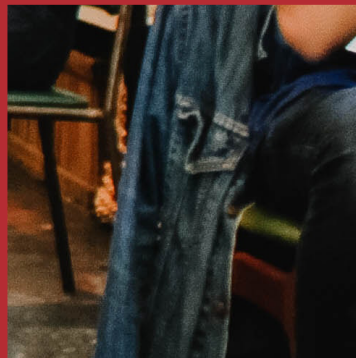
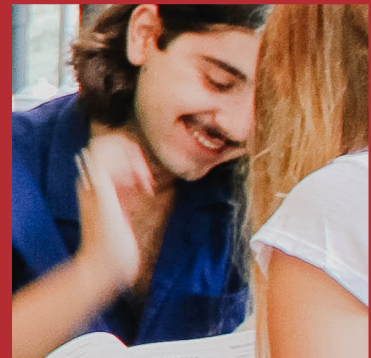




Coworking på norsk

Fysisk miljø, fellesskap og
tilrettelegging for samarbeid





The SHOP
BARBER & PARLOUR

Kunnskapsverket © 2019

Adresse: Kunnskapsverket C/O Høgskolen i Innlandet,
Postboks 400, N - 2418 Elverum

www.kunnskapsverket.org
kontakt@kunnskapsverket.org

Tittel: Coworking på norsk - Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid

Forfattere: Torhild Andersen

Design: Guro Nordby Waagene

Cover-foto: Toa Heftiba - Unsplash

Foto: s. 51, Shridar Gupta - Unsplash. s. 56, Chris Knight - Unsplash

Notat nr: 01-2019

Dato: 24.01.2019

ISBN: 978-82-93482-34-5

INNHold

1. Bakgrunn	8
1.1 Bedre sammen?	8
1.2 Utvidet fokus	9
1.3 It's about the coworkers, not the spaces	11
2 Hvorfor og hva?	15
2.1 Prekariatorganisering og delingsøkonomi	15
2.2 The Coworking Manifesto	16
2.3 Coworkingens treenighet	18
2.4 Creative Hubs	21
3 Hvordan?	24
3.1 Verktøykassa; Creative HubKit	24
3.2 The Coworking Canvas	27
3.3 Forskning for praksis	28
3.4 Kunsten å blande store selskaper og små frilansere	31
4 Norske (og noen nordiske) forhold	32
4.1 Mikrobedrifter har behov for fellesløsninger og infrastruktur	32
4.2 Hva trenger kreative næringer?	33
4.3 Coworking på norsk i nord	33
4.3.1 Virtuelle alternativ og supplement	35
4.4 Samarbeidets gråsoner	36
4.5 Nytte for gründere?	37
4.6 Klynger og coworking	39
4.7 Mellom individuelle og kollektive mål – konkurranse og samarbeid	40
4.8 Transaksjoner mellom medlemmene	40
4.9 Forretningsfordeler	42
4.10 Profesjonalisering og bærekraft	42
4.11 Sted, aktører, aktiviteter	43
4.12 Mangfold og likhet	43
5 Hva vet vi nå?	44
5.1 Folk først	44
5.2 Betydning for enkeltbedrifter	45
5.3 Det indre livet i coworkingene	46
5.3.1 Rekruttering	46
5.3.2 Koordinering	47
5.3.3 Design for samarbeid	48
5.3.4 Synergier og samarbeidsprosjekt	48
5.4 Betydningen i lokalsamfunnet og regionen	48
5.5 Betydningen for internasjonalt samarbeid	49
6 Ti bud for god coworkingleidelse	50
7 Referanseliste	52

1 Bakgrunnen

1.1 Bedre sammen?

Kunnskapsverket gjennomførte i 2016 en nasjonal kartlegging av samlokaliseringer av kulturnæringsbedrifter, oppsummert i notatet *Bedre sammen?* (Andersen og Hoff, 2016). I denne fasen ble det innhentet data fra 31 miljø, om deres målsetning, organisasjonsform, eierskap, antall involverte aktører, bransjesammensetning og forretningsmodeller. Vi fant samlokaliseringer spredt over det ganske land, i hovedsak er de sentrert til byer. Men også på mindre steder har det vokst fram samlokaliseringer av mikrobedrifter og frilansere.

Kartleggingen viste at de fleste samlokaliseringene omfatter et mangfold av kulturnæringsbransjer¹, men også med et relativt stort innslag av «andre bransjer» - i en miks av bransjer. Men det finnes også rene bransjemiljø knyttet til film og spill. Samlokaliseringene representerer ulike typer eierskap og eiersits. Den ene ytterligheten finnes i de rent private bedriftene som eies av en person, mens den andre ytterligheten er de rent kommunalt eide virksomhetene. De fleste befinner seg et sted imellom, med en blanding av offentlig og privat eierskap. Men også da viser det store bildet at samlokaliseringer i all hovedsak er privat eiet og drevet.

I kjølvannet av den kvantitative kartleggingen ønsket vi i en fase 2 å se nærmere på det indre liv i samlokaliseringene og undersøke betingelsene for samarbeid, synergi og innovasjon, og belyse spørsmål som:

- Hva betyr samlokaliseringen for den enkelte bedrifts utvikling?
- Hvilke synergier/samarbeidsprosjekt oppstår? Og hvordan?
- Oppstår det innovasjon i samarbeidet mellom ulike bransjer?
Like bransjer?
- Hva er forutsetningene for at samarbeid skal utvikles?
- Hvilke fellesfunksjoner/infrastruktur/kompetansetilgang er viktig?
- Hva er betydningen av koordinerende /fasiliterende funksjoner/ressurser?
- Hva betyr sammensetningen av bransjer? Heterogenitet vs. homogenitet?
Hva er den optimale sammensetningen mht samarbeid vs. konkurranse?
- Hva betyr fasene bedriftene er i?
- Hva betyr selve den fysiske samlokaliseringen med ansikt-til-ansiktsrelasjonen?

¹ Kulturnæringer inndelt og definert som: Trykte medier, kunstnerisk virksomhet, film/foto/spill, TV og radio, arkitektur, annonse og reklame, design, musikk, kulturarv.

1.2 Utvidet fokus

Vi fant i arbeidet med kartleggingen fram til ytterligere 20 relevante samlokaliseringer, som ikke svarte på kartleggingen. Det ble dessuten klart for oss at det til stadighet popper opp nye steder under benevnelser som bl.a. coworkingsteder og huber som lå utenfor den målgruppa vi først fokuserte på i fase 1 – de som definerte seg/var definert som i hovedsak kulturnæringsrelevante. Vi har i fase 2 utvidet fokus fra «samlokalisering» til «coworking». Coworking er et internasjonalt voksende fenomen, definert med (fysisk) startpunkt 2005 i San Fransisco. Konseptet omfatter både fysisk tilrettelegging, sosialt fellesskap og fasilitering av samarbeid der målgruppa først og fremst er mikrobedrifter, frilansere og oppstartsbedrifter. Sånn sett er begrepet coworking antakelig mer dekkende for det «samlokaliseringene» i mange år - også før 2005 - har bedrevet, enn «samlokalisering», som først og fremst beskriver den fysiske/geografiske dimensjonen. Studier av, litteratur om og diskusjonen om coworking omhandler nettopp slike spørsmål som listet i kapittel 1.1. Samlokaliseringene av kulturnæringsaktører kan allikevel sies å ha vært 1. generasjons coworking- steder her til lands, fordi de – tross navnet – også har hatt tradisjon for deling, samarbeid og synergi. Sånn sett er coworking i praksis kanskje ikke noe helt nytt (Andersen og Hoff, 2017), men den nyere tilknytningen til et felles internasjonalt begrep, konsept, nettverk, bevegelse og forskningstema gjør coworking interessant å studere.

Vi har videre utvidet fokus fra kulturnærings til også å omfatte andre bransjer som inngår i coworking generelt. Men kreative næringer utgjør en stor andel av de som søker til slike løsninger. Det er ikke overraskende siden kreative og kulturelle næringer rommer en stor andel mikrobedrifter og frilansere, og at det er næringer i vekst der det etableres nye småbedrifter. En del coworkingsteder har også teknologi-/digitale bransjer som målgruppe. Samtidig vil en del typer skapende virksomhet kreve andre fysiske fasiliteter enn de «digitale nomadene» som er målgruppene for designet av deler av coworking-stedene. Så coworkinger må være mangfoldige i sine utforminger for å passe for ulike bransjer. Vi ser i dette notatet videre på både coworking som begrep og konsept, både i et internasjonal og norsk kontekst.

Dette notatet presenterer dokumentasjon og refleksjoner underveis i et pågående arbeid. Så langt i arbeidet er det innhentet erfaringer gjennom noen systematiske intervju², konferanser³ og en rekke uformelle samtaler, møter, studiebesøk, samarbeid, innspill fra fase 1 av dette prosjektet og fra annen egen forskning⁴. Videre bygger vi på dokumentstudier av både internasjonale publiseringer og en rekke rapporter, evalueringer, studentoppgaver som omhandler aktuelle tiltak og miljø her til lands.

Vi mener coworking kan og bør studeres fra flere perspektiv, og har ønsket å belyse spørsmål som:

Individ/bedriftsnivå:

1. Hvilke bedrifter ønsker seg og passer inn i coworkingsteder?
2. Hva er motivasjonen for å jobbe slike steder?
3. Hva betyr samlokalisering for den enkeltes utvikling? Hva er nytten?
4. Oppstår synergier og samarbeidsprosjekt? Hvilke? Og hvordan?

Coworkingnivå:

5. Hva betyr sammensetningen av bedrifter? Heterogene eller homogene bransjer? Miksen av etablerte (evt. større) selskap og frilansere? Drives strategisk rekruttering?
6. Hva er betydningen av den fysiske utformingen for samarbeid?
7. Hva er forutsetningene for at samarbeid og innovasjon skal utvikles?
8. Hva er betydningen av koordinerende /fasiliterende funksjoner - coworkingleidelse?

² Intervju med fire medlemmer av 657 Oslo, daglig leder av 657 Oslo, styreleder og kontaktperson Atelier Ilsvika i Trondheim, leder og ett medlem ved Flow i Tromsø, leder ved Hermetikken Kulturnæringshage, daglig leder for Filmklynge Nord

³ Coworking Europe Conference 2017 i Dublin, Fabrikkenseminaret 2018 på Lillehammer, Coworking Europe Conference 2018 I Amsterdam, NEON-konferansen på Lillehammer 2018.

⁴ Inspirasjon, innspill og info fra Hamar Game Collective, Nesoddparken, Elefant Workspace i Stavanger, Work Work i Trondheim, Coverks i Kvinesdal, BETA Vågå, Blender Collective i Østfold med Hydrogenfabrikken og Tollboden, CoWorks i Kristiansand, Hermetikken Kulturnæringshage i Finnmark, Klekkeriet i Alta, Mediegården i Bodø, Brodahls Gummivarefabrik i Drammen, Tinfabrikken i Stavanger, Innovation Dock i Stavanger, Tindved Kulturnæringshage i Verdal, Sentralen i Oslo, Kontorfellesskapet 1724 i Valdres, Filmfabrikken i Levanger, Filmverftet i Tromsø, Filmklynge Nord, Flow i Tromsø, Pixelparken i Molde, Sunnmøre Kulturnæringshage i Volda, Impact HUB i Bergen, USF i Bergen, Artilleriverkstedet i Horten, Tou Scene i Stavanger, HUB Lillehammer, Absinth i Stavanger, Front i Porsgrunn, Kulturinkubatoren i Stavanger, Culture Workspace i Århus og ikke minst Fabrikken i Lillehammer. Med flere.

9. Hva betyr størrelsen av miljøet og hva er kritisk antall medlemmer for samarbeid og for bærekraft?

Lokalsamfunn-, steds-, regionnivå:

10. Hvordan samarbeider coworkingene med forsknings-, undervisnings- og innovasjonsmiljø?

11. Hva betyr coworkingsteder for næringsutvikling, tilflytting og steds-/byutvikling?

12. Hvilken betydning kan de ha for lokalsamfunnet?

Globalt nivå:

13. I hvilken grad er det slik at bedrifter og personer benytter seg av et internasjonalt nettverk av coworkere og coworkingsteder?

14. Bidrar coworkingstedene til økt samarbeid over landegrensler?



Figur 1. Coworking kan studeres på flere nivå

1.3 It's about the coworkers, not the spaces

I rapporten *Bedre sammen?* fra den første fasen av dette prosjektet (Andersen og Hoff, 2016) reflekteres det over likheter og ulikheter ved samarbeidskonsept med ulike betegnelser. Magasinet *Kultomag* (Wang 2012) skrev 2012 om «det nye industrieventyret» og kartla 18 ”*Kulturfabrikker* i Norge”, samlokaliseringstilbud med det til felles at de var lokalisert i nedlagte fabrikker. *Samlokaliseringer* av kulturnæringer/kulturelle næringer ble et slags offisielt begrep i forkant av regjeringens Handlingsplan for kulturnæringer *Fra gründer til kulturbedrift* (ND/KRD/KD, 2013), da det ble utlyst en prøveordning med tilskudd til samlokalisering av kulturbedrifter som en supplerende ordning til distriktpolitiske virkemidler, rettet mot kulturbedrifter i sentrale strøk. Selv disse samlokaliseringene som i årene 2012 – 2015 søkte på disse tilskuddsordningene favnet over miljøer med ulike rasjonaliteter, målsetninger, målgrupper, finansiering, eierskap og organisasjonsformer. Noen av dem grenser til eller overlapper med andre ordninger og institusjonelle betegnelser.

Gjennom 20 år er det anlagt om lag 50 fysiske *næringshager* (støttet av SIVA) med fokus på lokal næringsutvikling (<http://nhnett.no>). Næringshagene er relativt likt organisert når det gjelder tjenestetilbud, personalressurser og målgrupper. Næringshagene ledes av en næringshageleder og tilbyr fysisk samlokalisering, teknisk tjenesteplattform, administrativ tjenesteplattform og aktiviteter. Næringshagene opererer med ulikt tilbud av tilknytningsformer for bedriftene, men målet er stort sett det samme: Bedrifter tilknyttet en næringshage skal oppleve å få hjelp til å utvikle seg og øke innovasjonsevnen, gjennom hjelp til bedriftsutvikling, kompetanseutvikling, rekruttering, stimulering til internasjonalisering og kobling til kapitaltilbydere. Næringshagene er flere ganger evaluert på nasjonalt nivå (bl.a. Ringholm m.fl.2008 og Clausen m.fl.2011) og det vises til positive effekter på lønnsomhet og trivsel for den enkelte bedrift. En kundetilfredshetsundersøkelse foretatt av NTNU i 2016 (<http://nhnett.no/>) viste at næringshagemiljøene er viktigere for bedrifter som er fysisk lokalisert i næringshagene enn medlemmer som ikke er lokalisert i disse. De som er fysisk lokalisert rapporterer om mer tilførsel av ressurser og kunnskap fra aktører tilknyttet næringshagen.

I mange av næringshagene og nå også i andre sammenhenger er det etablert *inkubatorer* med formål å gi gründere tilgang på profesjonelle forretningsutviklere, rådgivere og investorer. Inkubatoren er også et faglig og sosialt fellesskap som gir ideer rom til å vokse.

For kunstnere og kunsthåndverkere er det å søke sammen i *kollektiv*, i fellesatelierer, verksteder og andre produksjons- og visningslokaler er ingen ny ide,

men en tradisjonell måte å organisere seg på både for å dele på felleskostnader og for inspirasjon og utvikling. Kollektiv gir tradisjonelt assosiasjoner til kunstnere, men vi finner også kollektiv av andre yrkesgrupper som for eksempel arkitekter, designere og spillutviklere. Arbeidskollektiver omfatter ofte grupper av frilansere i samme yrke, for å dele på produksjonskostnader og utgifter til lokale. I mange tilfeller har også dannelsen av kollektivet en ideologisk eller politisk bakgrunn. Arbeidskollektiver eies av medlemmene selv.

De senere årene er det etablert en rekke coworking spaces over det ganske land. Begrepet ble tidlig tatt i bruk av bl.a. 657 Oslo. Dette er imidlertid et felt i stor bevegelse, nye steder dukker stadig opp. Et søk på <https://www.coworker.com/norway> viser 43 steder – fra *kontorhotell* til velutstyrte *makerspaces* og *startup-labs* med felles events og kompetansetilbud. Spekteret av de som betegner seg som coworkingsteder strekker seg m.a.o. fra de rent *kommersielle utleiere* av kontorplasser til de som jobber strategisk med samarbeid og utvikling av bedriftene. Med coworking-navnet knytter man seg opp til verdensomspennende bevegelser og flere potensielle mer og mindre kommersielle nettverk. Andre (men også noen av de samme) bruker også betegnelsen *hub* og noen av dem er tilknyttet internasjonale nettverk som Impact Hubs (<https://impacthub.net/>) og European Creative Hubs (<https://www.creativehubs.eu/>). Det benyttes m.a.o. flere begrep om samlokaliserte arbeidsplasser for mikrobedrifter, frilansere og gründere. Noe er kanskje gammel vin på nye flasker? Begrep brukes overlappende og det er glidende overganger, mens andre oppfattes som viktige for så skille virksomheten fra annen virksomhet.

På verdensbasis har coworking utviklet seg til en stor industri. Eksempelvis driver kjeden WeWork 253 lokasjoner i 22 land (Wired 07.08/18) og International Workplace Group (IWG) enda flere; 3300 steder i 1000 byer i 110 land (www.iwgp.com). Dette er coworkinggrupper som kjøper opp hele bygninger, for å drive coworking som betegnes som et nytt mindset, en videre utvikling av kontorer med tjenester. Tall fra 2015 viste at om lag 10 prosent av kontorlokalene i London er utformet som coworking spaces (Ugland og Sund, 2018). Kapital skriver om denne utviklingen også her til lands, om coworking som er i ferd med å disrupte (dramatisk forandre) eiendombransjen. *Det blir ytterligere oppdeling av verdikjeden innen næringsseidom, på kontorlokaler. Skillet mellom om eie og drive har du ikke sett så tydelig før i denne bransjen. Men det skjer nå.* (Kapital 5/2017). Coworking-bølgen over Norge, endrer måten gründere og frilansere jobber på, skriver Kapital videre. I motsetning til vanlige kontorfellesskap og kontorhotell byr et coworking-hus på mye mer (med referanse bl.a. til 657 Oslo). Det er forventet at medlemmene byr på seg selv både faglig og sosialt. Man skal dele og lære av hverandre, og det tilbys fellesarrangement, foredrag og sosiale tiltak.

Hvorvidt de store kjedene skal defineres inn eller ut av coworkingkonseptet er en levende diskusjon internasjonalt, som i nettverket Coworking Europe (<https://coworkingeurope.net/>), der man er opptatt av å bl.a. skille «ekte coworking» fra ren utleievirksomhet. *It's about the coworkers, not the spaces*, var gjennomgangstema i diskusjonene på Coworking Europe Conference både i 2017 og 2018.

Det samme perspektivet har også vært viktig i prosjektet utviklingsprosjektet Creative Hubs, fasilitert av British Council.

On the past few years, there is an increase in the number of commercial coworking workspaces which are being developed by real-estate companies and ventures with no added value aside from making profit. There is an identified challenge that it is important to communicate the many differences between us and them, so that creative hubs can remain open and find qualitative means of engaging with local communities (European Creative Hubs Network, 2016)

En tydelig skille mellom “ekte coworking” og eiendomsbasert coworking trekkes også i en artikkel om Coworking på Wikipedia (referanse til bl.a. Foertsch, 2010 og Pasquier, 2015):

Coworking is not only about the physical place, but about establishing the coworking community first. Its benefits can already be experienced outside of its places, and it is recommended to start with building a coworking community first before considering opening a Coworking place. However, some coworking places don't build a community: they just get a part of an existing one by combining their opening with an event which attracts their target group.

Real-estate centric coworking spaces are about selling desks first, with building community as a secondary goal. Players target freelance professionals, remote workers, and small to medium enterprises (SMEs) who need a space and seek a community with a collaborative spirit. Customers also often benefit from professional services such as printing or incorporation or consulting.
(<https://en.wikipedia.org/wiki/Coworking>)

2 Hvorfor og hva?

Vi ser i dette kapitlet nærmere på noen bidrag fra forskning og internasjonale nettverk og deres diskusjon om konsept og begrep, om det som skiller og det som forener. Her lener vi oss særlig på PhD-avhandlingen til Anita Fuzi, som blant annet oppsummerer en stor mengde annen forskning på Coworking-feltet i en omfattende kunnskapsstatus og på British Council og deres utviklingsprosjekt Creative Hubs, som både er akademisk og praktisk rettet.

2.1 Prekariatorganisering og delingsøkonomi

Coworking knyttes til flere trender i «det nye arbeidslivet». For det første er antallet selvstendig næringsdrivende, frilansere, mobile arbeidere og entreprenører økende. Det anslås for eksempel at nesten en tredjedel av arbeidsstyrken i USA er kontraktsarbeidere knyttet til prosjekt (Clifton et al. 2017, Merkel 2016). Også i Europa førte finanskrisen rundt 2008 mange, både frivillig og ufrivillig, ut i «prekariatet», frilanservirksomhet og oppstart av egne bedrifter og frilansøkonomien har siden vokst. For det andre har IKT-utviklingen blant annet gjort arbeid mer mobilt og mindre geografisk avhengig. Arbeidere er ikke lenger bundet til en kontorpult, men kan jobbe hjemme eller fra «tredje steder». Mange oppgaver løses online og kunder, kolleger og samarbeidspartnere over hele verden kan nåes umiddelbart. For det tredje er selve arbeidets art i forandring, med stor vekst i kunnskapsintensive og kreative næringer. Oppgaver løses i større grad med hodet, og innovasjoner oppstår i samspill mellom mennesker med ulike kompetanser. For det fjerde knyttes gjerne framveksten av felles arbeidssteder til et sosio-økonomisk systemskifte, den såkalte delingsøkonomien, der deling og tillit er en vesentlige verdier.

Som frilanser kan du enten leie ditt eget kontor, som for mange er dyrt og ikke hensiktsmessig. Eller du kan jobbe hjemme, med de distraksjoner det kan by på. En annen mulighet er «tredje plasser»; som f.eks. kafeer som taes i bruk som arbeidsplass. Ideen til coworking har vokst fram av behovet for mer arbeidstilpassede tredje-steder enn kafeer. Coworking handler om å jobbe uavhengig, men i samvær med andre- «working alone together» (Spinuzzi 2012). Selvstendig næringsdrivende og frilansere har en jobbstruktur som utfolder seg annerledes enn fast ansatte. Man ønsker frihet til å slippe å underlegges en organisasjons mål og prioriteringer og vil kontrollere sin egen arbeidssituasjon (Elstad og De Paoli 2014). For mange er friheten selve beveggrunnen for å velge å ikke være ansatt, men drive egen bedrift. (Andersen og Ericsson, 2016). Selvstendig

jobbing krever at man kan håndtere ensomhet og være mye alene. Men man står bedre rustet til å møte jobbsituasjon med høye krav og lav kontroll om man har sosial støtte, og kolleger å dele gleder og sorger med.

Det verserer flere historier om hvordan coworking-bevegelsen startet. Den ene har sitt opphav fra New York Times som intervjuet Brad Neuberg, en ung dataprogrammerer som grunnla Spiral Muse i San Francisco i 2005 og regnes som pioneren på området. Han etablerte først og fremst en løsning på sitt eget jobb-dilemma.

“Traditionally, society forces us to choose between working at home for ourselves or working at an office for a company. If we work at a traditional 9 to 5 company job, we get community and structure, but lose freedom and the ability to control our own lives. If we work for ourselves at home, we gain independence but suffer loneliness and bad habits from not being surrounded by a work community” (Jones et al., 2009, i Fuzi, 2016).

Den andre historien starter også i 2005, men i London. En gruppe entreprenører åpnet coworking spacet «The Hub» (i dag «Impact Hub») på taket av et gammelt lager. *«We discovered this whole set of people trying to realize good ideas from their bedrooms; lonely, cut off from the world, not really fulfilling the potential of their ideas. So it dawned on us: what if these people could come together in the same physical space and have a place to connect?»* (Waters-Lynch et al., 2016, s.7 i Ugland og Sund, 2018).

Den tredje historien har sitt opphav i New York, de to programmererne Amit Gupta og Luke Crawford i 2006 inviterte venner til å komme i jobbe i deres leilighet. De uformelle samlingene fikk navnet «Jellies» (Waters-Lynch et al., 2016, s.8).

2.2 The Coworking Manifesto

Siden (kanskje også før) har de dukket opp over hele verden, steder som kaller seg coworking spaces og liknende steder som kaller seg andre ting. Nærmere 2400 aktører har siden 2012 signert et felles opprop - The Coworking Manifesto (og det er bare ett av flere nettverk) - og sluttet seg til en felles beskrivelse av utfordringene coworking skal svare på og hvordan. Her understrekes at samfunnet står overfor store økonomiske, miljømessige, sosiale og kulturelle utfordringer som må møtes med innovasjoner som kan snu utfordringene til muligheter for å forbedre samfunnet og kloden.

Manifestet understreker verdiene:

- Samarbeid framfor konkurranse
- Fellesskap framfor (individuelle) agendaer
- Deltakelse framfor observasjon
- Handling framfor prat
- Dristighet framfor forsiktighet
- Læring framfor ekspertise
- Folk framfor personligheter
- Verdi-økosystem framfor verdikjede

Established 2012

COWORKING MANIFESTO

The Coworking Manifesto

THE CHALLENGE

We believe that society is facing unprecedented economic, environmental, social and cultural challenges. We also believe that new innovations are the key to turning these challenges into opportunities to improve our communities and our planet.

THE SOLUTION

Coworking is redefining the way we do work. Inspired by the participatory culture of the open source movement and the empowering nature of IT, we are building a more sustainable future. We are a group of connected individuals and small businesses creating an economy of innovation and creativity in our communities and worldwide. We envision a new economic engine composed of collaboration and community, in contrast to the silos and secrecy of the 19th/20th century economy.

THE VALUE/THE CODE OF CONDUCT OF THE COMMUNITY

We have the talent. We just need to work together. Different environments need to overlap, to connect and to interact in order to transform our culture. In order to create a sustainable community based on trust, we value:

- collaboration over competition
- community over agendas
- participation over observation
- doing over saying
- friendship over formality
- boldness over assurance
- learning over expertise
- people over personalities
- "value ecosystem" over "value chain"

This new economy cannot thrive without engaging the larger business, creative, entrepreneurial, governmental, non governmental and technical communities together.

THE FUTURE

We believe that innovation breeds innovation. We will transform the world culture into one supportive of the entrepreneurial spirit, of risk taking, of pioneering into the unknown territories as the great leaders of our times. This requires education, entrepreneurship and a large network of creative workspaces.

We are reshaping the economy and the society through social entrepreneurship and innovation. Our communities are coming together to rebuild more human scale, networked, and sustainable economies to build a better world.

We are the world coworking movement !

Figur 2 The Coworking Manifesto. (<https://coworkingmanifesto.com>)

2.3 Coworkingens treenighet

Anita Fuzi (2016) har i sin doktorgradsavhandling gjort en oppsummering av akademisk litteratur på feltet coworking, som blant annet omfatter en diskusjon av begrepet. I tabell 1 presenteres noen av definisjonene, som vi kan se er mange og i tabell 2 gis det en oversikt over tilnærminger til studier av coworkingorganisasjoner. Vi henviser til avhandlingen for et nærmere dypdykk.

SOURCE	DEFENITION
Coworking Wiki	Independent professionals and those with workplace flexibility work better together than they do alone.
Brad Neuberger (2005) ¹²	The freedom and independence of working for myself along with the structure and community of working with others.
Reed (2007)	'Movement' og a 'philosophy' characterised by four common values: collaboration, openness, community and sustainability.
Fost (2008)	Coworking is connected somewhere between the communalism of the 1960's and the whimsy of the dot-com days of the 90's.
Sundsted et al. (2009)	Coworking combines the best part of an office environment – community, collaboration and access to the right tools – with the benefits of working at home or working for yourself – convenience, flexibility, autonomy. Social movement.
Leforestier (2009)	Open source community approach to work.
Lange (2009)	Bottom-up spaces participated in by workers who strive for independence, collaborative networks and politics, and that share a set of values in a "collective-driven", networked approach of the open source idea translated into physical space".
DeGuzman and Tang (2011)	Set-up and dynamics of 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.
Welter and Olma (2011)	Coworking is simply the natural organisation design og the urban collective manufactory.
Botsman and Rogers (2011)	Coworking combines the best elements of a coffee shop (social, energetic, creative) and the best elements of a workplace (productive, functional).
Kwiatowsky and Buczynski (2011a)	A state of mind, a community, and more importantly a revolutionary element of the larger collaborative consumption movement.
Wagner (2011)	Coworking is a workspace for socio-cultural enterprises and freelancers.
Spinuzzi (2012)	New models of 'distributed work'
O'Brien (2012)	Productive spheres of work, environments of informal interaction, community, social support, collaboration, inspiration and innovation, all based around work-based mobile media consumption.
Nakaya et al. (2012)	Coworking is a working style to realise the atmosphere of a fun and fulfilling party.
Hurry (2012)	New business service model.
Schultz (2013)	Coworking brings like-minded people together who share a certain understanding of what work is for them and how they would like to work.
Bilandzic (2013)	Coworking space is where social learning emerges as a result of people sharing the same workspace for their creative activities.
Lee (2012)	Coworking spaces are shared work facilities where people can get together in an office like environment while telecommunicating or starting up new businesses.
Coonerty and Neuner (2013)	Coworking spaces provide hip, comfortable, professional work spaces along with a professional collaborative community of people who are living, breathing, and succeeding in this new economy.
John and Gratton (2013)	A third wave of virtual work, that seeks to restore co-location in the digitalising mode of production where tasks can be performed anywhere, anytime.
Moriset (2014)	Third place between home and work.
Dunstan (2015)	Coworking allows you to be a soloist but still play with the orchestra.
Goncalves (2015)	Coworking enables a perfect combination between the work done at home and that done at the client's own installations.

Tabell 1 Noen definisjoner av coworkingspace. Fuzi (2016)

Coworking på norsk

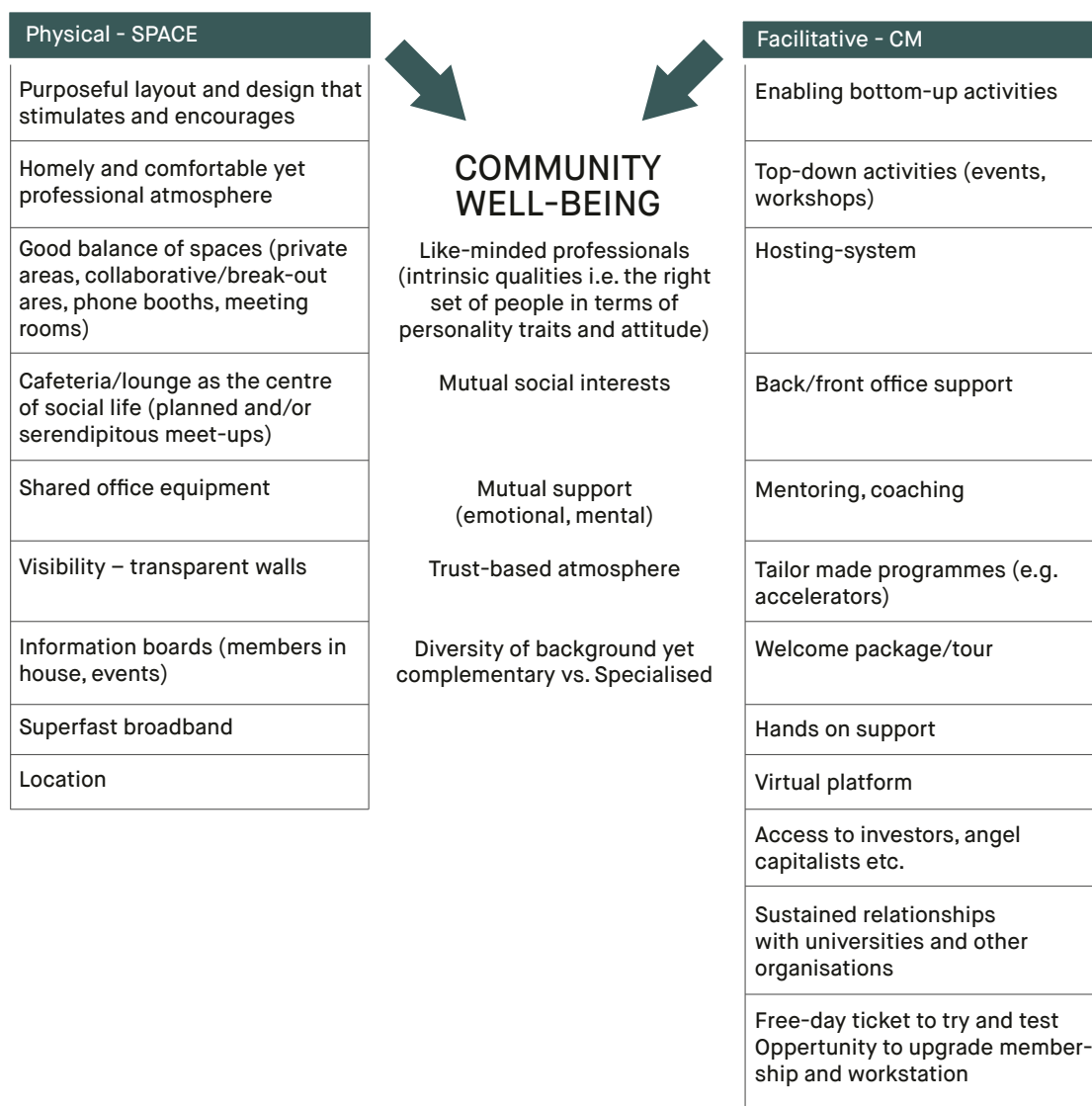
Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid

CHARACTERISTICS	AUTHORS
Size (small, big, large)	Schuermann (2014)
Operator (independent, community owned, franchise, cooperative, corporate owned, university owned, public sector powered, serviced centre, real estate agency)	Shuermann (2013) Green (2014) DeGuzman and Tang (2009) Silicon Sentier (2009) Kojo and Nenonen (2016) Bilandzik et al. (2013) Green (2014)
Target audience by employment status (entrepreneurs, freelancers, start-ups, small businesses, corporate workers, public sector employees, university students and graduates, public)	Brinko et al. (2015) Hurry (2012) Kojo and Nenonen (2016) Schuermann (2014) Bauer et al. (2014) Bates (2011)
Target audience by sector (specific, diverse)	Brinko et al. (2015) Spinuzzi (2012)
Services (shared facility, formal support, informal support, accelerator - entrepreneurial outcome oriented, hybrid)	Kojo and Nenonen (2016) Waters-Lynch et al. (2016)
Objectives (economic regeneration and job creation, community building, cost reduction, integrating new way of work into existing structures, stimulating social practices, creativity)	Spinuzzi (2012) Capdevilla (2013) Potts and Waters-Lynch (2016) Cabral and van Winden (2016) Moriset (2014) Gerdenitsch et al. (2016)
Mode of operation (facilitative, organic)	Parrino (2013) Merkel (2015) Capdevila (2013)
Time scale (flexible, fixed, short-term, long-term, temporary)	Brinko et al. (2015) Kojo and Nenonen (2016)

Tabell 2 Tilnærminger til studier av coworkingorganisasjonen

Som vi ser, finnes internasjonalt en rekke studier av ulike sider av coworkingsteder, og det finnes mer og mindre presise definisjoner. Så kan vi si noe om hva som er essensen i coworking? Fuzi (2016) oppsummerer i sin «state- of the art» (basert bl.a. på intervjuer med 20 coworkingtilbydere i USA og Europa) en rekke nøkkelegenskaper for det fysiske stedet og fasiliteringsredskapene som respondentene mener er viktige for å bidra til medlemmenes velvære, kreativitet og entreprenørskap. Ikke alle faktorer er like viktige, men varierer med kontekst og kultur og avhenger av hva fellesskapet trenger, hva som er mulig å implementere og tilby, gitt særegenheten til medlemmene, og den større sosial-økonomiske konteksten coworkingen er lokalisert i.

Coworking på norsk
Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid

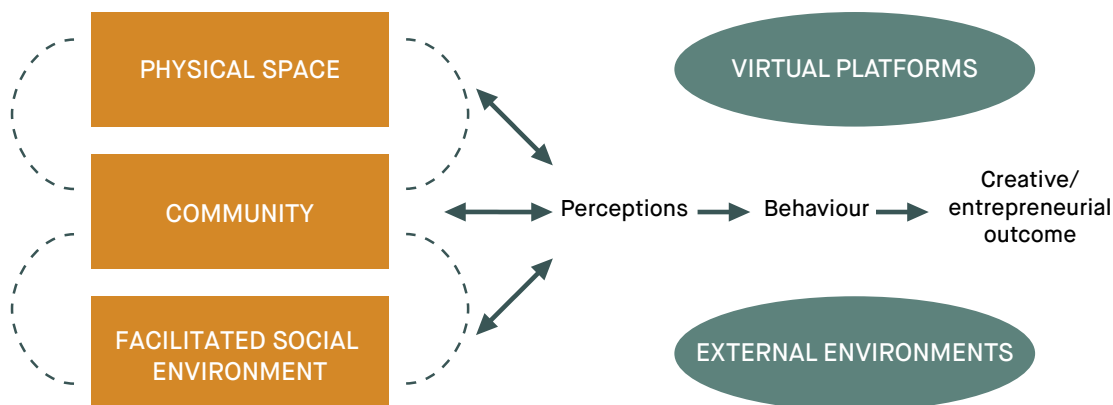


Tabell 3 Viktige egenskaper for coworkingspacene (Fuzi, 2016)

Med bakgrunn i disse utleder Fuzi et rammeverk som beskriver samspillet i en «triade» av:

1. Fysisk miljø (design, layout og utstyr)
2. Fellesskap (community) (ferdigheter, holdninger og personligheten til individene som utgjør fellesskapet)
3. Fasilitert sosialt miljø (hvorvidt det inspirerer, nærer, skaper tillitt og hvoviddt medlemmene føler seg vel og verdsatt)

I tillegg har coworkere sine eksterne nettverk (både virutelle og fysisike) som de interagerer med både jevnlig og ad hoc. Kontakten med disse finner sted både innenfor og utenfor coworkingorganisasjonen, og folk beveger seg mellom steder der de kan samhandle (engage) med andre («tredje steder») og steder de kan være alene (disengage) (hjemme eller i enerom). Disse aktivitetene påvirker også, sammen med de interne forholdene i coworkingstedet, coworkernes kreative og enprenørielle aktivitet og resultat.



Figur 3 Samspillmodell i coworking (Fuzi, 2016)

Coworking handler altså om treenigheten fysisk sted, fellesskap og fasilitering av miljøet.

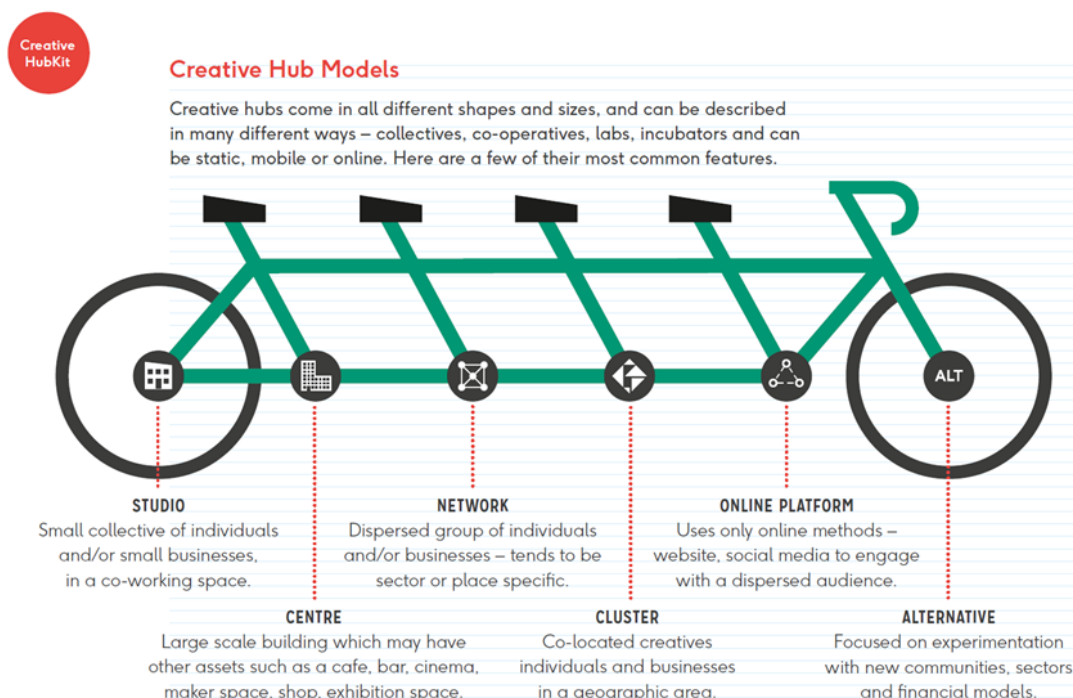
2.4 Creative Hubs

British Council har i årene 2012 – 2017 jobbet med et prosjekt som har omfattet både forskning og praksisutvikling. Forsknings- og utviklingsprosjektet European Creative Hubs Network (ECHN) ble avsluttet i 2017 og går i 2018 over fra prosjekt til etablert nettverk. Begrepet «Creative Hubs» spenner over et større område enn Coworking Spaces, men omfatter også disse. En definisjon av Creative Hubs er:

A creative hub is a place, either physical or virtual, which brings creative people together. It is a convenor, providing space and support for networking, business development and community engagement within the creative, cultural and tech sectors.

I rapporter fra prosjektet beskrives hubber blant annet med disse kjennetegnene:

- Hubbene antar mange former, fra makerspaces til laboratorier til klynger, men deler en forpliktelse om å bidra til en bedre framtid
- Hubber ser ut til å tiltrekke seg folk fra et bredt spekter av bakgrunner med fokus på å utvikle digital teknologi, etablering og sosial innovasjon. De fasiliterer samarbeid i fysiske og digitale steder.
- Hubber er inspirert av nye former for ledelse – deres ledere (convenors) forstår hvordan å skape sosial, økonomisk og kulturell verdi og å bevege seg fritt mellom disse forskjellige verdener
- Hubber driftes gjennom nye og hybride forretningsmodeller, ofte med en åpen ånd og sterk felles visjon, enten de er små kollektiver, kooperativer, online plattformer eller store fysiske strukturer
- Hubber skaper nye former for sosial innovasjon, støtter nye virksomheter, globalt samarbeid og vekst, og nye former for relasjoner mellom kreative praksis, business og publikum
- De kreative hubbene er mer enn summen av sine deler



Figur 4 Creative Hub Model (British Council, 2016)

Som del av prosjektet skriver Virani (2015) i sitt paper «Re-articulating the Creative Hub Concept as a Model for Business Support in the Local Creative Economy» (med empiri fra London) om Creative Hubs som et mangfold av og ulike fysiske, romlige, organisatoriske og operasjonelle manifestasjoner, men som har som har fire primære karakteristika:

1. De tilbyr skreddersydde tjenester til kreative små- og mellomstore bedrifter, inkludert mikrobedrifter
2. De retter seg spesielt mot kreative bedrifter i tidlig fase
3. De fasiliteres av dedikerte stillingsressurser/personer som har viktige posisjoner og utfører viktige aktiviteter som tilrettelegger og megler og som kuraterer relasjoner i og utenfor hubben
4. De er av betydning for den lokale kreative økonomien

Et viktig poeng her er at Creative Hubs defineres ved hva de bidrar med og tilbyr, hvordan de gjør det og deres rolle i lokalsamfunnet og ikke ved hvordan de er finansiert, organisert eller fysiske utformet (om de er en bygning et nettverk). Man er mer opptatt av aktiviteter og prosesser enn den fysiske infrastrukturen som utgjør hubben. Virani skiller mellom "harde" og "myke" tjenester som tilbys av hubben. Med "harde" tjenester menes lokaler, kontorplass, studio eller atelier, møterom, utstyr og onlinetjenester. "Myke" tjenester er de mer og mindre håndfaste fordelene som nettverksmuligheter, arbeidsmiljø, kunnskapsdeling, støtte, synergier og fellesskap.

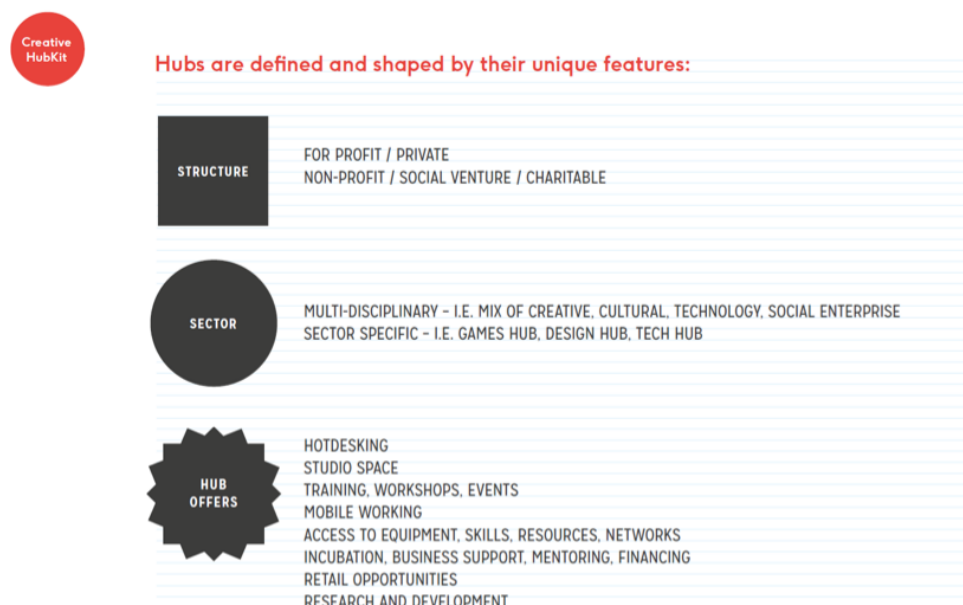
Myke tjenester må kurteres, fasiliteres, megles, koordineres og legges til rette for, skriver Virani. Og slutter med dette seg til ideen om coworkingens/hubbens treenighet – det holder ikke med fysisk infrastruktur og folk. Ledelse og drift av en hub handler først og fremst om den nennsomme sammensetningen av kompatibilitet hos leietakere og «animasjonen» av interaksjonen mellom aktører og aktiviteter basert på en klar forståelse av hubbens verdier.

3 Hvordan?

I dette kapitlet oppsummeres noen av forskningens implikasjoner for praksis, både fra funnene til Fuzi (2016), Creative Hubs nettverket, Coworking Accelerator Network samt noen praksiserfaringer fra Coworking Europe (årlig konferanse).

3.1 Verktøykassa; Creative HubKit

Creative Hubs-studiene oppsummeres med to viktige tema som er framkommet underveis: Det første er at den kreative hubben er mere enn en bygning og mer enn et nettverk. Og noe annet enn en klynge, som først og fremst er geografisk og romlig karakterisert. Suksess avhenger av samarbeid og utveksling mellom medlemmene. For det andre, kreative hubber er en del av en lokal kontekst, lokalsamfunn og regioner og deres økonomiske, kulturelle og sosiale aktiviteter. Hver hub er derfor forskjellig og kan ikke kopieres.



Figur 5 Kreative hubber er definert og formet utifra deres unike egenskaper

Britisk Council har jobbet med et uformelt nettverk av kreative hubledere og deres fellesskap over hele verden. I januar 2015 var 200 kreative hubber fra 22 land samlet til det første Europeiske Creative Hubs Forum for å dele innsikt, verktøy og ressurser som støtter bærekraft og vekst av hubber. Rapporten fra workshopen - Creative Hub Kit - oppsummerer erfaringer og tilnærminger fra vellykkede og bærekraftige hubber og har som formål å gi innsikter for de som ønsker å etablere en hub, leder en hub eller er ute etter en alternativ forretningsmodell eller er investor.

Verktøykassen gir oppskrifter for en 7-steps prosess.

1. Definere visjonen:

- Fokuser på behovene og utfordringene identifisert av det fellesskapet du vil at hubben skal støtte og får gevinst av
- Utvikle en kort og langsiktive visjon og misjon for deres hub som du kan bruke til å inspirere andre
- Forstå ditt formål og velg passende forretningsmodell, som kan forandre seg når dere vokser og utvikles

2. Koble nettverket:

- Prioriter å virkelig forstå behovene og ståstedet til dine omgivelser
- Få vinnere om bord tidlig for å framstå som en kraftfull måte å forsterke hubbens stemme
- Utvikle samarbeid og partnerskap og koble ditt nettverk til lokale og internasjonale muligheter

3. Designe muligheten:

- Skap de riktige samarbeidsforhold for ditt fellesskap
- Bygg på de ferdigheter, ressurser og talenter du har tilgang til
- Gode hubmanagere trenger et variert utvalg av ferdigheter og innnflytelse

4. Bygge for å vare:

- Eksprimenter med å modellere hubbens finanser på ulike måter ved å bruke egnede verktøy
- Benchmark tilbudet og kostnadene for din tjeneste mot andre utenfor og innenfor din sektor
- Bygg en solid case støttet av kvalitative og kvantitative data for å artikulere hubbens finansielle situasjon for stiftere, investorer og partnere

5. Kommuniser styrker og betydning

- Bygg felles grunnmur sammen med andre ved å innlemme dem i dine verdier og mål
- Eksperimenter med nye verktøy og kommunikasjonsmetoder
- Kommuniser deres bredere betydning for å utvikle strategiske relasjoner og politikkpåvirkning

6. Evaluere og forbedre

- Bruk flere metoder for å samle og dele data om hubben din på kreative måter
- Legg inn tid til å evaluere, forbedre og fokusere på den framtidige retningen til hubben
- Fokuser på hva din hub gjør for stedet, utenfor dens egne vegger

7. Opprettholde og skalere

- Hubber kan skalere på ulike måter og lokale, nasjonale og sektor-prioriteringer vil være nøkkelen til denne veksten
- Investeringer kan være viktige for å skalere hubben og fellesskapet
- Effektive lederegenskaper er avgjørende for bærekraft og utviklingsplanlegging

Betydningen av hub-lederens rolle understrekes som nøkkelen til suksess for fellesskapet og dette illustreres ved dens mange oppgaver.

3

DESIGNING
THE OPPORTUNITY

The hub manager role:

The role is diverse and requires a range of different skills and fluencies, these may include:

DAY TO DAY OPERATIONAL SKILLS:	IMPORTANT PERSONAL QUALITIES:	WHO ARE THEY RESPONSIBLE FOR:
Project management	Openness and approachable	The community/members they represent
Event management	Integrity	The sector(s) they represent
Financial management	Resilience	The place they represent locally, nationally and internationally
Network management	Ambitious	
Sales, marketing, digital	Ability to instil trust and build a movement.	
Administration		
STRATEGIC SKILLS:		
Partnership working	Community	Hub manager employment terms: Hub Managers can be either employed on a fixed term employment contract, or on a freelance basis.
Leadership and staff development	Funders	
Business planning	Stakeholders	
Public speaking	Board members	
Networking	Steering group	

Figur 6 The hub manager role

Det er forøvrig produsert mye stoff i Creative Hub – prosjektet av nytte for arbeidet med utvikling av coworking- steder, f.eks. kriterieliste for diagnose/ evaluering:

- Programmer
- Prosesser
- Folk
- Sted
- Partnere
- Verdier
- Betydning

3.2 The Coworking Canvas

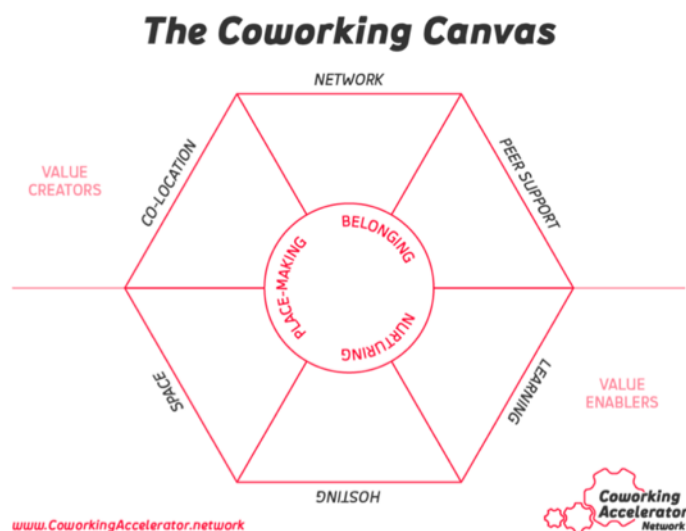
Coworking Accelerator Network (<https://www.coworkingaccelerator.network>) har utviklet The Coworking Canvas som også er et rammeverk for evaluering og utvikling av coworking virksomheter basert på tre kjerneverdier:

- Tilhørighet (belonging): Folk frigjør sitt potensiale og blir motstandsdyktige når de opplever en grunnleggende følelse at tilhørighet.
- Pleie (nurturing): Folk og bedrifter vokser og overlever når talent, relasjoner og muligheter blir pleiet godt nok.
- Stedsutvikling (Place-making): Fellesskapet blomstrer når folk, lokalet og stedert skaper et felles økosystem.

Modellen bygger videre på seks suksesskriterier:

1. Stedet: Hvordan det designes, brukes for å kommunisere verdier, oppfatninger og kultur til medlemmer og potensielle medlemmer
2. Vertskap: Aktivt vertskap og utvikling av folks kontakter og relasjoner er nøkkelen til å skape tilhørighet
3. Læring: Hvilke muligheter man gir medlemmene til personlig og forretningsmessig vekst. Hvordan legge til rette for deling av kunnskap internt og eksternt.
4. Kollegastøtte: Hvordan man bygger varm og inkluderende kultur som medlemmene ikke vil få alene hjemme eller fra et vanlig kontorfellesskap.

5. Nettverk: Hvordan man kartlegger medlemmenes behov og hjelper dem med koblinger og bygging av nettverk
6. Samlokalisering: Hvordan man rekrutterer og setter sammen bransjer eller miks av bransjer, eller folk som deler verdier og interesser for øke verdien ved nærhet



Figur 7 The Coworking Canvas

3.3 Forskning for praksis

Den allerede nevnte PhD-avhandlingen til Fuzi (2016) hadde som mål å øke kunnskapen om hvordan coworkingsteder støtter kreative og entreprenørielle aktiviteter og hvordan de oppfattes av ulike aktører (tilbydere, medlemmer, ikke-brukere) i en økonomisk utfordret region. Fuzis undersøkelse oppsummerer at coworkerne (i hennes to case) verdsetter i større grad de sosiale elementene av coworking spacet (fellesskap, andre medlemmer, og atmosfære) enn de fysiske elementene. Videre viser funnene at coworkingstedene har bidratt til forskjeller for deres medlemmers kreativitet, produktivitet, motivasjon og nettverk.

For begge coworkingorganisasjonene, gjelder det at medlemmene ikke ønsker å jobbe for seg selv, de trenger motivasjon, inspirasjon, å bygge selvtillit, de trenger å møte folk.

Men tilbyderne må også skape fysiske omgivelser på en måte som stimulerer, oppmuntrer, inspirerer og støtter velvære som er nøkkelfaktorer for kreativitet og entreprenørskap. Designet av det fysiske miljøet er kritisk viktig fordi det påvirker følelser og humør, som er vesentlig for velvære, skriver Fuzi. Når folk føler seg glade

og støttet, produseres nye, kreative og nyskapende tanker og handlinger som igjen leder til kreative eller entreprenørielle resultat.

Når det gjelder den fasilitererte sosiale miljøet på coworkingsteder, indikerer funnene til Fuzi at at top-down oppmuntring må til for å støtte personlig og profesjonell utvikling av medlemmer. Selv om frilansere og etablerere trives med å være uavhengig, er det viktig med oppmuntning og en vennlig og imøtekommende atmosfære, der folk ønsker å støtte hverandre og engasjere seg i tilfeldige møter og samtaler. Forskningen viser at det må være en grad av kuratering og tilrettelegging for å skape sosial og kognitiv nærhet og for å hjelpe folk til å se hva de kan gjøre for andre og hvordan. Det trengs altså aktiv kuratering av det sosiale miljøet for å realisere potensialet av coworkingstedene. Det er mest sannsynlig at det utvikles samarbeid, interaksjon og innovasjon når interaksjoner er fasilitert enn basert på tilfeldige møter mellom folk.

Coworking spaces can be very powerful environments, particularly in the context of an economically challenged region, where people might have a lack of confidence and aspiration. Therefore, they need environments where various forms of peer support (emotional, mental, professional) combined with top-down support and financial support are available. (Fuzi, 2016)

Avhandlingen oppsummeres med en rekke praktiske implikasjoner for det praktiske arbeid med coworkingsteder:

- Det er nødvendig å fastsette en *klar visjon* og *klare mål* for hvordan og hva coworking-konseptet skal brukes til. Det vil blant annet bestemme hvilke yrker og bransjer som kan huses med tanke på behovet for unike fasiliteter, (f.eks. lab, studio, makerspace), verktøy (3Dprinter, videokonferanser), spesielle tjenester (akselleratorer, investorer) og lokalisering (parkeringsplass, tilgang til offentlig transport, plassering i nabolaget, nærhet til kafeer og annet)
- Attraktiv layout og design er viktig. Det stimulerer, inspirerer, oppmuntrer og motiverer folk i deres arbeid. Dette er forhold folk legger merke til når de kommer inn i coworking steder, de kan se og forstå hva de betaler for. Å selge «god atmosfære» er utfordrende og vanskelig, det er vanskelig å forstå fordelene av hvordan det fysiske miljøet kan dekke behovene i arbeidssituasjonen før det faktisk oppleves. Der er derfor viktig å kommunisere dette ved en innbydende, men profesjonell fysisk framtoning.
- Å tiltrekke seg potensielle medlemmer er utfordrende. Selv om det er mange blogger og artikler som fremmer fordelene av coworking og tileggsverdien av personlig og profesjonell utvikling kan folk være skeptiske, særlig på små steder der man allerede har godt utviklede forretningsnettverk. Framfor åpne dager og stunt-events anbefales det å tiltrekke folk gjennom deres nettverk og organisere

tema-spesifikke samlinger og events over lengre perioder i coworkingstedet, slik at tillit og relasjoner formes.

- Å lytte til folk (leietakere og potensielle leietakere) og legge merke til hva de trenger av layout (f.eks. mer privatliv), design, profesjonelle tjenester, personlig støtte er avgjørende.

- Verdiløftene må være relevant for målgruppa. Coworkingsteder må tilføre noe som får hjemmebaserte og andre lokal-uavhengige virksomheter til å komme og erfare dem.

- Eierskap til delte verdier og interesser er viktig. Alle som er medlem av et coworking space, er det fordi han/hun ønsker å være del av noe som er større enn en selv, de verdsetter samarbeid og sosiale relasjoner. Det er ikke noe leder/medlems- hierarki, som legger bånd på utfoldelse av fellesskapet, folks velvære, eller som virker negativt på kreative og entreprenørielle aktiviteter.

- Å muliggjøre, oppmuntre, koble og kuratere fellesskapet, men la organiske aktiviteter og relasjoner utvikle seg. Å skape tillit i fellesskapet, bidrar til utvikling av en fellesskapskultur som stimulerer sosiale aktiviteter som kan lede til fruktbare forretningsforbindelser. Å veilede folk om hvordan de kan hjelpe hverandre kan øke deres trygghet på egen kapasitet og hvordan de kan hjelpe hverandre.

- Å kopiere eksisterende modeller som fungerer andre steder er vanligvis ikke mulig, da alle fellesskap og deres videre sosio-økonomiske kontekst er forskjellige. Før man implementerer en ide som man har hørt om et annet sted, må man forsikre seg om at fellesskapet synes det er viktig og det er noe som trengs.

- Coworking passer ikke for alle, mener Fuzi. Det er en fordel at man har en personlighet som er åpen, sosial, og er opptatt av å sosialisere, lære og dele og et tanksett og holdninger som handler om å bli sterke sammen. Felles coworkingmiljø er ikke nødvendigvis et passende miljø for introverte personligheter. Men med den rette fasiliteringstilnærmingen kan man allikevel bygge selvtillit, entreprenørielt tankesett og profesjonelle ferdigheter for å utvikle virksomheten. De typene av virksomhet som ikke nødvendigvis passer i coworking er sånne som holder på med salg, behandler konfidensiell informasjon og som trenger spesifikk infrastruktur som store datamaskiner og spesiell software. Men flere coworkingsteder har en hybrid tilnærming, med varierte arbeidsrealer, spesifikk infrastruktur og tjenester avhengig av hva leietakerne trenger for sin jobb, personlige og profesjonelle utvikling.

- Om medlemmer med suksess flytter ut, betyr det ikke nødvendigvis at stedet har feilet. Det betyr mer trolig at disse virksomhetene har blitt sterke og bærekraftige og de har gått over i en ny fase i virksomhetens livssyklus. Det er mer trolig at at

coworkingstedet har hjulpet disse selskapene til å oppnå suksess, se nye muligheter, skape bånd som blir forretningsforbindelser.

- Å bygge opp partnerskap med universiteter gir fordeler både for coworkingfellesskapet, studentene og universitetet. Nøkkelen i partnerskaper er samarbeid; leietakerbedriftene kan bidra til universitetet ved å tilby praksis, undervisning, input til læreplaner, og f.eks. vurdere virksomheter og forretningsplaner og ideer i konkurranser. Til gjengjeld kan virksomhetene få tilgang til nettverk, finansiering, utdanning og kunnskap via forskningskontrakter, prosjekt og partnerskap.

3.4 Kunsten å blande store selskaper og små frilansere

Coworking er et voksende fenomen, og de siste årene er det formalisert et nettverk i Europa som møtes til årlige konferanser (Coworking Europe Conference). Konferansene er møteplass for forskning og praksis, private og offentlige eiere og drivere, entreprenørskapsaktører, fasilitatorer og andre som har en rolle knyttet til coworking. Her deles erfaringer og kunnskap utvikles.

Større selskaper ser med interesse på coworkingkonseptet. På den ene siden er det ting å lære fra coworking. Fuzi al (2014) peker på hva arbeidsplasser kan lære av coworking-konseptet, når det gjelder organisering av arbeidsplassen for å fremme samarbeid, fellesskap og deling av ideer og dermed kreativitet og innovasjon.

På den andre siden ønsker også større selskaper seg inn i coworkingspaces for å ta del i coworkingfordelene. Det kan være for spesielle prosjekter, grupper eller satelitter i firmaet. Blant mange tema som allerede er nevnt tidligere i dette notatet, var dette framme som ett aktuelt tema på Coworking Europe Conference i Dublin (2017): Hvordan mixe selskaper og frilansere? Her ble det pekt på at både større selskaper og frilansere oppsøker coworkingsteder av sammensatte ønsker for:

- Inspirasjon
- Rekruttering
- Salg
- Partnerskap
- Kostnader
- Lokalene

God håndtering av miks av større selskaper og frilansere handler blant annet om layout av lokaler som har både lukkede og åpne muligheter og ett naturlig samlingspunkt. Det handler også om tilrettelegging for mangfold og forskjellige måter å engasjere seg på, med likestilling mht servicenivå.

4 Norske (og noen nordiske) forhold

Både praktisk og akademisk litteratur internasjonalt omhandler i hovedsak urbane erfaringer og forskning i vekstregioner og store byer. (Dog er som nevnt Fuzis (2016) avhandling et unntak, der empirien er fra en region med utfordringer i Wales). Det er ikke gitt at modeller for coworking verken i Wales eller London kan kopieres til Elverum, Flekkefjord og Alta. Det trengs mer forskning og presist formidlet kunnskap om hvordan coworking kan bidra til utvikling av kulturelle, kreative og nyskapende næringer i (i hovedsak) urbane Norge. Det er gjort og pågår en del studier av enkeltcase her i Norge (og Norden), med ulike teoretiske tilnærminger. Her kort om noen av dem.

4.1 Mikrobedrifter har behov for fellesløsninger og infrastruktur

I et tidligere samarbeid mellom Østlandsforskning og Kunnskapsverket, så vi nærmere på mikrobedrifter, dvs. virksomheter med 0–4 ansatte (Ericsson og Andersen 2016, ØF-rapport 05/2016). Vi ser at mange søker seg mot fysiske nettverk som samlokaliseringer, næringshager og coworking spaces. Prosjektet ble gjennomført 2015/2016 i samarbeid med Hermetikken Kulturnæringshage AS, Buskerud fylkeskommune, Møre og Romsdal fylkeskommune og Finnmark fylkeskommune.

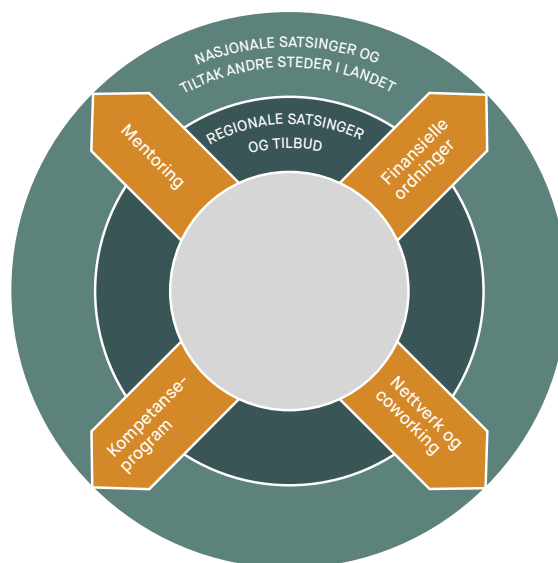
Mikrobedrifter har ofte utfordringer med utføring av «nedsstrøms-» og støtteaktiviteter, som økonomi, markedsføring/salg og strategisk planlegging /utvikling (innovasjon). Mikrobedrifter fra kulturelle næringer, reiselivs- og opplevelsesnæringer samt småskala matprodusenter i Finnmark, Møre og Romsdal og Buskerud har gjennom intervjuer og en mer omfattende spørreskjemaundersøkelse belyst problemstillingen. Det er forskjeller i om og hvordan slike aktiviteter løses, og kapasitetsutfordringen utgjør en del av barrieren. Bedriftene peker her blant annet på behov som fellesløsninger og administrative støttetjenester regnskapstjenester, søknadsskriving, felles organisering i nettverk og samlokaliseringer/coworking som svar på kapasitetsutfordringene. I tillegg pekes det på behovet for faglig fellesskap i form av samtaler, samarbeid med og læring av kollegaer og andre om strategisk utvikling, organisering av drift m.m.

4.2 Hva trenger kreative næringer?

I samarbeid med Østlandsforskning og Samfunnsøkonomisk analyse gjorde Kunnskapsverket, på oppdrag fra Stavanger kommune og Rogaland fylkeskommune, en evaluering av Kulturinkubatoren i Stavanger (Andersen, Ibenholt & Hauge, 2018).

Evalueringen omfattet et kunnskapsgrunnlag som bidrag til å styrke og videreutvikle kulturelle og kreative næringer i regionen. Bedriftenes behov og også virkemidler defineres her i som fire tema/prosesser, som imøtekommes/kan i møtekommes gjennom nasjonale, regionale og lokale ordninger og satsinger. Coworking og nettverk er et av de sentrale tema.

- Finansiering og investering
- Kompetanseutvikling
- Mentoring
- Nettverk og coworking



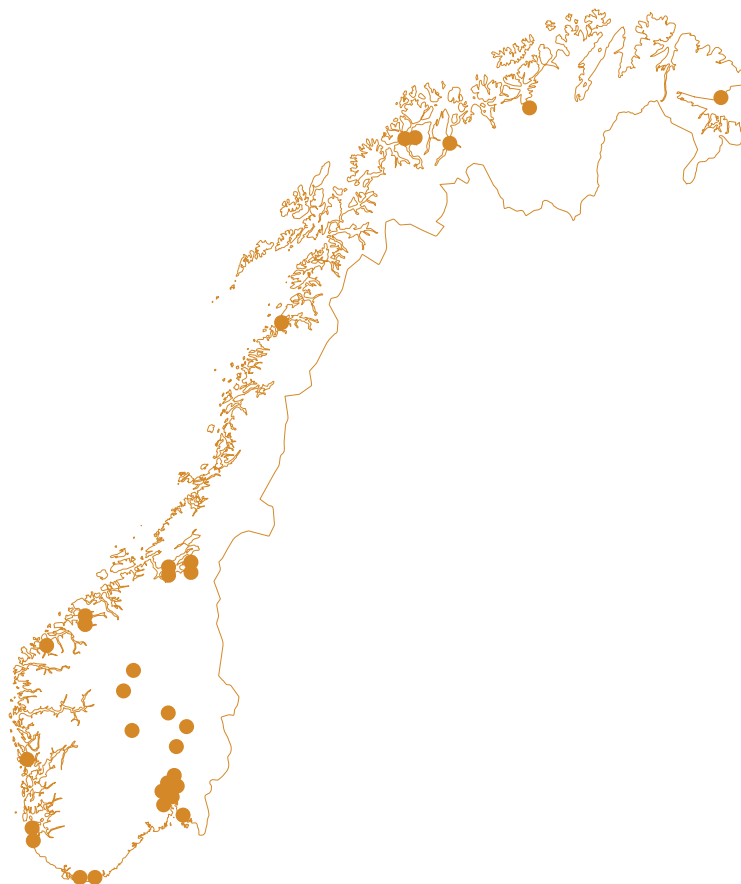
Figur 8 Hva trenger småbedriftene?

4.3 Coworking på norsk i nord

Som allerede nevnt, fant vi i det tidligere prosjektet Bedre sammen? (Andersen og Hoff, 2016) at samlokaliseringer og coworkingmiljø finnes over hele landet. Kartet nedenfor viser noen av dem, men det er og kommer stadig flere.

Coworking på norsk

Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid



Figur 9 Samlokalisering av kulturnæringer i Norge (kilde: Kunnskapsverket Notat 6/2016, Andersen og Hoff 2016)

I dette prosjektet har vi sett spesielt på samlokalisering i Nord-Norge. Dette fordi avstandene her er store og det representerer på mange måter periferiens periferi. Her har det dessuten blitt satset betydelig på kulturnæringer og deres infrastruktur blant annet via Introfondet (Hauge m.fl. 2013) og Kulturnæringssiftelsen, Sparebank1 Nord-Norge. Kulturnæringsstiftelsen ble etablert i 2012 med mål om å bygge struktur, bidra til mangfold samt skape arbeidsplasser i nordnorsk kulturnæring. Denne spissingen mot kulturnæringer ble i 2018 innlemmet i en bredere satsing.

I Nord-Norge finnes det samlokaliseringer og coworkinger med ulike interessante former for organisering og innretning. I Tromsø har Flow Coworking stor aktivitet og har endog initiert et nettverk, Co North, som favner en rekke slike steder i Nord-Norge. Her finner vi flere rent private initiativ som Stiim i Alta og også delvis offentlig finansierte næringshager som Hermetikken i Vadsø, kunnskapsparker som KUPA i Harstad og gründerkollektivet Tivoli North i Kirkenes.

Her er også høstet erfaringer fra satsinger som ikke har lyktes til fulle, som Filmverftet i Tromsø som samlokalisering for filmbransjen. Erfaringen viser at homogene bransjebedrifter i samlokalisering kan være sårbart. Filmverftet AS har nå utvidet virksomheten til nettverket Filmklynge Nord (50 medlemmer p.t.), med mål om å være et kraftsenter for filmbransjen og skape «flere fortellinger fra nord». *Det er små bedrifter som driver med film, og de er sårbare. Når man er i en produksjon er man i opptur, når man ikke er det har man ikke inntekter og har ikke råd til å sitte på kontorfasiliteter*, forteller daglig leder for nettverket.

Mediegåden i Bodø er heller ikke lenger en aktiv samlokalisering av kreative bedrifter. Offentlig og privat delfinansiering av coworkinger er ofte knyttet til oppstartsfasen eller tidavgrensede prosjekt. Søknadsskriving blir da en sentral del av jobben med å drifte coworkingssteder, det kan bli en krevende øvelse når prosjektene er små og mange og den langsiktige finansieringen uforutsigbar. Det er en av grunnene til at f.eks. Mediegården ikke lyktes.

4.3.1 Virtuelle alternativ og supplement

Norge er stort og stedvis er det langt mellom folk, og ingen steder blir dette mer tydelig enn i Nord-Norge. Vi har pekt på at co-working handler om treenigheten fysisk sted, fellesskap og fasilitering av miljøet. I og med at avstandene er så store i nord, ser vi at det fysiske stedet og det at man møtes i “virkeligheten” komplementeres med virtuelle møteplasser, slik Hermetikken har utviklet. Hermetikken Kulturnæringshage i Vadsø har eksistert i nesten 20 år, og var den første næringshagen i Norge som spesialiserte seg på kulturnæringer. De jobber med rådgiving, kompetanseheving, møteplasser, søknadsveiledning, markedsføring, mediehåndtering, salg- og kundeforståelse, økonomi, og ikke minst med å etablere møteplasser. De jobber bevisst med å skape fellesskap og få til samarbeid både digitalt og virtuelt i tillegg til fysiske møteplasser. I Vadsø huser de ti bedrifter, men har over 60 medlemmer fordelt rundt i fylket.

I arbeidet med virtuell samlokalisering har de fått støtte fra av Kulturnæringsstiftelsen, SpareBank 1 Nord-Norge, en støtte de mener har vært avgjørende for å få dette til å fungere. De har lært at om møter skal fungere digitalt, må disse organiseres litt annerledes enn om man sitter rundt samme bord. En erfaring er at de barrierene som finnes når man ikke møtes fysisk, kan relativt fort brytes ned om man jobber strategisk og strukturert med det. Hvordan dette løses teknisk, er ofte det minste problemet. Hvordan møtene skal designes og organiseres krever mer jobb, og innsats. Dette har de fått til å fungere så godt at andre vil lære hvordan Hermetikken gjør det. Det som i utgangspunktet er en ulempe – langt avstand – har de gjort til en fordel – de har blitt veldig gode på og treffes og omgås digitalt. En erfaring er at de som er inne i nettverket og har en viss erfaring, like gjerne deltar og samhandler virtuelt og digitalt.

4.4 Samarbeidets gråsoner

Undheim (2017) har studert samarbeidet i tre coworkingsteder i Oslo og København i en etnografisk studie. De tre stedene ble valgt fordi de representerer heterogene miljøer der ulike arbeidsstiler og kunnskap finnes og der samarbeidsidealet er tydelig kommunisert.

I sin gjennomgang av coworking-begrepet oppsummerer Undheim at det synes å være presentert som en kulturelt forankret, forførende diskurs og praksis knyttet til delingsøkonomien og open source- bevegelsen. Analysen baseres blant annet på Spinuzzis (2012) distinksjon mellom *collaborative* og *non-collaborative* Coworking Spaces, de første som gode partnere, de andre som gode naboer.

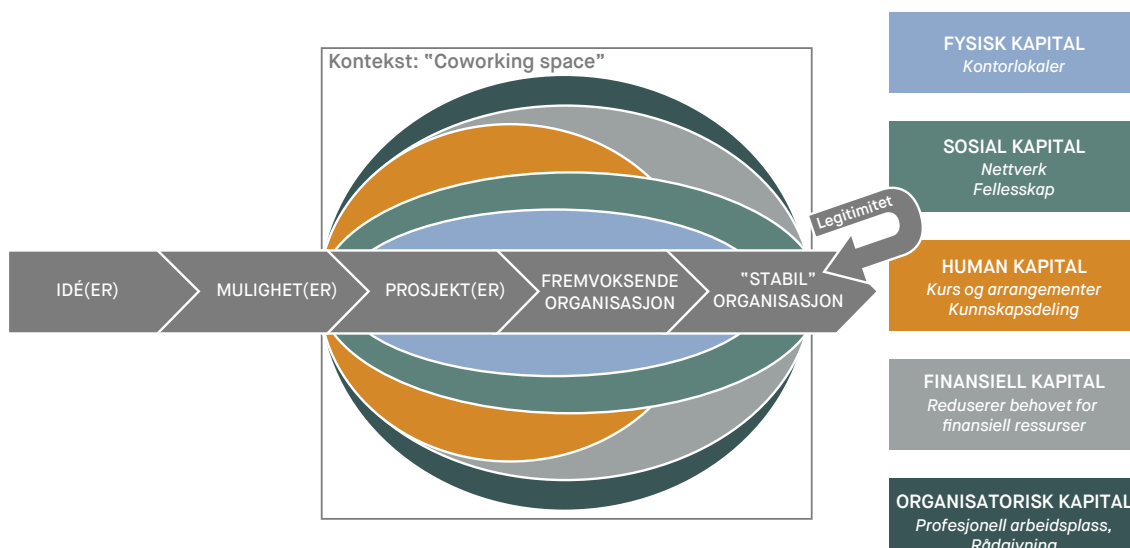
Coworkingstedene er ikke nøytrale. De har myriader av artifakter, som budskap om kraften i kraften i samarbeid og utbeksling, skriver Undheim. Samarbeidsdiskursen er sterk og veldig tilstede både offline og online. Om du er tilbudt en plass der er det ingen mulighet for å ha oversett den sosiale kontrakten. Den primære rollen som er forventet å være lydhør til er coworking-lederen, hvis rolle er å kuratere samarbeidsmiljøet, introdusere nye medlemmer, arrangere sosiale events m.m.

Analysen reiser flere diskusjoner; for det første hva som omfattes av «dypt» samarbeid. (Spinuzzi, 2012). Mange av interaksjonene i casene faller inn under «gode naboer» – kategorien til Spinuzzi, først og fremst fordi fokus på uformelt samarbeid er sterkt. En annen diskusjon er hvordan coworkingsteder kan og skal kuratere gode matcher. Studiet peker på en kultur for samarbeid som legger et «mykt teppe» over ulikeverdige byttehandler. Det oppsummeres med funn av en stor gråsoner av samarbeid i mange former og fasonger, samt at folk hevder seg inspirert, ledet og utfordret av coworkingens samarbeidspotensial.

Mer kuratering og ledelse av samarbeid kan også resultere i mindre samarbeid fordi samarbeid forstås forskjellig for coworkingdeltakere, og fordi mye av samarbeidet foregår uformelt. Ideen om ledelse av samarbeid kan føre til spenning mellom ulike interesser om ledelsen har behov for å måle synlige samarbeidspraksiser, mens deltakerne uttrykker sin oppfatning av meningsfullt arbeidsliv som tilfeldige møter.

4.5 Nytte for gründere?

Mauseth (2017) har skrevet en masteroppgave om hvordan gründere opplever at involveringen i et coworking space bidrar til å realisere deres forretningside. Empirien er hentet fra DIGS og Work-Work i Trondheim. Studien viser oppsummert at involveringen i et coworkingspace i stor grad kan forenkle ressursanskaffelser og utvikle nettverksbånd.



Figur 10 Gründere i coworking spaces (Mauseth, 2017)

Casebedriftene i analysen befinner seg på forskjellige stadier i den entreprenørielle prosessen (pila i figuren), fra prosjekt til "stabil" organisasjon. Mauseths analyserer gründernes nytte i lys av ressursbaseteori; fysisk-, finansiell-, human- sosial- og organisatorisk kapital.

Fysisk kapital er det som ligger i bunnen ved et medlemskap i et coworking space. Funnene viser at kontorlokaler er den viktigste fysiske kapitalen medlemsbedriftene får. Casebedriftene som er innenfor "prosjektfasen" og "fremvoksende organisasjon" er tilfreds med de fysiske ressursene de får ved å være tilknyttet et coworking space. Det sosiale miljøet som skapes blant medlemsbedriftene i et coworking space viser seg å være svært betydningsfullt, og har hatt stor påvirkning på gründernes totale ressursanskaffelse. Nettverk og fellesskapet som dyrkes er trukket frem som de viktigste sosial kapital ressursene medlemsbedriftene får ved å være knyttet til et coworking space. Deltakelse på kurs og arrangementer og kunnskapsdeling mellom medlemsbedriftene viser seg å gi økt humankapital. Det viser seg at bedriftene som befinner seg tidlig i den entreprenørielle prosessen opplever størst økning i sin humane kapital ved å være knyttet til et coworking space. Casebedriftene har fått tilgang til billige

kontorlokaler, tjenester som samarbeidspartnerne til coworking spacet leverer, men i begrenset grad nye investorer og kunder som følge av å være medlem hos DIGS og Work-Work. Et coworking space gir ikke nødvendigvis tilgang til nye finansielle kilder, men er i større grad med på å redusere behovet for finansielle kapital. Organisatorisk kapital viser seg å være noe en kan få uavhengig av hvilken fase man er i, og strekker seg derfor over heleprosessen. Casebedriftene har fått en profesjonell arbeidsplass, tjenester fra samarbeidspartnerne som gir tilgang til administrative ressurser som får bedriften til å fremstå som en organisasjon, og uformell rådgivning og tjenesteutveksling blant medlemsbedriftene. I analysen kom det også frem at medlemsbedriftene har opplevelser knyttet til legitimitet fra å være tilknyttet DIGS og Work-Work.

Konklusjonen er at det er flere måter et coworking space kan bidra til å realisere gründernes forretningsideer. I oppstartfasen har gründerne gjerne begrenset med ressurser, og det er normalt å tenke seg at i en oppstartsprosess ønsker en å få mest valuta for pengene. Ressursbehovet gründerne har, avhenger av forretningsidé og kapital som kreves for realisering. Det finnes ulike tilnærminger til et coworking space. Det er variasjoner i hvordan driverne velger å bygge opp coworking spacet sitt, og hvordan medlemmene føler at involveringen i et coworking space bidrar med å realisere forretningsideen deres. Muligheten for sosiale interaksjoner med mennesker som befinner seg i en lignende situasjon som en selv og til å få et større nettverk viser seg å være gjennomgående faktorer for hvorfor oppstartbedrifter velger å knytte seg til et coworking space. Møteplassen coworking spacet skaper ved å tilby gründerne delte kontorfasiliteter kan indirekte bidra med å forenkle ressursanskaffelsesprosessen for medlemsbedriftene. Medlemsbedriftene er selv ansvarlige for å utnytte mulighetene som oppstår i coworking spacet, og må selv ha en interesse av å delta i fellesskapet om de skal oppnå ressursanskaffelse gjennom coworking spacet. Forenklet tilgang til ressurser, redusert behov for finansiell kapital og den økte motivasjonen gründerne får ved å være medlem i et coworking space kan forkorte tidsperspektivet til oppstartbedriftenes entreprenørielle prosess, og kan ha stor betydning for bedriftens suksess, mener Mauseth.

Hun peker videre på noen implikasjoner av funnene:

En implikasjon vil være at gründeren selv må engasjere seg og ta del i det sosiale miljøet for at et coworking space skal kunne bidra med å realisere gründerens forretningsidé. En annen implikasjon vil være lederne av coworking spacene sin koblingsrolle. For at det skal kunne oppstå regelmessige sosiale interaksjoner i coworking spacet må lederne ta initiativ og legge til rette for at det oppstår kommunikasjon mellom medlemsbedriftene og andre næringslivsaktører. Dette kan de gjøre ved å arrangere varierte arrangementer tilpasset medlemsbedriftenes ulike interesser, og ved å utforme fysiske lokaler med sosiale soner som oppfordrer til utvungne samtaler.

En tredje implikasjon er at lederne av coworking spacet må sørge for at medlemmene sitter i coworking spacet. En flyktig strøm av medlemsbedrifter og tomme kontorpulter vil kunne være ødeleggende på det sosiale miljøet. For at det skal kunne oppstå kommunikasjon og samtaler mellom medlemmene i coworking space må man ha noen å snakke med. En fjerde implikasjon vil være at de sosiale sammenkomstene skjer på gründernes premisser. For at gründerne skal delta på arrangementene så må de ha en egen interesse og føle seg i førersetet av det som skjer på huset. De må selv ha lyst til å bidra og se nytten av å delta på arrangementene for at de skal føle at de har noe igjen for deltakelsen.

4.6 Klynger og coworking

Rubach (2018) har innhentet kunnskap om ulike typer coworking- spaces og gjennomført en spørreundersøkelse blant medlemmene i Blender Collective (Østfold). Potensialet i coworking spacene grunner seg i tette relasjoner, høy grad av tillit, korte kommunikasjonslinjer og fysiske fasiliteter som både stimulerer og tilrettelegger for samhandling, skriver Rubach med henvisning til Ivaldi et al. (2018). Rubach peker på at det finnes kunnskap om hvordan nettverk og klynger kan bidra til innovasjon og verdiskaping, og mener at det innenfor denne forskningen kan finnes viktige innsikter som også kan kaste lys over dynamikk og strukturer innen nettverksbaserte coworking spaces. Fra nettverks- og klynge forskningen vet man at deltakerne i slike miljø må ha blikk for mulighetene ved å jobbe sammen, la seg motivere av disse, og være villige til å utforske mulighetene sammen med andre. Tid, tillit, trening og faktisk samarbeid er viktige element.

Rubach henviser til Ivaldi (2018) sin typologisering av coworking spaces: infrastruktur-, relasjons-nettverks- og velferds-coworking. I den første tilbys først og fremst lokaler og tjenester og lederen ser samhandling som fordelaktig. I den andre (relasjons-) tar lederen på seg rollen som fasilitator for å stimulere til sosiale interaksjoner. Nettverksbasert coworking er orientert mot å fremme profesjonelle forbindelser mellom coworkingen og andre aktører utenfor og jobber aktivt med partnerskap med lokale organisasjoner/institusjoner. Velferds-coworkingspaces er etablert som svar på sosiale/kulturelle problemstillinger som påvirker samfunnet.

Det refereres til Limatainen (2015) som har pekt på tre primære faktorer som kan bidra til suksess i nettverksbasert coworking; sted, fellesskap, koordinering. Det fysiske stedet fungerer som en plattform for møter og samhandling, noe som gjør det mulig for samarbeid å vokse fram. Det sosiale felleskapet har sin basis i menneskene og deres kompetanse i klyngen. Fremveksten av samarbeid fasiliteres av samlokalisering, som gir mulighet for deling av taus kunnskap og utvikling av tillit gjennom ansikt til ansikt- samhandling.

Koordinering består av strukturer og aktiviteter som kan lette og støtte framveksten av samspill og forretningssamarbeid i klyngen. Viktigheten av koordinering understrekes for å utløse potensialet for samarbeid som oppstår i et coworking sted.

I spørreundersøkelsen i Blender Collective svarte 84 % ja på spørsmålet «Samarbeider din virksomhet i dag med en eller flere av medlemsbedriftene i Blender Collective? Samarbeidet kan være formelt eller uformelt, langsiktig eller kortsiktig, næringsrettet eller gå på faglig erfaringsutveksling» (Rubach, 2018, s.6-7). Samtlige svarer ja på at dette samarbeidet er viktig for bedriften de jobber i. 59 % svarer videre at samarbeidsrelasjonen ikke ville eksistert dersom det ikke var for medlemskapet i Blender (Ugland og Sund, 2018).

4.7 Mellom individuelle og kollektive mål – konkurranse og samarbeid

Oppeberget (2016) skriver i sin Bachelor -oppgave fra Fabrikken (Lillehammer) om spenningen mellom kollektive og individuelle mål og om samarbeid og konkurranse. Her undersøkes gjennom intervjuer om det finnes interessekonflikter mellom leietakerne og fellesskapet Fabrikken og i så fall hvilke. Selv om det i hovedkonklusjonen oppsummeres en stor grad av kollektivt mindset, referes det også til situasjoner og relasjoner som kan by på interessekonflikter og konkurranse. Man kan f.eks. miste kunder til «naboen i samme bransje» og man kan oppleve å drukne i mengden når fellesskapet brandes.

4.8 Transaksjoner mellom medlemmene

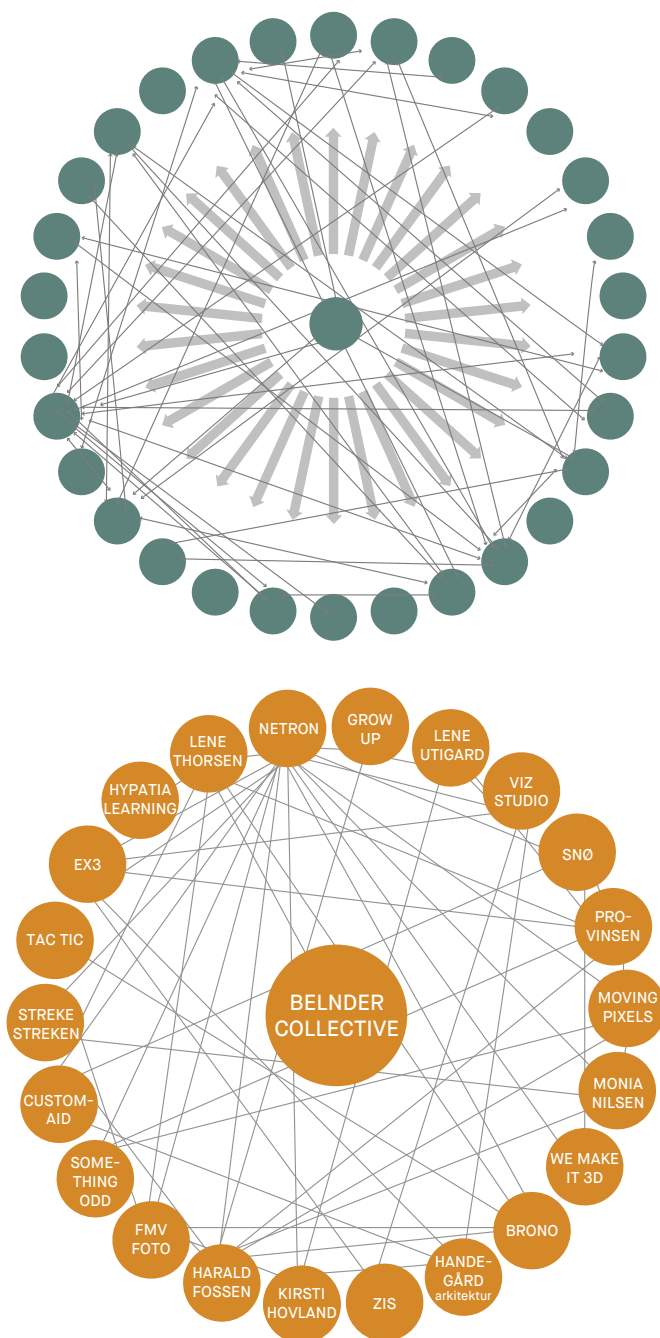
Boye (2012) skrev i sin masteroppgave om hvilke faktorer som har betydning for om entreprenører innen kulturnæringene velger å bli i næringsfellesskapet Fabrikken eller forlate det, og baserte oppgaven på intervjuer og teori om teori om entreprenørskap, nettverk, innovasjonssystemer, lokalisering, og trivsel.

Hovedfunnene var at de viktigste årsakene til innflytting er ønsket om å inngå i et faglig og sosialt miljø, fysiske lokaler, fellestjenester og IKT, samt tilgang til kompetanse som regnskap og rådgivning. De viktigste årsakene til utflytting var behov for billigere lokaler evt større plass, at bedriften gir opp i en tidlig fase, eller ønsker annen profilering og beliggenhet.

Boye framstiller økonomiske transaksjoner mellom medlemmene og mellom Fabrikken og medlemmene (leietakerne) i en figur. Transaksjonene omfatter både bytte/salg av varer og tjenester internt og samarbeid om tjenester og prosjekt utad.

Coworking på norsk

Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid



Figur 11 Økonomiske transaksjoner i Fabrikken (Boye 2012) og samarbeidsaktiviteter i Blender Collective (Ugland og Sund, 2018)

Modellen er adoptert i Ugland og Sund (2018) sin bacheloroppgave om Blender Collective som blant annet undersøker hvilke konkrete aktiviteter som har oppstått som følge av arbeidsfellesskapet. Deres prosjekt omfattet også utvikling av ny modell for coworking knyttet til flytting til ny lokasjon. Modellen setter «menneskene først».

Coworking på norsk

Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid



Figur 12 Ny modell for Blender Collective (Ugland og Sund, 2018)

4.9 Forretningsfordeler

Myhre (2011) analyserte i sin masteroppgave fra Fabrikken om småbedriftene hadde forretningsfordeler av å samlokaliseres i Fabrikken. Hun fant at det er miljø for idegenerering, kultur for kunnskapsspredning og bygging av nettverk, men at det er opp til den enkelte å ta mulighetene i bruk.

Det rapporteres om godt sosiokulturelt miljø som gjør leietakerne motiverte, flere opplever at motivasjonen har økt etter at de flyttet inn og fikk kollegaer. Nyttan av felles markedsføring betraktes som noe varierende. Ledelsen ansees gjennomgående som avgjørende viktig i sin rolle som «lim».

4.10 Profesjonalisering og bærekraft

Møre og Romsdal gjennomførte i 2013-16 et program for kreative næringer, som er evaluert av Oxford Research. Programmet omfattet en egen tilskuddsordning til samlokaliseringer, som ble tildelt til tre aktører. Bedriftene ga positive tilbakemeldinger i forbindelse med evalueringen, både mht samlokaliseringen i seg selv, og med kompetansetilførselen, som har ført til ytterligere profesjonalisering.

De tre samlokaliseringene har etablert strukturer som tilrettelegger for bærekraft utover prosjektperioden, er en av konklusjonene i evalueringen.

4.11 Sted, aktører, aktiviteter.

Under et studiebesøk ved Culture Workspace i Århus (Danmark) møtte vi antropologstudentene Johansen og Bødker (2017), som gjorde feltstudie ved samme sted, om kompetanse- og kunnskapsdeling i coworkingsstedet.

Deres analyse er basert på sosialantropologisk teori (Spradley, 2000) om at en sosial situasjon defineres ut fra tre hovedelementer; sted, aktører og aktiviteter. Et fysisk sted fungerer som en ramme for sosial situasjon dersom det er mennesker (aktører) og aktiviteter på stedet.

De studerte ledelsens forsøk på å fasilitere viten og kompetansedeling mellom deres medlemmer, og konkluderte med at noen virker bedre enn andre:

1. Ukentlig frokost med info, med presentasjonsrunde hva som skjer fungerer godt
2. Fysisk plassering, bordsammensetning og sidemakkere, matchmaking fungerer godt
3. Sosiale medier som for internkommunikasjon (eks Slack) er i utgangspunktet lurt, men ikke alle er med, henger med

Kunnskaps- og kompetansedeling skjer for det meste ved kaffemaskinen, på kjøkkenet, ved lunsjen eller om morgenen når man hilser på hverandre. Derfor er slike arenaer viktige, kanskje særlig for dem som ikke er så gode til å profilere seg ellers.

4.12 Mangfold og likhet

Alle «ekte» coworkingsteder er unike, de vil alltid være preget av sine medlemmer, partnere og omgivelser. Det synes som at bildet her til lands er preget av mangfold og ulike modeller og at det oppleves som viktig å markere og profilere sin unike posisjon som forskjellig fra andre (målgrupper, terminologi, miljø). Dette til tross for at det i visjoner, mål og praksis er mer som forener enn som skiller. Dette er f.eks. erfart i Stavanger, i forbindelse med evaluering av kulturinkubatoren (Andersen, Ibenholt og Hauge, 2018) der det er bygget opp flere velfungerende coworkingmiljø, klynger og nettverk, men som har med enda mye mer potensiale for samarbeid om det som forener dem.

5 Hva vet vi nå?

5.1 Folk først

Med utgangspunkt i gjennomgangen kan vi så langt oppsummere at begrepet og konseptet coworking omfatter tre element: 1) Det handler om utforming og drift av *fysisk sted*, 2) om et bevisst *sammensatt fellesskap* med sosial kontrakt om å dele og samarbeide og 3) en funksjon som ledelse, fasilitator eller kurator som legger til rette for at samarbeid, synergi, innovasjon og utvikling finner sted. Coworkingkonseptet skiller seg fra det kommersielle utleiemarkedet ved særlig pkt 2 og 3. Kanskje er begrepet «strategisk samlokalisering», som Blender Collective bruker, et godt dekkende norsk begrep. I alle tilfelle kan vi oppsummere at «ekte» coworking eller strategisk samlokalisering har fokus på menneskene i fellesskapet i første omgang, og bygger sted ut i fra deres behov – ikke omvendt. I rurale strøk må kanskje også møteplassene bygges *ut over* sted.

Vi kan også oppsummere at det finnes en rekke både «ekte» og kommersielle coworkingsteder her til lands, og at de som er interessante for oss i dette og videre studier, er de som har en bevisst strategi som fokuserer på fellesskapet – coworkingen – ikke bare på stedet. Og her ser det ut til å være en del steder og miljø med liknende visjoner og mål. Det er særlig kreative, kulturelle og teknologinæringer som er målgruppene for de norske strategiske samlokaliseringene/ coworkingstedene.

Ingen coworkingsteder er like, de vil alltid være preget av sine medlemmer, partnere og omgivelser. Det synes som at bildet her til lands er preget av mangfold og ulike modeller og at det oppleves som viktig å markere og profilere sin unike posisjon som forskjellig fra andre (målgrupper, terminologi, miljø) (Andersen, Ibenholt og Hauge, 2018) til tross for det i visjoner, mål og praksis kan se ut til at det er mer som forener enn som skiller.

Det finnes et gryende samarbeid mellom noen av coworkingene i Norge, gjennom Facebookgruppen Coworking Norge, hvor man blant annet har etablert en avtale om at medlemmene har gratis arbeidsplass hos hverandre for et begrenset antall dager. Her er potensiale for samarbeid på flere plattformer. Samarbeidet i nord – Co North – kan være et forbilde for resten av landet.

Likheter og ulikheter, behov, potensiale og muligheter for mere samarbeid og gjensidig læring bør undersøkes nærmere.



5.2 Betydning for enkeltbedrifter

Studiene vi har data fra, peker alle på at de enkelte bedriftene rapporterer om nytte av å være deltaker, medlem, leietaker, coworker (flere betegnelser). Det være seg at det har tilflytt konkrete oppdrag og samarbeidsprosjekt som har bidratt til økt inntjening. Det handler også om utvikling av kompetanse, egen forretningmodell og nettverk. I andre tilfeller kan det først og fremst handle om det sosiale miljøet, om inspirasjon og motivasjon til å gjøre en god jobb. Ofte henger dette sammen. Som en av informantene i Culture Workspace uttrykker det: *I det korte løb får du nye venner, i det lange løb får du penge i kassen.* (Johansen og Bødker, 2017)

Men coworking passer ikke nødvendigvis for alle, og ikke i alle faser av bedriftsutviklingen. Det kan være en fordel å være ekstrovert, og ønske å dele. Det understrekes at også når man er inne i et miljø involverer medlemmene seg i ulik grad, i ulike faser. Og dette er en del av mangfoldet. Samtidig er det lettere, også for de som vanligvis ikke er så ekstroverte og vant med å dele og selge seg selv, å være sosial og få kontakter når en coworking har lagt til rette for det. *Ikke alle liker å mingle, men alle trenger kaffe* (Informant fra 657 Oslo, om de uformelle møtene, bl.a. ved kaffemaskinen).

Tillit framheves som nøkkelen til å utvikle seg ved hjelp av fellesskapet. Og tillit følger av den sosiale kontrakten man inngår, om å dele og samarbeide. Terskelen for å be om noen minutters hjelp er lav, og man bygger gjensidig goodwill for å bruke og å gi av hverandres tid.

Når en skal utvikle seg, brukte mye tid i starten å spørre om hjelp, det er en balanse i det systemet. Om jeg ber henne om hjelp i fem minutter, så vet jeg at jeg har fem minutter til gode. Det er en mekansime, alle sitter med eget selskap, man vil på et tidspunkt enten bli uglesett eller sagt ifra til om man ikke gir noe tilbake. Man kan få veldig mange tilbakemeldinger her, fordi man ber om det, og hvis man er en persom som ikke bare spør andre om hjelp, men viser at man også gir, så er det litt å gi og ta her. (Informant 657 Oslo)

Hjelp til prissetting av tjenester er et av flere konkrete eksempler på deling av informasjon. Konkurransen kan oppstå, men ofte henvises kunder til kollegaer i coworkingen som har kapasitet eller passer bedre til oppdraget.

Det pekes også på medlemsskapet som et kvalitetsstempel, man nyter fordeler av coworkingens omdømme som en samling profesjonelle aktører. Rekruttering er derfor et viktig tema for medlemmene:

..hvis man tar inn hummer og kanari her, så vil det ikke fungere. Det er viktig med litt siling, fokus på riktige næringer (Informant 657 Oslo).

Det finnes en rekke evalueringer, brukerundersøkelser og rapporter fra enkeltmiljøene. Det finnes lite sammenlignbare data og det er potensiale for å utvikle felles evaluering- og undersøkelsesverktøy til å kartlegge medlemmenes behov, tilfredshet og nytte.

5.3 Det indre livet i coworkingene

5.3.1 Rekruttering

Drivere av coworkingsteder lever i spennet mellom strategisk rekruttering av den for dem ideelle miksen av medlemmer på den ene siden og fylte lokaler på den andre. For omdømmet er det viktig å rekruttere potensielle suksesser, og for samhandlingen viktig å rekruttere medlemmer med det riktige mindsetet; som ønsker å dele, samarbeide og utvikle miljøet. De norske coworkingene ser ut til i varierende grad å ha rent strategisk sammensatt mikse av bransjer, men de fleste har en definert målgruppe. I noen tilfeller er man opptatt av å ikke ha for mange i samme yrke, fordi det fører til uønsket konkurranse. I andre tilfeller anses det som en fordel for å kunne samarbeide om større oppdrag og å utgjøre et fagmiljø. Det erfares både fordeler og ulemper ved å mikse større etablerte selskaper med frilansere, oppstartsbedrifter og enkeltpersonsforetak. Tilpasses f.eks. lokalene

til veletablerte bedrifters krav om representativitet, kan man miste de unge studentene og oppstartsbedriftene på veien.

Rekruttering er i alle tilfelle viktige og strategiske prosesser for coworkingledeisen, for både bransjemessig miks, og for å rekruttere personligheter og bedrifter som gavner fellesskapet innad og utad.

5.3.2 Koordinering

Fasilitering og koordinering av samarbeid er oppsummert som kjernen i coworking. Nøkkelen er nennsom balanse mellom top-down tilrettelegging og rom for å la medlemmenes egeninitierte prosesser og påfunn får blomstre. Tilrettelegging for samarbeid skjer ved at det sørges for at deltakerne blir kjent med hverandre og hverandre kompetanse gjennom ulike sosiale og faglige arrangement, interne informasjonskanaler og aktiv kobling.

Forretningsmodell, størrelse, økonomi og grad av involvering og kollektivt ansvar avgjør hvor store ressurser som er avsatt til koordnering. I den ene enden av skalaen finner vi eksemplet 657 Oslo, med over 200 medlemmer og 4 hele stillinger (2017). I den andre enden av skalaen har vi ulike modeller der coworkinggründeren, styrelederen, en dedikert coworker eller andre har en avsatt deltidsressurs og ulike oppgaver også taes hånd om i fellesskap.

Involvering av deltakerne/medlemmene/leietakerne er i alle tilfeller viktig, men blir mer krevende jo større coworkingen blir. Det understrekes at nytten av faglige og sosiale arrangement og tiltak øker med i hvilken grad de er basert på deltakernes behov og initiativ. Like fullt kan man ikke ha en naiv holdning til samarbeid – det er ingen “quick fix”. Samarbeid er en stor investering for disse små bedriftene. De som jobber med å organisere samlokaliseringene peker på at det er mange måter å tilrettelegge samarbeid på. Det å tvinge folk inn i samarbeid fungerer ikke. Relasjonen mellom personene må også fungere på andre nivå enn fag. Dessuten må man være tålmodig; samarbeidsprosjekter kan oppstå lenge etter at relasjoner er blitt etablert.

Det vil være interessant med nærmere undersøkelser og sammenligning av ulike coworkingmodeller. Her finnes det evalueringsverktøy som f.eks. Coworking Canvas som kan utvikles til norske forhold.

5.3.3 Design for samarbeid

Fysisk utforming er av stor betydning for i hvilken grad samarbeid oppstår. De tilfeldige møtene som finner sted ved kaffemaskinen, på kjøkkenet, ved lunsjen, i sosiale soner er viktige. Sosiale soner og møterom er nødvendig, særlig der lokalet ellers er dominert av åpne landskap. «*Vi vil bare ha en kaffemaskin, ikke tre*», sier lederen ved Flow.

De enkelte bedrifter vil ha ulike behov for plass i landskap, egne kontor og større enheter. Behovene vil kunne endre seg med fasene bedriftene er i. Fleksible lokaler, med ulike muligheter og også endringsmuligheter vil bidra til å rekruttere god miks og å holde på bedriftene lenger.

5.3.4 Synergier og samarbeidsprosjekt

Samtlige dokumenter og informanter kan referere til en rekke både konkrete og mer diffuse samarbeidsprosjekt som oppstår som følge av coworking. De oppstår på ulike måter; ved tilfeldige møter over lunsjen og kaffen, gjennom interne presentasjoner og seminar, at man blir anbefalt av andre i coworkingen eller at man blir koblet av coworkingleidelsen eller kollegaer.

Det pekes også på den generelle kulturen og oppfordringen til å hjelpe hverandre. Og det er ofte en uskrevet regel at man søker kompetansen man trenger internt på huset før man går ut eksternt.

Kartleggingen av transaksjoner i nettverket fra Fabrikken og Blender Collective kan utvikles og overføres til andre coworkingsteder.

5.4 Betydningen i lokalsamfunnet og regionen

Kartleggingen av samlokaliseringer (Andersen og Hoff, 2016) viser at mange av stedene eies og/ eller drives av et partnerskap mellom en rekke private og offentlige aktører, men med hovedtyngden i det offentlige.

Der kommuner, regioner, fylkeskommuner, Innovasjon Norge og andre offentlige instanser delfinansieres gjøres dette med gunnlag i at man tenker at coworkingene skal bidra til verdi for lokalsamfunnet, næringsutvikling, regional utvikling og annet. Vi trenger imidlertid mer kunnskap om effekten av coworking som redskap for næringsutvikling.

Coworkingstedene har ulike profiler mht åpenhet og involvering av lokalsamfunnet. Noen leier ut lokaler til events, andre har åpne dager og noen har permanent kafe, bar, utstilling eller andre publikumsarenaer.

Mange coworkingsteder er involvert i ulike typer samarbeid med universitet og høyskoler, i form av forskningsprosjekt, praksisplasser, studentoppgaver m.m.

Liknende nettverkskartlegging som i figur 9 vil kunne utvikles for å kartlegge coworkingenes eksterne partnerskap og samarbeidsrelasjoner.

5.5 Betydningen for internasjonalt samarbeid

Vi har så langt identifisert flere internasjonale nettverk og samarbeid norske coworkingsteder har samarbeid med som; European Creative Hubs, Coworking Accelerator Network, Impact Hub Network, Coworking Visa. Flere av disse har ordninger for utveksling og muligheter for «coworking worldwide». Noen norske aktører har også underskrevet det tidligere nevnte Coworking Manifesto og noen har deltatt på European Coworking Conference.

Vi vet foreløpig lite om i hvilken grad dette er aktive utvekslingsordninger som benyttes av norske coworkere (og omvendt!) og om det bidrar til utvikling av internasjonale samarbeid og hvilke. Her er det behov for mer kunnskap.

6 Ti bud for god coworkingleadelse

Med bakgrunn i det vi nå vet, bør den norske verktøykasse for utvikling, etablering og drift av gode coworkingsteder inneholde i det minste følgende råd:

START MED FOLK FØRST:

Rekrutter strategisk kjernen i målgruppa i det som skal være fellesskapet.

HA EN VISJON:

Etabler en klar visjon, klare mål og en bærekraftig forretningsmodell.
Ingen modell kan kopieres, omgivelsene og deltakerne er unike.

KOMMUNISER:

Kommuniser og markedsfør visjonen kontinuerlig til potensielle medlemmer, partnere, lokalsamfunn, potensielle private og offentlige partnere.

DESIGN STEDET FOR SAMARBEID:

Stedet må designes for støtte til samarbeid og sosialt miljø, med formelle og uformelle møteplasser, fleksibilitet og mangfoldige typer arbeid.

FASILITER FOR SAMARBEID:

Tilrettelegg for samarbeid gjennom interne kommunikasjonskanaler, et miljø basert på tillit og deling, faglig og sosialt utviklende events og aktiv kobling.
Og la de tusen samarbeidsideer blomstre.

BASIS ER MEDLEMMENES BEHOV:

Baser faglige og sosiale events og annen utvikling på medlemmenes behov, ønsker og involvering.

BETY NOE FOR LOKALSAMFUNNET:

Skap verdi til lokalssamfunn og private og offentlige samarbeidspartnere.

SKAFF FORSKNINGSPARTNERE:

Inngå partnerskap med høyskoler og universitet om praksisplasser, forskningsprosjekt, studentoppgaver og undervisning.

SAMARBEID MED KOLLEGAER:

Samarbeid med og lær av andre coworkinger nasjonalt og internasjonalt.

EVALUER:

Evaluer jevnlig driften ved innsamling av kvalitativ og kvantitativ informasjon og sørg for kontinuerlig utvikling og vekst i riktig retning.



EXIT

EMERGENCY
EXIT ONLY

7 Referanseliste

Andersen, T og Ericsson, B. (2016): *Finnes det løsninger på småbedriftenes kapasitetsproblem?* Kronikk <http://kunnskapsverket.org/nyheter/> 4.oktober 2016.

Andersen, T. & Hoff, E. (2016). *Bedre sammen? Samlokaliseringer som virkemiddel for utvikling av kulturelle næringer.* (Kunnskapsverket notat nr. 06-2016). Lillehammer: Kunnskapsverket

Andersen, T. & Hoff, E. (2017, 29.mai). *Hype eller den nye løsningen?* Kronikk om samlokalisering og coworking i Dagens Næringsliv.

Andersen, T., Ibenholt, K. og Hauge, A. (2018): *Mellom tech og kultur. Kulturinkubatoren og dens plass i utviklingen av kreative og kulturelle næringer i Stavanger-regionen.* (Kunnskapsverket rapport 02/2018). Elverum: Kunnskapsverket v/Høgskolen i Innlandet.

Andersen, T., Ibenholt, K. og Hauge, A. (2018, 20.april): *Kulturnæringssetting for de få?* Kronikk i Stavanger Aftenblad.

Avdikos, V. (2015): *Socio-economic profile and working conditions for freelancers in co-working spaces and working collectives; evidence from the design sector in Greece.* Paper in progress for Area, Greece.

Bisson, Stephanie (2017): *How to mix Corporates and Freelancers?* Innlegg på European Coworking Conference, Dublin 2017

Boye, I. (2012): *Hvilke faktorer har betydning for om entreprenører innen kulturnæringene velger å bli i næringsfellesskapet Fabrikken eller forlate det?* Masteroppgave i Innovasjon og Næringsutvikling, Høgskolen i Lillehammer.

British Council (2016). *Creative Hubs: Understanding the New Economy.* report 2016:

Capdevila, I., 2013. *Typologies of Localized Spaces of Collaborative Innovation.* Available SSRN 2414402.

Clausen, T. H. , Alsos, G. A. , Jensen, A., Ljunggren E., Vinogradiv, E. og Hytti. U. (2011): Innovasjonsselskap: *Infrastruktur eller næringsvirksomhet.* Nordlandsforskning-rapport nr. 15/2011.

Clifftin, N., Crick, T., og Fuzi, A. (2017). *New Economic Models for, and from, Co-Working.* New Economic Models in the Digital Economy. Cardiff Met Univerity

Coworking på norsk
Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid

Creative HubKit. *Made by hubs for emerging hubs*. Utgitt av British Council

DeGuzman, G.V., Tang, A.I., 2011. *Working in the Unoffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. Night Owls Press LLC.

Elstad, B og De Paoli, D (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Cappelen Damm Akadmisk. Oslo

Ericsson, B og Andersen, T. (2016): *Hvordan lykkes stort som små? Mikrobedrifters kapasitetsutfordringer*. Østlandsforskningsrapport 05/2016

Ericsson, B. og Andersen, T (2016): *Hvordan lykkes stort som små? Mikrobedrifters kapasitetsutfordringer*. (Østlandsforskning Rapport nr 05, 2016). Lillehammer: Østlandsforskning og Kunnskapsverket.

European Creative Hubs Network: How Work Works forum, report from Belgrade, Serbia 2016

Flatnes, A. og Hansen, T.B. (2016): *Evaluering av program for kreative næringer*. Utført på oppdrag fra Møre og Romsdal fylkeskommune. Oxford Research: Kristiansand.

Fuzi, A. (2016): *Space for creative and entrepreneurial activities? Coworking spaces in the entrepreneurial landscape of an economically challenged region*. Thesis Cardiff Metropolitan University: Cardiff, UK.

Fuzi, A., Clifton, N, og Loudon, G. (2014): *New in-house organizational spaces that support creativity and innovation: the co-working space*. Paper R&D Conference Stuttgart 3-4 June, 2014.

Hauge, A., Hagen, S.E., Ericsson, B., Alnes, P.K., Aure, M., Kvidal, T., Nygård, V. og Power, P. (2013). Intro. Evaluering av Intro – fond for kulturnæringen i Tromsø. Østlandsforskning-rapport 06/2013.

Ibenholt, K., Hauge, A., Haraldsen, T., Ericsson, B. og Rykkja, A.(2015): *De gode hjelperne – nasjonale virkemidler for utvikling av kulturelle næringer*. Kunnskapsverket rapport 03/2015

Johansen, E. M. og Bødker, N. (2017). *Videns- og kompetencedeling i kontorfellesslaget Culture Workspace*. Etnografisk metodeøvelse, Århus universitet.

Kapital 5/2017: Coworking-bølge over Norge

Kulturdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet (2013) *Fra Gründer til kulturbedrift - Handlingsplanen for kulturnæringer*.

Coworking på norsk
Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid

Kwiatowsky, A. and Buczynski, B. (2011) *Coworking: How Freelancers Escape the Coffee Shop Office*, Fort Collins.

Liimatainen, K., 2015. *Supporting Inter-Organizational Collaboration in Coworking Clusters: The Role of Place, Community and Coordination*. Aalto University.

Mauseth, I.K. (2017). *En studie av Coworking Spaces: Gründere i delt kontorfellesskap*. Masteroppgave Nord Universitet.

Merkel, J., 2015. *Coworking in the city*. *Ephemera Theory Polit. Organ.* 15,

Myhre, C.W. (2011): *Samlokalisering av små bedrifter*. Masteroppgave i entreprenørskap og innovasjon. Universitetet for miljø og biovitenskap

Oppeberget, S.N. (2016): *Kollektive mål-individuelle mål, samarbeid og konkurranse på Fabrikken*. Bachelor-oppgave i Kulturprosjektledelse, Høgskolen i Lillehammer

Rubach, S. (2018). *KlyngeECOWorking. Samlokalisering med klyngeeffekter*. Østfoldforskning

Spradley, James (2000): "Part two: The developmental research sequence" ("Step One till "Step Six") i *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehardt and Winston

Spinuzzi, C. (2012). *Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity*. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4)

Turk, V. (2018). *Work in Progress*. *Wired* 07.08/18.

Ugland, C.M.J og Sund F.J. (2018): *Hvordan gjenskape kollektivet Blender i endring*. Bacheloroppgave Høgskolen i Østfold.

Undheim, K. (2017) *Collaborative grey zones*. Paper XVII International Conference of RESER, 2017, 7-9th September, Bilbao, Spain

Virani, Tarek E. (2015) *Re-articulating the Creative Hub Concept as a Model for Business Support in the Local Creative Economy: The case of Mare Street in Hackney*. Creativeworks London Working Paper no.12. Queen Mary University of London: London

Waldahl, R.H., Clausen, T., og Alsos, G. (2014). *Næringshagemiljøene sett fra næringshagebedriftene*. Arbeidsnotat 1006/2014. Nordlandsforskning.

Wang, B. (2012). *Det nye industrieventyret*. *KULTmag* 4-2012.

Coworking på norsk

Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid

Nettsteder:

Coworker. Com. <https://www.coworker.com/norway/osl>Coworking Accelerator Network.
<https://www.coworkingaccelerator.network/>

Coworking Europe. <http://coworkingeurope.net/>

Coworking Manifesto. <https://www.coworkingmanifesto.com/>

European Creative Hubs. <http://creativebubs.org/>

International Workplace Group. www.iwgplc.com

Kunnskapsverket. www.kunnskapsverket.org

Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Coworking>

**IDEAS
START
HERE**

