

## Coworking w perspektywie badań organizacyjnych

### Jacek Bendkowski

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

e-mail: jacek.bendkowski@wsb.edu.pl

ORCID: 0000-0002-8711-1728

© 2023 Jacek Bendkowski

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Bendkowski, J. (2023). Coworking w perspektywie badań organizacyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(4).

**DOI:** 10.15611/pn.2023.4.02

**JEL Classification:** O15

**Streszczenie:** Coworking to środowisko pracy nowego typu, wspierające produktywność, kreatywność i innowacyjność pracujących w nim jednostek. Niejednoznaczność tego pojęcia oraz wielość perspektyw poznawczych doprowadziła do związanego z nim chaosu terminologicznego i metodologicznego. Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie obszaru badawczego poprzez przedstawienie badań coworkingu w perspektywie organizacyjnej na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** coworking, kreatywność, nowoczesne środowisko pracy, sieci wiedzy.

## 1. Wstęp

„Coworking” to stosunkowo nowe pojęcie, którego używa się wymiennie na określenie formy pracy, środowiska pracy lub miejsca wykonywania pracy, zwanego także biurem lub przestrzenią coworkingową. W pierwszym ujęciu coworking to elastyczna forma pracy, najczęściej wybierana przez przedstawicieli wolnych zawodów i mikroprzedsiębiorców, wykonywana we wspólnych przestrzeniach biurowych z wykorzystaniem współdzielonych zasobów materialnych i społecznych (Clifton i in., 2019). W drugim rozumieniu, przyjętym w niniejszym artykule, coworking to środowisko pracy nowej generacji, ułatwiająca współpracę, interakcje i tworzenie sieci relacji między jej członkami oraz członkami ich prywatnych sieci społecznych (Spinuzzi, 2012, s. 402).

Coworking różni się od tradycyjnego środowiska pracy. Dotyczy to przede wszystkim jego struktury fizycznej i społecznej oraz silnej orientacji na rozbudowę kapitału kulturowego i społecznego pracujących w nim jednostek, zwanych coworkerami. Struktura fizyczna coworkingu jest podporządkowana indywidualnym potrzebom pracujących w nim coworkerów (Wright, 2018, s. 50). Chodzi zarówno o pomieszczenia biurowe, ich wystrój i wyposażenie, jak i infrastrukturę techniczną wraz z usługami. Biuro coworkingowe jest zaprojektowane tak, aby umożliwić wygodną pracę specjalistom reprezentującym różne domeny wiedzy i obszary biznesowe. Nieformalna atmosfera zachęca do nawiązywania interakcji i współpracy, a nowoczesny design do poszukiwania niestandardowych rozwiązań (Waters-Lynch i in.,

2016). Tym samym coworking tworzy zindywidualizowane, wysoce skalowalne i inspirujące do kreatywnego myślenia środowisko pracy. Drugim istotnym wyróżnikiem coworkingu jest wspólnota. Wspólna tożsamość oraz przynależność do wspólnoty coworkingowej stanowi podstawę silnego zaangażowania we współpracę (Gerdenitsch i in., 2016). Prowadzi ona do zainicjowania procesów jednostkowego i grupowego uczenia się. Nowa wiedza podlega szybkiej dyfuzji i weryfikacji w czasie rzeczywistym, przez co rośnie jej wartość aplikacyjna. Ponadto przynależność do wspólnoty coworkingowej umożliwia dostęp do zasobów zewnętrznych sieci innych coworkerów (Schürmann, 2013, s. 32). Cechą charakterystyczną coworkingu jest silne zorientowanie na stały rozwój zasobów kapitału kulturowego i społecznego coworkerów, niezbędnych do efektywnej pracy (Merkel, 2015). Jego przejawem są regularnie organizowane szkolenia i imprezy, które stanowią np. okazję do poznania nowych technik sprzedaży czy pozyskiwania klientów, ale przede wszystkim do poszerzenia sieci kontaktów obejmujących potencjalnych kooperantów, klientów i współpracowników, a w przypadku mikroprzedsiębiorców i start-upów – potencjalnych inwestorów. Pozyskana wiedza pozwala im na zdobycie nowych i rozbudowę istniejących kompetencji zawodowych i społecznych, a przez to stanowi źródło przewagi konkurencyjnej.

Wszystko to powoduje, że coworking jest przedstawiany w literaturze przedmiotu jako środowisko pracy zapewniające wysoką produktywność jednostek przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu ich dobrostanu fizycznego i psychicznego (*well-being*), które pozwala zachować odpowiednią równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym (*work-life balance*) (Neuberg, 2017).

W związku z zachodzącymi zmianami społeczno-ekonomicznymi coworking zyskał szybko na popularności. W 2020 roku na świecie funkcjonowało ok. 20 000 biur coworkingowych, w których pracowało ok. 2 mln coworkerów (33 Captivating Coworking Statistics, 2023). Obecnie coraz więcej organizacji postrzega coworking jako narzędzie pozwalające na zwiększenie efektywności działania poprzez stworzenie skalowalnego i elastycznego środowiska pracy, które przyciąga najbardziej utalentowane jednostki oraz wspiera współpracę i grupowe uczenie się (Bouncken i in., 2018).

W artykule przedstawiono krytyczną analizę głównych kierunków badań coworkingu w perspektywie organizacyjnej. Badania literaturowe przeprowadzono z wykorzystaniem bazy danych Scopus zgodnie z metodyką systematycznego przeglądu literatury zaproponowaną przez Czakona (2011). Analizą objęto literaturę z zakresu zarządzania (*business management*) wydaną w latach 2005-2022.

## 2. Początki badań coworkingu

### 2.1. Coworking jako alternatywa dla tradycyjnego miejsca pracy

Początkowo coworking stanowił przedmiot zainteresowania głównie w literaturze popularno-naukowej, zajmującej się nowymi trendami zachodzącymi w gospodarce i społeczeństwie w związku z rozwojem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Autorami pierwszych prac poświęconych coworkingowi byli doradcy biznesowi, specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi i pionierzy coworkingu. Coworking był przedstawiany jako nowoczesna forma pracy, stanowiąca alternatywę dla tradycyjnego zatrudnienia oraz pracy wykonywanej z domu, przeznaczona przede wszystkim dla przedstawicieli wolnych zawodów i mikroprzedsiębiorców oraz ludzi pracujących na własny rachunek (DeGuzman i Tang, 2011; Sundsted i in., 2009). Wskazywano przy tym, że coworking zapewnia wysoką produktywność jednostek przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu dobrostanu fizycznego i psychicznego oraz odpowiedniej równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym (Neuberg, 2017). Przyczyn tego stanu rzeczy upatrywano przede wszystkim w tym, że coworking tworzy środowisko pracy, które z jednej strony likwiduje zjawiska typowe dla tradycyjnych organizacji, takie jak hierarchiczna zależność i konkurencja pomiędzy pracownikami, z drugiej sprzyja nawiązywaniu kontaktów i współpracy przez ludzi postrzegających siebie jako równe sobie jednostki (*The History of Coworking in a Timeline*, 2023). Dzięki temu coworking charakteryzuje niezwykle wysoka kreatywność i innowacyjność, co ma szczególne znaczenie dla przedstawicieli przemysłów kreatywnych oraz mikroprzedsiębiorców pragnących z powodzeniem wdrożyć nowe pomysły biznesowe.

Odmienność coworkingu w stosunku do trakcyjnego środowiska pracy dotyczyła przede wszystkim osób wybierających tę formę pracy, rodzaju i charakteru relacji społecznych panujących w biurach coworkingowych oraz ich architektury i wystroju.

Coworking cieszył się zainteresowaniem przede wszystkim ze strony młodych ludzi, głównie przedstawicieli wolnych zawodów i start-upowców, sprawnie posługujących się nowoczesnymi technologiami ICT, niebojących się podejmowania ryzyka i mających jasno sprecyzowane cele życiowe (Hillman, 2011). Z ich punktu widzenia coworking stanowił wygodną i elastyczną formę, środowisko i miejsce pracy, zapewniające dostęp do wiedzy i sieci kontaktów biznesowych, niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w sferze zawodowej.

Istotne znaczenie dla osób wybierających tę formę pracy miały także panujące w biurze coworkingowym stosunki społeczne. W badaniach podkreślano, że w odróżnieniu od biur serwisowanych istotą coworkingu jest wspólnota, stanowiąca pozbawiony konkurencji i hierarchicznych zależności kontekst wymiany informacji i wiedzy. Jej funkcjonowanie opiera się na zasadach: współpracy, otwartości, zrównoważonego rozwoju i dostępności (Coonerty i Neuner, 2013). Coworkerzy to samodzielni przedsiębiorcy realizujący własne zadania i cele biznesowe, cieszący się niezależnością i autonomią działania. Są oni otwarci na współpracę z innymi coworkerami. Dotyczy to w równej mierze doraźnej, jak i stałej współpracy (Schürmann, 2013, s. 35).

Trzecim elementem odróżniającym coworking od tradycyjnego środowiska pracy był wystrój biur coworkingowych. W badaniach podkreślano, że w coworkingach odchodzi się od tradycyjnej estetyki korporacyjnej na rzecz nowoczesnego wystroju, który inspirował i pozwala stworzyć nieformalną atmosferę, a także ułatwia nawiązywanie kontaktów i współpracę, zapewniając jednocześnie odpoczynek i relaks (Taczalska, 2017). Podkreślano, że milenialsi oczekują interesującego, inspirującego miejsca, indywidualnego stylu, a także nowoczesnego designu. Wskazywano również, że odpowiednia aranżacja przestrzeni coworkingowej może pozytywnie wpływać na kreatywność ich użytkowników (Brain Embassy, b.d.).

## 2.2. Wprowadzenie coworkingu do środowiska organizacyjnego

Do literatury z zakresu zarządzania coworking został wprowadzony za pośrednictwem Claya Spinuzziego (2012) i przeprowadzonych przez niego badań terenowych w 9 biurach coworkingowych zlokalizowanych w okolicach Austin w Teksasie. W badaniach przeprowadzonych w latach 2008-2011 wzięło udział 16 właścicieli biur coworkingowych i 17 coworkerów.

Spinuzzi sformułował trzy pytania badawcze, które na długo zdominowały debatę na temat coworkingu, a mianowicie:

1. Czym jest coworking? (*What is coworking?*)
2. Kto wybiera tę formę pracy? (*Who coworks?*)
3. Dlaczego wybiera tę formę pracy? (*Why do people cowork?*)

Przeprowadzone przez niego badania nie pozwoliły na jednoznaczne określenie, czym jest coworking. Według Spinuzziego jest to pojęcie zbiorcze, stosowane na określenie miejsca wykorzystywanego do pracy przez przedstawicieli lokalnej społeczności (*Community Work Spaces*), miejsca pracy przedstawicieli wolnych zawodów i mikroprzedsiębiorców (*Unoffices*) lub współpracujących ze sobą jednostek (*Federated Places*).

Wyniki badań pokazały, że coworkerzy wybierają jedną z dwóch strategii. Pierwsza z nich, nazwana przez Spinuzziego *unoffice*, jest realizowana przez przedstawicieli wolnych zawodów i mikroprzedsiębiorców, takich jak np. architekci, projektanci wnętrz czy pośrednicy nieruchomości, którzy samodzielnie przyjmują i wykonują zlecenia od klientów. Decyzja o wyborze coworkingu jako miejsca pracy wiąże się z chęcią zaprezentowania się potencjalnym klientom jako wiarygodny partner biznesowy, posiadający wystarczające zasoby i kompetencje, aby profesjonalnie wywiązać się z powierzonego zlecenia. Istotne znaczenie ma dla nich również fakt, że w coworkingu mogą w nieformalnej atmosferze poroz-

mawiać z innymi coworkerami. Często takie rozmowy schodzą na sprawy zawodowe i stają się okazją do poznania innego punktu widzenia, na przykład na temat realizowanego właśnie projektu biznesowego. Tego typu opinie są szczególnie przydatne w wypadku rozmów prowadzonych przez coworkerów reprezentujących różne domeny wiedzy. Dla przedstawicieli wolnych zawodów i mikroprzedsiębiorców istotne znaczenie ma również fakt, że mogą oni liczyć na wsparcie emocjonalne, informacyjne i instrumentalne ze strony pozostałych coworkerów. Nie bez znaczenia jest również to, że biuro coworkingowe stanowi tańszą alternatywę w porównaniu z tradycyjnym serwisowanym biurem.

Druga strategia, nazwana przez Spinuzziego *federated spaces*, jest wykorzystywana przez przedstawicieli wolnych zawodów, realizujących zadania wymagające współpracy ze specjalistami z innych dziedzin, a także przez założycieli i pracowników start-upów pracujących w biurze coworkingowym nad własnym pomysłem biznesowym. Ponieważ tego typu sieci współdziałania charakteryzuje tymczasowość i częste zmiany osobowe, biuro coworkingowe staje się wygodnym miejscem pozwalającym na szybkie nawiązanie relacji społecznych oraz rekrutację nowych członków z sieci zewnętrznych przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad jego realizacją.

### 3. Zestawienie najważniejszych badań

Na wstępie należy zauważyć, że w literaturze z zakresu zarządzania poświęconej tematyce coworkingu przeważają przede wszystkim prace autorów zagranicznych. W polskiej literaturze przedmiotu tematyka ta była podejmowana sporadycznie. Wyjątek stanowią krótkie wpisy, zamieszczone przez firmy doradcze na stronach internetowych poświęconych zagranicznym koncepcjom i narzędziom zarządzania zasobami ludzkimi. Dotychczas opublikowano zaledwie kilka artykułów i jedną monografię w jednej trzeciej poświęconą problematyce coworkingu (Sidor-Rządowska, 2021).

Badania coworkingu mają przeważnie charakter eksploracyjno-deskryptywny. Dominują badania jakościowe. W większości z nich zastosowano obserwacje współuczestniczące, wywiady i wywiady częściowo ustrukturyzowane. Niektórzy badacze uzyskali dodatkowe informacje za pomocą ankiet lub na podstawie analizy dokumentów i stron internetowych. Brakuje badań panelowych, przez co bardzo mało wiadomo o dynamice procesów zachodzących w coworkingu.

Analiza zestawienia publikacji naukowych indeksowanych w bazach Scopus, Web of Science i Emerald Insight sporządzonego przez Saka (2020) pozwala na wyróżnienie głównych kierunków badań coworkingu dotyczących:

- 1) przyczyn powstania coworkingu,
- 2) procesów społecznych, zachodzących w coworkingu,
- 3) korzyści związanych z coworkingiem.

#### 3.1. Powody powstania coworkingu

Przyczyny powstania coworkingu były analizowane przez badaczy w perspektywie ogólnej, jako wynik rozwoju społeczno-gospodarczego oraz w perspektywie jednostkowej, w szczególności z punktu widzenia motywacji jednostkowych.

W badaniach prowadzonych w perspektywie makroekonomicznej wskazywano, że biura coworkingowe powstały na skutek zmian ekonomicznych, powstania gospodarki opartej na wiedzy i wirtualizacji procesów gospodarczych. Coworking to miejsce wykonywania pracy, tj. pozyskiwania nowych klientów w przypadku jednoosobowych firm lub tworzenia sieci współdziałania dla realizacji bardziej złożonych projektów (Spinuzzi, 2012). Według Gandiniego (2015) coworking to układ relacyjny pozwalający na skuteczne konkurowanie pracowników wiedzy w nowych warunkach dzięki dostępowi do zasobów wspólnotowych (wiedza i relacje) oraz możliwości zbudowania reputacji zawodowej, co umożliwiłoby zdobycie nowych kontraktów. Konkurowanie poprzez budowę reputacji w nowoczesnej gospodarce zastępuje tradycyjne formy zdobywania nowych zamówień i pracy, np. za pomocą powiązań rodzinnych.

Inni badacze (Capdevila, 2013) postrzegają coworking jako rodzaj mikroklastra, element pośredniczący pomiędzy małymi firmami a przyciągającymi klientów wielkimi przedsiębiorstwami, którego celem jest zapewnienie koniecznej wiedzy i umiejętności.

Wielu badaczy łączy powstanie coworkingu z imperatywem przedsiębiorczości, który stawia przed jednostkami i społecznością lokalną współczesna gospodarka. I tak np. Schürmann (2013) zauważa, że coworking stanowi nowy model biznesowy dla mikroprzedsiębiorców i start-upów, dzięki któremu początkujący przedsiębiorca może elastycznie dostosować zakres usług, z którego korzysta. Pozwala mu to na zmniejszenie kosztów działalności i efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów. Ponadto w fazie rozkręcania biznesu może on liczyć na fachowe wsparcie bardziej doświadczonych coworkerów, a dzięki spotkaniom organizowanym z potencjalnymi inwestorami – na zebranie funduszy, koniecznych do sfinansowania następnego etapu rozwoju nowego produktu lub usługi.

Niektórzy badacze wskazują, że rozwój coworkingów jest wynikiem implementacji przez władze lokalne koncepcji inteligentnego miasta, zakładającej otwarcie się na aktywność i zaangażowanie mieszkańców, a także realizacji projektów wpisujących się w ekonomię współdzielenia (Grazian, 2019; Lorne, 2019). W tym kontekście coworking jest nie tylko elastycznym środowiskiem pracy, wykorzystywanym przez przedstawicieli wolnych zawodów i mikroprzedsiębiorców, ale także magnesem przyciągającym przedsiębiorcze jednostki z innych części świata (di Marino i in., 2018). Jest to szczególnie ważne, jeśli wziąć pod uwagę, że coworkingi są często sytuowane w ośrodkach uniwersyteckich, dostarczających mikroprzedsiębiorstwom i start-upom koniecznych kadr (Wang i Loo, 2017). Natomiast w małych miastach coworkingi służą przede wszystkim jako miejsce dostarczające lokalnym społecznościom różnych usług społecznych (Spinuzzi, 2012).

Badania prowadzone w perspektywie jednostkowej pokazują, że powodem powstania coworkingu są zmiany społeczne, wynikające przede wszystkim z upowszechnienia się Internetu oraz urządzeń mobilnych, a także wejścia w dorosłość nowego pokolenia – milenialsów. Powszechna dostępność Internetu i rosnąca popularność urządzeń przenośnych spowodowały rozwój elastycznych form pracy (Spinuzzi, 2012). Mając laptop, smartfon oraz dostęp do Internetu, można pracować z dowolnego miejsca na świecie, szczególnie jeśli najważniejszym zasobem pracownika jest wiedza. Praca na własny rachunek, gwarantująca z jednej strony niezależność, samodzielność i elastyczność, a z drugiej związana z własnymi zainteresowaniami i wykonywana w różnych miejscach na świecie, stanowi atrakcyjną alternatywę zawodową dla milenialsów (Wittel, 2001), przede wszystkim w sytuacji, gdy coworking zapewnia konieczną infrastrukturę (Constantinescu i Devisch, 2018) i wsparcie biznesowe (Štefko i Steffek, 2017).

### 3.2. Procesy społeczne zachodzące w coworkingu

Drugim głównym obszarem badań są procesy społeczne zachodzące w coworkingu i ich wpływ na jego efektywność jako środowiska pracy w gospodarce opartej na wiedzy. Badania w tym obszarze koncentrują się wokół następujących tematów:

- współpraca i jej wytwory,
- procesy jednostkowego i grupowego uczenia się oraz dystrybucja wiedzy w środowisku coworkingowym,
- wspólnota coworkingowa i jej wpływ na współpracę oraz tworzenie i dystrybucję wiedzy,
- produktywność i innowacyjność a bliskość społeczna i relacyjna,
- produktywność i innowacyjność a rozwój kapitału społecznego i zasobów informacji i wiedzy,
- kreatywność i innowacyjność a architektura i wystrój coworkingu.

Badania dowodzą, że wysoka innowacyjność coworkingu wynika z faktu, że coworkerzy pracują jednocześnie w warunkach współpracy i konkurencji (Bouncken i in., 2018). W odróżnieniu od tradycyjnego pracownika coworker jest samodzielnym przedsiębiorcą – sam planuje swoje działania, odpowiada za to, co i jak robi, oraz podejmuje wszystkie kluczowe decyzje. Coworking zapewnia coworkerom konieczne wsparcie emocjonalne, informacyjne i instrumentalne, pomagając w realizacji ich indywidualnych celów (Gerdenitsch i in., 2016). Coworking stanowi dla nich wspólny kontekst współdziałania,



w którego ramach mogą się oni podzielić użyteczną informacją, co prowadzi do redukcji niepewności. Coworking pozwala coworkerom na lepsze poznanie się i nabranie zaufania we wzajemnych relacjach, co jest warunkiem koniecznym zaangażowania się we wzajemną współpracę (Waters-Lynch i in., 2016).

Wiele publikacji dotyczy procesów indywidualnego i grupowego uczenia się. Autorzy podkreślają, że współpraca znacząco wpływa na procesy uczenia się coworkerów i rezultaty ich pracy (Wijngarten i in., 2020). Nowe rozwiązania powstają najczęściej w wyniku współpracy z coworkerami reprezentującymi różne domeny wiedzy, a także osobami i instytucjami zewnętrznymi spoza biura coworkingowego (Bouncken i in., 2018). Strategie tworzenia sieci wiedzy zmieniają się wraz z rozwojem aktywności biznesowej prowadzonej przez coworkerów (Barwinski i in., 2020). Badacze wskazują, że wiedza wytworzona w ramach interakcji pomiędzy coworkerami reprezentującymi różne domeny wiedzy jest wysoce wartościowa. Wynika to z tego, że umożliwia ona skuteczne i efektywne rozwiązanie konkretnych problemów, a jej przydatność jest weryfikowana w czasie rzeczywistym (Barwinski i in., 2020; Wijngaarden i in., 2020).

Współpraca i uczenie się wpływa na wzrost zasobów wiedzy i umiejętności coworkerów. Jest to wiedza przydatna, mająca swoje źródła w praktycznym działaniu. Powiększające się indywidualne zasoby wiedzy i umiejętności wpływają pozytywnie na produktywność coworkerów (Bouncken i Aslam, 2019). Bezpośrednie kontakty wspierają nawiązywanie relacji i wzajemną pomoc (Clayton i in., 2018) oraz transfer wiedzy niejawną (Morrison, 2019). Do transferu wiedzy dochodzi nie tylko na płaszczyźnie jednostkowej, ale również pomiędzy biurami coworkingowymi (Schmidt, 2019).

Badania dowodzą, że ważną rolę w kontekście współpracy, tworzenia i dystrybucji wiedzy pomiędzy coworkerami odgrywa wspólnota coworkingowa. Stopień intensywności współpracy pomiędzy coworkerami jest uzależniony od zgodności wartości leżących u podstaw wspólnoty coworkingowej z wartościami wyznawanymi przez coworkerów (Garret i in., 2017). W związku z tym jednym z głównych zadań kierowników biur coworkingowych jest podjęcie działań na rzecz zapewnienia zgodności celów jednostkowych i wspólnotowych. Badania przeprowadzone przez Cabral i van Winden (2016) dowodzą, że znajomość przez kierownika coworkingu potrzeb i preferencji poszczególnych coworkerów znacznie ułatwia i przyspiesza nawiązanie przez nich kontaktu. Inną ważną kwestią jest odpowiednie rozmieszczenie coworkerów w przestrzeni coworkingowej, co ma zapewnić wysoki stopień różnorodności domen wiedzy, a przez to odmiennosc punktów widzenia.

Tripathi i in. (2019) oraz van Holm (2017) wskazują, że oprócz koniecznej infrastruktury technicznej i usług, coworking zapewnia coworkerom niezbędne wsparcie merytoryczne oraz dostęp do sieci kontaktów. Badania dowodzą, że szkolenia z przedsiębiorczości wpływają na skrócenie czasu przeznaczanego przez coworkerów na pozyskiwanie funduszy (Gonzalez-Uribe i Leatherbee, 2018), co pozwala im na szybsze uruchomienie własnego przedsięwzięcia biznesowego. W opinii badaczy do najbardziej efektywnych form merytorycznego wsparcia należą: mentoring start-upów, kursy biznesowe, spotkania marketingowe i bootcampy w każdym z kampusów, konsultacje z mentorami i programowanie w parach (Oliva i Kotabe, 2018, za: Saka, 2020).

Badania Orel i Almeida (2019) dowiodły, że wygląd i atmosfera biura coworkingowego ma wpływ na emocje i zachowania coworkerów. Architektura i wystrój coworkingu stanowią czynnik przyciągający nowych coworkerów. Rozkład pomieszczeń, ich zróżnicowana funkcjonalność, a także nowatorski design, radykalnie odmienny od wyglądu tradycyjnego biura, to czynniki, które zachęcają coworkerów do nawiązywania nowych relacji, a także do podejmowania przez nich współpracy. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę, że wielu freelancerów chce pracować w spokoju, z zachowaniem prywatności i bezpieczeństwa informacji (Kovacs i Zoltan, 2017).

Niektóre badania dowodzą, że praca w coworkingu nie prowadzi do pozytywnych rezultatów. I tak np. Servaty i in. (2018) wskazują, że środowisko coworkingowe charakteryzuje się istnieniem wielu dystraktorów zakłócających spokojną pracę. Ponadto pomiędzy coworkerami dochodzi często do nieporozumień, a oni sami skarżą się na brak prywatności. Praca w jednym miejscu może również skutkować niższą liczbą patentów (Barrales-Molina i in., 2020).

### 3.3. Korzyści związane z coworkingiem

Badania korzyści związanych z coworkingiem są prowadzone w płaszczyźnie indywidualnej oraz organizacyjnej.

W porównaniu z pracą w domu coworking charakteryzuje wysoka produktywność jednostek. W badaniach przeprowadzonych w 2015 roku na próbie obejmującej 1500 coworkerów z 52 krajów dotyczących wpływu coworkingu na ich pracę 84% badanych zadeklarowało silniejszą motywację i wyższe zaangażowanie w pracę, 82% powiększenie własnej sieci biznesowej, a 83% zmniejszenie poczucia izolacji (Global Coworking Unconference, 2015). Większość respondentów zdecydowała się na wybór tej formy pracy ze względu na spodziewany wzrost produktywności w porównaniu z tradycyjnym miejscem pracy lub pracy w warunkach domowych. Za najważniejsze czynniki mające wpływ na produktywność badani uznali: wsparcie ze strony wspólnoty coworkingowej, dynamiczne otoczenie oraz elastyczność usług.

Korzyści organizacyjne są analizowane głównie przez pryzmat powstania nowych możliwości biznesowych dzięki rozszerzeniu sieci kontaktów zawodowych, możliwości zdobycia nowych kontraktów lub podjęcia współpracy z coworkerami z tego samego biura coworkingowego (Fuzi, 2015; Clayton i in., 2018). Coworkerzy są jednocześnie członkami danej wspólnoty coworkingowej oraz swoich własnych, zewnętrznych w stosunku do wspólnoty prywatnych sieci społecznych. Dzięki przynależności do wspólnoty coworkingowej i interakcjom z pozostałymi coworkerami uzyskują oni dostęp do ich zasobów sieciowych. Jak wcześniej wspomniano, ma to szczególne znaczenie dla start-upów i mikroprzedsiębiorców, których sukces jest uzależniony w dużej mierze od zdolności do budowy sieci potencjalnych kooperantów, klientów i przyszłych współpracowników, a w przypadku start-upów – potencjalnych inwestorów. Ważną rolę w tym względzie odgrywają organizowane przez biuro coworkingowe imprezy, które stanowią okazję do poznania nowych ludzi i wymiany poglądów. Istotne znaczenie ma także niezobowiązująca, swobodna atmosfera, nawet gdy przedmiotem rozmowy są poważne plany o charakterze strategicznym (Bouncken, 2018; Gonzalez-Urbe i Leatherbee, 2018).

Badania pokazują, że procesy społecznego uczenia się zwiększają innowacyjność działań podejmowanych przez coworkerów (Cheah i Ho, 2019). Współpraca z pozostałymi coworkerami prowadzi do opracowania nowych produktów, usług lub modeli biznesowych (Barwinski i in., 2020; Wijngaarden i in., 2020).

Niektórzy autorzy (Lange, 2009) wskazują na pozytywny wpływ, jaki coworkingi wywierają w dłuższej perspektywie na transformację miast postindustrialnych. Wśród korzyści wymienia się m.in. przyciągnięcie przedsiębiorczych jednostek, reprezentujących przemysły kreatywne, czy stworzenie nowych miejsc pracy. Często wspomina się o roli, jaką odgrywają w procesie rewitalizacji poprzemysłowych budynków, a nawet całych dzielnic.

## 4. Ocena aktualnego stanu badań nad coworkingiem

Analiza przedstawionych badań pozwala na stwierdzenie, że coworking jest zjawiskiem mało rozpoznawym. Składa się na to kilka powodów. Coworking jest stosunkowo nowym obiektem zainteresowania ze strony nauki. W rezultacie dotychczas nie zdołano wypracować wspólnej terminologii oraz metod i narzędzi badawczych. Samo pojęcie coworkingu jest różnie ujmowane i interpretowane. Chaos terminologiczny i metodologiczny staje się tym większy, ponieważ zjawiska wspólnotowości, grupowego uczenia się oraz tożsamość są także przedmiotem badań innych dyscyplin naukowych, takich jak: socjologia, antropologia czy psychologia.

Na niski stan wiedzy na temat coworkingu wpływa również fakt, że dotychczasowe badania coworkingu cechuje pewna ograniczoność co do stosowanych metod (badania terenowe, studium przypadku, wywiady). Poza tym badacze przyjmują odmienne założenia i perspektywy badawcze, co w większości

przypadków uniemożliwia porównanie wyników badań. W tym kontekście należy również odnotować brak badań panelowych, pozwalających na uchwycenie dynamiki rozwoju coworkingu.

Zasadniczą trudność w badaniu coworkingu stanowi znaczne zróżnicowanie zjawiska coworkingu przejawiające się wielością rodzajów biur coworkingowych. Badania pokazują, że w wypadku małych biur coworkingowych, oferujących 10-15 miejsc pracy, większy nacisk kładzie się na wytworzenie poczucia przynależności do wspólnoty. Panuje w nich niezobowiązująca atmosfera, a coworkerzy nie tylko pracują nad własnymi projektami, ale pomagają sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów. Natomiast budowanie więzów wspólnotowych w dużych biurach coworkingowych, oferujących miejsce do pracy dla co najmniej 40 osób, jest bardziej problematyczne. Podobne problemy są związane z biurami coworkingowymi prowadzonymi przez przedsiębiorstwa i uniwersytety. Pierwsze z nich są głównie nastawione na tworzenie nowych innowacyjnych rozwiązań, natomiast drugie są wykorzystywane jako narzędzia łączenia teorii z praktyką. Wszystko to powoduje, że każdy coworking staje się przez to zjawiskiem niepowtarzalnym.

Dużym problemem w badaniach coworkingu jest pomiar związanych z nim korzyści. W szczególności dotyczy to takich kluczowych kwestii, jak produktywność czy innowacyjność. Tradycyjne narzędzia finansowe okazują się w tym wypadku mało przydatne, ponieważ jedynie w wyjątkowych przypadkach uzyskane wyniki można uznać za rezultat oddziaływania określonego czynnika lub grupy czynników. Często występuje również zjawisko odroczenia w czasie. Ponadto należy zauważyć, że w większości chodzi o wyniki natury niematerialnej, takie jak zwiększenie zaufania czy lepsza komunikacja, co powoduje, że trudno ocenić ich wartość w kontekście wyższej produktywności czy innowacyjności. Jest to szczególnie widoczne w podejściu świata biznesu do zjawiska coworkingu, który jak na razie dostrzega więcej wad niż korzyści wynikających z ulokowania pracowników w biurze coworkingowym.

Analiza przedstawionych badań dowodzi, że wielu autorów, jak się wydaje, intuicyjnie przyjmuje tezę o dobroczynnym wpływie wspólnoty na coworkerów, w tym ich kreatywność, innowacyjność czy przedsiębiorczość, co ogólnie rzecz biorąc ma przełożenie na ich produktywność i końcowy sukces w kategoriach ekonomicznych. W tym kontekście powstaje wiele pytań, na przykład dotyczących: przesłanek i przebiegu procesów rozwoju wiedzy we wspólnocie coworkingowej, motywacji coworkerów do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami oraz współpracy nad projektami osób trzecich czy też zasad eksploatacji dóbr wspólnotowych, tak aby było to najbardziej korzystne dla wszystkich coworkerów. Uzyskane odpowiedzi przyczyniłyby się z pewnością do lepszego poznania coworkingu.

## 5. Zakończenie

Przedstawione analizy dowodzą, że coworking jest zjawiskiem stosunkowo słabo rozpoznanym. Wśród badaczy nie ma zgodności co do tego, czym jest coworking. Przez niektórych jest on ujmowany jako forma lub środowisko pracy, wybierane głównie przez przedstawicieli przemysłów kreatywnych mieszkających w wielkich miastach, natomiast przez innych definiowany jako miejsce pracy w rozumieniu biura lub przestrzeni coworkingowej bądź usługi, polegającej na wynajmie miejsca pracy w biurze coworkingowym.

Chaos terminologiczny potęguje fakt, że coworking jest przedmiotem badań przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, takich jak: socjologia, psychologia, gospodarka przestrzenna czy zarządzanie. Istniejąca niespójność terminologiczna znacznie utrudnia eksplorację coworkingu.

Badania coworkingu koncentrują się wokół następujących problemów:

- 1) przyczyn powstania coworkingu,
- 2) procesów społecznych, zachodzących w coworkingu,
- 3) korzyści związanych z coworkingiem.



Zasadniczą trudność w badaniu coworkingu stanowi jego znaczne zróżnicowanie pod względem wielkości i afiliacji. W małych biurach coworkingowych kładzie się większy nacisk na rozwój więzów wspólnotowych, natomiast w dużych coworkingach na indywidualizację usługi.

Na zakończenie sformułowano propozycje przyszłych kierunków badań w zakresie coworkingu.

## Literatura

- 33 Captivating Coworking Statistics. (2023). *Facts and Trends You Need To Know – Zippia*. Pobrano z <https://www.zippia.com/advice/coworking-statistics>
- Barrales-Molina, V., Riquelme-Medina, M. i Llorens-Montes, F. J. (2020). When Do Start-ups Patent Their Inventions? Evidence from a Broad Approach. *Entrepreneurship Research Journal*, (2018-0227).
- Barwinski, R. W., Qiu, Y., Aslam, M. M. i Clauss, T. (2020). Changing with the Time: New Ventures' Quest for Innovation. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 18-30.
- Bouncken, R. B. (2018). University Coworking-Spaces: Mechanisms, Examples, and Suggestions for Entrepreneurial Universities. *International Journal of Technology Management*, 77(1-3), 38-56.
- Bouncken, R. i Aslam, M. M. (2019). Understanding Knowledge Exchange Processes Among Diverse Users of Coworking-Spaces. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 2067-2085.
- Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V. i Görmar, L. (2018). Coopetition in Coworking-Spaces: Value Creation and Appropriation Tensions in an Entrepreneurial Space. *Review of Managerial Science*, 12(2), 385-410.
- Brain Embassy. (b.d.). Pobrano z <https://brainembassy.com/pl>
- Cabral, V. i Van Winden, W. (2016). Coworking: An Analysis of Coworking Strategies for Interaction and Innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7(4), 357-377.
- Capdevila, I. (2013). Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters. *SSRN Electronic Journal*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2414121>
- Cheah, S., Li, S. i Ho, Y.-P. (2019). Mutual Support, Role Breadth Self-Efficacy, and Sustainable Job Performance of Workers in Young Firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(12), 3333.
- Clayton, P., Feldman, M. i Lowe, N. (2018). Behind the Scenes: Intermediary Organizations That Facilitate Science Commercialization Through Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 104-124.
- Clifton, N., Füzi, A. i Loudon, G. (2019). *Coworking in the Digital Economy: Context, Motivations, and Outcomes*. *Futures*. Pobrano z <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328717304>.
- Constantinescu, T. I. i Devisch, O. (2018). Portraits of Work: Mapping Emerging Coworking Dynamics. *Information, Communication & Society*, 21(9), 1263-1278.
- Coonerty, R. i Neuner, J. (2013). *The Rise of the Naked Economy: How to Benefit from the Changing Workplace*. Macmillan.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, (3).
- DeGuzman, G. i Tang, A. (2011). *Working in the Unoffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Business and Nonprofits*. Night Owls Press.
- di Marino, M., Lilius, J. i Lapintie, K. (2018). New Forms of Multi-Local Working: Identifying Multi-locality in Planning as Well as Public and Private Organizations' Strategies in the Helsinki Region. *European Planning Studies*, 26(10), 2015-2035.
- Fuzi, A. (2015). Coworking Spaces for Promoting Entrepreneurship in Sparse Regions: The Case of South Wales. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), 462-469.
- Gandini, A. (2015). The Rise of Coworking Spaces: A Literature Review. *Ephemera*, 15(1), 193-205.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M. i Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821-842.
- Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J. i Korunka, C. (2016). Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals. *Frontiers in Psychology*, 7, 581.
- Global Coworking Unconference Conference/Emergent Research. (2015). *Fifth Global Coworking Survey*. Pobrano z <http://officeslicecoworking.com/wp-content/uploads/2015/06/GCUC-2015-Coworking-by-the-Numbers.compressed-1.pdf>
- Gonzalez-Urbe, J. i Leatherbee, M. (2018). The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. *Review of Financial Studies*, 31(4), 1566-1603.
- Grazian, D. (2019). Thank God it's Monday: Manhattan Coworking Spaces in the New Economy. *Theory and Society*, 49(3), 991-1019. DOI: 10.1007/s11186-019-09360-6.
- Hillman, A. (2011). *Coworking Corevalues*. Pobrano z <https://dangerouslyawesome.com/2011/10/coworking-core-values-series-translated>
- Kovacs, J. K. i Zoltan, E. S. (2017). Rural Enterprise Hub Supporting Rural Entrepreneurship and Innovation: Case Studies from Hungary. *European Countryside*, 9(3), 473-485.

- Lange, B. (2009). Neue Orte für neues Arbeiten: Coworking Spaces. W: B. Lange (red.), *Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen*. Transcript Verlag.
- Lorne, C. (2019). The Limits to Openness: Coworking, Design and Social Innovation in the Neoliberal City. *Environment and Planning, 52*(4), 748-765.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the City. *Ehemera: Theory & Politics In Organization, 15*(1), 121-139.
- Morisson, A. (2019). Innovation Centres as Anchor Spaces of the 'Knowledge City'. *Global Business and Economics Review, 21*(3-4), 330-345.
- Neuberg, B. (2017). *Community for Developers Who Work Home. This Week is the First Week of Coworking, Something I Am Setting Up*. Pobrano z [inginparadise.org/ebooks/html/blog/start\\_of\\_coworking.html](http://inginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html)
- Oliva, F. L. i Kotabe, M. (2018). Barriers, Practices, Methods and Knowledge Management Tools in Startups. *Journal of Knowledge Management, 23*(9), 1838-1856.
- Orel, M. i Almeida, M. (2019). The Ambience of Collaboration in Coworking Environments. *Journal of Corporate Real Estate, 21*(4). Pobrano z [merald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-12-2018-0050/full/html](http://merald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-12-2018-0050/full/html)
- Saka, T. N. (2020). *Coworking Spaces and Entrepreneurship: Literature Review and Research Agenda*. MSc in Business Research. University of Barcelona. Pobrano z <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/173182/6/TFM-SakaTugce.PDF>.
- Schmidt, S. (2019). In the Making: Open Creative Labs as an Emerging Topic in Economic Geography? *Geography Compass, 13*(9), e12463.
- Schürmann, M. (2013). *Coworking Space. Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter*. Springer Fachmedien.
- Servaty, R., Perger, G., Harth, V. i Mache, S. (2018). Working in a Cocoon: (Co)working Conditions of Office Nomads: A Health Related Qualitative Study of Shared Working Environments. *Work, 60*(4), 527-538.
- Sidor-Rządkowska, M. (2021). *Kształtowanie przestrzeni pracy: praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Wolters-Kluwer.
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication, 26*(4), 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Štefko, R. i Steffek, V. (2017). A Study of Creative Industry Entrepreneurial Incubation. *Polish Journal of Management Studies, 15*(2), 250-261.
- Sundsted, T., Jones, D. i Bacigalupo, T. (2009). *I'm Outta Here: How CoWorking Is Making the Office Obsolete*. Not an MBA Press.
- Taczalska, A. (2017). Rozwój biur coworkingowych na świecie i w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem Krakowa. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 35*(3).
- The History of Coworking in a Timeline*. Pobrano z <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>.
- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K. i Markkula, J. (2019). Startup Ecosystem Effect on Minimum Viable Product Development In Software Startups. *Information and Software Technology, 114*, 77-91.
- van Holm, E. J. (2017). Makerspaces and Local Economic Development. *Economic Development Quarterly, 31*(2), 164-173.
- Wang, B. i Loo, B. P. Y. (2017). Hubs of Internet Entrepreneurs: The Emergence of Co-Working Offices in Shanghai, China. *Journal of Urban Technology, 24*(3), 67-84.
- Waters-Lynch, J., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J. i Hurley, J. (2016). *Coworking: A Transdisciplinary Overview*. Pobrano z [https://www.researchgate.net/publication/296669434\\_Coworking\\_A\\_Transdisciplinary\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/296669434_Coworking_A_Transdisciplinary_Overview)
- Wijngaarden, Y., Hitters, E. i Bhansing, P. V. (2020). Cultivating Fertile Learning Grounds: Collegiality, Tacit Knowledge and Innovation in Creative Co-Working Spaces. *Geoforum, 109*, 86-94.
- Wittel, A. (2001). Towards a Network Sociality. *Theory, Culture and Sociality, 18*(6), 51-76.
- Wright, D. (2018). Match Made in Heaven: Investment Benefits of Coworking Spaces in Historic Sacred Places. *Cornell Real Estate Review, 16*(1), 50-61.

## Coworking in the Organizational Studies Literature

---

**Abstract:** Coworking is a new type of work environment, supporting the productivity, creativity and innovation of employees. The ambiguity of the term and the variety of different research perspectives have led to terminological and methodological chaos. The aim of this paper is to structure the research area by presenting the coworking research from an organisational perspective. For this purpose, a critical review of literature on the subject was carried out.

**Keywords:** coworking, creativity, modern work environment, knowledge networks.

---