke bril inefficiënt, maar zijn in termen van brede welvaart buitengewoon productief, en hoewel het vooralsnog mondjesmaat gebeurt, in ons onderzoek ervaren we de vreugde die dit de betrokkenen dagelijks brengt.

Herontwerp van ecosystemen en praktijk

Het begrip ecosysteem is nuttig mits we de doelstelling herschrijven: niet 'groei van productiviteit', maar 'bloei van veerkrachtige, rechtvaardige en regeneratieve systemen'. Dat betekent: concurrentie waar die leervermogen versterkt, samenwerking waar die publieke waarde vergroot, en gemeenschapsverantwoording over de verdeling van risico en beloning. Anker-instellingen (hogescholen, universiteiten, ziekenhuizen, gemeenten) kunnen fungeren als *civiele orchestrators*: zij verbinden bedrijven, burgers en overheden rond lokale missies (energie, mobiliteit, gezondheid) en waarborgen dat projecten meervoudige waarde opleveren. *Connectors* (makerspaces, repair-hubs, coöperaties, fieldlabs) verlagen drempels

De echte vooruitgang begint wanneer we productiviteit ondergeschikt maken aan brede welvaart

“Niet meer produceren, maar meer regenereren: van economische groei naar gemeenschapsbloei

en versnellen leren. De governance draait om open standaarden, gedeelde infrastructuur, en fair sharing van data, kennis en opbrengsten. Dit is het Rijnlandse ecosysteem in praktijk.

Via de Zwolse RegioDeal zijn wij betrokken bij de ontwikkeling van een grondstoffenmeent in Kampen, en via SIA Raak bij het ontwikkelen van Digitale Product Paspoorten. Zo ontwerpen we samen met overheden en ondernemers de infrastructuur om de circulaire economie te ondersteunen. Dit werk staat onder druk, want klassieke productiviteitsmeters zeggen: per uur wordt weinig waarde gecreëerd. De ecologische en sociale meetlat toont iets anders: afval wordt grondstof, spullen die er al zijn blijven in roulatie, nieuwe leer- en werkgelegenheden ontstaan, en weerbaarheid wordt versterkt. Voor de gemeente verschuiven afvalstromen naar hergebruik en wordt gemeenschapszin versterkt; voor studenten stijgt de kwaliteit van beroepsvorming door uitdagende praktijkvraagstukken; voor bedrijven ontstaan nieuwe en vaak onverwachte samenwerkingen waardoor nieuwe netwerken en klanten zich ontwikkelen en een contact

en samenwerking met potentiële toekomstige medewerkers. Het is precies deze meervoudige waarde die in een lineaire arbeidsboekhouding onzichtbaar blijft en in een circulaire realiteit centraal hoort te staan.

Verbeelding en transitie voorbij productiviteit

Transities slagen niet met techniek alleen. Verhalen en berichtgeving over milieu en klimaat worden meestal gebracht in een zogenaamd verlies-frame. Wat je dan vaak hoort is ‘je mag ook niks meer tegenwoordig, niet vliegen, geen vlees eten, geen leuke nieuwe kleren kopen.’ De meeste mensen vinden dat geen leuke boodschap en worden er ofwel passief van ofwel bagatelliseren de ernst van de zaak. Het is daarom tijd om een nieuw verhaal te vertellen, één over de kwaliteit van leven, met meer vrije tijd en minder stress, meer welzijn, voor nu en later, voor hier en elders op de wereld, met meer rechtvaardigheid, meer onderlinge verbondenheid en betere gezondheid voor mens en aarde (Rijsdijk, 2023). Verhalen die waardigheid niet koppelen aan overwerk, maar aan zorg, vakmanschap en bijdrage. Verhalen die succes niet meten in kwartaalgroei, maar in herstel van bodem, lucht en relaties. Het calvinistische *Ora et Labora* kan worden verbreed naar *stewardship*: zorg voor al wat leeft en verbonden is. Kunst, educatie en publieke gesprekken spelen hierin een rol, het verschuiven van de moraal van ‘drukte’ naar ‘aandacht’, en van ‘presteren’ naar ‘betekenis’.

Arbeidsoverproductiviteit is geen individuele fout, maar een systeemkenmerk

van een lineaire, op groei gefixeerde orde. De kritieken van Marx, de empirische signalen uit brede welvaart, en de normatieve kaders van het Rijnlandse denken, degrowth en post-growth convergeren in één boodschap: het is tijd om arbeid opnieuw te waarderen als menselijke bijdrage aan gemeenschap en regeneratie.

In ons onderzoek en onderwijs krijgen we meer en meer vraag naar hoe we van productiviteit naar veerkracht kunnen gaan, van concurrentiekracht naar meent-kracht, en van schaal naar nabijheid. In dat licht worden kortere werkweken, recht-op-reparatie, modulaire producten, publieke data-meenten, coöperatieve platformen en mission-gedreven regionale hubs geen kostenposten, maar randvoorwaarden van beschaving. De keuze is niet simpelweg *meer of minder groei, maar andere groei*: groei in zorgzaamheid, bodemvruchtbaarheid, vakmanschap, vertrouwen en gemeenschaps capaciteit – en krimp waar schade overheerst. Pas dan kunnen we zeggen dat arbeid niet langer geofferd wordt op het altaar van productiviteit, maar terugkeert naar haar plek: als bron van waardigheid, betekenis en leven-ondersteunende economie.

“Van ‘meer, sneller, goedkoper’ naar ‘genoeg, betekenisvol en duurzaam’: dat is de transitie voorbij arbeidsover-productiviteit

Literatuur

- Alcott, B. (2005). *Jevons' paradox*. Ecological Economics, 54(1), 9-21.
- Berkers, F., Van der Bijl-Brouwer, M., Bourgeois, J., ... & Willemsen, M. (2024). *Agenda Key Enabling Methodologies 2024-2027*, second edition, part of Knowledge and Innovation Agenda Mission-Driven Innovation (KIA MV), Click NL/TNO.
- Bregman, R. (2020). *Gratis geld voor iedereen*. Amsterdam: De Correspondent.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (diverse jaren). *Monitor Brede Welvaart*. Den Haag: CBS.
- Han, B.-C. (2015). *The burnout society*. Stanford University Press.
- IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marx, K. (1990). *Capital: Volume I* (B. Fowkes, Trans.). Londen: Penguin Classics. Oorspronkelijk gepubliceerd in 1867.
- PwC (2025). *Making Sense of Economic Ecosystems*. PwC Netherlands.
- Raad voor Volksgezondheid & Samenleving. (2025). *Op de rem! Naar een meer ontspannen samenleving*. Den Haag: RVS.
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. New York, NY: Columbia University Press.
- Rijsdijk, L. (2023). *De Circulaire Waarde van een Zeepdoosje. Wat we kunnen herwaarderden als we het anders gaan doen*. Lectorale Rede. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Schenderling, P. (2022). *Er is leven na de groei*. Utrecht: Ten Have.
- Schenderling, P. (2025). Continent van de kwaliteit: Hoe Europa een eigen economische koers kan varen. Leiden: Bot Uitgevers.
- Van Stam, G. (2025). Perspectieven op conflicten in transitities, van het 'ik' naar het 'wij'. *Holland Management Review*, 214.
- Weber, M. (2001). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Londen: Routledge. Oorspronkelijk gepubliceerd in 1905.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2020). *Het betere werk: De nieuwe maatschappelijke opdracht* (WRR-rapport 102). Den Haag: WRR.