

KONTANTHANTERING I FÖRÄNDRING

En fallstudie om samarbetet i strävan mot att minska kontanthanteringen i samhället.

CASH IN TRANSITION

A case study referring to the cooperation regarding the reduction of cash in society.

Examensarbete inom huvudområdet
Företagsekonomi med inriktningen Management
Grundnivå/Avancerad nivå 30 Högskolepoäng
Vårtermin 2011

Ida Jansson
Karolina Jansson

Handledare: Mikael Wickelgren
Examinator: Thomas Andersson

Kontanthantering i förändring

En fallstudie om samarbetet i strävan mot att minska kontanthanteringen i samhället.

Examensrapport inlämnad av Ida Jansson och Karolina Jansson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för Teknik och Samhälle.

2011-06-06

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt/vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Ida Jansson

Karolina Jansson

Cash in transition

A case study referring to the cooperation regarding the reduction of cash in society.

Today the handling of cash has become a current issue in Sweden, since the trade with cash was moved in 2007, from being the central bank's responsibility to various depots in the country, this means that a new market has emerged in which cash is bought and sold. This has led to a demand for a reduction in cash, especially from banks that represent the greatest cost. In order to implement a change that changes the behavior of the public, it helps for stakeholders with similar interests to cooperate. This study examines a case of cooperation between banks, commerce, police and the municipality of Skövde which in a project has the target to reduce the use of cash by 15 % in the city of Skövde during 2011. The purpose of this study is to increase the understanding of the importance of cooperation in which different actors come together to reach a common goal, such as speed or interfere with an ongoing change, while they must meet their own interests.

In this study the case of cooperation has been studied by using a qualitative approach. With participant observation the authors of this study was able to create an impression of the group dynamics and how far the issue had come, and then create an interview guide to the group interview as well as for the personal interviews with each of the members of the group. The theories underlying the study revolve around the concepts of collaboration between organizations with similar interests, changes in society, conflict and resistance to change. The theories claim that the interacting players can act united and as one strong player against e.g. organized crime. No organization has all the technical and financial means necessary to control a development or a change, and therefore, cooperation is a solution. A change can be considered as evolutionary if it occurs as a natural progression in small steps. That a change meets resistance is not uncommon and can be instructive. In order to meet resistance, communication and education can be used as methods. Competing interests in a group may involve conflict and can cost both money and resources but does not necessarily have to be negative. The participant observations took place during the projects' meetings and we learned about the cooperation. The empirics of this study has answered questions about how the group evaluate their cooperation, how they relate to the process of cash diminishing.

The conclusions state that there are advantages to be made if focus is redirected from one actor to the society as a whole. All the actors also depend on each other to be able to reach out to the public and would not be able to manage a similar project by themselves. The extent of influence is unevenly distributed between the actors, but does not effect the cooperation negatively. The importance of hastening a change also varies within the group and there is a difference in level of how much they gain. During a cooperation that evolves around a change in society it is of great importance to emphasize the advantages, but what should not be forgotten are the negative aspects that needs to be identified and considered. If the cooperation also is about a change that might be considered as a sensitive question, it helps to cooperate with an authority, e.g. the police that contribute with credibility.

Sammanfattning

Idag har kontanthantering blivit en aktuell fråga i Sverige då handeln med kontanter år 2007 flyttades från att vara Riksbankens ansvar till olika depåer i landet, vilket innebär att en ny marknad har uppstått där kontanter köps och säljs. Det här har medfört en efterfråga på en minskad kontanthantering, särskilt från banker som står för den största kostnaden. För att kunna genomföra en förändring som ändrar beteendet hos allmänheten underlättar det för aktörer med liknande intressen att samarbeta. Den här studien undersöker ett fall av samverkan mellan bank, handel, polis och kommun i Skövde som i projektform har ett mål att minska kontanthantering i staden med 15 % under 2011. Syftet med den här studien är att öka förståelsen för samarbetets betydelse där olika aktörer enas för att nå ett gemensamt mål, såsom att påskynda eller påverka en pågående förändring, samtidigt som de ska tillgodose sina egna intressen.

Med hjälp av en kvalitativ metod har samarbetet studerats. Genom deltagande observation skapade författarna sig en uppfattning om gruppens dynamik och hur långt frågan var kommen, för att sedan kunna skapa en intervjuguide till en gemensam gruppintervju samt till personliga intervjuer för var och en av deltagarna i gruppen. De teorier som ligger till grund för studien kretsar kring begreppen samverkan mellan organisationer med liknande intressen, förändringar i samhället samt konflikt och motstånd i förändring. I teorin konstateras att samverkande aktörer kan agera som en enad och stark aktör mot t.ex. den organiserade brottsligheten. Ingen organisation innehar alla de tekniska och finansiella medel som kan behövas för att påverka en utveckling eller förändring, och därför är samverkan en lösning. En förändring kan anses vara evolutionär om den sker som en naturlig utveckling i små steg. Att en förändring möter motstånd är inte ovanligt och kan vara lärorikt. För att möta motstånd kan kommunikation och utbildning vara en metod. Konkurrerande intressen i en grupp kan innebära konflikt och kan kosta både pengar och resurser men behöver nödvändigtvis inte vara negativ. De deltagande observationerna ägde rum under projektgruppens möten och gav kunskap om samarbetet. Empirin har svarat på frågor om samarbetet inom gruppen, hur inflytandet ser ut och hur de olika intressenterna förhåller sig till utvecklingen av kontanthantering.

I slutsatserna framgår det att det medför fördelar om fokus flyttas från att vara en aktörs fråga till en samhällelig fråga. Alla aktörer är även beroende av varandra för att kunna nå ut till allmänheten på samma sätt och genomföra ett liknande projekt. Graden av inflytande varierar mellan de olika aktörerna men det påverkar inte samarbetet negativt. Betydelsen av en påskyndad förändring är varierande och det finns olika mycket att vinna på den här utvecklingen för de olika aktörerna. Under ett samarbete som kretsar kring en förändring i samhället är det av betydande grad att framhäva fördelarna, det som inte får glömmas är nackdelarna som bör identifieras och tas hänsyn till. Rör samarbetet även en fråga som kan anses vara känslig och kan väcka motstånd, kan samverkan med en myndighet som t.ex. polisen, skänka trygghet till budskapet.

Innehållsförteckning

1	<i>Inledning</i>	1
1.1	Problembakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	3
1.3	Problemformulering.....	4
1.4	Syfte	4
1.5	Tidigare forskning.....	5
1.6	Avgränsningar.....	5
2	<i>Metod</i>	7
2.1	Angreppssätt	7
2.2	Datainsamling.....	8
2.3	Trovärdighet	11
2.4	Studiens kvalitet	12
2.5	Källkritik.....	12
3	<i>Teoretisk referensram</i>	13
3.1	Samverkan och relationer	13
3.2	Förändring	15
3.3	Konflikt och motstånd.....	16
3.4	Sammanfattning teori	17
4	<i>Empiri</i>	19
4.1	Presentation av den empiriska studien	19
4.2	Samverkan och relationer	19
4.3	Förändring	23
4.4	Konflikt och motstånd.....	26
5	<i>Analys</i>	30
5.1	Samverkan och relationer	30
5.2	Förändring	33
5.3	Konflikt och motstånd.....	35
6	<i>Slutsats</i>	39
6.1	Slutsatser	39
6.2	Diskussion.....	40
6.3	Vidare forskning	40
	<i>Referenser</i>	42
	<i>Bilagor</i>	<i>i</i>
	Individuella reflektioner.....	<i>i</i>
	Intervjuguider.....	<i>v</i>

1 Inledning

I detta inledande avsnitt ges en inblick i vad den här studien omfattar. Det inleds med en beskrivning av bakgrunden till förändringen av kontanthantering som sker i samhället idag, samt samarbetet mellan olika aktörer som uppkommit för att lyfta fram frågan. Det fortsätter sedan med en problemdiskussion om samarbetet, förändringen och den eventuella intressekonflikten som kan uppstå i samarbetet. Det här leder ner till den specifika problemformuleringen samt syftet. Rapportens avgränsningar kommer även att behandlas under den här rubriken.

1.1 Problembakgrund

Idag är samverkan mellan organisationer ett allt vanligare sätt att åstadkomma mål på. Med hjälp av samverkan kan samhällsliga problem hanteras (Lindberg, 2009). Samarbete är emellertid en svår uppgift för alla organisationer att lyckas med. Många samarbeten börjar ofta med bästa välvilja men kan leda till frustration inom gruppen och resultatet blir istället förlorade resurser och skadat goodwill¹ (Huxham & Vangen, 1996). Oavsett syftet så finns det samverkansfördelar som inte hade kunnat uppnås på egen hand (Huxham & Vangen, 2000). Det är sällan som de samverkande aktörernas mål är identiska, om de vore det skulle förmodligen inte samarbetet efterfrågas i lika stor utsträckning. Olika organisationer engagerar sig i samarbete av olika anledningar och vissa har ett större engagemang än andra (Huxham & Vangen, 1996). För att lyckas med samarbetet har Huxham och Vangen (1996) observerat att uppfattningen om ”gemensamma mål” anses som det viktigaste elementet.

Vissa organisationer såsom banker, handel, polis och kommun samverkar idag för att sträva mot ett minskat användande av kontanter, dels för att betalningen med sedlar och mynt kan anses vara föråldrad, men även för att minimera rånrisk och penningtvätt, för att tänka på miljön och för att det kostar att hantera kontanter (www.riksbank.se). År 2007 infördes en ny kontanthanteringsstruktur i Sverige, som innebar att handeln med kontanter flyttades från Riksbanken och lades på olika depåer. Bankerna gavs incitament för att öppna egna depåer, vilket har inneburit att det är privata aktörer som själva står för handeln med kontanter idag. I och med den nya strukturen har en helt ny marknad uppstått där depåerna sinsemellan köper och säljer sedlar, vilket har medfört en efterfrågan på en minskning av kontanthantering (www.riksbank.se, uppföljningsrapporten).

För att kunna genomföra en förändring som ändrar beteendet hos allmänheten, underlättar det för aktörer med liknande intressen att samarbeta (Lindberg, 2009). Samtidigt som stora insatser görs för minskningen möts det av motstånd från allmänheten, vilket bl.a. har uttryckts i media. På debattsidan i SLA den 18/2 2011 stod det:

¹ Det goda anseende som ett land, en person eller ett företag/organisation åtnjuter. Motsatsen benämns *badwill*. (www.ne.se)

”Enligt Swedbank skulle minskad kontanthantering leda till lägre kostnader för samhället och ett tryggare Sverige, sanningen är nog att det blir minskade kostnader och större vinster för Swedbank”

Banker och handeln jobbar idag aktivt för att motverka kontanthantering. De erbjuder t.ex. betalning med kort, anordnar kontantfria dagar, arbetar tillsammans för minskad kontanthantering och vissa bankkontor har tagit bort kontanter helt (www.nordea.se). Finansinspektionen menar att priset för att använda kontanter är för lågt.

”I dag är det för billigt för konsumenterna att använda kontanter. Om bankerna inför avgifter på bankomatuttagen av de kvarvarande sedelvalörerna, ser vi de verkliga kostnaderna.”

DN debatt 15/11 2005

Med en ökning av kortbetalning ökar risken för att konsumenten förlorar kontrollen över vad och hur mycket som spenderas. Då handel med kort även upplevs som enkelt lockas oftast konsumenter till större och fler inköp än planerat från början. Eftersom korthandeln ökar konsumtionen i samhället så gynnas bank och handelns intäkter, vilket troligtvis även är en av orsakerna till angelägenheten om att kontanterna ska minskas (Råd och Rön, 2010). På grund av krav från marknaden, avreglering och ökad konkurrens så börjar bankverksamheten likna vilket vinstdrivande företag som helst. Det är viktigt att inte glömma att bankväsendet alltid kommer att skilja sig från andra företag och har en speciell status och ett skydd från staten då betalningssystemet är en nödvändig funktion i landets infrastruktur. Enligt Mitchell (1993) anser många konsumenter att bankens främsta uppgift är att hjälpa dem, och inte i första hand ”hjälpa” sig själv som företag. Den här meningsskiljaktigheten är grunden till mycket av den kritik som banker får både från allmänheten och från media. Det existerar ett beroendeförhållande mellan bankerna och deras kunder. Åsikterna om vad en banks huvudsakliga uppgift är går isär.

”Om jag öppnar ett konto i en bank anser jag det mest basala vara att kunna sätta in och ta ut kontanta pengar på detta konto”

SLA 18/2 2011

”Banken stjälar flera kronor av oss butiksägare varje gång vi drar ett kort. /.../ Nej, kontantlöst vill vi inte ha så länge banken rånar oss ”

SLA 24/5 2011

Vissa myndigheter är ålagda att samverka med andra, polisen ska t.ex. samarbeta med andra aktörer för att minska brottsligheten. Samarbete kan även fungera som ett verktyg för företag att positionera sig och skapa trovärdighet (Lindberg, 2009). I samarbetet mellan bank, handel, kommun och polis om förändringen av kontanthantering finns både gemensamma och olika intressen. Förhållandet är speglat av samarbete lika mycket som konkurrens (Bradford et al, 2004). När aktörer samverkar och intressena skiljer sig åt är det en aspekt som bör tas hänsyn till för att undvika en eventuell konflikt. Det hävdas dock att motsatta intressen inom en grupp är en för vag definition av begreppet konflikt, utan det ingår även beroende mellan parterna

samt en beteendekomponent (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Konflikter anses heller inte enbart vara problem utan är oftast naturliga och omöjliga att undvika vid en förändring. En konflikt bottenar ofta i en förändring i samhället, innovation och kreativitet (Bolman & Deal, 2009). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) finns det två förhållanden som påverkar hur intensiv konflikten ter sig.

1. Hur mycket som står på spel. Fördelning av knappa resurser.
2. Styrkeförhållandet mellan parterna. Den parten med störst makt har även möjlighet att hålla tillbaka konflikten.

1.2 Problemdiskussion

På grund av intresset av att minska kontanthantering startades en projektgrupp i Skövde, bestående av bank, handel, kommun i form av Brottsförebyggande rådet och polis. Projektets mål är att minska kontanthantering med 15 % i Skövde under 2011. Projektet går under namnet Säker Handel i Skövde. Målet med projektgruppens arbete är bl.a. för att öka säkerheten för bank, handel och konsument, samt att öka tillgängligheten på köp för konsumenten, då kort oftast kan användas och för det mesta finns med. Exempel på bankens argument är att förlorade kontanter alltid är förlorade kontanter medan konsumenten alltid har rätt till ersättning vid kortbedrägeri.

Trots att många riskmoment försvinner i en minskning av kontanthantering nämns dock inte lika frekvent andra risker som kan uppkomma i samband med att fler betalningar sker elektroniskt. Exempelvis har i dagsläget kortföretagen Visa och Mastercard, som är privata företag och marknadsledande inom kortbranschen, valt att stoppa betalningar till företag, i det här fallet Wikileaks, utan belägg. Det finns inga formella brottsanklagelser som är adresserade Wikileaks, inga åtal är väckta och inga domar existerar. Mastercard och Visa förmedlar inte längre betalningar till företaget då deras regler förbjuder att deras kunder direkt eller indirekt skulle främja olagliga handlingar (Dagens Nyheter, 2010). Det finns en viss problematik i att ett helt betalningssystem kan styras till den graden av två privata aktörer på marknaden. Att kunna spåra vart köp och överföringar gjorts kan även skada integriteten. En person som belyst frågan är Dennis Töllborg, professor i rättsvetenskap vid Göteborgs universitet. Han har anmält Visa och Mastercards handlingar till Finansinspektionen och Konkurrensverket och hänvisar till rätten till fri rörlighet av tjänster och kapital som regleras av EU-fördrag/direktiv (Töllborg, 2011). På Dagens Nyheter debattsida skriver Finansinspektionen att den kontanta och således anonyma betalningen är ett skydd av integriteten men utnyttjas å andra sidan av kriminell verksamhet eftersom den är ospårbar.

"... betalning med sedlar och mynt gör transaktionerna anonyma och ospårbara, och därför är kontanter det gängse betalningsmedlet vid alla slag av transaktioner där man önskar undvika dokumentation, till exempel för att undvika beskattning eller vid kriminell verksamhet generellt."

DN debatt 15/11 2005

Ström (2003) menar att integriteten först kommer att värderas när den saknas. Rätten till fullständig integritet är dock inte möjlig, samhället skulle inte fungera då. I vissa fall väljer

människor att avstå från sin integritet t.ex. om det finns ekonomiska fördelar som rabatterbjudanden eller om det ökar säkerheten mot brottslighet och exempelvis skulle kunna hindra terrorism.

Flera banker har idag valt att avveckla den manuella kontanthantering helt och hållet från vissa kontor, då kostnaderna överstiger intäkterna. Handeln strävar efter större intäkter och en fördel för handeln med större kortanvändande är möjligheten till merförsäljning (Råd och Rön, 2010). För kommun och polis handlar det om att jobba för att få ett säkrare samhälle. För att kunna öka förståelsen för betydelsen av ett samarbete som eftersträvar att påskynda en förändring, så krävs att dynamik och inflytande inom en grupp av olika intressenter identifieras och analyseras.

Samarbetsprojektet genomförs bl.a. genom att utlysa en tävling bland handlarna i Skövde, där vinnaren är den som lyckats öka andelen kortköp jämfört med föregående år, samt att med hjälp av kampanjer där uttagsautomater är bemannade med bankpersonal som informerar om frågan. Syftet med målet är att öka säkerheten i samhället, bidra till en bättre miljö och beskriva enkelheten och tryggheten med att använda kort. Bankens ytterligare anledningar är att minska kostnader för kontanthantering och skapa ett tryggt kontor för anställda och kunder. Handelns anledningar är att få säkrare butiker, spara tid och jobb med att ta hand om kontanterna och få ökade intäkter genom merförsäljning. Polis och kommun strävar mot att arbeta brottsförebyggande, spara utredningstid, få en säkrare kommun och ett väl fungerande näringsliv. Vad vinner de på att samarbeta och hur ser inflytandet ut? Hade de olika aktörerna kunnat tillgodose sina intressen var och en för sig? I det här fallet står banken som den centrala aktören med störst inflytande i samarbetet, studien tittar närmre på hur organisationer med starka resurser kan samverka och utvinna fördelar.

1.3 Problemformulering

Med hänvisning till ovanstående problemdiskussion leder det ner till vår problemformulering:

- *Vilken betydelse har samarbetet mellan olika aktörer, såsom bank, handel, kommun och polis, som strävar mot att påskynda en pågående förändring?*
 - *Och hur hanteras en eventuell intressekonflikt i gruppen?*

Samarbete mellan organisationer med likartade intressen, intragrupperkonflikter och förändring som sker i samhället är centrala begrepp som belyses i den här studien.

1.4 Syfte

Den här studien syftar till att öka förståelsen för samarbetets betydelse där olika aktörer enas för att nå ett gemensamt mål, såsom att påskynda eller påverka en pågående förändring, samtidigt som de ska tillgodose sina egna intressen. Ambitionen är att bidra till forskningen med hur organisationer som har finansiella resurser samt kunskap i ämnet kan samverka i projektform med andra aktörer på marknaden för att maximera fördelar i en tid av förändring. Den aktuella debatten om kontanthanteringsfrågan berör många instanser i samhället och

grunden för samarbetet som studerats, lades under ett möte i näringslivsforumet Handelskraft i Skövde, där frågan om hur säkerhet i butik ska kunna ökas diskuterats.

Att arbeta i projektform och samarbeta utanför den egna organisationens gränser är allt vanligare för att uppnå mål. Vi vill dels se hur de olika deltagarna ser på betydelsen av samarbetet och vad de kan få ut av det. Då författarna även har erfarenhet av bankarbete och därmed en inblick i bankens perspektiv på frågan, finner vi ämnet intressant att forska i då vi anser att utvecklingen mot en minskning av kontanter i samhället är en aktuell fråga och kan påskyndas med hjälp av samarbete.

1.5 Tidigare forskning

Kajsa Lindberg gjorde en avhandling år 2002 som beskriver innebörden av att organisera mellan organisationer inom vården. Hon beskriver att det finns ett antal samverkansprojekt runt om i landet och att det är en väsentlig del för att myndigheter ska kunna göra sitt jobb. Att kombinera aktörernas olikheter och beroenden underlättar kopplingen mellan deras olika handlingar och skapar även ny kunskap i ämnet. Kajsa Lindberg skapade en modell som visade hur genomförandet av projektet skedde istället för varför. Den här modellen underlättade samverkan mellan organisationerna. Hon menar vidare att ett samarbete öppnar upp för att få bredare kunskap inom området. Det underlättar också möjligheten att komma fram till bästa resultat, genom att ta hänsyn till varandras olikheter och beroenden.

Likt Lindberg, har även Trägårdh (1997) gjort en avhandling i ämnet samverkan inom vården. Hans syfte var att ta reda på varför det ligger en svårighet i att samverka bland specialistchefer, trots att avsaknad av samverkan för med sig negativa konsekvenser. I avhandlingen beskriver Trägårdh samverkan som en företeelse där flera parter ska genomföra en ”icke-planerbar uppgift” och aktörerna förlitar sig på varandra. En ytterligare aspekt han belyser är att samverkan är ett sätt att få förslag till lösningar på problem som en aktör önskar, men inte har möjligheten att lösa själv. En studie Trägårdh hänvisar till beskriver att ett samarbete varken behöver innehålla en intressegemenskap eller rådande egna intressen, utan kan vara ett sätt för att hindra andra från att handla på ett visst sätt.

Författarna har tittat på tidigare forskning där det har gjorts studier om samverkan och insett att en stor del handlar om samarbete inom den offentliga sektorn, speciellt inom vård och skola. Andra områden inom forskningen behandlar t.ex. samarbete som är gränsöverskridande mellan länder, samt interorganisatoriska samarbeten. Författarna avser att bidra med en studie som avhandlar ett samarbete mellan både offentliga och privata aktörer, föranlett en förändring i samhället med hänsyn till en eventuell konflikt som kan uppstå i samarbetet.

1.6 Avgränsningar

Motstånd mot förändringen av kontanthantering från allmänheten har valts att representeras av media, där en debatt förts kring frågan. Det finns en medvetenhet hos författarna om att det inte ger ett fullgott kundperspektiv och valet har gjorts på grund av tidsbegränsningen samt bristen på relevans av ett kundperspektiv när det gäller samarbetets betydelse för deltagarna i projektet. En person som värnar om konsumentens bästa och individens rätt till valfrihet är

Dennis Töllborg, professor i rättsvetenskap vid Göteborgs universitet. För att få en tydlig åsikt i den här studien har hans anmälan till Finansinspektionen och Konkurrensverket, gällande Visa och Mastercards blockande av vissa betalningar, fått stå för en del av det kritiska ställningstagandet hos författarna vid observationerna samt intervjuerna av projektgruppen.

2 Metod

Det här avsnittet beskriver, diskuterar och motiverar de val av angreppssätt och insamlingsmetoder som använts i studien. Därefter följer en avslutande del om studiens tillförlitlighet, där även källkritiken uppmärksammas.

2.1 Angreppssätt

Med hänsyn till problembakgrunden, syftet och metodlitteraturens förklaring till de olika angreppssätten, utgår studien ifrån en metod med kvalitativa egenskaper. Målet är att undersöka och få en djupare förståelse för ämnet, med hjälp av samverkande personers perspektiv på frågan, samt hur de ser på samarbetet och projektet. Eftersom utgångspunkten och syftet är att bredda förståelsen, så kommer grunden att ligga i observationer som sedan utvecklas i en öppen intervjuform. Med en öppen intervjuform kommer möjligheter att analysera och dra slutsatser om kvaliteter, vilket passar den här studien då det inte är mängden som är inriktad på (Lantz, 1993). Att använda fallstudie som metod kan vara att föredra då situationen som studeras inte kan kontrolleras av författarna. Studien är avgränsad till projektgruppen Säker Handel i Skövde. Det är en specifik och aktuell händelse som studeras, i det här fallet är det ett samarbete mellan olika instanser i samhället där fokus ligger på de olika intressena och målen i projektgruppen. Med den här metoden undersöks vikten av ett samarbete just i den här förändringen. Fallstudie används ofta i olika situationer där syftet är att bidra till förståelsen för till exempel sociala företeelser (Yin, 2007). För att öka förståelsen i studien kan observationer och olika intervjuformer användas (Gillham, 2008). Fallstudie som forskningsmetod ger författarna möjlighet att göra en studie som är hållbar och övertygande då företeelsen är komplex och innehåller ett flertal variabler (Yin, 2007).

Planerandet av intervjuguiden har följt Ekholm & Franssons (1987, s.66) sex steg;

1. Problemanalys Varför skall intervjun göras? Vem skall använda resultatet och till vad? Vilka frågor skall intervjun ge svar på?

2. Precisering och prioritering av frågeområden Vilka frågeområden är viktigast? Är det möjligt att söka svar på alla delfrågor inom ramen för våra resurser: tid, pengar, personal?

3. Utarbetande av arbetsplan och detaljposition

4. Kritisk granskning av intervjuplanen

5. Provintervjuer

6. Revision av intervjuplanen

Den här studiens inledande avsnitt som beskriver syftet med studien samt problemformuleringen står till grund för steg 1. När problemformuleringen var fastställd började sökandet efter väsentlig information och planering för hur den skulle samlas in. Vidare har en tidsplan satts upp för hur lång tid empiriinsamlandet får ta, samt vilka områden som varit viktigast att titta närmare på. I och med att författarna till studien har fått delta vid projektgruppens möten har vårt schema varit styrt av det. Däremot så deltog vi på vårt första möte redan i februari så samlandet av empirin startades i god tid i form av deltagande observationer. De här observationerna fick sedan ligga till grund för skapandet av

intervjuguiderna. För att kritiskt granska intervjuguiderna har de granskats av författarna själva som vägt för- och nackdelar med olika frågor, vilka möjliga svar och diskussioner vi skulle kunna få, samt att de granskats av handledare. Författarna har även bitt studiekollegor att medverka i provintervjuer samtidigt som de kunnat titta på frågorna för att bedöma dem. Efter provintervjuerna har det gett oss möjligheten att justera delar i intervjufrågorna. På det här sättet har vi kunnat utforma tydliga och öppna frågor till intervjuguiden.

Metoddelen är den del i studien där planeringen av hur informationen ska samlas in, organiseras och integreras sker. Valet av angreppssätt baseras på problemet och frågeställningen, samt det önskade slutresultatet (Merriam, 1994). Då problemställning och syfte avser att öka förståelsen för de olika aktörerna, talar det för ett angreppssätt som ger möjlighet till djupgående analyser. För att kunna göra en analys med god kvalitet används en kombination av empiriska datainsamlingsmetoder såsom gruppintervju, personliga intervjuer och deltagande observation, då olika former av intervjuer ger olika typer av data som sedan kan jämföras och analyseras djupare. De vanligaste metoderna för datainsamling är kvalitativa och kvantitativa. Kvalitativa metoder kännetecknas med variabelvärden som är icke numeriska och inriktar sig på data som är insamlat via t.ex. intervjuer och analyser som har tolkats (Patel, 2003). Kvalitativa metoder kräver att insamlandet och analysen av data har en mening och betydelse då de fokuserar på innebörd och sammanhang (Merriam, 1994). Vid datainsamlande med hjälp av en kvalitativ metod är det viktigt att analysera och dokumentera tankar direkt (Patel, 2003). Det har varit möjligt för författarna då intervjuerna spelades in och utrymme fanns att göra egna noteringar och anteckningar under intervjuernas gång, likaså har tankar noterats under observationerna som skedde under några av projektgruppens möten.

2.2 Datainsamling

Insamlande av data kan vara både mätbar och påtaglig, men kan också vara till viss del dold och svår att mäta, som exempelvis känslor (Merriam 1994). Vid insamlande av data finns två olika typer, primär- och sekundärdata. Primärdata är information som inte tidigare samlats in t.ex. via intervjuer eller enkäter. Vid användandet av sekundärdata finns informationen redan publicerad i t.ex. litteratur eller artiklar (Dahmström, 2005). Studien består av både primär- och sekundärdata. Primärdatan är hämtad från observationerna och intervjuerna och teorierna är hämtade ifrån litteratur, vetenskapliga artiklar och webbplatser.

2.2.1 Insamling för teoretisk referensram

Vid skapandet av den teoretiska referensramen har främst litteratur och vetenskapliga artiklar som beskriver begreppen samverkan, förändring i samhället och intressekonflikter inom ämnet företagsekonomi använts. För att undvika att studien brister i kvalitet på grund av val av metod och litteratur, har informationen hämtats från flera olika litterära källor. Den äldre litteraturens teorier har kompletterats med nyare vetenskapliga artiklar.

2.2.2 Empirisk datainsamling

För materialinsamlandet till empirin i den här studien används primärdata som insamlats med hjälp av deltagande observationer, samt gruppintervju som kompletterats med personliga intervjuer. För att få ett grepp om den större bilden tog författarna del av gruppens

individuella erfarenheter som komplement och fördjupning till vad som uttryckts under gruppintervjun. De deltagande observationerna användes med syftet att få en inblick i projektgruppens dynamik, hur de jobbar och hur långt samarbetet hade kommit, för att sedan kunna utforma en intervjuguide till gruppintervjun samt de personliga intervjuerna. Frågorna har anpassats till den person som blir intervjuad och det har funnits möjligheter att ställa följdfrågor. Det innebär att frågornas ordningsföljd samt formulering har varierat.

2.2.2.1 Gruppintervju

Författarna till studien har valt att inspireras av gruppintervju som metod, då det finns en projektgrupp i Skövde kommun som behandlar frågan om minskning av kontanterna i samhället. Projektgruppen har representanter från bank, handel, kommun och polis. Författarna ville använda gruppintervju för att kunna jämföra gruppintervjuns data med vad som sades under de personliga intervjuerna, för att kunna göra en så bra analys av samarbetet som möjligt. Det kan vara en fördel att använda en redan existerande grupp då det är troligare att alla känner sig bekväma och lättare bidrar till diskussionen. Att genomföra gruppintervju kan vara fördelaktigt då tiden att samla in materialet och kostnaden hålls nere, jämfört med att genomföra ett flertal personliga intervjuer. Gruppintervju kan användas som egen datainsamlingsmetod eller tillsammans med någon annan. Avser studien att undersöka samspel i en grupp är det en fördelaktig metod. Att intervju i en grupp kan avspegla vardagslivet där de olika intervjupersonerna påverkas av de andras åsikter, spinner vidare på de andras idéer och för diskussioner kring frågan. En gruppintervju ger oftast svar som är stimulerande, flexibla och rika på information som är användbar för intervjuaren. Vill intervjuaren även få en uppfattning om vem i gruppen som är beslutstagare, hur dynamiken ser ut och vem som kan påverka andra är en gruppintervju att föredra (Bengtsson et al, 1998). En svårighet med gruppintervjuer är att ordna dem praktiskt, i det här fallet ordnades gruppintervjun efter ett av mötena, då gruppen redan var samlad. Det är även lättare att analysera och transkribera en personlig intervju men då författarna deltagit under tidigare möten med projektgruppen uppstod det inte ett problem att t.ex. känna igen respondenternas röster eller vissa undertoner i det som sades. För att säkerställa att transkriptionen gick rätt till fördes anteckningar om vem som hade ordet löpande under intervjun, med hjälp av att varje person fick en siffra. För att gruppen skulle diskutera fritt så ställdes intervjufrågorna på ett öppet sätt med gott om tid för svar och fria reflektioner. För att alla gruppmedlemmar skulle kunna förbereda sig och få en uppfattning om vad som skulle diskuteras mailades ett övergripande frågeformulär ut några dagar i förväg. Nackdelen med en gruppintervju i en grupp som inte är homogen är risken för att respondenternas svar påverkas av de andra respondenternas svar och intressen (Morgan, 1998). Gruppintervju har däremot en stor bredd när det kommer till sammansättning och innehåll. Gruppintervju passar för utforskande studie och när forskarna går in i en miljö som är relativt okänd för dem och där de själv är okända (Gillham, 2008). Dessa egenskaper stämmer bra in på den här studiens förutsättningar

2.2.2.2 Deltagande observation

I den här studien kombineras deltagande observation med gruppintervju och personliga intervjuer. För att få en inblick i hur långt samarbetet kommit och hur gruppen förhåller sig till det, har författarna valt att delta vid ett antal av projektgruppen Säker Handels möten för

att observera. När gruppen observerats och författarna fått en god inblick och uppfattning om dynamiken skulle en gruppintervju genomföras, där författarna kunde få ytterligare information och mer direkta svar. Deltagande observation är en lämplig metod att använda för att undersöka en situations naturliga händelseförlopp och innebär att en iakttagelse görs (Einarsson & Hammar, 2002). Den här metoden står sällan som en ensam del av datainsamlingen i en studie, utan är oftast kombinerad med något annat. Vid en deltagande observation sker ett interagerande mellan forskare och undersökningssubjekt. Genom att gruppen observeras i dess egen miljö så finns möjligheter för forskaren att förstå dynamiken och bakgrunden till en viss åsikt (Kristiansen & Krogstrup, 1999). Enligt Einarsson & Hammar (2002) är observation ett pålitligt sätt att samla in data om grupper. Metoden bygger på vad som faktiskt händer och inte vad som sägs eller tänks ska hända. Kvaliteten avgörs inte beroende på gruppens förmåga att ge information eller om undersökningsspersonerna är aktiva i delandet av information. Genom att observera erhålls information genom gruppens handlande. Observationen har gjorts öppen, vilket innebär att syftet är klart för de observerade, samt att en frihet finns för forskarna att t.ex. föra anteckningar. Det finns en klar fördel med att vara flera observatörer av ett komplext fenomen då observationerna i efterhand kan jämföras och observatörerna kan hjälpas åt att skapa en uppfattning. Metodlitteraturen hävdar att deltagande observation med fördel kan kombineras med andra metoder för att få ytterligare primärdata. I den här studien har även gruppintervju och individuella intervjuer använts för att öka tillförlitligheten. Även Gillham (2008) menar att tolkningen av vad som observerats kan vägledas genom att ställa öppna frågor till personerna.

Vid observationstillfällena har författarna deltagit vid tre av projektgruppens möten. Under tiden har individerna och gruppdynamiken studerats; vad som sagts, deras kroppsspråk och inställning till de olika frågorna. Författarna har även noterat t.ex. vem som har den informella ledarrollen, vem som inte är rädd för att "säga emot" och vem som deltar för den sociala bitens skull. Efter gruppens möten bjöds det på fika i Kommunhuset, där mötena hölls. Att författarna fick vara med på fikaten har fått oss att förstå småpratets betydelse för gruppen och samarbeten i allmänhet. Den uppfattning som erhöles från dessa möten har sedan utvecklats med hjälp av personliga intervjuer där en ytterligare inställning kan uppfattas (Wibeck, 2000). När författarna endast observerade under gruppens möten märktes att diskussionen var mer fri och att fler aspekter än de som skulle marknadsföras till allmänheten togs upp. Skillnaden blev tydlig i och med att gruppintervjun genomfördes efter det sista mötet som författarna deltog vid. Svaren under gruppintervjun var mer medvetna och genomtänkta än när vi endast var åhörare.

2.2.2.3 Personliga intervjuer

Eftersom syftet i studien är att få en djupare förståelse för de olika aktörerna och deras beroende av samarbetet, läggs vikt vid att få kvalitet i respondentens svar samt möjlighet till följdfrågor snarare än mängd, då avsikten inte är att kvantifiera data. Personliga intervjuer anses ge högkvalitativa och utförliga svar men kan däremot vara kostsamma och tidskrävande. Fördelen med personliga intervjuer är möjligheten till följdfrågor som kan reda ut oklarheter direkt (Dahmström, 2005). Problemformuleringen som fokuserar på samarbetets betydelse inriktar naturligt metoden på djupare samtal och observationer av ett antal personer.

Intervjuer är oftast personliga, antingen genom att intervjuaren träffar intervjupersonen eller via telefon (Dahmström, 2005). Dahmström (2005) menar vidare att en svårighet med personliga intervjuer är risken för att respondentens svar påverkas av intervjuaren. För att undvika att svar blir styrda eller missvisande ska frågorna ställas öppna och inte ledande. Ledande frågor undviks enligt Ekholm & Fransson (1987) genom att intervjuaren inte formulerar frågor som kan avslöja att ett speciellt svar önskas, att inte använda värdeladdade ord samt att hålla social prestige utanför. I förväg har en översikt av frågorna mailats till intervjupersonerna för att de ska kunna förbereda sig och få en uppfattning om intervjuens fokus. Intervjun har även kompletterats med följdfrågor. För att intervjun ska kännas naturlig för intervjupersonen, för att hon/han ska slippa ta sig någonstans och för att minska risken för störningar har författarna besökt respektive intervjuperson på dennes arbetsplats. Ekholm & Fransson (1987) betonar vikten av att informera den svarande om syftet med intervjun, samt att försöka motivera intervjupersonen att ge den information som behövs. För tolkningen av svaren är det även viktigt att ta hänsyn till andra signaler än enbart vad intervjupersonen säger t.ex. ögonkontakt, ansiktsuttryck och tonläge.

Kvalitativa metoder har karaktär av djup och detaljer, vilket kan uppnås genom att skapa ett band och vara nära det som studeras (Merriam, 1994). Kvalitativa intervjuer innebär att den intervjuade har stor möjlighet att svara i egna ord och syftet är att kunna lära känna igen egenskaper och den intervjuades uppfattning om ämnet (Patel, 2003). Utfallet i fallstudiens datainsamling är inte förutsägbart utan kan få oväntade vändningar, därför är det viktigt att analysera, utvärdera och ställa följdfrågor vid intervjuer. Det kontinuerliga ifrågasättandet kan leda till behov av ytterligare datainsamling. En viktig egenskap är att lyssna och kunna göra observationer under intervjuens gång. Att vara en god lyssnare betyder enligt Yin (2009) förmågan att kunna uppta och göra en bedömning av en större mängd information. Även Ekholm och Fransson (1987) menar att lyssnandet är den mest vitala delen vid intervjumetod och att vara en god lyssnare underlättar vid nödvändig uppföljning av svaren. Författarna har valt att delta på möten med projektgruppen Säker handel i Skövde för att kunna skapa en uppfattning och utgångspunkt för hur diskussionen ser ut. Därefter görs en analys för att skapa ett underlag att använda vid gruppintervjun och de personliga intervjuerna. Större delen av de personliga intervjuerna gjordes efter gruppintervjun. Syftet med metoderna är att fånga de olika aktörernas inställning till varandra och deras intressen för att kunna tolka hur de ser på frågan om kontanthandlingen och deras samarbete.

2.2.2.4 Anonymitet

Intervjupersonernas benämns inte med namn i rapporten då det inte är det väsentliga. Problemformuleringen syftar till att fånga vad som sägs hos de olika aktörerna och därför är endast yrke och befattning, det som de representerar, det betydelsefulla.

2.3 Trovärdighet

För att få så giltiga och hållbara resultat som möjligt, vilket är forskningens syfte, är det viktigt att studiens kvalitet uppnår en godtagbar nivå. Till skillnad från experimentella

metoder kan inte validiteten och kvaliteten bestämmas i förväg vid kvalitativa undersökningar (Merriam, 1994).

2.4 Studiens kvalitet

Eftersom författarna valt att använda tolkningarna av intervjupersonernas svar läggs inte någon större vikt vid begreppet validitet, då det som eftersöks i studien inte är ren sanning utan tolkningar av respondenternas inställning och förhållande till varandra. Studiens strävan efter att hålla så hög kvalitet som möjligt, har bland annat uppfyllts genom att intervjuerna har spelats in så att svaren ska kunna återges exakt, utan påverkan från vad författarna minns. En ytterligare aspekt för att öka studiens kvalitet är att författarna har använt en kombination av olika metoder för att få fram så mycket jämförbar data som möjligt.

Då de båda författarna sedan tidigare är insatta i kontanthanteringsfrågan på grund av viss erfarenhet från bankbranschen, finns en risk att den empiriska datan tolkas därefter. För att minimera den risken och höja studiens kvalitet har ett kritiskt ställningstagande hållits med en medvetenhet om hur tolkandet kan färga studien. Med validitet menas att undersökningen sker av det som var för avsikt att undersökas och att saker kallas för dess rätta namn. Om det kravet uppfylls har studien en god validitet (Patel, 2003). Den här studiens validitet kan anses vara godtagbar då intervjuerna har gett svar på det som var avsett att undersökas. Det är betydelsen av samarbetet i förändringen och den eventuella konflikten som har undersökts. Även Merriam (1994) definierar validitet som att det som var målet att mäta eller undersöka, verkligen undersökts. I en kvalitativ studie är det svårt att presentera en fullgod validitet då studien bygger på människors upplevelser av verkligheten runt omkring dem. För att få en god validitet krävs att forskaren kan visa att resultaten av metoden är trovärdiga (Merriam, 1994). Vid mätning av validitet så krävs att forskarens erfarenheter bedöms, det betyder att validiteten i en studie tolkas på olika sätt och att det inte finns ett objektiva sätt att garantera den på.

2.5 Källkritik

För att i så stor mån som möjligt undvika felaktigheter har en kritisk ställning hållits till såväl den teoretiska referensramen som det empiriska materialet. Hög prioritet har lagts på att använda nyare litteratur och vetenskapliga artiklar, åtminstone för att styrka den i vissa fall äldre litteraturen med hjälp av senare artiklar.

3 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teori som bildar studiens teoretiska referensram. Det inleds med en genomgång av begreppen samverkan och förändring för att sedan följas av konflikt.

3.1 Samverkan och relationer

Idag är det inte ovanligt att olika aktörer i samhället samarbetar för att nå gemensamma mål (Bradford et al, 2004). Jacobsen och Thorsvik (2008) nämner nätverksorganisering som en allt vanligare strategi för att hantera en föränderlig omvärld. Nätverksorganisering innebär ett samarbete där resurser utbyts mellan organisationer i nätverket, det kan vara utbyte av varor och tjänster eller utbyte av information. Organisationer slår samman sina resurser för att kunna utföra uppgifter som inte hade kunnat genomföras av den egna organisationen. Integration mellan likställda organisationer kan kallas platta nätverk och innebär att det inte finns förhållanden som gör en organisations ställning starkare än någon annans. Dessa typer av nätverk utgörs av självständiga och jämställda organisationer, som kan konkurrera samtidigt som de samarbetar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Deras förhållande är speglat av samarbete lika mycket som konkurrens. De olika åsikter och perspektiv som finns i gruppen kan leda till konflikt. Trots att mycket energi läggs ner på att minimera de negativa effekterna av en konflikt kan den även generera positiva aspekter såsom kritisk granskning av tidigare aktiviteter och bidragande med olika synsätt som kan leda till innovativa lösningar. Att komma fram till en lösning på en konflikt tillsammans är troligen det som ger mest positivt utfall. Det framkommer genom att de olika parterna har möjlighet att inte enbart se till sina egna behov, utan även de andra i gruppen och kan därmed arbeta fram en optimal lösning (Bradford et al, 2004).

Samverkan i praktiken ter sig ofta i projektform, som är ett allt vanligare sätt att jobba på. Ett projekt kan ses som en uppgift som är extraordinär, tidsbegränsad och som den vanliga organisationen inte kan lösa. Genom att jobba i projekt får de som medverkar möjligheten att lägga stort fokus på uppgiften, vilket medför förutsättningar för att hitta en lösning. Lindberg (2009) tar upp definitioner på begreppet samverkan som till exempel ”handla eller fungera gemensamt för ett visst syfte, handla efter gemensam plan” (Lindberg, 2009, s 21 från Norstedts ordbok) eller ”... any situation in which people are *working across organizational boundaries* towards some positive end” (Huxham & Vangen citerad i Lindberg 2009, s 17). Enligt Lindberg (2009) tenderar behovet av samarbete mellan organisationer att öka. Stora frågor i samhället kan vara angeläget för mer än en enstaka organisation och det krävs satsningar från många olika aktörer. Samverkan beskrivs ofta som ett sätt att möta just samhälleliga problem. I den offentliga sektorn är samverkan vanligt, för att kunna uppfylla åtagandena gentemot medborgarna behövs samarbete. Idag är även myndigheter ålagda att samverka med andra, t.ex. ska polisen jobba för att förebygga brottslighet genom samverkan med olika myndigheter och aktörer. För att komma åt den organiserade brottsligheten har samarbetet mellan organisationer fått en större betydelse. Med hjälp av samverkan kan de inblandade agera som en enad, stor aktör som kan påverka sin omgivning (Lindberg, 2009).

En orsak till varför samarbete sker är för att kunna hantera komplexa problem. Samverkan kan ses som ett sätt att organisera både bland privata och offentliga aktörer och har blivit en allt större del i samhället. En annan orsak kan vara för att möta krav från andra kunder och organisationer. Det kan också fungera hjälpsamt när organisationer vill positionera sig och skapa trovärdighet och image. Organisationer bedöms inte bara utifrån vad de gör, utan även vilka de samverkar och förknippas med. Det är ett gränsöverskridande sätt att jobba som innebär att människor från olika organisationer interagerar (Lindberg, 2009). För att arbeta i grupper har betydelsen av ledarskapet, inflytandet och makten i gruppen visat sig vara viktigt. Det är viktigt att förstå och skilja på den interna gruppdynamiken och det externa förhållandet mellan de olika parterna i gruppen. Dovidio et al (2009) anser att konflikter och samarbete ska ses som en utvecklingsprocess inom gruppen för att balansera mellan stabilitet och osäkerhet en förändring medför. Att samarbeta om en förändring kan vara något som gynnar alla parter, olika roller inom grupper är så gott som en självklarhet och beror oftast på hur hierarkin ser ut och hur stark den är. En hierarki inom gruppen behöver inte bara handla om en viss status på individerna, utan kan även vara olika subgrupper som har olika stort inflytande. På grund av hierarkierna inom en grupp så gynnas vissa individer eller subgrupper mer än andra, det innebär oftast att det finns olika intressen och beror på inflytandet (Dovidio et al, 2009). Ett större inflytande kan antingen komma med en position, en tidpunkt, resurser eller tidigare handlingar. De som har mest inflytande är de som kan hantera problemen, ha kontroll över betydande resurser och som har använt makt framgångsrikt tidigare (Hayes, 2007). För att samarbetet ska gynnas och inte konflikt ta över, vilket lätt kan hända då det inte finns mycket som binder de likställda organisationerna samman, beskriver Jacobsen och Thorsvik (2008) vidare att forskningen inom ämnet har kommit fram till att finns ett antal aspekter att beakta. Det är t.ex. viktigt att organisationerna är införstådda med vad var och en bör jobba med, samt inom vilket område. Vidare är den gemensamma uppfattningen om själva uppgiftens natur samt hur den bäst löses en viktig del i samarbetet. Det är även av vikt att de samarbetande organisationerna har en positiv bild av varandra och att arbetssamordningen är god. Samarbetet underlättas också om graden av förtroende i omvärlden är hög, det innebär mer samarbete och mindre konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

När målsättningar ska sättas är det viktigt att ta hänsyn till allas intressen. De avvikande intressena kan också med hjälp av samarbete uppnå en win-win situation, där alla parter vinner på att samverka med varandra. Ingen organisation är så pass omfattande att den innehar alla tekniska, kunskapsmässiga och finansiella medel som kan behövas och därför är samverkan en lösning. Genom samverkan och att kombinera kunskaper och resurser kan effektiviteten förbättras och hålla kostnader nere. Det är inte bara utbyten som är det viktiga i samarbetet utan det kan även skapa mervärde för de inblandade. Samverkandets utfall påverkas av de inblandades motivation, identitet och respekt för varandra. Samverkande grupper baseras på att antingen intressegemenskap eller intressekonflikt råder, det finns en önskan om att uppnå en delad vision eller hitta en lösning på en konflikt. Kritiska aspekter på samverkan kan vara olikheter och intresseskillnader bland deltagarna. Även beroendeförhållanden kan påverka samarbetet negativt. Det finns andra faktorer som kan hämma samverkan när det kommer till olikheter t.ex. olikheter i organisationskultur och status, samt olikheter i deltagarnas syften med arbetet. Men det finns också en syn på

samverkan som en konfliktfri lärandeprocess där problem hanteras när de dyker upp (Lindberg, 2009). Synen på samarbete och konflikt kan se olika ut inom en grupp. Samarbete kan ses som något som anpassas för att lösa ett problem medan en konflikt kan ses som något som ej anpassningsbart. Konflikten kan även ses som en möjlighet att utveckla samarbetet i olika grupper och gör att olikheterna kommer fram och kan anpassas, för att sedan kunna optimera lösningen. Beroende på hur gruppen lyssnar på de olika åsikterna kan konflikten användas till något positivt istället för att skapa osämja. Dovidio et al (2009) påpekar även att samverkan och konflikt inte ska ses som motsatser, där det ena är bra och det andra är dåligt, utan en process som är viktigt för framtida stabilitet, funktionalitet och kreativitet.

En grupp som är sammansatt för att åstadkomma en förändring kan enligt Harris (2000) lättare uppnå sina mål om beslutsfattandet ligger hos gruppen och om det finns tillräckliga resurser. Tiden som läggs på samarbetet och livslängden för projektet är även en avgörande faktor för att uppnå mål och skapa en känsla av att förändringen är genuin och äkta. Att kunna diskutera frågor öppet inom gruppen och att kunna reflektera är ytterligare aspekter som kan hjälpa en grupp att bli mer effektiv (Harris, 2000).

3.2 Förändring

En förändring avser att ändra på något från dess ursprungliga läge, betydelsen kan mätas genom hur förändringen uppfattas av och påverkar de inblandade. Förändring kan vara en grogrund för konflikter på grund av förlusten av "status quo". Global konkurrens och en dynamisk omgivning gör idag att förändring är oundvikligt, för att lyckas med den är kommunikationen av behovet av förändringen en viktig faktor (Agboola & Salawu, 2011). För att undvika att förändringen hindrar sin egen utveckling är det viktigt att framhäva fördelarna (Kelly, 2011). Om förändringen sker som en naturlig process med långsiktig utveckling i många små steg så är den evolutionär. Är förändringen däremot snabb och radikal är den revolutionär. Förändring är sammanhängande med begreppet innovation, då förändring oftast innebär ett nytänkande (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Förändringar kan anses vara positiva eller negativa. Ofta betyder förändring dock en avvikelse från vanor och traditioner, vilket medför en omställning till nya lägen. Ur omställning och anpassning kan motstånd växa fram (Sarv, 1993). Motstånd mot förändring är naturligt och nödvändigt, men är även lärorikt och kan spara både tid och energi i förändringsprocessen (Ahrenfelt, 2001). Även Sarv (1993) nämner motståndet som en naturlig del och menar att det är viktigt att åsikter och känslor får uttryckas istället för att tystas ner. Människor blir motståndsbenäga när de uppfattar att något av värde kommer att försvinna, eller när de anser att förändringen är svår att anpassa sig till. Missförstånd och brist på förtroende är även vanliga orsaker till motstånd mot förändring (Hayes, 2007). För att hantera motstånd och informationsbrist är kommunikation och utbildning en metod.

Det finns olika karaktärer av förändring, dels den planerade och dels den framväxande. Den planerade förändringen är linjär och innebär att en situation kräver förändring. Den nyare synen på förändring som en pågående och oförutsägbar process innebär att den är mer komplex, dynamisk och av politisk karaktär, och kan därmed inte ses som linjär (Burnes et al, 2005). Förändringsprocessen handlar enligt Ahrenfelt (2001) om relationer mellan olika

parter, som systemet och dess omvärld. Han menar vidare att processen kan ses som rörlig eller föränderlig. En förändringsprocess startar ofta med en upptäckt av ett visst behov eller en känsla av att något måste ske. När behovet är identifierat krävs att en analys och ett syfte med förändringen tas fram. Nästa steg i processen är att planera hur förändringen ska ske, vilka aktörer som är inblandade och deras åsikter om förändringen (Sarv, 1993). Det är viktigt att förmedla mycket av informationen samt sträva efter att få de berörda att känna delaktighet (Ahrenfelt, 2001). För att öka anpassningen och medvetenheten hos allmänheten så krävs ett konstant flöde av information om förändringen. Att aktivt följa förändringens utveckling och att anpassa sig ökar även känslan av gemenskap och tillhörighet för konsumenten. Att endast marknadsföra en samhällsförändring genom kampanjer och annonser påverkar inte konsumenten så pass mycket att hon/han är redo att ändra beteende. Det som krävs är en direkt påverkan genom kontaktsökande för att underlätta för förändringen att bli hållbar och implementerad (Shaw & Black, 2010).

Hayes (2007) delar Sarvs syn på förändringsprocesser och menar att det viktigaste i en förändring är att först definiera problemet och dess nackdelar och sedan vilka möjligheter som förändringen kan ge. Hayes (2007) och Sarv (1993) delar även tron på vikten av ett visionsskapande och framtidstänk för att underlätta en förändring. I det första skedet av många förändringsprocesser finns inte alltid ett klart slut, det utvecklas istället under processens gång. Istället för att se ett definitivt slut på en förändring kan flera möjligheter med fördel ses (Kanter et al, 1992). Ahrenfelt (2001) menar att medvetenheten och tillgängligheten i processen påverkar utfallet. Ofta tror människor att det som är medvetet kan kontrolleras och är tillgängligt. För att utvärdera dagsläget används historien och den externa miljön, men för att kunna föreställa sig förändringen krävs en framtidsvision (Hayes, 2007).

Enligt Hayes (2007) är makt en faktor som kan påverka människor att ändra ett beteende. Jacobsen och Thorsvik (2008) hävdar att makt kan innebära förmågan att bemästra motstånd för att nå upp till mål och resultat. Konkurrerande intressen i en förändring innebär konflikter och splittring. För att lyckas med genomförandet av förändringen krävs en förmåga att kunna skapa allianser och arenor där motståndet och konflikten kan användas till att skapa en gemensam överenskommelse (Bolman & Deal, 2005).

3.3 Konflikt och motstånd

Bolman och Deal (2005) ser konflikt som en dragkamp vars syfte är att utse en vinnare och en förlorare. Ekstam (2000) menar att det är nyttigare att istället se konflikten som en gemensam problemlösningssituation, skillnader i synen på situationen kan göra att konflikter uppstår, t.ex. beroende på att olika behov finns. För att minimera konflikten finns två olika tillvägagångssätt, antingen genom att hota och tvinga på lösningen med hjälp av makt, eller att uppmuntra och påverka de inblandade att ta till sig lösningen och känna delaktighet (French & Allbright, 1998). En konflikt behöver inte vara negativ utan kan snarare vara något att eftersträva för att kunna genomföra förändringar. Ekstam (2000) delar in konflikter i konstruktiva och destruktiva, och menar att istället för att undvika konflikter handlar det om att minimera destruktiva konflikter och utnyttja de konstruktiva. En konstruktiv konflikt hanteras genom att de olika åsikter som finns respekteras, den här typen av konflikt kan

tillföra dynamik och kraft till en förändring. Om konflikten berör en relation mellan olika intressenter uppstår en intressekonflikt. Rena sakkonflikter är oftast lättare att lösa än intressekonflikter. Vid en intressekonflikt är accepterandet av aktörers olika åsikter kärnan i att kunna nå en gemensam lösning (Sarv, 1993). Ohlssons (1995) definition på intressekonflikt lyder:

”... att två eller flera parter har olika behov, intressen eller mål, som de bevakar eller kämpar för att uppnå.”

(Ohlsson, 1995 s.10)

Pickering (2000) kallar en konflikt som pågår mellan olika grupper eller organisationer för intergruppkonflikt. Han menar vidare att gruppaspekten gör hela konflikten mer komplex, då inte bara interna och egna intressen ska ses efter. Konflikter uppkommer oftast för att olika intressen inom gruppen finns och kan leda till att det blir en bättre utveckling som är lämpad för alla. (Dovidio et al, 2009)

Konflikt är oundvikligt och kan kosta både resurser och pengar men kan även mynna ut i positiva resultat för såväl individen som organisationer och deras förhållanden. Konflikter bottenar i olikheter t.ex. i intressen, åsikter och värden, genom olikheter ökar möjligheterna att utvecklas och växa. Dialog och förmåga att se andras perspektiv är verktyg som kan användas för att vända konflikten till en produktiv situation (Berens, 2010). Brister i kommunikationen kan bädda för konflikt, i värsta fall skapas mytbildning. Lösningen på en sådan konflikt är att öppna diskussionen och genom mer direkt kontakt. Konflikter bör inte undvikas, en konflikt löser sig inte av sig själv, när olika åsikter möts finns istället möjlighet till kreativ utveckling (Ekstam, 2000).

Det finns tre metoder för att hantera konflikter, kommunikation, motivation och moderation. Med kommunikation kan konflikten lösas konstruktivt och lättare tillfredställa alla parter. Motivationen är viktig för att kunna bygga upp ett förtroende och en bra kontakt mellan alla parter. Med den tredje tekniken moderation, skapas ett medlande mellan parterna där själva medlaren ställer sig opartisk i frågan, och syftet är att skapa aktivt reflekterande och lyssnande (Ekstam, 2000). För att kunna lösa en intressekonflikt krävs en förståelse för de olika parternas åsikter och vad källan till konflikten är. Konfliktlösning handlar om förhandling och kommunikation, vare sig konflikten utspelar sig mellan länder, organisationer eller grupper. I intressekonflikter mellan institutioner är den enda vägen till en lösning förhandling och ett mått av förtroende. Båda parter måste lägga ner en viss ansträngning och kostnad, de måste även jobba för att det nya tillståndet ska bestå i framtiden. Hur framgångsrikt konflikten hanteras beror på hur mycket resurser som läggs ner (Genicot & Skaperdas, 2002).

3.4 Sammanfattning teori

Behovet av samarbete mellan organisationer tenderar att öka då stora frågor kan vara angelägna för mer än en enstaka organisation och för svåra att lösa enskilt. Samverkande aktörer kan agera tillsammans som en enad och stark aktör mot t.ex. den organiserade brottsligheten. Ett allt vanligare sätt att jobba på är i projektform, de medverkande får då

möjligheten att lägga stort fokus på uppgiften. Deltagarna i en grupp kan representera vitt skilda organisationer och olika åsikter inom gruppen kan leda till konflikt. Att tillsammans tillgodose de olika intressena som finns ger troligtvis det mest positiva utfallet och kan skapa en win-win situation. I en sammansatt grupp är tid, beslutsfattande och öppenhet nycklar till framgång i en förändring. Ingen organisation innehar alla de tekniska, kunskapsmässiga och finansiella medel som kan behövas och därför är samverkan en lösning. Idag är förändring oundvikligt på grund av en dynamisk omvärld och global konkurrens. Om förändringen sker i små steg och som en naturlig utveckling anses den vara evolutionär. Motstånd mot förändring är naturligt och kan vara lärorikt. För att hantera motstånd är kommunikation och utbildning en metod. För att underlätta att förändringen blir implementerad och hållbar krävs en direkt påverkan genom kontaktsökande. Att definiera problemet och dess nackdelar och sedan vilka möjligheter som förändringen ger är en viktig del. Makt är en bidragande faktor till att få människor att ändra beteende. Konkurrerande intressen i en förändring innebär konflikter och splittring. Skillnader i synen på situationen kan också göra att konflikter uppstår. För att lyckas krävs en förmåga att kunna skapa allianser och arenor där motståndet och konflikten kan användas för att nå en gemensam överenskommelse. En konflikt behöver inte vara negativ utan är ofta eftersträvansvärt för att kunna genomföra förändringar. Att respektera de olika åsikterna som finns i en konstruktiv konflikt kan tillföra dynamik och kraft till en förändring. En intressekonflikt uppstår om konflikten berör relationen mellan olika intressenter. Konflikter bottnar i olikheter, det kan vara olikheter i intressen, åsikter och värden m.m. men genom olikheter ökar möjligheterna att utvecklas. Konflikter kan kosta både resurser och pengar men kan även mynna ut i positiva resultat. Det finns olika metoder för att hantera konflikter, t.ex. kommunikation, motivation och moderation.

4 Empiri

I det här avsnittet presenteras resultatet av de intervjuer och observationer som utgör studiens empiri, uppdelat på de olika teoretiska områdena. Avsnittet inleds med ett förklarande stycke om deltagarna i intervjuerna samt hur gruppintervju och observation gått till.

4.1 Presentation av den empiriska studien

Intervjupersonerna som medverkat för det empiriska materialet är alla deltagare i projektgruppen Säker Handel i Skövde. De är representanter för bank, handel, kommun och polis. Personerna benämns inte vid namn i rapporten, då endast befattning och yrke är det väsentliga för analysen av svaren. Fokus ska inte ligga på personen som svarar utan det han eller hon representerar. Utöver de grundläggande frågorna så ställdes följdfrågor för att ge möjlighet till mer fullständig och detaljerad empiri. Gruppintervjun står i fokus i det empiriska materialet, varje fråga som ställts presenteras först med gruppens svar för att sedan följas av de individuella svaren inklusive följdfrågor. De observationer som gjorts gällande samarbetet presenteras löpande i texten, observationerna gjordes dels under gruppens möten den 11/2, 28/2 och 16/3 samt under gruppintervjun som följdes av det sista mötet.

Under gruppintervjun närvarade inte alla medlemmar i gruppen, de som saknades var polisen och marknadskoordinatören från Elins esplanad. Författarna har gjort bedömningen under observationerna, att de två personerna inte yttrar starkast åsikter eller tar stor plats i gruppen, därför tror vi inte att utfallet av svaren som erhöles under intervjun hade påverkats nämnvärt av deras närvaro.

Intervju med bank, B1

Intervju med kundtjänstchefen på Nordea, den 14/3-2011.

Intervju med bank, B2

Intervju med kontorschef på privatsidan på Swedbank, den 25/3-2011

Intervju med handel, H1

Intervju med Centrumledaren i Skövde som representerar handlarna i city, den 15/3-2011

Intervju med handel, H2

Intervju med Marknadskoordinator på Elins esplanad köpcentrum i Skövde, den 22/3-2011

Intervju med handel, H3

Intervju med administrations- och personalansvarig i en klockbutik i Skövde, den 22/3-2011

Intervju med kommun, K1

Intervju med sekreterare i Brottsförebyggande rådet, den 23/3-2011

Intervju med polis, P1

Intervju med Polisens representant i Brottsförebyggande rådet, den 15/3-2011

4.2 Samverkan och relationer

Gruppen träffas och håller sina möten i Skövdes kommunhus, mötet tar ca 50 minuter, därefter bjuds alla på fika i kommunhusets cafeteria. Redan under det första mötet som

författarna deltog vid så observerades det att det var en god stämning i gruppen och att några av dem verkade känna varandra sedan tidigare, alternativt att de lärt känna varandra väl i och med att de hade jobbat i projektet en tid. Kommunikationen kändes öppen och de skojade om att de sett varandra ta ut pengar i automater. Alla deltagare verkade intresserade av ämnet. Handel och bank verkade tycka att Brottsförebyggande rådets medverkan stärker trygghetskänslan och att det ”ser bra ut” att de är med. Polisen sa sig vara tveksam till det här men vårt intryck var att det mest var ödmjukhet som talade. Det var Brottsförebyggande rådets sekreterare (K1) som presenterade gruppen och dess mål för oss vid första mötet, författarna fick intrycket av att det var han som var sammanträdesledare för projektet. Det är även K1 som är ansvarig för det praktiska som t.ex. kontakten med reklambyrån som tar fram materialet. Ordet och agendan kändes dock förhållandevis fritt och det noterades även att det var de båda bankerna som hade mest att uttrycka i diskussionen och även var den drivande parten i beslutsfattandet. Vidare observationer som gjorts under mötenas gång är att bankerna, som har all statistik gällande automatuttag, hur mycket pengar kontanthantering kostar, pengars transport m.m. är att bankernas roll i gruppen är en typ av ”utbildare”, med all information de har, kan de utbilda gruppen i frågan kontanthantering. Projektgruppen inspireras av liknande projekt som har genomförts i andra kommuner och bankerna har med och visar utdrag ur deras kampanjer under mötena.

Intervjufrågor

Vad är fördelarna med att arbeta tillsammans?

Gruppen var under gruppintervjun överens om att fördelarna är många med att samarbeta. K1 menade att samarbete mellan flera samhällsaktörer är en förutsättning för att överhuvudtaget kunna jobba brottsförebyggande och att det inte skulle kunna genomföras enskilt. Det finns tidigare projekt där samverkan varit en förutsättning. Det ligger även i hela kommunens intresse att handel och näringsliv fungerar bra. Det handlar inte enbart om säkerhet från kommunens sida, utan det finns även ett intresse av att handelsutvecklingen ska vara positiv och fungera friktionsfritt. B2 och H1 instämde att samarbetet var viktigt, B2 tillade även att en tyngd ges åt projektet med en neutral avsändare ”Det är inte bara handel för att tjäna pengar eller bara bankerna för att inte få rån, vi har gjort detta ihop det blir en tyngd”. H1 tyckte att nätverka och att samarbeta är ett bra sätt att bygga relationer och viktigt för framgång. B2 höll med och menade att det här kan tas lärdom av och föda ytterligare nätverk samt att lättare kunna få ett större engagemang och vidga sina vyer, ”Har vi klarat detta, så klarar vi nästa”. För bankens del är det här ett bra sätt att få in alla synpunkter, och kunna se utanför sin egen box. Det observerades att när fördelarna diskuterades var kroppsspråket hos alla generellt mer öppet och det var en positiv atmosfär där alla höll med och fick komma till tals med deras syn på samarbetet.

P1 sa under den personliga intervjun att när det gäller kontanthantering finns det alltid tankegångar om att samarbeta då polisen inte har resurser att klara det här själva. Det är inte heller polisens största problem, utan det ligger i första hand hos handlarna och bankerna. Däremot hjälper polisen till med utbildningen av butiksanställda.

B2 förklarade att när de egna bankkontoren är säkrare finns en risk att brottsligheten flyttar sig någon annanstans ”De behöver ju sina pengar, oavsett vart de kommer ifrån”. I och med samarbetet har det gått från att handla om ett säkrare kontor till ett säkrare samhälle.

H2 tyckte att samarbetet för med sig många nya värdefulla kontakter samt att det är roligt att träffa nya människor. Det är även lärorikt och lättare att komma fram med nya idéer. K1 och P1 påpekade att samarbetet är en förutsättning för att projektet överhuvudtaget ska kunna genomföras. Just att alla parter kan få den egna organisationens åsikt representerad. Att lära känna varandra och ha en bra dialog vid olika förslag samt att kunna bolla idéer om vad som är bra och dåligt. B1 trodde inte att det hade varit möjligt att gå ut till allmänheten på samma sätt om banken hade gjort ett liknande projekt själva, då fokus troligtvis skulle ha legat på att banken ska tjäna pengar, genom det här samarbetet behöver inte banken synas utåt på samma sätt ”... det är ju jättebra att ha Brottsförebyggande rådet och polisen som ansiktet utåt, då syns ju inte vi och det är vår absoluta uppfattning allihop att vi ska inte synas utåt, utan det är de som ska göra det”. B2 hade samma tro på att samarbetet har väldigt stor betydelse då mottagarna för kampanjen får ett annat perspektiv, det är orten Skövde som har bestämt sig för att göra det här. Det blir samma budskap i hela samhället.

Hur aktuell hade frågan varit om samarbetet inte funnits?

På frågan svarade endast K1 och B2. K1 berättade att då de arbetar aktivt på olika sätt att förbättra säkerheten rent generellt för anställda i butik. De båda ansåg att säkerhet är dyrt men alltid en aktuell fråga för handlarna. B2 menade att frågan hade varit aktuell för alla parter var och en för sig, men att motståndet då troligtvis hade varit mer kraftfullt. Intresset var stort hos flera olika delar i Skövdes näringsliv redan då frågan lyftes i maj 2010. Under alla möten har upplevelsen varit att alla strävar mot samma håll ”Man visste inte riktigt vart det skulle ta vägen men vi visste vad vi ville”. K1 menade att det inte finns en patentrösning på hur säkerheten ska ökas, att minska kontanthantering är en av flera metoder. Det var ingen annan som sa någonting mer om den här frågan, författarna vet inte om det är för att de andra håller med eller om det var för att det inte hade varit en aktuell fråga för dem. Vid de personliga intervjuerna menade dock alla representanterna från handeln att frågan inte hade varit aktuell om det inte vore för samarbetet. H1 påpekade att förändringen förr eller senare hade skett naturligt ”Den här utvecklingen mot mindre kontanter, den skulle fortgå ändå fast inte i lika snabbt takt. Det är allt fler människor som använder kort allt oftare i allt fler situationer och de här kortdragarna finns på fler och fler ställen och det känns bara mer och mer naturligt att använda dem”. Det uppfattades att för handel och kommun var det aktuellt att öka säkerheten i butikerna, men att minska kontanthantering var inte den självklara vägen dit. Genom samarbetet har de olika parterna enats om ett sätt att jobba på.

P1 sa att polisens engagemang ligger i att de har direktiv som säger att de ska arbeta förebyggande mot alla sorters brott. Medverkan i projektgruppen är en av metoderna, där polisens roll blir att utbilda butikspersonal om hur brott ska upptäckas. K1's anledningar till medverkan är desamma. Utan samarbetet hade frågan hanterats med uppsökande verksamhet och att öka kunskapen kring att förebygga brott i butiker.

För bankerna är frågan högst aktuell då det dels är en stor kostnad med kontanter men även för att det är tidskrävande och en risk med att hantera dem. B1 förklarade att banker inte kan försäkra sig mot rånen då kostnaden är för hög. För att budskapet ska tas emot positivt krävs samarbetet med de andra aktörerna. B2 menade att genom samarbetet så förmedlas samma budskap i hela samhället och att det skänker tyngd till projektet. Fokus ligger då inte på att bankerna ska tjäna pengar, utan en säkrare och tryggare miljö ”Vi kommer att gå ut med ett pressmeddelande där man berättar om att det är liksom orten Skövde som har bestämt sig för att göra detta”.

Vad har ni för inflytande i projektgruppen?

Alla i gruppen var överens om vad B1 sa, att var och en har ett stort inflytande, dels eftersom gruppen är så liten och dels på grund av öppenheten i gruppen, och att de vågar säga vad de egentligen tycker. H3 tyckte att det är viktigt att kunna tala om vad ens kunder säger om det här projektet och att det framgår att det inte handlar om att tjäna pengar utan det handlar om något annat. Vid observation har det noterats att H3 tror att det kommer att finnas ett motstånd mot projektet då det idag redan finns ett missnöje mot banken som hon hört från sina kunder. K1 menade att öppenheten är en förutsättning för att samarbetet ska fungera. När öppenheten diskuterades i gruppen, tog B2 som exempel att de tidigare övervägt att skjuta upp kampanjen på grund av alla insändare i tidningen som handlat om bankens borttagande av kontanter på vissa kontor.

Författarna förvånades av diskussionen kring frågan om inflytandet, då det fanns aningar om att alla i gruppen skulle tro att banken hade det största inflytandet. Vidare har författarna konstaterat att banken faktiskt har det största inflytandet på grund av sina kunskaper inom ämnet och för att de står för en del av budgeten.

Synen på graden av inflytande hos de olika aktörerna skiljde sig under de personliga intervjuerna. H2 och H3 samt P1 tyckte att bankerna har det klart största inflytandet. Delvis för att de innehar mycket information och statistik men även för att bankerna har de starkaste finansiella resurserna att satsa. Det är mest angeläget för bankerna, då de är de som vinner mest på en minskning. P1 sa ”Bankerna kan styra förändringen och därmed få med köpmännen, handlarna behöver inte betala för att delta i projektet, de vinner bara på det”. Diskussionen kring inflytandet under de personliga intervjuerna stämde mer överens med vad vi trott om gruppens syn på inflytande, kanske yttras inte samma åsikter under gruppintervjun just på grund av olika grad av inflytande.

H1 menade att bankerna är beroende av att handlarna är med i förändringen för att den ska kunna genomföras. Valet mellan kontanter eller kort avgörs i butiken vid köptillfället och därmed har handeln det största inflytandet för att utvecklingen ska gå framåt.

K1 ansåg att alla i projektgruppen hade lika stort inflytande då alla får säga sitt, alla har sin respektive kunskap. De har försökt att samla upp alla synpunkter inom gruppen. B2 tyckte som K1, att alla har fått komma till tals och att en bra balans av inflytande finns. B1 påpekade att bankerna har ett visst inflytande när det gäller pedagogiken och att prata med de egna

kunderna. Ett liknande projekt som Säker Handel hade dock inte kunnat genomföras med endast bankens inflytande då de inte hade kunnat nå ut till allmänheten på samma sätt.

4.3 Förändring

Hur ser ni på förändringen av kontanthantering?

Bankerna i gruppen tyckte att det är förlegat att använda kontanter och att det ”föder mycket skit”. B2 menade att det finns en snabbare teknikutveckling i andra delar av världen, där det inte handlar om kontanter eller kort utan om mobiltelefoner och sms-tjänster m.m. Idag är även allt fler kunder på banken öppna för diskussionen om olika alternativ till kontanter. En orsak till varför fler äldre har skaffat betalkort kan vara på grund av att sjukhuset i Skövde inte längre tar emot kontanter. När frågan besvarades observerade författarna att det var banken som tog till orda och även intog rollen som informatör. H1 och H3 sa att kortanvändandet har ökat och att det anses som praktiskt att ha ett kort, på de flesta ställen idag är kort ett accepterat betalningsmedel. H1 påpekade dilemmat som kvarstår då finns det handlare som endast gör små transaktioner, det skulle kunna vara ett problem för dem om de måste betala en avgift för varje kortköp. Författarna observerade att när ett problem som det här togs upp, så utvecklades det inte till en diskussion utan B1 menade att det troligen handlar om att det förmodligen är avtal som behöver förnyas. Diskussionen gick vidare att handla om teknikutveckling och att samtalet var begränsat till kontanter eller kort, idag jobbar bankerna med att ta fram ny teknik där pengar kan överföras via en knapptryckning i mobilen. Alla i gruppen var överens om det B2 sa, att man inte kan se slutet på förändringen eller vilken teknik som kommer att råda. Bara på tio år har mycket hänt, som t.ex. att checkarna nästan helt har försvunnit. B1 nämnde även en annan trend som uppstått på senare tid, att matvarubutiker frågar sina kunder som betalar med kort om de vill dra det på beloppet eller ha ut extra kontanter. Hon menade att det är helt rätt sätt att gå tillväga. Butiken blir av med ett överskott på kontanter och slipper sätta in pengarna på banken, och banken slipper ta emot, räkna och skicka iväg dem. I den här diskussionen noterades av författarna att bankerna tillsammans även intog rollen som visionsskapare.

Under gruppintervjun så observerades att bankerna var mest aktiva i de flesta frågorna och var mån om att synpunkterna kom fram. När förändringen diskuterades så lades vikt vid de negativa aspekterna som kontanter för med sig, men även vid att förmedla en framtidsvision. De ville gärna ha bekräftelse på att de andra var med på det de sa, kanske för att förtydliga om att det som görs i projektet är viktigt och att de andra är med på noterna. Alla aktörer inom gruppen är överens om att samarbetet är betydelsefullt därför att en minskning av kontanter är eftersträvarsvärt, men genom de personliga intervjuerna har vi noterat att det finns en skillnad i sättet att se på det. Banken vill minska kontanthantering och en fördel är att säkerheten ökar, men handeln vill öka säkerheten genom att dels minska hanterandet av kontanter.

Under de personliga intervjuerna såg ingen av handelsrepresentanterna något större problem med kontanthantering i dagsläget då de flesta köp redan sker med kort. H2 tyckte att det är viktigt att jobba för en förändring med tanke på miljön och i allra högsta grad rånrisk som kan minskas. De andra ifrån handeln höll med gällande rånrisk. Ett visst missnöje med bankens sätt att dra ner på servicen för handlarna genom att t.ex. inte ta emot dagskassar över

diskuttrycktes av H1 "Banken roffar åt sig lite för mycket pengar för transaktionskostnaderna".

P1 påpekade att en minskning är viktig just med tanke på att värde transportsrånen är ett stort problem som följer med kontanthantering. Varje rån bidrar med ett lidande för de inblandade. "Vet de här som är kriminella att det inte finns så mycket kontanter ute idag på en affär eller kiosk, då minskar ju antalet rån med". Det märks även hos bankerna som inte utsätts för lika många rån idag, det är för svårt att få ut kontanter på banken. Han menade att minskat antal rån medför sparad utredningstid för polisen och även minskade kostnader för vårderna som inte behöver ta hand om de utsatta. Lidandet vid rån kan till och med orsaka sjukskrivningar, då den här typen av brott påverkar individen mycket. K1 såg också problem med kontanthantering och menade att den ökar risken för rån i butikerna och att det är en arbetsmiljöfråga och jobbar därför för en minskning.

Bankerna sa att de strävar efter att minska kontanthantering och på vissa kontor är den helt borttagen, däremot trodde de att det är en omöjlighet att få bort den helt och hållet på en gång. B2 trodde dock att det kunde skäras ner till en väldigt liten andel. Minskningen är till för att skapa en tryggare miljö, både för kund och för medarbetare.

Alla intervjuade var eniga om att kontanthantering kommer att minska i framtiden. I nuläget handlar det om att bryta vanor. Alla sa att de använder kort men gärna har lite kontanter i plånboken för mindre köp eller för tillfällen där kort inte är ett möjligt betalningssätt. Ingen trodde att det är möjligt att ta bort alla kontanter utan att ett tekniskifte sker, som löser de situationerna. B2 berättade att projektet inte har skyndats på utan det ligger mycket planering och förankring bakom, de vill inte sjösätta något som är halvfärdigt. Under diskussionerna märks den gemensamma framtidsvisionen om ett samhälle med mindre kontanter. Gruppen tror dock inte att de kan genomföra förändringen men de tror att de kan informera om den och bryta vanor för att skynda på utvecklingen. Att gruppen har jobbat förberedande i ett års tid, tror författarna har gjort att de har hittat sina roller och är tillfreds med dem, det verkar "smörja" samarbetet i form av att t.ex. beslutsfattandet går fort.

Vad finns det för anledningar till att minska kontanthantering?

Gruppens argument till konsumenterna om varför det är bra att använda mindre kontanter är tryggheten, enkelheten och säkerheten med kort. B2 förklarade att tryggheten ökar för både anställd och konsument om kontanterna minskar, och även rånrisken minskar. Att använda kort är lättillgängligt, enkelt och säkert. Bankerna förklarade att förlorade kontanter är alltid förlorade men vid ett kortbedrägeri s.k. skimning² ges alltid ersättning. Miljöaspekten nämns också som en anledning till att minska kontanthantering då antalet värde transporter skulle minska. Enligt bankerna finns det siffror på att två tredjedelar av kontanterna i omlopp kommer från svart verksamhet. Genom en minskning skulle den här typen av brott kunna reduceras. Det blir inte heller lika attraktivt att bryta sig in i butiker och banker om det inte finns några stora summor att få tag i. Författarna noterade även i den här frågan att när den

² När informationen från magnetspåret kopieras och förs över till ett annat kort, som används av bedragaren. (www.nordea.se)

diskuterades tog banken rollen som utbildare och tydliggjorde vad en minskning skulle innebära.

Alla av representanterna från handeln trodde att ökade kortköp skulle kunna medföra en något ökad konsumtion, att konsumenten handlar mer än vad han/hon från början hade tänkt sig. De nämnde att det finns en risk för att tappa greppet om sin ekonomi då det inte blir lika tydligt att pengarna minskar när köp sker med kort. Det verkade emellertid inte som att de uppfattade det som ett problem.

Vid observationen har det noterats att anledningarna som presenteras till allmänheten för att minska användandet av kontanter och för ett ökat och mer medvetet användande av kort är tryggheten, att det är smidigt och miljövänlighet. Några ytterligare anledningar som dock inte ska stå i fokus i kampanjen, men ändå känns relevanta är att minska kostnader, slippa bölig kontanthantering och spara tid. Vidare har det vid observation noterats att det är de positiva anledningarna för allmänheten som ska stå i fokus för att projektet ska lyckas. Gruppen vill använda sig av både piska och morot, men genom att sända ut positiva budskap. Fokus ska inte ligga på kostnaden utan snarare på lidande. ”Kostnaden för rån är förhållandevis liten om man jämför kostanden för skadan på personer”.

H1 och H2 sa att det även ligger i handlarnas intresse att öka säkerheten i butikerna och för personalen, samt att påverka miljön. H3 sa att hennes största anledning till att uppmuntra fler kortköp var att pengarna sitter på kontot dagen efter och slipper hanterandet av kontanterna. Men att det inte spelar någon större roll då en avgift ändå måste betalas vilket betalningssätt som än används. Det antecknades under den första observationen att handlaren inte verkade tycka att kontanter är ett problem i lika stor utsträckning som de andra. Det är även den handlaren som blev tillfrågad att vara med på grund av att butiken har utsatts för ett antal rån, det var dock endast under ett av de rånen som kontanter stals. Under de personliga intervjuerna återkopplade H3 till argumentet om säkerheten med kort och menade att en person utsatt för skimming får ta hand om allt själv. För att det ska bli ett starkare argument borde bankerna sköta hela processen och underlätta för kunden. Vid en annan intervju så påpekade H1 fördelarna i form av stimulerad handel och minskade kostnader då det tar tid att hantera pengar och att det går snabbare och lättare att hantera kort. Under mötena är det H3 som givit uttryck för mest kritik mot bankerna, exempelvis när de diskuterar skimming så berättar hon om gången hon blev skimmad och då fick sköta allt själv. Hon delar även med sig av sina kunders åsikter om banken. Författarna tror att H3 har ett mer kritiskt förhållningssätt till frågan då det inte är hon som har sökt sig till projektet, utan att hon blev tillfrågad.

Även P1 sa att polisens största anledning till att vilja minska kontanterna är minskat antal rån, vilket sparar utredningstid. P1 sa att brottsligheten inte försvinner enbart för att kontanterna försvinner utan att den är rörlig och förflyttar sig till nya områden. Den äldre generationen blir även tryggare om de inte har kontanter på sig då ett personrån medför ett stort lidande. K1 sa att de jobbar med olika typer av frågor och samarbeten och just det här bidrar till en ökad trygghet och säkerhet för allmänheten och för butikerna.

Bankerna poängterade att kostnaderna för kontanthantering är stora, inte bara för banken utan för hela samhället. B2 sa att kontanthantering kostar 11 miljarder kronor om året för samhället och menade att det är vansinnigt med tanke på det alternativ som finns, kort. Det är tidskrävande, dyrt och riskfyllt då det inte går att försäkra sig mot rån. Säkerheten ökar inte bara för medarbetarna utan även för kunderna, att de ska känna att de befinner sig i en trygg miljö.

Tror ni att det är möjligt med ett kontantfritt samhälle? Vad är nästa steg?

Gruppen var överens om att som det ser ut idag är det omöjligt att ta bort kontanterna helt och hållet, det är inte det de eftersträvar i och med samarbetet. Det skulle krävas ett tekniskifte som löser de situationer där det behövs kontanter idag t.ex. i föreningslivet, torghandel och barnens veckopeng. Under den här diskussionen så konstaterades att alla aktörer har samma vision om kontanthantering i framtiden. Författarna tror vidare att frågan om ett helt kontantfritt samhälle ligger långt ifrån vad projektet eftersträvar och därför har ingen i gruppen reflekterat över det.

Samma åsikt yttrades vid de personliga intervjuerna, ingen kan i dagsläget se ett helt kontantfritt samhälle men att de kan tänka sig att det dyker upp lösningar i framtiden. B2 påpekade dock att skulle vara möjligt att pressa ner nivån avsevärt, men det finns flera alternativ än bara kort, Riksbanken har beslutat att komma ut med nya valörer på sedlarna, det medför ett minskat antal kontanter i omlopp.

4.4 Konflikt och motstånd

Hur väcktes intresset hos er för att minska kontanthantering? Vad finns det för olika intressen inom gruppen?

K1 förklarade att intresset för att starta en projektgrupp kom upp på ett frukostmöte för projektet Handelskraft i Skövde, en samverkan mellan kommun och näringsliv. Frågan om hur säkerheten i butiker skulle kunna ökas diskuterades och det beslutades att en minskning av kontanthantering skulle utgöra en stor del. Därefter kontaktades olika parter som skulle kunna ha ett intresse i frågan. De bildade projektgruppen Säker handel i Skövde. De olika aktörernas intressen varierar men projektets mål med att minska kontanthantering gör att det finns incitament för alla att vara med då den gemensamma nämnaren är att öka säkerheten i samhället.

Under gruppintervjun diskuterades i obetydlig grad olikheterna i intressen, alla var överens om att en minskning skulle öka säkerheten, tryggheten, förbättra miljön och minska kostnader. Det noterades även vid den första observationen att inga eller få meningsskiljaktigheter uppfattades i rådets dåvarande stadium, kanske hade eventuella olika intressen redan diskuterats. Det är de större parterna, bank och kommun som står för projektets budget. En av handlarna är med i gruppen endast för att hennes butik har varit utsatt för rån flertalet gånger och därför blev tillfrågad av grundarna av projektet, Handelskraft, att delta. B2 förklarade att bankers främsta anledningar till att medverka är att de står för den största kostnaden av kontanthantering och att det inte är en lönsam verksamhet. Det är inte heller en fråga om konkurrens bankerna emellan, alla strävar mot samma mål. P1 och K1 ska

samverka med olika aktörer för att minska brottsligheten, säkerheten är en prioriterad fråga. Det ligger i kommunens intresse att näringslivet fungerar väl i staden.

Vilka är de största utmaningarna i den här förändringsprocessen? Och vad kan ni göra åt dem?

Båda bankerna trodde under gruppintervjun att den största utmaningen för projektgruppen blir att få ut deras budskap och för mottagaren, både butiksanställd och konsument, att ta till sig all information. Att förmedla budskapet på ett pedagogiskt sätt som får personalen att engagera sig och som får kunder att betala med kort. Det är viktigt att just den här informationen sticker ut ur bruset och att den förmedlas till varje enskild anställd. H3 menade att projektets budskap bäst förmedlas genom att prata och informera om varför det är en viktig fråga. Om konsumenterna vet varför får de troligtvis ett helt annat tänk. H1 ansåg att det är engagemanget i butik vid transaktionstillfället som är avgörande, vilket bankerna höll med om, skulle det lösa sig skulle utmaningarna minska i stor utsträckning. För att minska motstånd menade B2 att det är viktigt att det framgår att det är ett samarbetsprojekt, som frontas av Brottsförebyggande rådet med polis. Den första tanken hos allmänheten ska inte vara att projektet genomförs för att banken ska tjäna pengar. Det märks att gruppen är överens om att den mest effektiva metoden är att informera och inte tvinga på förändringen. De diskuterar hur viktig varje aktör i gruppen är och hur den tillför sina egna egenskaper för att bättre kunna hantera motståndet. Bankerna vet om vilket motstånd de kan möta vid satsningar mot kontanthantering och tack vare samarbetet handlar det inte endast om dem. I gruppen verkar det inte som att de förväntar sig ett stort motstånd mot projektet, däremot är alla medvetna om missnöjet som uppstått gentemot banken den senaste tiden och risken med att det motståndet spills över på projektet.

Vid de individuella intervjuerna med handeln togs även engagemanget upp som en av utmaningarna, främst hos H1 som betonade vikten av att köpet görs, inte hur det görs. Om butikspersonal är motiverad till att uppmuntra kortköp kan det vara avgörande. En annan utmaning är att särskilja missnöje mot banker och projektets mål. Det kan blandas ihop att bankerna tar bort den manuella kontanthantering helt från vissa kontor, vilket har upprört allmänheten som givit uttryck för sitt missnöje i media och på insändarsidor. H1 trodde även att det är banken som får ta emot det största motståndet även i samarbetet och att handeln inte påverkas särskilt mycket: ”Det är klart, om kontanthantering minskar överhuvudtaget som fenomen, så finns ju en risk att flera banker säger att ’Nej, vi vill inte hålla på med detta. Ska vi göra det kommer det kosta en massa pengar om du vill ta ut eller sätta in pengar, kontanter’.”

K1 trodde också att den största utmaningen låg i att få butiksanställda och personal engagerade i frågan, de som ska förmedla budskapet. P1 såg en utmaning i att kunden inte ska känna sig påtvingad ett kort.

B1 trodde också att borttagandet av kontanter från vissa kontor kunde påverka projektets utgång och motstånd. Även att kortavgiften för handlarna kan innebära en utmaning för projektet men att den kan minimeras om handlarna informeras om fördelarna med att få

kortbetalningar, såsom pengarna på kontot dagen efter och sparad tid och utgift för hanterandet av kontanterna. B2 sa att en utmaning är att få med sig handeln, och menade även att det är viktigt att jobba för att förmedla ett positivt budskap i projektet, inte komma med pekpinnar.

Varför tror ni att utmaningarna finns? Hur påverkas ni av utmaningarna?

I gruppen menade de flesta att det vore konstigt om inte utmaningar och motstånd fanns, och att de motiveras av det. B1 sa att det är viktigt att lära sig och ta till sig och lyssna på konsumentens åsikt för att kunna hitta en pedagogik som är förklarande och tydlig. B2 sa: ”Nästan ingen idag saknar checkarna, för tio år sedan kunde inte folk tro att det skulle kunna ske” och menade vidare att om ett antal år kommer inte den här förändringen uppfattas som särskilt stor. H3 påpekade att många kunder tycker att det är bankens idé då de inte vill ha in kunderna på kontoren ”Det är ju bankerna som har startat det här, på grund av att de vill tjäna pengar på korten och att de inte vill ha in kunderna i bankerna. De vill ha dem på Internet”. B2, som genom observationerna uppfattas vara den mest drivande parten, svarade på det genom att förklara hur den teorin inte stämmer överens med deras öppettider, som har utvidgats de senaste åren; ”Ja, alltså, den diskussionen kommer ju samtidigt, om vi inte ville ha in kunder i butiken då vore det väl väldigt dumt av oss att ha öppet till sex istället för att stänga tre? Men nu pratar vi motstånd då ”. Författarna observerade att det inte verkade aktuellt att diskutera kritik från kunder, dessutom att det inte riktigt gällde frågan utan mer banken i allmänhet. Den övergripande bilden är att kritikiska aspekter som tas upp inom gruppen gärna inte diskuteras.

H3, B1 och B2 diskuterade den irritation som uppstår i och med att banken måste fråga varifrån pengarna kommer vid större insättningar, att folk upplever det som att de är misstänkta och som att banken snokar. Bankerna menade att det är lagen om penningtvätt som gör att de måste fråga och att det blir svårare och svårare att göra sig av med smutsiga pengar idag: ”så för de som inte har rent mjöl i påsen blir det jobbigt”. H3 höll med och sa hur viktigt det är att förklara att det handlar om säkerhet både för henne i butiken och för kunden. Ingen av deltagarna i gruppen, varken under gruppintervjun eller under de personliga intervjuerna, kunde se någon problematik gällande integritetsaspekten i ett helt elektroniskt betalsystem, där allt kan spåras och registreras. Bankerna menade att de jobbar inom sekretessbranschen och att det inte är ett problem för dem. Polisen kan i vissa fall dra nytta av att fler och fler elektroniska betalningar görs då de kan användas i utredningssyfte. Handeln ansåg inte att det var ett problem som berör dem i första hand och att det inte var en stor fråga överhuvudtaget. De kundklubbar och lojalitetskort som finns kan kartlägga en konsuments livsstil men för det krävs ett aktivt medgivande från konsumentens sida. När frågan angående integritetsaspekten diskuterades fick författarna uppfattningen om att det var ett ämne som inte avhandlats och inte heller aktuellt att ta hänsyn till i den här projektgruppen. Däremot så diskuterades integritet under en fika som efterföljde ett av mötena. Det handlade om integritet på Internet och hur omedveten användarna är över hur blottad och exponerad man är i och med sociala medier som dessutom sparar all information, t.ex. Facebook. Alla reagerade på bristen av integritet på Internet och hur lättillgänglig informationen är.

Under de personliga intervjuerna påpekade H1 att utmaningarna troligtvis är en generationsfråga, då de äldre kan ha svårare att ta till sig en förändring av den här typen. Även P1 och K1 trodde att det kunde vara en generationsfråga. B1 hävdade dock att det inte är enbart en generationsfråga utan mer en fråga om personlighetstyper, för dem som gör motstånd är inte enbart pensionärer utan det kan vara en individ som inte vill använda kort, oavsett ålder. Den övergripande uppfattningen var ändå att de flesta inte ser det här som en stor förändring utan snarare en naturlig utveckling i samhället.

5 Analys

I analysavsnittet kommer det empiriska materialet, som samlats in med observationer och intervjuer, att analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Det här avsnittet ligger sedan till grund för vår slutsats. Avsnittet är uppdelat på de olika teoretiska områdena.

5.1 Samverkan och relationer

Att ha en uppgift som är tidsbegränsad, har ett tydligt mål och där de inblandade kan lägga stort fokus på uppgiften är förutsättningar för ett projekt. Samverkan är betydelsefullt då organisationer ställs inför problem som inte kan lösas på egen hand. Det kan även vara för att möta krav från andra organisationer eller kunder (Lindberg, 2009). Under gruppintervjun var samtliga överens om att samarbetet är en förutsättning för projektet och målet att skynda på förändringen. P1 menade att de själva aldrig hade kunnat driva igenom ett liknande projekt, däremot hade P1 och K1 tillsammans jobbat med någon typ av uppsökande verksamhet för att öka kunskapen kring att förebygga brott på olika sätt. Att samverka med olika myndigheter och aktörer för att minska brottslighet finns det direktiv för hos såväl polis som Brottsförebyggande rådet. Lindberg (2009) menar att samverkan kan vara ett sätt att möta samhällsliga problem och uppfylla åtaganden gentemot medborgarna. B2 sa att det har gått från att handla om ett säkrare kontor till ett säkrare samhälle. I samverkan får de olika parterna möjlighet att se de andras behov och kan därmed arbeta fram en optimal lösning. Det här la även H1, H2 och P1 tyngd på vid de personliga intervjuerna, att knyta värdefulla kontakter, att ha en bra dialog och att bolla idéer är fördelar som samarbetet för med sig. Den här typen av samverkan för med sig många positiva utfall. Det hade inte varit möjligt för enstaka aktörer i projektgruppen att nå ut med det här budskapet som en samhällsfråga på samma sätt som de kan tillsammans. Inom projektgruppen finns en mångfald som gynnar samarbetet, dels i själva sättet att jobba på och dela kunskaper, men även hur det ska förmedlas till allmänheten.

Samverkan mellan företag kan vara ett verktyg för positionering och för att skapa trovärdighet. En organisation bedöms inte bara utefter vad den gör utan också vilka den samarbetar med och förknippas med (Lindberg, 2009). Under både gruppintervjun och de personliga intervjuerna sa båda bankerna att samarbetet är av stor betydelse för dem då budskapet idag får en neutral avsändare tack vare projektet. Att polis och kommun deltar innebär att en tyngd och en trovärdighet ges åt projektet. Det kan vara lättare för allmänheten att ta till sig ett budskap där det är orten Skövde som har bestämt sig för att uppmana till fler kortköp än om budskapet bara kommer från banken. Det blir mer enhälligt och kanske till och med lättare för konsumenten att känna att hon/han kan bidra med något bra genom att betala med kort. B1 förklarade att banken inte vill framstå som den drivande parten i projektet, då de inte vill utsättas för risken av att klä skott för ytterligare missnöje i och med minskad kontanthantering i samhället. Att fokus flyttas från bank till samhälle gynnar banken i form av att missnöjet inte riktar sig dit. Bankerna har insett värdet av samarbetet, om ”hela samhället” är överens om hur kontanthanteringsfrågan ska behandlas, så kommer det underlätta för att påskynda utvecklingen och reducera kostnaden för kontanthantering. Det är inte enbart

utbyten som är det viktiga i ett samarbete utan det kan skapa mervärde för de engagerade. Det påpekades under intervjuerna att samarbetet för med sig mer än bara den aktuella frågan. En av bankerna uppskattar möjligheten att få komma utanför ”sin egen box” och ta del av andras åsikter. Författarna ser även att samarbetet har medfört möjligheter för banken att komma ut och skapa en dialog med kunder, både och privat- och företagskunder. H2 tyckte att samarbetet gav värdefulla kontakter och att det är kul att träffa folk från andra branscher. Respekt, öppenhet och olika yrkesroller bidrar även till samarbetet och det tänkta utfallet av projektet. Enligt Harris (2000) så är tiden som läggs på samarbetet samt livslängden för projektet avgörande faktorer för att uppnå sina mål. Projektgruppen som studerats har arbetat förberedande i ett år, och har som mål att genom kampanjer minska kontanthantering i Skövde. Att de arbetat tillsammans under ett års tid, tror författarna har gjort att de har hittat sina olika roller inom gruppen och lärt sig vad som kan och bör diskuteras. Beslutsfattandet om kampanjer och budget ligger hos gruppen som enligt Harris (2000) kan ge en genuin och äkta känsla av förändringen. Projektgruppen beslutar tillsammans om hur kampanjen ska genomföras och vilka budskap som ska förmedlas. Författarna tror att det är betydande för projektets utgång då det är mycket information som ska förmedlas vidare till anställda inom både bank och handel, då underlättar det för förmedlaren om han/hon varit med i beslutsfattandet.

För att åstadkomma gemensamma mål är samverkan i projekt enligt Lindberg (2009) ett allt vanligare sätt att jobba på vilket kan ses i projektgruppen Säker Handel i Skövde, som engagerar både privata och offentliga aktörer i samhället såsom bank, handel, kommun och polis. När frågan lyftes, under mötet med Handelskraft, var alla intresserade av att öka säkerheten, dock var det ingen självklarhet att det skulle handla om kontanter just då. Lindbergs (2009, sid. 21) definition på samverkan lyder: ”Handla eller fungera gemensamt för ett visst syfte handla efter gemensam plan”, vilket den här projektgruppen gör. Målet togs fram gemensamt i projektgruppen, och ska mätas genom antalet automatuttag i år och föregående år. Enligt Hayes (2007) kan den part med mest inflytande inom en grupp vara den som har mest kontroll och kan styra vart fokus ska ligga. Likt banken i det här samarbetet som sitter inne med kunskapen om vad som bör göras och vilka fördelar, inte bara för dem själva utan för hela samhället, en minskning för med sig. Hayes (2007) menar vidare att det är den som kan hantera problemen och ha kontroll över betydande resurser. Under gruppintervjun sa ingen av de deltagande emot det B1 sa angående att alla har lika stort inflytande på grund av öppenheten och gruppens storlek. Dock noterades avvikande åsikter angående inflytandet i gruppen under de personliga intervjuerna. Hayes (2007) och Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att makt är en faktor som kan påverka människor att ändra beteende och bemästra motstånd. De flesta intervjupersonerna tyckte vid de personliga intervjuerna att bankerna har det klart största inflytandet, på grund av att de har de starkaste finansiella resurserna och tillgången till information och statistik, vilket de gärna delar med sig av och kan upplysa de andra i gruppen om. Det påpekades även att det troligen är mest angeläget för bankerna att minska kontanthantering, då det är de som vinner mest på det. Att samarbeta om en förändring kan vara något som gynnar alla parter till olika grad, beroende på graden av inflytande och intressen. Hierarkin i gruppen kan även medföra att vissa individer eller subgrupper gynnas mer än andra (Dovidio et al, 2009). Att olika data erhöles från grupp- och

de personliga intervjuerna gällande inflytandet i gruppen, tror författarna dock inte har med makt att göra, alla är där och samverkar av egen fri vilja och intresse. Däremot så verkar alla parter tycka att det är banken som har mest inflytande och tjänar mest på samarbetet men låter det vara osagt i gruppen för att bevara det goda samarbetet. En annan aspekt är att även om inflytandet i gruppen är ojämnt så upplevs det inte så av de som har mindre inflytande, vilket gynnar samarbetet.

B1 påpekade att banken har ett visst inflytande när det gäller pedagogiken och att prata med de egna kunderna. H1 menade dock vid den personliga intervjun att det är handeln som har störst inflytande i projektet, på grund av beroendeförhållandet mellan handel och bank. Förhållandet avspeglar sig i att banken har störst intresse i att minska kontanterna men att det är i butiken som valet mellan kontant- eller kortbetalning sker. Handeln vinner även på samarbetet eftersom det finns intresse för att öka säkerheten i butikerna, de behöver heller inte betala för projektet, vilket bank och kommun står för. Analysen av den här situationen är att handeln inte är beroende av samarbetet i samma utsträckning som banken är. De behöver inte banken för att öka säkerheten i butiken genom minskade kontanter, men banken behöver handeln för att kunna påverka allmänheten att betala mer med kort. Under både grupp- och personintervjuerna trodde alla handelsrepresentanter att genom en minskning av kontantköp gynnas handeln i form av en något ökad konsumtion. Dovidios et al (2009) teori om hur fördelningen av inflytande kan gynna vissa intressen mer än andra nyanseras annorlunda av Lindberg (2009) som menar att olikheter, beroendeförhållanden och status kan vara kritiska aspekter för en lyckad samverkan. Vår analys är att oberoende av vem som har mest inflytande i gruppen så kan alla utnyttja nätverket, vilket även kan användas i framtiden för att lyfta andra frågor. Olikheterna inom projektgruppen tror författarna är betydande för samarbetet men inte med en negativ påverkan. Som teorin hävdar så gynnas olika aktörer olika mycket i ett samarbete. I det här fallet, där banken är utbildaren, gynnas de mest med tanke på att det är deras information som ligger till grund för budskapet.

Likt Lindbergs (2009) sätt att beskriva hur samverkan kan underlätta för de inblandade att framstå som en enad aktör med ett starkt gemensamt budskap, arbetar projektgruppen Säker Handel. P1 menade att om de tillsammans med hjälp av projektet kan förmedla att det inte finns några kontanter vare sig i butik, bank eller i folks plånböcker så ökar säkerheten och besparas lidandet för de inblandade i olika typer av rån. De gemensamma anledningarna till att minska kontanthantering uppfattades redan under första mötet som trygghet, enkelhet, säkerhet och miljö. Vid observationerna noterades även några egna intressen hos var och en av de olika aktörerna. Bankernas skäl är minskade kostnader, sparad tid och en tryggare arbetsmiljö och handlarnas är att slippa kontanthantering, att de får in pengarna på kontot dagen efter och större försäljning på grund av ökad konsumtion. Trots att intressena inom gruppen skiljer sig åt så kan enligt Lindberg (2009) samarbetet skapa en win-win situation för alla parter. Med hjälp av teorin och det empiriska materialet kan författarna tänka sig att utbytet av varandras resurser såsom kunskap, finansiella medel och teknik gör att projektet kan genomföras effektivt, vilket inte hade varit rimligt i lika stor utsträckning av en enstaka organisation. Alla var under gruppintervjun eniga om att det finns en stor öppenhet i gruppen, där allas röst får komma till tals och där allt har kunnat diskuteras. Författarna har dock

noterat att det är endast är öppet för vissa diskussioner, andra ämnen är inte lika välkomna att avhandlas. Det har märkts både genom det tydliga kroppsspråket som t.ex. lägga båda händerna på bordet för att markera att sista ordet är sagt och genom sättet att ge ett snabbt svar för att sedan vända på pappren för att visa att ämnet är avhandlat. Att reflektera fritt och att ha en öppenhet hjälper en grupp att bli mer effektiv (Harris, 2000). I gruppen ses samarbetet som något där olika kunskaper kan delas och intressen tas hänsyn till, vilket Lindberg (2009) anser är viktigt vid målsättning. De tror även att dagens samarbete kan ligga till grund för andra projekt i framtiden, där nätverket kan utnyttjas. De har en öppenhet inom gruppen för det som projektet gäller, men när det kommer till kritik riktad mot t.ex. banken så märks det att det inte är det här forumet som diskussionen ska tas upp, fokus ligger på kampanjen och hur de ska gå tillväga.

5.2 Förändring

Projektet är till för att öka säkerheten i samhället och metoden som ska användas är minska kontanthantering, eller skynda på den förändringen som redan håller på att ske. En förändring avser att ändra på något från dess ursprungliga läge och betydelsen kan mätas genom hur den uppfattas av de påverkade. Bankerna anser kontanthantering vara förlegad och källa till mycket dåligheter, det finns dock röster ur allmänheten som reagerar starkt på att kontanter motverkas. Gruppen verkar inte tycka att det är en stor fråga bland folk, men insändarna i tidningen får gruppen att ifrågasätta om projektet kommer i rätt tidpunkt. Att ha bra relation inom gruppen är enligt Ahrenfelt (2001) väsentligt i en förändring som gruppen önskar skynda på eller kunna få folk att kunna tänka på ett nytt sätt. Den gemensamma nämnaren för gruppens mål är att skynda på något som gruppen trodde skulle ske ändå, förr eller senare. När en förändring sker naturligt och i små steg över en längre tid anses den vara evolutionär (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Alla i gruppen menade att alternativen till kontanter utvecklas med tekniken och ingen kan veta vilken teknik som kommer att råda i framtiden, bara de senaste tio åren har förändringen varit stor, folk trodde inte t.ex. att checkar skulle försvinna som betalsett.

Bankerna trodde vidare att det minskade behovet av kontanter kommer med den snabba teknikutvecklingen, där Internet och sms-tjänster framhävs, det jämförs även med Japan som har mer utvecklade betalsystem. Förändring är sammanhängande med begreppet innovation, då det ofta innebär ett nytänkande och (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Analysen av vad som sker i gruppen är att bankerna är visionsskapare och inspirerar till nytänkande, vilket påverkar gruppens gemenskap positivt, att alla har samma tro. Hayes (2007) och Sarv (1993) delar tron om vikten av att jobba visionsskapande och att ha en bild av framtiden.

Bankerna hade även märkt att kunder är mer öppna för diskussionen om alternativ till kontanter. Författarna ser det som ytterligare en aspekt av förändringen, den sker evolutionärt och i små steg men inte utan allmänhetens påverkan, det efterfrågas smidiga lösningar såsom kortbetalning, vilket skyndar på utvecklingen. Deras öppenhet till diskussion, tror vi betyder att budskapen med projekten kommer i rätt tid och att det redan är något som folk tänker på, det är inget nytt. Handlarna tyckte att kortanvändandet har ökat och att det anses som praktiskt. De påpekade däremot att de inte såg något större problem med kontanthantering

idag då de flesta köp idag redan sker med kort. Ofta betyder förändring en avvikelse från vanor, vilket medför en omställning till nya lägen. Ur omställning och anpassning kan motstånd växa fram, det anses dock vara naturligt och i vissa fall nödvändigt då det kan vara lärorikt och spara tid i förändringsprocessen (Ahrenfelt, 2001). Det projektgruppen avser att göra handlar inte så mycket om en drastisk förändring, utan snarare en uppmaning att ändra ett beteende. Författarna anar att det är det banken gör, tar bort kontanter helt från flera kontor, som är den stora förändringen som upprör folk då de tvingas till anpassning. Motståndet som projektet kan komma att mötas av är troligen förknippat med bankernas tidigare handlande.

Att kommunicera behovet av förändringen och att framhäva fördelarna i den är viktiga faktorer enligt både Kelly (2011) och Agboola och Salawu (2011), vilket båda bankerna gör upprepande gånger under mötena. Ingen såg vare sig under gruppintervjun eller under de personliga intervjuerna någon nackdel med att minska kontanthantering. Skulle kontanterna minska i större utsträckning så såg dock några respondenter att pedagogiken gällande pengars värde för barn, samt att torghandel och föreningsliv kunde drabbas negativt. Ingen kunde heller se under någon av intervjuerna problematiken gällande integritetsaspekten i ett helt elektroniskt betalsystem, utan menade att de bara drabbar dem som sysslar med olaglig verksamhet och att banksekretessen inte tillåter banker att dela information. Enligt Ahrenfelt (2001) är medvetenhet under processens gång en faktor som påverkar utfallet. Det är som tidigare konstaterat ingen stor förändring som projektet avser att genomföra men det är ändå intressant att gruppen inte har reflekterat mer över de nackdelar som identifierats i och med utvecklingen. Att ingen såg en risk med att integriteten kan skadas i och med ett elektroniskt betalsystem är beaktansvärt, då de ändå förundras över avsaknaden av den på Internet i allmänhet.

Likt projektgruppen i Skövde startar ofta en förändringsprocess med en upptäckt eller en känsla av att något måste ändras, nästa steg är att identifiera syftet för att sedan planera genomförandet och eventuella berörda aktörer (Sarv, 1993). Känslan som uppstod i Handelskraft var att man genom samverkan ska kunna öka säkerheten i samhället. Det som skedde senare var att kontanthantering identifierades som ett sätt att lyckas med att öka säkerheten. Idag kan förändring ses som en pågående och oförutsägbar process där den är mer komplex, dynamisk och av en politisk karaktär, vilket betyder att förändringen är framväxande. I motsats kan förändringen vara linjär och mer planerad i en situation som kräver förändring (Burnes m.fl., 2005). Det viktigaste är att först definiera problemet och dess nackdelar och sedan vilka möjligheter förändringen kan föra med sig (Hayes, 2007). Under hela projektets gång har det noterats att gruppen lägger stort fokus på nackdelar med kontanthantering och fördelar med en minskning av den. Under den personliga intervjun med H3 beskrev kontanthanteringsfrågan som en process som hade fortgått oavsett samarbetets existens men att minskningen inte hade skett i lika snabb takt. P1 menade att rånen som följer med kontanthantering är ett stort problem och ett samhälle med mindre kontanter medför även en minskad rånrisk vilket i sin tur leder till minskad utredningstid hos polisen och mindre omvårdnadskostnader för vården. Dock nämndes av både bank och polis att brottsligheten inte skulle upphöra, utan snarare förflyttas till nya områden. Bankerna påpekade både under

gruppintervjun och under de personliga intervjuerna att kontanthantering är kostsam både för banken och samhället, medför en större rånrisk, är tidskrävande och allmänt bökig. Handlarna vill även skapa en tryggare arbetsmiljö för butiksanställda och brottsförebyggande rådet vill skapa ett tryggare samhälle. I en förändring är informationsflödet viktigt för att nå ut till de berörda, få dem att känna delaktighet och öka anpassningen. För att projektet ska lyckas med att påskynda en förändring räcker det inte enligt Shaw och Black (2010) med att endast marknadsföra en förändring genom kampanjer och annonser, det är inte nog för att ändra beteenden. Projektgruppen kommer aktivt att marknadsföra kampanjen och försöka etablera ett nytt tänk med hjälp av bland annat bankpersonal som står vid bankomater under utvalda lönehelger och informerar om kontanthantering idag, butikspersonal som delar ut foldrar och uppmanar att betala med kort och polis som utbildar butikspersonal i hanterandet av suspekta situationer. Att arbeta kontaktsökande och genom direkt påverkan ökas känslan av gemenskap och tillförlitlighet och gör att förändringen kan bli mer hållbar och implementerad. För att lyckas med projektet har de tillsammans bearbetat de olika områdena butik, bank och allmänhet för att anpassa informationen. En tanke författarna haft är att projektgruppen kan spela på folks samvete genom att påvisa indirekta konsekvenser av ett kontant användande. T.ex. när de marknadsför miljöaspekten och lidandet som efterföljs av ett rån.

Att möta motstånd i en förändring ses om en naturlig del och det är viktigt att motståndet får uttryckas (Sarv, 1993). Projektgruppen var enig vid intervjun om att motstånd och utmaningar måste finnas och att det är viktigt att lyssna, lära sig, ta till sig det och motiveras av det. Missförstånd, brist på förtroende och när människor uppfattar att något av värde kommer att försvinna eller att förändringen är svår att anpassa sig till är källor till motstånd. För att förhindra motståndet enligt Hayes (2007) är det viktigt med kommunikation och utbildning. B1 sa i den personliga intervjun att det handlar om hur pedagogiska projektgruppen är för att få ut budskapet, vilket även kunde vara en utmaning för dem. För att minimera motståndet trodde projektgruppen att det är av stor vikt att informera och prata om varför förändringen är viktig, belysa fördelarna med minskad kontanthantering och etablera ett nytt tänk. Konkurrerande intressen i en förändring kan innebära splittring och konflikt. För att övervinna motståndet krävs en förmåga att kunna skapa allianser och arenor där motståndet och konflikten kan skapa en gemensam överenskommelse (Bolman & Deal, 2005). De olika parterna i projektgruppen har till viss del olika intressen för att delta i projektet. B1 sa vid den personliga intervjun att deras främsta anledning till att vara med i projektet var för att de står för den största kostnaden i kontanthantering och för att det inte är en lönsam verksamhet. Att gruppen är överens om vad som ska sägas under kampanjen, gör att de kan förklara och tala å varandras vägnar, det gör även att de har lärt sig mer om varandra. Vilket författarnas tror stärker intrycket av att de är en enad aktör.

5.3 Konflikt och motstånd

Motsatta intressen och olikheter inom gruppen kan leda till konflikt och hämma samarbetet. Däremot behöver inte konflikt ses som något negativt, utan kan vara en möjlighet till utveckling av samarbetet och optimera lösningen. Konflikt och samverkan behöver inte ses som motsatser utan kan ses som en process som är viktig för framtida stabilitet, funktionalitet och kreativitet (Dovidio et al, 2009). Före gruppintervjun hade författarna identifierat några

olika intressen hos de olika aktörerna, de var förvisso inte motsatta men vi ville undersöka hur de såg på det. Under gruppintervjun menade gruppen att det inte existerar motsatta intressen inom projektgruppen, snarare olikheter i intressen men som alla kan förenas i, genom det gemensamma målet. Ekstam (2000) ser konflikten som en gemensam problemlösningssituation, medan Bolman och Deal (2005) ser syftet med konflikten som en dragkamp där en vinnare och en förlorare utses. Alla i gruppen är eniga om att syftet är att öka säkerheten, tryggheten, förbättra miljön och minska kostnader. Trots att de olika aktörerna har olika stort intresse för de olika syftena ansåg gruppen att det inte är en grogrund för konflikter, olika intressen ger även möjligheten att utvecklas och växa. En konflikt kan även mynna ut i positiva resultat för såväl individen som organisationer och deras förhållanden, å andra sidan kan de kosta både resurser och pengar (Berens, 2010).

H3 nämnde under den personliga intervjun en risk med att kontanthantering minskar som fenomen och vad som skulle kunna hända om bankerna bestämmer sig för att de inte vill hantera kontanterna längre och den person som vill använda dem tvingas betala dyrt för det. Om den manuella kontanthantering tas bort från vissa orter, tvingas då kunderna hitta en annan lösning till att få kontanter, t.ex. skaffa ett betalkort. Betalningssystemet är en samhällsfunktion som upprätthålls av bankerna, en sådan funktion är inte alltid lönsam, det betyder inte att den kan tas bort helt och hållet men att den däremot kan göras mindre olönsam. För att minimera en konflikt finns enligt French och Allbright (1998) två tillvägagångssätt. Antingen genom att hota och tvinga på lösningen med hjälp av makt eller genom att uppmuntra och påverka de inblandade till att känna delaktighet. Ekstam (2000) menar att konflikter inte behöver vara negativa utan kan vara något att eftersträva för att kunna genomföra en förändring. H1 samt K1 trodde under de personliga intervjuerna att den största utmaningen var att få motivation och engagemang hos butikspersonalen. Det är vid transaktionstillfället som betalningssätt avgörs och att själva försäljningen kan kännas viktigare för handlaren, än hur den görs, vilket kan vara en anledning till att kontanthantering inte är en lika angelägen fråga för handeln. Om den största utmaningen ligger i att få butikspersonalen engagerad till att övertyga om att köpet ska göras med kort så tror författarna det kan vara den svaga länken i samarbetet, då frågan inte är lika angelägen för handeln. Utmaningarna de möts av såg projektgruppen som något naturligt och att de motiveras av det genom att välkomna diskussionen om alternativ till kontanter. På det sättet lyfts också olika åsikter fram och det menade bankerna underlättar för att göra fler kunder nöjda.

De olika intressena i projektgruppen mynnar ut i den gemensamma visionen om ett samhälle med mindre kontanter, vilket bidrar till att en eventuell konflikt inom gruppen kan ses som konstruktiv. Ekstam (2000) klargör att konflikter kan vara konstruktiva eller destruktiva och istället för att undvika destruktiva handlar det om att utnyttja de konstruktiva. De konstruktiva konflikterna hanteras bäst genom att respektera olika åsikter, vilket kan tillföra dynamik och kraft till en förändring. Till viss del så utnyttjar gruppen de konstruktiva konflikterna genom att alla bidrar med sina åsikter och sin kunskap, dock så sker ingen förhandling eller diskussion kring deras olika intressen under gruppens möten. Under gruppintervjun lyfte en av handlarna fram ett eventuellt motstånd projektet kunde tänkas möta, att många kunder

anser att minskningen av kontanter är ”bankernas påhitt” för att de vill tjäna pengar på korten och inte vill ha in kunderna på banken, utan hellre ha dem på Internet. En av bankrepresentanterna ifrågasatte den åsikten då bankens öppettider har utökats under de senaste åren. Vid diskussionen noterades att öppenheten i gruppen tenderade att variera beroende på vilken fråga som diskuteras. Med kommunikation kan en konflikt lösas konstruktivt och lättare tillfredställa alla parter (Ekstam, 2000). Även Genicot och Skaperdas (2002) lyfter fram förhandling och kommunikation som verktyg vid konfliktlösning. Det finns inga uttalade konflikter inom gruppen men författarna uppfattar att det finns tendenser till underliggande konflikter. I linje med Jacobsen och Thorsviks (2008) teori om konflikt tror författarna att situationen hade utspelat sig annorlunda om alla hade haft lika stort inflytande i gruppen. Det handlar även om hur mycket som står på spel för var och en av de inblandade. Eftersom de olika intressena inom gruppen inte är betydande är det inte ett stort problem som orsakar en öppen konflikt inom gruppen. Enligt Sarv (1993) uppstår en intressekonflikt när själva konflikten berör relationen mellan intressenter. Intressekonflikter anses svårare att lösa än rena sakkonflikter. För att kunna nå en gemensam lösning är acceptandet av olika aktörers åsikter kärnan. Gruppen tyckte att det goda samarbetet berodde just på öppenheten och att alla vågar säga vad de egentligen tycker. Författarna anser att öppenheten i gruppen kan ifrågasättas i och med de skilda svaren från grupp- och personliga intervjuer. Dock tror vi inte att det är en grund för en öppen intressekonflikt, snarare ett medvetet sätt att agera för att främja samarbetet, vissa synpunkter åsidosätts för projektets bästa. Gruppaspekten gör en konflikt mer komplex då det inte bara är egna intressen som ska ses efter. Å andra sidan kan enligt Dovidio et al (2009) den konflikt som uppstått på grund av olika intressen leda till att det blir en bättre utveckling som är lämpad för alla. Dock kan motståndarna mot kontantavvecklingen vara en käpp i hjulet för en bättre utveckling i samarbetet.

Då ett antal bankkontor i kommuner i Skövdeområdet har tagit bort den manuella kontanthantering har en debatt om kontanter förts i media. I tider av förändring när något ändras från sitt ursprungliga läge kan konflikter uppstå. Starka motståndare har uttryckt missnöje gentemot bankerna och projektgruppen menade att det fanns en risk för att det missnöjet skulle blandas ihop med projektets syfte. För att minska den typen av motstånd har gruppen enats om att avsändaren för deras budskap ska vara så neutral som möjligt samt att bankerna ska hålla sig i bakgrunden. De är även överens om att polisen och Brottsförebyggande rådets medverkan ger en tyngd åt projektet. Att banken håller sig i bakgrunden finner författarna intressant eftersom de uppfattas som den mest drivande parten, dock gynnar bankens låga profil utåt sett projektet i allmänhet och banken i synnerhet. Bankerna sa under gruppintervjun att genom att ha en bra pedagogik och positiva budskap ska det hjälpa mottagarna att ta till sig all information, det är inte meningen att det ska uppfattas som pekpinnar av allmänheten. Det här är en annan typ av konflikt som har identifierats av författarna och gäller den mellan gruppen och dess omvärld. Under ett möte diskuterade gruppen det här motståndet från allmänheten och konstaterade att det inte är ett betydande motstånd för samarbetet då de anser att kontanthantering inte är en stor fråga för många, dock så övervägdes om projektet kommit vid fel tidpunkt. Samarbetet stärker budskapet och tillsammans framstår de som en enad aktör som kan påverka. För att kunna vända den här konflikten till en produktiv situation nämner Berens (2010) vikten av att kunna föra en dialog

och förmågan att kunna se andras perspektiv. Om kommunikationen brister kan konflikt och i värsta fall mytbildning uppstå. Lösningen på en sådan konflikt är öppna diskussioner och mer direkt kontakt. En utmaning som B2 tog upp under den personliga intervjun var risken för att kunden inte känner sig nöjd för att en viss service försvinner. Dock påpekades att banken gör det för att kunna erbjuda en annan service i form av rådgivning. En ytterligare aspekt av konflikten är att den endast gäller konsument och bank. Vid den personliga intervjun med B1 lyftes det fram att det finns individer som inte vill ha ett betalkort och då måste det respekteras. Det som då kan göras enligt B1 är att informera om fördelarna med ett kort och försöka etablera ett nytt tänk.

6 Slutsats

I det här avsnittet så redovisas slutsatserna från den här studien, som är svar på problemformuleringen och syftet. Vidare förs en diskussion innehållande egna reflektioner samt uppslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

- En slutsats är att olika aktörer inte hade kunnat dra igång eller genomföra ett liknande projekt, som Säker Handel, var och en för sig, de är alltför beroende av varandras egenskaper och de fördelar som samarbetet för med sig. Dock kan de olika parterna gynnas i varierande utsträckning av målet, t.ex. en minskad kontanthantering.
- Om samarbetet rör en fråga som kan vara känslig för vissa individer eller där det finns risk för motstånd är det en fördel att ha en aktör i gruppen som inger förtroende och skänker trygghet till samarbetets budskap. Samarbetet blir ett sätt för banken att visa allmänheten att budskapet inte bara är ett påhitt från deras sida utan kommer från hela samhället, en neutral avsändare. När kontanthantering framställs som ett ”samhälleligt problem” väcker det intresse för andra aktörer att delta i ett projekt som motverkar kontanter.
- Den part som har störst inflytande i gruppen är den som kan styra agendan och påverka målsättandet. Inflytande kan erhållas genom att inneha den informella ledarrollen, att ha stora resurser att satsa och att ha goda kunskaper i ämnet. Bankens främsta styrka är att de har kunskapen och de finansiella resurserna för att genomföra ett sådant här projekt. Därför är det en självklarhet att kontanthantering är en prioriterad fråga inom bankväsendet.
- Nackdelar med en förändring är viktiga att ta hänsyn till och försöka hitta lösningar på, då de kan orsaka framtida problem som är större än vad fördelarna med förändringen är. Under hela projektets gång har betydelsen av att lyfta fram fördelarna uppmärksammas, vilket projektgruppen har gjort, men ingen under någon av intervjuerna kunde se något direkt negativt med att ta bort kontanter. De såg inte heller att den personliga integriteten skulle kunna påverkas av ökade kortköp.
- Ett samarbete mellan aktörer med olika stort inflytande är sällan ett platt nätverk eller åtminstone inte ett jämställt sådant. Det betyder däremot inte att de andra parterna inte drar fördelar av samarbetet, utan fördelar skulle det inte finnas engagemang. Det ömsesidiga beroendet är också en förutsättning för nätverket. Gruppen beskriver dock sitt samarbete i likhet med Jacobsen och Thorsviks (2008) definition på ett platt nätverk; likställda organisationer som har lika stort inflytande. I en grupp som samarbetar och där det finns tendenser till någon form av konflikt lämnas den gärna outtalad, då det inte existerar en arena för förhandling. Det här görs för att bevara det ”goda samarbetet” och betydelsen av enighet i gruppen.

Den här studiens bidrag till forskningen beskriver hur organisationer kan dra nytta av ett samarbete och maximera fördelarna i en utveckling som med hjälp av andra aktörer kan skyndas på. Det krävs ett flertal aktörer som når ut till stort antal människor och har möjligheten att påverka beteendet för att skynda på en utveckling, såsom ett samhälle med färre kontanter. Trovärdigheten för projektet kan höjas om samverkan även sker med en myndighet som inger förtroende och tyngd.

6.2 Diskussion

Sättet som projektgruppen ska mäta målet, att minska kontanthanteringens med 15 %, är genom att jämföra hur mycket kontanter som tagits ut ur uttagsautomaterna innevarande år jämfört med föregående år. Tillförlitligheten på sättet att mäta kan ifrågasättas då det bör jämföras med hur stor konsumtionen varit under de båda åren. Teorin säger att det är av stor vikt att ha tydliga mål i projekt. Författarna tror att det ”mätbara” målet dock inte är av stor betydelse för gruppen utan det centrala är att de har lyft frågan och de har haft möjlighet att uppmärksamma kontanthanteringens som ett problem.

Slutsatsen om att det är banken som får ut flest fördelar i det här samarbetsprojektet tror författarna dock inte påverkar samarbetet negativt då de olika aktörerna ändå får vart och sitt intresse tillgodosett. I förarbetet till studien trodde författarna att de till viss del skilda intressena inom gruppen skulle kunna orsaka en konflikt. Idag vet vi att den skillnaden i intressen är obetydlig då det gemensamma målet och syftet för projektet ändå tillgodoser allas intressen till den graden att de förblir nöjda. Vi tror vidare att orsaken av att svaren i gruppintervjun och de personliga intervjuerna gällande inflytandet varierade inte heller är en grogrund för konflikt utan snarare en förutsättning för att samarbetet är så pass välfungerande. Alla upplever ändå att de får säga sitt och det är viktigt för samarbetet.

Författarna tror att det missnöje som riktats mot banken i samband med borttagandet av kontanter ifrån vissa kontor inte kommer att påverka projektet. Eftersom projektet inte tvingar på en förändring på personer utan uppmanar dem att använda alternativ till kontanter. Författarna tror snarare att missnöjet gällande bankers agerande kan minska tack vare projektet.

6.3 Vidare forskning

Den här studien ger uppslag för vidare forskning i och med att de centrala begreppen är vida och för med sig möjligheter på många olika plan. Då studien utgått från ett samarbete i projekt under 2011 har inte resultatet av projektets kampanjer hunnit uppföljas. För att kunna se hur väl samarbetet har fungerat skulle det kunna vara ett vidare uppslag för forskning, att studera hur kampanjens utfall sett ut och om det är möjligt att påverka en förändring av kontanthanteringens genom ett sådant samarbete.

Ett ytterligare uppslag för vidare forskning är konsumentens perspektiv i frågan om kontanthanteringens, bryr de sig inte eller tillhör det en av den fria människans valmöjlighet att använda kontanter? Det kan även forskas i hur mycket allmänheten då kan påverka en samverkan som den här. Integriteten är även en aspekt som den här studien har belyst, det kan

vara intressant att titta närmre på den i och med ett mer elektroniskt samhälle där allting är spårbart. Författarna anser att det är en viktig grundval i samhället och enligt teorin är integriteten ofta något som inte saknas förrän den inte finns.

I den här studien, där kontanter varit exemplet på förändringen, har det inte tittats på hur högt pengars symboliska värde är eller hur kommande generationer på ett pedagogiskt sätt i framtiden ska förstå hur mycket t.ex. hundra kronor är värt när det bara är siffror på en dataskärm eller sitter på ett plastkort. Vi finner det intressant och det var även frågor som diskuterades under insamlandet av det empiriska materialet.

Referenser

- Agboola, A.A & Salawu, R.O. (2011) Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management*. Toronto: Vol. 6, Iss. 1; pg. 235, 8 pgs
- Ahrenfelt, B. (2001) *Förändring som tillstånd : att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Studentlitteratur, Lund
- Bengtsson, C., Hjorth, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998) *Möten på fältet: kvalitativ metod i teori och praktik*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet, Lund.
- Berens, L. (2010) Optimising conflict. *Training Journal*. Ely. pg. 52, 5 pgs
- Bolman, L.G & Deal, T.E (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3. uppl. John Wiley & Sons, Inc. [u.o]
- Bradford, K.D., Stringfellow, A. & Weitz, B.A (2004) Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks, *Journal of Retailing*, Vol.80, Iss.3, pg.181-195
- Burnes, B., Allen P., Arndt M., Biglelow, B. m.fl. (2005) Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*. Blackwell Publisher Volume: 7 Issue: 1 Pages: 73-90
- Dahmström, K. (2005) *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Dovidio, J.F., Saguay, T. & Shnabel, N. (2009) Cooperation and conflicts within groups: Bridging intragroup and intergroup processes. *Journal of Social Issues*, New Haven: Vol. 65, Iss. 2; pg. 429-449
- Einarsson, C. & Hammar Chiriac, E. (2002) *Gruppobservationer Teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.
- Ekholm, M. & Fransson, A. (1987) *Praktisk intervjuteknik*. Almqvist & Wiksell Förlag AB, Stockholm.
- Ekstam, K. (2000) *Handbok i konflikthantering*. Liber AB, Malmö.
- French, W. & Allbright, D. (1998) Resolving a moral conflict through discourse. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht. Vol. 17, Iss. 2; pg. 177, 18 pgs
- Genicot, G., & Skaperdas, S. (2002) Investing in conflict management. *The Journal of Conflict Resolution*. Beverly Hills: Vol. 46, Iss. 1; pg. 154, 17 pgs

Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun Tekniker och genomförande*. Studentlitteratur, Malmö.

Harris, D.L., (2000) Seven principles for sustainable social system: Lessons from teams, organizations and communities, *Competitiveness Review*; Vol. 10, Iss. 2, pg 169

Hayes, J. (2007) *The Theory and Practice of Change Management*. 2. uppl. Palgrave Macmillian, Basingstoke.

Huxham, C. & Vangen, S. (1996) Working together Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations, *The international Journal of Public Sector Management*; Vol. 9, Iss. 7, pg 5-7

Huxham, C. & Vangen, S. (2000) Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration, *Human relations*; Vol. 53, Iss. 6, pg 177

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. uppl. Fagbokförlaget, Bergen.

Kanter, R.M., Stein, B. & Jick, T.D. (1992) *The Challenge of Organizational Change, How Companies Experience It And How Leaders Guide It*. The Free Press, New York.

Kelly, K. (2011) Understanding Technological Evolution and Diversity, *The Futurist*. Washington: Vol.45, Iss.2; pg. 44

Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (1999) *Deltagende observation*. Hans Reizels Forlag, Köpenhamn.

Lantz, A. (1993) *Intervjumethodik*. Studentlitteratur, Lund.

Lindberg, K. (2002) *Kopplandets kraft: omorganisering mellan organisationer*. Diss. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. BAS, Kungälv.

Lindberg, K. (2009) *Samverkan*. Liber AB, Malmö.

Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.

Mitchell, J. (1993) A consumer viewpoint. *Banking World*. London: Vol. 11, Iss. 3; pg. 25, 3 pgs

Morgan, D. (1998) *The Focus Group Guidebook*. The Focus Group Kit, no 1. Thousand Oaks: Sage.

Ohlsson, I. (1995) *Konflikthantering*. Kommentus Förlag, Stockholm.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Studentlitteratur, Lund.

Pickering, P. (2000) *Så hanterar du konflikter*. Bokförlaget Kommunlitteratur, Höganäs.

Sarv, H. (1993) *Bakom framsteg - Om förändringsarbete i företag*. Hans Sarv Research AB [u.o]

Shaw, D & Black, I. (2010) Market based political action: a path to sustainable development. *Sustainable Development*, Chichester, Vol 18, Iss. 6, p.385

Ström, P. (2003) *Övervakad: elektroniska fotspår och snokarsamhället*. Liber AB, Malmö.

Trägårdh, B. (1997) *Samverkan och samexistens: Om relationer mellan operativa chefer*. Diss. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. BAS, Kungälv.

Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.

Yin, R.K (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. SAGE, Los Angeles.

Yin, R.K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Liber AB, Malmö.

Dagstidningsartiklar

Bedrövligt beslut av bankerna (2011) *Skaraborgs Allehanda*, Insändare, 18 februari

Nu har de gått för långt (2011) *Skaraborgs Allehanda*, Insändare, 28 februari

Rånad av banken (2011) *Skaraborgs Allehanda*, Insändare, 24 maj

Ohlsson, B. (2011) Swedbank – Sätt er ner och fundera. *Skaraborgs Allehanda*, Debatt, 18 februari

Wennblom, L. (2011) Kontanter i vågskålen. *Skaraborgs Allehanda*, 22 februari

Elektroniska källor

Officiell hemsida:

Nationalencyklopedin [Elektronisk]

Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/goodwill/184170> [2011-06-06]

Nordea [Elektronisk]

Tillgänglig: <http://www.nordea.se/Privat/Kort+och+betalningar/Råd+om+kort+och+betalningar/Det+här+gör+vi+i+Nordea/1267612.html> [2011-01-26]

<http://www.nordea.se/Privat/Kort+och+betalningar/R%c3%a5d+om+kort+och+betalningar/Det+h%c3%a4r+kan+du+som+f%c3%b6retagare+g%c3%b6ra/1267602.html> [2011-02-06]

Sveriges Riksbank [Elektronisk]

Tillgänglig: <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=24366> [2011-01-26]

Riksbankens uppföljningsrapport om den nya kontanthanteringsstrukturen:

Tillgänglig:

http://www.riksbank.se/upload/Dokument_riksbank/Kat_adm/Depåstrukturen_ny.pdf [2011-02-04]

Sveriges Riksbanks Historia [Elektronisk]

Tillgänglig: <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=934> [2011-02-07]

Råd & Rön [Elektronisk]

Ohlin, P. Kontokort ökar köplusten. *Råd och Rön*. Publicerad 28 september 2010

Tillgänglig: http://www.radron.se/templates/Artikel_4296.aspx [2011-02-06]

DN [Elektronisk]

Blåvarg, M., Bäckström, H. & Flodén, T. Slopa stora sedlar som betalningsmedel. *Dagens Nyheter, Debatt*. Publicerad 15 november 2005. Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/slopa-stora-sedlar-som-betalningsmedel> [2011-02-07]

Rosén, H. Mastercard och Visa portar Wikileaks. *Dagens Nyheter*. Publicerad 7 december 2010. Tillgänglig: <http://www.dn.se/nyheter/varlden/mastercard-och-visa-portar-wikileaks> [2011-05-03]

Övrigt

Töllborg, D. *Anmälan VISA samt Mastercard*. Till Konkurrensverket och Finansinspektionen, 2011-01-26

Bilagor

Individuella reflektioner

Ida Jansson

Efter en termins arbete med att studera fenomenet samverkan utanför den egna organisationen i tider av förändring, som till exempel den av kontanthantering, tycker jag att mina kunskaper inom just samverkan utvidgats mest. Under högskoleutbildningens tre år har stort fokus legat på grupparbete och problemlösning i lag. Det finns synergieffekter att utvinna som en enskild individ eller organisation själv inte kan åstadkomma. Bara det faktum att den här uppsatsen är författad av två personer och inte en, har skänkt ytterligare nyans och kvalitet till den och ämnet. Jag menar att det inte bara är i skolan vi lär oss att samarbete är viktigt utan även, om inte än mer viktigt i framtida arbetsliv och i samhället i stort. Det som har fascinerat mig under den här studien är vilka otroliga fördelar bank kan dra av det här samarbetet. Men även hur stort inflytande bank har att påverka situationen. Visst, det finns ett beroendeförhållande mellan bank och kund, det är knappast ett val om man ska vara kund i en bank. Det gäller både för företag och för privatpersoner, så att banker har en klar maktposition är ett faktum. Men insikten att alla utfall av projektarbetet som studerats kommer att gynna banken har varit intressant.

Mina kunskaper i frågan kontanthantering är också något som utvecklats otroligt sedan uppsatsens start. Jag var övertygad om att jag hade god insikt och uppfattning om frågan redan innan arbetet påbörjades, då jag bredvid mina studier jobbar extra på bank. Dock har jag insett att ju mer vi har läst, intervjuat och granskat för- och nackdelar desto mer finns det att lära. Min erfarenhet ifrån banken har förmodligen färgat min syn på frågan och jag tycker att med hjälp av arbetet med uppsatsen har mitt kritiska förhållningssätt utvecklas till det bättre.

Jag hade aldrig tidigare, innan kursen påbörjades sökt bland t.ex. avhandlingar och vetenskapliga artiklar, vilket såhär i efterhand är något jag förundras över, hur kommer det sig att man kan gå en hel utbildning utan att göra en så viktig del? Hur som helst är det en bra lärdom och jag tycker att jag blivit mer effektiv i mitt sökande allt eftersom terminen gått.

Mina kunskaper inom metodområdet har breddats och för att hitta den mest lämpade metoden till vår studie fick vi båda söka och läsa en hel del metodlitteratur. Jag tycker att sökandet i litteraturen har varit av lika stor betydelse för lärandet som att fördjupa sig i valet av den slutgiltiga metoden som använts i den här studien. Sökandet har gett en bra överblick av olika kvalitativa metoder och jag känner bättre till vilka för- och nackdelar som finns med många av dem. Eftersom min kunskap om olika metoder var begränsad när det var dags att hitta en lämplig metod vill jag påstå att utmaningen blev större. Jag har även lärt mig att vara metodkritisk genom att ifrågasätta vad som kan och inte kan utvinnas genom en viss metod och hur det kan matchas med vad som eftersöks i en problemfrågeställning. Vår kombination av deltagande observation, gruppintervju och personliga besöksintervjuer har varit en viktig faktor i mitt lärande och i min förståelse för hur data skiljer sig beroende på om respondenten

Bilaga 1

sitter i en grupp eller inte. Jag tyckte även att för varje intervju som genomfördes lärde jag mig något, både om mig själv och hur det är att lyssna, analysera och ställa följdfrågor. Jag vet nu att det är svårt, om ens möjligt att veta i förväg hur intervjun ska te sig. Min intervjuteknik förbättrades för varje intervju som gjordes. Att lyssna på inspelningen efteråt för att transkribera intervjun gjorde att jag kunde höra hur jag låter när jag ställer frågor, vilka ordval jag gör och hur jag reagerar på något oväntat som sägs. Ett exempel är att jag i början hörde att jag ofta inte avslutade följdfrågor helt och hållet utan lät dem ”hänga i luften”, det är något som jag försökt träna bort då jag tycker att det kan påverka svaret negativt eftersom frågan kan uppfattas felaktigt och som otydlig om inte meningen avslutas.

För att inte förlora den röda tråden och för att få en unison känsla i texten har den författats i tvåsamhet. Har någon av oss haft förslag på ändringar har dessa gjorts i samförstånd. Sökandet av lämpliga teorier samt metod har till viss del gjorts tillsammans och till viss del individuellt. När sekundärdata har insamlats individuellt har vi i efterhand presenterat och diskuterat den med varandra. På detta vis har vi kunnat vara mer tidseffektiva och förbättrat våra färdigheter i att kortfattat presentera väsentligheter i en text. Vid det empiriska insamlandet har vi båda varit närvarande, likaså vid transkriberingen av intervjuerna, för att undvika att få felaktigheter i empirin.

Karolina och jag har inte arbetat tillsammans tidigare, förutom någon enstaka inlämning, men vi är goda vänner och vi visste innan vi började att vi hade samma mål och ambitioner med den här uppsatsen. Det har hjälpt oss att behålla fokus när det har känts motigt. Fördelen med att jobba tillsammans har varit att vi har kunnat bolla idéer och belysa olika infallsvinklar som den andra kanske inte tänkt på.

Karolina Jansson

Den här studien har lärt mig att kunna reflektera, ha ett kritiskt förhållningssätt till sådant som kan anses vara ”rätt” i studien men även till alla delar som ska vara med i en rapport och hur de ska utformas. Det här är den första riktiga rapporten som skrivs med den korrekta formalian där varje del granskas kritiskt av så väl opponenter som examinatorer, handledare och de intervjuade i studien. Att vi har skrivit det här tillsammans, jag och Ida, har varit en stor lärdom. Jag har alltid gillat att samarbeta med andra men aldrig samarbetat med någon så nära under en så pass lång tid. Jag hade fått tips att jag inte skulle göra uppsatsen med någon som var min nära kompis för man tröttnar på varandra och det är påfrestande för vänskapen. Det håller jag definitivt inte med om. Ända från början har jag och Ida haft samma mål och tankar om C-uppsatsen. Att vi har känt varandra sedan tidigare har bidragit till att vi har kunnat ha en öppenhet emellan oss och att vi har kunnat söka stöd hos varandra om det är något som tidvis har varit jobbigt. Vi har även kompletterat varandra och jag är stolt över det vi åstadkommit. Jag hade aldrig kunnat göra det själv.

Jag och Ida har haft en jämn arbetsfördelning under hela arbetets gång som har passat oss utmärkt. Vi har sökt information och kommit på uppslag till uppsatsen var och en för sig men vi har aldrig skrivit något i C-uppsatsen själva utan den andres medgivande. Den här uppdelningen har passat oss bra då språket i uppsatsen blir likadant och genomgående under hela rapporten, men även för att Ida är bättre på att skriva korrekt rapportsvenska än vad jag är, så hon har kunnat granska mina texter och jag hennes. Under tidens gång är svenskan något som jag har lärt mig mer av och vet nu i slutet av uppsatsen hur en mening kan ändras om för att få en bra uppbyggnad med rätt ord. Att vi har sökt teorier och information var och en för sig har gett mig en större kunskap i hur man lättast hittar avhandlingar, vetenskapliga artiklar, metodlitteratur och annan teori. Det har tidvis varit svårt att hitta relevant information men det har släppt under studiens gång.

I början av studien hade vi en tanke på att studera förändringen av kontanthantering i samhället och vad de olika intressenterna, som är med i projektgruppen, hade för inställning i frågan. Under tidens gång har fokus ändrats från att ligga på förändringen till att handla mer och mer om samarbetet inom projektgruppen och det olika inflytandet de olika aktörerna har. Att fokuset ändrades blev till en början jobbigt då vi blev tvungna att tänka om, lägga till mer teori som är relevant, ta bort en annan del, men även göra om i både problemformuleringen som i resten av inledningen för att passa till det nya fokuset. Men trots det jobbiga, har fokuset tagit en intressant vändning, där jag har lärt mig hur de olika makterna inom gruppen kan påverka samarbetet men att de olika parterna ändå blir tillfredsställda och nöjda med resultatet. Det har också blivit tydligt att fokus hela tiden måste ligga på vad målet och syftet med ett projekt är, ska motsatta intressen diskuteras kan också en konflikt uppstå och därmed utfallet påverkas.

Att fokus ändrades löste ändå bekymmer vi hade, då vi skulle studera vad de olika intressenterna hade för inställning till förändringen. Där ingick konsumenten, men frågorna cirkulerade kring hur den intressenten kunde representeras rättvist. De kunder som är på

Bilaga 1

banken är troligtvis där för att göra manuella uttag och för många andra är nog inte kontanthantering en fråga som tänkts på. I och med att fokus hamnade på samarbetet behövde inte konsumentens inställning studeras. För att få hjälp att vara kritiska har vi läst och använt oss av en professors tydliga åsikter som uttrycks i en anmälan mot Finansinspektionen och Konkurrensverket.

Under studiens gång har många olika metoder studerats, som skulle kunna vara relevanta för att hjälpa oss att få in det empiriska materialet. Vi valde sedan att använda oss av deltagande observationer först där vi fick en inblick i hur långt de hade kommit i projektet, hur öppna de var mot varandra och hur dynamiken var. Det var en väldigt bra metod att använda sig av för att veta hur intervjuguiderna för grupp- och de personliga intervjuerna kunde se ut. Det var väldigt intressant att göra en gruppintervju, det sågs tydligt vilka det var som sa mer än andra och kunde mest, vilka de andra höll med och åsikterna uttrycktes. Det blev ännu mer intressant vid de personliga intervjuerna sen då olika svar gavs till viss del. Av min handledare fick jag det bästa tipset som handlade om intervjutystnad. Att som en intervjuare inte vara rädd för tystnaden som kan uppstå för bryr inte jag mig om den så kan den intervjuade fortsätta prata och det är då de bästa svaren ges. Det var ett väldigt bra tips och fungerade utmärkt tills vi intervjuade en gammal journalist som själv kunde knepet. Vikten av att ställa öppna frågor var även något som jag lärde mig av. De gav intervjupersonen större möjlighet att associera fritt och ge mer ärliga svar.

När jag och Ida skulle göra analysen möttes vi av lite kritik, att den inte riktigt uppfyllde de högskolekrav på en C-uppsats som finns. Det gjorde att vi fick en käpp i hjulet som stannade upp vårt skrivande. Men jag är tacksam över att vi fick den kritiken innan det var dags för bedömning av examinator. Vi kom igen starkare än någonsin och vi har försökt hålla ett kritiskt ställningstagande under hela analysen och slutsatsen och jag tycker vi lyckades ganska väl. Vi blev även tydligare med vad vi bidrog med till forskningen och syftet med studien klarnade ytterligare lite till. Hela C-uppsatsen är jag nöjd med och jag är glad att jag gjorde den med Ida, det är en upplevelse jag kommer ha med mig hela livet.

Trots att jag och Ida har haft god tidsmarginal i det vi har gjort, har vi, som de flesta andra, känt av tidspressen i slutet av tidens gång. Att vara ännu mer medveten om tiden tidigare i arbetet är något jag skulle göra annorlunda om jag hade gjort om C-uppsatsen. Hade tiden tagits bättre till vara skulle det ha funnits mer tid för kritisk granskning av mitt eget arbete nu i slutet. Jag hade även försökt att hitta en tydligare problemformulering i början med ett klart syfte istället för att spika det i slutet av arbetets gång som vi har gjort nu. Jag tror det skulle ha underlättat när vi gjorde analys och slutsats om vi hade haft ett klart problem och syfte i början som var väldigt genomarbetat med en tydlig önskan om bidrag till forskningen.

Intervjuguider

Intervjuguide Gruppintervju

- **Förändringen**

Hur ser ni på förändringen av kontanthantering?

Vad finns det för olika anledningar till att minska kontanthantering

Vad finns det för fördelar/nackdelar med att minska kontanthanteringen?

Hur ser ni på integritetsaspekten vid en utveckling av ett samhälle där fler betalningar blir elektroniska och är spårbara?

- **Samarbetet, relationerna**

Hur aktuell hade frågan varit om inte samarbetet fanns?

Vad finns det för fördelar med att arbeta tillsammans?

- Vad finns det olika intressen inom gruppen?
- Vad har ni för inflytande i projektgruppen?
- Vilken aktör tror ni har störst inflytande i att påverka den här situationen?

- **Utmaningarna**

Vilka är de största utmaningarna för er i den här förändringsprocessen?

Varför tror ni att utmaningarna finns?

Hur påverkas ni av ”motståndet”?

Vilka anledningar tror ni det finns för att göra motstånd?

Vad kan ni aktivt göra för att minska det?

Intervjuguide Bank

Syftet med den här intervjun är att få en uppfattning om hur inställningen hos de olika intressenterna ser på frågan om minskningen av kontanthantering. För att vi ska kunna gå tillbaka och för att det vi ska analysera ska bli så bra som möjligt så kommer intervjun att spelas in, både med mobil och dator. Intervjun kommer att ta ca 60 minuter. Du kommer att vara anonym i rapporten men yrke och befattning kommer att nämnas. Du kan när som helst välja att avsluta samarbetet och din medverkan i intervjun. Resultat och analys av intervjuerna kommer att finnas i den slutgiltiga rapporten som du gärna får ta del av.

- 1) Hur ser bankens syn på kontanthantering ut?
 - Hur har den utvecklats?
- 2) Vad är anledningarna till att banken är engagerad i frågan?
- 3) Vilka fördelar respektive nackdelar ser ni med att minska kontanthantering?
 - Har ni tittat närmare på miljöfrågan?
- 4) Hur mycket inflytande anser ni att ni har att påverka situationen?
- 5) Finns det något samarbete mellan bankerna?
- 6) Vilken betydelse har samarbetet i *Säker Handel* för banken?
 - Hur hade engagemanget sett ut om samarbetet inte funnits?
 - Hur tror du banken hade uppfattats om de genomfört ett liknande projekt själv?
- 7) (I projektet *Säker Handel*;) Vilka utmaningar möts ni av? Och hur märker ni av det?
- 8) Hur ser ni på integritetsaspekten i och med att fler betalningar sker elektroniskt?
- 9) Vad tycker kunder?
- 10) Är det skillnad på vad olika kunder tycker?
- 11) Hur ser du på det här ur eget privat perspektiv?
 - Är det något som ni tycker att vi ska titta på, som vi kan ha glömt?

Intervjuguide Handel

Syftet med de här intervjuerna är att få en uppfattning om hur inställningen hos de olika intressenterna ser på frågan om minskningen av kontanthantering. För att vi ska kunna gå tillbaka och för att det vi ska analysera ska bli så bra som möjligt så kommer intervjun att spelas in med mobil. Intervjun kommer att ta ca 45 minuter. Du kommer att vara anonym i rapporten men yrke och befattning kommer att nämnas. Du kan när som helst välja att avsluta samarbetet och din medverkan i intervjun. Resultat och analys av intervjuerna kommer att finnas i den slutgiltiga rapporten som du gärna får ta del av.

1. Kan du redogöra för din syn som handlare på kontanthantering?
2. Varför är ni engagerade i frågan om kontanthanteringen?
3. Vilka fördelar respektive nackdelar ser du/ni med att minska kontanthanteringen?
4. Hur påverkas handeln av en minskning av kontanter?
 - Hur ser handlarna på avgiften för att ta kortköp?
 - Kommer den att läggas ut på kunden?
5. Hur mycket inflytande anser ni att ni har att påverka situationen?
 - Vem tror du har störst inflytande?
6. Hur aktuellt hade det varit för er om inte samarbetet i *Säker Handel Skövde* funnits?
7. Hur ser era utmaningar mot er? Och hur märker ni av det?
8. Vad tror du konsumenternas åsikt är?
9. Är det skillnad på vad olika kunder tycker?
10. Hur ser du på integritetsaspekten i och med att elektroniska betalningar är spårbara och kontanta inte?
11. Hur ser du på det här ur eget privat perspektiv?
 - Är det något som ni tycker att vi ska titta på, som vi kan ha glömt?

Intervjuguide Polis och Kommun

Syftet med de personliga intervjuerna är att få en uppfattning om hur inställningen hos de olika intressenterna ser på frågan om minskningen av kontanthantering. För att vi ska kunna gå tillbaka och för att det vi ska analysera ska bli så bra som möjligt så kommer intervjun att spelas in med mobil. Intervjun kommer att ta ca 40 minuter. Du kommer att vara anonym i rapporten men yrke och befattning kommer att nämnas. Du kan när som helst välja att avsluta samarbetet och din medverkan i intervjun. Resultat och analys av intervjuerna kommer att finnas i den slutgiltiga rapporten som du gärna får ta del av.

1. Kan du redogöra för din syn på kontanthantering?
2. Varför är Polisen engagerad i frågan om kontanthantering?
3. Vilka fördelar respektive nackdelar ser ni med att minska kontanthantering?
4. Hur mycket inflytande anser ni att ni har att påverka situationen?
 - Vem tror ni har mest inflytande?
5. Hur aktuellt hade det varit för er om inte samarbetet i *Säker Handel Skövde* funnits?
6. Hur ser era utmaningar mot er? Och hur märker ni av det?
7. Vad tror du konsumentens åsikt är?
8. Kan polisen se vart någon har gjort köp och sådär? Hur svårt är det att få tillstånd till det? Vad krävs för att ni ska titta på det?
 - Hur ser du på integritetsaspekten i och med att elektroniska betalningar är spårbara och kontanta inte.
9. Hur påverkas brottsligheten vid minskning av kontanthantering?
10. Hur ser du på det här ur eget privat perspektiv?
 - Är det något som ni tycker att vi ska titta på, som vi kan ha glömt?

Abstract

This study examines a case of cooperation between banks, commerce, police and the municipality of Skövde, which in a project has the target to reduce the use of cash by 15 % in the city during 2011. The purpose of this study is to increase the understanding of the importance of cooperation in which different actors come together to reach a common goal, such as speed or interfere with an ongoing change, while they must meet their own interests. In this study the case of cooperation has been studied by using a qualitative approach. The methods used in this study are participant observation and a group interview as well as personal interviews. The theories underlying the study revolve around the concepts of collaboration between organizations with similar interests, changes in society, conflict and resistance to change.

Key words: Collaboration, group dynamics, public and private actors, intragroup conflict, project.