

Verduurzamen of uitputten?

Paradoxen en grenswerk in een hybride leeromgeving

Sandra van Steenvelt, Nora El Maanni, Wijnand van Essen, Annemiek Haneveld en Frank Berkers

Samenvatting Hybride leeromgevingen verbinden beroepsonderwijs, overheid en bedrijfsleven en worden in toenemende mate ingezet om leren en innoveren rond realistische beroepsopgaven te koppelen. In deze tussenruimte stuiten grenswerkers op paradoxale spanningen: persistente, onderling afhankelijke tegenstellingen die niet oplosbaar zijn, maar dagelijks hanteerbaar moeten worden gemaakt. Hoe deze spanningen in de praktijk worden ervaren, geduid en gehanteerd, is empirisch onderbelicht en vormt de onderzoeksvraag van dit artikel. In een kwalitatieve single-case studie is een retrospectieve, longitudinale reconstructie gemaakt van Digiwerkplaats Haaglanden (2019–2025). De analyse is gebaseerd op basis van zeven semi-gestructureerde interviews met grenswerkers, aangevuld met project- en beleidsdocumentatie. De analyse volgde de Gioia-methodologie, gecombineerd met een tijdlijnreconstructie om persistentie en intensiteit van paradoxen door de tijd heen in beeld te brengen. De resultaten identificeren zes met elkaar verweven paradoxen, geclusterd rond *performing*, *organizing*, *belonging* en *learning*. Deze persistenten gedurende zeven jaar, maar variëren in intensiteit; grenswerkers maken ze hanteerbaar via discursieve, relationele en praktijkgerichte mechanismen. Waar deze tekortschieten, resteert verduren of vertrek. Een verduurzamingsdynamiek, die samenhangt met subsidie-eisen rond opschaling, verknoopt bestaande paradoxale spanningen en kan deze intensiveren. De casus wijst erop dat duurzame hybride leeromgevingen baat hebben bij expliciete erkenning van paradoxen, bescherming van de relationele bedding, en *governance* die randvoorwaarden van grenswerk creëert.

Trefwoorden grenswerk, paradoxale spanningen, hybride leeromgevingen, beroepsonderwijs, interorganisationale samenwerking

Artikelgeschiedenis

Ontvangen: 15 december 2026

Geaccepteerd: 1 juni 2026

Online: 12 oktober 2026

Contactpersoon

Sandra van Steenvelt,
Sandra@dutchinnovationfactory.nl

Over de auteur(s)

Sandra van Steenvelt is onderzoeker en bestuurder bij Dutch Innovation Factory, Zoetermeer; Nora El Maanni is docent-onderzoeker bij kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam; Wijnand van Essen is manager bij Gemeente Zoetermeer; Annemiek Haneveld is projectmanager bij Haagse Hogeschool; Frank Berkers is lector Business for Transition, Hogeschool Rotterdam en TNO Vector.

Copyright

© Author(s); licensed under Creative Commons Attribution 4.0. This allows for unrestricted use, as long as the author(s) and source are credited.

Themanummer

Dit artikel hoort bij het themanummer “Samen leren, werken en innoveren in authentieke multistakeholderomgevingen”

Probleem en context

Hybride leeromgevingen bevinden zich op de grens van beroepsonderwijs, overheid en bedrijfsleven (Snoeren, 2021). Ze worden in Nederland veelvuldig ingezet om leren en innoveren te verbinden. en om studenten te laten werken aan realistische beroepsopgaven. Een hybride leeromgeving kan worden opgevat als een tussenruimte: een denkbeeldige zone die ontstaat waar de grenzen van organisaties elkaar raken, overlappen of juist openblijven (Berkers, 2025). In deze tussenruimte kan interorganisationale

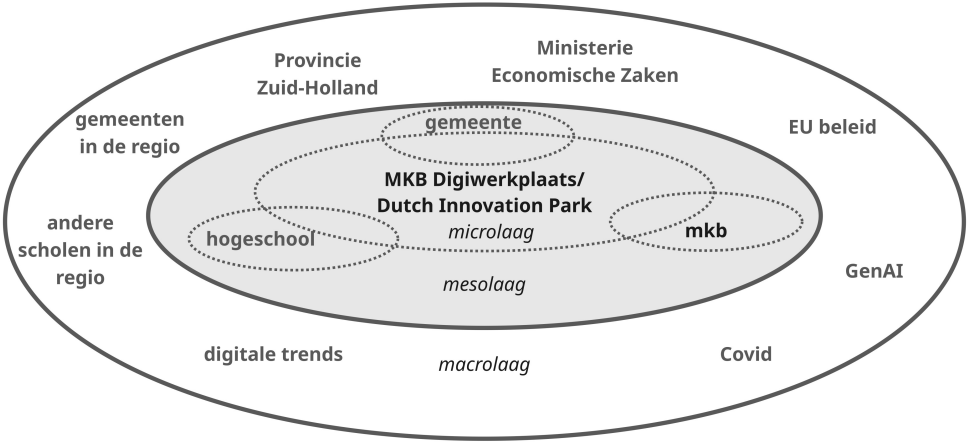
samenwerking ontstaan, maar ook vastlopen door verschillende belangen, logica's en tempo's. Het handelen van professionals op het grensvlak tussen organisaties bepaalt in hoge mate hoe samenwerking zich ontwikkelt (Heijboer et al., 2026; Kaplan et al., 2016; Langley et al., 2019). Deze grenswerkers vertalen verwachtingen, verbinden werkwijzen en proberen spanningen hanteerbaar te maken, die voortkomen uit uiteenlopende institutionele logica's en belangen van samenwerkende organisaties (Heijboer, et al., 2026). Hoewel in onderzoek veel aandacht is voor ontwerpprincipes en succesfactoren van hybride leeromgevingen, is minder bekend hoe professionals samenwerking op en over de grens van hun organisaties in de praktijk ervaren. Daarmee blijft onduidelijk, en daarom een probleem, waarom samenwerking in een hybride leeromgeving soms moeizaam verloopt, ondanks brede steun voor het concept (NWO, 2023). Dit artikel onderzoekt de ervaringen van grenswerkers die werkzaam zijn in Digiwerkplaats Haaglanden, een hybride leeromgeving op innovatiecampus Dutch Innovation Park in Zoetermeer.

De context: Digiwerkplaats Haaglanden

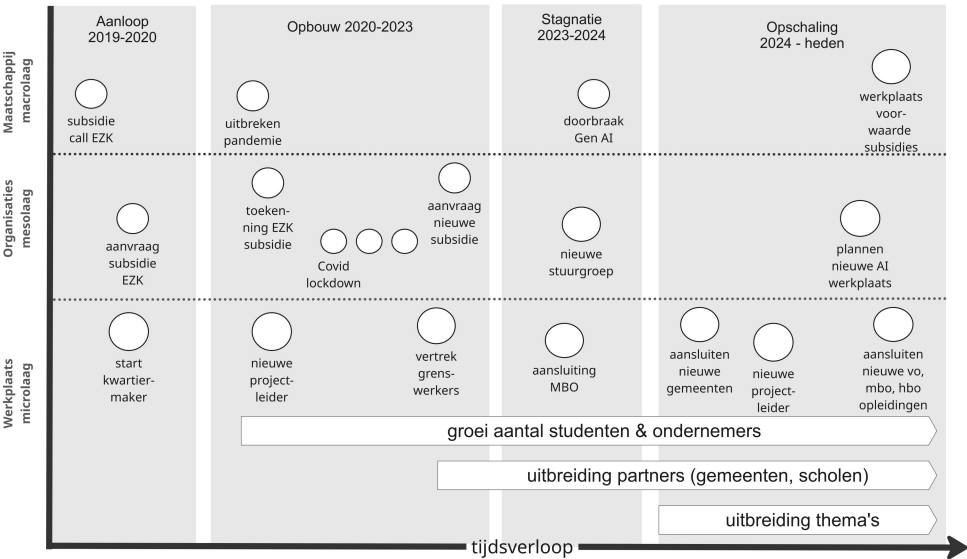
Digiwerkplaats Haaglanden is een hybride leeromgeving, waar studenten van mbo- en hbo-opleidingen werken aan digitaliseringsvraagstukken van mkb-bedrijven en waar ondernemers ook leren van studenten. De Digiwerkplaats is in 2019 opgezet op verzoek van het Ministerie van Economische Zaken om kleine mkb-bedrijven (2–50 fte) te ondersteunen. Deze bedrijven beschikken vaak over beperkte digitale expertise en zijn door hun geringe bedrijfsomvang doorgaans geen werkveldpartner voor hogescholen. Bij de start van Digiwerkplaats Haaglanden zijn één bacheloropleiding en drie gemeenten betrokken. Na zeven jaar doen meerdere opleidingen vanuit economisch, technisch en sociaal domein mee en zijn drie mbo-instellingen actief. Het aantal actieve gemeenten breidt zich gestaag uit tot de hele regio en ondernemersverenigingen omarmen de Digiwerkplaats voor hun leden.

In Figuur 1 is de Digiwerkplaats afgebeeld als tussenruimte (microlaag) van organisaties (mesolaag) binnen de bredere context (macrolaag).

De ontwikkeling van de Digiwerkplaats kende een moeizame start tijdens de coronajaren 2020–2022. In 2023 stagneerde de ontwikkeling door vertrek van een aantal medewerkers en kwam de continuïteit van de Digiwerkplaats onder druk te staan. Met de komst van nieuwe financiering en een nieuwe projectleider ontstond in 2024 een fase van professionalisering en opschaling: In dat jaar concludeerde een landelijke beleidsevaluatie dat digitale werkplaatsen een doeltreffend en doelmatig beleidsinstrument waren (Vankan et al., 2024), maar verlengde het ministerie de subsidie niet. Verwerving van een meerjarige groeifondssubsidie voor opschalen van PPS'en in het beroepsonderwijs (Haagse Hogeschool, 2023) bood continuïteit. Figuur 2 schetst de fases waarlangs de Digiwerkplaats zich heeft ontwikkeld.



Figuur 1 Hybride leeromgeving Digiwerkplaats als tussenruimte (microlaag) van organisaties (mesolaag) binnen de bredere context (macrolaag)



Figuur 2 Tijdlijn Digiwerkplaats en kenmerkende gebeurtenissen 2019–2025

Theoretisch kader

Achtereenvolgens wordt ingegaan op paradoxale spanningen en grenswerk in de hybride leeromgeving.

Paradoxale spanningen

Hybride leeromgevingen worden gekenmerkt door samenwerking tussen diverse actoren met uiteenlopende belangen, logica's en tijdshorizonten, wat leidt tot inherente spanningen (Snoeren, 2021). Sommige spanningen worden veroorzaakt door moeilijke keuzes tussen tegengestelde opties (of/of) die verdwijnen wanneer eenmaal een keuze gemaakt is. Paradoxale spanningen zijn niet oplosbaar door voor één zijde te kiezen (Smith & Lewis, 2011). De polen zijn tegelijkertijd tegenstrijdig en logisch verbonden (Jarzabkowski et al., 2019, 2022; Schad et al., 2016) bijvoorbeeld de spanning tussen het belang van de deelnemende organisaties versus het belang van de samenwerking. De wederzijdse afhankelijkheid en persistentie van paradoxale spanning vragen om een *en/en*-benadering. Tegenstrijdige eisen kunnen niet opgelost worden, maar moeten gelijktijdig worden gehanteerd (Krautzberger & Tuckermann, 2024). Paradoxtheorie is een stroming binnen de literatuur die handvatten biedt om de complexiteit van interorganisationale samenwerking te begrijpen en ermee om te gaan.

Wanneer heterogene organisaties met uiteenlopende doelen en werkwijzen betrokken zijn en centrale sturing ontbreekt, ontstaat paradoxale spanning rond doelen, processen en identiteit. (Couture et al., 2023; DeFillippi & Sydow, 2016; Jarzabkowski et al., 2022; Schad et al., 2016). Smith & Lewis (2011) onderscheiden vier categorieën van paradoxale spanningen.

Performing-paradoxe n komen voort uit de pluraliteit van betrokken partijen en de daaruit volgende tegenstrijdige doelen en strategieën, bijvoorbeeld wanneer maatschappelijke en economische doelstellingen gelijktijdig moeten worden gediend.

Organizing-paradoxen ontstaan doordat het structureren en aansturen van een samenwerking concurrerende ontwerpkeuzes oproept, zoals tussen controle en flexibiliteit. *Belonging-paradoxen* hebben betrekking op identiteit en lidmaatschap en uiten zich in spanningen tussen verschillende rollen en waarden of tussen samenwerking en behoefte aan autonomie.

Learning-paradoxen ten slotte, vloeien voort uit verandering en vernieuwing, waarbij het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen op gespannen voet staat met het leveren van productie.

Beschreven categorieën sluiten elkaar niet uit. In de praktijk treden paradoxale spanningen veelal gelijktijdig en onderling verweven verknoopt (*knotted*) en over meerdere lagen genest (*nested*) op (Schad et al., 2016; Sheep et al., 2017). Hierdoor vormt de paradoxtheorie een geschikte lens voor grenswerk rond hybride leeromgevingen, waarbinnen heterogene organisaties samenwerken aan verbonden doelen, met meerdere *stakeholders* binnen complexe meso- en macrocontexten.

Grenswerk in de hybride leeromgeving

Waar bestaande studies inzicht bieden in paradoxen op organisatie- en samenwerkingsniveau, blijft beperkt zichtbaar hoe grenswerkers deze spanningen ervaren en hanteerbaar maken (Lê & Bednarek, 2017). Dit vormt een belangrijke lacune, met name in opkomende samenwerkingen rond maatschappelijke vraagstukken (George et al., 2024).

Om deze lacune te adresseren, is een grenswerkersperspectief relevant, omdat interorganisatiele spanningen zich met name manifesteren op de grenzen tussen organisaties, waar verschillende belangen, logica's en werkwijzen samenkomen. Grenswerk richt zich op het handelen van individuen in deze grenszones en beschouwt grenzen niet primair als barrières, maar als plekken waar afstemming en samenwerking tot stand komen (Quick & Feldman, 2014). Vanuit dit perspectief wordt samenwerking niet gezien als vanzelfsprekend, maar iets dat voortdurend via grenswerk tot stand moet worden gebracht en gehouden. Dit gebeurt door verschillen actief te vertalen, verwachtingen af te stemmen en relationele ruimte te creëren tussen uiteenlopende logica's (Yagi & Kleinberg, 2011). Daarnaast zetten grenswerkers hun handelingsvermogen in om verandering te initiëren, bijvoorbeeld door *stakeholders* te mobiliseren en samenwerking te organiseren binnen nieuwe of dynamische contexten (Kaplan et al., 2016; Heijboer, et al., 2026).

Een grenswerkbenadering maakt het mogelijk om te begrijpen hoe grenswerkers spanningen vanuit interorganisatiele paradoxen in de praktijk navigeren en tijdelijk hanteerbaar maken. Immers, als hybride leeromgevingen worden begrepen als interorganisatiele samenwerkingen waarin meerdere organisatielogica's samenkomen, dan zijn paradoxen en de spanningen die daaruit voortvloeien geen verstoring van de samenwerking, maar een kenmerk daarvan.

Centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag in dit onderzoek is hoe grenswerkers in de Digiwerkplaats deze spanningen in hun dagelijkse praktijk ervaren, duiden en hanteerbaar maken, en hoe dit doorwerkt in de ontwikkeling, opschaling en verduurzaming van deze hybride leeromgeving.

Methode

Er wordt achtereenvolgens ingegaan op de onderzoekstrategie, de casus, de instrumenten voor dataverzameling, en de data-analyse.

Onderzoeksstrategie

Het onderzoek betreft een kwalitatieve *single-case study* (Eisenhardt, 1989) en is sociaal-constructivistisch van aard. Concepten uit paradoxtheorie en grenswerkliteratuur zijn

gebruikt als sensitiserende concepten bij het ontwerpen van het interviewprotocol (zie hierna). Deze opzet past bij de onderzoeksvraag naar hoe grenswerkers paradoxale spanningen in hun dagelijkse praktijk ervaren, duiden en hanteerbaar maken. Dit vraagt om begrip van de specifieke context en temporele ontwikkeling van de casus.

Casus

De casus biedt een mogelijkheid om interorganisationale samenwerking longitudinaal te volgen: de Digiwerkplaats kent duidelijk onderscheidbare ontwikkelfasen, en een wisselend partnernetwerk van onderwijsinstellingen, gemeenten en ondernemersorganisaties over de periode 2019–2025 (zie figuur 2 hiervoor).

Instrumenten voor dataverzameling

De dataverzameling bestond uit een combinatie van interviews en documenten, wat triangulatie van bevindingen mogelijk maakte. De documentanalyse omvatte interne projectdocumentatie (waaronder stuurgroepdocumenten, subsidieaanvragen en -verantwoordingen), visiedocumenten, het evaluatierapport digitale werkplaatsen (Vankan et al., 2024) en het groeifonds-programmaplan (Haagse Hogeschool, 2023). Op basis van deze documenten is een tijdlijn van de werkplaatsontwikkeling gereconstrueerd zoals geschetst in Figuur 2, waarmee uitspraken van grenswerkers in context konden worden geplaatst.

Centraal staat de dagelijkse praktijk van docenten, projectleiders en ambtenaren die grenswerk verrichten in de tussenruimte tussen onderwijsinstellingen, gemeenten en bedrijfsleven. Daarvoor zijn in 2025 zeven semi-gestructureerde interviews afgenomen met grenswerkers vanuit de gemeente (GW-G) en onderwijsinstellingen (GW-O).

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vast interviewprotocol, gericht op de beleving van grenswerkers van de samenwerking, ervaren spanningen en manieren om daarmee om te gaan. Tijdens de dataverzameling zijn de theoretische concepten bewust niet expliciet geïntroduceerd, om de retrospectieve betekenisgeving van geïnterviewde personen niet te sturen. Vanwege de herleidbaarheid van uitspraken naar individuele grenswerkers zijn citaten alleen geïdentificeerd naar organisatieherkomst: *GW-O* (grenswerker onderwijs) en *GW-G* (grenswerker gemeente).

Tabel 1 Herkomst en perioden van betrokkenheid van geïnterviewde grenswerkers

Tijdvak	GW-G	GW-G	GW-G	GW-O	GW-O	GW-O	GW-O
2019–2022	1	2		4			
2022–2024		2	3		5	6	7
2024–2025			3	4	5	6	7

Data-analyse

We gaan achtereenvolgens in op de gevolgde drie iteratieve stappen in de data-analyse en de betrouwbaarheid en reflexiviteit.

Drie iteratieve stappen

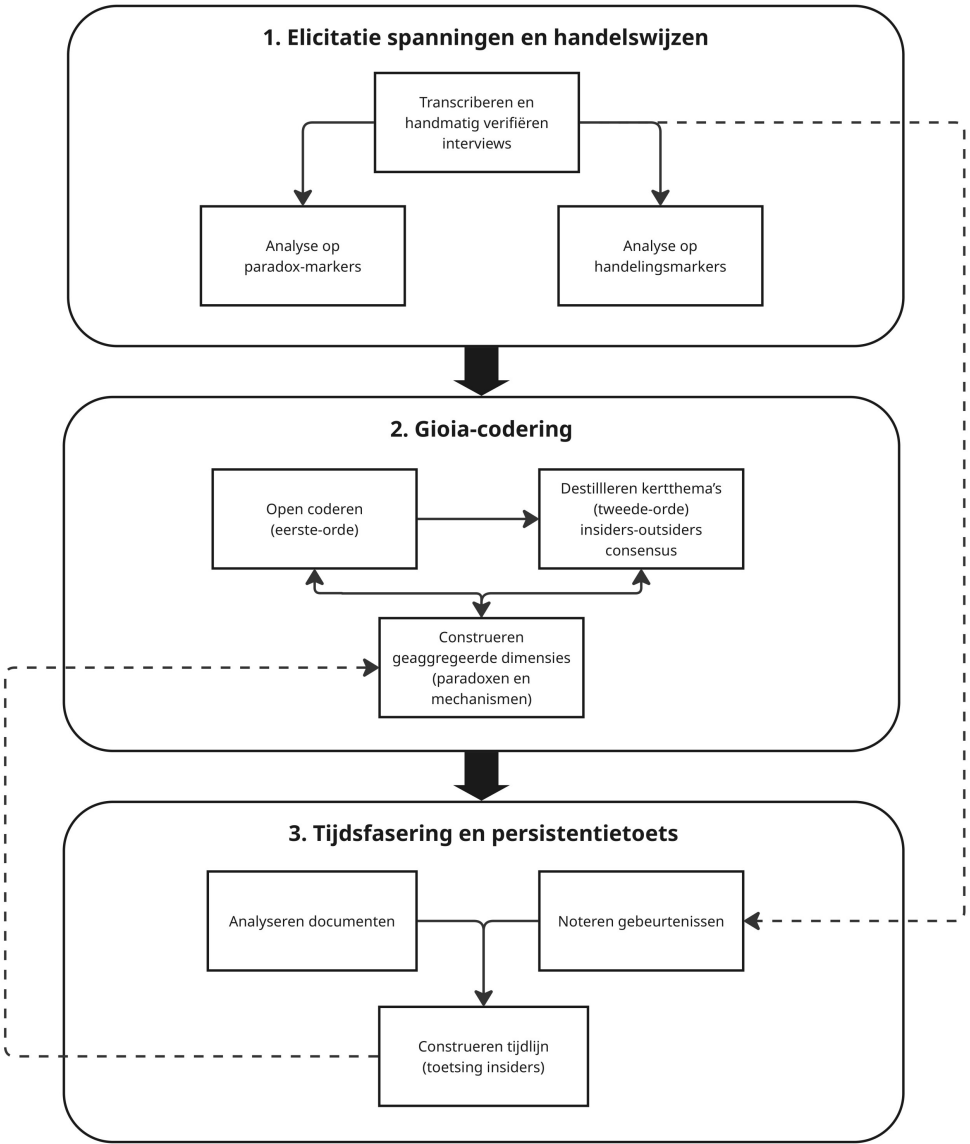
De data-analyse is uitgevoerd in drie iteratieve stappen, weergegeven in Figuur 3. Eerst zijn de interviewtranscripten geanalyseerd op indicatoren van paradoxale spanning: passages waarin grenswerkers conflicterende, maar onderling afhankelijke eisen benoemen, emotioneel geladen tegenstellingen verwoorden of terugkerende spanningen beschrijven. Daarnaast zijn handelingswijzen gecodeerd waarmee grenswerkers deze spanningen tijdelijk hanteerbaar maken.

Vervolgens zijn de gemarkeerde spanningen en handelingswijzen iteratief gecodeerd, geïnspireerd door de Gioia-methodologie (Gioia et al., 2012). Vanuit letterlijke informant- termen zijn eerste-ordecodes ontwikkeld, die vervolgens zijn geclusterd in theoretisch geïnformeerde tweede-ordethema's. De voorlopige codes en thema's zijn besproken door twee insider- en twee outsideronderzoekers totdat consensus was bereikt.

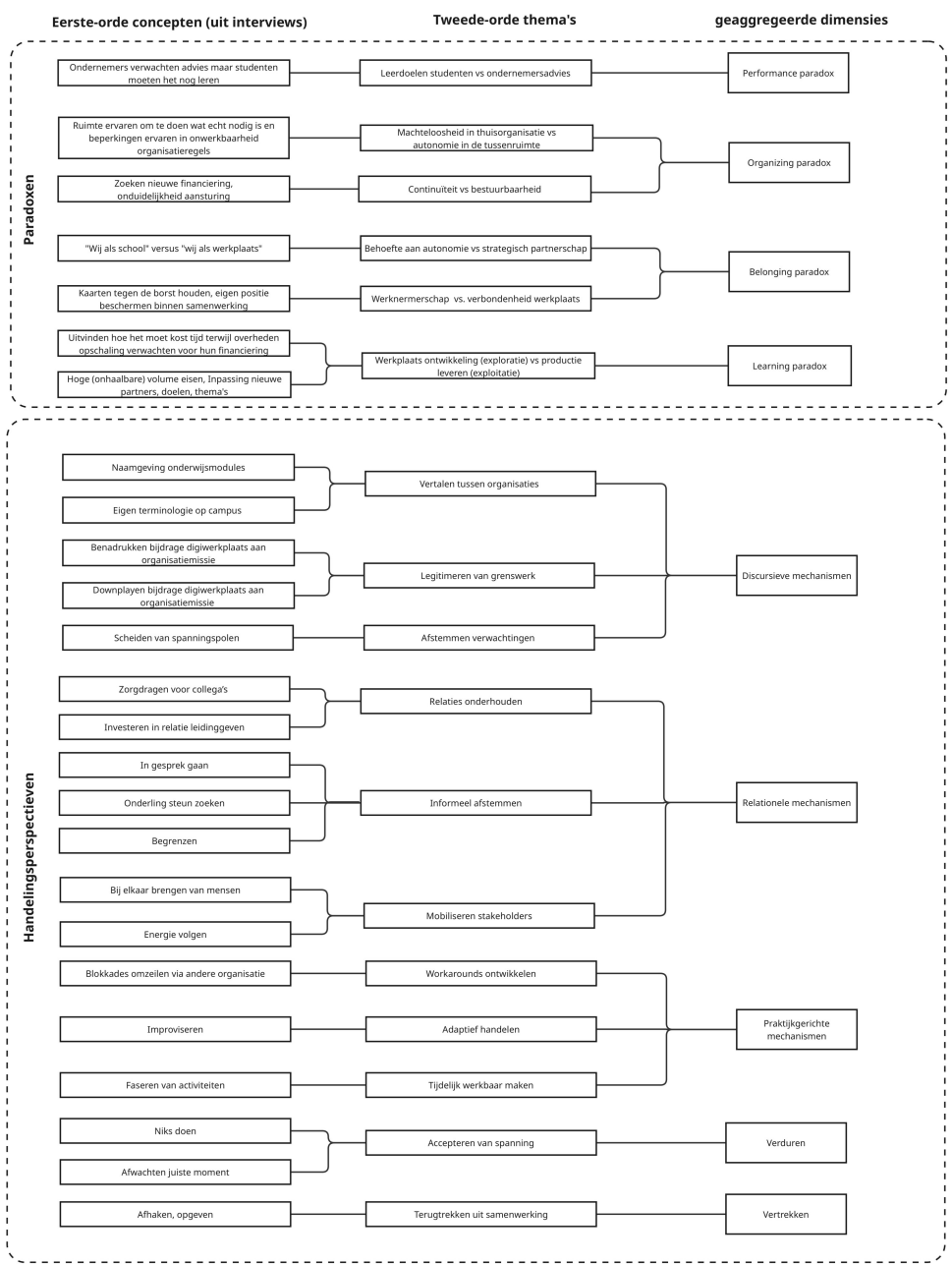
De gereconstrueerde tijdsfasering is gebruikt om de ervaren persistentie en intensiteit van paradoxen spanningen zoals uit de interviews naar voren komen, te analyseren.

Per spanning is beoordeeld of deze voldoet aan de paradoxcriteria: tegenstrijdige en wederzijds afhankelijke polen en persistentie (Smith & Lewis, 2011; Schad et al., 2016). Om persistentie te analyseren is op basis van document- en interviewanalyse een tijdlijn van gebeurtenissen gereconstrueerd, die is geverifieerd door twee insider-onderzoekers. Spanningen die aan alle criteria voldoen, zijn geaggregeerd tot paradox-dimensies. Uit de analyse komen zes paradoxale spanningen naar voren, die grenswerkers ervaren in de Digiwerkplaats. De gecodeerde handelingswijzen zijn geclassificeerd als discursief, relationeel of praktijkgericht grenswerkmechanisme (zie Figuur 4).

De combinatie van paradoxidentificatie en tijdsfasering maakte het mogelijk om niet alleen de dynamiek van afzonderlijke paradoxen te beschrijven, maar ook patronen tussen paradoxen te analyseren. Deze vergelijkende analyse maakte patronen van verknoping en mogelijke intensivering van paradoxale spanningen door de tijd zichtbaar.



Figuur 3 Dataverzameling en -analyse



Figuur 4 Het coderingsschema

Betrouwbaarheid en reflexiviteit

De betrouwbaarheid is geborgd door het gebruik van meerdere databronnen, gestandaardiseerde interviewprotocollen, en de samenstelling van het onderzoeksteam met insider- en outsideronderzoekers. Paradoxe spanningen kunnen gevoelig liggen waarvoor insider-onderzoekers *blind-spots* kunnen hebben en *outsiders* context missen. De eerste onderzoeker was tot 2022 bestuurlijk betrokken bij de casus, wat een *bias* tot gevolg kan hebben. De samenwerking tussen insider- en outsiderperspectieven is als structurele reflexiviteitsmaatregel ingezet. Zo is de tijdlijn vanuit insidersperspectief geverifieerd, en is een expliciete consensusprocedure gebruikt voor de tweede-orde thema's.

Resultaten

De bevindingen bestaan uit zes paradoxale spanningen (P1–P6) die zijn ingedeeld naar de vier paradoxcategorieën (Smith & Lewis, 2011). Per categorie worden de tegenstrijdige maar onderling afhankelijke polen beschreven, de wijze waarop de spanning zich manifesteert in de dagelijkse praktijk, de handelingswijzen die grenswerkers inzetten en de manifestatie van de paradox door de tijd. De resultatenparagraaf sluit af met een overzicht waarin grenswerkmechanismen worden belicht.

Performing paradox

De Digiwerkplaats is opgericht met het doel om mkb-bedrijven vooruit te helpen met digitalisering. Tegelijkertijd is het onderwijsdoel om studenten aan praktijkopdrachten te laten werken. Deze doelen zijn onlosmakelijk verbonden, maar staan ook op gespannen voet. Een grenswerker: *“De gemeente vindt het heel belangrijk dat ook het onderwijs goed gaat. Maar ook dat die ondernemers goed worden geholpen, want het is vaak vanuit economische zaken gefinancierd”* [GW-O].

Een *performing paradox* (P1) manifesteert zich in de dagelijkse werkplaatspraktijk: voor docenten staat het leerdoel centraal, voor ondernemers het advies. Een grenswerker verwoordt de spanning die dat oplevert als volgt: *“Wat ons opviel, is dat heel veel docenten er niet op letten dat studenten ook het eindproduct mailen aan de ondernemer. Dus heel vaak zitten die nog te wachten. Hebben [studenten] iets moois gemaakt, gaan ze het niet aanleveren”* [GW-O].

Grenswerkers zorgen voor tijdelijk werkbare verbindingen tussen deze tegenstrijdige maar onderling afhankelijke doelen door actief de relatie te bewaken: *“Wij willen weten als het minder lukt [...] dan kunnen we met die ondernemer verder kijken, zodat al diens ervaringen met ons positief zijn”* [GW-O]. Ze overbruggen verschillen door te vertalen en verwachtingen af te stemmen: *“Wat heeft die ondernemer eraan? Dus we gaan het [project] niet oo&a noemen, maar innovatieadvies of Eerste-Hulp-bij-Securityproblemen”* [GW-O].

In de interviews wordt de *performing paradox* door de jaren op dezelfde wijze ervaren, ondanks de sterke groei en de aansluiting van steeds meer opleidingen en ondernemers.

Organizing paradox

Grenswerkers hebben zowel behoefte aan flexibiliteit als aan structuur. Zij ervaren ruimte voor hun werk, maar lopen tegelijk tegen onwerkbare regels en processen aan (P2): *“Als het past binnen de visie en binnen de [hogeschool] en ik [wil een doel bereiken], dan heb ik denk ik relatief heel veel ruimte om te kijken wat dan ook echt nodig is en de goede dingen te doen met het team”* [GW-O] versus *“Bijvoorbeeld een goed inzicht te krijgen [...] wat zijn nou de inkomsten, wat zijn nou de uitgaven en dat op één rij krijgen, dat is gewoon niet te doen”* [GW-O]. Zaken die op het eerste gezicht simpel lijken, passen vaak niet binnen organisatiekaders. Een grenswerker verwoordt: *“Allemaal van die hele kleine dingen, heel veel kleine praktijkgedoetjes. Ik wil iets ophangen in mijn kamer, wat een gedoe. Of de creditcards. Waarvan je dan dacht, oh ja, we zijn het met z’n allen eens en we hebben allemaal geld ingelegd. [...] En daarna zien we iemand gewoon knetterhard lopen en [roepen we] go go go. Door de stuurgroep werden dat soort dingen natuurlijk ook verder niet geadresseerd. Maar ik zag in de praktijk wel dat dat heel veel energie kost”* [GW-G].

Grenswerkers improviseren veel en zo nodig organiseren ze *workarounds* via een partner, waar andere regels gelden, om zo het werkplaatsdoel te realiseren. Daarnaast zoeken ze steun bij leidinggevendenden. *“Met mijn manager was dat geen probleem, die zag de waarde en is zeker niet iemand die micromanaget. [...] het zou lastiger worden als iemand heel erg gaat zitten meekijken wat allemaal wel mag of wat niet mag. Terwijl jij je eigen budget hebt, het is extern geld”* [GW-O] en *“Als ik een beoordelingsgesprek had, dan kreeg ik altijd te horen dat ik mijn werk niet goed deed. [...] Maar de directeur die opdracht gegeven had, die beschermde mij steeds”* [GW-G].

In de aansturing van de Digiwerkplaats is een *organizing paradox* (P3) zichtbaar die zich manifesteert in de thuisorganisaties: *“Je kan zeggen als [organisatie], dit willen we hier, dit is de plek waar we innovatie gaan doen met het werkveld, maar een teamleider of docent met een andere focus, daar loopt het wel op spaak”* [GW-O] en ook in de *governance* van de samenwerking. Waar de Digiwerkplaats bij de start één stuurgroep heeft, zorgen nieuwe subsidiestromen voor een wirwar aan mandaten, waardoor de ervaren sturing juist afneemt: *“Ik ben verantwoordelijk voor de invulling van de [...] subsidie. Die is beschikt aan het mbo en de hogeschool [...] Dat maakt het in de praktijk wel ingewikkeld [om deze te besteden]. Maar dat is met heel veel van dit soort dingen. Ja wie gaat nou waarover, is soms wel de uitdaging”* [GW-O]. Deze situatie leidt tot veelvuldig afstemmen om zaken voor elkaar te krijgen. En biedt ruimte voor improvisatie. *“Kijk, op zich vond ik die stuurgroep heel raar toen ik net kwam. Want het is een stuurgroep waar werkgevers en onderwijs niet vertegenwoordigd zijn, terwijl je een platform bent van onderwijs, werkgevers en gemeenten. Maar daarna ben ik deze constructie wel gaan waarderen, omdat het ook veel vrijheid geeft, dan is het ook wel fijn om de ruimte te kunnen pakken”* [GW-O].

De beschreven spanningen lijken in frequentie en intensiteit toe te nemen na iedere financieringsronde, waarmee het aantal betrokken partijen en thema's toeneemt.

Belonging paradox

Grenswerkers zijn werkzaam in het onderwijs of bij de gemeente, maar voelen zich ook verbonden met de Digiwerkplaats. Deze dubbele loyaliteit vormt een bron voor spanningen, die wij duiden als een *belonging paradox* (P4): *“Mijn functie bestaat niet. [...] Ik zie mezelf als ambassadeur van projectgestuurd onderwijs in samenwerking met het werkveld”* [GW-O] en *“Nou ja, [...] dat is wel mijn team, maar er zijn andere mensen met wie ik samenwerk op dagelijks basis”* [GW-G].

In hun uitingen schakelen grenswerkers voortdurend tussen identiteiten. Soms werd in interviews binnen één zin verwezen naar ‘we’ als thuisorganisatie en vervolgens naar ‘we’ als samenwerking: *“Het geeft soms spanning, want nu zijn we bezig met de nieuwe onderwijsvisie [waarbij het] onderwijs ingedeeld [wordt] in kleine schaalbare modules. En dan merken wij dat daar zoveel energie naar binnen gaat in het heroriënteren, dat er even wat minder ruimte is om (werkplaats)projecten te doen”* [GW-O].

Alle grenswerkers legitimeren hun grenswerk in de interviews door uit te leggen welke waarde hun grenswerk heeft voor de organisatie: *“deze ontwikkeling [heeft gezorgd dat] het innoverend denken een van de belangrijkste beleidslijnen geworden is in onze (gemeentelijke) beleidsvisie”* en *“Met de Digiwerkplaats heb je eigenlijk al een trackrecord, hoe doe je dat nou, die samenwerking tussen mkb-bedrijven en het onderwijs. Er is een werkwijze opgezet [...] waarop je kunt doorbouwen op de ervaring die je hebt opgedaan.”* [GW-O].

Grenswerkers vertellen hoe ze zingeving ervaren in de maatschappelijke relevantie van hun grenswerk. Teleurstelling ontstaat wanneer hun werk niet erkend wordt binnen de thuisorganisatie. Een grenswerker: *“Ik was officieel netwerkgeregisseur. [...] Dan loop je buiten en haal je ideeën op en zorg je dat die bij elkaar komen. Ik zeg, ja, maar dat loop ik de hele dag te doen. En daar ging het dus mank, want dat moest gaan over onze wettelijke taken als gemeente. En ik liep niet op een wettelijke taak. Dat was intern ingewikkeld”* [GW-G].

Het succes van de Digiwerkplaats creëert waarde voor organisaties in de vorm van kennis, bedrijfscontacten en financieringskansen. Hierdoor wordt een *belonging paradox* (P5) tussen autonomie en strategische samenwerking zichtbaar. Bijvoorbeeld wanneer één organisatie zich in de opschalingsfase oriënteert op een nieuwe hybride leeromgeving met andere partners. Dit kan het onderlinge vertrouwen beïnvloeden. Een grenswerker: *“Ik ben er trots op dat ik heb mee kunnen helpen om de Digiwerkplaats op te kunnen laten schalen, in thema's en in geld. [...] Maar waar ik verdrietig over ben is dat ik nu voel dat dat [door de partnerorganisatie] niet zo wordt gezien. En dat daar ook niet in een relatievorm op wordt teruggepakkt”* [GW-G]. In het laveren tussen samen en apart zoeken grenswerkers elkaar informeel op, proberen verwachtingen af te stemmen en mobiliseren stakeholders.

Learning paradox

Digiwerkplaatsen zijn een nieuw beleidsinstrument, waarvoor strikte eisen voor inhoudelijke thema's gelden en de voorwaarde dat projecten onderdeel van opleidingscurricula zijn. Voor de subsidie moeten hoge aantallen mkb-bedrijven en studenten bereikt wor-

den. Omdat de Digiwerkplaats de eerste hybride leeromgeving op de campus is, moeten grenswerkers zelf uitvinden hoe aan deze eisen te voldoen. Dit zorgt voor spanning tussen experimenteren en produceren (P6). Grenswerkers ervaren dat subsidieregelingen weinig ruimte laten voor de leercurve die nodig is om een nieuwe werkpraktijk op te bouwen. Zo gaat het opbouwen van een dienstenaanbod met vallen en opstaan: *“Als je zegt, kom maar met je vraag, dan komen [ondernemers] niet. Of ze komen met een vraag waar je niks mee kan. Dus eigenlijk hebben we [...] gemerkt dat je toch een bepaald aanbod moet neerzetten”*. Na drie jaar ligt de realisatie achter op de afspraken: met nog één jaar te gaan zijn circa 600 van de 1000 projecten gerealiseerd (Vankan et al, 2024).

Deze *learning* paradox keert terug wanneer nieuwe financiers weer nét andere eisen stellen aan thema's, doelgroepen en samenwerkingspartners. Een gemeentelijk grenswerker herkent de spanning die dat oplevert: *“[...] dat was ook nog in de periode dat we met elkaar zeiden, die digiwerkplaatsen [...] die werken eigenlijk best wel goed. Waarop overheden dan weer zeiden, maar dan moet daar synergie en samenwerking komen. Terwijl die geen idee hadden hoeveel effort het was om überhaupt binnen die ene Digiwerkplaats samen te werken”* [GW-G].

Grenswerkers maken *learning* paradoxen hanteerbaar door te faseren tussen de polen. In de opbouwfase experimenteren zij ten koste van exploitatie. In de opschalingsfase blijven ze juist focussen op produceren, terwijl de subsidieverstrekker een opschaling met andere werkplaatsen verwacht. Een hogeschool-grenswerker zegt daarover: *“De werkplaatsen weten elkaar nu wel te vinden en het is goed dat er samen opgetrokken wordt. [...] Alleen zijn [de werkplaatsen] zo eigen in organisatie en netwerk dat je daar niet één organisatie van kan maken. Want het is al ingewikkeld genoeg [...]”*. Daarnaast improviseren grenswerkers, bijvoorbeeld als het niet lukt om mbo-studenten te betrekken binnen het samenwerkingsverband, dan zoeken ze die bij andere instellingen.

Grenswerkmechanismen

Uit de interviews blijkt dat grenswerkers spanningen verduren, in de interviews uiten zij zich over frustratie, verdriet of gelatenheid. In de praktijk proberen ze spanningen op verschillende manieren productief te maken door hun handelen.

De geïdentificeerde handelingen verschillen per beschreven paradox. Voor *performing* paradoxen worden vooral discursieve mechanismen (vertalen, afstemmen van verwachtingen) en relationele mechanismen, zoals onderhouden van relaties, ingezet. *Organizing* paradoxen worden hanteerbaar door praktijkgerichte mechanismen als improviseren, *workarounds* en legitimering. In de omgang met *belonging* paradoxen schakelen grenswerkers verbaal tussen identiteiten, en via relationele mechanismen als elkaar opzoeken, *stakeholders* mobiliseren en begrenzen. *Learning* paradoxen worden gehanteerd door praktijkgerichte mechanismen als faseren en improviseren. Figuur 5 geeft een schematisch overzicht van beschreven paradoxen en grenswerkmechanismen.

	spanning tussen			grenswerkmechanismen
P1	leerdoelen student	 Performing	ondernemers advies	discursief (vertalen, afstemmen verwachtingen) en relationeel (onderhouden relaties)
P2	flexibiliteit werkplaats	 Organizing	structuur thuisorganisatie	discursief (legitimeren), praktijkgericht (improviseren, workarounds)
P3	continuïteit	 Organizing	bestuurbaarheid	discursief (afstemmen), praktijkgericht (improviseren)
P4	werknemerschap	 Belonging	verbondenheid werkplaats	discursief (schakelen tussen identiteiten, legitimeren)
P5	behoefte autonomie	 Belonging	strategisch partnerschap	relationeel (begrenzen, onderhouden relaties, stakeholders mobiliseren)
P6	werkplaats ontwikkeling	 Learning	productie leveren	praktijkgericht (faseren, improviseren)

Figuur 5 Geïdentificeerde paradoxale spanningen en grenswerkmechanismen

Wanneer grenswerkmechanismen spanningen niet hanteerbaar maken, is vertrekken een optie. Een vertrokken grenswerker zegt daarover: *“Ik wil gewoon een keertje met de stroom mee. Ik ben gewoon al zo lang tegen de stroom in aan het roeien. Ik wil gewoon eens mee stromen”*.

Discussie

Allereerst vindt er een reflectie op de bevindingen plaats waarin wordt ingegaan op de verwevenheid van de onderscheiden paradoxen. Vervolgens worden de bevindingen in het licht van de bestaande literatuur aan de orde gesteld. Daarna worden de reikwijdte en de beperkingen van de *single-case study* besproken. Tenslotte wordt ingegaan op de implicaties van de bevindingen voor onderzoek en praktijk.

Reflectie op de bevindingen

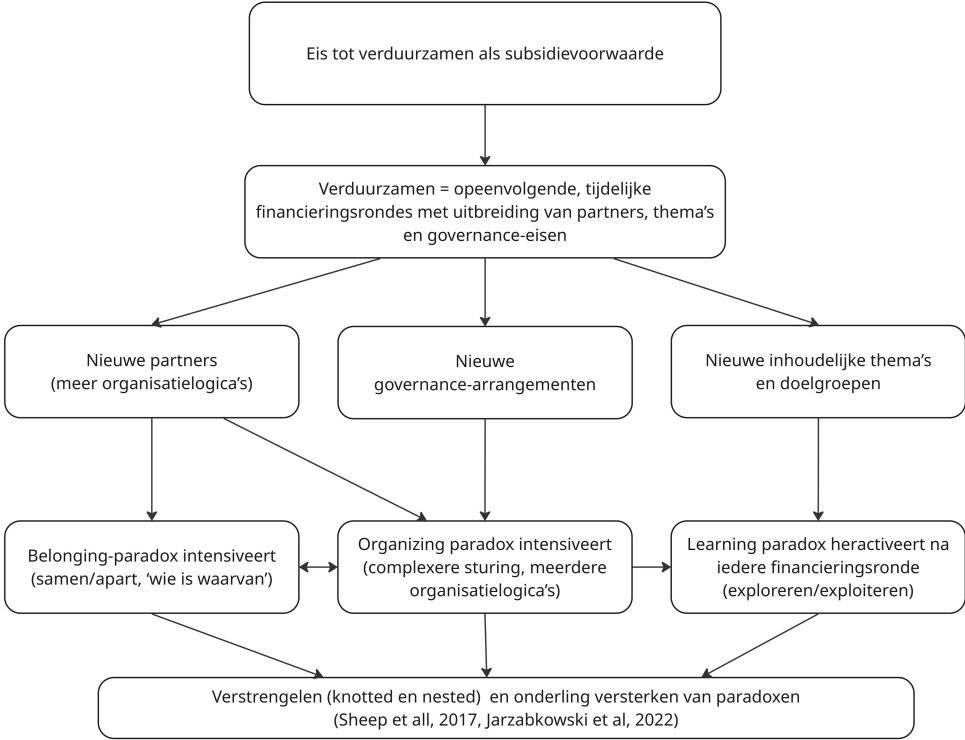
De resultaten tonen dat spanningen in deze casus niet alleen samenhangen met opstart-problemen of individuele inzet, maar ook met structurele verschillen tussen doelen,

governance en organisatieposities. De *performing* paradox komt voort uit de basisopdracht van de Digiwerkplaats om onderwijsdoelen en ondernemersvragen gelijktijdig te bedienen. De spanning wordt door de jaren heen in gelijke mate beschreven, ondanks de groei die de Digiwerkplaats op meerdere gebieden doormaakt.

In de opschalingsfase worden *organizing*, *belonging* en *learning* paradoxen in de interviews als sterker verweven beschreven. De verduurzamingseis uit de oorspronkelijke subsidieregeling gaat in de casus samen met een doorlopende zoektocht naar aanvullende financiering. Nieuwe financieringsbronnen brengen vervolgens nieuwe inhoudelijke eisen, betrokken partijen en *governance*-arrangementen mee. Verduurzamen krijgt daardoor in de praktijk vooral de betekenis van uitbreiden, in plaats van continuïteitsborging.

De *organizing* paradox neemt toe wanneer uitbreiding van de samenwerking nieuwe partners, financieringsstromen en *governance*-arrangementen met zich meebrengt. Uiteenlopende regels, werkwijzen en besluitvormingslijnen komen dan samen in de dagelijkse praktijk van de Digiwerkplaats. Voor grenswerkers is daarbij niet altijd helder wie waarvoor mandaat heeft, waardoor de afstemmingslast toeneemt en het lastiger wordt om het werk praktisch te organiseren. De *belonging* paradox speelt wanneer deelnemende organisaties nieuwe strategische mogelijkheden verkennen zonder daarover tijdig af te stemmen met bestaande partners. Dit kan het vertrouwen in de samenwerking onder druk zetten en de spanning vergroten tussen gezamenlijke verbondenheid met de Digiwerkplaats en de autonomie van afzonderlijke organisaties. De *learning* paradox wordt vooral ervaren bij opeenvolgende financieringsrondes, waarin nieuwe thema's, doelgroepen en samenwerkingsvormen worden vereist, terwijl de dagelijkse productie en dienstverlening doorgaan. Grenswerkers moeten dan nieuwe werkwijzen ontwikkelen en tegelijk blijven voldoen aan bestaande verwachtingen en resultaatafspraken.

De verduurzamingseis en daarmee gepaard gaande uitbreiding via nieuwe financiering werkt zo op meerdere manieren door: extra partners en arrangementen vergroten de afstemmings- en mandaatvraagstukken, kunnen bestaande verhoudingen tussen partners onder druk zetten, en vragen tegelijk om nieuwe werkwijzen naast de lopende dienstverlening. De verduurzamingseis activeert in deze casus daarmee bestaande paradoxale spanningen opnieuw, en verknoopt ze sterker met elkaar. Wij interpreteren deze versterking en verstrengeling van aanwezige paradoxen als een verduurzamingseisdynamiek, schematisch weergegeven in Figuur 6.



Figuur 6 Verduurzamingsdynamiek van paradoxale spanningen

Bevindingen in het licht van de literatuur

De studie bevestigt de bruikbaarheid van het paradoxraamwerk voor het begrijpen van spanning in deze casus van interorganisatiele samenwerking (Jarzabkowski et al., 2013, 2022). De geïdentificeerde spanningen worden door grenswerkers als persistent en onderling verweven beschreven, in lijn met eerdere inzichten uit de paradoxliteratuur (Schad et al., 2016; Sheep et al., 2017). Paradoxen zijn geen tijdelijke obstakels die kunnen worden opgelost, maar structurele kenmerken van de Digiwerkplaats als hybride leeromgeving.

De theoretische bijdrage van deze casus is dat zij laat zien hoe de verwevenheid van paradoxen niet statisch is, maar door de tijd heen verandert en wordt versterkt. Opeenvolgende financieringsrondes lijken bestaande paradoxen opnieuw te activeren, te intensiveren en sterker met elkaar te verbinden. De beschreven verduurzamingsdynamiek vormt geen extra paradox naast de categorieën van Smith & Lewis (2011), maar een dynamiek die paradoxen over tijd met elkaar verknoopt. Conceptueel sluit deze verknoping aan op het *knotting*-perspectief van Sheep et al. (2017) en Jarzabkowski et al. (2022); de bijdrage van deze studie is het identificeren van de verduurzamingseis als aanjager van het verknoopen van paradoxen.

De bevindingen sluiten daarnaast aan bij Huxham en Vangen (2005), die waarschuwen dat instrumentele beleids- en sturingslogica's interorganisationale samenwerking kunnen ondermijnen. In deze casus gingen nieuwe financieringsstromen gepaard met een toename van *governance*-arrangementen, waaronder meerdere stuurgroepen en overlappende verantwoordelijkheden. Beleidsmatige en financiële subsidie-eisen worden geïnterpreteerd, vertaald en georganiseerd via *governance*-arrangementen door betrokken organisaties. Daarbij verandert de betekenis van verduurzamen vanuit het ministerie (macrocontext) van 'continuïteit borgen' via betrokken organisaties (meso-laag) in opschalen en uitbreiden in de hybride leeromgeving (microlaag). Grenswerkers geven aan hierdoor meer afstemmingsvraagstukken en onduidelijkheid over bevoegdheden te ervaren. De casus suggereert dat opeenvolgende financierings- en *governance*-arrangementen de afstemmingslast van grenswerkers vergroten.

Tot slot draagt de studie bij aan de literatuur over boundary crossing (Akkerman & Bakker, 2011) door zichtbaar te maken hoe paradoxale spanningen in de dagelijkse praktijk hanteerbaar worden gemaakt. Grenswerkers lossen spanningen niet op, maar creëren tijdelijke werkbaarheid via een repertoire van discursieve, relationele en praktijkgerichte mechanismen. De geïdentificeerde handelingswijzen vertonen overeenkomsten met wat Ashforth et al. (2000) beschrijven als micro-rolovergangen, waarbij actoren schakelen tussen verschillende verwachtingen en handelingsrepertoires. Deze studie laat zien dat grenswerk niet alleen een verbindende praktijk tussen organisaties is, maar ook een manier waarop grenswerkers paradoxale spanningen tijdelijk dragen en hanteerbaar maken. Wanneer deze grenswerkmechanismen tekortschieten, resteert voor grenswerker het verduren van de spanning of vertrek uit de samenwerking. Dit onderstreept dat grenswerk niet uitsluitend organisatorisch van aard is, maar ook een relationele en emotionele dimensie kent die in meer macro-georiënteerde paradoxstudies vaak onderbelicht blijft.

Reikwijdte en beperkingen

De keuze voor een *single-case study* bood ruimte voor een rijke beschrijving en diepgaande analyse van complexe processen die in grootschaliger onderzoek vaak verborgen blijven, maar beperkt de analytische generaliseerbaarheid. De bevindingen zijn analytisch overdraagbaar naar vergelijkbare hybride leeromgevingen, maar niet statistisch generaliseerbaar.

De bevindingen zijn gebaseerd op interviews die retrospectieve reconstructies van betrokken grenswerkers bevatten over een langere periode. Observaties, dagboekstudies of andere vormen van *realtime* dataverzameling hadden het zicht op dagelijkse micropraktijken van grenswerk versterkt. Het onderzoek richtte zich primair op grenswerkers op operationeel niveau. De perspectieven van bestuurders, stuurgroepleden, vertegenwoordigers van financierders en ondernemers zijn slechts indirect meegenomen. Hoewel reflexiviteit en een insider-outsider-benadering structureel zijn ingezet, blijft de mogelijkheid bestaan dat interpretaties deels zijn beïnvloed door de bestuurlijke betrokkenheid van de eerste onderzoeker bij de Digiwerkplaats tot 2022.

Implicaties voor onderzoek en praktijk

Een longitudinale, multi-methodische studie kan meer inzicht bieden in de beleving en handelingswijzen van grenswerkers, managers en bestuurders in hybride leeromgevingen. Een *multilevel*-benadering (Van der Sande, 2024) kan daarnaast helpen te begrijpen hoe governance-dynamieken ontstaan op meso- en macroniveau en doorwerken in de hybride leeromgeving. Daarmee kan toekomstig onderzoek aanknopingspunten bieden voor het ontwerpen en ondersteunen van impactvolle en duurzame hybride leer(werk)omgevingen.

Voor beleidsmakers en bestuurders is relevant dat verduurzaming via opeenvolgende tijdelijke subsidies paradoxale spanningen kan genereren en intensiveren. Financierders en bestuurders die hybride leeromgevingen willen ondersteunen kunnen daarom het mechanisme van ‘verduurzamen via opschalen’ expliciet meewegen. Zij kunnen *governance*-arrangementen inrichten die de relationele infrastructuur ondersteunen, bijvoorbeeld met heldere en stabiele mandaten voor grenswerkers, langere tijdshorizonten voor strategische besluiten en vormen van basisfinanciering die minder afhankelijk zijn van tijdelijke vernieuwingssubsidies.

Voor het onderwijs ligt de implicatie in het feit dat de tussenruimte zelf een leerobject kan worden in opleidingen die studenten en docenten voorbereiden op samenwerking met externe partners. Door paradoxen, spanningen en grenswerk expliciet te bespreken, wordt zichtbaar dat hybride leeromgevingen complexe, maar betekenisvolle professionele contexten zijn. Leidinggevend en curriculumontwerpers kunnen docent-grenswerkers daarbij ondersteunen met expliciete handelingsruimte, scholing en gerichte ondersteuning bij het hanteren van paradoxale spanningen.

Conclusie

Dit onderzoek had als doel te begrijpen hoe grenswerkers paradoxale spanningen in een hybride leeromgeving ervaren, duiden en hanteerbaar maken. Op basis van een longitudinale analyse van Digiwerkplaats Haaglanden zijn zes paradoxale spanningen geïdentificeerd en geclusterd in vier paradoxcategorieën (Smith & Lewis, 2011). De resultaten laten zien dat gevonden spanningen een structureel kenmerk zijn van interorganisatiele samenwerking. Grenswerkers blijken deze spanningen niet op te lossen, maar hanteerbaar te maken via een repertoire van discursieve, relationele en praktijkgerichte mechanismen. Wanneer deze mechanismen tekortschieten, resteert verduren of vertrekken. Daarmee laat deze studie zien dat grenswerk niet alleen organisatorisch, maar ook relationeel en emotioneel van aard is. Erkenning, steun en continuïteit van relaties beïnvloeden hoe grenswerkers hun handelingsruimte ervaren en hoe lang zij spanningen kunnen blijven dragen.

Nieuwe financieringsrondes lijken bestaande paradoxale spanningen opnieuw te activeren en met elkaar te verweven en de afstemmingslast voor grenswerkers te vergroten.

Wij interpreteren dit als een verduurzamingsdynamiek: continuïteit wordt afhankelijk van opschaling, terwijl diezelfde opschaling aanwezige paradoxen intensiveert en sterker met elkaar verknoopt.

Literatuur

- Akkerman, S.F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Berkers, F. (2025) *Economie van de tussenruimte. Collectief ondernemen voor een economie die werkt*. Hogeschool Rotterdam. <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/projecten-en-publicaties/pub/economie-van-de-tussenruimte-collectief-onder/e5eb5796-1fee-4ba4-9c47-edf8de820154/>
- Couture, F., Jarzabkowski, P., & Le, J.K. (2023). Triggers, traps, and disconnect: How governance obstacles hinder progress on grand challenges. *Academy of Management Journal*, 66(6), 1651–1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1716>
- DeFillippi, R., & Sydow, J. (2016). Project networks: Governance choices and paradoxical tensions. *Project Management Journal*, 47(5), 6–17. <https://doi.org/10.1177/875697281604700502>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532–550. <https://jstor.org/stable/258557>
- George, G., Fewer, T.J., Lazzarini, S., McGahan, A.M., & Puranam, P. (2024). Partnering for grand challenges: A review of organizational design considerations in public–private collaborations. *Journal of Management*, 50(1), 10–40. <https://doi.org/10.1177/01492063221148992>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16, 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Heijboer, M., Vereijken, M., & Bronkhorst, L. (2026). Brokers' facilitation of cross-organizational learning and working on wicked problems. *The Learning Organization*, 33(7) 1–18. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2024-0311>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>
- De Haagse Hogeschool. (2023). *High-Impact PPS IT Verband Zuid-Holland* [Niet-gepubliceerde subsidieaanvraag Nationaal Groeifonds].
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120–132. <https://doi.org/10.1177/1476127018805345>
- Jarzabkowski P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2022). Enabling Rapid Financial Response to Disasters: Knotting and Re-knotting Multiple Paradoxes in Interorganiza-

- tional Systems. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1477–1506. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0745>
- Jarzabkowski, P., Le, J.K. & Van de Ven, A.H. (2013). Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging and Performing Paradoxes Co-Evolve. *Strategic Organization* 11(3), 245–280. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- Kaplan, S., Milde, J., & Cowan, R.S. (2016). Symbiotic practices in boundary spanning: Bridging the cognitive and political divides in interdisciplinary research. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1387–1414. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0809>
- Krautzberger, A., Tuckermann, H. (2024). Navigating both/and and either/or approaches in response to paradoxical demands: a meta both/and-approach. *Organization Theory* 5 (4), 1–24. <https://doi.org/10.1177/26317877241290249>
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work amongst groups, occupations, and organizations: from cartography to process. *Academy of management annals*, 13(2), 704–736. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0089>
- Lê, J.K., & Bednarek, R. (2017). Paradox in everyday practice: Applying practice-theoretical principles to paradox. In W.K. Smith, M.W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox: Approaches to plurality, tensions and contradictions* (pp. 490–509). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.24>
- NWO (2023). *Een nieuw samenspel van innoveren, werken en leren? Onderzoeksprogramma en netwerk learning communities*. NWO Regieorgaan SIA. https://www.nwo.nl/sites/nwo/files/media-files/publicatie_onderzoeksprogramma_en_netwerk_learning_communities.pdf
- Quick, K.S., & Feldman, M.S. (2014). Boundaries as junctures: Collaborative boundary work for building efficient resilience. *Journal of public administration research and theory*, 24(3), 673–695. <https://doi.org/10.1093/jopart/muto85>
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., & Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Sheep, M.L., Fairhurst, G.T., Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/0170840616640845>
- Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>
- Snoeren, M. (2021). *Professionele werkplaatsen als lerende ecosystemen: de complexiteit van meervoudige samenwerkingen*. Fontys University of Applied Science. https://www.researchgate.net/publication/357303074_Professionele_werkplaatsen_als_lerende_ecosystemen_de_complexiteit_van_meervoudige_samenwerkingen
- Van der Sande, L. (2024). *Emergence of organizing inter-organizational collaboration in addressing societal challenges: a multilayer paradox perspective*. Dissertation. Radboud Repository. <https://doi.org/10.54195/9789493296787>
- Vankan, A., Massop, M., Bressen, B., Kieter, S., te Velde, R. (2024). *Evaluatie digitale werkplaatsen*

eindrapport. Dialogic. <https://open.overheid.nl/documenten/15f431ba-8421-4266-b2f9-73ef9c88770d/file>

Yagi, N., & Kleinberg, J. (2011). Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. *Journal of International Business Studies*, 42, 629–653. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.10>

Sustaining of leaving? Paradoxes and boundary work in a hybrid learning environment

Abstract Hybrid learning environments connect vocational and higher professional education, government and industry, and are increasingly deployed to integrate learning and innovation around authentic professional challenges. In this in-between space, boundary workers encounter paradoxical tensions: persistent, interdependent contradictions that cannot be resolved, but must be rendered manageable on a daily basis. How these tensions are experienced, interpreted and handled in practice remains empirically underexamined, and constitutes the research question of this article. Through a qualitative single-case study, we conducted a retrospective, longitudinal reconstruction of Digiwerkplaats Haaglanden (2019–2025). The analysis draws on seven semi-structured interviews with boundary workers, complemented by project and policy documentation. The analysis followed the Gioia methodology, combined with a timeline reconstruction to capture the persistence and intensity of paradoxes over time. The findings identify six interwoven paradoxes, clustered around performing, organizing, belonging and learning. These persist throughout the seven-year period, but vary in intensity; boundary workers render them manageable through discursive, relational and practice-based mechanisms. Where these mechanisms fall short, only endurance or departure remains. A sustainability dynamic, linked to subsidy requirements concerning scaling, becomes knotted with existing paradoxical tensions and may intensify them. The case suggests that sustainable hybrid learning environments benefit from explicit recognition of paradoxes, from protection of the relational fabric, and from governance that creates the conditions under which boundary work can take place.

Keywords boundary work, paradoxical tensions, hybrid learning environments, vocational education, inter-organizational collaboration