



Universitetet
i Stavanger

SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i Endringsledelse	Vårsemesteret, 2022 Åpen
Forfatter: Malin Petrea Jørgenvåg Live Skille	 (signatur forfatter)
Veileder: Jens Kaae Fisker	
Tittel på masteroppgaven: Muligheter for verdiskaping i coworking Engelsk tittel: Possibilities for value creation in coworking	
Emneord: Coworking, community, innovasjon, community of practice, klynge, verdiskaping, tematisert coworking	Sidetall: 81 + vedlegg/annet: 3 Stavanger, 15.06.2022 dato/år

Forord

I 2020 fullførte vi en bachelorgrad i hotelledelse, en tid preget av nedstenging og ansettelsesstopp i hotellbransjen. Her så vi vår mulighet til å utvide vår kunnskap ytterligere og søkte oss derfor videre ved Universitetet i Stavanger, til master i Endringsledelse.

I tillegg til to fantastiske studieår med nye vennskap, nye utfordringer og nye opplevelser, har vi fått øynene opp for nye måter å se vertskap på. Gjennom Jørgenvågs praksis i Nordic Edge ble vi introdusert til konseptet coworking. Dette vekket vår nysgjerrighet fordi det er service i ny drakt. Medlemmene tilbringer lange dager ved dette lokalet, og vi synes det er spennende å se hvordan drift at et slikt sted kan forme deres hverdag. Å lede et coworkingsted tar det vi finner spennende ved hotellbransjen et hakk videre, til forretningsutvikling og innovasjon. Nå ser vi fram til å ta med oss denne inspirasjonen ut i arbeidslivet og håper vi slipper en ny pandemi med det første.

En viktig del av arbeidet med denne masteroppgaven har vært vårt samarbeid med Nordic Edge og deres nye coworkingsted Innoasis. Det er her vi har hentet vår inspirasjon, fått veiledning fra ansatte og tilgang på deres nettverk. Vi hadde aldri kommet over dette spennende temaet hadde det ikke vært for Nordic Edge. Nå gleder vi oss til åpningen av Innoasis og dermed resultatene av denne oppgaven i praksis.

Vi ønsker å rette vår takknemlighet mot venner og familie for støtte, motivasjon og gjennomlesning av masteren. Spesielt ønsker vi å takke våre studievenninner Ingrid og Dina for to fantastiske år med vennskap i løpet av studiet. Takk til de ansatte ved Nordic Edge for tillit, hjelp og veiledning gjennom oppgaven, og til intervjuobjekter som tok seg tid i en travel hverdag. Til slutt må vi benytte muligheten til å takke vår veileder Jens Kaae Fisker. Vi føler oss svært heldige som fikk en så god veileder med kunnskap og engasjement for temaet coworking.

God lesing!

Malin Petrea Jørgenvåg & Live Skille

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg verdiskaping ved coworkingsteder. Bakgrunnen for valg av tema er et behov for forståelse av sammenhengen mellom sosial og forretningsmessig verdi. Coworkingkonseptet har opplevd en enorm økning globalt de siste 15 årene, noe som skaper behov for ytterligere forskning innenfor dette feltet. Studien har som mål å besvare fire forskningsspørsmål knyttet til den overordnede problemstillingen: På hvilken måte kan et coworkingsted skape opplevd sosial og forretningsmessig verdi for medlemmene sine?

Oppgaven starter med en gjennomgang av tidligere empiri innenfor coworkingfeltet. Her ser vi på hvilken relevant forskning som allerede eksisterer. Videre går vi gjennom det teoretiske rammeverket Community of Practice for å se hvordan dette kan bidra til økt forståelse av verdiskaping i coworking. Disse kapitlene danner grunnlaget for valg av forskningsdesign og metode for prosjektet.

Denne studien bruker et eksplorerende forskningsdesign med en abduktiv tilnærming. Gjennom semistrukturerte intervjuer innenfor kvalitativ metode har vi samlet data fra 17 intervjuobjekter innenfor fem utvalg. Utvalgene består av ledere og medlemmer med varierende tilknytning til ulike coworkingsteder i Norge, Sverige, Danmark, Nederland og USA.

Gjennom diskusjon av tidligere empiri mot egne funn ser vi hvordan begrepet 'community' anvendes som en gjennomgående beskrivelse av coworking, men at det samtidig er en varierende forståelse av hva dette begrepet innebærer. I tillegg opplever vi en mangelfull kunnskap knyttet til hvordan coworking kan bidra til å skape forretningsmessig verdi. Det ser ut til å eksistere et behov for tydeligere kommunikasjon av dette potensialet. Våre resultater viser at rollen som community manager er essensiell for verdiskapingen ved et coworkingsted. Gjennom tilrettelegging for sosial og forretningsmessig verdi gjør denne personen at coworkingsteder skiller seg ut fra tradisjonelle kontorlokaler. Det er også community manager som har mulighet til å gi betydning til begrepet 'community', for så å styre coworkingstedet i en hensiktsmessig retning. Avslutningsvis konkluderer vi med at rammeverket Community of Practice kan være et potensielt nyttig verktøy for forståelse og utvikling av verdiskapingen ved coworkingsteder.

Abstract

This Master thesis aims to investigate value creation in coworking spaces. The basis for the topic chosen is the need for an understanding of the connection between potential social and business value through coworking. The concept of coworking has undergone extensive growth globally over the last 15 years, which has raised the need for further research within the field. This study aims to answer four research questions arising from the problem statement: In what way can a coworking space create perceived social and business value for its members?

We start off by presenting earlier research done within the coworking field to get a general overview of the existing literature. Thereafter, we go through the framework Community of Practice to see how this can contribute to increased understanding of the potential value creation within coworking. These two chapters create the foundation for the choice of research design and methodology for this project.

This study is based on an explorative research design with an abductive approach. Using semi-structured interviews as a qualitative method, we gathered data from 17 candidates within five samples. The samples consist of managers and members with varying connections to different coworking spaces in Norway, Sweden, Denmark, the Netherlands and the USA.

Through discussion of previous literature and our own empirical results, we discovered how the term ‘community’ is extensively used as a description of coworking, but with a varying understanding of what the term entails. In addition, we see a lack of knowledge when it comes to the potential business value within coworking. We have identified a need for more communication of this potential. Our results show that the role of the community manager is essential for the value creation within a coworking space. Through facilitating for social and business value, this person makes coworking stand out from traditional offices. It is also the community manager that has the chance to give the term ‘community’ meaning, so that the coworking spaces can be led in a relevant direction. Finally, we consider the framework Community of Practice as a potentially useful tool to create understanding and development of the value creation within coworking spaces.

Innholdsfortegnelse

FORORD	ii
SAMMENDRAG	iii
ABSTRACT	iv
BEGREPSAVKLARING	vii
1 INNLEDNING	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Konkretisering	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4 Metodisk tilnærming	5
1.5 Oppgavens oppbygning	5
2 TIDLIGERE EMPIRI	7
2.1 Coworking	7
2.2 Community	11
2.3 Forretningsmessig verdi	15
2.4 Community manager	17
2.5 Utfordringer.....	19
2.6 Markedet og etterspørsel	20
2.7 Klyngeeffektene ved coworking.....	22
3 TEORI	24
3.1 Hva er et Community of Practice?	24
3.2 Oppbygningen til et Community of Practice	26
3.3 Livsfasene i et Community of Practice.....	27
3.4 Syv prinsipper ved et suksessfullt Community of Practice	28
4 METODE	31
4.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	31
4.2 Litteratursøk	32
4.3 Forskningsdesign.....	34
4.4 Forskningsprosessen.....	36
4.5 Analyse	40
4.6 Validitet og reliabilitet.....	41
4.7 Etske vurderinger	43
5 RESULTATER	45
5.1 Oppbygning	45
5.2 Kultur og community	48
5.3 Forretningsmessig verdi	54
5.4 Utfordringer.....	59

5.5	Hvorfor synes du folk burde velge coworking?	60
6	DISKUSJON	63
6.1	Forskningsspørsmål 1	63
6.2	Forskningsspørsmål 2.....	66
6.3	Forskningsspørsmål 3.....	69
6.4	Forskningsspørsmål 4.....	71
7	KONKLUSJON	76
7.1	FS1: Hva innebærer begrepet ‘community’ ved et coworkingsted, og hvordan kan det tilrettelegges for dette?	76
7.2	FS2: Hvilke muligheter eksisterer for å skape forretningsmessig verdi for medlemmene ved et coworkingsted, og hvordan kan dette forbedres?	77
7.3	FS3: Hvor viktig er en Community Manager for den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?.....	78
7.4	FS4: På hvilken måte kan Community of Practice brukes som rammeverk for å forstå den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?.....	79
7.5	Problemstilling: På hvilken måte kan et coworkingsted skape opplevd sosial og forretningsmessig verdi for medlemmene sine?	80
7.6	Videre forskning.....	80
8	KILDER	82

Vedleggsliste

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	85
Vedlegg 2 – Intervjuguide: Utvalg 1	88
Vedlegg 3 – Intervjuguide: Utvalg 2.....	90

Begrepsavklaring

Begrep	Definisjon
Community	“A group of people who are socially interdependent, who participate together in discussion and decision making, and who share certain practices that both define the community and are nurtured by it” (Bellah et al., 1985, s. 333, referert i Garrett, Spreitzer & Bacevice, 2017, s. 823)
Community Manager (CM)	En ansatt ved coworkingstedet som legger til rette for relasjonsbygging mellom medlemmene. CM bidrar til balansen mellom det private og profesjonelle livet (Gregg & Lodato, 2018). Rollen kan ha ulike titler, men er oftest kalt Community Manager.
Coworking	“A diverse group of people who don’t necessarily work for the same company or on the same project, working alongside each other, sharing the working space and resources” (DeGuzman & Tang, 2011, s. 22).
Coworkingsted	Et spesifikt lokale der det tilrettelegges for coworking.
Entreprenør/Gründer	En person som har startet og driver egen virksomhet.
Fjernarbeider	Arbeidere som tilhører en organisasjon med en annen geografisk lokasjon enn arbeideren selv.
Forretningsmessig verdi	Det potensielle forretningsmessige utbyttet som eksisterer for medlemmene ved et coworkingsted, som tilgang på kunnskap, informasjon, sosial kapital og serendipitet (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016).
Frilanser	En arbeider uten fast tilknytning til en bestemt organisasjon.
Klynge	Klynge er et tett bedriftsnettverk der relasjonene mellom bedriftene fører til deling av ressurser, felles normer, tillit og sanksjonering av uønsket atferd (Fjeldstad & Lunnan, 2018).
Ledere	Ansatte ved coworkingstedet som bidrar i den daglige driften av stedet og dets fasiliteter.
Medlemmer	Individer eller bedrifter som betaler for et medlemskap ved et coworkingsted og gjennom dette får tilgang på stedets fasiliteter.
Scale-up	“Scaleup is a distinct phase of company growth. It’s a company that has achieved a lot, had some impressive success and is ready to take it to the next level” (Logan, 2019).
Start-up	En nyoppstartet bedrift som er helt i startfasen (Grant, 2021).

1 Innledning

De siste årene har det skjedd en enorm økning av konseptet coworking på verdensbasis. I tillegg til å være et fysisk kontor der ulike individer og bedrifter samles, påpekes det gjennom litteraturen hvordan coworking legger til rette for et sosialt fellesskap, samarbeid og kunnskapsdeling. Målet med denne masteroppgaven er å skape en bredere forståelse for hvilken verdi medlemmene opplever å tilegne seg gjennom coworking, både når det gjelder sosial og forretningsmessig verdiskaping. Videre ønsker vi å forstå hvordan coworkingsteder kan legge til rette for denne opplevde verdien. Oppgaven er utformet i samarbeid med næringsklyngen Nordic Edge, men resultatene er generelle og anvendbare innenfor ulike coworkingsteder. I dette kapittelet skal vi gjøre rede for bakgrunnen for valg av tema, problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares, samt oppgavens oppbygning.

1.1 Tema

I 2005 samlet Brad Neuberg en gruppe selvstendige dataingeniører fra forskjellige bedrifter for å dele felles arbeidsplass (Spinuzzi, Brodrožić, Scaratti & Ivaldi, 2019). Siden dette har det vært en enorm økning i coworking verden over, fra 75 steder i 2007 til 15 500 steder i 2017 (Blagoev, Coastas & Kärreman, 2019). I 2020 var antallet coworkere 1,8 millioner fordelt på 26 300 steder (Rese, Kopplin & Nieleboch, 2020). Med andre ord har dette nye konseptet tatt verden med storm, og dette ønsker vi å se nærmere på i denne oppgaven.

DeGuzmann & Tang (2011, s. 22) definerte coworking som “a diverse group of people who don’t necessarily work for the same company or on the same project, working alongside each other, sharing the working space and resources”. Året etter beskrev Spinuzzi (2012, s. 433) coworking som “working alone together”, en frase sitert i en rekke coworkinglitteratur i tiden etterpå. Coworking tilbyr en ny form for arbeidsorganisering der konseptet går ut på å samle ansatte fra ulike virksomheter for å dele kontor og tilhørende ressurser (Fisker, 2016). Her tilbys ulike former for medlemskap som er både rimeligere og mer fleksible enn ved tradisjonelle kontorlokaler. Det kan være faste avlukkede kontorer, faste plasser i åpent landskap eller ‘clean desk’, der medlemmene rullerer på plassene avhengig av hvem som er til stede (Ødegaard, 2019).

Coworking oppstod som en konfrontasjon til det tradisjonelle arbeidsmarkedet (Fisker, 2016). Her får bedrifter mulighet til å dra fordel av å være en del av et fellesskap, samtidig som de løsriver seg fra de hierarkiske strukturene ved tradisjonelle bedrifter (Spinuzzi et al., 2019). Et coworkingsted kjennetegnes ved å gi muligheten for nettverksbygging, kunnskapsdeling og konsentrert arbeid, i tillegg til muligheten for å ta del i et sosialt miljø (Fisker, 2016). Det kan ses på som en blanding av menneskelig, teknologisk og fysisk infrastruktur (Ødegaard, 2019).

Goldsmith & Morgan (2017) beskriver hvordan det har skjedd et skifte i arbeidslivet fra medarbeiderengasjement til medarbeideropplevelsen. Dette setter nye krav til måten ledelsen tilrettelegger for sine medarbeidere ved bruk av det fysiske, kulturelle og teknologiske miljøet. De legger vekt på hvordan det er en endring i de fysiske rammene vi jobber innenfor. Bygget skal ikke lenger være et tradisjonelt kontorbygg, men skal i stedet fungere som et opplevelsessenter for de ansatte. Coworkingundersøkelsen (Union, 2022) viser at det har skjedd en økning i belegget ved coworkingsteder etter gjenåpningen av samfunnet etter koronapandemien. Etterspørselen øker etter nye og fleksible måter å arbeide på, noe som underbygger aktualiteten for ytterligere forskning innenfor dette feltet.

1.2 Konkretisering

Denne masteroppgaven er utformet i samarbeid med smartby-klyngen Nordic Edge, som høsten 2022 skal åpne et nytt coworkingsted med navnet 'Innoasis'. På samme måte som klyngen styres dette coworkingstedet av et smartby-tema, som vil si at medlemmene har til felles at de alle driver med utvikling av løsninger for mer bærekraftige og brukervennlige byer. Det er ikke uvanlig at coworkingsteder bestemmer hvem som får bli medlem gjennom en konkretisering av bransje eller tematikk (Blagoev et al., 2019). Nordic Edge har som visjon å bygge en ny norsk eksportnæring av smartbyløsninger og coworkingstedet Innoasis vil fungere som et verktøy mot dette målet. Bakgrunnen for å bruke coworking som verktøy er klyngeteori om at vi kan få til mer sammen, kombinert med ideen om coworking som en fasilitator for samarbeid.

Coworking er naturlig nok et relativt nytt forskningsfelt ettersom starten for coworking regnes som med Brad Neuberg så sent som i 2005. Studien til Spinuzzi (2012) er en av de tidligste studiene av coworking, kun ti år gammel. Det meste av den relevante litteraturen er nyere enn dette, noe vi skal se videre gjennom denne oppgaven. I takt med økningen av antallet

coworkingsteder har vi også sett en økning i mengden forskning på feltet. Det har vært et stort fokus på det sosiale aspektet ved coworking, kjent som ‘community’, gjennom forskningen, men det har nylig skjedd et skifte blant forskere mot et større fokus på det organisatoriske aspektet ved coworking (Yacoub & Haefliger, 2022).

Ved Nordic Edge sitt nye coworkingsted er hovedfokuset å skape forretningsmessig verdi, framfor det sosiale aspektet, selv om de ønsker at begge deler skal fungere godt sammen. Dette tester de allerede ut ved en liten prototype av det planlagte coworkingstedet. Her sitter de ansatte i Nordic Edge sammen med en håndfull klyngemedlemmer fra ulike næringer. Ved prototypen tester de ‘clean desk’-konseptet, arrangerer sosiale og faglige aktiviteter for medlemmene og ser hvordan klyngeeffektene kan bli forsterket ved å jobbe tettere sammen.

Jørgenvåg (forfatter) er ansatt ved Nordic Edge, og i forbindelse med den kommende åpningen av det nye og utvidede Innoasis uttrykte organisasjonen et ønske om å få en bredere forståelse for hvordan det kan legges til rette for verdiskaping ved et coworkingsted. Dette ble grunnlaget for denne masteroppgaven. Selv om den er inspirert av åpningen av Innoasis, og mange av intervjuobjektene i varierende grad er tilknyttet Nordic Edge, er problemstillingen og resultatene generelle og anvendbare ved andre coworkingsteder.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på ønske om å få en bedre forståelse av den totale potensielle verdiskapingen ved coworking, både knyttet til sosial og forretningsmessig utvikling, har vi utformet følgende problemstilling:

- På hvilken måte kan et coworkingsted skape opplevd sosial og forretningsmessig verdi for medlemmene sine?

Vi tar utgangspunkt i definisjonen av coworking beskrevet over i del 1.1. Et coworkingsted vil her si et spesifikt lokale som tilrettelegger for denne måten å arbeide ved siden av personer fra andre bedrifter. Et medlem vil si et individ eller en bedrift som betaler for et medlemskap og dermed får tilgang til fasilitetene ved et coworkingsted. Et slikt medlemskap kan variere i pris og innhold, og coworkingsteder tilbyr gjerne ulike typer medlemskap. Med verdi menes det opplevde utbyttet medlemmet får gjennom sin tilstedeværelse og deltakelse ved coworkingstedet.

For å gi ytterligere retning for denne studien har vi utformet fire forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1: Hva innebærer begrepet ‘community’ ved et coworkingsted, og hvordan kan det tilrettelegges for dette?

Begrepet ‘community’ står sentralt i både akademisk og ikke-akademisk litteratur om coworking (Spinuzzi et al., 2019). Det er det første ordet som brukes til å beskrive hva coworking handler om og hvorfor folk burde velge denne arbeidsformen. Derimot er det mangel på tydelig definering av dette begrepet som generelt brukes ulikt og inkonsekvent gjennom litteraturen (Spinuzzi et al., 2019). Basert på dette ønsker vi å undersøke hva community ved et coworkingsted faktisk vil si, i håp om at dette vil skape en bedre forståelse for hvorfor dette er så viktig og hvordan det burde tilrettelegges for.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke muligheter eksisterer for å skape forretningsmessig verdi for medlemmene ved et coworkingsted, og hvordan kan dette forbedres?

Ifølge Stancheva (2011) har coworking utviklet seg til å bli en forretningsmodell for interaksjon og innovasjon, to verdier som står sentral ved Nordic Edge Innoasis. Coworking fremmer nye former for arbeidsorganisering, spesielt knyttet til kunnskapsdeling og nettverking (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016). Gjennom denne oppgaven vil vi undersøke hva den konkrete forretningsmessige verdien er ved coworking og identifisere hvor det finnes et forbedringspotensiale.

Forskningsspørsmål 3: Hvor viktig er en Community Manager for den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

Spreitzer, Garrett & Bacevice (2015) legger vekt på hvordan en community manager er avgjørende for å skape verdi for medlemmene ved et coworkingsted. Det er denne rollen som gjør at et coworkingsted skiller seg ut fra andre kontorlokaler (Merkel, 2015). Derimot sier Gregg & Lodato (2018) at det er mulig å erstatte denne rollen med, for eksempel, en leietaker med redusert leie som håndterer omvisninger og onboarding ved stedet. Vi ønsker å se hvor viktig denne rollen som community manager faktisk er ved et coworkingsted for å tilrettelegge for den sosiale og forretningsmessige verdiskapingen.

Forskningsspørsmål 4: På hvilken måte kan Community of Practice brukes som rammeverk for å forstå den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

«Community of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis» (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, s. 4). Denne teorien legger vekt på fellesskapet som et utgangspunkt for kunnskapsdeling, og vi ser derfor trekk ved at den kombinerer sosial og forretningsmessig verdi på lignende måte som coworkingsteder gjør. Gjennom litteraturen opplever vi en mangel på konkrete rammeverk som beskriver hvordan det kan tilrettelegges for verdiskaping ved coworkingsteder. Derfor skal vi diskutere på hvilke måter denne teorien kan eller ikke kan bidra til å bedre forstå verdiskaping ved coworking.

1.4 Metodisk tilnærming

Grunnet begrensninger ved masteroppgavens omfang og tidsramme har det vært nødvendig å gjøre ulike vurderinger som avgrensner studien. Oppgaven benytter en abduktiv tilnærming for å besvare problemstillingen. Vi tar utgangspunkt i kvalitativ metode gjennom 17 semistrukturert intervjuer med kandidater innenfor fem utvalg. Utvalgene er basert på en kombinasjon av ledere og medlemmer ved ulike coworkingsteder i Norge, Danmark, Sverige, Nederland og USA. Grunnet behovet for avgrensning har vi her et hovedfokus på ledere ved coworkingsteder med dette som det største utvalget. Blant medlemmene ved coworkingsteder som er intervjuet har alle en viss tilknytning til Nordic Edge eller Innoasis ettersom vi opplevde det som vanskelig å engasjere kandidater innenfor dette utvalget uten en personlig relasjon. Dermed ble det naturlig å utnytte nettverket til Jørgenvåg (forfatter) og andre ansatte i Nordic Edge for å sikre tilstrekkelig med kandidater innenfor hvert utvalg.

1.5 Oppgavens oppbygning

Masteroppgaven vil være strukturert på følgende måte:

I neste kapittel presenterer vi et litteratursøk som gjør rede for tidligere empiri innenfor coworkingfeltet. Dette inkluderer en grunnleggende undersøkelse av hva coworking innebærer i praksis, samt hvordan det har vokst seg til å bli et internasjonalt fenomen. Videre ser vi på ulike aspekter som kjennetegner coworking som community, forretningsmessig verdi og community manager. Vi får en overordnet oversikt av coworkingmarkedet og hvordan

etterspørselen har endret seg de siste årene. Avslutningsvis setter vi søkelys på klyngeteori og ser hvordan det kan trekkes paralleller mellom næringsklynger og coworking.

Videre følger teorikapittelet som belyser rammeverket Community of Practice (CoP) hvilket skal brukes til å besvare det fjerde forskningsspørsmålet. Her gir vi en generell oversikt over hva teorien går ut på og hva er CoP innebærer, før vi redegjør for de tre hovedelementene for et slikt fellesskap, hvilke faser et CoP går gjennom i løpet av sitt livsløp og syv prinsipper for et suksessfullt CoP.

I det fjerde kapittelet presenterer vi forskningsdesignet og den metodiske tilnærmingen for studien vår. Vi går gjennom valg av problemstilling og forskningsdesign, før vi forklarer de strategiske beslutningene vi har gjort underveis i oppgaven knyttet til metoden. Vi begrunner valgene våre opp mot relevant litteratur, men presenterer også hvilke begrensninger vi opplevde som kan ha svekket denne oppgavens validitet og reliabilitet. Da vi startet arbeidet med denne masteroppgaven var samfunnet preget av restriksjoner knyttet til koronapandemien, noe som styrte noen av de metodiske valgene som ble tatt. Disse begrensningene vil også belyses i dette kapittelet.

I kapittelet som følger presenteres resultatene som kom fram etter deduktiv og induktiv koding av de gjennomførte intervjuene. Dette kapittelet følger en lignende oppbygning som kapittelet for tidligere empiri, der vi starter med generelle aspekter ved coworking, før vi beveger oss videre til kultur og community, forretningsmessig verdi og opplevde utfordringer ved coworking.

Det sjette kapittelet drøfter resultatene fra egen studie opp mot tidligere empiri og det teoretiske rammeverket Community of Practice (CoP). For å sikre en relevant diskusjon tar dette kapittelet for seg et forskningsspørsmål av gangen.

I det siste kapittelet trekker vi en konklusjon for hvert av de fire forskningsspørsmålene, før vi med utgangspunkt i dette trekker linjene for en avsluttende konkludering av problemstillingen. Her samles alle resultatene vi har gjort oss gjennom studien i et forsøk på å besvare problemstillingen vi har spesifisert. Til slutt presenterer vi våre forslag for videre forskning basert på de funnene vi har gjort gjennom dette prosjektet.

2 Tidligere empiri

Dette kapittelet tar for seg et litteratursøk over tidligere empiri innenfor coworkingfeltet. Vi starter med å tilegne oss en generell oversikt over coworkingkonseptet, før vi ser på hva som menes med community innenfor coworking. Videre undersøker vi hva tidligere litteratur sier om potensialet for forretningsmessig verdi og hvilke mulige utfordringer som eksisterer. Vi får en generell oversikt over coworkingmarkedet, før vi avslutningsvis ser på hvordan det kan trekkes linjer mellom næringsklynger og coworkingsteder.

2.1 Coworking

Coworking kan defineres som “a diverse group of people who don’t necessarily work for the same company or on the same project, working alongside each other, sharing the working space and resources” (DeGuzman & Tang, 2011, s. 22). Ved et coworkingsted betaler entreprenører, frilansere og fjernarbeidere en månedlig avgift for å få tilgang til en funksjonell arbeidsplass og et sosialt fellesskap (Garrett, Spreitzer & Bacevice, 2017). Uavhengige arbeidere får her mulighet til å nyte en form for selvstyrt samarbeid og en fleksibel arbeidsstil ved et utradisjonelt kontorfellesskap (Blagoev et al., 2019). Ødegaard (2019) beskriver coworking som eiendomsbransjens svar på delingsøkonomi.

2.1.1 Fremveksten av coworking

Coworking har hatt en stor vekst på verdensbasis de siste årene (Spinuzzi et al., 2019). Det påpekes i flere forskningsartikler at coworking kan spores tilbake til San Francisco og den uavhengige dataingeniøren Brad Neuberg i 2005 (Spinuzzi et al., 2019; Fisker 2016; Garrett et al., 2017; Howell, 2022; Foertsch & Cagnol, 2013). Han ønsket å tilby både fysisk og sosial infrastruktur med et fellesskap preget av kompetanse som var til nytte for medlemmene (Spinuzzi et al., 2019). Coworkingstedet skulle være et middel mot sosial isolasjon i moderne yrker (Parrino, 2015). Neuberg mente at samfunnet ba individer velge mellom fellesskapsfølelsen i en organisert bedrift med hierarkiske strukturer, eller å jobbe selvstendig, men isolert på hjemmekontor. Coworking ble en respons for å håndtere denne utfordringen (Spinuzzi et al., 2019).

Til tross for at en rekke artikler beskriver dette som starten av coworking er det ikke vanskelig å finne andre konsepter basert på de liknende prinsipper fra før 2005 (Foertsch & Cagnol, 2013), for eksempel kontorhotell (Considine & Haglund, 1995). Likevel ser vi at det skjedde en enorm spredning av coworkingkonseptet etter 2005, først rundt i San Francisco-området, og så videre ut til hele verden (Spinuzzi et al., 2019). I 2007 eksisterte det kun 75 coworkingsteder, ti år senere var dette tallet økt til 15 500. Ved utgangen av 2017 var det 1,2 millioner medlemmer av coworking verden over (Blagoev et al., 2019). Rese et al. (2020) skriver at antallet coworkere var økt til 1,8 millioner mennesker fordelt på 26 300 coworkingsteder i 2020.

Disse tallene viser at det på kort tid har vært en enorm spredning av coworkingkonseptet på verdensbasis (Spinuzzi et al., 2019). Rese et al. (2020) påpeker at etter 2005 har coworking vokst med en hastighet på 250% årlig. Det ble en trend å skulle løsrive seg fra hierarkiske bedrifter til fordel for fellesskapet ved coworking (Spinuzzi et al., 2019). Merkel (2015) påpeker at denne økningen i popularitet rundt samarbeid og delte arbeidsområder kom etter finanskrisen i 2007/2008 da leieprisene ved tradisjonelle kontorer økte. Kunstnere og frilansere innenfor kulturelle og kreative industrier ble dermed tvunget til å se etter nye, rimeligere arbeidsformer.

2.1.2 Nøkkelegenskaper ved coworking

Coworking er en nyere form for arbeidsorganisering basert på konseptet om å samle ansatte med tilhørighet til ulike virksomheter for å jobbe ved siden av hverandre (Fisker, 2016). Tidligere har kontorer være lukkede rom eller skjermede celler i kombinasjon med møterom og fellesrom. Fremtidens kontorer tar et steg vekk fra dette for å finne nye måter å utforme kontoret på slik at det bidrar til samarbeid, kunnskapsdeling og fellesskap (Rese et al., 2020). Som tidligere nevnt ble de første coworkingstedene opprettet som en form for konfrontasjon til det tradisjonelle arbeidsmarkedet (Fisker, 2016). Spinuzzi et al. (2019) legger vekt på hvordan coworking gir mulighet til å dra fordel av å være en del av et fellesskap, samtidig som man løsriver seg fra hierarkiske bedrifter. Dette beskrives som 'å arbeide alene, sammen' (Spinuzzi et al., 2019).

Coworking skal bidra med å redusere den sosiale isolasjonen assosiert med å jobbe alene eller hjemmefra. Dette gjør konseptet spesielt relevant for entreprenører, frilansere eller arbeidere som tilhører en organisasjon med en annen geografisk lokasjon (fjernarbeidere) (Blagoev et

al., 2019). Disse gruppene har tidligere prøvd ut andre metoder for å redusere den sosiale isolasjonen som kan komme ved bruk av hjemmekontor, for eksempel ved å benytte seg av kafeer. Kafeer gir medarbeiderne mulighet til å være omringet av andre mennesker, men det er ofte mye støy og lite faktisk sosial interaksjon. I tillegg er det dårlig egnet for profesjonelle møter (Blagoev et al., 2019). Coworkingsteder kan være drevet av alt fra profitorienterte virksomheter, nonprofit organisasjoner og offentlige myndigheter i et forsøk på å imøtekomme dette behovet (Fisker, 2016). Her gis det mulighet for å være en del av både et sosialt og profesjonelt miljø som legger til rette for nettverksbygging, kunnskapsutveksling og konsentrert arbeid.

Coworking kan ses på som en blanding av menneskelig, teknologisk og materiell infrastruktur (Waters-Lynch & Duff, 2021). Immaterielle goder som deles er for eksempel tid, ferdigheter, erfaringer og sosialt fellesskap. Dette oppstår gjennom den daglige samhandlingen mellom medlemmene (Rese et al., 2020). Det materielle aspektet ved coworking er utformingen av lokalet og består som regel av møterom, loungeområder, teknisk utstyr og skrivebord. Disse lokalene kan fylles med sosiale arrangementer, kurs og workshops som skal bidra til både individuell produktivitet og følelsen av community (Rese et al., 2020).

I tillegg til fremveksten av en slik ny form for arbeidsorganisering som coworking, ser vi at det skjer et skifte fra medarbeiderengasjement til medarbeideropplevelsen (Goldsmith & Morgan, 2017). Medarbeideropplevelsen kan defineres som “the intersection of employee expectations, needs, and wants and the organizational design of those expectations, needs, and wants” (Goldsmith & Morgan, 2017, s. 8). Medarbeideropplevelsen påvirkes av tre ulike miljøer: det fysiske, det kulturelle og det teknologiske miljøet (Goldsmith & Morgan, 2017). Selv om det som beskrives her i utgangspunktet er knyttet til en konkret organisasjon kan det på flere måter relateres til coworking ettersom coworkingsteder også består av et fysisk, kulturelt og teknologisk aspekt. Dette skal vi se nærmere på underveis i oppgaven.

2.1.3 Hvem er det som coworker?

Coworkere er ofte en sammensatt gruppe av selvstendig næringsdrivende, frilansere, prosjektmedarbeidere og andre ansatte uten fast base i en virksomhet. Balansen mellom de forskjellige grupperingene er varierte, men i de fleste tilfeller er frilansere kjernegruppen ved coworkingsteder (Fisker, 2016). Entreprenører er en annen kjernegruppe av medlemmer ved coworkingsteder. De har behov for personlige kontakter, tilgang til delt infrastruktur og

ressurser, samt nettverksmuligheter med potensielle kunder, underleverandører og samarbeidspartnere, noe de kan få tilgang til gjennom coworking (Spinuzzi et al., 2019). Coworkingsteder er som regel åpne for alle som er villige til å betale, men brukes hovedsakelig av individer og bedrifter som passer innenfor disse gruppene. Noen coworkingsteder har også egne konsepter som styrer hvilke bedrifter eller bransjer som får være medlem, for eksempel teknologi, bærekraft eller annet (Blagoev et al., 2019).

2.1.4 Fysisk utforming

Når det kommer til den fysiske utformingen av et coworkingsted får medlemmer tilgang til grunnleggende kontorfasiliteter, som for eksempel skrivebord, møterom, internett og printer, mot en månedlig avgift. For entreprenører og gründere kan dette være et godt og rimelig alternativ til hjemmekontor eller kafeer (Blagoev et al., 2019). Coworkingsteder tilbyr ofte en lavere pris for leie av pult enn andre kontorlokaler. Dette skyldes blant annet at medlemmene ikke får en fast pult, men i stedet rullerer på pultene i et åpent landskap avhengig av hva som er ledig ved det gitte tidspunktet (Ødegaard, 2019). Coworkingsteder har også en gjensidig kort oppsigelsesfrist, som regel på tre måneder. Dette gjør det lettere for entreprenører og gründere å bli medlem ettersom de ofte befinner seg i en usikker situasjon uten den økonomiske stabiliteten som kreves for å håndtere høy leiepris eller risikoen ved å signere en kontrakt for flere år (Ødegaard, 2019).

Goldsmith & Morgan (2017) beskriver det fysiske miljøet som ansvarlig for hele 30% av medarbeideropplevelsen. Dette inkluderer alt fra kunsten på veggene til måltidene i kantinen. Også her legges det vekt på hvordan de tradisjonelle kontorene gradvis er på vei ut, til fordel for nye konsepter som, for eksempel, coworking. Goldsmith & Morgan (2017, s. 60) skriver: “The buildings themselves are going through a bit of an office design renaissance, and instead of disappearing, offices are reemerging as employee experience centers”.

Det er hovedsakelig fire kjennetegn for et godt fysisk arbeidsmiljø (Goldsmith & Morgan, 2017):

- Medarbeidere velger å få besøk i lokalet fordi det er et sted de er stolt over og dermed ønsker å vise fram til andre.
- Lokalet gir rom for fleksibilitet.
- Organisasjonens verdier er reflektert i miljøet.

- Det er flere alternativer til arbeidsplass, for eksempel lukkede kontorer, åpne områder og møterom.

Et coworkingsted er medlemmenes fysiske arbeidsplass og ledelsen burde derfor jobbe mot å imøtekomme disse behovene for å kunne bidra til å skape en god medarbeideropplevelse.

2.2 Community

Som tidligere nevnt beskriver Spinuzzi (2012, s. 299) coworking som “working alone, together”. Ved et coworkingsted samles selvstendig næringsdrivende, entreprenører, og andre for å gjøre nettopp dette. På den måten skapes det et ‘community’ som det kan dras nytte av, uten hierarkiene som vanligvis følger med en mer tradisjonell organisering (Spinuzzi et al., 2019). Tanken om å bygge opp et sosialt community er fundamentalt i coworkingkonseptet. Dette ser man tydelig gjennom tidligere empiri knyttet til coworking der temaer som ‘community’ og ‘samarbeid’ er gjennomgående (Spinuzzi et al., 2019).

Fellesskapet som eksisterer trenger ikke være en effekt av en faglig relasjon eller utveksling av kunnskap, men kan være basert utelukkende på sosiale, mellommenneskelige relasjoner (Parrino, 2015). Det som ofte er felles for medlemmene er at de ikke velger coworking for selve lokalet, men for muligheten for samarbeid og community (Garrett et al., 2017). I motsetning til tradisjonelle kontorer der fellesskapet er basert på tilhørighet til samme organisasjonen, er det her medlemskapet til samme coworkingsted som knytter individene sammen (Garrett et al., 2017). Community ved et coworkingsted kommer ofte til uttrykk gjennom aktiviteter for leietakerne, som for eksempel felles frokost, fester, workshops eller den daglige interaksjonen mellom medlemmene (Blagoev et al., 2019).

2.2.1 Manglende definering av begrepet ‘community’

Spinuzzi et al. (2019, s. 116) skriver: “Community is typically what characterizes coworking”. Dette beskrives i stor grad som det som gjør coworking attraktivt og grunnen til at arbeidere velger denne arbeidsformen. Både akademisk og ikke-akademisk litteratur legger stor vekt på dette, ofte med ‘community’ som det første ordet som brukes til å beskrive hva coworking er. Forskningen til Spinuzzi et al. (2019) viste at begrepet ‘community’ ble hyppig brukt av både community managere og coworkingmedlemmer til å beskrive coworking, men begrepet ble brukt ulikt og uten tydelig definering.

Til tross for at community er et gjennomgående begrep i coworkinglitteraturen, er begrepet definert inkonsekvent, eller ikke definert i det hele tatt (Spinuzzi et al., 2019). Kopplin (2020, s. 1046) skriver: “Community aspects of communication and collaboration are the main reasons for coworkers to stay in or leave a space”. Community gis her hovedansvaret for suksessen ved et coworkingsted, men uten tydelig definering av hva dette innebærer.

På samme måte skriver Citizen Space (2007, referert i Fisker, 2016, s. 18), at community er en av de grunnleggende verdiene i coworking, sammen med samarbeid, åpenhet og tilgjengelighet. I beskrivelsen av community står det her: “We thrive on connections and mutual support here. It is important that everyone give into as well as benefit from the strong (international) community coworking has become” (Fisker, 2016, s. 19). Her legges det vekt på hvorfor community er viktig, men det gis ingen tydelig definisjon av hva det faktisk innebærer.

Rese et al. (2020, s. 2331) beskriver community som en av hovedgrunnene til å bli medlem ved et coworkingsted. De gir ingen klar definisjon av community, men beskriver fire kjerneverdier som kjennetegner et samarbeidende community: deltakelse (contribution), bekymring (concern), ærlighet (honesty) og kollegialitet (collegiality). Videre beskrives det hvordan community er noe som kan være til fordel for medlemmene av et coworkingsted, spesielt når det kommer til kunnskapsdeling (Rese et al., 2020).

Ivaldi, Galuppo, Calvanese & Scaratti (2021) beskriver hvordan litteraturen har koblet coworking til begrepet community i den forstand at coworking har potensialet til å skape et fellesskap og en form for tilhørighet for medlemmene som er knyttet til stedet. I kontrast til mange former for community er derimot coworking en form for organisert community, noe som gir rom for at fellesskapet kan konfronteres og adresseres (Ivaldi et al., 2021).

I Bellah et al. (1985, s. 333, referert i Garrett et al., 2017, s. 823) er community definert som “a group of people who are socially interdependent, who participate together in discussion and decision making, and who share certain practices that both define the community and are nurtured by it”. Garrett et al. (2017) beskriver hvordan community her ikke handler om kvaliteten på forholdene, men i stedet baserer seg på delte praksiser for å oppnå et mål. Til kontrast beskriver Blagoev et al. (2019, s. 895) community i coworking som “the sense of

social belongingness they provide to their diverse members”. Her gis community utelukkende en sosial rolle for fellesskapet.

Videre i oppgaven skal vi ta utgangspunkt i definisjonen til Bellah et al. (1985) for begrepet ‘community’. Denne definisjonen vil bli ytterligere diskutert opp mot våre egne funn i del 6.1.

2.2.2 Sense of community

McMillan and Chavis (1986, referert i Garrett et al. 2017) beskriver hvordan community-følelsen (Sense of Community/SOC) består av fire komponenter: medlemskap, innflytelse, integrering og emosjonell tilknytning. Det blir her beskrevet hvordan SOC både kan bidra til å forbedre individets generelle velvære og mentale helse, i tillegg til å påvirke resultatene til organisasjonen gjennom engasjement fra ansatte, økt jobbtilfredshet og redusert turnover (Garrett et al., 2017).

2.2.2.1 3 former for interaksjon som skaper SOC

Garrett et al. (2017) oppdaget gjennom sin forskning at det var tre former for deltakelse som skapte SOC for det enkelte medlemmet. Disse formene for deltakelse skjer ikke uavhengig av hverandre, men alle skjer hele tiden av forskjellige medlemmer ved forskjellige stadier.

Endorsing a shared vision of community: Endorsing igangsettes i det en person først entrer stedet. “The process of collectively endorsing a vision of community consisted of three aspects: making the community vision explicit, self-selecting based on the desire for community, and mutually reinvigorating each other’s desire for community” (Garrett et al., 2017, s. 830).

Encountering moments of community: Noen medlemmer tar en aktiv rolle i communityet, mens andre foretrekker en mer passiv rolle. Disse medlemmene liker følelsen av å være omringet av et community, uten å nødvendigvis ta en del i det som skjer. «Encountering consisted of three elements: observing the norms of the community, identifying commonalities with other members, and perceiving potential benefits of membership” (Garrett et al., 2017, s. 832).

Engaging in community activity: Den siste formen for interaksjon er faktisk og genuint engasjement i communityet. Fordi det oppstår naturlig, og ikke er tvunget fram av ledere i hierarkiet, oppleves det som en genuin SOC. «Our coding revealed three primary forms of engaging that fostered SOC: forming shared routines, participating in social events, and accepting community responsibilities» (Garrett et al., 2017, s. 834).

Gjennom samskaping av SOC kan selvstendige arbeidere imøtekomme behovet for sosial tilknytning uten å måtte være en del av en tradisjonell organisasjon (Garrett et al., 2017). SOC er en pågående prosess som best kan forstås gjennom hverdagslig og aktiv deltakelse i miljøet (Garrett et al., 2017).

2.2.3 Det kulturelle miljøet

Et av miljøfaktorene som påvirker ansattopplevelsen er det kulturelle miljøet (Goldsmith & Morgan, 2017). Denne faktoren beskrives ofte som den viktigste av både ledere og medarbeidere. I motsetning til det fysiske og teknologiske miljøet eksisterer ikke det kulturelle miljøet fysisk, men det beskrives likevel som det miljøet du virkelig føler. Kulturen eksisterer i alt, kulturen påvirker alt og kulturen eksisterer uansett om en organisasjon jobber for det eller ikke (Goldsmith & Morgan, 2017).

På samme måte som at fellesskapet i en organisasjon gjør at det automatisk eksisterer en kultur, vil fellesskapet ved et coworkingsted føre til det samme. Dette vil dermed føre til at medlemmene ved coworkingstedet er medlem av to kulturer i det daglige, organisasjonskulturen og kulturen ved coworkingstedet. Ifølge Stancheva (2021) er det møtet mellom communityet som eksisterer ved coworkingstedet og disse ulike organisasjonskulturene som hovedsakelig styrer hvordan miljøet som skapes ser ut og hvilke kjennetegn som preger det. Goldsmith & Morgan (2017) legger vekt på at kulturen er essensiell for medarbeidernes trivsel, noe som understreker hvor viktig det er for medlemmene av coworkingstedet at det skapes et godt sosialt miljø. For frilansere og entreprenører som arbeider alene er det kulturen ved coworkingstedet som er deres hovedsakelige arbeidsmiljø.

2.3 Forretningsmessig verdi

I tillegg til det sosiale miljøet gir coworking tilgang på et profesjonelt miljø. I starten var coworking en uformell samling av profesjonelle arbeidere, men det har videreutviklet seg til en forretningsmodell for interaksjon og innovasjon (Stancheva, 2011). Coworkingsteder fremmer nye og bedre former for arbeidsorganisering, spesielt når det kommer til kunnskapsdeling. Dette er blant annet fordi det gir tilgang til informasjon, kunnskap, sosial kapital og mulighet for serendipitet (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016). Waber et al. (2014, referert i Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016) fant at to tredjedeler av kunnskapsarbeid skjer utenfor klassiske kontorer.

Leclercq-Vandelannoitte & Isaac (2016) skriver hvordan bedrifter har begynt å anerkjenne at interaksjoner på tvers av avdelinger og selskaper kan bidra til å skape produktivitet, effektivitet og kreativitet. "Mixing creative teams from different industries spawn happy accidents that inspire innovation, new products, and different ways of thinking" (Johns and Gratton, 2013, s. 71, sitert i Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016). Toppledere må ta stilling til om de ønsker å fortsette med å leie egne kontorer eller bli en del av coworkingsteder. Coworking gir bedriften mulighet til å komme tett på entreprenører og frilansere som kan involveres i prosjektene deres med en ny og kreativ tankegang. Arbeidsplasser som evner å tilrettelegge for samarbeidsrom og kreativ utvikling kan tiltrekke seg de beste talentene (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016).

Selv om coworkingsteder kan være åpne for alle, er det ikke uvanlig at de også har egne konsepter som styrer hvilke mennesker de ønsker å tiltrekke seg. Dette kan være yrkesreisende, lokalsamfunnets entreprenører eller temaer som teknologi eller bærekraft (Blagoev et al., 2019). Et slikt tema styrer hvem som får tilgang til coworkingstedet gjennom at ledelsen kun tilbyr medlemskap til relevante bedrifter.

Koblingene mellom profesjonelle aktører ved et coworkingsted kan skje både online og offline. Offline inkluderer aktiviteter som sosiale arrangementer, medlemstavler, nyhetsbrev eller gjennom arbeidet til en community manager. Kopplin (2020) legger vekt på hvordan bruk av et digitalt matchmaking-verktøy kan bidra til å skape muligheter for deling av kunnskap og ferdigheter. Et slikt verktøy gir medlemmene mulighet til å kobles med relevante aktører i nettverket som ellers kunne vært vanskelige å finne. En kombinasjon av fysiske og

digitale plattformer for matchmaking kan støtte opp om hverandre og dermed øke nettverksmulighetene ved coworkingstedet (Kopplin, 2020). Kopplin (2020) fant gjennom sin forskning at få coworkingsteder bruker et slikt digitalt matchmaking-verktøy og at det her ligger et ubrukt mulighetsrom.

2.3.1 Formelle samarbeid

Ødegaard (2019) beskriver coworking som eiendomsbransjens svar på delingsøkonomi. Her samles uavhengige arbeidere for å nyte selvstyrt samarbeid og en fleksibel arbeidsstil basert på gjensidig tillit og felles verdier. Å være entreprenør kan være risikofyllt og vanskelig, for eksempel fordi man er ekstra var på endringer i omgivelsene og markedet. I tillegg kan en oppstartsbedrift oppleve at noen andre kopierer ideen, med fortrinnet at de kan lære av oppstartsbedriftens feil, og dermed tilby markedet et forbedret produkt. Inngås det derimot et formelt samarbeid med andre medlemmer ved coworkingstedet kan de involverte partene oppleve en mer langsiktig verdiøkning (Fjeldstad & Lunnan, 2018).

Ifølge forskningsresultatene til Spinuzzi et al. (2019) oppstod det formelle samarbeid ved halvparten av coworkingsstedene. Ved de fleste stedene jobbet medlemmene ved siden av hverandre på separate prosjekter. Her ga de hverandre sosial og emosjonell støtte, men drev ikke med aktivt formelt samarbeid.

2.3.2 Det teknologiske miljøet

En annen viktig del av ansattopplevelsen er, ifølge Goldsmith & Morgan (2017), det teknologiske miljøet. Dette inkluderer alt fra apper og ulike programvarer som brukes til organisasjonens intranett. Mye av dette styres internt i organisasjonen og er dermed ikke noe coworkingstedet har direkte kontroll over. Likevel bruker de fleste coworkingsteder og andre moderne kontorer noen digitale løsninger som påvirker opplevelsen til medlemmene. Dette kan for eksempel være teknisk utstyr i møterom, apper for booking av møterom og kjøp av lunsj i kantinen, eller et slikt matchmaking-verktøy som ble nevnt tidligere. For å skape et vellykket teknologisk miljø for medlemmene må de digitale løsningene være tilgjengelige for alle, være brukervennlige og imøtekomme medlemmenes behov på en god måte (Goldsmith & Morgan, 2017).

2.4 Community manager

En av hovedfaktorene for å skape et suksessfullt coworkingsted er bruken av en community manager (CM). CM hjelper med å fasilitere for relasjonsbygging mellom medlemmene. Slike relasjoner hjelper igjen med å skape tillit og kollegialitet ved coworkingstedet (Spreitzer et al., 2015). Gregg & Lodato (2018) legger vekt på hvilken avgjørende faktor personligheten til en CM spiller på produktiviteten ved et coworkingsted. De skriver: “Community managers smooth the flow of business transactions and aspirations for coworkers through a range of deferential and invisible tasks” (Gregg & Lodato, 2018, s. 178).

Merkel (2015) beskriver også rollen til en CM som essensiell i å skape community ved et coworkingsted. Mange kan jobbe alene ved siden av hverandre uten mye interaksjon, noe som gir CM en spesiell rolle i å skape samhandling og miljø mellom medlemmene. Det er dette som gjør at coworking skiller seg ut fra andre arbeidsplasser (Merkel, 2015).

Community manager er alt annet enn en tradisjonell rolle, til tross for ordet «manager» som kan vekke assosiasjoner til tradisjonelle, hierarkiske strukturer og styringssystemer. En community manager har nemlig helt andre ansvarsområder enn den tradisjonelle lederen (Gregg & Lodato, 2018). En CM bidrar på mange måter til balansen mellom det personlige og profesjonelle livet. Dette gjøres gjennom å holde kontoret klart for arbeid, skape muligheter for kurs, workshops og andre former for kompetanseutvikling, tilby profesjonell eksponering og organisering av sosiale avledninger. CM er ansvarlig for å tilpasse coworkingstedet til de varierende behovene til medlemmene. Jobben går ut på å skape et miljø for høy aktivitet, både sosialt og faglig (Gregg & Lodato, 2018).

Rollen som community manager kombinerer tradisjonelle ‘hospitality’-oppgaver som å trakte kaffe eller åpne og stenge lokalet, med oppgavene som vanligvis tilhører eiendomsansvarlig, som for eksempel å oppdatere interiøret, ha ansvar for renhold og ta imot nye medlemmer (Gregg & Lodato, 2018). I tillegg til disse oppgavene går rollen til en CM et hakk videre gjennom at de hjelper medlemmer å finne prosjekter, skalere virksomheten og ta del i communitiet. CM hører på medlemmenes behov, ønsker, frustrasjoner, seiere og mål nettopp fordi de har interesse for å skape den ideelle arbeidsplassen for dem (Gregg & Lodato, 2018). I kjernen av ansvarsområdene til en CM finner vi den kompliserte oppgaven med å støtte og

bistå i flyten mellom det personlige og det profesjonelle livet til medlemmene (Gregg & Lodato, 2018).

Stancheva (2011) beskriver det å drifte et coworkingsted som en kompleks oppgave. Her kreves det at lederne for coworkingstedet mestrer både det sosiologiske og psykologiske ved å lede en gruppe mennesker i det daglige for å skape et godt og aktivt miljø for medlemmene. I tillegg krever det teknisk kompetanse å drive et coworkingsted knyttet til det å styre et fysisk område med teknologi, logistikk og sikkerhet for medlemmene.

Merkel (2015) fant gjennom sine studier at det eksisterer to typer CM: tjenesteyteren (the service provider) og visjonæren (the visionary). Tjenesteyteren er opptatt av å skape en god arbeidsplass som tilbyr de fysiske tjenestene som medlemmene har behov for. Visjonæren, på den andre siden, er mer opptatt av 'co'-aspektet ved 'coworking', for eksempel ved å legge til rette for kommunikasjon, community og samarbeid mellom medlemmene (Merkel, 2015).

Gregg & Lodato (2018) legger stor vekt på at de fleste CM gjør jobben fordi det er en sak de brenner for. De har et genuint ønske om å skape et godt arbeidsmiljø for medlemmene av stedet og er ikke på jakt etter økonomisk gevinst. Det kan være vanskelig å drive coworkingsted med høy gevinst og mange går med underskudd. De fleste CM er fornøyd med å gå i null slik at de kan fortsette å skape en god arbeidsplass for medlemmene (Gregg & Lodato, 2018).

CM har en essensiell funksjon i å fremme og støtte det sosiale og profesjonelle aspektet av coworkingstedet slik at det kan bidra til at medlemmer blir introdusert og samarbeid blir startet (Gregg & Lodato, 2018). En CM jobber stille i bakgrunnen for å skape arenaer der medlemmene samles for sosiale eller profesjonelle møter, men også arenaer for konsentrasjon og fokusert arbeid (Gregg & Lodato, 2018). "Whatever they are called – community manager, community animator, curator, host/hostess, or in the case of Cohere, Madame – these talented individuals are the single most important resource you'll find in a coworking space after the community itself" (Kwiatkowski & Buczynski 2011b, s. 26, sitert i Gregg & Lodato 2018, s. 184). Gregg & Lodato (2018) legger vekt på at en CM må leve og ånde for sitt arbeid. Det handler om et genuint ønske om å skape et hjem for medlemmene. Deres oppgave er å skape en arena der barrierene mellom det sosiale og det profesjonelle viskes ut. For å gjøre dette må

CM være et levende eksempel i sin atferd ved å vise fleksibilitet, være personlig og uttrykke genuinitet i sitt arbeid.

Gregg & Lodato (2018) beskriver også hvordan ikke alle coworkingsteder har en CM. Noen ganger faller jobben med å ta imot besøkende eller interesserte leietakere på den som tilfeldigvis er i nærheten i øyeblikket. Et annet eksempel som trekkes fram er et tilfelle der en leietaker fikk gratis leie i bytte mot å gjøre noen av oppgavene som vanligvis ville hørt til en CM, som å ha omvisning av stedet for potensielle leietakere og onboarding av nye medlemmer (Gregg & Lodato, 2018).

2.5 Utfordringer

Entreprenører karakteriseres ofte som unike personligheter med evnen til å drive med innovasjon, verdiskaping og skape profitt og vekst (Bouncken, Aslam & Reuschl, 2018). Som tidligere nevnt er entreprenører en av hovedmedlemmene ved coworkingsteder. Her får de mulighet til å ta del i en innovativ og kreativ atmosfære sammen med andre i samme situasjon. Mange entreprenører opplever i tillegg sosial isolasjon ved å jobbe hjemmefra og coworkingsteder kan være en god måte å håndtere dette (Bouncken et al., 2018). Likevel kan det å samle mange entreprenører på et sted føre med seg noen potensielle utfordringer.

Entreprenører har mye gode egenskaper som, for eksempel, at de ofte er innovative, kreative og produktive. Likevel karakteriseres de også med noen såkalte 'mørke' personlighetstrekk, for eksempel at de har et høyt behov for kontroll, har manglende tillit og ofte er oppmerksomhetssøkende (Bouncken et al., 2018). I tillegg kan entreprenører ha en tendens til å fokusere på å bygge relasjoner som de kan utnytte, for eksempel med individer med makt i samfunnet som kan bidra til å gi entreprenøren status (Bouncken et al., 2018). Ettersom entreprenører er så fokusert på å bygge sin egen bedrift kan dette gå på bekostning av coworkingens grunnverdier knyttet til samarbeid, tillit og kunnskapsdeling. Spesielt nye entreprenører opplever ofte en konstant frykt for å bli utnyttet, noe som kan komme tydelig fram ved et coworkingsted der man jobber åpent side om side med andre (Bouncken et al., 2018).

Coworkingsteder har et stort potensial for å være et sted som fremmer entreprenører hvis de klarer å håndtere disse utfordringene. Hvis coworkingstedet klarer å skape et miljø for kreativitet, nyskaping og serendipitet kan det bli et sted der innovasjon blomstrer. Dette kan skje gjennom coaching, trening, konferanser og workshops (Bouncken et al., 2018). Spesielt viktig er jobben en community manager gjør når det kommer til å bygge communityet som eksisterer ved coworkingstedet. Interaksjon og samarbeid kan føre til utviklingen av sosiale og profesjonelle forhold og nettverk. Bouncken et al. (2018, s. 144) skriver: “communities based on shared values, mutual respect, and trust emerge from the social relationships and create a climate for entrepreneurial passion, self-efficacy, and start-up ventures”.

Stancheva (2021) beskriver hvordan coworkingbevegelsen for øyeblikket går gjennom en identitetskrise. Det er blitt et for stort fokus på økonomisk fortjeneste, noe som overskygger den sosiale funksjonen som coworkingkonseptet hadde i begynnelsen. Derimot er det klart at coworkingsteder ikke kan overleve uten økonomisk gevinst, og utviklingen av coworkingfenomenet vil avhenge av hvor balansen mellom økonomisk og sosial fortjeneste faller (Stancheva, 2021).

2.6 Markedet og etterspørsel

Rese et al. (2020) påpeker at det i 2020 var 1,8 millioner medlemmer ved 26 300 coworkingsteder verden over. Den kraftige utviklingen som har vært i bruk av coworking tyder på en endring i måten vi arbeider på. En måte å forklare denne endringen er gjennom den teknologiske utviklingen som muliggjør stadig mer fleksibelt arbeid. Dette har ført til at flere velger å jobbe utenfor tradisjonell arbeidsorganisering. I 2015 var det allerede 14,4 millioner selvstendig næringsdrivende (Garrett et al., 2017).

Selv om antallet selvstendig næringsdrivende og fjernarbeidere har økt, påpeker Barzilay (2017) at hele 60% av coworkingsteder går i underskudd, noe som kan tyde på at det kan være vanskelig å drive konseptet på en lønnsom måte. I tillegg beskriver Barzilay (2017) at den enorme veksten i antallet coworkingsteder har ført til en høy konkurranse om å vinne medlemmer.

To ganger i året foretar UNION den såkalte “coworkingundersøkelsen” som kartlegger kapasitet og belegg ved coworkingsteder i Oslo. Her blir mer enn 11 000 kontor plasser analysert (Union, vinter 2021).

I starten av 2021 viste resultatene fra denne undersøkelsen at kapasiteten hadde økt mer enn antall medlemmer og dermed har belegget gått ned fra forrige undersøkelse (Union, vinter 2021). 58% av plassene var fylt opp i denne perioden, noe som var 3 % lavere enn i august året før. I tillegg beskriver Union (vinter 2021) en forskjell i belegget ved faste plasser i motsetning til det som kalles ‘clean desk’, altså fleksible arbeidsplasser. I begynnelsen av 2021 var de faste plassene to-tredjedeler fylt opp, i motsetning til de fleksible arbeidsplassene der kun halvparten var leid ut (Union, vinter 2021). Dette til tross for at de fleksible plassene utga en betydelig mindre del med kun 13 % av det totale tilbudet (Union, vinter 2021).

Et halvt år senere var denne trenden snudd, med en høyere økning i antallet medlemmer enn kapasitet. Ved tidspunktet for undersøkelsen var da belegget nådd 67% i Oslo, som rapporteres å være nesten tilbake til samme tall som før Covid-19-pandemien (Union, høst 2021). At denne trenden følger den gradvise åpningen av samfunnet er kanskje ikke overraskende. Union (høst 2021) beskriver en forventning om at den store økningen i antallet kontor plasser vil avta og at færre nye sentre vil åpne i tiden framover. Samtidig som dette har hjemmekontoret blitt en ny konkurrent for sentrene. Det er fortsatt de faste kontor plassene som selger best, hvor kapasiteten for faste plasser er 89% og clean desk 11% (Union, høst 2021).

Ved coworkingundersøkelsen i 2022 viser Union (2022) en sterk vekst i etterspørselen og at det samlede medlemstallet har vokst med 25% siden forrige undersøkelse. Belegget er nå på 80% og har økt med 13 prosentpoeng fra forrige periode. Det påpekes også at belegget er det høyeste som er målt innenfor en treårsperiode, og at kapasiteten ikke har økt mye, som gjør at sentrene fylles opp (Union, 2022). Gjennomsnittsbelegget har nå passert ‘break-even’ terskelen på 75% som gjør at sentrene oppnår lønnsomhet (Union, 2022).

2.7 Klyngeeffektene ved coworking

En klynge kan defineres som “a group of companies that are dedicated to producing the same type of product as an evolutionary system and whose result of the interactions is greater capacity than they would achieve by working alone” (Fioravanti, Stocker & Macau, 2021, s. 3). Klyngen er et tett bedriftsnettverk der relasjonene mellom bedriftene fører til deling av ressurser, felles normer, tillit og sanksjonering av uønsket atferd. På den måten stimuleres det til kreativitet og innovasjon (Fjeldstad & Lunnan, 2018).

Klynger har blitt et av hovedverktøyene for innovasjon og utvikling i mange land. Det skjedde et skifte fra tanken om innovasjon som en ensom og isolert oppgave for entreprenører, til å se innovasjon som et samarbeid (Lupova-Henry, Blili & Zotto, 2021). Spesielt viktig innenfor dette ble ‘triple helix’ som ser på samarbeid mellom akademia, privat og offentlig sektor for utvikling og innovasjon. Tanken her er at de ulike sektorene kan dra nytte av hverandre, akademia med forskning og muligheter, offentlig sektor ved å skape et miljø som oppmuntrer til innovasjon, for eksempel gjennom skattelette eller kapital, og privat sektor gjennom produksjon og tilrettelegging for forskning for universitetene. Klynger og andre nettverkingsorganisasjoner er ofte en viktig pådriver for triple helix-samarbeidet (Lupova-Henry et al., 2021).

Lupova-Henry et al. (2021) fant ut at kontekstuelle faktorer, det vil si både nasjonale, regionale og bransjemessige faktorer, spiller en viktig rolle når det kommer til innovasjonsevnen til en klynge. For å kunne designe passende klyngeaktivitet for innovasjon må klyngen forstå forholdene som eksisterer nasjonalt, regionalt og i den relevante sektoren. I tillegg til disse eksterne faktorene, beskriver de spesielt to interne faktorer som påvirker klyngens evne til innovasjon. Dette er hvilket stadiet klyngen er på i sin livssyklus og nivået av deltakelse fra både private og offentlige aktører (Lupova-Henry et al., 2021).

Fioravanti et al. (2021) fant at medlemskap i klynger øker graden av kunnskapsdeling mellom bedrifter i klyngen. Gjennom deres forskning så de at deltakelse i klyngeaktivitet gir tilgang på kunnskapsdeling, innovasjon og utvikling i større grad enn hvis bedriften arbeider i isolasjon. Klyngen fungerer som en fasilitator for arenaer som legger til rette for nettverksbygging mellom ulike, relevante aktører. En viktig faktor som styrer innovasjonsevnen til en klynge er medlemmenes ønske og villighet til å investere sine

ressurser i felles prosjekter. Å sikre kontinuerlig kunnskapsdeling mellom medlemmene er en av de viktigste tingene en klynge gjør i det medlemsbasen vokser (Lupova-Henry et al., 2021).

Coworkingsteder kan ses på som mikroklynger, både i det at det skapes community basert på kunnskapsdeling og samarbeid, og i det at coworkingsteder i høy grad kan knyttes til lokal utvikling og til samarbeid med andre nettverk (Capdevila, 2015, referert i Ivaldi et al., 2021, s. 29). Kopplin (2020) beskriver hvordan sosial interaksjon og kunnskapsdeling er nødvendig for å få til innovasjon. Coworkingsteder øker mulighetene for innovasjon og utvikling gjennom å tilrettelegge for arenaer som kan bidra til dette. Denne tilretteleggingen for nettverksbygging har en rekke fellestrekk med den beskrevet om klynger.

3 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere teorien Community of Practice, hovedsakelig basert på Wenger et al. (2002). Dette skaper grunnlaget for diskusjonen av det fjerde forskningsspørsmålet hvor vi skal se om det er mulig å ta utgangspunkt i dette rammeverket for å bedre forstå verdiskaping ved coworkingsteder.

3.1 *Hva er et Community of Practice?*

“Community of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis” (Wenger et al., 2002, s. 4). Slike grupper kan ha svært variert tematikk, med alt fra ingeniører som designer elektronikk, til foreldre som diskuterer oppdragelse, til gjengmedlemmer som lærer å overleve på gaten (Wenger et al., 2002). Gruppene er som regel ikke mennesker som jobber sammen hver dag, men møtes med jevne eller ujevne mellomrom fordi de finner verdi i interaksjon med hverandre. Når de møtes diskuterer de sine utfordringer, ambisjoner og lærdommer. Gjennom diskusjonene utvikler de verktøy, standarder og manualer som de deler med hverandre. Uavhengig av hva slags type kunnskap de samler, bindes de sammen i et fellesskap basert på verdien de får av å være sammen (Wenger et al., 2002).

Aubry, Müller, & Glückler (2011) beskriver hvordan Community of Practice (CoP) består av to deler: community og practice. Community er en gruppe mennesker som deler felles interesser og practice som en kontinuerlig utøvelse av et yrke. Samhandling i slike grupper kan skje på forskjellig nivåer, fra formelle arbeidsgrupper som et tidsbegrenset prosjektteam, til uformelle nettverk som dannes løst mellom ansatte som deler felles interesser (Aubry et al., 2011). Manuti, Impedovo & De Palma (2017) påpeker at til forskjell fra organisasjonsavdelinger og team kan CoP oppfattes som grupper av mennesker som spontant velger selv å jobbe sammen for å utvikle evner og utveksle kunnskap. De dannes på bakgrunn av erkjennelsen av felles oppgaver, kontekster og arbeidsinteresser. Medlemmer av fellesskapet får sin egen måte å utføre en jobb eller en oppgave på og utvikler dermed en særegen praksis som gjerne er i motsetning til de formelle systemene og prosedyrene som vanligvis brukes i organisasjonen (Manuti et al., 2017). Fra et organisatorisk synspunkt kan CoP hjelpe med å drive strategien, styrke innovasjon av virksomheten, løse problemer raskt og overføre beste praksis (Manuti et al., 2017).

Wenger et al. (2002) mener organisasjoner burde fokusere på CoP fordi det er et behov for å bli mer systematisk og intensjonell i måten man jobber med kunnskap i organisasjoner. “Knowledge has become the key to success” (Wenger et al., 2002, s. 6). Å forstå dette kan gi bedriften et konkurransefortrinn. Gjennom strategisk bruk av CoP får organisasjonen mulighet til å forvalte kunnskap på lik linje som andre kritiske ressurser. Dette er spesielt relevant etter at eksplosjonen av teknologisk utvikling førte til at kunnskapens kompleksitet økte. Forvaltning av denne kunnskapen krever nå ytterligere spesialisering og mer samarbeid. Dette øker behovet for både interne og eksterne relasjoner (Wenger et al., 2002).

Fokus på å involvere de rette medlemmene i fellesskapet kan bidra til å effektivisere CoP på et mer formelt nivå (May, 2009). En vellykket gjennomføring av CoP krever kombinasjonen av medlemmenes entusiasme for å nå målene som fellesskapet jobber mot, i tillegg til de ferdigheter og ressurser som kreves for å få tilgang til den nødvendige kunnskapen for å løse oppgaven (May, 2009). Medlemmenes engasjement for å nå disse målene kan bidra til bedre internt samarbeid, men eksternt engasjement kan også være nyttig. Hvis målene har relevans for lokalsamfunnet eller eksisterende grupper kan dette øke aksepten for endring og gjennomføring (May, 2009).

Wenger et al. (2002) legger vekt på hvordan CoP ikke er et nytt fenomen, men eksisterte som vår første kunnskapsbaserte sosiale struktur. Denne måten å samhandle på strekker tilbake til da mennesker var huleboere og diskuterte den beste formen på pilspissene for å jakte på ulike dyr. Van Wijchen, Kerry, & Alme (2021) påpeker at CoP historisk er utviklet for å hjelpe med å løse komplekse og dynamiske utfordringer i samfunnet og ideen er at mennesker får mulighet til å jobbe sammen mot spesifikke oppgaver og utfordringer. Den kollektive kompetansen skal bidra til utvikling og de to kjennetegnene på denne praksisen er inkludering og dets ydmykhet (Van Wijchen et al., 2021).

I dagens samfunn tilhører alle mennesker en rekke ulike CoP, for eksempel gjennom jobb, skole og fritidsaktiviteter. Disse fellesskapene kan ha navn eller være navneløse, de kan være formelle eller uformelle, de kan være store eller små. I noen av gruppene er vi kjernemedlemmer, i andre er vi sporadiske medlemmer (Wenger et al., 2002). Vi skal videre se på hvilke elementer et CoP består av, de ulike fasene et slikt fellesskap går gjennom i løpet av sin levetid og syv prinsipper for et suksessfullt CoP.

3.2 Oppbygningen til et Community of Practice

Wenger et al. (2002) beskriver hvordan Communities of Practice (CoP) kan ta mange ulike former. De kan være små eller store, homogene eller heterogene, spontane eller intensjonelle, innenfor en organisasjon eller på tvers av organisasjoner.

Til tross for at CoP kan ta mange ulike former, har de alle til felles at de består av tre hoveddeler (Wenger et al., 2002):

- Et *domene* av kunnskap som gir felles grunn og en følelse av felles identitet. Det er domene som gir verdi til medlemmene og bekrefter formålet med komunitiet.
- Et *community* av mennesker som bryr seg om dette domene. Desto sterkere dette komunitet er, desto lettere er det å få til kunnskapsdeling og -utvikling nettopp fordi medlemmene stoler på og har respekt for hverandre.
- En *praksis* som utvikles for at medlemmene skal bli mer effektive innenfor domene. Dette er den spesifikke kunnskapen som komunitiet utvikler, deler og opprettholder.

Wenger et al. (2002, s. 29) sier: “When they function well together, these three elements make a community of practice an ideal *knowledge structure* – a social structure that can assume responsibility for developing and sharing knowledge”.

Den praktiske modellen til Wenger et al. (2002) for utviklingen av et CoP baserer seg på en grundig utvikling av disse tre elementene. Utviklingen av alle elementene burde skje parallelt slik at man sikrer at alle relevante problemer adresseres og at det er balanse mellom elementene. Wenger et al. (2002) foreslår at ledelsen stiller seg følgende spørsmål ved utformingen av hvert element innenfor et CoP:

- **Domene:** Det er kritisk å forhandle seg fram til et tydelig definert domene for å utvikle et CoP. Gjennom å stille seg en rekke spørsmål kan komunitiet skape en felles forståelse for domene, legitimere sin identitet og skape engasjement blant medlemmene. Spørsmålene man burde stille er for eksempel: hvilke temaer og problemstillinger er det vi bryr oss om? Hva er de åpne spørsmålene innenfor vårt domene? Er vi klare for å ta ledelsen i arbeidet med utviklingen av dette domene? Hva slags innflytelse ønsker vi å ha?

- **Community:** Dette elementet trenger oppmerksomhet og organisering for å sikre at medlemmene finner sin plass i fellesskapet. Spørsmål som må besvares er: Hvilke roller skal medlemmene spille? Hvor ofte skal komunitiet møtes og hvordan skal medlemmene kommunisere? Hvilke typer aktiviteter vil generere energi og utvikle tillit? Hvordan skal medlemmene håndtere konflikter? Hvordan skal nye medlemmer bli introdusert inn til fellesskapet?
- **Praksis:** Over tid vil komunitiet utvikle en form for felles praksis, men gjennom å være proaktiv og ta ansvar kan denne prosessen være mer effektiv og mer kontrollert. Hva slags kunnskap skal deles, utvikles og dokumenteres? Hvilke aktiviteter kan organiseres for å bidra til å skape og utvikle praksisen? Hvilke prosjekter skal komunitiet ta for seg? Hvilke kilder finnes det for kunnskapen utenfor fellesskapet?

3.3 *Livsfasene i et Community of Practice*

Et Community of Practice (CoP) kan ha ulik levetid, noen varer et år og noen varer over flere århundrer (Wenger et al., 2002). Manuti et al. (2017) beskriver hvordan et CoP går gjennom fem faser i løpet av sitt livsløp:

1. **Potensial:** Dette er oppstartsfasen til et felleskap hvor medlemmer er aktive og engasjerer seg i å bygge relasjoner. I denne fasen kartlegger man grenser, ressurser og potensialene som preger fellesskapets identitet. Her er det spesielt relevant med støtte fra organisasjonen slik at medlemmene opplever tillit og trygghet i prosessen med å skape et felleskap (Manuti et al., 2017).
2. **Koalesens:** I denne fasen utforsker medlemmer mulige forbindelser, definerer et domene og aksepterer sin identitet som et community. Her bør organisasjonen kommunisere med lokalsamfunnet for å få anerkjennelse og gjensidig tillit (Manuti et al., 2017).
3. **Aktivisering:** Den neste fasen innebærer at medlemmene engasjerer seg aktivt i kunnskapsdeling og utvikling av felles praksiser. Her anbefales det at organisasjonen observerer fellesskapet fra sidelinjen, men støtter dem ved å la de vite at det de gjør er

verdifullt for organisasjonen. En måte å formidle dette er gjennom aktiv bruk av lederne i fellesskapet (Manuti et al., 2017).

4. **Spredning:** I den fjerde fasen viser medlemmene et lavere nivå av engasjement til fellesskapet. CoP har blitt en rutine i livet og brukes hovedsakelig til deling og utvikling av funksjonell informasjon i formelle møter. Det er her mulig for organisasjonen til å bidra med å holde liv i engasjementet i fellesskapet gjennom aktiviteter, tilføring av ny kunnskap og nye medlemmer (Manuti et al., 2017).
5. **Minne:** Dette er den siste fasen av et CoP hvor fellesskapet ikke lenger eksisterer i praksis. Derimot lever det videre i de tidligere medlemmenes erfaring og hukommelse som en betydelig del av medlemmenes identitet. Selv om komunitet ikke er aktivt i denne fasen kan organisasjoner utnytte minnet for å fremme og styrke en følelse av identitet og tilhørighet. Dette kan bidra til å vedlikeholde og utvikle organisasjonskulturen ytterligere (Manuti et al., 2017).

Manuti et al. (2017) sammenligner CoP med planter. Dersom de blir vannet riktig blomstrer de, og på samme måte kan vi se det med slike fellesskap. Organisasjonen kan spille en avgjørende rolle i utviklingsprosessen avhengig av hvilken støtte som gis til fellesskapet. Hvis CoP oppfattes som en motkultur til den formelle identiteten i organisasjonen kan organisasjonen utøve motstand og prøve å stanse fellesskapet fra å utvikle seg videre. Hvis CoP oppleves å være til fordel for organisasjonen kan de være en viktig støttespiller i å dyrke fellesskapet og bistå i den videre utviklingen (Manuti et al., 2017).

3.4 Syv prinsipper ved et suksessfullt Community of Practice

I motsetning til en tradisjonell organisasjon som fokuserer på strukturer, systemer og definerte roller, beskriver Wenger et al. (2002) hvordan Community of Practice (CoP) burde designes for 'aliveness', eller livlighet. Et CoP skal designes for å bringe ut fellesskapets drivkraft, karakter og energi. Wenger et al. (2002, s. 51) fant at dette gjøres best gjennom syv prinsipper:

1. **Design for evolusjon:** CoP er i konstant endring, så designing av disse handler i stor grad om å lede og oppmuntre til den naturlige evolusjonen og utviklingen. Livlige

communities driver kontinuerlig med refleksjon og redesign av seg selv gjennom sin eksistens (Wenger et al., 2002).

2. **Åpne en dialog mellom interne og eksterne perspektiver:** Kun en intern person i komunitiet kan virkelig forstå problemene i domenet på et dypt nivå, men det krever ofte et eksternt perspektiv for å hjelpe medlemmene til å se mulighetene som eksisterer rundt problemene. Et godt community design bringer informasjon fra utsiden av CoP inn i dialogen om hva fellesskapet kan oppnå (Wenger et al., 2002).
3. **Inviter til ulike nivåer av deltakelse:** Livlige communities har en 'koordinator' som organiserer aktiviteter og knytter medlemmer sammen. Utenom dette er det tre nivåer av deltakelse som er vanlig blant medlemmene. Det første nivået er en liten kjernegruppe som deltar aktivt i aktiviteter og diskusjoner og som fungerer som hjertet i komunitiet. Det neste nivået kalles den aktive gruppen og består av medlemmer som deltar jevnlig på møter, men uten den samme intensiteten som kjernegruppen. Det tredje nivået er ofte den største gruppen og består av de perifere medlemmene. Disse medlemmene deltar sjeldnere i komunitiet, men holder seg til å observere fra sidelinjene, enten fordi de ikke har tid til å delta aktivt, eller fordi de føler deres meninger ikke hører hjemme i fellesskapet. Medlemmene av et CoP beveger seg ofte mellom de ulike nivåene av deltakelse, og et livlig community oppmuntrer til denne flyten slik at alle føler seg som fullverdige medlemmer (Wenger et al., 2002).
4. **Legg til rette for både private og offentlige community-arenaer:** Et livlig community er designet for å skape ulike arenaer og møteplasser for medlemmene, både gjennom de offentlige aktivitetene som er åpne for alle medlemmer, men også de daglige, en-til-en samtalene mellom individene. Wenger et al. (2002) legger vekt på hvordan det er en community koordinators jobb å legge til rette for disse private møtene da det er en vanlig feil er at det legges for mye vekt på de offentlige arenaene.
5. **Fokuser på verdi:** Komunitiet blomstrer når det gir verdi til organisasjonen, teamet og medlemmene selv. Mye av denne verdien skapes gjennom den daglige interaksjonen mellom individene i fellesskapet, men det kan ta uker eller måneder før det blir synlig. Et nøkkelement ved designet av verdien er derfor å oppmuntre

medlemmene til å være eksplisitte og tydelige på verdiskapingen som skjer i communityet (Wenger et al., 2002).

6. **Kombiner det familiære med spenning:** Et community skal oppleves som er trygt og avslappet sted for medlemmene, samtidig som det skal tilby nok interessante og varierte aktiviteter til at nye ideer oppstår. Det er det familiære ved et community som gjør det til et trygt sted å lufte problemer og oppsøke råd, samtidig som det er spenningen som gjør at medlemmene forblir engasjerte og investert i communityet (Wenger et al., 2002).

7. **Skap en rytme for communityet:** Rytmen til et community er den sterkeste indikatoren på dets livlighet. Hvis rytmen er for rask vil medlemmene føle seg overveldet, men hvis rytmen går for sakte vil medlemmene føle seg sløve. Hvilken rytme som er rett for et community avhenger av dets natur, og det er ikke usannsynlige av rytmen vil endre seg ettersom communityet utvikler seg. Det som er viktig er å finne den rette rytmen ved hvert steg i utviklingen (Wenger et al., 2002).

4 Metode

Hjelseth (2000, s. 15) definerer metode som: “den eller de fremgangsmåter man anvender for å koble teori og empiri, på en slik måte at man kan vinne ny kunnskap”.

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å hente informasjonen fra den sosiale virkeligheten og videre analysere denne informasjonen. Å innhente, tolke og analysere datamaterialet er viktige deler av den empiriske forskningen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

I dette kapitlet skal vi beskrive hvilken metodisk tilnærming vi har brukt gjennom forskningsprosessen for å besvare vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Vi skal gå gjennom de strategiske valgene vi har gjort, fra valg av problemstilling og videre gjennom datainnsamlingen, samt hvilke erfaringer vi har gjort oss underveis i prosessen.

4.1 *Problemstilling og forskningsspørsmål*

Problemstillingen vi skal besvare er:

- På hvilken måte kan et coworkingsted skape opplevd sosial og forretningsmessig verdi for medlemmene sine?

Vi tar utgangspunkt i definisjonen til DeGuzman & Tang (2011, s. 22) av coworking: “a diverse group of people who don’t necessarily work for the same company or on the same project, working alongside each other, sharing the working space and resources”. Med coworkingsted menes et spesifikt lokale som tilrettelegger for denne type arbeid for ulike bedrifter og individer. Et medlem av et coworkingsted vil si individene eller bedriftene som betaler for medlemskap ved coworkingstedet og dermed får tilgang på tilhørende fasiliteter. Med verdi som beskrevet i problemstillingen menes her det utbytte personen som coworker får gjennom sitt medlemskap og tilstedeværelse ved coworkingstedet.

Problemstillingen er utformet med bakgrunn i behovet for større innsikt i potensialet for verdiskaping ved coworking. Dette handler om å skape et sosialt miljø for medlemmene, i tillegg til faglig og forretningsmessig tilrettelegging for utvikling og vekst. Gjennom undersøkelse av tidligere empiri opplever vi at det sosiale miljøet, ‘community’, gis et større fokus enn potensialet for eventuell forretningsmessig verdi. Bakgrunnen for ønsket om utvidet

forståelse av samspillet mellom sosial og forretningsmessig verdi var Nordic Edge sitt nye coworkingsted Innoasis. Innoasis har som mål å levere tjenester som bidrar til økt innovasjonstakt, vekst og kunnskapsdeling, men har behov for ytterligere innsikt i hvordan de kan gjøre dette. Selv om problemstillingen er inspirert av Nordic Edge er resultatene generelle og dermed mulig å anvende ved andre coworkingsteder også.

Vi utformet fire forskningsspørsmål som legger fundamentet for å besvare den overordnede problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1: Hva innebærer begrepet ‘community’ ved et coworkingsted, og hvordan kan det tilrettelegges for dette?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke muligheter eksisterer for å skape forretningsmessig verdi for medlemmene ved et coworkingsted, og hvordan kan dette forbedres?

Forskningsspørsmål 3: Hvor viktig er en Community Manager for den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

Forskningsspørsmål 4: På hvilken måte kan Community of Practice brukes som rammeverk for å forstå den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

4.2 Litteratursøk

Før vi startet datainnsamlingen så vi det som nødvendig å få en bredere og dypere forståelse for temaet gjennom et litteratursøk. Dette litteratursøket baserer seg på en gjennomgang av sekundær- og tertiærdata. Sekundærdata vil si rådata som er samlet inn av andre forskere, men som ikke har blitt analysert. Tertiærdata er materiale som allerede har blitt analysert, enten av forskeren som samlet det inn, eller av andre forskere (Blaikie & Priest, 2019). En gjennomgang av tidligere empiri innenfor coworkingfeltet var nødvendig for å forstå hvilket behov som eksisterte for ny forskning.

Tidlig i vårt litteratursøk oppdaget vi at coworking er et relativt nytt forskningsfelt, med Spinuzzi (2012) som en av de eldste forskningsartiklene. Som påpekt av blant annet Foertsch & Cagnol (2013), Fisker (2016), Garrett et al. (2017), Spinuzzi et al. (2019) og Howell (2022) er coworking et relativt nytt fenomen, hvilket forklarer hvorfor det er mangel på eldre forskning. I takt med veksten av fenomenet globalt har det også skjedd en gradvis økning i mengden relevant forskning.

Et gjennomgående begrep i både akademisk og ikke-akademisk litteratur om coworking er 'community' (Spinuzzi et al., 2019). Det sosiale miljøet gis stor vekt gjennom den tidligere empirien som et grunnleggende kjennetegn ved konseptet (Parrino, 2015; Garrett et al., 2017; Spinuzzi et al., 2019; Blagoev et al., 2019; Rese et al., 2020). Blagoev et al. (2019) legger vekt på hvordan det er tilgangen på et community som gjøre at medlemmene velger coworking framfor selve lokalet.

Yacoub & Haefliger (2022) beskriver hvordan tidligere litteratur har hatt et stort fokus på community ved coworking, men at det i nyere tid har skjedd et skifte der forskere i økende grad fokuserer på det organisatoriske aspektet. Leclercq-Vandelannoitte & Isaac (2016) diskuterer hvordan coworking presenterer nye måter å arbeide på som legger til rette for kunnskapsdeling, innovasjon og serendipitet, i tillegg til den sosiale kapitalen som også annen litteratur legger vekt på. Stancheva (2011) påpekte hvordan coworking kan være en forretningsmodell for interaksjon og innovasjon, men gjennom litteraturen opplever vi en mangel på tydeliggjøring av hvordan et coworkingsted kan gå frem for å legge til rette for dette.

Lederen av coworkingstedet, ofte referert til som community manager (CM), nevnes i en bisetning i noe coworkinglitteratur, for eksempel Spinuzzi (2012), men er også i flere tilfeller ikke nevnt i det hele tatt. På den andre siden er det noen forskere som beskriver CM som absolutt essensiell for driften av et coworkingsted (Gregg & Lodato, 2018; Merkel, 2015). Merkel (2015) legger vekt på hvordan det er CM som gjør at coworking skiller seg ut fra andre arbeidsformer. Det var interessant å se gjennom litteratursøket hvor ulikt forskerne snakker om CM, og hvor mange som ikke nevner denne rollen i det hele tatt.

Vi ønsket også å benytte litteratursøket til å se om det kan trekkes noen linjer mellom klyngeteori og coworking grunnet inspirasjonskilden vår Innoasis. Dette er et coworkingsted som skal drives av en klynge og de beskriver selv hvordan målet for stedet er å forsterke klyngeeffektene. Gjennom litteraturen opplevde vi en rekke fellestrekk knyttet til klyngeteori om kunnskapsdeling, økt innovasjonstakt og samarbeid (Fjeldstad & Lunnan, 2018; Lupova-Henry et al., 2021; Fioravanti et al., 2021) med det coworkinglitteraturen beskriver rundt forretningsmessig verdi. Capdevila (2015, referert i Ivaldi et al., 2021) beskriver hvordan coworkingsteder kan ses på som mikroklynger.

4.3 Forskningsdesign

Gjennom forskningsprosessen gjelder det å hele tiden ta strategiske valg for prosessen videre. Det innebærer å tidlig ta stilling til hvordan fenomenet skal undersøkes, hva som skal undersøkes og hvordan forskningen skal gjennomføres. Det er ulike forskningsstrategier som kan benyttes og valg av riktig strategi er viktig for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte (Johannessen et al., 2011).

4.3.1 Valg av metode

Et vanlig skille i metodelæren er mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Blaikie & Priest, 2019). Ved en kvantitativ tilnærming er forskeren opptatt av å telle opp fenomener. Ønsker forskeren derimot å gå i dybden på et mindre utvalg for å undersøke kvaliteten eller spesielle egenskaper ved et fenomen brukes kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011). Med bakgrunn i ønsket om å få en bedre forståelse for hvordan verdiskaping oppleves i coworking, samt hvordan det kan tilrettelegges for dette, vurderte vi kvalitativ fremgangsmåte som mest hensiktsmessig. Alvesson & Sköldberg (2009) beskriver hvordan kvalitativ forskning består av fortolkende praksiser som skal gjøre verden synlig gjennom å transformere verden til serier av representasjoner, for eksempel feltnotater, intervjuer, fotografier eller opptak. På den ene siden kan kvalitativ forskning ses på som en fortolket naturalistisk tilnærming til verden der forskeren studerer fenomenet i dets naturlige omgivelser (Alvesson & Sköldberg, 2009). På den andre siden er det også kvalitativ forskning som tar forskningsobjektet ut av den naturlige situasjonen, for eksempel ved intervju. I stedet for å observere atferden som forekommer blir objektet bedt om å gjenfortelle handlinger og interaksjoner som har skjedd (Blaikie & Priest, 2019). Gjennom kvalitativ metode får intervjuobjektene muligheten til å gi uttrykk for hvordan de opplever verdiskapingen ved aktuelt coworkingsted.

Som ved alle metoder kommer den kvalitative fremgangsmåten med visse begrensninger. I forhold til kvantitativ metode er kvalitativ regnet som relativ tidskrevende (Blaikie & Priest, 2019). Dette setter begrensninger for størrelsen på utvalget, også fordi datamaterialet som samles inn er omfattende. Derimot beskriver Johannessen et al. (2011) hvordan hensikten med kvalitative undersøkelser ikke er å ha et representativt utvalg, men et hensiktsmessig utvalg som gir forståelse for fenomenet som undersøkes.

Innenfor kvalitativ metode har vi brukt semistrukturerte intervjuer som fremgangsmåte. Intervju som metode gir forskeren muligheten til å komme tett på de relevante aktørenes opplevelse av fenomenet, inkludert deres meninger og følelser knyttet til dette (Blaikie & Priest, 2019). Gjennom semistrukturerte intervjuer får informantene større frihet til å uttrykke seg enn ved et strukturert intervju. Dette skyldes at informantene selv kan være med å styre hvilken retning intervjuet tar (Johannessen et al., 2011). Dette var noe vi ønsket ettersom vi hadde lite innsikt i temaet fra før av og ønsket muligheten til å utforske emner som ville komme opp underveis i intervjuet. Vi antok også at vi ville oppdage nye og relevante spørsmål underveis i forskningsprosjektet i det vi gradvis fikk mer innsikt i temaet.

4.3.2 Eksplorerende forskningsdesign

I denne studien tar vi utgangspunkt i et eksplorerende forskningsdesign som beskrevet av Stevens, Wrenn, Sherwood & Ruddick (2008). Eksplorerende design vil si å gjøre en generell utforskning av fenomenet for å skape et bredt inntrykk og en bedre forståelse av hva det innebærer (Stevens et al., 2008). Vi anså denne fremgangsmåten som mest relevant for vår problemstilling ettersom vi hadde lite innsikt i temaet og ønsket å utvide vår forståelse av verdiskaping i coworking. Gjennom intervjuprosessen har intervjuguiden blitt endret i det vi har oppdaget andre aspekter rundt temaet. Dette er noe som er oppmuntret ved et eksplorerende forskningsdesign fordi nysgjerrigheten kan føre til ny innsikt og andre perspektiver (Stevens et al., 2008).

4.3.3 Abduktiv tilnærming

Innenfor et eksplorativt forskningsdesign valgte vi å bruke en abduktiv tilnærming, som vil si en blanding av både induktiv og deduktiv tilnærming (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Induktiv tilnærming beskrives som en tilnærming 'fra empiri til teori'. På den andre siden er deduktiv tilnærming det motsatte, altså 'fra teori til empiri'. I møtet mellom disse forståelsene finner vi abduktiv tilnærming, som er nærliggende den induktive tilnærmingen, men som ikke avviser teoretiske forståelser på samme måte. Her beveger vi oss fram og tilbake mellom empiri og teori i det nye hypoteser og forståelser oppstår (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Blaikie & Priest (2019) beskriver hvordan forskeren prøver å forstå fenomenet fra innsiden, i stedet for å observere det fra utsiden, gjennom den abduktive tilnærmingen. Dette gjøres gjennom å oppdage meningene, intensjonene og motivene som styrer objektenes hverdag. Alvesson & Sköldbberg (2009) legger vekt på at teorien ikke fungerer som en mekanisk applikasjon på enkeltsaker, men som en inspirasjonskilde for mønstre som bringer forståelse.

Gjennom en eksplorerende framgangsmåte har vi i dette prosjektet prøvd å finne sammenhenger i verdiskapingen ved coworkingsteder. I det nye funn har kommet fram har vi beveget oss tilbake til litteraturen for å se om den nye informasjonen vi har samlet bekreftes eller avkreftes. Den semistrukturerte intervjuformen har gitt oss rom til å utforske nye sider ved fenomenet gjennom at intervjuene har tatt ulike retninger avhengig av hvor kandidaten har ført oss. Den abduktive tilnærming har gitt oss mulighet for å trekke linjer mellom teori og empiri for å kunne utforske sammenhengene og dermed skape en bredere forståelse av helheten.

4.4 Forskningsprosessen

4.4.1 Utvalg

Utvelgelsen av intervjuobjekter er en viktig prosess innenfor samfunnsforskning. Denne prosessen bør gjennomføres på en strategisk og taktisk måte. Med strategisk menes det at man identifiserer ulike alternativer for hvem som kan være relevante for studien. Taktisk handler det om å så sortere de identifiserte kandidatene etter kjennetegn og på den måten finne de som er mest aktuelle (Johannessen et al., 2011).

Vi tok utgangspunkt i en stratifisert utvelgelse ved at alle utvalgene baserer seg på de samme kjennetegnene (Johannessen et al., 2011), som i dette tilfelle vil si at alle utvalgene har en form for tilknytning til et coworkingsted. Den taktiske sorteringen tar utgangspunkt i å identifisere hvor tett denne tilknytningen er og naturen av forholdet. Grunnet begrensninger i studiens omfang og tidsramme måtte vi gjøre en vurdering av hvilke utvalg vi ønsket å prioritere. Utvalg der tilknytningen til coworkingstedet var svakere ble valgt bort, for eksempel 'eiere og sponsorer av Nordic Edge Innoasis'. I stedet ble det prioritert utvalg der kandidatene har en opp mot daglig bruk av et coworkingsted.

Utvalgene som er brukt i dette forskningsprosjektet er:

1. Ledere av coworkingsteder (Antall: 10, kandidat: A1-A10)
2. Medlemmer av coworkingsteder (Antall: 2, kandidat: B1-B2)
3. Medlemmer av prototypen Innoasis (Antall: 2, kandidat: B4-B5)
4. Potensielle medlemmer av nye Innoasis (Antall: 2, kandidat: B6-B7)
5. Leder for Nordic Edge Innoasis (Antall: 1, kandidat: A11)

Når vi refererer til de ulike utvalgene i kapittel 5.0 bruker vi A for ledere (utvalg 1 og 5) og B for medlemmer (utvalg 2-4). Videre skilles kandidatene fra hverandre med tall som vist i listen over. Den observante leser vil notere seg at kandidat B3 mangler, noe som skyldes at denne personen faktisk ikke hadde noen tilknytning til et coworkingsted. Vi transkriberte og kodet intervjuet, men fant ingen relevante funn. Totalt ble det gjennomført 18 intervjuer, men grunnet at dette ene intervjuet sløyfes baseres videre analyse på 17 kandidater.

Det er ikke noen fasit på grensen til minimum eller maksimum antall intervjuer, men det er vanlig å foreta seg 10-15 intervjuer i mindre prosjekter (Johannessen et al., 2011). Ettersom vi skulle gjennom fem utvalg så vi det som relevant å ha flere intervjuer for å sikre at vi fikk tilstrekkelig med informasjon fra alle gruppene. Spesielt innenfor utvalg 1, som vi anså som det mest relevante utvalget, så vi en mulighet for at kandidater kunne velge å trekke seg eller ikke møte opp. Selv om dette utvalget ser viktigheten av forskning innenfor coworkingfeltet, hadde de ingen personlig tilknytning til oss og dermed kunne oppleve terskelen for å trekke seg som lavere. Det var viktig for oss å sikre tilstrekkelig antall gjennomførte intervjuer og vi valgte derfor å avtale noen flere enn nødvendig.

Ved en kvalitativ undersøkelse mener Johannessen et al. (2011) at ikke alle informantene har samme status og at noen utvalgsgrupper gis mer status enn andre. Status beskriver i denne sammenhengen hvordan noen informanter anses som mer sentrale for forskningen enn andre. Vi gjennomførte til sammen 18 intervjuer, men med en skjevfordeling på antallet innenfor de ulike utvalgene som vist over. Vi så på utvalg 1 'ledere av coworkingsteder' som det viktigste utvalget for dette prosjektet. Dette bunner i en antakelse om at ledere har mest innsikt i ulike sider ved opplevelsen av coworking. I tillegg tenkte vi at det ville være denne gruppen som hadde mest refleksjoner knyttet til temaene om community, forretningsmessig verdi og utfordringer i coworking. I møtet med lederne opplevde vi også en ivrighet etter å bidra inn i forskning om coworking.

Rekrutteringsprosessen av kandidater startet med at vi tok direkte kontakt med en rekke coworkingsteder via e-post og uttrykte et ønske om å intervju en av deres ledere til vår masteroppgave om coworking. Her fikk vi mye positive svar fra ledere som uttrykte interesse for å delta i prosjektet. Flere la vekt på hvilket behov det er for mer forskning knyttet til coworking og communitybygging. Blant lederne intervjuet vi representanter fra coworkingsteder i Norge, Danmark, Sverige, Nederland og USA.

For rekruttering av utvalg 2 'medlemmer av coworkingsteder' spurte vi først kandidater fra utvalg 1 om noen av deres medlemmer kunne være interessert i å delta. Denne taktikken ga lite respons, muligens fordi medlemmer av coworkingsteder ikke har den samme interessen for å bidra inn i ny forskning på coworking slik som ledere har. Medlemmene nyter godt av godene ved et coworkingsted, men vi opplevde at lederne hadde en større interesse i å maksimere nytteverdien av disse godene gjennom å bidra inn i forskningen. For å fylle utvalgene med medlemmer brukte vi nettverket til Jørgenvåg (forfatter) og andre ansatte i Nordic Edge. Blant kandidatene innenfor utvalg 2-4 har en person tilhørighet til et coworkingsted i Danmark og resterende i Norge.

4.4.2 Intervjuguide

Vi utformet ulike og tilpassede intervjuguider til hvert utvalg hvor alle tok utgangspunkt i det samme oppsettet. I starten av intervjuguiden stilte vi enkle faktaspørsmål knyttet til utdanning og arbeidserfaring for å bygge tillit til kandidaten. Relasjonsbygging gjennom intervjuprosessen beskrives som viktig for å få mest mulig informasjon ut av intervjuet. Derfor er det viktig at situasjonen oppleves som behagelig for kandidaten (Johannessen et al., 2011). Videre stilte vi introduksjonsspørsmål knyttet til coworkingstedet for å kunne forstå den fysiske oppbygningen og det generelle konseptet. Dette bidro også til den videre tillitsbyggingen før nøkkelspørsmålene.

Etter introduksjonsspørsmålene følger hoveddelen av intervjuet der nøkkelspørsmålene stilles. Det er her det viktigste innholdet for forskningen befinner seg og det er derfor relevant å bruke mesteparten av tiden her (Johannessen et al., 2011). Vi prøvde å holde nøkkelspørsmålene åpne slik at kandidaten selv kunne bidra til å styre intervjuet i en naturlig retning for seg selv. Dette ga oss også muligheten til å føre intervjuet i ulike retninger avhengig av hvilke relevante oppfølgingsspørsmål vi oppdaget. Selv om vi ønsket mulighet til dette, hadde vi på forhånd identifisert tre spesifikke temaer innenfor coworking vi ønsket å undersøke:

- Kultur og community
- Potensiell forretningsmessig verdi ved coworking
- utfordringer ved coworking

Før vi startet intervjuprosessen testet vi intervjuguiden på en ansatt i Nordic Edge som ikke skulle ta del i forskningen. På den måten fikk vi testet om spørsmålene var tydelige og forståelige, i tillegg til om de ble oppfattet som ledende. Dette ga også mulighet til å kartlegge om kandidaten følte seg avslappet og komfortabel i intervjuet eller om situasjonen opplevdes som stressende. Basert på tilbakemeldingene vi fikk gjorde vi nødvendige endringer i intervjuguiden. I tillegg oppdaterte vi intervjuguidene underveis i forskningsprosessen ettersom nye funn kom fram og det ble naturlig å føre intervjuene i nye retninger.

Vi valgte å ikke sende intervjuguiden til kandidatene i forkant da vi ønsket at svarene skulle være spontane og ærlige. Som eksempel har vi lagt ved intervjuguide for utvalg 1 og 2 i henholdsvis vedlegg 2 og 3. For intervjuene som ble gjennomført på engelsk oversatte vi intervjuguiden i forkant for å sikre at vi var godt forberedt.

4.4.3 Gjennomføring av intervjuer

I forkant av intervjuet fikk alle kandidatene tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 1), i tillegg til informasjon om de tre hovedtemaene for intervjuet. En rekke av intervjuene ble gjennomført digitalt over Microsoft Teams grunnet deres geografiske plassering i andre deler av Norge eller andre land. I disse tilfellene ba vi kandidatene signere samtykkeskjema og sende det tilbake til oss via e-post i forkant av intervjuet. For kandidatene der intervjuet fant sted fysisk fikk de også tilsendt informasjonsskrivet i forkant, men de signerte fysisk før intervjuet startet.

Vi identifiserte lydopptak som den mest hensiktsmessige måten å samle data fra intervjuet ettersom det ville gi oss mulighet til å få med alle detaljene som ble sagt, i motsetning til hvis vi tok notater underveis. Dette fikk vi godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) i forkant og kandidatene godkjente dette gjennom signering av samtykkeskjema. Vi brukte Diktafon-applikasjonen fra nettskjema.no som sørger for sikkert lydopptak da det ikke blir lagret på noen personlige enheter. Ved intervjuer over Microsoft Teams brukte vi denne applikasjonen til å ta opptak av lyden fra datamaskinen, i stedet for Microsoft Teams sin innebygde opptaksfunksjon som ikke er like sikker. Alle intervjuene tok mellom 25-35 minutter, men unntak av utvalg 5 'leder av Nordic Edge Innoasis', som tok cirka 60 minutter.

Det var viktig for oss å være godt forberedt i forkant av intervjuene og vi sørget derfor for å lese oss opp på de ulike coworkingstedene før intervjuet fant sted. Dette kan ha påvirket reliabiliteten til den innsamlede dataen ettersom vi da hadde visse forventninger til kandidatene og deres respons. Dette kan ha ført til at vi har ledet intervjuet i visse retninger. Derimot anså vi det som viktigere å være godt forberedt til intervjuet slik at vi kunne tilpasse oss den enkelte og skape flyt gjennom samtalen. Den semistrukturerte intervjuformen ga oss mulighet til å bevege oss fram og tilbake i intervjuguiden avhengig av hvor samtalen tok oss (Johannessen et al., 2011). Dette gjorde vi med hensikt om at kandidaten skulle føle seg mer avslappet og dermed åpne seg mer opp.

4.5 Analyse

For å analysere resultatene fra intervjuene kodet vi først intervjuene med en deduktiv tilnærming. En slik tilnærming er rettet mot å teste teori og begynner vanligvis med en hypotese eller forslag (Chandra & Shang, 2019). Ved denne tilnærmingen valgte vi koder på forhånd for deretter å sortere informasjonen fra intervjuene etter disse. Hovedkodene vi hadde her var generell informasjon, kultur og community, forretningsmessig verdi og utfordringer. For å analysere ytterligere kodet vi i etterkant med en induktiv tilnærming. Dette er en dataanalyseprosess der forskeren leser og tolker rå tekstdata for så å utvikle konsepter og temaer. Kodene dukker opp fra rådata gjennom gjentatte undersøkelser og sammenligning. For de fleste forskere er grunnen til induktiv koding å analysere data på områder med begrenset kunnskap, et nytt aspekt eller kunnskapsgap (Chandra & Shang, 2019). Kombinasjonen av deduktive og induktiv koding ble viktig for den abduktive tilnærming til denne oppgaven. Kombinasjonen ga oss mulighet til å se datamaterialet på ulike måter for å kunne trekke linjene mellom teori og empiri. I kapittel 6.0 tar vi funnene fra de to rundene med koding og diskuterer de opp mot tidligere empiri innenfor coworking og teorien Community of Practice.

4.6 Validitet og reliabilitet

Johannessen et al. (2011) beskriver hvordan data i et forskningsprosjekt må vurderes ut ifra dens validitet og reliabilitet. Validitet vil si gyldighet og referer til relasjonen mellom det generelle fenomenet og den konkrete dataen som er samlet inn. Dataene kan bekreftes som valide hvis de er gode representasjoner av fenomenet (Johannessen et al., 2011). Reliabilitet vil si påliteligheten til dataene. Dette er knyttet til hvilket datamaterialet som brukes, måten det er samlet inn på og hvordan det er bearbeidet (Johannessen et al., 2011). Vi skal i denne delen vurdere ulike aspekter ved dette prosjektet som svekker eller styrker validiteten og reliabilitet ved vår konklusjon.

Validiteten i vår datainnsamling i forbindelse med dette prosjektet styrkes ved at vi har et bredt utvalg av kandidater som har ulike forhold til coworking i forskjellige land. Før datainnsamlingen startet vurderte vi det som mest relevant å intervju flere ledere av coworkingsteder, enn medlemmer, ettersom vi tenkte lederne ville ha bedre innsikt i ulike aspekter ved coworkingstedet. I etterkant har vi sett at vi burde ha lagt større vekt på medlemmene da vi opplevde at de ga oss mer ærlige og innsiktsfulle svar i intervjuene. Dette kan være fordi lederne ønsket å selge sitt coworkingsted på en god måte eller grunnet manglende innsikt i medlemmenes opplevelse av stedet. Dette ble spesielt tydelig da vi intervjuet en leder og ett medlem av samme coworkingsted som hadde svært forskjellig oppfatning av hvor godt stedet fungerer. Denne feilvurderingen av størrelsen på de ulike utvalgene er med på å svekke validiteten av dataen vår.

Som ved alle studier er det en rekke faktorer som kan ha påvirket reliabiliteten til datamaterialet som er samlet inn. Mange av intervjuene ble gjennomført digitalt som gjør det vanskeligere for oss å lese kroppsspråket til kandidaten. Dette kan ha resultert i at vi har gått glipp av elementer som kunne vært relevante for studien. Det kan også ha gjort det vanskeligere for oss å merke hvis en kandidat var ukomfortabel med spørsmålene eller generelt i intervjusituasjonen. Lydopptakene vi gjorde var også av varierende kvalitet, spesielt der hvor opptaket ble gjort av lyden fra datamaskinen ved bruk av applikasjonen på telefonen. Denne tidvise dårlige kvaliteten på opptaket førte til at enkelte detaljer fra intervjuene falt bort ved transkribering. Vi transkriberte intervjuene manuelt, i stedet for å bruke et digitalt verktøy, slik at vi kunne sikre at intervjuene ble transkribert rett. I tillegg ga det oss mulighet

til å fylle inn de utydelige delene med det vi husket fra intervjuet ettersom vi sørget for å transkribere like etter gjennomførelsen.

Ettersom vi hadde kandidater fra ulike land ble intervjuene gjennomført på norsk, svensk, dansk og engelsk. Ved intervjuene på engelsk var ikke dette morsmålet til kandidatene, noe som kan ha påvirket deres evne til å uttrykke seg. Det er mulig at dette kan ha hindret de i å få fram det de ønsket eller at det gjorde at de svarte kortere og mindre utfyllende. Der hvor kandidatene snakket svensk eller dansk i intervjuet kan det ha påvirket reliabiliteten i det at dette ikke er språk vi personlig snakker flytende, noe som kan ha ført til misforståelser og feil transkribering.

Alle vår intervjuer er anonymisert, noe som gjør det vanskelig å bekrefte resultatene våre. I tillegg er det ikke sikkert intervjuobjektene ville svart det samme på nytt igjen hvis de hadde blitt stilt de samme spørsmålene som gjennom våre semistrukturerte intervjuer. Denne mangelen på bekreftbarhet ved resultatene svekker reliabiliteten ved vår studie, men var nødvendig for å øke sjansen for ærlighet fra kandidatene.

Knyttet til reliabilitet er det også relevant å snakke om vår rolle som forskere. Ettersom Jørgenvåg (forfatter) allerede jobber i Nordic Edge og var en del av miljøet ved prototypen Innoasis kan dette ha påvirket svarene til kandidatene innenfor utvalg 3 'medlemmer av prototypen Innoasis'. Jørgenvåg hadde allerede en relasjon til disse kandidatene, noe som kan ha ført til at de ikke var helt ærlige eller mer forsiktige i svarene sine. Skille (forfatter) gjennomførte intervjuene i et forsøk på å håndtere denne utfordringen, men Jørgenvåg var fortsatt til stede i rommet.

Det at Jørgenvåg allerede jobbet i Nordic Edge og med coworking før starten av dette prosjektet førte det til at hun hadde innsikt i temaet fra før av. Dette hjalp oss i tidlig fase med å komme raskt i gang med prosjektet ettersom vi hadde innsikt i nøkkelord og begreper som kunne brukes i litteratursøket. Det kan derimot ha svekket hennes evne til å være objektiv rundt konseptet coworking og Innoasis. Skille var ikke en del av miljøet før prosjektet startet, men gjennom å sitte ved prototypen Innoasis for å jobbe med denne oppgaven har også hun skapt relasjoner til stedet og folkene der. Dette har hjulpet henne med å få en bedre forståelse av hvordan coworking fungerer, men kan også ha svekket hennes evne til å holde seg objektiv.

4.6.1 *Utfordringer knyttet til Covid-19*

Etter to år med pandemi er det blitt nesten umulig å skrive en oppgave uten å nevne hvordan situasjonen har påvirket prosjektet. Da vi startet på oppgaven vurderte vi ulike former for datainnsamling som, for eksempel, gruppeintervjuer og workshops. Etersom samfunnet da var preget av en rekke restriksjoner måtte vi derimot legge dette fra oss da det ville bli vanskelig å gjennomføre. Underveis i prosjektet ble restriksjonene opphevet, men vi vurderte det da som for sent i tidsløpet til å endre metoden.

Covid-19 ble også et gjennomgående tema i intervjuene vi gjennomførte ettersom pandemien naturligvis har påvirket driften av coworkingstedene. Etersom stedene ikke har hatt mulighet til å opprettholde normal aktivitet med full kapasitet og arrangementer som tidligere kan dette ha påvirket dataens validitet i hvor overførbare de er for coworking i normale tider. Noen av coworkingstedene åpnet også like før eller under pandemien, eller intervjuobjektet startet sitt engasjement ved coworkingstedet under pandemien, noe som ga kandidatene mindre muligheter til å gi representative svar for en normalsituasjon. Dette er viktig å ta i betraktning gjennom analysen av dataen.

4.7 *Etiske vurderinger*

Det er relevant å gjøre etiske vurderinger av all forskning, men spesielt innenfor samfunnsforskning som berører mennesker direkte (Johannessen et al., 2011). Etersom vi ønsket å gjøre lydopptak av intervjuene måtte vi søke om tillatelse hos Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjenester (NSD). Prosjektet vårt skulle ikke ta for seg noe spesielt sensitiv informasjon om kandidatene og søknaden ble derfor godkjent innen kort tid.

Det har vært viktig for oss å gjøre kontinuerlige etiske vurderinger gjennom prosjektet. Da vi i tidlig fase så på valg av tema og problemstilling, diskuterte vi også hvilken effekt dette ville ha på etikken i datainnsamlingen. Vi ønsket å gjennomføre et prosjekt som opplevdes trygt for deltakerne, samtidig som informasjonen vi hentet ut skulle være nyttig. Alle kandidatene er holdt anonyme, noe de var klar over på forhånd. I tillegg spurte vi ikke om personlig informasjon i intervjuene og alle navn som er nevnt, både av personer og coworkingsteder, har blitt anonymisert. Som tidligere nevnt sendte vi også ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuene (vedlegg 1).

Lydopptakene ble gjort med Diktafon-applikasjonen knyttet til Nettskjema.no, som er utformet av Universitetet i Oslo. Dette er en sikker måte å samle inn lydopptak slik at de ikke blir lagret på noen personlige enheter. Lydopptakene ble transkribert etter intervjuene og her ble alle navn anonymisert. Både lydopptak og transkriberinger vil slettes når oppgaven leveres.

5 Resultater

Med bakgrunn fra de gjennomførte intervjuene skal vi her presentere funnene vi har gjort. Intervjuene er kodet deduktivt og induktiv for å hente ut den relevante informasjonen. Presentasjonene av resultatene er bygd opp etter hovedkategoriene: oppbygning, kultur og community, forretningsmessig verdi og utfordringer. Alle kandidater er anonymisert, men vi skiller mellom ledere av coworkingsteder (referert til som A) og medlemmer av coworkingsteder (referert til som B).

5.1 Oppbygning

5.1.1 Fysisk utforming

De intervjuede coworkingstedene tilbyr et variert tilbud til sine medlemmer, der de kan velge mellom eget avlukket kontor, fast pult i fellesskap eller 'flex'. Flex er et medlemskap som går ut på at medlemmer ikke har en fast plass, men finner seg en ledig pult i et definert område. Ved dagslutt rydder medlemmet pulten for alle personlige eiendeler slik at den er klar til nestemann som kommer. Det eneste coworkingstedet som ikke tilbyr ulike former for medlemskap er A4 som utelukkende opererer med cellekontor.

Når det kommer til matkonseptet tar dette varierende form ved de ulike coworkingstedene. Noen steder tar medlemmene med egen lunsj som kan nytes i fellesarealene, noen steder har felles kantiner som tilbyr mat og noen har restauranter koblet opp mot stedet. A3 nevner at de har restauranter i første etasje av bygget, mens A7, A8 og B1 har en form for barista eller kafé. Det coworkingstedet som skiller seg ut når det kommer til matkonseptet ved våre undersøkte steder er A5. Han legger stor vekt på hvor mye de fokuserer på mat og drikke, og hvordan restauranten er en viktig del av konseptet deres. Her serveres a la carte frokost og lunsj, med mulighet for booking av restauranten for kveldsarrangementer i tillegg. A5 sier "Restauranten er en stor del av huset. Medlemmene kjenner seg veldig hjemme her". Medlemmene velger å legge lunsjmøtene sine hit i stedet for å gå ut til en annen restaurant, nettopp fordi det er et pent sted med en avslappet atmosfære og god mat.

Noen av coworkingstedene bruker den fysiske utformingen av lokalet som et tiltak for å skille seg ut i markedet. I tillegg til fokuset på mat og drikke har A5 lagt stor vekt på interiøret i hele bygget: “Det er riktig kunst på veggene og det er møbler fra ulike designere, det er riktige materialer, fargekoder i ulike rom, lysinnslipp. Hvert rom skal det kjønes noe når man kommer inn der” (A5). B2 påpeker hvordan dette coworkingstedet har, i tillegg til en flott lokasjon langs havnen, et nytt og moderne bygg med designmøbler og takterasse. A8 forteller hvordan de bruker ulike farger på veggene til å skape et godt og trivelig sted for medlemmene sine. A7 har et annerledes konsept som baserer seg på en bygning med fokus på helse og velvære. Dette gjelder alt fra utforming av områdene med mye planter, fokus på luftkvalitet og treningssenter ved coworkingstedet.

5.1.2 Medlemskap

Som nevnt operer coworkingstedene med ulike former for medlemskap som gir varierende tilganger til stedet og dets fasiliteter. Medlemskapet gir tilgang til møterom og telefonbokser, men ved noen av stedene er det kun et visst antall timer inkludert. Når disse timene er brukt opp må medlemmet betale ekstra for å reservere møterom. Noen av coworkingstedene har også medlemskap som gir tilgang til bruk av møterom og deltakelse på arrangementer uten å faktisk leie plass. Dette kan, for eksempel, være nyttig for start-ups som bruker hjemmekontor for å spare penger, men som trenger et profesjonelt lokale å holde møter med kunder. B2 hadde tidligere et flex-medlemskap, men forteller at han nå har nedgradert til et slikt community-pass som kun gir tilgang på møterom og arrangementer. Begrunnelsen for nedgraderingen er at jobben hans har endret karakter til å bestå av mer konsentrert arbeid, noe som er vanskelig i det åpne landskapet med mye støy.

De avlukkede, faste kontor plassene ved coworkingstedene fylles som regel av små bedrifter med en større økonomisk trygghet enn start-ups, eller av større bedrifter som ønsker å være en del av en delt kontor plass. Intervjuobjektene beskriver derimot at det er svært varierende hvor aktivt disse større bedriftene deltar i miljøet. B1 var en del av et coworkingsted som byttet lokale og dermed gikk fra cirka 80 til 400 medlemmer. Det skjedde da en endring i medlemsmassen som etter oppgraderingen bestod av flere større bedrifter enn tidligere. Kandidaten uttrykker hvordan denne endringen førte til et mindre imøtekommende og inkluderende miljø enn det hun hadde opplevd ved det mindre stedet. Denne påvirkningen av store bedrifter på det sosiale miljøet skal vi komme mer tilbake til senere.

5.1.3 Tematikk og målgruppe

6 av 11 coworkingsteder ved utvalg A har en form for tematikk som styrer hvilke medlemmer som tas inn. Dette er byutvikling (A1), bærekraft (A2), teknologi (A8), kreativ næring (A9), hardware produksjon (A10) og smartby (Innoasis/A11). 4 av 6 intervjuede medlemmer hører til Innoasis med smartby-tematikk, i tillegg til at medlem B2 hører til samme coworkingsted som A1 med byutvikling som tema. Medlem B1, B5 og B6 har testet coworkingsteder uten tema, enten kun dette eller i tillegg til Innoasis.

Blant alle disse uttrykkes det som en betydelig fordel at coworkingstedene har en tematikk ettersom det gir et felles utgangspunkt for både samtaler og arrangementer. A9 sier: “våre medlemmer sier at det er fint å jobbe med bedrifter som jobber innenfor det samme som det de gjør og blir inspirert i det”. Medlem B6 bekrefter nytten av tematikk: “Having a space that has a focus, I think is very important”. Den eneste som tilhører et sted med tematikk og som anser det som mindre relevant er B4. Han tilhører et coworkingsted som er litt utenfor sitt eget tema og mener at energien ved stedet er viktigere enn tematikken. Han sier blant annet: “Såne steder må ha en energi for hvis det ikke er noen energi ønsker ikke folk å være her” (B4).

To av coworkingstedene uten tematikk legger spesielt vekt på hvordan hele poenget med coworking er at medlemmene ikke skal befinne seg innenfor samme bransje. De sier: “Her ved A6 tenker vi derimot at hele ideen må være å blande ulike bransjer og at det er just da disse store mulighetene oppstår” (A6), og “if you talk about a community then i think all kinds of businesses should be in that building in order to help each other on different kinds of levels” (A7).

De fleste coworkingstedene i denne undersøkelsen har en medlemsmasse som består av en blanding av start-ups, scale-ups, etablerte bedrifter, frilansere og fjernarbeidere. Noen av stedene ønsker denne varierte kombinasjonen, mens andre retter seg spesifikt mot en eller flere av disse gruppene. Her er det altså naturen av arbeidet til bedriften eller individet som styrer hvem de ønsker å tiltrekke seg som medlemmer, framfor en spesifikk bransje eller tematikk. A4 ønsker hovedsakelig små, etablerte bedrifter som ikke har som mål å bli større og vokse ut av coworkingstedet slik som start-ups gjerne har. Det samme gjelder A7, som mener det finnes mange andre coworkingsteder ment for start-ups som legger bedre til rette

for dette. Det første coworkingstedet B1 var medlem av var utelukkende for start-ups. På den måten ble det skapt et miljø for prøving og feiling, i tillegg til at aktiviteter og arrangementer kunne bedrifter i tidlig fase.

5.2 Kultur og community

5.2.1 Beskrivelse av kultur

Allerede i introduksjonsspørsmålene brukte kandidatene ord som 'kultur', 'miljø' og 'community' for å beskrive coworkingstedene sine. For å få en bedre innsikt i hva kandidatene faktisk legger i dette startet vi denne spørsmålskategorien med "Hvordan vil du beskrive kulturen hos dere?". Lederne brukte ord som åpen, samarbeidende, tillitsfull og inkluderende til å besvare dette spørsmålet. Noen brukte også ordet community til å beskrive kulturen, for eksempel A6 som sa: "vi skal være et community der vi kjenner våre medlemmer og forstår deres behov". Til tross for at community brukes til å beskrive kulturen er det få som klarer å definere begrepet community, noe skal vi komme mer tilbake til senere.

De fleste intervjuede lederne brukte de nevnte begrepene for å beskrive egen kultur, men noen følger videre opp med svar som skiller seg ut. A2 sier: "Kulturen hos oss er ganske unorsk". Her bruker hun unorsk som en måte å forklare at medlemmene er både nysgjerrige og inkluderende overfor nye tilkommere ved coworkingstedet. A5 er opptatt av at de lager et hjem for medlemmene sine med en personlig kultur. A9 sier: "de som flytter inn hos oss er opptatt av å bli kjent med andre, og de som ikke er det skjønner fort at det ikke er stedet for de og flytter ut relativt kjapt". Her beskrives den åpne og inkluderende kulturen som så stødig at medlemmer som ikke passer inn heller ikke vil trives ved coworkingstedet.

Tre av kandidatene beskriver hvordan kulturen deres skiller seg fra andre coworkingsteder i at de er mer personlige. Dette beskriver de på ulike måter:

- A2: "Ja vi skiller oss nok ut fra de fleste kontorer i oslo og det hører vi fra medlemmene. Det er noe av det som gjør at man føler at man er kollegaer, man er veldig trygg og har noen i ryggen".
- A5: "Jeg tror det er det personlige [...]. Vi er veldig sosiale, så jeg tror vi ligger veldig nære våre medlemmer, jeg tror ikke det er mange som ligger like nære deres medlemmer som vi gjør".

- A8: “Jeg har hørt at vi skiller oss ut fordi vi er så personlige. Vi er opptatt at folk skal føle seg hjemme her og at vi ikke er kaldt kontorlokale”.

Den eneste i utvalg A som ikke beskrev kulturen ved coworkingstedet på en utelukkende positiv måte var A4. “We're looking for the culture at the moment so I can't really specify or describe it too well” sier A4. Han kan fortelle at de opplevde store utskiftninger av medlemmer under koronapandemien, noe som førte til at de mistet kulturen de tidligere hadde. Nå som samfunnet har åpnet opp arrangerer de igjen ulike aktiviteter i et forsøk på å finne tilbake til den gamle kulturen. Dette coworkingstedet består kun av cellekontorer, og han sier her at det er god kultur mellom bedriftene som deler rom, men lite samhandling på tvers av rommene.

Det er også tydelig gjennom intervjuene at det er varierende hvor mye innsikt kandidatene faktisk har i kulturen som eksisterer ved coworkingstedene. A3 leder et innovasjonshus der coworkingetasjen blir outsourcet til et annet firma som driver det. Dette åpnet i august 2021, kun 7 måneder før intervjuet. Han har lite innsikt i hvordan kulturen er spesifikt i coworkingetasjen, men beskriver en mangel på flyt mellom de ulike etasjene. A6 er Head of Event & Community ved en kjede som består av 10 coworkingsteder. Han beskriver kulturen som god, men er i liten grad spesifikk i sine svar, noe som kan skyldes mangel på innsikt i alle de ti coworkingstedene.

Blant medlemmene vi snakket med opplevde vi at det var mer varierte meninger om kulturen ved coworkingstedene. B2 tilhører samme coworkingsted som A1, men kandidatene beskriver kulturen ved coworkingstedene på svært forskjellige måter. B2 sier: “I'm missing this kind of free culture where you can actually speak to people”. Han har vært medlem siden åpningen av dette coworkingstedet og mener at kulturen har blitt mer og mer delt den siste tiden. Det er fortsatt en god kultur blant de originale medlemmene, men de nye viser ingen interesse i å ta en aktiv del. Selv om stedet stadig får flere medlemmer, blir det gradvis færre som deltar på de sosiale aktivitetene. Dette står i kontrast til A1 sin beskrivelse av kulturen ved det samme stedet: “Det vi fokuserer riktig mye på, det er å skape det her samarbeidet. Kulturen er åpen, jeg vil si den er tillitsfull”.

B1 har vært medlem av ulike coworkingsteder og har opplevd både god og dårlig kultur. Hun beskriver en god erfaring ved to små coworkingsteder. Der var folk åpne, nysgjerrige og interesserte. Det ene coworkingstedet byttet lokalet og vokste i størrelse, og da endret kulturen seg. Bygget ble fylt med en blanding av store og små bedrifter, der de større bedriftene viste mindre interesse for å dele og bli kjent. Det ble vanskelig å få oversikt over medlemmene og ta en aktiv del i miljøet. B2 nevner også et problem med at de større bedriftene tar opp mange plasser, men holder seg for seg selv ved coworkingstedet.

5.2.2 Møtet mellom store og små bedrifter

Som beskrevet kan både B1 og B2 fortelle at de har opplevd det som utfordrende å samhandle med de større bedriftene ved coworkingstedene. B2 sier: “No, I don't think they get too big, I don't think that's the right way to view it, I think it's the number of seats. They shouldn't have a company here of 20 people, they should have a maximum amount of spaces”. Han vil gjerne at de store bedriftene skal være representert og ta del i miljøet, men som et sted for nye impulser, innovasjon og nettverking, ikke som fast kontorplass. A1, som hører til samme coworkingsted, sier også at de opplever det som vanskelig å integrere de store bedriftene i kulturen fordi de holder seg for seg selv.

A7 opplever ved sitt coworkingsted at de større bedriftene holder seg for seg selv, mens coworkingmiljøet eksisterer mellom de mindre bedriftene og oppstartsbedriftene. A9 har opplevd både store bedrifter som holder seg for seg selv, og store bedrifter som velger å inkludere seg i miljøet. Hun beskriver hvordan dette kommer an på kulturen i den aktuelle bedriften. Likevel sier hun: “Men når de går over 20 ansatte merker man at de bør flytte ut og få sitt eget”.

A2 og A8 sier begge at de unngår problemet med store bedrifter som ikke inkluderer seg gjennom å bruke søknadsprosessen aktivt. Når en bedrift søker om medlemskap ved coworkingstedet tar de bedriften inn på omvisning og samtale. Her får de en følelse av kulturen som eksisterer i bedriften og om de passer inn. I tillegg får lederne ved coworkingstedet mulighet til å legge vekt på hvordan miljøet er der slik at bedriften selv kan kjenne på om dette er rett sted for de. A8 sier at gjennom de første samtale legger vekt på de verdiene som eksisterer: “også ser man fort om de passer inn hos våre verdier og om de passer inn på huset. Det gjør man ganske i starten for å finne de riktige” (A8). A2 sier at de

videre følger opp dette: “Vi har også oppfølging dersom vi merker at noe skjer, eller at noen ikke overholder de normene vi har satt.”.

A4 uttrykker at de gjerne skulle satt høyere krav når det kommer til kulturen og verdiene til bedriftene som søker om plass slik at dette kunne legge grunnlaget for å bygge en god kultur, spesielt ettersom de selv føler de mangler denne kulturen akkurat nå. Derimot opplever de at det er kamp om leietakerne i et tøft marked og at de derfor ikke har rom for å sette slike krav. Han sier:

“Well in an optimal world we would only allow or invite companies that share our culture, but as it's been sort of the renters market recently, we haven't been able to choose or portray our culture too much, because we've only basically been a price decision. Hopefully this will change, but for now, this is how it is”.

5.2.3 *Begrepet community*

Samtlige av lederne for coworkingstedene bruker begrepet ‘community’ til å beskrive stedet eller kulturen, i tillegg til stillingen ‘community manager’. Basert på det vi på forhånd hadde lest i den tidligere empirien om coworking valgte vi å stille spørsmålet “hva legger du i ordet community?”. Det var tydelig at dette begrepet var vanskelig for kandidatene å forklare og flere startet svaret sitt med ulike variasjoner av “godt spørsmål” eller “vanskelig å si”. Etter dette tenker de seg om før de prøver å resonnerer seg fram til et mer konkret svar. Ord som går igjen i beskrivelsen av community er fellesskap, samarbeid og tilhørighet.

- A4: “Hard to say, it's hard to define it, but a gathering of similar people, or at least people driving ideas in the same direction”.
- A5: “Behørighet og tilgjengelighet”.
- A7: "Community is basically a group of likeminded people. People that has a very entrepreneurial spirit and really want to be in a nice environment. They think it's important and they think it's also important to connect”.
- A8: “Samhold på en måte. Det som er en utfordring her er at det er flere bedrifter og alle har sin egen visjon og skaper sin egen form for community”.

- A9: “Det er vel det med å skape egentlig den kulturen som jeg nettopp snakket om og koble alle disse menneskene som er fra forskjellige bransjer sammen og hjelpe de med å se mulighetene for samarbeid”.
- A11: “Det kan jo være et godt eller et dårlig community, men det handler jo om å være i samme båt på et vis, og ja, forhåpentligvis da støtte og hjelpe de andre som er der, at det er et samhold”.

A10 legger vekt på at han mener mange bedrifter og coworkingsteder har feil oppfatning av hva et community er. Han sier at disse aktørene framstiller community som noe eksterne kan dra nytte av, at det brukes som et salgspunkt. A10 mener dette er en misforståelse av community og at community er noe i seg selv, noe som eksisterer internt for medlemmene.

Når B6 skal beskrive community sier han: “It's working with people that you want to work with, who have a passion for the same things that you have a passion for”. B7 sier: “Sånn felles type møteplass da, ja så et fellesskap, men at man kan møtes på litt lignende grunn”. Begge legger vekt på verdien av å ha noe til felles som man samles for, enten om dette er felles interesser, at man jobber innenfor samme bransje og eller at man opplever de samme utfordringene.

5.2.4 Community manager

Samtlige av coworkingstedene har en form for community manager og beskriver dette som en viktig rolle for å skape et sosialt miljø og en god kultur ved stedet. Når vi spurte hvor viktig denne rollen er, fikk vi svar som “Helt nødvendig. Det går ikke uten” (A2), “Alfa og omega” (A3) og “veldig viktig” (A4; A5; A6; A7; A8; A9; A11; B1; B4; B5; B6; B7).

Etter å ha lagt vekt på hvor viktig denne rollen er, beskrives det ulike grunner til hvorfor dette er. A2 legger vekt på at man trenger den personen som kjenner alle og som fungerer som ‘limet’ i miljøet. A5 beskriver rollen som ‘flytende’, at det er den personen som først lærer seg å kjenne alle nye på huset og som fører informasjonen videre. En community manager bidrar til koblingene mellom medlemmene, både gjennom personlig kontakt og gjennom å arrangere ulike aktiviteter (A8). A9 opplever en betydelig forskjell for miljøet og kulturen i de periodene hvor hun har mulighet til å ta seg god tid med medlemmene og drive aktiv matchmaking. Ifølge A3 er det en community manager som gjør bygget til et coworkingsted og ikke bare et vanlig kontor.

Det er tydelig en enighet i at rollen som community manager er veldig viktig, men den er også kompleks og kan være vanskelig å fylle med den rette personen. Dette legger spesielt A6 og A7 vekt på. A6 sier: “Det er ikke lett fordi du skal både være serviceinnstilt, men du skal også ha forståelse for business og virksomheter og nesten så jeg vil si at de er like mye matchmakers. Det er på et personlig plan like mye som profesjonelt”. Flere av intervjuobjektene har sin bakgrunn fra hotellbransjen, og A6 legger også vekt på at en bakgrunn innenfor ‘hospitality’ er en fordel. Denne sammensatte og komplekse oppgaven ved å drive coworkingsted prøver A7 å håndtere ved å ansette folk til teamet med forskjellige styrker. Dette gjør hun, for eksempel, ved å sørge for at det er noen som har øye for detaljer i at det alltid er rent og pent på bygget, noen som er god til organisere aktiviteter og noen som er gode matchmakers. Ettersom jobben til en community manager er så kompleks kan det føre til svært mange arbeidsoppgaver for en person. Dette påpeker B5 i det hun skriver hvordan community manageren er svært opptatt og derfor ikke alltid strekker til.

A11 ønsker å ta rollen til en community manager et hakk videre for det nye coworkingstedet Innoasis. Han sier:

“Vi ser jo for oss at vi har en Site Manager kanskje, en slags prosjekt manager der rollen er litt større enn bare community. I og med at forretningsmessig verdi er det som hele veien står øverst hos oss så er det en rolle som ikke bare jobber med pingpong og pilates og kaffekoking, men også at det kjøres relevante prosjekter og aktiviteter for at det skal gis verdi til selskapene, så det er en liten nyanse der kontra en kanskje tradisjonell community manager”.

Slik mange av de andre kandidatene beskriver rollen til community manageren ved deres coworkingsteder virker det som rollen ofte består av både dette med å bygge et miljø og en kultur, men også å skape forretningsmessig verdi for medlemmene gjennom daglig matchmaking og arrangementer. Det A11 gjør er å tydeliggjøre kompleksiteten ved rollen gjennom å gi den et nytt navn som skal omfavne ulike typer verdiskaping for medlemmene.

Blant medlemmene vi intervjuet var ordlyden i stor grad den sammen rundt viktigheten av å ha en person i rollen som community manager. B1 sier at det er viktig med CM for “at noen liksom sparker ballen i gang, sørger for at man har noen som holder det sosiale i gang eller at man er ute og sørger for at folk trives, ser hvilke behov leietakerne har, får inn kompetansen som kreves og hører på leietakerne”. B4 og B5 legger seg på samme linje og legger vekt på at man trenger noen som driver stedet framover med engasjement og som er forpliktet til stedet

med et genuint ønske om at det skal være et godt sted for medlemmene. B6 beskriver mye av det samme, men legger også vekt på rollen til en CM som matchmaker: “someone you can go to if you have an idea, who knows the landscape of the community”.

5.2.5 Sosiale arrangementer

Sosiale aktiviteter og arrangementer beskrives som viktige virkemidler for å skape en god kultur ved coworkingstedene. Flere av kandidatene nevner de ulike aktivitetene som en del av svaret til spørsmålet om å beskrive kulturen ved coworkingstedet. Det samme gjelder medlemmene, som legger vekt på at det er hyggelig å møte folk i gangene, men at man får mer tid til å snakke ordentlig med de andre når det er arrangementer som skjer. Kandidatene ble ikke spurt spesifikt om hvilke typer arrangementer som finnes ved coworkingstedene, men de ble nevnt som deler av svar på andre spørsmål. Noen av de aktivitetene som kandidatene forteller om er torsdagsbar (A1), morgenkaffe og onsdagspils (A2), vinklubb (A5), rooftop drinks (A7), vaffeltorsdag (A8), community frokost (A19), harbour hop (B2), felles lunsj (B4) og pizzakveld (B5). Det er derimot flere som nevner at det har vært mindre arrangementer de siste to årene grunnet koronapandemien og at det er først nå de begynner å kunne arrangere ting igjen.

5.3 Forretningsmessig verdi

5.3.1 Det potensielle forretningsmessige verdien

Både ledere og medlemmer nevner ulike typer forretningsmessig verdi når de snakker om både kultur og community ved coworkingstedet. For å konkretisere den potensielle forretningsmessige verdien som eksisterer ved coworking stilte vi noen spesifikke spørsmål knyttet til dette.

Vi startet denne delen av intervjuet med spørsmålet “vil du si det har en forretningsmessig verdi å være en del av dette coworkingstedet?”. Til dette svarer samtlige av de intervjuede lederne ja med begrunnelser om at medlemmene kan dra nytte av nettverksmulighetene, i tillegg til at de får tilgang på ulike verktøy. Ved nettverksmulighetene gjelder både den direkte matchmakingen mellom de ulike medlemmene, men også at man får mulighet til å møte andre medlemmers partnere og kunder ved å bare være tilstede på lokalet. A5 sier: “Jeg tror det skapes mange naturlige kontakter bare gjennom å være i huset”. I tillegg gir et

coworkingsted mulighet for kompetansedeling mellom medlemmene (A4). A6 sier: “Det blir viktig med kompetanseutvikling, at man skal bli inspirert og kanskje også at man skaper nye nettverk”.

A8 forteller hvordan flere av deres medlemmer drar nytte av hverandre, spesielt når det gjelder de små bedriftene. Etter hvert vokser bedriftene, får egne avdelinger og stillinger for de ulike oppgavene. Hun mener at bruken av coworkingstedet da endres til at man heller setter pris på fasilitetene som kommer med coworking, i stedet for den forretningsmessige verdien. Coworking gir tilgang på en del delte fasiliteter, for eksempel delte kontorrekvisita, som kan være dyrt for små eller nyoppstartede bedrifter å stille med selv. Coworking tilbyr også kortere og mer fleksible leieavtaler i en usikker fase (A2; A6; A8; A10).

I tillegg er det flere av coworkingstedene som aktivt tilrettelegger med unike verktøy som skal bistå medlemmene i innovasjon og utvikling. A1 sier: “Det vi også gjør er jo å øke medlemmenes innovasjonskapasitet. Det vil si at vi utsetter de for noen perspektiver og noen input, noen potensielle partnere som kan være med å hjelpe de med deres innovasjonskapasitet”. A9 beskriver hvordan det å være en del av deres coworkingsted kan gi et godt rykte fordi stedet er et anerkjent navn i bransjen, men det gir også direkte tilgang på en del verktøy og midler. Dette innebærer tilgang på investormiljøet deres, arrangementer for fundraising og andre aktiviteter som blant annet støttes av Innovasjon Norge.

Selv om alle lederne legger vekt på at det finnes et potensiale for å få forretningsmessig verdi ved å være en del av et coworkingsted, er det ikke alle medlemmer som benytter seg av dette. A4 sier: “Basically it's very much up to them if they take it or not, but it's definitely there”. A4 har som mål i tiden framover å jobbe mer aktivt for at medlemmene utnytter seg av den potensielle forretningsmessige verdien som finnes ved et slik sted gjennom å oppmuntre til samarbeid, kunnskapsdeling og deling av tjenester. A6: “Vi ser jo hver dag potensialet som ligger i coworkingkonseptet”. Videre forteller han at det er varierende om medlemmene velger å benytte seg av dette potensialet. Dette er avhengig av deres behov, og mindsettet som eksisterer hos den aktuelle bedriften.

A11 skiller seg ut fra de andre stedene ettersom dette er det eneste coworkingstedet som har forretningsmessig verdi som hovedfokus. Ved spørsmål om hva denne forretningsmessige verdien vil si svarer han:

“Jeg tror først og fremst det er en utvidelse av klyngeeffektene, det at du sitter sammen med relevante selskaper, som er litt i samme båt og som kjenner markedet på en litt annen måte, men kanskje de samme kundene eller leverandørene eller teknologien, det tror jeg er det viktigste”.

Han beskriver det å leie plass ved coworkingstedet som et “klyngemedlemskap premium”. Her tilbyr de ulike typer konkrete verktøy til medlemmene som for eksempel hjelp med finansiering, rekruttering eller testing og pilotering. Ved A11 er coworkingstedet i seg selv et konkret verktøy for innovasjon i klyngens innovasjonsavdeling.

Vi stilte det samme spørsmålet til medlemmene som i stor grad beskriver mange av de samme fordelene knyttet til forretningsmessig verdi som lederne. B1 sier hun opplevde å få mye ‘gratis’ ut av å være medlem ved ulike coworkingsteder, spesielt hvis man er åpen og snakker med folk. Et av stedene hun har prøvd ut hadde rådgivere man kunne benytte seg av hvis man var medlem, noe hun ofte tok i bruk og opplevde som svært nyttig. I tillegg nevner hun de fysiske fasilitetene som møterom og lignende som nyttig for henne som drev en start-up. B7 sier: “Jeg tror ikke jeg kan understreke det nok hvor mye verdi den type nettverk og de relasjonene du får i ulike settinger og hvor mye det betyr”. Som start-up skal man sparke ned mange dører og det tror ikke B7 man kan klare alene. B4 opplever kunnskapsdelingen mellom bedrifter svært nyttig, men skulle gjerne ønske at det var flere bedrifter ved coworkingstedet som var relevante for han slik at han kunne fått enda mer ut av det.

B2 er også enig i at det ligger et stort potensial for forretningsmessig verdi ved coworking for de små bedriftene, men ikke nødvendigvis de store. Han har tidligere brukt stedet aktivt for å finne kunder og partnere, men etter hvert som stedet har vokst og miljøet har blitt dårligere har det blitt vanskeligere å finne relevante medlemmer. Han savner en bedre matchmaking mellom medlemmene. B5 opplever det sosiale ved coworkingstedet som mer nyttig enn den forretningsmessige verdien slik ting er nå. Hun ser at det ligger et potensiale for forretningsmessig verdi, men at det er få andre medlemmene som matcher hennes bedrift. I tillegg opplever hun ikke at ledelsen ved coworkingstedet viser nok interesse i hennes bedrift, hva hun virkelig driver med og hvilke utfordringer hun opplever.

5.3.2 Forretningsmessig verdi for valg av coworking

A1 og A2 tror den potensielle forretningsmessige verdien spiller en viktig rolle ved valg av coworkingsted for medlemmene. A1 opplever at de fikk dette bekreftet under koronapandemien ved at ingen av medlemmene deres valgte å melde seg ut. A9 mener også forretningsmessig verdi er viktig for at medlemmer velger dem i stedet for andre. Hun sier: “Hvis det kommer et selskap på visning her som for eksempel har to andre steder i tankene så da lurer de på hva vi kan tilby de [...]. Da kan det være avgjørende å informere om disse programmene vi har og juridiske tjenester og mentoring”.

A4 tror det er en “added bonus”, noe A8 sier seg enig i. A8 tror det kan ha noe med valget å gjøre, men at medlemmene gjerne kommer for miljøet og blir for resten. A7 sier at det kan spille en rolle hvis man kjenner noen på bygget fra før og dermed har hørt om potensialet som finnes, men at den forretningsmessige verdien er mer skjult for interesserte som ikke har noe forhold til coworkingstedet fra tidligere. Hun mener at noe av det viktigste for folk når de velger coworkingsted er geografisk lokasjon og attraktiviteten til bygget. A11 tror de fleste velger coworkinglokalet basert på pris og hva som virker kult.

Som nevnt mener medlemmene at det har en potensiell forretningsmessig verdi å være medlem av et coworkingsted, men de har lite formening om det påvirker valg av coworkingsted. Ved dette spørsmålet beskriver medlemmene hvilken forretningsmessig verdi som eksisterer, men ikke om dette er noe man er klar over før man blir en del av et slikt sted.

5.3.3 Formelle samarbeid

En av de mer målbare aspektene ved potensiell forretningsmessig verdi er formelle samarbeid som har oppstått mellom medlemmer ved coworkingstedene. Da vi stilte spørsmål knyttet til dette svarte samtlige av lederne at det hadde oppstått formelle samarbeid mellom medlemmer ved deres sted. Dette kan være alt fra salg av tjenester til andre medlemmer, bedrifter som har kjøpt opp andre bedrifter eller personer som har gått sammen for å starte nye bedrifter. A6 forteller hvordan det finnes et enormt potensial for formelle samarbeid, men “det handler jo igrunn om en innstilling fra medlemmene om at man vil, om at man aktivt søker seg til andre og leter etter den spennende sammenhengen og tar del i nettverket” (A6).

For A1 er det viktig å ikke bli målt på antallet formelle samarbeid som har oppstått ettersom det kan være vanskelig å fange opp. “Det kan skje konkrete samarbeid, men det kan også være noen trinn imellom, at man kommer i kontakt med noen som så setter den i kontakt med noen andre” (A1). Koblingene som går via medlemmene kan være vanskelige for coworkingstedet å få med seg og tallene vil derfor ikke være realistiske.

Flere av medlemmene har også personlig opplevd konkrete formelle samarbeid med andre medlemmer ved coworkingstedene (B1; B2; B7). B4 har ikke inngått et formelt samarbeid med et annet medlem ved coworkingstedet, men kom i kontakt med et firma gjennom klyngen som driver coworkingstedet. Dette firmaet spiller nå en aktiv rolle i deres produksjon. For B2 er det et problem at historiene om de formelle samarbeidene som oppstår ikke deles. Han sier: “I also think success stories need to be posted. I can't be the only success story in here of a formal collaboration. I think we're missing these kinds of stories showing why it is a benefit to be here”.

A5 legger vekt på hvor viktig rolle de som ledere av coworkingstedene spiller i å tilrettelegge for disse koblingene. Han forteller hvordan flere av deres medlemmer kommer til dem og sier “vi trenger hjelp med dette”. Takk være at de ansatte her kjenner medlemmene sine godt blir det mulig å bistå i å få til de formelle samarbeidene. Derimot er det viktig at medlemmene selv tar en aktiv del og bidrar inn i miljøet for at dette skal skje (A5). A2 legger spesielt vekt på at noen medlemmer lener seg tilbake i stolen og forventer å få samarbeid servert, men det er ikke slik det fungerer. Hun sier: “Vi prøver å være tydelig på at man får det man gir, vi kan ikke sitte å gjøre noe for deg, man må ta initiativ og man må dele for å få delt”. B2 er også opptatt av at det finnes et stort potensiale for forretningsmessig verdi og formelle samarbeid, men at det krever en innsats: “If you sit here and do nothing you can't expect anything”.

5.3.4 Forretningsmessige aktiviteter

I tillegg til sosiale aktiviteter har coworkingstedene ulike aktiviteter og arrangementer som skal bidra til å gi forretningsmessig verdi til medlemmene. Noe av det som nevnes er lunsjforelesninger (A5), frokostmøter med kunnskapsdeling (A7), pitch & lunch, speeddating med investorer, go to market-program, paneldebatter (A8) og foredrag (A10). A1 forteller at de har en regel om at alle arrangementer som arrangeres i det største konferanserommet skal være åpne for alle medlemmer ved coworkingstedet, uansett hva det er eller hvem som arrangerer det. Medlemmene vi intervjuet er fornøyd med de forretningsmessige aktivitetene

som arrangeres, men mener det viktigste som skjer er kunnskapsdelingen som foregår i det daglige.

5.4 *Utfordringer*

Vi ønsket også å få et større innblikk i hvilke utfordringer som eksisterte ved coworkingstedene, og som siste tema for intervjuet stilte vi spørsmål knyttet til dette. Vedlagt følger en presentasjon av de utfordringene som spesielt ble lagt vekt på av kandidatene i løpet av intervjuene.

5.4.1 *Mangel på møterom*

Flere av kandidatene legger vekt på at det er for få møterom, spesielt etter det digitale skiftet som følge av koronapandemien (A2; A4; A4; A7; B5). B1 nevner også at hun opplevde at møterom kostet ekstra å leie og at denne prisen var for høy.

5.4.2 *Kostnad og pris*

Blant lederne går det igjen som en utfordring at det er vanskelig å drive coworking på en lønnsom måte (A4; A6; A9; A10). A6 legger vekt på hvordan de hele tiden bygger om og legger til rette for å utnytte hver eneste kvadratmeter. B2 forklarer det som en plage at coworkingstedet (samme som A1) hele tiden bygger om for å presse inn flere i lokalet. Han opplever nå at det er overfylt og bråkete der i det daglige, men han forstår også at det er nødvendig fordi det er så vanskelig å drive coworking lønnsomt. A4 og A9 er begge lokalisert i store byer med mange coworkingsteder og de beskriver at det er en kamp om leietakerne. B2 opplever derimot at de har lange ventelister med folk som ønsker å komme inn. A9 forklarer hvordan bedriftene vokser seg for store og derfor må flytte videre, noe som fører til at de konstant er på utkikk etter nye leietakere.

5.4.3 *Deltakelse i kulturen*

Når det kommer til kulturelle utfordringer er det spesielt dette med å få folk til å delta aktivt i miljøet og på arrangementer som går igjen. Som tidligere nevnt legges det spesielt vekt på at større bedrifter som ikke deltar aktivt i miljøet, både av ledere og medlemmer. A2, A3 og A8 sier også at det kan være et problem å få andre til å ta del i kulturen. A8 sier følgende om

utfordringer de opplever: “Engasjementet er kanskje det største. Man organiserer og tilrettelegger også er det kanskje ikke så mange som melder seg på”.

5.4.4 Andre utfordringer

Det er også utfordringer som enkeltkandidater nevner knyttet til sitt sted, men som ikke går igjen på tvers av bedrifter. A1 nevner at de sliter med å finne en god plattform for å finne og nå ut til andre medlemmer, noe B2 også nevner som en utfordring ved det samme coworkingstedet. A10 er også inne på dette med kommunikasjon mellom medlemmene. Både A10 og A11 har prøvd å ta i bruk plattformen Slack uten at dette har lyktes. B4 og B5 legger vekt på at utformingen av bygget ikke er optimalt, i tillegg til at kaffemaskinen ikke alltid fungerer som den skal. Som A4 sier: “you expect [...] coffee to exist in a constant flow”, og sier videre hvordan det er en generell forventning at disse fysiske tjenestene er i orden.

A5 nevner at de sliter med noen deler av onboardingprosessen ved coworkingstedet. Han sier det er forståelig når det er små bedrifter eller frilansere som blir medlem, men når større bedrifter kommer er det bare en eller to som tar del i onboardingen. Da er det et problem at ikke all relevant informasjon blir delt videre til resten av de ansatte og de får på den måten en mindre smidig start på oppholdet.

5.5 Hvorfor synes du folk burde velge coworking?

Etter å ha utforsket kandidatenes forståelse og oppfatning av ulike temaer knyttet til coworking, ønsket vi å avslutte med et oppsummerende spørsmål: “Hvorfor mener du folk burde velge coworking?”. Håpet vårt var at kandidatene hadde blitt utfordret i sin tankegang rundt coworking underveis i intervjuet og nå satt igjen med en følelse av hva som er viktig og bra med coworking.

Spørsmålet ble stilt som et generelt spørsmål som omfavner alle typer og former for coworking, men vi opplevde at de fleste kandidatene svarte ut ifra sitt eget sted ved å si hva de selv gjør bra. A1 sier for eksempel at coworking er spesielt bra innenfor byutvikling fordi det er et spesielt behov for det tverrfaglige innenfor dette temaet. B2, som tilhører det samme tematiserte coworkingstedet legger også vekt på at man får tilgang på denne tverrfaglige nettverket. På samme måte beskriver A2, som har bærekraftstema, at coworking er viktig fra et bærekraftsperspektiv fordi de problemene man skal løse innenfor dette krever et

kollektivistisk tanke sett. “Vi må lære oss å se problemer fra flere vinkler, og her blir man utfordret på det” (A2). Hun sier også at det å jobbe med bærekraft kan være tungt og at det er viktig å se at man ikke er alene. A10 starter svaret sitt med: “I can only answer for our type of coworking”. Dette coworkingstedet baserer seg på et verksted for hardware produksjon og han mener den største fordel er å få tilgang til alle maskinene der, som ellers ville kostet mye mer å kjøpe eller leie selv.

A4 legger spesielt vekt på at coworking er bra fordi det minimerer isolasjon, i tillegg til at du slipper risikoen ved å signere en lenger, bindende kontrakt. Dette er nyttig for bedrifter som er i en tidlig fase eller som tilhører en bransje som går veldig mye opp og ned (A5). Knyttet til fordelene med den korte oppsigelsestiden sier A5: “Det er en utrolig smidig løsning og en bra løsning. Situasjonen de siste to årene med Covid har gjort at mange har fått opp øynene for dette”. A6 og A7 legger også vekt på hvordan bedrifter av ulik størrelse har fått øynene opp for denne fleksibiliteten knyttet til coworking etter koronapandemien. “In a coworkingspace you can change” (A7). A2 tror at vi må dele mer på ting i framtiden og at coworking er et godt eksempel på hvordan dette kan gjøres innenfor kontor- og næringsbygg.

Gjennom coworking får du fordelene ved å jobbe i en stor bedrift knyttet til kultur og miljø, samtidig som du jobber i en liten bedrift (A4). “For meg for eksempel som jobber for et slikt her sted så blir det som at man får 300 kollegaer på et sett, bare at alle gjør helt ulike saker og er fra helt ulike bakgrunner” (A5). B1 beskriver coworking som spesielt nyttig hvis man jobber alene fordi det gir tilgang på dette miljøet og alle disse menneskene, i tillegg til kunnskapen og kontoret i seg selv. B7 sier: “Det er den følelsen, hvis du er en liten bedrift, kanskje bare en mann, at du hører til et sted”.

Coworking gir tilgang på en rekke fordeler som du ellers ikke får, blant annet et sosialt miljø og ulike arrangementer (A5). “Dette er ikke en plass som gir ut kvadratmeter, det her er en plass som handler om utvikling” (A6). A7 og A8 legger spesielt vekt på hvordan coworking er et godt sted å møte nye folk og utvide nettverket sitt, både sosialt og profesjonelt. Dette nevner også B5 som sentralt i hennes opplevelse av coworking, og hun sier at sjansen for sosial og profesjonell parring er større når man hører til et coworkingsted. For B4 er miljøet, energien og kunnskapsdelingen sentral i å hvorfor coworking skiller seg ut fra andre kontormuligheter. B7 er opptatt av at kombinasjonen mellom forretningsmessig verdi og vennskap er det som gjør coworking bra. A8 kan fortelle om medlemmer som har møttes ved

coworkingstedet som har fått et vennskap som har vart videre. B5 har selv opplevd å få en svært god venninne ved coworkingstedet som hun når tilbringer mye tid med.

Til tross for enigheten om at coworking gir tilgang til en rekke unike goder, er det flere som legger vekt på hvordan dette ikke er for alle. A1 sier: “Først og fremst skal man ikke velge coworking hvis det ikke er et behov man har. Det er ikke for alle”, og A4 sier: “If it’s a good fit for them, they should choose it”. I følge A8 er coworking et godt valg hvis man ønsker å være sosial og koble seg på flere folk, men ikke hvis man kun ønsker å sitte alene. Hun sier: “Hvis ikke det er det du er ute etter er det nok et annet sted som passer bedre for dine behov”. Et av medlemmene påpeker også det samme: “I don't think you should choose it if you just do it to have a space to sit in and work” (B2). Han mener det er ledelsen ved coworkingstedet sin jobb å sørge for at rett folk tas inn som medlemmer.

6 Diskusjon

Vi skal i dette kapittelet diskutere resultatene fra vår egen undersøkelse mot tidligere empiri innenfor coworking og rammeverket Community of Practice. Diskusjonen vil være strukturert etter de fire forskningsspørsmålene.

6.1 *Forskningsspørsmål 1*

Hva innebærer begrepet ‘community’ ved et coworkingsted, og hvordan kan det tilrettelegges for dette?

Gjennom både litteraturen og våre undersøkelser gis det kulturelle miljøet betydelig viktighet for opplevelsen av coworkingstedet. Kandidatene bruker ord som tillitsfull, samarbeidende og personlig til å beskrive kulturen ved deres coworkingsted. Det er denne følelsen av sosial tilhørighet som beskrives som en av hovedgrunnene til at medlemmer velger coworking, i tillegg til den fysiske utformingen av stedet og pris ved leie. I litteraturen beskriver, for eksempel, Rese et al. (2020) hvordan community er en av hovedgrunnene til å velge coworking. Med andre ord er det en generell enighet om at det er viktig å tilrettelegge for en god og samhandlende kultur, da dette både trekker nye medlemmer og får eksisterende medlemmer til å bli.

Begrepet ‘community’ brukes konsekvent i både faglig og ikke-faglig litteratur om coworking, men det brukes på ulike måter og uten tydelig definering. Den definisjonen vi valgte å bruke som utgangspunkt for vår undersøkelse var følgende: “a group of people who are socially interdependent, who participate together in discussion and decision making, and who share certain practices that both define the community and are nurtured by it” (Bellah et al., 1985, s. 333, referert i Garrett et al., 2017, s. 823). Denne definisjonen beskriver community som en måte å arbeide på, der medlemmene tilhører fellesskapet fordi de deler praksiser og aktivt samarbeider om beslutningstaking. Selv om dette nok kan være relevant i noen organisasjoner, sier definisjonen lite om kvaliteten på forholdene mellom medlemmene. I tillegg beskriver den beslutningstaking som er vesentlig aspekt på community, noe som i mindre grad er relevant for et coworkingsted da medlemmene ikke tilhører samme organisasjon.

Blagoev et al. (2019, s. 895) gir community en utelukkende sosial rolle ved å beskrive det som “the sense of social belongingness they provide to their diverse members”. Denne forklaringen står i kontrast til den beskrevet over, men er svært diffus. Ifølge denne definisjonen vil da community omfavne alle sosiale interaksjoner der mennesker føler tilhørighet til en gruppe. Den gir lite retning for hvordan man skal konkret arbeide mot community ved et coworkingsted.

Til likhet med coworkinglitteraturen opplevde vi gjennom intervjuene at kandidatene hadde vanskeligheter med å beskrive begrepet ‘community’. Etter noe betenkningstid reflekterte svarene et større fokus på den sosiale tilhørigheten, i stedet for den konkrete delingen av praksiser og kunnskap som beskrevet i definisjonen til Bellah et al. (1985). Kandidatene brukte ord som fellesskap, samarbeid og tilhørighet for å beskrive hva community er. For medlemmene spesielt ble det lagt vekt på viktigheten av å ha noe felles å samles over, noe som knytter medlemmene sammen og bidrar til denne følelsen av å være i samme båt. Dette kan være ved at man hører til samme bransje eller at bedriftene befinner seg på samme stadie og står ovenfor de samme problemene.

Som nevnt i del 2.2.2.1 beskriver Garrett et al. (2017) ulike former for deltakelse som skaper en community-følelse. Den første formen for deltakelse er det første møtet med communitiet der personen får en følelse av fellesskapet som eksisterer. Etter å ha blitt en del av communitiet mener Garrett et al. (2017) at det skjer to former for deltakelse. Den første er ‘encountering moments of community’ der medlemmene tar en mer passiv rolle og observerer fellesskapet fra sidelinjen. Den andre formen for deltakelse er ‘engaging in community activity’ hvor medlemmene aktivt deltar på arrangementer, aktiviteter og den daglige samhandlingen med andre medlemmer.

Alle intervjuobjektene i gruppe A (lederne) beskriver hvordan de legger til rette for deltakelse i fellesskapet gjennom ulike former for aktiviteter, for eksempel torsdagsvaffel og fredagsbar. Derimot beskrives det som et problem at ikke alle engasjerer seg i miljøet, spesielt når det kommer til større bedrifter ved coworkingstedet. Disse store bedriftene er noe vi opplever at blir lite lagt vekt på gjennom coworkinglitteraturen, til tross for hvordan det ser ut til å være et gjennomgående problem å sikre deres aktive deltakelse i fellesskapet. Da vi startet intervjuene hadde vi en hypotese om at noen av coworkingstedene muligens opplevde at noen større bedrifter tok over kulturen ved stedet, men fikk i stedet se hvordan de totalt melder seg ut. Fra

det kandidatene sier gjennom intervjuene kan det virke som bedriftene aldri hadde intensjonen om å delta i communityet, men at de velger coworkingstedet fordi det er et kult bygg eller det ser bra ut på papiret å sitte i et slikt miljø.

De ulike formene for deltakelse i communityet foregår parallelt av ulike medlemmer på ulike stadier. Med bakgrunn i dette kan det muligens virke noe urimelig å forvente at alle medlemmer konstant skal delta aktivt i miljøet ved coworkingstedet. Derimot er det ikke usannsynlig at det kan være ødeleggende for fellesskapet hvis noen former for deltakelse blir for dominerende, for eksempel ved at alle, eller de fleste medlemmene, tar en passiv rolle. Dette beskriver kandidat A4 skjer ved sitt coworkingsted, noe som gjør at han beskriver coworkingstedet som uten en kultur. B2 beskriver også hvordan en stor overvekt av medlemmene tar en passiv rolle og at det antallet som deltar aktivt og engasjerer seg er gradvis minkende.

Flere av intervjuobjektene beskriver det som vanskelig å drive coworking på en lønnsom måte og at det er vanskelig å få fylt opp lokalene. En av kandidatene påpeker hvordan de opplever at det er konkurranse om leietakerne og at de derfor må 'ta det de får'. Å fylle stedet med større bedrifter gir mulighet til å fylle mange plasser fort, i tillegg til at det gir en mer stødig inntekt enn start-ups som kanskje går konkurs eller vokser ut av lokalet og derfor må erstattes. Denne opplevelsen av et vanskelig marked for coworking står i kontrast til coworkingundersøkelsen (Union, 2022) som beskriver hvordan markedet har forbedret seg etter koronapandemien. Ifølge denne ligger det gjennomsnittlige belegget ved coworkingsteder i Oslo nå over 'break-even'-terkselen på 75%.

Selv om dette framstilles som et gjennomgående problem ved flere av coworkingstedene at de store bedriftene ikke deltar aktivt, gjelder det ikke alle. Noen kandidater beskriver hvordan de har opplevd at større bedrifter deltar i varierende grad. De lederne som beskriver at de har klart å unngå problemet totalt er de som legger vekt på at de bruker medlemmenes søknadsprosess aktivt til å sørge for at de får inn de rette medlemmene. En av kandidatene påpeker også hvordan de følger opp medlemmer som de opplever at melder seg ut av det sosiale fellesskapet. Her legger coworkingstedene en forventning om aktive deltakelse i communityet som en forutsetning for medlemskap, noe som hele tiden er gjort klart for bedriftene som søker plass.

6.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilke muligheter eksisterer for å skape forretningsmessig verdi for medlemmene ved et coworkingsted, og hvordan kan dette forbedres?

Allerede fra første runde med litteratursøk ble det tydelig for oss hvordan coworking kan gi forretningsmessig verdi til medlemmene, men vi la også merke til at dette var gitt mindre fokus enn det sosiale communityet gjennom litteraturen. Coworking kan bidra til interaksjon og innovasjon fordi det legger til rette for kunnskapsdeling og informasjonsutveksling. Måten litteraturen beskriver potensialet for forretningsmessig verdi ved coworking er i stor grad lik som slik den beskrives av intervjuobjektene i våre undersøkelser.

Gjennom intervjuene står nettverket sentralt i kandidatens beskrivelse av den forretningsmessige verdien. Dette gjelder den daglige matchmakingen mellom medlemmene, men også muligheten til å møte andre medlemmers kunder og partnere gjennom å være til stede ved lokalet. I tillegg tilrettelegger samtlige intervjuede coworkingsteder til forretningsmessig verdi gjennom ulike verktøy og aktiviteter. Det er blant annet dette tilbudet som gjør at coworking skiller seg ut fra andre typer kontorlokaler. Denne verdiskapingen beskrives av kandidatene som spesielt relevant for start-ups i en tidlig fase fordi de oftere mangler nettverket og verktøyene som kreves for å lykkes. Gjennom medlemskap ved et coworkingsted får de tilgang på nettverk, kunnskap og kompetanse som kan være vanskelig å finne på hjemmekontor eller i et tradisjonelt kontorbygg.

Den tidligere litteraturen legger lite vekt på formelle samarbeid som har oppstått som følge av koblinger ved coworkingsteder. Spinuzzi et al. (2019) fant gjennom sin forskning at det kun hadde oppstått formelle samarbeid mellom medlemmer ved halvparten av de undersøkte coworkingstedene. Gjennom våre intervjuer fant vi derimot at det hadde oppstått slike formelle samarbeid ved samtlige coworkingsteder. Dette vil ikke si at alle medlemmer har inngått formelle samarbeid, men det har skjedd for noen medlemmer ved alle stedene.

Det er noen av de intervjuede lederne som legger vekt på hvordan de ikke ønsker å bli målt på antallet formelle samarbeid som oppstår da det kan være vanskelig å tallfeste, for eksempel hvis koblingene skjer via medlemmer. En av de intervjuede medlemmene befinner seg på den andre siden av dette argumentet og mener at det er en mangel på deling av disse

suksesshistoriene. Her kan det hende at det ikke er rett å promotere nøyaktig antall av slike formelle samarbeid på en kvantitativ måte, men heller dele det som kvalitative historier om suksessfulle samarbeid som har oppstått mellom medlemmer. På denne måten tydeliggjøres potensialet som finnes, både for eksisterende og nye medlemmer.

Den daglige matchmakingen mellom medlemmene beskrives som en av de viktigste formene for verdiskaping med coworking. Derimot legges det vekt på at det kan være et problem å finne rette eller relevante folk innenfor større coworkingsteder fordi ikke alle kjenner hverandre. Community managere beskrives som svært viktige for denne matchmakingen ettersom det er disse personene som har et personlig forhold til alle medlemmene, men det blir også lagt vekt på hvordan personene i denne rollen har mye å gjøre og er svært opptatt.

Kopplin (2020) beskriver hvordan det finnes digitale løsninger for matchmaking som kan bistå coworkingstedet i å gjøre denne prosessen smidigere. Dette vil kunne hjelpe med å løfte litt på arbeidsmengden til community managere, i tillegg til at det kan gi coworkingstedet en mulighet til å vokse i medlemstall uten at det må ansettes flere til å drifte stedet. Dette er nyttig ettersom flere av intervjuobjektene beskriver det som vanskelig å drive coworking på en lønnsom måte. To av de intervjuede lederne i vår undersøkelse nevner at de har prøvd ut å bruke det digitale verktøyet Slack ved deres coworkingsted, men med varierende suksess. Slack er en kommunikasjonskanal som kan brukes til chatting i grupper eller mellom individer, samt deling av informasjon i ulike tematiserte kanaler. Plattformen ble introdusert ved coworkingstedene for å legge til rette for digital kommunikasjon mellom medlemmene, men ble i liten grad tatt i bruk. Morgan & Goldsmith (2017) beskriver det teknologiske miljøet som en viktig del av den totale ansattopplevelsen. At de tekniske løsningene fungerer bra og bidrar til en smidigere hverdag er viktig for å sikre at de tas i bruk. Dette er noe ledere ved coworkingsteder burde være bevisst når nye verktøy skal prøves ut i praksis.

Intervjuobjektene legger vekt på hvordan det helt klart finnes et potensiale for forretningsmessig verdi ved coworking, men at folk sjeldent er klar over dette. Hvis man selv er medlem ved et coworkingsted, eller kjenner noen som er det, har man kanskje hørt at denne måten å arbeide på kan bidra til forretningsmessig verdi. Kandidatene tror derimot at dette sjeldent er grunnen til at nye medlemmer velger coworking, nettopp fordi de ikke er klar over det. Dette kan muligens skyldes hvordan vi snakker om coworking, for eksempel slik vi har sett at det sosiale aspektet får en større plass gjennom coworkinglitteraturen enn det

forretningsmessige aspektet. Kanskje kan et økt fokus på deling av suksesshistoriene, slik som beskrevet av et av intervjuobjektene, bidra til markedsføringen av den forretningsmessige verdien.

Blant noen ledere og medlemmer i intervjuene blir det også lagt vekt på at selv om det helt klart finnes en mulighet for å få forretningsmessig verdi gjennom coworking, er det opp til hvert enkelt medlem å utnytte dette potensialet. Det finnes rom for å bruke verktøyene som coworkingstedene tilbyr, medlemmene kan delta på foredragene som arrangeres og individene kan engasjere seg i de daglige samtalene med andre, men det må eksistere et ønske som uttrykkes gjennom faktisk innsats. Kandidatene legger vekt på hvordan noen nye medlemmer kommer inn med en holdning om å få servert formelle samarbeid på sølvfat, men det er ikke slik det fungerer. Akkurat som at en tidlig forventningsavklaring med medlemmene om aktiv deltakelse i det sosiale miljøet kan hjelpe på å bygge et community, kan det kanskje være lurt med en forventningsavklaring knyttet til hvordan hvert enkelt medlem selv må engasjere seg i egen forretningsmessig verdiskaping.

Blagoev et al. (2019) beskriver hvordan noen coworkingsteder kan ha tema som for eksempel teknologi eller bærekraft. Blant våre intervjuobjekter gjaldt dette for over halvparten av de tilhørende coworkingstedene og det beskrives i stor grad som positivt. Spesielt blant medlemmene legger de vekt på hvordan et slikt tema ved coworkingsteder hjelper med verdiskaping ettersom det skaper en felles grunn. Dette temaet knytter medlemmene sammen, legger grunnlaget for samtaler og et utgangspunkt for å bygge fellesskapet. For lederne blir det lettere å arrangere konkrete prosjekter, aktiviteter og arrangementer som skaper forretningsmessig verdi når medlemmene har noe til felles.

Gjennom litteratursøket og våre egne undersøkelser oppdaget vi flere paralleller mellom den potensielle forretningsmessige verdien som beskrives ved coworkingsteder og den som eksisterer innenfor næringsklynger. På samme måte som ved coworking, legger klyngelitteraturen vekt på samarbeid for kunnskapsdeling, innovasjon og utvikling (Lupova-Henry et al., 2021). Dette gjør de ved å tilby lignende verktøy som et coworkingsted, for eksempel arrangementer, workshops eller individuell matchmaking. Kandidat A11 jobber i Nordic Edge, en klynge som skal åpne et nytt coworkingsted, og han beskriver det å leie pult her som et 'klyngemedlemskap premium' når det kommer til forretningsmessig verdiskaping.

Vi skal ikke legger mer vekt på denne linken mellom næringsklynger og coworking her, men presenterer det som et spennende område for videre forskning.

6.3 Forskningsspørsmål 3

Hvor viktig er en Community Manager for den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

Ifølge blant annet Spreitzer et al. (2015), Gregg & Lodato (2018) og Merkel (2015) er Community Manager (CM) essensiell for et suksessfullt coworkingsted. Derimot er det også mye coworkinglitteratur som legger lite vekt på CM og viktigheten av denne rollen for å få til en smidig operasjon ved stedet. Ifølge definisjonen vi har tatt utgangspunkt i vil coworking si “a diverse group of people who don’t necessarily work for the same company or on the same project, working alongside each other, sharing the working space and resources” (DeGuzman & Tang, 2011, s. 22). Her beskrives coworking kun som personer som utnytter seg av felles arbeidsplass og delte ressurser, men det legges ikke vekt på hvilken verdiskaping det kan gi, ei heller hvilken rolle lederen av stedet har i dette. Med bakgrunn i dette ønsket vi å undersøke hva intervjuobjektene i vår undersøkelse mener om rollen til en CM og hvor viktig denne personen er for deres drift.

Samtlige av coworkingstedene hadde en eller flere personer i rollen som community manager, men med noe varierende tittel. Av alle intervjuobjektene ble også denne rollen beskrevet som “veldig viktig” og “essensiell” for deres drift av et coworkingsted. Her sier også noen at de mener det er nettopp CM som gjør et sted til et coworkingsted, og ikke bare et vanlig kontorlokale. Selv om coworking beskrives som folk fra forskjellige bedrifter som jobber ved siden av hverandre i litteraturen, beskriver intervjuobjektene, på samme måte som Merkel (2015), at det er nettopp CM som gir coworking det lille ekstra. Flere av lederne vi intervjuet i vår undersøkelse er ansatt som community managere, som kan være en av grunnen til å at de snakker så positivt om rollen. Det som derimot er interessant å se er at også samtlige av de intervjuede medlemmene legger vekt på at denne rollen er svært viktig for stedet.

Gregg & Lodato (2018) beskriver stillingen til en community manager som kompleks og sammensatt ettersom den går ut på å balansere både sosiale og profesjonelle aspekter. Denne rollen kombinerer praktiske aspekter knyttet til å drive et næringsbygg, krever sosiale ferdigheter for å kunne bygge opp et godt miljø, samtidig som personen må ha en forretningsforståelse som bidrar til utvikling og vekst. Flere av lederne vi intervjuet beskriver også rollen som kompleks, og forklarer derfor at den kan være vanskelig å fylle. Noen ledere beskriver hvordan erfaring fra hotell- og servicebransjen er en fordel, da mange aspekter ved å drive coworking er like som de innenfor denne bransjen. Derimot krever det også forretningsforståelse, noe som gjør at stillingen skiller seg ut fra de som tradisjonelt befinner seg innenfor vertskapsnæringen. Gregg & Lodato (2018) mener at en CM skal jobbe med disse oppgavene stille i bakgrunnen, men alle våre kandidater sier at deres community manager tar en aktiv del i miljøet, noe som beskrives som positivt.

Som beskrevet i del 2.4 legger Merkel (2015) vekt på at det finnes to typer community managere som hun kaller for tjenesteyteren og visjonæren. Gjennom våre undersøkelser var det visjonæren som hovedsakelig ble beskrevet som den ideelle CM. Dette forstår vi fordi kandidatene, både ledere og medlemmer, legger stor vekt på hvor viktig CM er for å skape en god kultur og et sosialt miljø for medlemmene, samtidig som personen skal bidra til matchmaking og annen forretningsmessig verdiskaping. Aspekter knyttet til de fysiske tjenestene gis mindre fokus gjennom intervjuene, men en av kandidatene legger vekt på hvordan det eksisterer en generell forventning om at disse tjeneste skal være på plass og fungere godt.

Et av intervjuobjektene legger vekt på hvordan de ønsker å endre stillingstittelen fra community manager til site manager ettersom denne personen skal ha oppgaver knyttet til forretningsutvikling i tillegg til det sosiale. Det virker derimot som denne kandidaten har en misoppfatning av hvilke arbeidsoppgaver en CM tradisjonelt sett har. Samtlige av intervjuobjektene legger vekt på hvordan deres CM jobber med å tilrettelegge for både sosial og forretningsmessig verdi slik som kandidaten beskriver at site manageren skal. Som diskutert under forskningsspørsmål 1 er det noen som tilegner begrepet 'community' en utelukkende sosial verdi hvilket kan forklare denne forvirringen knyttet til en CM sine arbeidsoppgaver.

Gregg & Lodato (2018) legger vekt på hvordan noen coworkingsteder ikke har en community manager, men i stedet for har, for eksempel, en leietaker med redusert leie som er ansvarlig for gjennomføring av omvisninger og lignende praktiske oppgaver. Som nevnt beskrives CM som en svært viktig rolle for et coworkingsted, blant annet av intervjuobjekter som mener CM er essensiell hvis man ønsker å være mer enn bare et vanlig kontorlokale. Noen kandidater beskriver også hvordan community manager er svært opptatt og har mye å gjøre, til og med til det punktet hvor personen ikke strekker til. Det kan da diskuteres om det å gi oppgavene som vanligvis utføres av en CM til en person som ikke er fullt investert i coworkingstedet, men som har det som en ekstrajobb på siden, kan være ødeleggende for forutsetningen om et suksessfullt coworkingsted.

6.4 Forskningsspørsmål 4

På hvilken måte kan Community of Practice brukes som rammeverk for å forstå den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

Som vi har sett er det en generell enighet om at det eksisterer et potensiale for både sosial og faglig verdiskaping ved et coworkingsted. Vi opplever at det legges stor vekt på potensialet som finnes, og at det snakkes svært positivt om hva coworking kan bidra til, både i litteraturen og blant intervjuobjektene. Derimot er det lite informasjon om hvordan man konkret kan gå fram for å bygge opp et coworkingsted som legger til rette for denne verdiskapingen på best mulig måte. Vi skal derfor se hvordan vi kan knytte teorien ‘Community of Practice’ (CoP) opp mot drift av et coworkingsted. Denne teorien brukes gjerne internt i organisasjoner, men vi ønsker å diskutere om det er mulig å anvende den på tvers av bedrifter som alle er medlem av det samme coworkingstedet.

Som tidligere nevnt er Community of Practice “groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis” (Wenger et al., 2002, s. 4). ‘Community’ vil si en gruppe mennesker som knyttes sammen gjennom deres deling av felles interesser og ‘practice’ er kunnskapsdeling og utvikling av felles fremgangsmåter knyttet til disse felles interessene. Litteraturen beskriver hvordan disse gruppene kan ses overalt i samfunnet, både innenfor profesjonelle settinger, men også som spontane grupper i menneskers hverdag.

Community er allerede et begrep som brukes kontinuerlig innenfor beskrivelser av coworking, men det legges da ikke vekt på dette med at medlemmene av fellesskapet må ha felles interesser. Deres felles interesse kan være behovet for å unngå den sosiale isolasjonen forbundet med hjemmekontor, men kan også komme enda tydeligere til uttrykk gjennom det eventuelle temaet ved coworkingstedet. Gjennom sin daglige samhandling ved coworkingstedet, der utfordringer deles, kunnskap utveksles og ideer blir utfordret, blir det lagt til rette for denne utviklingen av felles praksiser som beskrevet av CoP. Dette kan muligens gjøres lettere ved et tematisert coworkingsted ettersom medlemmene samles over felles problemstillinger og får mulighet til å drive kunnskapsdeling knyttet til dette. Basert på denne vurderingen tror vi CoP kan brukes for å teoretisere drift av alle coworkingsteder, men at det er spesielt relevant hvis man driver et coworkingsted med et spesifikt tema, for eksempel bærekraft, teknologi eller smartby.

Manuti et al. (2017) legger vekt på hvordan CoP kan bidra til økt innovasjon og bedre problemløsning. Ønsket til et coworkingsted er å bidra til medlemmenes suksess gjennom å skape forretningsmessig verdi, noe CoP kan hjelpe med ifølge dette. Wenger et al. (2002) påpeker at CoP gir en organisasjon mulighet til å arbeide med kunnskap på en mer systematisk og intensjonell måte slik at denne ressursen kan fungere som et konkurransefortrinn. Overfører vi dette til et coworkingsted kan vi se hvordan et godt arbeid med å skape et suksessfullt CoP kan gi stedet et konkurransefortrinn i det som beskrives som et tøft marked av våre intervjuobjekter.

6.4.1 Oppbygningen til et community of practice

Wenger et al. (2002) beskriver hvordan et community of practice består av de tre delene domene, community og praksis, og forklarer videre hvordan man burde gå fram for å utvikle disse delene. Som nevnt i del 3.2 er det viktig å gå grundig til verks i utformingen av alle de tre elementene for å sikre et godt grunnlag for fellesskapet. Ved åpning av et nytt coworkingsted får ledelsen mulighet til å bruke tid på denne utviklingen før dørene åpner, men for mange coworkingsteder vil det være annerledes. De stedene som er i drift vil oppleve at det allerede eksisterer et fellesskap, og mest sannsynlig en form for CoP allerede. Derimot beskriver Wenger et al. (2002) hvordan godt arbeid med CoP kan bidra til å utnytte kunnskapen som ressurs på en bedre måte. Det kan med andre ord være nyttig for coworkingsteder som allerede er i drift å likevel sette av tid til å tydelig definere de tre elementene, både slik de ser ut i dag, men også hvordan stedet ønsker at de skal utvikle seg.

- **Domene** beskrives som viktig for å skape en felles identitet og bekrefte formålet med fellesskapet. Gjennom å ha et tema for coworkingstedet vil domene gjerne være lettere å definere og også tydeligere for medlemmene. Dette vil bidra til engasjement blant medlemmene, i tillegg til å legge grunnlaget for diskusjoner og samtaler mellom dem. Gjelder det et coworkingsted uten tema krever det at ledelsen bruker mer tid på å definere domene slik at bakgrunnen for fellesskapet blir gjort tydelig for medlemmene og kan bidra til utviklingen av fellesskapsfølelsen. Her foreslår Wenger et al. (2002) en rekke spørsmål man kan stille seg i utviklingen av domene.
- **Communitiet** er menneskene som samles over sin felles interesse i domene. Desto større denne interessen er, desto lettere vil det være å skape engasjement i fellesskapet og et genuint ønske om dele kunnskap og erfaring med hverandre. Spesielt medlemmene vi intervjuet i vår undersøkelse påpekte hvordan en viktig del av community er å ha noe man samles over, for eksempel et felles problem eller et tema.
- **Praksisen** er kunnskapen som deles og som fører til utviklingen av felles fremgangsmåter, manualer og metoder. Dette er kanskje der CoP ved et coworkingsted skiller seg mest fra CoP i en organisasjon ettersom bedriftene ved et coworkingsted jobber med forskjellige ting og har sine egne måter å gjøre ting på. Det er også mulig at det her kan oppstå en interessekonflikt for medlemmer i hvor mye av sine praksiser de ønsker å dele med andre for å beskytte egen bedrift. Derfor blir det spesielt viktig for ledelsen ved coworkingstedet å bruke tid på å utvikle dette elementet av CoP slik at det er tydelig hvilke forventninger som eksisterer rundt kunnskapsdelingen og det utbytte som denne skal gi. En del av praksisen vil også kunne komme til uttrykk gjennom arrangementer ved coworkingstedet som gir ny kunnskap og kompetanse til medlemmene.

6.4.2 Livsfasene i et Community of Practice

Manuti et al. (2017) beskriver fem ulike faser som et Community of Practice går gjennom i løpet av sin levetid. Hvor lang tid dette tar kan variere kraftig og en leder har mulighet til å jobbe for å utvide de ulike fasene. For mange coworkingsteder vil de allerede befinne seg ved en av fasene. Jobben til lederen blir da å identifisere den pågående fasen og videre jobbe ut ifra dette.

Som nevnt i del 3.3 er de fem livsfasene potensial, koalesens, aktivering, spredning og minne. Den tredje fasen er den mest aktive og kjennetegnes av at medlemmene bidrar til kunnskapsdeling og utvikling av felles praksiser. Gjennom våre undersøkelser er det denne fasen som beskrives som den mest attraktive av både ledere og medlemmer. De beskriver at de opplever suksess når medlemmene deltar på aktiviteter, når formelle samarbeid oppstår og kulturen er levende og fremoverlent. Ledelsen ved coworkinglokalene burde derfor jobbe for å forlenge denne fasen, eller lede CoP til denne fasen dersom de ikke befinner seg der. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å få inn nye, engasjerte medlemmer som bidrar til fellesskapet, slik noen av de intervjuede lederne beskriver at de gjør.

Manuti et al. (2017) beskriver også hvordan CoP kan oppleves som en trussel for organisasjonen dersom den oppleves som en motkultur. Derfor er det viktig, både for bedriften og for coworkingstedet, at kulturen blir tydeliggjort før medlemskapet inngås slik at man unngår denne konflikten. Som nevnt er det flere av coworkingstedene i vår undersøkelse som har opplevd positive resultater gjennom en slik forventningsavklaring.

6.4.3 Prinsipper ved et suksessfullt Community of Practice

Som beskrevet i del 3.4 legger Wenger et al. (2002) frem syv perspektiver for et suksessfullt, eller livlig, Community of Practice. Vi anser alle syv perspektivene som relevante for å skape et godt CoP ved et coworkingsted, men skal kun drøfte tre av perspektivene som vi mener krever en annen form for oppmerksomhet ved et coworkingsted i forhold til tradisjonelle organisasjoner.

Et av perspektivene som nevnes er at det burde legges til rette for en åpen dialog mellom interne og eksterne perspektiver. Det som beskrives gjennom våre undersøkelser som det unike ved coworking er dette møtet mellom ulike bedrifter, synspunkter og kompetanse. Det er dette som gjør at coworking skiller seg fra tradisjonelle organisasjoner og dette burde dyrkes. En av de måtene dette gjøres er gjennom de forretningsmessige aktivitetene som coworkingstedene arrangerer for sine medlemmer der eksterne aktører kommer inn for å dele av sin kunnskap og kompetanse. I tillegg beskrives deling av eksterne kunder og partnere som en viktig del av nettverket som skjer ved et coworkingsted.

Et annet perspektiv som beskrives som viktig for et livlig CoP er at det inviteres til ulike nivåer av deltakelse. Dette perspektivet opplever vi som ekstra interessant fordi flere av de intervjuede kandidatene beskriver det som et problem at ikke alle deltar aktivt i communityet, spesielt når det kommer til de større bedriftene som er medlem. Wenger et al. (2002) påpeker hvordan den perifere gruppen med deltakere ofte er den største gruppen, noe som kan tyde på at det i utgangspunktet ikke burde være et problem at ikke alle deltar aktivt. Derimot beskriver de videre hvordan medlemmer burde bevege seg mellom de ulike formene for deltakelse for et suksessfullt CoP, noe disse store bedriftene ikke gjør. Intervjuobjektene beskriver hvordan medlemmene enten deltar aktivt eller ikke gjør det i det hele tatt. Med andre ord kan det hende at problemet ikke ligger i å ha medlemmer i det perifere, men å ha de samme medlemmene konstant i det perifere. På den måten blir det et lite utvalg medlemmer som alltid sitter med oppgaven om å drive communityet framover.

Det siste perspektivet vi ønsker å diskutere er at det burde legges til rette for både private og offentlige community-arenaer. Knyttet til coworking gjelder dette at det burde fokuseres både på de sosiale og faglige arrangementene og den daglige matchmakingen mellom medlemmene. Dette er noe samtlige intervjuobjekter påpeker som viktig, og i likhet med det Wenger et al. (2002) skriver, er det ofte den daglige nettverkingen som oppleves som mest nyttig. Wenger et al. (2002) påpeker at det er en community koordinators jobb å legge til rette for disse private arenaene, noe som igjen understreker viktigheten av rollen som community manager. Denne personen skal oppmuntre til daglige nettverking, men burde også sette opp de offentlige arenaene, altså arrangementer og aktiviteter, slik at de legger til rette for en-til-en samtaler som kan fortsette i etterkant av hendelsen.

7 Konklusjon

I dette kapittelet skal vi avrunde oppgaven ved å besvare de fire forskningsspørsmålene som har blitt diskutert, før vi tar for oss den overordnede problemstillingen. Det er en rekke faktorer som begrenser validiteten og reliabiliteten ved denne studien og dermed konklusjonene gjort her, noe vi har gjort rede for i del 4.6. Avslutningsvis vil vi presentere behovet vi har identifisert gjennom denne studien for videre forskning.

7.1 FS1: Hva innebærer begrepet ‘community’ ved et coworkingsted, og hvordan kan det tilrettelegges for dette?

Gjennom litteraturen og dette prosjektet har vi sett hvordan ‘community’ er et komplekst konsept innenfor coworking. Det kan oppleves som en følelse av å dele noe felles med andre mennesker, men det er tydelig vanskelig å beskrive hva dette konkret innebærer. For noen vil community innenfor coworking kun beskrive et sosialt aspekt, gjerne preget av trygghet, tillit og støtte. Andre beskriver community som en kombinasjon av det sosiale og faglige der menneskene møtes over noe felles, for eksempel ved tematisert coworking. Dette kan komme til uttrykk gjennom sosial relasjonsbygging, kunnskapsdeling og rådgøring. Her blir det møte mellom det sosiale og faglige som skaper det sammensatte konseptet ‘community’.

Uavhengig av hva begrepet ‘community’ innebærer er det en bred enighet om at det å skape denne formen for fellesskap er viktig for et suksessfullt coworkingsted. Det blir community managers jobb å selv definere hva community betyr hos seg slik at denne personen kan jobbe for å skape dette. Derimot kan det muligens oppstå konflikt mellom CMs tolkning av begrepet og medlemmers forventning til hva dette fellesskapet faktisk innebærer. Her er det mulig at en tidlig forventningsavklaring kan føre medlemmer og ledere av coworkingstedet til samme forståelse av begrepet og konseptet man jobber mot. Det å invitere medlemmene til å komme med sine meninger om hva community innebærer kan muligens skape rom for å utfordre de prinsippene som eksisterer og dermed videreutvikle coworkingstedet. Et interessant spørsmål her er om det er trender i hvordan ledere tolker begrepet i forhold til hvordan medlemmer tolker det.

7.2 FS2: Hvilke muligheter eksisterer for å skape forretningsmessig verdi for medlemmene ved et coworkingsted, og hvordan kan dette forbedres?

Vi opplever en generell enighet om at det eksisterer et stort potensial for forretningsmessig verdiskaping ved coworking gjennom kunnskapsdeling, informasjonsutveksling, nettverking og økning av innovasjonskapasitet. Det beskrives derimot at det er mangelfull kommunikasjon av denne forretningsmessige verdien og det kan se ut til at de fleste som coworker derfor velger det på bakgrunn av de sosiale eller kostnadmessige fordelene. Gjennom å bedre kommunisere det forretningsmessige potensialet kan coworkingsteder muligens tiltrekke seg flere medlemmer som ønsker å bidra til denne verdiskapingen gjennom aktiv deltakelse. Dette vil spesielt være positivt for coworkingstedene som opplever at markedet er preget av høy konkurranse og at det er vanskelig å tiltrekke seg nok medlemmer.

Gjennom vår forskning ser det ut til å eksistere et potensiale for formelle samarbeid gjennom coworking, enten direkte med andre medlemmer, eller med andre medlemmers kunder eller partnere. Coworking gir tilgang på et nettverk, noe som spesielt er relevant hvis coworkingstedet karakteriseres av en tematikk som binder medlemsbedriftene sammen. Det ser ut til å være et behov for å dele disse suksesshistoriene om inngåtte formelle samarbeid, både som en del av markedsføringen for den potensielle forretningsmessige verdien, men også for å motivere eksisterende medlemmer til aktiv deltakelse i miljøet. Kommunikasjon av forretningsmessig verdi burde gjøres på en slik måte at mulighetsrommet blir gjort synlig, men også at det er tydelig hvilken egeninnsats som kreves. Coworking beskrives som et samarbeid mellom ledelsen, for eksempel en community manager, og medlemmene, og hvis dette samarbeidet fungerer godt øker sannsynligheten for utbytte.

Formelle samarbeid oppleves som et konkret og målbart bevis for at det eksisterer et potensiale for forretningsmessig verdi. Derimot kan det diskuteres om det er et dårlig måleinstrument da det utelukker andre former for forretningsmessig verdi, som kunnskapsutvikling, intern innovasjon og et sosialt miljø som bidrar til effektivisering av de ansattes arbeidsinnsats. Et relevant spørsmål å stille seg er om markedsføring av antallet formelle samarbeid som har oppstått legger en forventning hos medlemmene at dette skal skje. Dette kan muligens føre til at verdien av andre former for forretningsutvikling undervurderes.

7.3 FS3: Hvor viktig er en Community Manager for den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

Tidligere har vi diskutert hvordan rollen som community manager beskrives som absolutt essensiell for drift av et coworkingsted. Det er denne personen som gir lokalet en sjel utenom det vanlige og gjør at coworking skiller seg ut fra andre, mer tradisjonelle arbeidsformer. Å ansette rett person i denne stillingen framstilles som svært viktig, men det kan være vanskelig ettersom rollen er sammensatt. En CM må ha forståelse for det praktiske knyttet til å drive et næringsbygg, sosiale ferdigheter for å bygge et community, samt forretningsforståelse som kan bidra til utvikling og vekst for medlemmene. Dette er nødvendig ettersom det er CM som legger til rette for verdiskapingen og som oppmuntrer medlemmene til å utnytte seg av den. Vår forskning peker på viktigheten av å ha inn aktive medlemmer som deler lignende verdier, men at dette er ubetydelig uten en CM som fasilitator for verdiskapingen.

Ettersom rollen som community manager er kompleks og rommer mye, opplever vi at det tidvis beskrives hvordan denne personen har for mye å gjøre. Der ser ut til å ligge en forventning om at CM skal legge opp til både sosiale og forretningsmessige aktiviteter, skaffe nye medlemmer og drive bygget. I tillegg gis denne rollen ansvar for å gi coworkingstedet personlighet gjennom å kjenne alle medlemmene og deres utfordringer. En potensiell måte å lette på arbeidsmengden kan være ved bruk av digitale verktøy for matchmaking mellom medlemmer, men det må da velges en plattform som medlemmene faktisk er villig til å ta i bruk. Med bakgrunn i det litteraturen og intervjuobjektene beskriver knyttet til viktigheten av en CM, samt deres travle arbeidshverdag, anser vi det som viktig å ha en egen person i denne rollen, i forhold til for eksempel en leietaker med redusert leie.

7.4 FS4: På hvilken måte kan Community of Practice brukes som rammeverk for å forstå den totale verdiskapingen ved et coworkingsted?

Vårt litteratursøk indikerte at det eksisterer en manglende teoretisering av driften av coworkingsteder. Det blir lagt stor vekt på hvordan coworking kan bidra til en opplevd verdiskaping for medlemmene, men det er manglende konkretisering av hvordan man burde gå fram for å legge til rette for dette. I et forsøk på å imøtekomme dette behovet har vi sett på hvordan Community of Practice (Wenger et al., 2002) kan overføres som et rammeverk for bruk innenfor tradisjonelle organisasjoner til coworkingsteder.

Vi vurderer CoP som et potensielt godt verktøy for å forstå den totale verdiskapingen ved coworkingsteder ettersom mange av elementene som beskrives er direkte overførbare. På samme måte som ved coworking legger CoP vekt på kombinasjonen mellom et sosialt fellesskap og forretningsmessig kunnskapsdeling. Her beskrives det hvordan disse aspektene henger sammen og bygger hverandre opp, noe som reflekteres i intervjuobjektene forklaringer av sine coworkingsteder. Det er mange arenaer i menneskers liv som legger til rette for sosialt samvær og tilhørighet, men CoP baserer dette fellesskapet på et engasjement for et relevant domene. Dermed blir anvendelse av CoP ytterligere relevant for coworkingsteder med en tematikk. Gjennom våre undersøkelser, spesielt opp mot denne teorien, anser vi det som å ha høyere sannsynlighet for å drive et suksessfullt coworkingsted og et livlig CoP hvis medlemmene samles rundt et felles tema. Et coworkingsted kan trolig fint eksistere som en sosial arena uten et tema, men det kan se ut til å bli lettere å skape en forretningsmessig verdi for medlemmene når det eksisterer en konkret, profesjonell grunn til å samles, utveksle ideer og utfordre hverandres problemer.

Innenfor CoP legges det også vekt på viktigheten av en community koordinator, lignende en community manager innenfor coworking. Vi anser potensialet for verdiskaping ved et coworkingsted som stort hvis CM aktivt tar i bruk aspektene ved CoP i sin drift av fellesskapet. Gjennom en grundig gjennomgang og konkretisering av de tre elementene 'domene', 'community' og 'praksis' kan retningen for coworkingstedet bli gjort tydeligere. Ved aktiv bruk av de syv prinsippene for et livlig CoP som beskrevet av Wenger et al. (2002) blir det gitt retningslinjer for suksessfull verdiskaping. Til slutt kan de fem livsfasene (Manuti et al., 2017) bidra til at CM lettere forstår hvilket stadium komunitet befinner seg ved, hvorfor man opplever de utfordringene man gjør og hvordan disse kan håndteres.

7.5 Problemstilling: På hvilken måte kan et coworkingsted skape opplevd sosial og forretningsmessig verdi for medlemmene sine?

Vår gjennomgang av tidligere empiri og egne undersøkelser antyder at det viktigste verktøyet for verdiskaping for medlemmer ved et coworkingsted er en community manager. Det er denne personen som legger til rette for sosial og forretningsmessig verdi gjennom å kjenne medlemmene og se deres behov. På den måten kan det arrangeres aktiviteter som imøtekommer disse behovene, enten om det er å utvide det sosiale nettverket på fredagsbar eller lære noe nytt på en relevant workshop. I tillegg antyder vår forskning at ledelsen ved coworkingstedet burde fokusere på å fylle lokalet med de rette medlemmene. Disse medlemmene beskrives som engasjert og aktive i miljøet, de deler av sin kunnskap og hjelper hverandre. Blant intervjuobjektene beskrives det som en gjennomgående utfordring å få de store bedriftene til å delta aktivt, noe en community manager kan håndtere, for eksempel gjennom å bruke søknadsprosessen og oppfølgingssamtaler aktivt.

Ytterligere kan community manager legge til rette for opplevd sosial og forretningsmessig verdi gjennom bruk av rammeverket Community of Practice. Dette krever at CM setter seg inn i aspektene ved teorien og jobber med å implementere dette i driften av coworkingstedet. Gjennom å jobbe for de syv prinsippene for et suksessfullt CoP som beskrevet i del 3.4 og drøftet i del 6.4.3 blir det mulig å engasjere medlemmene til det punktet der de selv bidrar aktivt i egen sosial og forretningsmessig verdiskaping. Basert på rammeverket CoP kan dette trolig lettere gjøres ved et tematisert coworkingsted, enn ved et coworkingsted som ikke har noen retningslinjer for hvem som får bli medlem.

7.6 Videre forskning

Etttersom coworkingkonseptet er relativt nytt eksisterer det generelt lite forskning innenfor feltet, selv om vi ser en gradvis økning i takt med at konseptet sprer seg. Vi har opplevd det som utrolig spennende å få dykket dypere inn i dette temaet og har identifisert en rekke mulighetsrom for videre forskning innenfor dette feltet.

Som Spinuzzi et al. (2019) allerede har konkretisert er det et behov for definering av begrepet 'community', noe vi også har fått bekreftet i vår studie. Vi opplever at det eksisterer delte meninger innenfor coworking om begrepet kun er av sosial betydning, eller om det også bærer

med seg et forretningsmessig aspekt. Vi ser derfor et behov for en grundigere studie av dette begrepet konkret innenfor coworking.

Innenfor forretningsmessig verdi ser vi det som spesielt relevant med ytterligere forskning knyttet opp mot formelle samarbeid som oppstår som følge av coworking. Hvordan oppstår de, hvor ofte oppstår de og hvordan kan et coworkingsted legge til rette for de? I tillegg mener vi det kan være interessant å se på klyngeteori spesifikt knyttet opp mot forretningsmessig verdiskaping innenfor coworking.

Vi har identifisert spesielt to prosjekter vi mener det kunne vært spennende å gjennomføre som aksjonsforskning innenfor coworking. Det første er dette beskrevet av Kopplin (2020) med bruk av digitale verktøy for matchmaking. Her vil det være interessant å teste ut om det fungerer i praksis, hva som er suksessfaktorene og om det kan erstatte noen av arbeidsoppgavene til en community manager. Det andre prosjektet går ut på å teste bruk av teorien Community of Practice for å se om dette rammeverket faktisk er mulig å anvende som en metode for verdiskaping i coworking.

Avslutningsvis ønsker vi å presentere to betraktninger for videre forskning basert på begrensninger ved vår egen studie. Det første er knyttet til valg av metode der vi opplever det som hensiktsmessig å bruke observasjon i videre forskning. En slik studie krever en lengre tidsramme for forskningen enn det vi hadde til disposisjon, men vi tror det vil kunne gi spennende resultater da man som forsker kan observere samspillene og komme tettere på medlemmene (Johannessen et al., 2011). Knyttet til utvalg vil vi i fremtiden anbefale å prioritere et større fokus på medlemmene fra et coworkingsted, i stedet for lederne. Gjennom våre intervjuer opplevde vi at medlemmene ga mer genuine og ærlige svar knyttet til coworkingstedet. I tillegg er det disse som opplever verdiskapingen som faktisk eksisterer og har mulighet til å presentere hvilken form denne tar.

8 Kilder

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology - New vistas for Qualitative research* (2 utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Aubry, M., Müller, R. & Glückler, J. (2011). Exploring PMOs Through Community of Practice Theory. *Project Management Journal*, 42(5), 42-56.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pmj.20259>
- Barzilay, O. (2017, 30 mai). The Shared Office Is Hotter Than Ever, With 1.2 Million Co-Working. *Forbes*. Hentet fra:
<https://www.forbes.com/sites/omribarzilay/2017/05/30/the-shared-office-is-hotter-than-ever-with-1-2-million-co-working/?sh=5e109c3e1ba0>
- Blagoev, B., Costas, J. & Kärreman, D. (2019). 'We are all herd animals': Community and organizationality in coworking spaces. *Organization*, 26(6), 894-916.
<https://doi.org/10.1177/1350508418821008>
- Blaikie, N. & Priest, J. (2019). *Designing Social Research* (3.utg.). Medford: Polity Press.
- Bouncken, R. B., Aslam, M. M. & Reuschl, A. J. (2018). The Dark Side of Entrepreneurship in Coworking-Spaces. I A. T. Porcar & D. R. Soriano (Red.), *Inside the Mind of the Entrepreneur: Cognition, Personality Traits, Intention and Gender Behavior* (s. 135-148). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6>
- Chandra, Y. & Shang, L. (2019). *Qualitative Research Using R: A Systematic Approach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-3170-1>
- Considine, M. & Haglund, K. (1995). Reworking the Work Space. *Journal of Management in Engineering*, 11(2), 18-20. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1995\)11:2\(18\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:2(18))
- DeGuzman, G. & Tang, A. (2011). *Working in the unoffice: A guide to coworking for indie workers, small businesses, and nonprofits*. San Francisco: Night Owls Press LLC.
- Fioravanti, V., Stocker, F. & Macau, F. (2021). Knowledge transfer in technological innovation clusters. *Innovation & Management Review* Vol.ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/INMR-12-2020-0176>
- Fisker, J. (2016). *Coworking i danske lansddistrikter: Internasjonale erfaringer og to danske case-studier*. Esbjerg: Syddansk Universitet.
- Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R. (Red.). (2018). *Strategi* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Foertsch, C. & Cagnol, R. (2013, 15. August). The History Of Coworking In A Timeline. Hentet fra: <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M. & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies* 38(6), 821-842. <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>
- Goldsmith, M. & Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Grant, M. (2021, 15 september). Startup. Hentet fra:
<https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>
- Gregg, M. & Lodato, T. (2018). *Managing community: Coworking, hospitality and the future*

- of work. I B. Röttger-Rössler & J. Slaby (Red.), *Affect in relation: Families, Places, Technologies* (s. 175-196). London: Routledge.
- Hjelseth, A. (2000). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Molde: NKS fjernundervisning.
- Howell, T. (2022). Coworking spaces: An overview and research agenda. *Research Policy*, 51(2), 104447. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104447>
- Ivaldi, S., Galuppo, L., Calvanese, E., & Scaratti, G. (2021). Coworking space as a practised place between welfare working and managerial challenges. *The Journal of Workplace Learning*, 33(1), 26-44. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2020-0021>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kopplin, C. (2020). Two heads are better than one: Matchmaking tools in coworking spaces. *Review of Managerial Science*, 15(4), 1045-1069. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00382-4>
- Leclercq-Vandelannoitte, A. & Isaac, H. (2016). The new office: How coworking changes the work concept. *The Journal of Business Strategy*, 37(6), 3-9. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2015-0105>
- Logan, A. (2019, 6. august). What is a scaleup? Hentet fra: <https://technation.io/news/what-is-a-scaleup/>
- Lupova-Henry, E., Blili, S. & Zotto, C. (2021). Innovation-Centric Cluster Business Model: Findings from a Design-Oriented Literature Review. *Triple Helix (Heidelberg)*, 8(1), 80-127. <https://doi.org/10.1163/21971927-BJA10012>
- Manuti, A., Impedovo, M. & De Palma, P. (2017). Managing social and human capital in organizations. *The Journal of Workplace Learning*, 29(3), 217-234. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0062>
- May, A. (2009). *Communities of practice in health and social care*. Oxford: Wiley-Blackwell Pub.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera*, 15(1), 121-139.
- Parrino, L. (2015). Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 261-271. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.47>
- Rese, A., Kopplin, C. & Nielebock, C. (2020). Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2327-2354. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0243>
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Spinuzzi, C., Brodrožić, Z., Scaratti, G. & Ivaldi, S. (2019). "Coworking Is About Community": But What Is "Community" in Coworking? *Journal of business and technical communication*, 33(2), 112-140. <https://doi.org/10.1177/1050651918816357>
- Spreitzer, G., Garrett, L. & Bacevice, P. (2015). Should Your Company Embrace Coworking? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 27-29.
- Stancheva, M. (2021). The Coworking Phenomenon – An Organizational Revolution or a Continuous Evolution? I M. Orel, O. Dvouletý & V. Ratten (Red.), *The Flexible Workplace: Coworking and Other Modern Workplace Transformations* (s. 25-43). Cham: Springer International Publishing.

- Stevens, R., Wrenn, B., Sherwood, P. & Ruddick, M. (2008). *The marketing research guide* (2.utg.). New York: Routledge.
- Union. (Høst 2021, 1. september). *Coworking-undersøkelsen høst 2021* [video]. Hentet fra: <https://m2.union.no/leiemarked/fleksible-kontorlokaler/coworking-undersokelsen-host-2021>
- Union. (Vinter 2022, 20. februar). *Coworking-undersøkelsen vinter 2022* [video]. Hentet fra: <https://m2.union.no/leiemarked/fleksible-kontorlokaler/coworking-unders-kelsen-vinter-2022/>
- Union. (Vinter 2021, 3. februar). *Coworking-undersøkelsen vinter 2021* [video]. Hentet fra: <https://m2.union.no/leiemarked/fleksible-kontorlokaler/unions-coworkingundersokelse-vinter-2021>
- Van Wijchen, J., Kerry, R. & Alme, M. N. (2021). QuaranTrain: An international community of practice for learning. <https://doi.org/10.14426/art/1552>
- Waters-Lynch, J. & Duff, C. (2021). The affective commons of Coworking. *Human Relations (New York)*, 74(3), 383-404. <https://doi.org/10.1177/0018726719894633>
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press
- Yacoub, G. & Haefliger, S. (2022). Coworking spaces and collaborative practices. *Organization*. <https://doi.org/10.1177/13505084221074037>
- Ødegaard, H. (2019, 1. juni). Kostbar fleksibilitet [Blogginnlegg] Hentet fra: <https://blogg.malling.no/kostbar-fleksibilitet> [Funnet 2 januar 2022].

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i vårt forskningsprosjekt?

Vi ønsker å finne ut hvordan det kan skapes et community med en god kultur for et coworkingsted med en misjon.

Vi er to studenter som går master i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og vi er i gang med å skrive masteroppgave om community building i coworkingsteder. Den foreløpige problemstillingen vår er “Hvordan kan det bygges et community med en god kultur som bidrar til å skape forretningsmessig verdi ved et coworkingsted basert på en felles misjon?”

Formål med prosjektet

I dette forskningsprosjektet ønsker vi å finne ut hvilke faktorer som er viktige for å skape en god kultur og et community ved ulike coworkingsteder, og om dette kan bidra til å gi forretningsmessig verdi til brukerne. Informasjonen vi samler inn gjennom intervjuene vil brukes til å kartlegge kulturelle behov hos ulike brukergrupper ved coworkingsteder. Målet er at dette skal bidra til å besvare vår problemstilling. Oppgaven utføres i samarbeid med Nordic Edge og temaet er basert på deres behov. Nordic Edge skal åpne et nytt coworkingsted høsten 2022 for bedrifter knyttet til denne klyngen for utviklingen av smarte og bærekraftige byer. De ønsker hjelp til å undersøke hvordan det kan skapes et godt community her.

Du er identifisert blant våre syv utvalg som relevant for vår oppgave og vi håper du vil være med!

Hvem leder forskningsprosjektet?

- Malin Petrea Jørgenvåg
- Live Skille

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi spør deg om å være med i dette forskningsprosjektet fordi vi anser deg som en relevant deltaker basert på utvalgene vi har kartlagt.

Vi har satt opp syv utvalg knyttet til coworking og/eller Nordic Edge. Disse er:

- Ansatte ved Nordic Edge
- Brukere av prototypen Innoasis
- Signerte leietakere for Innoasis
- Potensielle leietakere for Innoasis
- Eiere/hovedsponsorer for Innoasis
- Brukere av andre coworkingsteder
- Driftsansvarlige for andre coworkingsteder

Hvis du har lyst å være med i forskningsprosjektet, ber vi deg skrive under på siste side i dette dokumentet og sende det i retur. Vi vil så ta kontakt med deg for å avtale tid for intervju.

Hva betyr det for deg å delta?

Metoden vi vil bruke for forskningsprosjektet er semistrukturert intervju. Dette innebærer i praksis vi stiller deg spørsmål knyttet til noen forhåndsvalgte temaer. Disse temaene er coworking, kultur og community, potensiell forretningsmessig verdi og utfordringer knyttet til coworking.

Både Malin Petrea Jørgenvåg og Live Skille vil være med under intervjuet, og det vil bli gjort lydopptak. Vi anslår at intervjuet vil vare cirka 30 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst å være med eller ikke. Vi ber deg signere samtykkeerklæringen i slutten av dette dokumentet hvis du ønsker å delta.

Samtykket kan når som helst trekkes tilbake uten at det er nødvendig å oppgi noen grunn. Dette innebærer at du kan ombestemme deg, både før og etter intervjuet, og det er helt i orden. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Ditt personvern: hvordan vi oppbevarer og bruker opplysningene om deg

- Vi vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut “Hvordan kan det bygges et community med en god kultur som bidrar til å skape forretningsmessig verdi ved et coworkingsted basert på en felles misjon?”
- Vi vil ikke dele din informasjon med andre.
- Det er bare forsker; Malin Petrea Jørgenvåg og Live Skille, og veileder; Jens Kaae Fisker, som har tilgang til informasjonen.
- Vi passer på at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg.
- Vi lagrer all informasjon på en sikker datamaskin.
- Vi sletter lydopptak fra intervjuet etter det har blitt transkribert.
- Vi følger loven om personvern.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Vi er ferdig med forskningsprosjektet 15.06.2022. Da vil all informasjon om deg bli slettet.

Dine rettigheter

Du har rett på å se all informasjon om deg, og du kan når som helst be om at informasjonen slettes slik at den ikke finnes lenger. Dersom det er noen opplysninger som er feil, kan du gi beskjed om dette og vi vil rette opp feilen eller slette den ved forespørsel. Du kan også spørre om å få en kopi av informasjonen om deg av oss. Dersom du synes at vi har behandlet opplysningene om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktige, kan du klage til Datatilsynet.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om studien, kan du ta kontakt med:

- Malin Petrea Jørgenvåg, malin@nordicedge.org, tlf: 468 89 841
- Live Skille, live@skille.no, tlf: 924 85 105

Dette forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Hvis du lurer på hvorfor NSD har bestemt dette, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Malin Petrea Jørgenvåg & Live Skille

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om forskningsprosjektet og samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 15. juni 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide: Utvalg 1

Ledere for coworkingsteder

Kort om oppgaven

Begrepsavklaring

Faktaspørsmål

1. Fortell kort om din utdanning og arbeidserfaring.
2. Fortell litt generelt om coworkingstedet deres?

Introduksjonsspørsmål

1. Hva er dine arbeidsoppgaver ved dette coworkingstedet?
2. Forklar hvordan konseptet ved dette coworkingstedet fungerer?
 - a. Fysisk: free seating/faste pulter, møterom etc.
 - b. Folkene: Hvor mange, Hva slags type mennesker vil du si at man finner her?
 - c. Hva slags bedrifter sitter her (bransje)?
3. Hvem drifter konseptet? (*kun relevant hvis dette ikke er nevnt allerede*)
 - a. Community/coworking manager, resepsjonist, bedrift

Kultur og community

1. Hvordan vil du beskrive kulturen ved dette coworkingstedet?
 - a. Hva er det konkret som gjør den bra eller dårlig?
2. Hvordan skiller kulturen seg fra andre coworking- og kontorlokaler du har vært en del av tidligere? (*dersom de har erfaring fra det*)
3. Hvordan er møtet mellom bedriftskulturene og kulturen ved coworkingsted?
4. Hva tenker du på når vi sier «community» ved et coworkinglokale?
 - a. Vil du beskrive dette stedet som et community?
 - b. På hvilken måte?
5. Vil du si at ledelsen tar en aktiv del i dette communityet?
 - a. Hvordan da?
6. Hvilke grep mener du kunne blitt gjort for å forbedre communityet ytterligere?
7. Har dere en community manager/ansvarlig person for community? (*kan være nevnt tidligere*)
 - a. Hva gjør denne personen/personene?
 - b. Kunne community manager gjort noe annerledes i dine øyne?

Forretningsmessig verdi

1. Vil du si at det har en forretningsmessig verdi å være en del av dette coworkingstedet?
 - a. På hvilken måte?
2. Hvilken effekt tror du coworking har på innovasjon eller vekst for medlemmene?
3. Hvilken rolle tror du den potensielle forretningsmessige verdien spiller i valg av coworkingsted for medlemmene?
4. Vet du om coworkingstedet har ført til noen formelle samarbeid?

5. Hvilket potensiale ligger for videreutvikling av den forretningsmessige verdien ved dette coworkingstedet?
 - a. Er det noen grep du tenker community manager kunne eller burde gjøre for dette?

Utfordringer

1. Hvilke forventninger tror du medlemmene av dette coworkingstedet hadde før de kom hit?
 - a. På hvilken måte tror du disse forventningene blir eller ikke blir innfridd?
2. Hva er de største utfordringene dere opplever knyttet til coworkingstedet?
3. I tiden du har vært her, har dere opplevd noen spesielle utfordringer som krevde endring?
 - a. Fysisk
 - b. Sosialt
4. Har det noen gang oppstått konflikter mellom medlemmene?
 - a. Hva har konfliktene handlet om?
5. Er det noe du mener ikke fungerer optimalt ved dette coworkingstedet slik det er nå?
 - a. Fysisk
 - b. Sosialt

Avsluttende spørsmål

1. Hvorfor mener du folk burde velge coworking?

Vedlegg 3 – Intervjuguide: Utvalg 2

Medlemmer av coworkingsteder

Kort om oppgaven

Begrepsavklaring

Faktaspørsmål

1. Hva slags bedrift jobber du i?
2. Hvor mange fra din bedrift sitter ved dette coworkingstedet?
3. Hvor lenge har du vært medlem her?
4. Har du prøvd andre coworkingsteder tidligere? Eventuelt andre kontorlokaler?

Introduksjonsspørsmål

1. Forklar hvordan konseptet ved dette coworkingstedet fungerer?
 - a. Fysisk: free seating/faste pulter, møterom etc.
 - b. Folkene: Hvor mange, hva slags bedrifter sitter her (bransje)
2. Hva slags type mennesker vil du si at man finner her?
3. Hvem drifter konseptet?
 - a. Community/coworking manager, resepsjonist, bedrift

Starten

1. Er det du som har tatt valget om å bruke dette coworkingstedet?
2. Hvilke behov var det du hadde før du kom hit som gjorde at du ønsket å bli en del av et coworkingsted?
 - a. Ble de innfridd?
3. Hvilke forventinger hadde du spesifikt til dette coworkingstedet?
4. Hva gjorde at du valgte dette stedet i forhold til andre alternativer? (*hvis det var andre alternativer du vurderte*)
 - a. Hvilke andre steder vurderte du?
 - b. Coworking vs. eget kontor vs. hjemmekontor

Kultur og community

1. Hvordan vil du beskrive kulturen ved dette coworkingstedet?
 - a. Hva er det konkret som gjør den bra eller dårlig?
2. Hvordan skiller kulturen seg fra andre coworking- og kontorlokaler du har vært en del av tidligere? (hvis du har erfaring fra dette).
3. Hvordan er møtet mellom deres bedriftskultur og kulturen ved coworkingstedet?
4. Hva legger du i ordet “community”?
5. Vil du si at du tar en aktiv del i dette communityet?
 - a. Hvordan da?
6. Er community-følelsen avgjørende for din trivsel?
 - a. På hvilken måte?
7. Hvilke grep mener du kunne blitt gjort for å forbedre communityet ytterligere?

8. Ved eventuell community manager:
 - a. Hvor avgjørende er community manager for communityet her?
 - i. På hvilken måte?
 - b. Kunne community manager gjort noe annerledes i dine øyne?

Forretningsmessig verdi

1. Vil du si at det har en forretningsmessig verdi å være en del av dette coworkingstedet?
 - a. På hvilken måte?
2. Tror du at coworking bidrar til innovasjon eller vekst for din bedrift?
 - a. Hvorfor / hvorfor ikke?
3. Har den potensielle forretningsmessige verdien en innvirkning på valg av coworking for deg?
4. Har det at du er en del av dette coworkingstedet ført til noen formelle samarbeid for din bedrift?
5. Hvilket potensiale ligger for videreutvikling av den forretningsmessige verdien ved dette coworkingstedet?
 - a. Er det noen grep du tenker community manager kunne eller burde gjøre?

Utfordringer

1. Hva mener du at ikke fungerer optimalt ved dette coworkingstedet?
 - a. Fysisk
 - b. Sosialt
2. Hva burde blitt gjort av endringer for å forbedre din opplevelse av coworkingstedet?

Avsluttende spørsmål

1. Hvorfor synes du folk burde velge coworking?