



# Høgskulen på Vestlandet

## Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	07-05-2019 09:00	<b>Termin:</b>	2019 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	15-05-2019 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave		
<b>SIS-kode:</b>	203 ØMF190 1 MA1 2019 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Olav Andreas Kuitastein		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Rebecca Elise Nikodim Amlie
<b>Kandidatnr.:</b>	102
<b>HVL-id:</b>	181994@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

**Egenerklæring \*:** Ja  
**Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt \*:**

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	<b>Gruppenummer:</b>	29
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Martine Andreassen, Nora Birkelund, Kamilla Hansen Furrebøe	

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Ja, Olivia Bergen



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Effektene av endringen i skattelovens krav til behandling av tips

The effects of the amendment in the Norwegian tax law regarding tips

**Rebecca Amlie, Martine Andreassen, Nora Birkelund og Kamilla Hansen Furrebøe**

Innovasjon og ledelse & Internasjonal ledelse  
Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen

Veileder: Olav Andreas Kvitastein

15. mai 2019

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser eller kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

# Referanseside

<b>Rapportens tittel:</b> Effektene av endringen i skattelovens krav til behandling av tips	<b>Dato:</b> 15. mai 2019
<b>Forfattere:</b> Rebecca Amlie, Martine Andreassen, Nora Birkelund og Kamilla Hansen Furrebøe	<b>Antall sider uten vedlegg: 78</b>
	<b>Antall sider vedlegg: 32</b>
<b>Fordypning:</b> Internasjonal ledelse, og Innovasjon og ledelse	
<b>Veileder ved avdeling:</b> Olav Andreas Kvitastein, HVL avdeling Bergen	
<b>Merknader:</b> Dersom oppgaven skal publiseres må kontaktvirksomheten anonymiseres	

<b>Kontaktvirksomhet:</b>
Olivia Bergen

<p><b>Sammendrag:</b></p> <p>1. januar 2019 ble særreglene for behandling av tips opphevet i restaurantbransjen. Ansvaret for innrapportering av tips ble flyttet fra arbeidstaker til arbeidsgiver, og tips behandles nå på lik linje som lønn, ved at det skal trekkes skatt, foretas forskuddstrekk og betales arbeidsgiveravgift av tipsen. Endringen i skatteloven og restauranters håndtering av de eksterne kravene har ført til en stor reduksjon i andelen tips hver servitør mottar. På bakgrunn av dette har vi valgt å undersøke hvilke effekter dette har hatt for servitørers motivasjon og atferd.</p> <p>Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode med en deduktiv tilnærming, der vi ser på restauranten Olivia Bergen som en case studie. Denne organisasjonen ble valgt på bakgrunn av at de har håndtert endringen i skatteloven på lik linje med majoriteten av store aktører i bransjen. Funnene kan derfor tenkes å være gjeldende for flere enn studiens case. Studiens datainnsamling baserer seg på dybdeintervjuer med ansatte i Olivia Bergen samt utenforstående gjester, og suppleres med internt datamateriale fra organisasjonen.</p> <p>Funnene våre viser at servitører er sterkt ytre motivert av faktorer som lønn, tips, arbeidsmiljø og kollegaer, og at deres motivasjon har blitt redusert som følge av endringen. Overraskende nok viser funnene at servitørenes fall i motivasjon ikke har påvirket deres service overfor restaurantens gjester. Derimot har endringen medført en atferdsendring innad i organisasjonen hvor majoriteten av servitørene utøver motstand mot endringen i det skjulte, mens enkelte utøver tydeligere motstand og oppfordrer kolleger til underslag av kontanttips.</p>
---

**Stikkord:**

Endring i skatteloven	Restaurantbransjen	Motivasjon og atferd
-----------------------	--------------------	----------------------

**Abstract:**

1<sup>st</sup> of January 2019 the Norwegian Government changed the law concerning tip income and made it subject to the general reporting requirements. The amendment requires the employers to be liable to report tip income, deduct taxes and pay employers' national insurance contributions. This implies that tip income is treated the same way as ordinary income. The amendment and the restaurants' implementation of the external requirements has led to a significant reduction in the tip amount each employee receive. Based on this, we have chosen to examine the effects the change has had on waiters' motivation and behaviour.

We have chosen a qualitative method with a deductive approach, with the restaurant Olivia Bergen as our case. This organisation is chosen, due to the fact that they have handled the implementation of the external requirements the same way as the majority of the restaurants in the industry. Based on this, our results could therefore be representative for a major part of the industry. The research data is based on in-depth interviews with employees from Olivia Bergen, including in-depth interviews with guest, and supplied with primary data from the organisation.

Our results show that waiters are strongly extrinsically motivated by factors such as wage, tip, work environment and colleagues, and that their motivation has decreased as a result of the change. Surprisingly, our results show that the decrease in waiters motivation has not had an effect on their service towards guests. However, this has resulted in a change in the waiters behaviour within the organisation, where the majority of the waiters resist the change in secret, while a few show more visible resistance and are encouraging colleagues to embezzle cash tips.

**Keywords:**

Amendment in the tax law	Restaurant industry	Motivation and behaviour
--------------------------	---------------------	--------------------------

# Forord

Denne oppgaven representerer vårt avsluttende ledd av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet avdeling Bergen. Oppgaven tar for seg motivasjons- og atferdsendring hos servitører i restaurantbransjen som følge av endringen i skatteloven som trådte i kraft 1. januar 2019.

Vi ønsket å utarbeide en oppgave som baserte seg på et dagsaktuelt og interessant tema som berører mange, og som fremdeles har ukjente konsekvenser. Vi har i arbeidet med denne oppgaven fått innblikk i deler av effektene endringen har hatt for de ansatte i restaurantbransjen. Det vil i tiden videre bli spennende å se hvilke konsekvenser endringen vil ha for bransjen på lang sikt.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke vår veileder Olav Andreas Kvitastein, for inspirasjon og god rådgiving underveis i prosessen. Videre vil vi takke restauranten Olivia Bergen for deres åpenhet og behjelpelighet som har resultert i et godt samarbeid. Spesielt ønsker vi også å rette en stor takk til alle informantene som har ønsket å bidra til vår studie.

15. mai 2019

# Innholdsfortegnelse

REFERANSESIDE	1
FORORD	3
FIGURLISTE	6
TABELLISTE	6
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN FOR STUDIET	7
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR	8
1.3 PROBLEMFORMULERING	8
1.4 CASEBESKRIVELSE	9
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>11</b>
2.1 TIPS	11
2.1.1 Servitørens forhold til tips	11
2.1.2 Gjestens forhold til tips	11
2.2 MOTIVASJON	12
2.2.1 Typer motivasjon	12
2.2.2 Forventningsteori	14
2.2.3 "Crowding"-teorien	16
2.3 ENDRING	17
2.3.1 Planlagt og pålagt endring	17
2.3.2 Reaksjoner til endring	18
2.3.3 Motstand mot endring	21
2.3.4 EVLN	23
2.4 ENDRINGSLEDELSE	25
2.4.1 Behov under endring	25
2.4.2 Informasjon og kommunikasjon	26
2.5 HYPOTESER	27
<b>3. METODE</b>	<b>28</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN	28
3.3 VALG AV METODE	28
3.3.1 Forskningsstrategi	29
3.4 DATAINNSAMLING	29
3.4.1 Intervju	29
3.4.2 Tall og data	31
3.4.3 Tidsramme	31
3.4.4 Utvalg	32
3.5 ANALYSE AV DATAMATERIALE	32
3.6 EVALUERING AV METODE	33
3.6.1 Validitet	33
3.6.2 Reliabilitet	34
3.7 ETISK OG JURIDISK ANSVAR	35
<b>4. FUNN OG ANALYSE</b>	<b>36</b>

<b>4.1 BESKRIVELSE AV UTVALGET</b>	36
<b>4.2 INFORMASJON OM ENDRINGEN</b>	37
4.2.1 <i>Endringsledere</i>	38
4.2.2 <i>Endringsberørte</i>	39
4.2.3 <i>Utenforstående</i>	40
<b>4.3 MOTIVASJON</b>	41
4.3.1 <i>Motivasjonsprofiler</i>	41
4.3.2 <i>Generell oppfatning</i>	44
4.3.3 <i>Datamateriale</i>	45
<b>4.4 HOLDNING TIL ENDRINGEN</b>	48
4.4.1 <i>Plassering på "Change Curve"</i>	49
<b>4.5 ATFERD</b>	51
4.5.1 <i>Motstand- og EVLN-profiler</i>	51
4.5.2 <i>Atferdsprofiler</i>	52
4.5.3 <i>Generell oppfatning</i>	54
4.5.4 <i>Servicetilbakemelding</i>	55
<b>4.6 LANGTIDSEFFEKTER</b>	56
<b>5. OPPSUMMERING OG DISKUSJON</b>	<b>58</b>
<b>5.1 INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON</b>	58
<b>5.2 MOTIVASJON</b>	59
<b>5.3 HOLDNING TIL ENDRING</b>	61
<b>5.4 ATFERD</b>	62
5.4.1 <i>Annen håndtering</i>	64
<b>5.5 LANGTIDSEFFEKTER</b>	65
<b>6. KONKLUSJON</b>	<b>67</b>
<b>6.1 SVAR PÅ HYPOTESER</b>	67
<b>6.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING</b>	68
<b>6.2 METODISKE BEGRENSNINGER</b>	69
6.2.1 <i>Omfanget og utvalget</i>	69
6.2.2 <i>Tidspunkt for studien</i>	69
<b>6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b>	70
<b>7. KILDELISTE</b>	<b>72</b>
<b>8. VEDLEGG</b>	<b>79</b>
<b>8.1 INTRODUKSJON TIL INTERVJU</b>	79
<b>8.2 INTERVJUGUIDE: ENDRINGSBERØRTE</b>	80
<b>8.3 INTERVJUGUIDE: ENDRINGSLEDER</b>	84
<b>8.4 INTERVJUGUIDE: UTENFORSTÅENDE</b>	87
<b>8.5 SAMTYKKEERKLÆRING</b>	89
<b>8.6 NSD-GODKJENNING</b>	90
<b>8.7 INTERNE DATA FRA OLIVIA BERGEN</b>	93
<b>8.8 KLASIFISERINGER</b>	94



## Figurliste

Figur 1: Vrooms forventningsmodell

Figur 2: "Change Curve"

Figur 2.1: "Change Curve" II

Figur 2.2: "Change Curve" III

Figur 2.3: De fire kvadrantene i "Change Curve"

Figur 3: Tips som motivasjonsfaktor

Figur 4: Generell oppfatning av tips som motivasjonsfaktor

Figur 5: Tips gitt i kroner totalt

Figur 6: Omsetning

Figur 7: Tips utbetalt til servitørene

Figur 8: Tips utbetalt til servitørene per time

Figur 9: "Change Curve" med individuell plassering

Figur 10: Generell oppfatning av underslag

Figur 11: Servicetilbakemelding

## Tabelliste

Tabell 1: Beskrivelse av utvalget

Tabell 2: Stillingsprosent og student

Tabell 3: Motivasjonsprofiler

Tabell 4: Tips som prosentandel av omsetningen

Tabell 5: Plassering på "Change Curve"

Tabell 6: Motstandsprofiler

Tabell 7: EVLN-profiler

Tabell 8: Atferdsprofiler

# 1. Innledning

I Statsbudsjettet for 2019 har Stortinget vedtatt en endring i Skattelovens §5-10 som innebærer at fordeler vunnet ved arbeid skal behandles strengere (Regjeringen, 2018). Lovendringen forklares av Stortinget på bakgrunn av at det tidligere var forskjellsbehandling av ulike avlønningsformer, som svekket legitimiteten til skattereglene og stred mot de grunnleggende prinsippene i skattesystemet (Statsbudsjettet, u.å.). Lovendringen påvirker flere arbeidsgrupper og bransjer, blant annet restaurantbransjen. Etter at loven trådte i kraft 1. januar 2019 oppstod det frustrasjon og kraftige reaksjoner i flere bransjer. Som en følge av de kraftige reaksjonene og et stort press fra fagorganisasjoner, har Stortinget valgt å revidere deler av loven. Likevel er det lite som tilsier at Stortinget kommer til å revidere delene av loven som omfatter restaurantbransjen.

## 1.1 Bakgrunn for studiet

I restaurantbransjen fører skatteloven til en endring i innrapporteringen og håndteringen av tips. Ansvar for innrapportering av tips overføres til arbeidsgiver, og det er etter endringen arbeidsgivers plikt å betale skatt, feriepenger, pensjon og arbeidsgiveravgift for tips (Regjeringen, 2018). Arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie mener lovendringen vil gi ansatte i restaurantbransjen bedre uttelling i form av pensjonsopptjening, mer feriepenger og økt grunnlag for sykepenger. Videre påpeker finansminister Siv Jensen at den nye lovendringen vil styrke arbeidstakers rettigheter, redusere svart arbeid og resultere i et ryddigere arbeidsliv (Ringheim, 2018). På en annen side kritiseres den nye loven av fagforeninger, fordi den muliggjør at arbeidsgivere dekker deler av utgiftene lovendringen medfører med de innkommende tipspengene (Hisenaj, 2019). NHO gjorde bransjen oppmerksom på at hver organisasjon i realiteten har fire valgmuligheter når det kommer til hvordan de skal implementere lovendringen i praksis:

1. Fjerne muligheten for å motta tips.
2. Fremdeles motta tips, men trekke skatt, feriepenger og pensjon av den innkommende tipsen, mens restauranten dekker arbeidsgiveravgiften selv.
3. Fremdeles motta tips, men trekke skatt, men feriepenger, pensjon og arbeidsgiveravgift av den innkommende tipsen.
4. Fremdeles motta tips, men trekke skatt, feriepenger, pensjon, arbeidsgiveravgift og i tillegg trekke administrasjonskostnader som denne håndteringen medfører, av den innkommende tipsen.

Uavhengig av hvilket alternativ organisasjoner velger, vil det føre til et stort økonomisk tap for arbeidstakere. Eksempelvis vil fjerning av tips medføre at en servitør med 230 arbeidsdager i året, som i snitt får 500 kr i tips per vakt, årlig taper 115 000 kr i brutto lønn (NTB, 2018). Majoriteten av organisasjoner i bransjen har valgt å gå for alternativ 3 (Hisenaj, 2019). En organisasjon som også har valgt alternativ 3 er Olivia Restauranter. Vi vil i denne oppgaven derfor avgrense oss til å kun se på restauranten Olivia Zachariasbryggen, heretter kalt Olivia Bergen, for å undersøke effektene av lovendringen. Dette vil vi gjøre på bakgrunn av at resultatene kan tenkes å være representative for en stor del av bransjen.

## 1.2 Oppgavens struktur

I det følgende delkapittelet vil oppgavens overordnede problemstilling bli presentert. Videre vil det følge en presentasjon av restaurantbransjen og en kort beskrivelse av Olivia Bergen, som samlet vil gi relevant bakgrunnsinformasjon for oppgavens utgangspunkt. Deretter vil oppgavens teoretiske rammeverk fremlegges med utgangspunkt i litteratur om tips, motivasjon, endring og endringsledelse. Med bakgrunn i teorigrunnet vil det bli utarbeidet hypoteser med hensikt å utdype oppgavens overordnede problemstilling. Påfølgende vil det i metodekapittelet bli beskrevet hvilke valg av forskningsmetode som ligger til grunn for datainnsamlingen. Informasjonen fra undersøkelsen vil videre bli analysert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, som vil gi bakgrunn for oppgavens funn og analyse kapittel. Deretter vil funnene bli diskutert opp mot relevant teori. Samlet vil teori, funn og diskusjon gi grunnlag for å besvare oppgavens hypoteser og overordnede problemstilling. Avslutningsvis vil det bli presentert metodiske begrensninger og forslag til videre forskning.

## 1.3 Problemformulering

Med tanke på at lovendringen reduserer inntektsgrunnet for servitører i restaurantbransjen, finner vi det av interesse å undersøke hvilke effekter endringen har for deres motivasjon og atferd. Følgende problemstilling har dermed blitt utarbeidet:

*Hvordan har endringen i skattelovens krav til behandling av tips, samt restauranters håndtering, påvirket servitørers motivasjon og atferd?*

## 1.4 Casebeskrivelse

Casebeskrivelsen vil søke etter å gi et økt kunnskapsgrunnlag, angående restaurantbransjen i helhet, Olivia Bergen og tips-håndteringen som de har valgt. Fremstillingen er basert på muntlig informasjon fra ledelsen i Olivia Bergen, informasjonsmøte med Fellesforbundet, og supplert med eksterne sekundærdata.

### 1.4.1 Restaurantbransjen

Restaurantbransjen er en bransje som er preget av en ung stab. Dette er deltidsansatte som gjerne kombinerer serveringsarbeidet med studier (Regjeringen, 2014). Nyrvik (2017) mener den unge staben er en forklarende faktor for at få er fagorganisert. Både arbeidstidene og arbeidsoppgavene i bransjen vil for mange virke belastende. På bakgrunn av dette preges restaurantbransjen av kortvarige ansettelsesforhold sammenlignet med andre bransjer (Regjeringen, 2013; Hisenaj, 2019). Derimot har kombinasjonen av lave krav til formell utdanning og oppfattelsen av tilgang på raske penger, gjort bransjen mer attraktiv for unge og deltidsansatte (Regjeringen, 2014; Hisenaj, 2019).

### 1.4.2 Olivia Bergen

Olivia Bergen er en av ni restauranter i kjeden Olivia Restauranter, der konseptet er å gi en autentisk italiensk opplevelse (Olivia, u.å.). Hver av de ni restaurantene er inspirert av ulike italienske byer og øyer, og har dermed skapt unike identiteter som motvirker følelsen av at de er en kjederestaurant (E24, 2015). Olivia Bergen er inspirert av den italienske øya Sicilia, og har siden åpningen i 2017 vært en av de største restaurantene i Bergen sentrum (Bahl, 2017).

Siden 2017 har Olivia Restauranter vært med på Great Place to Work sin liste over Norges beste arbeidsplasser. Tidligere administrerende direktør i Olivia Restauranter, Tone Wicklund-Hansen, påpeker at det gode arbeidsmiljøet er en viktig årsak til at Olivias restauranter er av de mest besøkte i bransjen. Hun uttrykker videre at det er essensielt for alle Olivias restauranter å skape en kultur hvor ansatte har lyst til å yte god service (Sæle, 2018).

### 1.4.3 Tips-håndtering i Olivia

Olivia Restauranter har valgt lik håndtering og implementering av lovendringens pålagte krav for alle restaurantene. De har valgt å fremdeles motta tips fra gjester, men trekker skatt, feriepenger, pensjon og arbeidsgiveravgift fra den innkommende tipsen. Til tross for at Olivia Restauranter ble tvunget til å velge mellom en av de fire reelle valgmulighetene når det gjaldt håndtering og

implementering, var valget bevisst og strategisk fra deres side. Valget Olivia Restauranter har tatt er basert på gjennomførbarhet og kostnadsminimering. Utover dette har Olivia Restauranter endret hvordan tips fordeles internt i restaurantene for å minimere de administrative kostnadene tipsfordelingen medbringer. Tidligere fikk hver servitør utbetalt 60% av tipsen de selv hadde opptjent etter hver vakt, mens de resterende 40% ble fordelt utover kjøkkenansatte, oppvaskansatte, vertinner, hovmestere og vaktansvarlige. Etter endringen blir tips som mottas i Olivia Bergen fordelt likt utover samtlige ansatte basert på antall timer hver enkelt har jobbet, og tipsen blir utbetalt sammen med lønnen en gang i måneden.

## 2. Teoretisk rammeverk

Effektene av endringen i skatteloven og følgene endringen har hatt for restaurantbransjen, legger grunnlaget for valget av det teoretiske rammeverket. Det vil bli utarbeidet hypoteser forankret i teori som har til hensikt å utdype oppgavens overordnede problemstilling. Dette kapittelet vil gi det grunnlaget som er nødvendig for videre analyse og diskusjon av funnene fra caseundersøkelsen.

### 2.1 Tips

I restaurantbransjen er tips en frivillig pengesum som gis utover regningen fra gjesten (Lynn & McCall, 2000). Hvor mye tips som gis er i stor grad basert på kultur og sosiale normer (Lynn, 2006). Samtidig spiller lønnsnivået i bransjen i det gjeldende landet en viktig rolle. I noen land er restaurantbransjen preget av et lavt lønnsnivå, som har resultert i at tips oppfattes som en del av servitørens lønn og dermed noe servitørene er avhengige av. Til tross for at lønnsnivået i Norge er relativt høyt, anses fremdeles servitøryrket som lavtlønnet med krevende fysisk arbeid og ugunstige arbeidstider (Baltzrud, 2002; Horne, 2011; Nordli, 2011). I Norge er det derfor en oppfattelse av at servitører ikke er avhengige av tips, men tipsen ses heller på som en gave og en kompensasjon (Rønhovde, 2011). Vanligvis regnes tips ut som en prosentandel av regningen, men i Norge er det mer normalt å runde opp regningen fremfor å regne ut konkrete prosentsatser (Holøien, 2018; Rønhovde, 2011).

#### 2.1.1 Servitørens forhold til tips

I studier gjort av Lynn, Kwornik og Sturman (2011) ble det funnet at majoriteten av servitører mener det er en moderat til sterk sammenheng mellom gitt servicekvalitet og tipsen de mottar. Når belønning i form av tips påvirker og oppmuntrer til prestasjon og innsats vil denne belønningen fungere som en motivasjonsfaktor for å yte god service (Venåsen, 2010). I restaurantbransjen er det sjelden lønnstillegg for ugunstige arbeidstider innlemmet i bedriftens tariffavtale. Dette underbygger at de ansatte ser på tips som en motivasjonsfaktor for de fysisk krevende arbeidsoppgavene og de ugunstige arbeidstidene (Trygstad, Andersen, Hagen, Nergaard, Nicolaisen & Steen, 2014).

#### 2.1.2 Gjestens forhold til tips

Ifølge Whaley, Douglas og O'Neill (2014) gir gjester tips av ulike årsaker; for å bekrefte og belønne god service, for å fremstå raus og gavmild eller som en forpliktelse av sosial norm. Hvor mye tips som gis avhenger av en helhetsoppfattelse av restaurantbesøket, som inkluderer restaurantens fysiske fasiliteter, matopplevelsen, den opplevde servicen og stemningen i restauranten (Blomberg-

Nygård, 2019). Likevel mener 60% av restaurantgjester at de i utgangspunktet tipser grunnet sosiale normer, men at den mest avgjørende faktoren for størrelsen på tipsen er den opplevde servicen (Tse, 2003; Azar, 2007; Flaatten, 2016). Oppfattelsen av høy servicekvalitet skyldes avviket mellom forventet service og opplevd service (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Guéguen og Jacob (2014) mener at god service krever at servitøren har god kunnskap om hva restauranten serverer av mat og drikke, alltid gir oppmerksomhet til gjestene og viser gjestfrihet til en hver tid. I tillegg har en servitørens mellommenneskelige ferdigheter som vennlighet, effektivitet og kroppsspråk, også en evne til å stimulere gjester til å gi tips (Thong, 2015).

## 2.2 Motivasjon

Motivasjon defineres av Kaufmann og Kaufmann (2009) som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd for å oppnå et mål. Det er i hovedsak to tilnærminger i litteraturen som undersøker sammenhengen mellom insentiver og motivasjon: den økonomiske tilnærmingen og den psykologiske tilnærmingen. Motivasjon er ikke konstant, men varierende over tid (Jelstad, 2007). Motivasjonen til ansatte i en organisasjon påvirkes av flere sentrale faktorer, som eksempelvis hvordan man opplever arbeidsoppgavene, og hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter arbeidsoppgavene gir (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

### 2.2.1 Typer motivasjon

I motivasjonslitteraturen skilles det mellom indre og ytre motivasjon. I det økonomiske perspektivet fokuserer man på den ytre motivasjonen, mens den indre motivasjonen regnes å være eksogent gitt eller utelukkes fullstendig (Frey & Jegen, 2001). I det psykologiske perspektivet legges det i motsetning vekt på både indre og ytre motivasjon (Søndenå & Vinjerui, 2017).

#### 2.2.1.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon forklares som noe mennesker har iboende i seg og er helt essensiell for at mennesker skal vokse i kunnskap og ferdigheter (Ryan & Deci, 2000a). Denne typen motivasjon kommer av at man i utgangspunkt synes en arbeidsoppgave spennende, interessant og givende (Brochs-Haukedal, 2010). Et individ vil ha høy indre motivasjon dersom vedkommende opplever at oppgavene utføres av egen fri vilje til enhver tid, og at en selv står ansvarlig for utfallet av egne handlinger (Alsing, 2011; Søndenå & Vinjerui, 2017). En ansatt med høy indre motivasjon vil derfor være i stand til å styre seg selv langt strengere enn en leder ville gjort (Brochs-Haukedal, 2010). Når man er indre motivert for en oppgave kommer belønningen innenfra, som innebærer at prestasjonen er under egen kontroll. En indre belønning kan eksempelvis være en følelse av

mestring, stolthet og tilfredshet (Brochs-Haukedal, 2010). En indre motivert ansatt i restaurantbransjen vil dermed ha større motivasjon for å yte god service til alle ens gjester fordi belønningen er en følelse av mestring og en genuin faglig stolthet. På en annen side er det viktig å poengtere at man kan ha indre motivasjon for noen arbeidsoppgaver, og ikke for andre (Ryan & Deci, 2000b). I tillegg vil ansatte som har høy indre motivasjon være mer fornøyd i et lavere lønnstrinn enn ansatte som er motivert av ytre belønninger (Hernick, 2017). Skillet mellom ansatte som er indre og ytre motivert vil tydeliggjøres i en endringssituasjon, eksempelvis i en lønnsreduksjon, da endringen vil ha mindre effekt for de indre motiverte.

### 2.2.1.2 Ytre Motivasjon

Selv om indre motivasjon er en vesentlig del av motivasjonsteorien, er det meste vi gjør drevet av ytre motivasjon. Dette begrunnes med at friheten til å være indre motivert begrenses av stadig økende sosiale krav og roller som krever at enkeltpersoner tar ansvar for ikke-givende oppgaver (Ryan & Deci, 2000a). Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften kommer utenfra, og er en atferd som utøves for å oppnå belønning eller unngå straff (Deci & Ryan, 1985; Locke & Schattke, 2018). Ytre belønning kan i restaurantbransjen eksempelvis være tips, lønn, ros, forfremmelse, arbeidsmiljø og kollegaer.

Videre er ytre motivasjon kjent for å redusere den indre motivasjonen til et individ (Ryan & Deci, 2000a). Ytre belønninger hevdes å ikke bare være skadelig for ytelse og kreativitet, men også for å være av lavere kvalitet enn indre motivasjon (Kohn, 1993). Denne konklusjonen gjentas kontinuerlig i psykologilitteraturen. I Meta-analysen til Deci, Ryan og Koestner (1999) diskuteres sammenhengen mellom ytre motivasjon i form av økonomiske insentiver og indre motivasjon. Her vises det til empiriske resultater hvor det hevdes at økonomiske insentiver som belønning har skadelig og vedvarende effekt på valgfrihet samt egen indre motivasjon. Samsvarende antyder tilvirkningsteorien at det å belønne ansatte for en aktivitet fører til at fokuset blir på den ytre belønningen heller enn den indre interessen for aktiviteten (Lepper, Greene & Nisbett, 1973). Dessuten kan ytre motivasjon gå på bekostning av prestasjonsnivået, og resultere i at ansatte blir kyniske i tidsfordelingen av arbeidsoppgaver (Kohn, 1993). Det kan bli brukt mer tid på oppgaver som gir økt belønning, og mindre tid på oppgaver som ikke direkte, eller i mindre grad, er tilknyttet belønningen. Dette kan gi indikasjoner på at dersom servitører er ytre motivert, vil de utøve bedre service til bord med personer som de antar vil resultere i høyere tips, på bekostning av andre bord og andre arbeidsoppgaver.



Dette peker i retning at økonomiske insentiver har påvirkningskraft på jobbtilfredshet og dermed også motivasjon. Sees dette i sammenheng med skattelovens endring og restauranters håndtering, vil en servitør som tidligere fikk mye tips nå oppleve mindre tilfredshet og være mindre motivert, forutsatt at servitøren har høyere grad av ytre motivasjon enn indre motivasjon. Herzberg (1959) understreker dette med teorien om at jobbtilfredshet skapes av indre motivasjon, mens faktorer som leder til jobbtilfredshet skapes av ytre motivasjon (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959; Pardee, 1990). Økonomiske insentiver som tips er en ytre motivasjonsfaktor som også kan kategoriseres som en hygienefaktor (Herzberg, 1959). I henhold til Herzbergs (1959) teori kan frafall av hygienefaktorer føre til mistriivsel og dårlig ytelse.

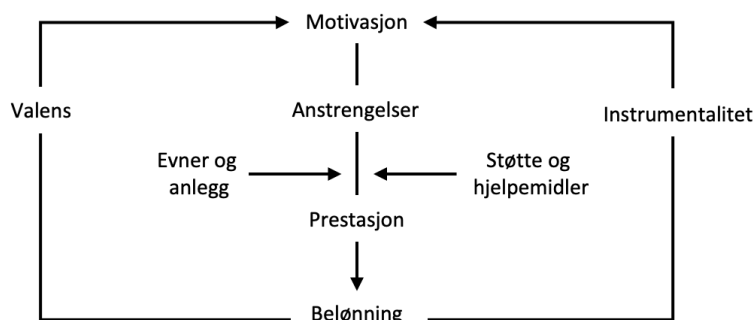
### 2.2.2 Forventningsteori

Motivasjon er ifølge kognitiv teori et resultat av menneskers bevisste valg. Mer spesifikt er motivasjon et resultat av menneskers forventninger om måloppnåelse, belønninger og egen ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Her er det de rasjonelle valgene som er den vesentlige driveren bak menneskelig atferd, og ikke den indre motivasjonen. Kognitiv motivasjonsteori i arbeidslivet blir betegnet som forventningsteori.

Forventningsteorien ble først presentert av Victor Vroom i 1964, men har utviklet seg de siste årene til et grunnleggende paradigme for studier av menneskelige holdninger og atferd i organisasjoner. Det sentrale i denne teorien er tanken om at atferden primært styres av forventninger om fremtidige belønninger (Vroom 1964; Busch & Vanebo, 2003). Dette tilsier at individer vil velge atferd som fører til attraktive belønninger. Teorien forutsetter at bruk av insentiver kan gi positiv effekt på ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Her kan ordet belønning benyttes om ytre faktorer som lønn og materielle verdier, men også om indre faktorer som stolthet og tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I kognitiv forventningsteori hevdes det at individets arbeidsinnsats avhenger av tre grunnelementer:

1. Subjektive forventninger
2. Instrumentelle vurderinger
3. Valensvurdering

Dette illustreres i Vrooms Forventningsmodell:



*Figur 1: Vrooms forventningsmodell  
(Kaufmann og Kaufmann, 2015)*

Modellen viser at et individs motivasjon er en funksjon av flere faktorer. Subjektive forventninger handler om individets tanker om forholdet mellom prestasjon og belønning. Med andre ord, et individs tanke om hvor mye anstrengelse som må til for å oppnå et resultat. Ansatte som legger ned mye arbeidsinnsats har ofte forventninger om at deres innsats vil medføre måloppnåelse (Busch & Vanebo, 2003). Motivasjonen kan svikte dersom det legges ned stor innsats uten at det fører til belønning, forutsatt at individet har forventet belønning og den uteblir (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Videre illustrerer modellen at motivasjon avhenger av forventninger om forholdet mellom prestasjon og belønning. Dersom en ansatt er i antagelsen om at høy prestasjon fører til høy belønning, snakkes det om instrumentalitet. Videre er valens ansattes verdsettelse av belønningen og er ifølge Vroom (1964) direkte knyttet til deres motivasjon. Knytter man forventningsteorien opp mot caset, vil ansatte kunne oppleve redusert motivasjon dersom de ikke forventer eller ser en sterk sammenheng mellom prestasjon og belønning, altså lave subjektive forventninger og lav instrumentalitet. Hvordan motivasjonen påvirkes av en slik skatteendring, vil ifølge et kognitivt perspektiv i tillegg avhenge av hvor høy valensverdi tipsen har for ansatte i restaurantbransjen.

For at motivasjonen til en ansatt skal være høy, må både høy valens og høy instrumentalitet være til stede. Til tross for dette, kan mangelen på hjelpemidler og støtte, samt begrensninger i ansattes evner og anlegg være hemmende for ansattes motivasjon (Busch & Vanebo, 2003). For at motivasjonen til ansatte skal være høy over en lengre periode, må organisasjoner være i stand til å opprette en sterk sammenheng mellom individuelle belønninger og høye arbeidsresultater (Kolvereid, 1982). For å forstå hvordan økonomiske insentiver kan bidra til høyere motivasjon som resulterer i høyere arbeidsinnsats må man, ifølge kognitiv motivasjonsteori, ta høyde for at lønn har forskjellig individuell betydning. Samtidig må man sørge for at ansatte ser en positiv sammenheng

mellom ytelse og belønning. Ser man på ytre belønning i restaurantbransjen er tips en type belønning som ligger utenfor organisasjonens kontroll, men som er sterkt korrelert med individets prestasjon (Lynn, Kwortnik og Sturman, 2011).

Alt tatt i betraktning, består kognitiv motivasjonsteori av et multiplikativt forhold mellom de tre grunnelementene subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I praksis innebærer dette at dersom alle tre grunnelementene er til stede og av høy verdi, vil motivasjonen være høy. Dersom én er fraværende, selv om de to andre er til stede med høy verdi, kan motivasjonen bli svekket (Vroom, 1964; Claussen, Mohamud & Barstad, 2017). Eksempelvis, dersom en servitør ikke føler at ekstra anstrengelse vil fremkalle ekstra resultater, vil ikke servitøren være motivert til å yte. Likeledes vil en servitør som tror innsatsen vil medføre mer tips, heller ikke være motivert dersom tipsen ikke lenger er attraktiv.

### 2.2.3 “Crowding”-teorien

“Crowding”-teorien forsøker å forene den standard økonomiske modellen og de psykologiske teoriene ved å fastsette et systematisk samspill mellom indre- og ytre motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Flere studier har hevdet at “Crowding”-teorien har lite empirisk relevans, men Frey og Jegen (1999) hevder på den andre siden at “crowding-out” og “crowding-in”-effekten er godt begrunnet og observert i mange områder både i økonomien og i samfunnet. Videre mener de at “Crowding”-teorien viser et av de viktigste avvikene i økonomien, ettersom den kan reversere den mest fundamentale økonomiske loven om at økte monetære insentiver fører til økt ytelse. Teorien hevder at bruk av ytre insentiver øker individets ytre motivasjon, noe som kan resultere i redusert indre motivasjon, men kan også under noen forhold styrke individets indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017; Gagné & Deci, 2005).

“Crowding-in” skjer når den indre motivasjonen til et individ styrkes ved bruk av ytre motivasjonsfaktorer. Årsaken til en slik effekt er at individet opplever den ytre belønningen som ikke-kontrollerende (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017). Individet vil dermed føle at insentivet er støttende og at de får mer frihet, slik at graden av selvbestemmelse øker (Frey og Jegen, 2001; Ryan & Deci, 2017). Eksempelvis vil en servitør som mottar ytre belønning i form av positive tilbakemeldinger fra gjester, ledere og kollegaer, føle seg verdsatt, noe som resulterer i styrket selvfølelse.

Den motsatte effekten, når ytre belønning svekker den indre motivasjonen, kalles “Crowding-out”. Hovedtanken er at økte ytre belønninger vil resultere i redusert indre motivasjon når man i utgangspunktet er indre motivert for en arbeidsoppgave (Frey & Jegen, 2001; Ryan & Deci, 2017). Ved å innføre ytre insentiver for å motivere individet til å utføre oppgaven, fortrenses den indre motivasjonen (Munkerud, 2010; Ryan & Deci 2017). Det er større sannsynlighet for at den indre motivasjonen avtar når den ytre belønningen oppfattes som kontrollerende. I restaurantbransjen ville “crowding-out”-effekten vises ved at servitørens ønske om økt tips fører til overfokusering på visse bord, og dermed går på bekostning av andre gjester og andre arbeidsoppgaver.

Ettersom restaurantbransjen i større grad er preget av ufaglært og deltidsansatte med en tanke om midlertidig ansettelse, sett i sammenheng med motivasjonsteorien, er hypotese 1 blitt utarbeidet slik:

*H1: Servitørene er mer ytre motivert enn indre motivert.*

Som nevnt tyder teorigrunnlaget på at en servitør med høyere grad av ytre motivasjon enn indre motivasjon vil oppleve mindre tilfredshet og være mindre motivert til å yte ekstra etter lovendringen, fordi det ytre insentivet har blitt redusert. Dessuten forklarer forventningsteorien at motivasjonen kan svikte dersom en servitør legger ned stor innsats og forventer belønning, når belønningen uteblir. Hypotese 2 har derfor blitt utarbeidet slik:

*H2: Motivasjonen til servitørene reduseres etter endringen.*

## **2.3 Endring**

Endring er en empirisk observasjon av forskjellige trekk i en organisasjon over tid (Jacobsen, 2018). Behovet for endring kan være uforutsigbart og plutselig, som gjør at endringen har en tendens til å være reaktiv, usammenhengende eller utløst av en organisatorisk krise (By, 2005). Det skilles i hovedsak mellom planlagte og pålagte endringer (Erlien, 2012).

### **2.3.1 Planlagt og pålagt endring**

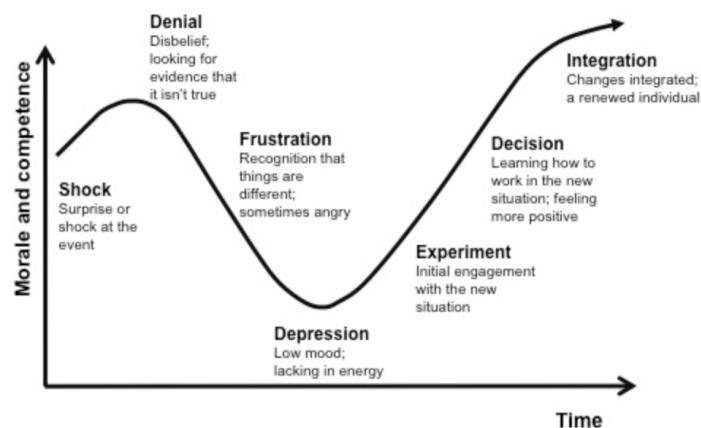
Planlagte endringer er noe ledelsen har besluttet å gjennomføre som et strategisk steg for organisasjonsutvikling (Hennestad & Revang, 2017). Slike organisatoriske endringer kommer av en nødvendighet om å introdusere og skape nye prosesser, ofte drevet av mantraet om å forbedre organisasjonens ytelse til enhver tid (Moran & Brightman, 2001). Med andre ord oppstår planlagte endringer av interne forhold (Jacobsen, 2018).

Pålagte endringer skyldes derimot eksterne forhold som organisasjonen vanligvis har begrenset kontroll over eller ikke kan gjøre noe med (Erlie, 2012). Slike endringer oppstår ofte i kjølvannet av endringer i organisasjonens rammebetingelser, eksempelvis endringer i økonomiske, politiske, teknologiske eller juridiske forhold (Erlie, 2012). Lovendringen som gjelder skattlegging av tips, vil i restaurantbransjen være en ekstern faktor som fører til et pålagt krav om endring. Restauranter blir derfor nødt til å svare til de nye rammebetingelsene ved å velge mellom de fire alternativene for implementering. Valget vil være en planlagt endring som en konsekvens av den pålagte endringen.

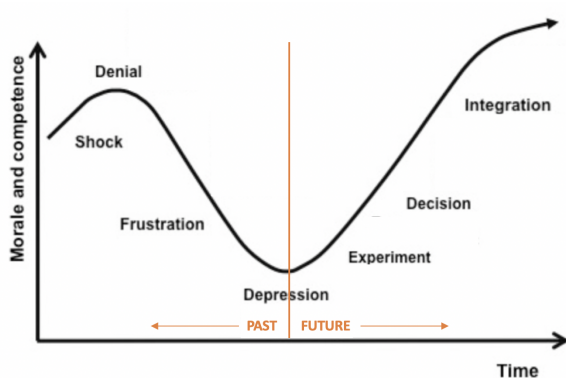
### 2.3.2 Reaksjoner til endring

Uavhengig av størrelse og omfang, vil endringen i alle tilfeller medbringe en form for reaksjon og holdningsendring. Mindre, stegvise og kontinuerlige endringer som forbedrer organisasjonene omtales av Hennestad og Revang (2017) som *førsteordens endringer*, og vanligvis medbringer få reaksjoner. Større og mer omfattende omveltninger kalles *andreordens endringer*. Slike endringer skaper vanligvis sterke reaksjoner og holdningsendringer (Hennestad og Revang, 2017).

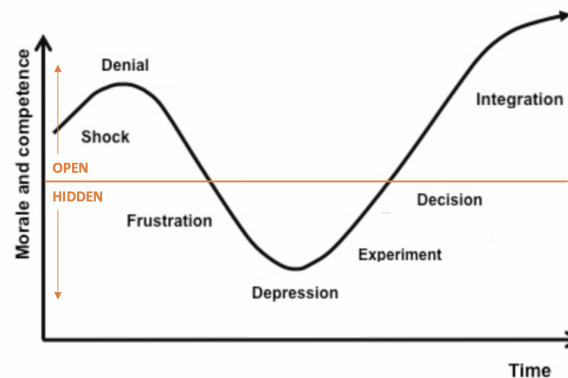
En modell som visualiserer reaksjoner til endringer er Kübler-Ross' (1973) "Change Curve". Elizabeth Kübler-Ross utviklet modellen da hun, gjennom sine studier av hvordan mennesker takler sorg, oppdaget at fasene mennesker gikk igjennom var konsistente (Wiggins, 2009). Samtidig oppdaget hun at det var individuelle forskjeller i tempoet mennesker beveget seg igjennom kurvens faser, og dybden på deres laveste punkt (Wiggins, 2009). Studier utført av Sugarman (1986) har vist at all type endringer utløser det samme mønsteret av følelsesmessig reaksjon som identifisert av Kübler-Ross, men at det i mange tilfeller skjer ubevisst. Modellen har derfor i senere tid blitt kjent for å illustrere stadiene mennesker går igjennom som reaksjon på all type endring (Goodman & Loh, 2011). En stor og omfattende endring, som eksempelvis den endringen restaurantbransjen nylig har gjennomgått, vil etter Hennestad og Revangs (2017) teorier føre til tydelige holdningsendringer og reaksjoner i alle kurvens faser.



Figur 2: "Change Curve"  
(Wiggins, 2009)



Figur 2.1: "Change Curve" II  
(Wiggins, 2009)



Figur 2.2: "Change Curve" III  
(Wiggins, 2009)

I lys av en organisatorisk endring kan "Change Curve" benyttes for å forstå ansattes reaksjoner til endring. Den første fasen er "Shock". Dette er en fase hvor ansatte vil oppleve å være overveldet og ha vanskeligheter for å forstå eller forklare endringen (Orridge, 2017). Før denne fasen er det vanlig med rykter og forventninger, som kan virke svekkende for organisasjonen, ved at ansatte legger tid og energi i de sirkulerende ryktene (Orridge, 2017). Ansatte i "Shock" fasen legger ikke skjul på sine reaksjoner, men er åpen om følelser og holdninger til endringen (Figur 2.2).

I fasen som kalles "Denial" vil ansatte forsøke å minimere effektene av endringen ved å se på den som irrelevant og meningsløs. I denne fasen er det vanlig å fremdeles være innstilt på hvordan ting var før endringen, ved å fortsette som før og benekte at endringen eksisterer (Figur 2.1; Wiggins, 2009). Denne benektelsen skaper en midlertidig pause fra realiteten og den pågående endringen, mens den ansatte bygger opp indre styrke (Orridge, 2017).

Den påfølgende fasen kalles "Frustration". I denne fasen erkjenner ansatte at endringen er reell, men er fremdeles rotfestet i fortiden (Figur 2.1; Wiggins, 2009). Her sammenligner ansatte den nye situasjonen med hvordan det var tidligere. Eksempelvis vil dette være tilfellet i restaurantbransjen, ved at ansatte sammenligner hvor mye tips de får etter endringen sammenlignet med tidligere. I tillegg er det typisk at ansatte i denne fasen er usikre på hvordan problemene, endringen og livet generelt skal håndteres. Indre følelser om egen kompetanse og mestring av den nye situasjonen vil reduseres, samtidig som som det er vanlig for ansatte å oppleve økt turnoverintensjon (Orridge, 2017).

I de første tre fasene er ansatte fremdeles knyttet til hvordan situasjonen var før endringen. Den fjerde fasen, "Depression", inneholder på mange måter et vendepunkt hvor fokuset til ansatte skiftes fra fortid til fremtid, og fasen er derfor delt som vist i figur 2.1 (Orridge, 2017). I denne fasen finner man både ansatte som fremdeles opplever å være rotfestet i fortiden, men også ansatte som er mer oppmerksom på realiteten har klart å skifte fokus til hvordan situasjonen vil bli fremover (Figur 2.1; Wiggins, 2009). Felles for ansatte i denne fasen er at de har negative tanker om endringen, men at de ikke uttrykker sine meninger og følelser til andre (Figur 2.2). De som opplever å være på et lavt punkt i kurven og forblir i denne fasen over lengre tid, vil kunne reagere med å forlate organisasjonen. De ansatte som klarer å skifte fokuset fra fortid til fremtid vil oppleve at humøret og optimismen stiger (Wiggins, 2009).

Når optimismen og humøret fortsetter å stige er den ansatte på vei inn i fasen kalt "Experiment". Her utfordrer den ansatte seg selv i forhold til den nye situasjonen. De ansatte utforsker i denne fasen andre løsninger og nye handlingsmønstre. I restaurantbransjen kan det tenkes at ansatte i denne fasen prøver ut nye handlingsmønstre, som ikke nødvendigvis er i tråd med endringen. Denne fasen kan betegnes som det første reelle møtet med endringen, og den ansatte vil kunne oppleve å få nyvunnet energi (Orridge, 2017).

Videre beveger ansatte seg mot neste fase, hvor man er mer opptatt av å forstå hvordan og hvorfor situasjonen er forskjellig fra tidligere. Denne fasen kalles "Decision". Her prøver den ansatte å forstå sin tidligere oppførsel i de foregående fasene, og jobber kontinuerlig med seg selv (Figur 2.2; Wiggins, 2009). Kompetansen og lærevilligheten til ansatte øker kraftig og det er vanlig å føle seg stadig mer positiv (Orridge, 2017).

I kurvens slutfase, "Integration", er ansatte i stand til å ta et steg tilbake og se situasjonen fra et annet perspektiv. Ansatte i denne fasen vil føle seg som et nytt og forbedret menneske, da de opplever å ha mestret endringen og de ulike delene av endringsprosessen. Ansatte i restaurantbransjen vil her legge fokus på de positive sidene av endringen som blant annet økt fremtids sparing i form av pensjon og feriepenger. I denne fasen legges det ikke skjul på følelser og holdninger til endringen, og det sprer positivitet (Figur 2.2; Wiggins, 2009). Ansatte har her stor forståelse og aksept for endringen, samtidig som alt som har blitt lært enkelt kan innlemmes i arbeidshverdagen (Orridge, 2017).

Lovendringen i restaurantbransjen kan kategoriseres som en pålagt *andreordens endring*, noe som gjør at alle i restaurantbransjen blir nødt til å forholde seg til den og godta den nye situasjonen. Hypotese 3 har dermed blitt utarbeidet slik:

*H3: Servitører har akseptert den nye situasjonen og er mer innstilt på fremtiden enn fortiden.*

### 2.3.3 Motstand mot endring

Det er problematisk for organisasjoner dersom individer forblir for lenge i "Frustration"- og "Depression"-fasene, ettersom det er vanskeligere for ledere å nå ut til ansatte i disse fasene. Det er i disse fasene grupper eller individer kan begynne å utøve motstand mot endringen (Wiggins, 2009). Den umiddelbare forklaringen på alle former for motstand i organisasjoner er at ansatte misliker endringer, fordi det truer muligheten til å få dekket tilvente behov og mønstre (Hennestad & Revang, 2017). Motstand mot endring kan variere i intensitet, og Jacobsen (2018) deler motstand mot endring inn i 4 nivåer.

Nivå 1: Apati / Likegyldighet

Nivå 2: Passiv motstand

Nivå 3: Aktiv motstand

Nivå 4: Aggressiv motstand

I nivå 1, Apati / Likegyldighet, er det fravær av både positive og negative følelser. Det er manglende interesse for endringen, og motstanden vises ved å fortsette som før uten å uttrykke misnøye (Jacobsen, 2018). Denne typen motstand er vanlig i *førsteordens endringer* (Hennestad & Revang, 2017). I restaurantbransjen vil slik motstand eksempelvis være endring av små detaljer ved service,



som vil kunne være vanskelig for ledelsen å kontrollere. Da vil man i teorien ha endret noe, men i realiteten vil ansatte i stor grad fortsette som før.

Motstand mot endring blir noe mer synlig i nivå 2, Passiv motstand. Her har ansatte negative oppfatninger og holdninger, samt negative og kritiske synspunkter til endringen (Jacobsen, 2018). Slike reaksjoner og motstand inntreffer ofte ved *andreordens endringer* som har større betydning for folks hverdag, og endringer som omhandler temaer det knyttes mer engasjement rundt (Hennestad & Revang, 2017). I dette nivået begynner ansatte forsiktig å ytre sine meninger verbalt, og sette spørsmålstegn ved behovet for endringen. Det er også vanlig i dette nivået for motstand å uttrykke passive tanker om å forlate organisasjonen og oppleve økt turnoverintensjon (Jacobsen, 2018).

Tydligere motstand finner man i nivå 3, Aktiv motstand. Her er det sterke kritiske ytringer og turnoverintensjonen øker ytterligere, da ansatte stiller seg tvilende til videre deltakelse i prosessen. Samtidig gjennomføres det fredlige boikotter og protester for å samles rundt motstanden (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) påpeker videre at det er vanlig å uttrykke sin kritikk av endringsforsøket til utenforstående, som lokalaviser, TV og radio. I restaurantbransjen har dette blitt gjort flere ganger, da berørte av endringen har kontaktet media for å uttrykke sin misnøye med situasjonen (Birkelund, 2018; Rosenlund-Hauglid & Mikalsen, 2018; Mullis, 2019; Ringheim, 2019). Formålet har vært å formidle effektene endringen har skapt for restaurantbransjen, samt å påvirke flere til å samles om motstanden mot endringen. På dette motstands nivået vil ansatte forsøke å bygge opp interne og eksterne allianser (Jacobsen, 2018). I restaurantbransjen har dette blitt gjort ved å opprette Facebook-gruppen "Si nei til NY skattlegging av tips" med opp mot 10.000 medlemmer (Facebook, u.å.). I tillegg har det blitt opprettet en forening kalt "Service til folket" med samme formål om å ha større påvirkningskraft (Service til folket, u.å.).

Det siste nivået, Aggressiv motstand, preges av aktiv spredning av negative rykter og historier. Her nekter man iverksetting av endringstiltak, og gjennomfører mer voldsomme streiker og aksjoner (Jacobsen, 2018). Samtidig er det vanlig å aktivisere eksterne parter som eiere, politikere og media, til å motsette seg endringen. Man setter spørsmålstegn ved hvem som "vinner" på endringen, og hvilke motiver som ligger bak (Jacobsen, 2018). I de mest alvorlige tilfellene kan motstanderne i dette nivået ta i bruk direkte ulovlige virkemidler, som lengre streiker og ren sabotasje (Jacobsen, 2018). I Facebook-gruppen er det en gjennomgående oppfatning at "staten stjeler tipsen", og at endringen kun er til for å gjøre de rikeste enda rikere. Det blir blant annet oppfordret av medlemmer

i gruppen til å motta tips på Vipps, noe som er illojalt overfor kollegaer og i tillegg ulovlig da man underslår skattepenger.

#### 2.3.3.1 Ikke utelukkende noe negativt

Motstand mot endring skildres i utgangspunktet som en negativ effekt av endringen, og empiri viser at det kan gi negative ringvirkninger, og i verste fall føre til sabotasje (Hardy & Thomas, 2011; Jacobsen, 2018). Likevel understreker Hennestad og Revang (2017) at motstand mot endring ikke utelukkende er noe negativt, men en viktig del av selve endringsprosessen. Dette forklares med at motstand ofte har vært årsaken til at prosjekter har akselerert, enten fordi motstanden ble overvunnet, eller fordi den ga konstruktive retningsendringer. Videre mener Hennestad og Revang (2017) at motstand er bygget på de samme ideene og handlingsmønstrene som gjør en organisasjon effektiv, og at man derfor må utnytte motstand mot endring konstruktivt i skapende endringsarbeid. Dessuten vil motstand mot endring utløse et engasjement som vil kunne stimulere til samtaler, tilpasning og mindre endringer underveis i prosessen. Motstanden kan dermed benyttes strategisk i endringsledelse for å bedre kommunikasjonen og øke deltakelsen og engasjementet rundt endringen (Ford, Ford & D'Amelio, 2008).

#### 2.3.4 EVLN

Når det kommer til ansattes motstand mot endring, mener Piderit (2000) det er avgjørende å tenke tredimensjonalt og ta hensyn til det kognitive, emosjonelle og intensjonelle. Hun påpeker dessuten at ansatte kan føle en ting men gjøre noe helt annet. Eksempelvis mener Piderit (2000) at handlingen man utviser i en endringsprosess kan være i tråd med gjeldende normer og vedtak, til tross for at man egentlig ikke støtter endringen. Dette underbygges av Hirschmans (1970) teorier om reaksjoner ved lav jobbtildfredshet.

Hirschmans (1970) tilnærming om "Exit", "Voice", "Loyalty" og "Neglect" (EVLN) kan være et nyttig rammeverk for å analysere sammenhengen mellom reaksjonene på jobbtildfredshet knyttet til endringen. Den første reaksjonen er "Exit" hvor medlemmer enten forlater organisasjonen eller søker overgang innen samme organisasjon som et svar på utilfredsheten. Den vanskelige beslutningen om å slutte krever en betydelig innsats, og betyr vanligvis at ansatte mener at situasjonen ikke vil forbedre seg med tiden (Hirschman, 1970). I restaurantbransjen vil det ikke være aktuelt med overganger innen samme organisasjon eller til andre organisasjoner i samme bransje. Dette er fordi endringen påvirker hele bransjen, dermed vil "Exit" reaksjonen her vises ved at ansatte sier opp.

Videre definerer Hirschman (1970) reaksjonen "Voice" som ethvert forsøk på å forandre seg i stedet for å unnsnippe fra en anstrengende situasjon. Reaksjonen innebærer vanligvis å henvise seg til høyere myndigheter, men kan også være støy som involverer andre handlinger og protester innad i organisasjoner (Farrell, 1983). Dette er en reaksjon som i restaurantbransjen kan vises ved at ansatte engasjerer seg i facebookgrupper, fagforeninger og i media.

Den tredje reaksjonen som Hirschman (1970) trekker frem er "Loyalty". Når ansatte står overfor forverrede forhold i organisasjonen, velger noen ansatte å verken forlate organisasjonen eller bruke stemmen. De lider i stillhet og er i håp om at situasjonen snart blir bedre. Lojalistisk oppførsel kan være en handlingsplan mellom "Exit" og "Voice", eller en forbigående reaksjon som kan være forløper til annen atferd dersom situasjonen fortsetter. Ansatte i restaurantbransjen som fremdeles yter like god service som tidligere, reagerer med lojalitet.

I senere tid har også reaksjonen "Neglect" blitt lagt til (Kolarska & Aldrich, 1980; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982). Denne reaksjonen beskriver slakk og negativ oppførsel blant arbeidstakere med lav jobbtilfredshet. Fravær og psykologisk uoppmerksomhet er vanlig i denne reaksjonen (Farrell, 1983). I restaurantbransjen vil dette vises blant de ansatte som reagerer motsatt av de lojale, ved å motsette seg situasjonen og redusere sin ytelse.

Som motivasjonsteorien tilsier vil en ytre motivert servitør bli mindre motivert til å yte ekstra når tips, som et ytre insentiv, blir redusert. Samtidig forklarer motstands- og EVLN-teorien at en endring vil kunne påvirke innsats og ytelse i en negativ forstand. Hypotese 4 er dermed blitt utarbeidet slik:

*H4: På bakgrunn av redusert motivasjon vil innsatsen til servitørene reduseres tilsvarende.*

Endringen i restaurantbransjen har skapt engasjement både blant berørte av endringen, men også utenforstående, noe som kommer tydelig frem i mediedekningen. Derfor vil det være naturlig å tro at vi også vil kunne finne engasjement og motstand hos servitørene i Olivia Bergen. Ettersom endringen har ført til at servitørene mottar mindre tips, kan dette være en årsak til økt turnoverintensjon. Hypotese 5 har dermed blitt utarbeidet slik:

*H5: Servitørene motsetter seg endringen og får økt turnoverintensjon.*

## 2.4 Endringsledelse

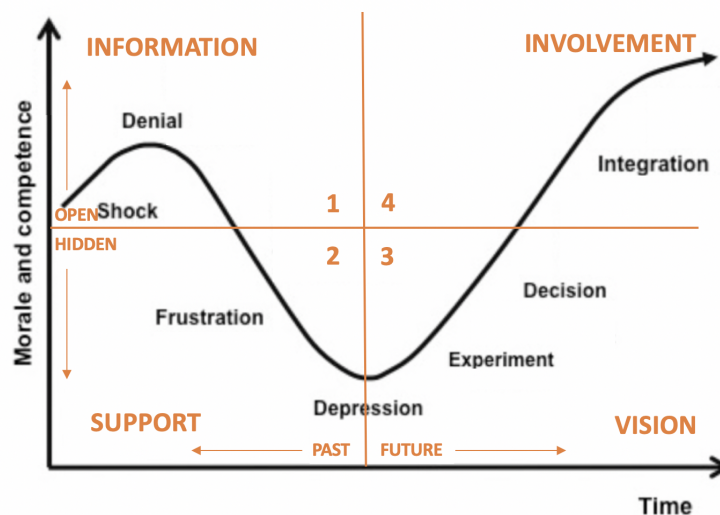
Endringsledelse betegnes som en samlebetegnelse for ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner (Kaufman & Kaufman, 2015; Hennestad & Revang, 2017).

Flere akademikere er kritiske til endringsledelse generelt, da de mener at en endring aldri starter fordi den heller aldri stopper (Applebaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). Dessuten mener Jacobsen (2018) at endringsledelse er “smør på flesk”, og at endringsledelse er sammenfallende med ledelse fordi det handler om å bidra til at organisasjonen kontinuerlig tar riktige avgjørelser for forbedring og videreutvikling.

Det er estimert at rundt 70% av alle organisatoriske endringer mislykkes, noe som kan indikere mangel på grunnleggende kunnskap om hvordan ledere bør møte de ansattes behov i de ulike fasene av endring (By, 2005).

### 2.4.1 Behov under endring

Ansattes behov under endring kan ses på i lys av “Change Curve”. I studiet av kommunikasjon under endring kombinerte Wiggins (2009) “Change Curve” med teorier om “Inner Voice” og “Communication Ladder”, for å dele kurven inn i fire kvadranter (Figur 2.4). Lignende inndeling har tidligere blitt gjort av Scott og Jaffe (1988), hvor de påpeker at behovene til ansatte er ulike i de forskjellige kvadrantene.



Figur 2.3: The four quadrants of the Kübler-Ross “Change Curve”  
(Wiggins, 2009)

I den første kvadranten, "Information", vil ansatte ha behov for umiddelbar, klar og presis informasjon fra ledelsen, for å unngå forvirring rundt situasjonen (Scott & Jaffe, 1988). Samtidig har ansatte i denne kvadranten et behov for å forstå tankene bak endringen, selv om de i utgangspunktet er i mot den nye situasjonen (Wiggins, 2009). Ved bevegelse over i den andre kvadranten, "Support", vil ansatte ha behov for støtte og oppmuntring fra ledelsen (Scott & Jaffe, 1988). På samme tid vil de ansatte ha et behov for fellesskap i form av møter og for å bli hørt uten at ens følelser og reaksjoner blir forsøkt løst eller endret (Wiggins, 2009). I den tredje kvadranten, "Vision", har ansatte et behov for at ledelsen oppretter en klar visjon for tiden videre. Ansatte i denne kvadranten trenger tilrettelegging og tilgang til informasjon for å gjøre gode og informerte valg i tråd med endringen (Scott & Jaffe, 1988; Wiggins, 2009). I den siste kvadranten, "Involvement", har ansatte selv et behov for å involvere seg i den nye situasjonen, for å føle seg knyttet til organisasjonens nye situasjon (Scott & Jaffe, 1988; Wiggins, 2009). Det er her viktig at ledelsen tilrettelegger for deltakelse og involvering, slik at ansatte kan ta del i videreutviklingen.

#### 2.4.2 Informasjon og kommunikasjon

Erlie (2012) trekker frem at informasjon og kommunikasjon i omstillingsprosesser er kritiske faktorer for å lykkes. Hensikten med intern kommunikasjon er å opprette og vedlikeholde et godt forhold mellom organisasjonen og medarbeidere. God kommunikasjon mellom organisasjonen og ansatte vil være til gjensidig nytte, og vil være et hjelpemiddel for å takle usikkerheten i omgivelsene. Ofte er det usikkerheten, og ikke endringen i seg selv, som fører til negative reaksjoner og motstand i organisasjoner (Gustavsen & Jokstad, 2017). For å redusere usikkerheten vil det være essensielt med tilstrekkelig med informasjon, både om årsak og strategisk plan for omstillingsprosessen, samt hva lederen vil gjøre for å takle utfordringene. Ettersom lovendringen ikke hadde noen tydelige retningslinjer for hvordan den skulle implementeres, var det begrenset med informasjon lederne kunne videreformidle til sine ansatte da de først fikk kunnskap om endringen. Miller og Johnson (1994) mener derfor at når informasjonen rundt endringen er uklar bør lederne vente med å informere de ansatte til situasjonen er avklart, slik at man kan unngå ytterligere usikkerhet. Videre mener Erlie (2012) det er viktig at det blir utarbeidet en kommunikasjonsstrategi for tiden etter omstillingen. Det er i da ansatte skal lære seg å håndtere og fungere i de nye omgivelsene, og mangelen på kommunikasjon i denne perioden kan føre til etterreaksjoner. Ansatte vil dermed være avhengig av god kommunikasjon etter endt implementering av endringen (Erlie, 2012).

Ledere har en sentral og avgjørende rolle i omstillingsprosesser, og spesielt sentralt står rollen som effektiv formidler. Effektiv formidling innebærer at lederne klarer å kommunisere det budskapet som man ønsker å formidle. Dette innebærer videre at informasjonen som ledelsen ønsker skal komme frem, blir kommunisert på en slik måte at den blir forstått og akseptert blant de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Eksempelvis vil effektiv formidling av lovendringen og håndteringen i restaurantbransjen innebære at ansatte klarer å skille hvilke deler av endringen som er pålagt organisasjonen, og hvilke deler som skyldes organisasjonens håndtering. I tillegg til effektiv formidling legger Brønn og Arnulf (2015) vekt på at toveiskommunikasjon kan være avgjørende i omstillingsprosesser. Ved at ledere adresseres de ansattes bekymringer, vil dette bidra til å hindre rykter og spekulasjoner som oppstår på grunn av manglende informasjon (Brønn & Arnulf, 2015). Utfordringen for lederne i restaurantbransjen oppstår når prosessene rundt endringen er uklare og det foreligger begrenset mengde informasjon. Likevel bør lederne være ærlige og si ting som de er (Erlie, 2012).

## 2.5 Hypoteser

Som nevnt i teorikapittelet har vi utarbeidet 5 hypoteser:

*H1: Servitørene er mer ytre motivert enn indre motivert.*

*H2: Motivasjonen til servitørene reduseres etter endringen.*

*H3: Servitørene har akseptert den nye endringen og er mer innstilt på fremtiden enn fortiden.*

*H4: På bakgrunn av redusert motivasjon vil innsatsen til servitørene reduseres.*

*H5: Servitørene motsetter seg endringen og får økt turnoverintensjon.*

Hypotesene vil bli besvart i kapittel 6.

## 3. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for hvilke metodiske valg som har blitt tatt i arbeidet med studien, og hvorfor. Kapitlet begrunner valg knyttet til forskningstilnærming, forskningsdesign og valg av metode, samt fremgangsmåte for datainnsamling og arbeidet med analysen. Avslutningsvis evalueres de metodiske valgene med tanke på validitet, reliabilitet, etisk- og juridisk ansvar.

### 3.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming beror på utredningens karakter og mengden eksisterende teori om fenomenet. Hovedsakelig skilles det mellom tre forskningstilnærminger; deduktiv, induktiv og abduktiv (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Vi ønsket å benytte oss av eksisterende teori om motivasjon og atferd, samtidig som vi supplerte med empirisk data. Dermed har vi benyttet oss av en deduktiv forskningstilnærming, hvor vi testet teorier opp mot virkeligheten.

### 3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign avhenger av formålet med utredningen. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2016) skiller mellom tre typer forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. For å få dypere innsikt og forståelse for ansattes reaksjoner og opplevelser knyttet til endringen i skatteloven var det mest hensiktsmessig å bruke et eksplorativt forskningsdesign. Selv om det eksisterer relativt mye litteratur på motivasjon- og atferdsendringer knyttet til organisatoriske endringer, er forskningsområde langt fra ferdig utforsket. Dessuten er det meste av teorien basert på planlagte og vellykkede organisatoriske endringer. Ettersom vi var avhengig av et forskningsdesign som tillot fleksibilitet og tilpasninger underveis, var et eksplorativt forskningsdesign velegnet. Ulempen med et eksplorativt design er at det er relativt ustrukturert, og stiller derfor høyere krav til struktur ved innhenting av informasjon (Saunders et al., 2009; Gustavsen & Jokstad, 2017).

### 3.3 Valg av metode

Når det kommer til valg av metode for datainnsamling og analyse skilles det i hovedsak mellom kvalitativ- og kvantitativ metode (Saunders et al., 2009; Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Med bakgrunn i vår problemstilling, valg av deduktiv tilnærming og eksplorativt design vurderte vi kvalitativ metode som mest egnet for vår studie. Den kvalitative studien ble gjennomført ved å foreta dybdeintervjuer, og ytterligere supplert med internt datamateriale fra Olivia Bergen. Videre

var metoden godt egnet for å avdekke om observerte sammenhenger korrelerer med teorigrunnet.

### 3.3.1 Forskningsstrategi

I henhold til Yin (2014) forbindes kvalitativ metode med flere ulike forskningsstrategier. Vår studie benyttet forskningsstrategien casestudie. Casestudier er empiriske undersøkelser av fenomener i sine naturlige omgivelser som gjør det mulig å samle inn detaljert informasjon om et avgrenset område (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2005; Saunders et al. 2009). Denne strategien var godt egnet til et eksplorativt forskningsdesign, ettersom strategien ga rom for fleksibilitet (Saunders et al. 2009).

Vår studie har i all hovedsak en enkel casetilnærming, da vi kun har sett på effektene av lovendringen i Olivia Bergen. Studien søkte dermed å gå dypere inn i én organisasjon fremfor å gjøre overfladiske undersøkelser av flere, slik som i en multiplert tilnærming. Likevel erkjenner vi at en multiplert casestudie ville ha styrket resultatenes generaliserbarhet, da bruken av en enkel tilnærming ikke er like godt egnet til å generalisere funn for et større utvalg eller for andre organisasjoner (Saunders et al., 2009). Videre har casestudien hatt en integrert tilnærming fremfor en holistisk tilnærming, grunnet at vi ønsket å skille mellom ulike analyseenheter: servitører, mellomledere, ledere og gjester.

## 3.4 Datainnsamling

I gjennomføringen av vår studie har vi vært avhengig av tilgang til informanter og interne data fra Olivia Bergen. Vi kontaktet ledelsen i organisasjonen og fikk tillatelse til å bruke restauranten som casestudie. Studien baserte seg i all hovedsak på primærdata i form av kvalitative individuelle dybdeintervjuer samt tall innhentet fra Olivia Bergen. Primærdata kjennetegnes ved at de er spesielt tilpasset og innhentet for å besvare undersøkelsesspørsmålet (Gripsrud et al., 2016). I tillegg supplerte vi studien, der det var hensiktsmessig, med sekundærdata utarbeidet av eksterne, eksempelvis informasjonsskriv og avisartikler (Saunders et al., 2009; Gripsrud et al., 2016).

### 3.4.1 Intervju

Alle intervjuene ble gjennomført i én-til-én situasjon i eksterne og nøytrale lokaler ettersom vi ikke ønsket at miljøet skulle påvirke informantenes svar. Vi valgte å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer fremfor fokusgrupper, fordi vi ønsket å sikre individuelle svar som ikke ble påvirket



av gruppepress og gruppetenkning (Gripsrud et al., 2016). Alle intervjuene ble gjennomført i form av semi-strukturerte intervjuer. Dette innebar at vi hadde en forhåndsutarbeidet intervjuguide, der rekkefølgen på spørsmålene kunne variere ut ifra intervjusituasjonen, samtidig som det ble stilt oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. Denne formen for intervju sikret stabilitet og fleksibilitet i intervjuene, noe som igjen støttet det eksplorative forskningsdesignet i caset (Saunders et al., 2009). En fleksibel tilnærming gjorde det mulig å bygge videre på informantenes svar, og ga en dypere innsikt i informantenes opplevelser. Formålet med intervjuene var å få innblikk i servitørers holdning til endringen, og hvordan motivasjonen og atferden deres har blitt påvirket av endringen. Ettersom vi også gjennomførte dybdeintervjuer med ledere, mellomledere og gjester, fikk vi et mer nyansert helhetsbilde av effektene av endringen.

I forkant av intervjuene var vi oppmerksomme på at semi-strukturerte intervjuer kan være spesielt utsatt for intervjuer- og respondent-bias (Saunders et al., 2009). Ifølge Saunders et al. (2009) er intervjuer-bias at informantenes svar kan bli påvirket av intervjuerens holdninger. Videre forklarer Saunders et al. (2009) at respondent-bias forekommer når informanten, av ulike årsaker, velger å tilbakeholde informasjon. Dette gjør at intervjueren ikke får innhentet fullstendig data, og følgelig ikke får et representativt bilde av situasjonen. For å motvirke intervjuer- og respondent-bias stilte vi åpne spørsmål, og unngikk teoretiske konsepter og begreper som lett kunne misoppfattes. Videre ga vi utfyllende informasjon om oss selv og oppgaven, både muntlig og skriftlig via et samtykkeskjema (Vedlegg 8.5). Samtidig tilrettela vi for en uformell tone ved å stille enkle spørsmål i starten av intervjuet. Vi var bevisst på at noen av spørsmålene kunne oppfattes ubehagelig å svare på, og disse ble dermed stilt i form av projektive teknikker. På den måten flyttet vi spørsmålene fra en personlig form til en tredjepersonsform, som gjorde det enklere for informantene å besvare spørsmålene. De projektive teknikkene ble benyttet som et supplement til dybdeintervjuet, ettersom dette medførte et mer realistisk innblikk i informantenes holdninger tilknyttet fenomenet (Askheim & Grennes, 2008).

#### 3.4.1.1 Intervjuguide

En intervjuguide defineres som en disposisjon, hvor temaer og spørsmål danner rammer for samtalene under intervjusekvensen (Johannessen et al., 2005). Hensikten med en intervjuguide er å skape god struktur på intervjuet, og belyse temaer gjennom forhåndsutarbeidede spørsmål (Flaskerud & Rolland, 2013). Det ble utarbeidet ulike intervjuguides for de ulike informantgruppene for å fange opp relevant informasjon i de ulike gruppene. I intervjuguidene kategoriserte vi servitører og mellomledere som endringsberørte, omtalte ledere som endringsledere og gjester som

utenforstående (Vedlegg 8.2, 8.3 og 8.4). Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av oppgavens teoretiske rammeverk og basert på de tilhørende hypotesene. Alle informantene fikk på forhånd tilsendt informasjon om formålet med studiet, intervjuguiden med spørsmålene som ville bli stilt, samt en samtykkeerklæring med informasjon om anonymitet, lengde på intervjuet og lydopptak. Dette mener vi har bidratt til mer utfyllende svar fra informantene, samtidig som det har styrket kvaliteten på datamaterialet, da dette ga informantene tid til å reflektere rundt spørsmålene på forhånd.

Spørsmålene i intervjuguidene ble strukturert etter fem hovedkategorier: informasjon om endringen, holdning til endringen, motivasjon, atferd og langtidseffekter. Dette ble gjort for å enklere kunne sammenligne svar fra ulike informantgrupper, men også for å lettere analysere svarene vi fikk fra hver informant. I hovedkategorien informasjon om endringen var vi opptatt av å avdekke kunnskapen hver informant hadde om endringen. I den andre hovedkategorien, holdning til endringen, fikk vi innblikk i informantens tanker om endringen, både da de først fikk vite om den og ved intervjutidspunktet. Spørsmålene som ble stilt i hovedkategorien motivasjon hadde som formål å avdekke om informanten motiveres av indre eller ytre faktorer. Videre stilte vi spørsmål om informanten trodde servitører generelt i restaurantbransjen ble motivert av tips, og i hvilken grad informanten trodde endringen fikk utslag på servitørers motivasjon og ytelse. I kategorien atferd ønsket vi å avdekke hvordan informantene reagerte på endringen, om de har motsatt seg endringen, og om de tror endringen har medført uetisk oppførsel blant servitører generelt. I den siste hovedkategorien, langtidseffekter, ønsket vi å avdekke hvordan informantene tror endringen vil påvirke servitørers serviceinnstilling, restaurantbransjens attraktivitet og tipskulturen i Norge i det lange løp.

### 3.4.2 Tall og data

Datamaterialet som ble innhentet internt fra Oliva Bergen omfatter blant annet tall på total omsetning og innkommende tips, samt servicetilbakemeldinger fra gjester. På bakgrunn av at restaurantbransjen har store sesongvariasjoner, sammenlignes datamaterialet i perioden januar til mars 2018 opp mot samme periode i 2019. Hensikten med å supplere intervjumaterialet med datamateriale var for å avdekke korrelasjon og forklaringskraft mellom funnene.

### 3.4.3 Tidsramme

Det er vanlig å skille mellom forskning som går over en kort og en lang tidsperiode. Vår studie har hatt en tidsramme på ett semester, og er dermed begrenset. På bakgrunn av dette falt valget på en

tverrsnittlig studie, som ga et øyeblikksbilde av situasjonen. Tverrsnittlig studier viser ikke utvikling av et fenomen over lengre tid, noe som en longitudinell studie ville gjort (Saunders et al., 2009).

### 3.4.4 Utvalg

#### 3.4.4.1 Informanter

På bakgrunn av tidsmessige og praktiske årsaker har vi valgt å intervju et begrenset utvalg servitører, mellomledere, ledere og gjester. Informantene ble valgt i form av strategisk utvalg, basert på subjektive antagelser om hvilke informanter som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålet, samt faktisk tilgjengelighet (Saunders et. al., 2009). Vi har valgt å supplere intervjuer av servitører med intervjuer med mellomledere, ledere og gjester for å få et tydeligere helhetsbilde. Dette bidro også til å kartlegge ulikheter i informasjonen om endringen, holdningen til endringen, antagelser om motivasjonseffekter og atferdsendringer, samt tanker om langtidseffekter i de ulike gruppene.

#### 3.4.4.2 Antall

Saunders et al. (2009) hevder størrelsen på utvalget må sees i sammenheng med formålet til undersøkelsen. Det legges vekt på at størrelsen er avhengig av hva studien ønsker å utforske, hva som er et troverdig og hensiktsmessig antall, og hvilke ressurser man har tilgjengelig. Likevel påpeker Saunders et al. (2009) at en kvalitativ studie med dybdeintervjuer bør ha et utvalg på 5-25 intervjuobjekter. I vår studie har vi 17 intervjuobjekter, der 8 er servitører, 2 er mellomledere, 3 er ledere og 4 er gjester. Majoriteten av intervjuobjektene er dermed ansatt i Olivia Bergen, og utgjorde på intervjutidspunktet 17,14% av arbeidsstokken (Vedlegg 8.7). Etersom oppgavens overordnede problemstilling omfatter endringens effekter på motivasjon og atferd hos servitører, er denne informantgruppen størst. Til tross for dette, kan vi ikke være sikre på at utvalget er representativt for resten av organisasjonen, og det er viktig å være bevisst på at et skjevt utvalg kan svekke dataens validitet og reliabilitet. De fire intervjuobjektene som ikke er ansatt i Olivia Bergen, altså de utenforstående gjestene, er et lite utvalg som trolig ikke er representativt for resten av befolkningen. De er likevel tatt med i studien for å gi et bilde på hvorvidt lovendringen også påvirker utenforståendes atferd ved restaurantbesøk.

## 3.5 Analyse av datamateriale

Gjennom de semi-strukturerte intervjuene har vi samlet inn store mengder data. Analysen av datamateriale ble gjennomført som en prosess med fire steg. Først tok vi lydopptak av dybdeintervjuene. Deretter ble intervjuene transkribert ordrett, med unntak fyllord som "eh", "hmm" og "øh", samt lengre tenkepauser. Videre sorterte vi det transkriberte materialet ved å

trekke ut sitater fra hver informant med utgangspunkt i temaene vi ønsket å undersøke. Til slutt ble sitatene klassifisert i kategorier strukturert ut i fra det teoretiske rammeverket, og brukt som et utgangspunkt for analysen (Vedlegg 8.8). Det er blant annet disse klassifiseringene som ligger til grunn for de utarbeidede tabellene og figurene i funn og analyse kapittelet. Det er viktig å understreke at ikke alt av informasjon som er innhentet fra dybdeintervjuene nødvendigvis er blitt brukt i analysen, da det er lite hensiktsmessig å trekke frem direkte sitater fra flere informanter som svarer tilnærmet likt. Vi har derfor trukket ut enkelte sitater som representerer meningene til majoriteten, mens andre sitater trekkes frem for å belyse individuelle forskjeller hos informantene.

## 3.6 Evaluering av metode

Det vil alltid foreligge en grad av måleproblematikk i kvalitativ forskning. Dette gjelder i forhold til studiens troverdighet, samt i hvilken grad metoden som er valgt er egnet til å svare på problemstillingen (Saunders et al., 2009). Vi vil vurdere måleproblematikken ved å ta hensyn til validitet og reliabilitet.

### 3.6.1 Validitet

Validitet handler om funnene er gyldige eller dekkende for det fenomenet man vil undersøke (Gripsrud et al., 2016). Det er essensielt for å oppnå høy validitet at man, ved datainnsamlingen, er bevisst på at datamaterialet dekker det undersøkelsen har til hensikt å måle. Saunders et al. (2009) skiller videre mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalg og det fenomen som har blitt undersøkt (Skog, 2009). For å sikre intern validitet var det viktig for oss å skape en trygghetsfølelse hos informantene, slik at de var ærlige om hva de følte og mente. Intervjuene ble derfor foretatt i nøytrale omgivelser, slik at informantene ikke følte seg overvåket eller overhørt. I tillegg var det viktig å presisere overfor informantene vår objektive rolle, samtidig som vi presiserte at alle informanter ble fremstilt anonyme, og at all informasjon ble behandlet konfidensielt. Videre var det essensielt at informantene bestod av et representativt utvalg av Olivia Bergens endringsberørte, for å unngå et skjevt utvalg, da dette vil svekke den interne validiteten til forskningen (Saunders et al., 2009). På bakgrunn av det strategiske utvalget og den faktiske tilgjengeligheten, kan vi ikke være sikre på at utvalget er representativt for alle servitørene i Olivia Bergen, og dette kan potensielt svekke den interne validiteten i studiet.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad undersøkelsesresultater har overføringsverdi til lignende situasjoner (Gripsrud et al., 2016). Med tanke på at oppgaven er en casestudie som kun omfatter én bestemt organisasjon, vil resultatenes overførbarhet begrenses (Saunders et al., 2009). På en annen side har Olivia Bergen valgt den håndteringen av lovendringen som de fleste andre aktører i bransjen også har valgt (Hisenaj, 2019). Dermed vil casestudien i større grad være generaliserbar og ha en overføringsverdi til andre organisasjoner i restaurantbransjen.

### 3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene av undersøkelsen er, og avhenger av datamaterialets nøyaktighet (Saunders et al., 2009). Dette handler om intersubjektiv gyldighet, som innebærer om en undersøkelse vil gi det samme resultatet dersom andre forskere gjentar undersøkelsen med den samme eller en annen metode (Gripsrud et al., 2016). Alle undersøkelser vil ha målefeil, og en undersøkelse er mer reliabel desto mindre målefeilene er. Gripsrud et al. (2016) skiller mellom systematiske og tilfeldige målefeil.

Systematiske målefeil er knyttet til hvordan innsamlingen av datamaterialet struktureres og gjennomføres (Gripsrud et al., 2016). I forsøket på å redusere sannsynligheten for systematiske målefeil, og samtidig standardisere datainnsamlingen, utarbeidet vi en semi-strukturert intervjuguide. En vanlig systematisk målefeil er observasjonsfeil. En slik feil oppstår når informanten feiltolker spørsmålene, og er i stor grad relatert til hvordan intervjueren stiller spørsmålene (Saunders et al., 2009). Dette er også feil som kan komme av hva Saunders et al. (2009) omtaler som intervjuer-bias. Vi oppdaget at det oppstod en del misforståelser når informantene ble bedt om å svare på en skala fra 1 til 10, og sammenligne situasjoner før og etter endringen, noe som gjorde at vi ble nødt til å presisere spørsmålet ytterligere. Dette ble gjort ved å dele opp spørsmålene i mindre og mer oversiktlige delspørsmål.

Tilfeldige målefeil skyldes derimot variabler forskeren ikke direkte kan kontrollere (Gripsrud et al., 2016). Dette er variabler som angår respondenten. Eksempelvis vil en tilfeldig målefeil oppstå dersom respondenten ikke ønsker å svare ærlig på et spørsmål eller uttrykker seg tvetydig. Slike målefeil kalles også respondent-bias (Saunders et al., 2009). Dette er feil som kan føre til at samspillet mellom intervjuer og respondent påvirkes av at intervjueren mistolker respondenten (Gripsrud et al., 2016). Vi prøvde å forsikre oss mot dette ved å sørge for at informantene følte seg trygge i nøytrale rammer.

### **3.7 Etisk og juridisk ansvar**

Forskningens ansvar er regulert av vitenskapelige, etiske og juridisk lover og retningslinjer. Det er viktig å forsikre seg om at forskningen ikke bryter med lover og regler i tråd med de forskningsetiske prinsippene (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Forskning som går under personvernopplysningsloven er pliktig å meldes inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Ettersom vår oppgave ble meldepliktig under personvernopplysningsloven søkte vi tillatelse og fikk godkjenning av NSD. Vi har fulgt deres retningslinjer og anbefalinger under arbeidet med oppgaven, for å sikre informantenes frivillige og informerte samtykke til studiet. Vi la vekt på at deres bidrag vil bli behandlet konfidensielt og fremstilt anonymt, samtidig som vi påpekte at de hadde mulighet til å trekke seg fra intervjuet underveis dersom de ønsket det. Videre ga vi informasjon om hvordan informantene i ettertid av intervjuet kunne få tilgang til deres bidrag, be om retting, sletting og begrensning av deres bidrag, samt få innsyn i studiens resultater og oppgaven i sin helhet etter den ferdigstilles.

## 4. Funn og analyse

I dette kapittelet presenteres resultatene fra datainnsamlingen som sammen med det teoretiske rammeverket legger grunnlaget for diskusjonen i neste kapittel. Resultatene vil bli strukturert etter følgende hovedkategorier:

1. Informasjon om endringen
2. Motivasjon
3. Holdning til endring
4. Atferd
5. Langtidseffekter

Funnene fra dybdeintervjuene, kombinert med teorikapittelet, vil gi oss mulighet til å utarbeide motivasjons- og atferdsprofiler, og dermed legge grunnlaget for å besvare problemstillingen:

*Hvordan har endringen i skattelovens krav til behandling av tips, samt restauranters håndtering, påvirket servitørers motivasjon og atferd?*

### 4.1 Beskrivelse av utvalget

For å sikre informantenes anonymitet, har vi valgt å presentere informantene som servitører (S), mellomledere (ML), ledere (L) og gjester (G). Oppgaven vil ikke gjengi opplysninger som kan medføre at anonymiteten til informantene svekkes.

Videre i oppgaven vil mellomledere (ML) grupperes sammen med servitører (S) som endringsberørte ettersom mellomlederne også arbeider deltid som servitører. Der det er hensiktsmessig, vil de likevel presenteres hver for seg. Ledere (L) vil videre i oppgaven bli omtalt som endringsledere. Selv om endringslederne ikke står for initiativet til endringen, leder de organisasjonen gjennom håndteringen de har valgt. Gjester (G) vil bli omtalt som utenforstående.

Før vi ser nærmere på resultatene fra intervjuene og datainnsamlingen vil vi i tabell 1 gi en beskrivelse av utvalget som belyser variasjonen. I Tabell 2 fremkommer det hvorvidt de endringsberørte er deltid eller fulltidsansatt, og om de er studenter eller ikke.

Tabell 1: Beskrivelse av utvalget

Informanter			
<b>Servitører (S)</b>	Endringsberørte	8	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8
<b>Mellomledere (ML)</b>		2	ML1, ML2
<b>Leder (L)</b>	Endringsledere	3	L1, L2, L3
<b>Gjester (G)</b>	Utenforstående	4	G1, G2, G3, G4
<b>N</b>		<b>17</b>	

Tabell 2: Stillingsprosent og student

Endringsberørte			
	Student	Ikke-student	N
<b>Deltid</b>	S1, S3, S5, S6, S8, ML1	S2	<b>7</b>
<b>Fulltid</b>		S4, S7, ML2	<b>3</b>
<b>N</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

Av tabell 2 fremkommer det at 70% av de endringsberørte er deltidsansatte og at 60% er studenter.

Ut i fra temaets relevans har vi i noen hovedkategorier klassifisert endringsberørte, endringsledere og utenforstående etter deres svar i dybdeintervjuet, mens vi i andre hovedkategorier kun har sett på de endringsberørtes svar. Klassifiseringen av utsagnene gitt i dybdeintervjuene har lagt grunnlag for å plassere de endringsberørte i ulike profiler og figurer basert på relevant teorigrunnlag. Sitatene som benyttes finnes i vedlegg 8.8. Videre har det interne tallmaterialet fra Olivia Bergen blitt brukt for å utarbeide figurene og tabellene. Dette datamaterialet finnes i vedlegg 8.7.

## 4.2 Informasjon om endringen

Hvor informerte de ulike informantgruppene er i forhold til lovendringens innhold og restaurantens håndtering, vil kunne tenkes å være en avgjørende faktor når det kommer til deres reaksjon. Derfor er det av interesse å se på i hvilken grad endringslederne har fokusert på å gi deres ansatte tilstrekkelig med informasjon og hvorvidt de endringsberørte opplever at de har fått informasjonen de behøver. Videre er det interessant å se hvor godt informerte de utenforstående er om lovendringen for å få et inntrykk av allmennhetens kjennskap til endringen.



For å få et innblikk i hvor godt informerte de ulike informantgruppene var stilte vi spørsmål om hvorvidt de hadde kjennskap til endringen. Informantene ble dessuten stilt spørsmål angående skatt, feriepenger, pensjon, arbeidsgiveravgift og tipsfordeing.

#### 4.2.1 Endringsledere

I dybdeintervjuet forteller endringslederne at de først fikk vite om lovendringen gjennom mediene: *“Vi fikk først vite om lovendringen rett før sommerferien, via media. Men hverken vi eller ansatte skjønnte at det faktisk kom til å skje fra 1. januar”* (L3). Informasjonen endringslederne har mottatt om lovendringen har dessuten vært utydelig og usikker: *“Det var først i september eller oktober vi fikk kunnskap om endringen, for da ble nemlig statsbudsjettet lagt frem, og da var denne lovendringen en del av budsjettforslaget. (...) I tillegg til at ingen helt visste hvordan det skulle håndteres i praksis, for de kom jo ikke med noen oppskrift”* (L3). Videre forklarer endringslederne at det ikke har blitt utarbeidet en strategi for formidling av informasjon rundt endringen: *“Måten jeg leder Olivia på er med åpenhet, respekt og tilbakemeldinger, så vi hadde ikke noen strategi knyttet til kommunikasjon ved endringen, men vi fortalte det akkurat som det var”* (L3).

Ved formidling av informasjon svarte endringslederne at de opplevde å ha gitt tilstrekkelig informasjon til deres ansatte om lovendringen og Olivias håndtering: *“Vi har hatt 3 møter med forklaring, der det kom tydelig frem med en PowerPoint presentasjon hva endringen innebar, og det var mulig å komme med ytringer og spørsmål, så nå håper jeg at alle er innforståtte med hva endringen innebærer”* (L2). Endringslederne forklarte overfor de ansatte at lovendringen er noe de ikke kan styre, men noe Olivia er nødt til å forholde seg til: *“Vi la frem all informasjon og sa at vi kan ikke gjøre noe med det”* (L1). De forklarte også at de ansatte i realiteten har to valg: *“De som er vant til tips, enten slutter eller innfinner seg med det her”* (L2). På en annen side er de usikre på om de ansatte som har innfunnet seg med endringen forstår at Olivias håndtering er et resultat av de lovpålagte kravene: *“Jeg er usikker på om alle skjønner at våre endringer kommer som en konsekvens av at tips håndteringen nå er lagt på arbeidsgiver og ikke arbeidstaker”* (L3). I tillegg fremkom det at endringslederne presiserte overfor de ansatte at Olivia valgte den håndteringen som var enklest å gjennomføre: *“500 ansatte skal få tips på en gjennomførbar måte. Hvordan man enn vender på det, så kunne man ikke legge ned de timene som krevdes for å lage en løsning som er skreddersydd for alle, uten at det hadde medbrakt høye administrative kostnader (...). Det er små marginer, så det hadde ikke vært verdt det”* (L2). Dessuten la de vekt på at den nye tipsfordelingen er mer rettferdig enn slik det var tidligere: *“Fordelingen var jo ikke rettferdig fra start (...), tidligere hadde servitørene 30% av timene, men 60% av tipsen (...). Nå har vi en 1 til 1 deling, som betyr at 1 time er 1 time*

*uavhengig av hvilken avdeling den timen er jobbet i, og man får tips for hver time man jobber” (L3). Ved å fremlegge informasjonen slik de gjorde, oppfattet endringslederne selv at reaksjonene ble mildere: “Jeg trodde det skulle bli mer mas og krangling rundt dette, men med tanke på hvordan vi la frem all informasjonen, gjorde det nok at folk ble stille og ikke kunne si så mye på det” (L1).*

Endringslederne uttrykker at de forklarte overfor de ansatte at lovendringens innhold som omfatter skatt, feriepengar og pensjon var forventet: *“Personlig (...) så synes jeg det med at det nå er skatt på tips er helt riktig. Det har jeg egentlig ment i veldig mange år, og det har jeg ventet på” (L3). De forklarer at de videre la vekt på at dette er noe som kan gjøre restaurantbransjen mer profesjonell: “Dette gjør servicebransjen til en mer seriøs bransje enn hva det har vært, fordi det har vært mye svarte penger og snakk om tips og cash som ikke har vært helt bra. Så jeg tror at lovendringen har gjort at man blir tatt litt mer seriøs i denne bransjen og at man kan gjøre en karriere her også” (L1). Derimot erkjenner endringslederne at de er kritiske til delen av lovendringen som pålegger at det skal betales arbeidsgiveravgift for tips, og at de derfor forstår de ansattes frustrasjon: “Jeg synes, først og fremst, at det er veldig dumt, fordi tips er en gave fra en gjest, og har ingenting med arbeidsgiveravgift å gjøre” (L2). Samtidig uttrykker samtlige av endringslederne at de har informert de ansatte om at dette er en avgift Olivia ikke har mulighet til å dekke: “Hvis vi hadde sett at vi hadde klart å takle den innenfor personal-posten som vi har i budsjettet vårt, som vi forsåvidt ikke gjør akkurat nå, så skal man jo absolutt vurdere å stå for den kostnaden selv (...) men samtidig er denne arbeidsgiveravgiften en uforutsigbar utgift som det er umulig å budsjettere for” (L3).*

#### 4.2.2 Endringsberørte

De endringsberørte forklarer at det oppstod mye usikkerhet og ryktespredning rundt lovendringen: *“Rykter gikk hele året i fjor. Men trodde aldri det kom til å skje” (S3). Av de endringsberørte svarer 80% at de opplever å ha fått tilstrekkelig informasjon om endringen. Til tross for dette fremkommer det at 50% av de endringsberørte ikke forstår hvilke deler av endringen som skyldes lovendringen og hvilke som skyldes Olivias håndtering: “Har tenkt at det ikke er valgfritt, men at sånn Olivia gjør det er sånn man må gjøre det” (S7). Samtidig som de ikke forstår hva de ulike elementene av lovendringen er: “Jeg vet ikke helt hva arbeidsgiveravgift er, for jeg kan ikke så mye om det, men det ga mening da jeg ble fortalt det” (ML1). De resterende 50% har derimot satt seg grundigere inn i lovendringen: “Jeg er godt kjent med lovendringen og jeg tenker det er ganske i tråd med høyres politikk, men jeg synes det er litt smått absurd å gå løs på lønnen til en arbeidsgruppe som ligger dårlig an, ingen utdanning og ingen forutsetninger og ingen sterk fagforening som kan hjelpe de å øke lønnen sin” (S8). De er også klar over hvordan Olivia Bergen har valgt å håndtere lovendringen,*

ved å trekke arbeidsgiveravgift av tipsen: *“Jeg skjønner at Olivia som bedrift ikke kan betale ekstra for at gjestene vil gi oss det som egentlig anses som en gave”* (S5). Majoriteten av de endringsberørte uttrykker videre at de er negative til denne avgjørelsen: *“Jeg synes det er helt håpløst fordi arbeidsgiveravgift som er noe som Olivia må betale til staten. Det Olivia aktivt har gått inn for å gjøre er å få oss til å betale for vår egen arbeidsgiveravgift, og den tas av tipsen”* (S8). Delene av endringen som omhandler fremtidssparing i form av pensjon og feriepenger viste det seg derimot at majoriteten var positive til: *“Har aldri fått feriepenger og pensjonspenger av tips før, og det vil jo lønne seg i senere tid nå etter endringen”* (S2).

Samtidig viste det seg at alle endringsberørte var i oppfatning av at de hadde fått tilstrekkelig informasjon om den nye tipsfordelingen. Av de endringsberørte svarte 70% at de anså den nye fordelingen som urettferdig: *“Argumentet ‘vi gjør dette for at det skal bli likt og rettferdig’ blir jo ikke riktig når alle andre har høyere timelønn og spiser gratis”* (S3). De foreslo andre måter å dele på: *“Ville dele 70/30 eller 60/40 hvis vi skal være så rause, men synes egentlig 100% til front of house”* (S3). De resterende 30% av de endringsberørte mente i motsetning at den nye fordelingen er rettferdig: *“Fordelingen er jeg faktisk veldig enig i. Akkurat hos Olivia er det travelt overalt, så synes det er helt greit”* (ML1). Urettferdighet forklarte flere av de endringsberørte at var en kilde til mye uenighet og motstand: *“Den nye fordelingen er ikke rettferdig fordi kjøkken i tillegg får gratis mat (...). Har alltid vært 60/40 så skjønner ikke hvorfor det skal endres utenom at det er mer lettvent for ledelsen”* (S5).

### 4.2.3 Utenforstående

Det er også av interesse å se om utenforstående er informert om lovendringen, og om deres atferd som restaurantgjest vil påvirkes av endringen. Da vi intervjuet et utvalg av restaurantgjester fant vi at 50% av informantene i denne gruppen var klar over at det var kommet en lovendring. Derimot kjente ingen av de utenforstående til alle detaljene: *“Jeg har bare hørt om at det er kommet en endring om skatt, men har ikke satt meg inn i det”* (G1). De utenforstående ga uttrykk for, etter vi forklarte lovendringens innhold, at de synes det både er fordeler og ulemper ved at tips nå blir behandlet som lønn. Fordelen er: *“Antakeligvis er tipsen nå pensjonsgivende og vil gi utslag på rettigheter osv. Sykelønn, sånne ting. Man får noe igjen der”* (G1). Ulempen er derimot: *“Tips har vært en hovedgrunn til at folk søker seg inn i bransjen. Servitør en travel jobb, og generelt dårlig betalt i bransjen men tipsen har vell veid opp for det”* (G3). Samtidig sier majoriteten av de utenforstående at dette vil påvirke deres tipsatferd: *“Har ikke lyst til å tipse staten, men jeg vil tipse de ungdommene som er så flinke og greie. Ikke har de så god lønn heller. Jeg har faktisk ved flere*

*anledninger ikke tipset på grunn av den nye lovendringen, mens andre ganger har jeg gitt kontanttips til servitøren med intensjon om at de skal ta det rett i lommen” (G4). Derimot uttrykker en av de utenforstående uendret tipsatferd som forklares ved at vedkommende allerede tipser lite og i utgangspunktet er motstander av tips: “Jeg mener at alle som jobber skal få lønn for arbeidet, og at ikke lønnen skal avgjøres av en gjests besøk” (G2).*

## 4.3 Motivasjon

Med bakgrunn i motivasjonsteori har vi kartlagt motivasjonen til de endringsberørte, ved å stille spørsmål om hvor mye de endringsberørte ble motivert av selve jobben og arbeidsoppgavene, og hvorvidt de ble motivert av tips og lønn. Svarene til de endringsberørte har, i kombinasjon med teorikapittelet, gitt oss en indikasjon på hvilken grad de er indre og ytre motivert.

### 4.3.1 Motivasjonsprofiler

Basert på svar fra dybdeintervjuene har vi fått innsikt i de endringsberørtes grad av ytre og indre motivasjon. I Tabell 3 har vi sortert de endringsberørte i ulike motivasjonsprofiler i forhold til hvilken type og grad av motivasjon de ga uttrykk for at de hadde. Motivasjonen deles inn i ytre og indre motivasjon, og rangeres høy, middels eller lav.

Tabell 3: Motivasjonsprofiler

Motivasjonsprofiler			
Profilnummer	1	2	3
Ytre motivasjon	Høy	Høy	Middels
Indre motivasjon	Lav	Middels	Høy
N	4	4	2
Andel	40%	40%	20%
Endringsberørte	S2, S3, S6, S7	S1, S4, S5, S8	ML1, ML2

Av Tabell 3 fremgår det at de endringsberørte er delt inn i tre profiler basert på hvilken type motivasjon de har. Vi fant at 40% av de endringsberørte har motivasjonsprofil 1, *høy ytre motivasjon og lav indre motivasjon*. Videre har 40% av de endringsberørte motivasjonsprofil 2, *høy ytre motivasjon og middels indre motivasjon*. Til slutt fant vi at 20% av de endringsberørte har motivasjonsprofil 3, *middels ytre motivasjon og høy indre motivasjon*. Funnene viser at samtlige av

servitørene har høy ytre motivasjon og dermed befinner seg i motivasjonsprofil 1 og 2, mens mellomlederne har høy ytre indre motivasjon og dermed befinner seg i motivasjonsprofil 3.

#### 4.3.1.1 Utdyping av motivasjonsprofiler

Ettersom 40% av de endringsberørte har motivasjonsprofil 1 med *høy ytre motivasjon* og *lav indre motivasjon* indikerer dette at de er drevet av andre faktorer enn selve arbeidet som fremgår av arbeidskontrakten. Samtlige trekker frem både tips og lønn som store ytre motivasjonsfaktorer: *“Det var tipsen som gjorde det verdt det å løpe rundt. Lønn er jo 100% av motivasjonen egentlig, men prøver å motiveres av andre ting ved jobben og da”* (S3). Samtidig legges det vekt på at miljøet og kollegaene er sterke ytre motivasjonsfaktorer: *“Egentlig motiveres jeg av folkene, at man jobber med mange andre på din alder, og at man er så gode venner som man er med de på jobb”* (S7). Videre kommer den lave indre motivasjonen frem ved at de endringsberørte synes arbeidsoppgavene som en servitør har er lite motiverende: *“Det er jo ikke gøy å servere ting”* (S6). Samtidig synes de det er motiverende å få arbeidsoppgaver som ikke involverer interaksjon med gjesten: *“Om lederne spør om jeg kan vaske hyller og lamper og ting vi ikke gjør vanligvis så blir jeg veldig glad og sier ja med en gang, for noen ganger er det litt deilig å ikke snakke med gjester, for man blir litt lei av det innimellom”* (S2).

Likeledes har 40% av de endringsberørte motivasjonsprofil 2 med *høy ytre motivasjon* og *middels indre motivasjon*. Denne gruppen motiveres i større grad av servitørarbeidet, hvor den indre motivasjonen blir beskrevet gjennom personlig utvikling: *“Man får utviklet seg (...), jeg var nok litt innadvendt før men har kommet ut av skallet nå”* (S1). Samtidig legges det vekt på at fornøyde gjester gir stor mestringsfølelse: *“Det er selve gjesteopplevelsen som er motiverende, at vinen man anbefaler går godt til maten og at dette gjør at gjestene får en god opplevelse”* (S5). Egen ytelse som gjenspeiles i fornøyde gjester beskrives som den beste delen av jobben: *“Noe av de beste følelsene du kan få er når du føler gjester er fornøyde fordi du har gjort en fantastisk jobb”* (S8). Til tross for en høyere grad av indre motivasjon, har denne gruppen endringsberørte også en høy grad av ytre motivasjon: *“Jobber så mye som mulig, for å tjene så mye penger som mulig”* (S1). I tillegg uttrykker de endringsberørte i denne motivasjonsprofilen at reduksjonen i tips som følge av endringen har gått på bekostning av deres motivasjon: *“Lønn er selvfølgelig en stor motivasjon, og er litt derfor jeg er umotivert nå”* (S4), *“Det er ganske demotiverende når man står der og vet du skulle hatt 100 kr i tips så får du 10 kr”* (S5). Også blant denne gruppen endringsberørte forklares miljøet som en viktig ytre motivasjonsfaktor: *“Vanskelig å finne en arbeidsplass med så godt miljø og der det er så mange ungdommer som jobber sammen. Det er jo nesten som å være med i en studentorganisasjon”* (S4).

Sist har 20% av de endringsberørte motivasjonsprofil 3 med *middels ytre motivasjon og høy indre motivasjon*. De endringsberørte med denne profilen er som nevnt begge mellomledere. De forklarer at de finner mindre motivasjon i ytre faktorer som lønn og tips: *“Hadde jeg tenkt på pengene, hadde jeg valgt en annen jobb. Så tenker ikke veldig mye på det”* (ML1). Dessuten forklarer de at de opplever arbeidet som mellomleder som givende: *“Dersom noen i utgangspunktet er sure eller misfornøyde, og man passer på at de får en god opplevelse sånn at de går med et smil, så er det utrolig givende. Som mellomleder er problemløsning det viktigste. Dersom det oppstår en kjip situasjon og du klarer å løse den er det utrolig givende”* (ML2). Begge de endringsberørte sier også at de er motivert av ytre faktorer som gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø: *“Masse folk rundt deg hele tiden. Kan ha en drittdag også blir det bra på jobb”* (ML1), *“Det er en utrolig bra gjeng jeg jobber med, det er veldig sosialt på jobb og utenfor jobb”* (ML2).

Til tross for at både den indre og den ytre motivasjonen varierer i de ulike motivasjonsprofilene, ga samtlige endringsberørte uttrykk for at de er middels til høyt ytre motivert. Felles for alle de endringsberørte er at de har subjektive forventninger om at høy prestasjon vil føre til høyere tips: *“Jo mer du yter, jo mer får du. Når man er veldig flink, så får man alltid litt mer”* (S7). De poengterte at dette ga en form for bekreftelse direkte fra gjesten: *“Før så fikk man jo litt bekreftelse direkte fra gjestene om de hadde hatt det bra og om de var fornøyde med meg utifra hvor mye tips de ga”* (S3). Samtidig trakk de også frem at andre ytre faktorer spilte inn: *“Amerikanerne tipser gjerne 15% uansett opplevelse, fordi de ser på det som en plikt. Nordmenn er enten eller, enten tipser de masse, ellers tipser de ingenting”* (S4). Det fremkom fra dybdeintervjuene at de endringsberørte tidligere var kyniske i måten de prioriterte sine arbeidsoppgaver og hvilke gjester de ga mest oppmerksomhet: *“Jeg ga bedre service til de jeg trodde ga mer. Studenter viste jeg at ikke ville tipse så mye, men en mann i 60 årene som ser rik ut, da gjorde jeg litt ekstra”* (S3). Etter endringen fremkommer det at dette ikke lenger er tilfellet, men at de endringsberørte etter endringen legger vekt på samarbeid og alle gjesters opplevelse: *“Det er mer samarbeid på jobb, fordi man er ikke like opptatt av hvilket bord som er sitt eget”* (ML1).

Som nevnt i teorikapittelet, vil en reduksjon i tips som en ytre belønning kunne redusere motivasjonen etter blant annet forventningsteoriens prinsipper. For å undersøke effektene av redusert tips har hatt for motivasjonen til de endringsberørte, ble de endringsberørte stilt spørsmålet: *“På en skala fra 0-10: Hvor mye motiverer tips-penger deg til å yte ekstra?”*. Her svarte de endringsberørte et tall fra 0 til 10, både med utgangspunkt i situasjonen før og etter endringen.

Svarene de ga har blitt visualisert i figur 3.



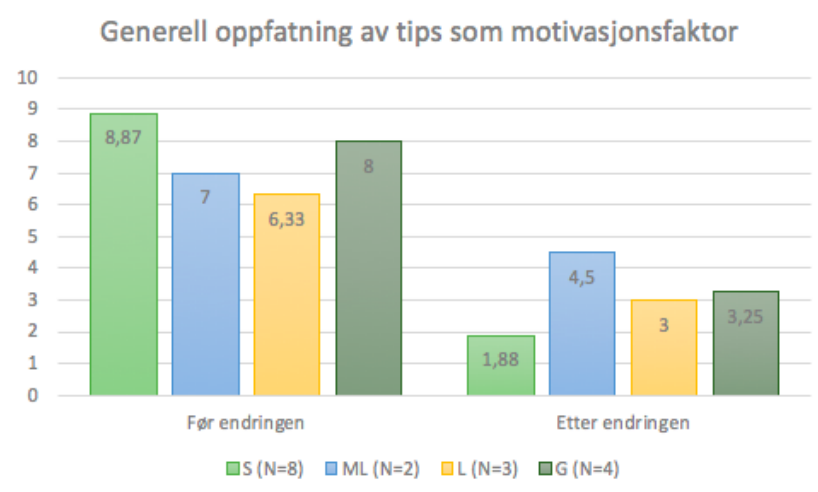
Figur 3: Tips som motivasjonsfaktor

Slik figur 3 illustrerer, har lovendringen av tips og Olivias håndtering medført endringer i de endringsberørtes syn på tips som en motivasjonsfaktor til å yte ekstra. Gjennomsnittlig svarer servitørene at de var 9 motivert av tips til å yte ekstra før endringen. Etter endringen ligger gjennomsnittet blant servitørene på 1,75. Ser vi på søylene til mellomlederne, er ikke utslagene like drastiske hvor gjennomsnittet var 7 før endringen og 4 etter endringen.

#### 4.3.2 Generell oppfatning

For å se på alle informantenes generelle oppfatning om hvor mye servitører motiveres av tips ble samtlige informanter stilt spørsmålet: "På en skala fra 0 til 10: hvor mye tror du at servitører ble motivert til å gjøre en bedre innsats på grunn av tips før endringen og etter endringen?".

Rangeringene informantene ga illustreres i figur 4. Her presenteres de gjennomsnittlige svarene fra informantgruppene servitører, mellomledere, ledere og gjester, og figuren viser svarene de ga for før og etter endringen.



*Figur 4: Generell oppfatning av tips som motivasjonsfaktor*

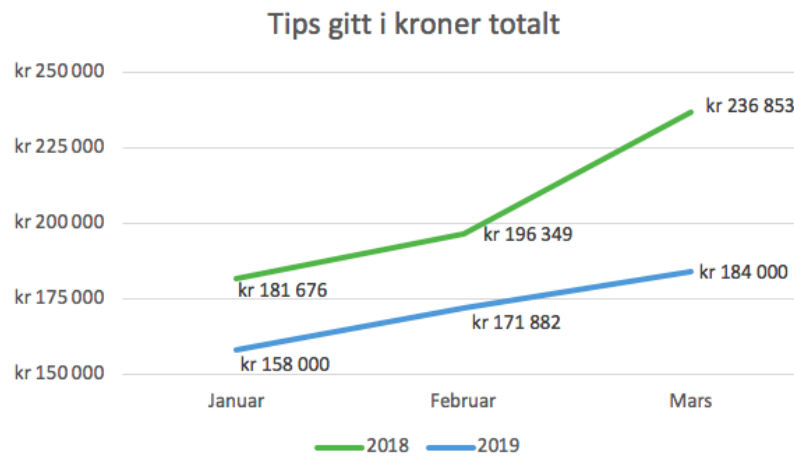
Som vist i figur 4, har samtlige en oppfatning om at motivasjonen til servitører til å yte ekstra på grunn av tips har blitt redusert etter endringen. Figuren viser at servitørene er den informantgruppen som tenker endringen har medført det største fallet. De tror servitørers motivasjon til å yte ekstra på grunn av tips har blitt redusert fra 8,87 til 1,88: *“Det oppleves som tipsen ikke har så mye å si lengre”* (S5). Videre tror gjestene at endringen har ført til et større fall i servitørers motivasjon til å yte ekstra på grunn av tips, enn hva både ledere og mellomledere har en oppfatning av. Gjestenes syn på tips som motivasjonsfaktor for en servitør har blitt redusert fra 8 til 3,25: *“Jeg tror det var en stor motivasjonsfaktor tidligere, ikke så mye nå kanskje”* (G4). Lederne mener at reduksjonen i tips som en motivasjonsfaktor for å yte ekstra faller fra 6,33 til 3: *“Det er veldig individuelt, noen blir veldig motivert av tips, mens andre bryr seg egentlig ikke så mye om det og vil bare gjøre deres beste uansett”* (L1). Minst er endringen hos mellomledere. Her er fallet fra 7 før endringen til 4,5 etter endringen: *“Jeg vet at noen motiveres veldig av tipsen og gir ekstra for å få mer tips. Mens andre bare flyter rundt. De fleste ga litt ekstra innsats før for å få mer tips”* (ML1).

### 4.3.3 Datamateriale

I Olivia Bergen ble det i 2018 totalt tipset 1 858 000 kr, noe som tilsvarte 2,7% av omsetningen. Sammenlignet med internasjonal tipskultur er 2,7% lavt, men i snitt resulterte dette i at hver servitør fikk 8 000 kr ekstra hver måned (Vedlegg 8.7). Det interne datamaterialet fra Olivia Bergen gir oss et bilde på hvordan lovendringen og Olivias håndtering har gitt utslag i hvor mye tips de endringsberørte mottar etter endringen sammenlignet med tidligere.

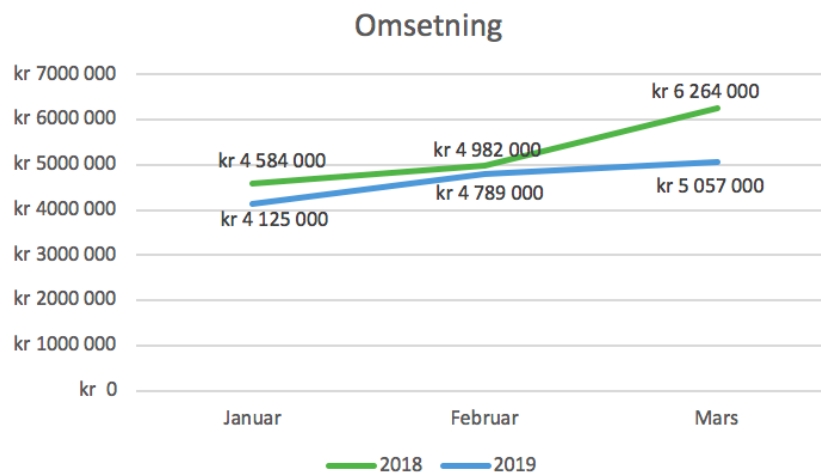


Figur 5 forklarer hvor mye tips som ble gitt i kroner i de aktuelle månedene for 2018 og 2019. Videre viser Figur 6 omsetningen Olivia Bergen, mens Tabell 4 viser tips som en prosentandel av omsetningen i de samme periodene.



Figur 5: Tips gitt i kroner totalt

Av figur 5 fremkommer det at det har innkommet mindre tips til Olivia Bergen i alle de aktuelle månedene i 2019 sammenlignet med 2018. I januar er forskjellen på 23 676 kr, i februar er forskjellen på 24 467 kr, mens forskjellen i mars er på 52 853 kr.



Figur 6: Omsetning

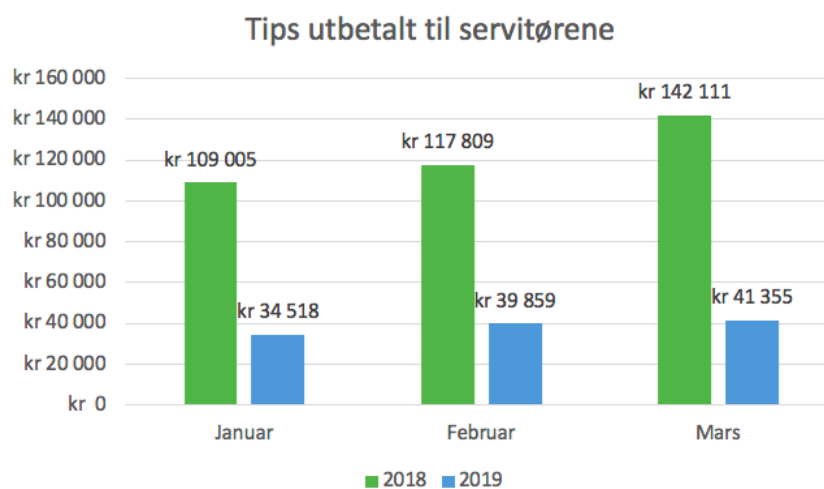
Figur 6 illustrerer at det også har vært en lavere omsetning i Olivia Bergen i de aktuelle månedene i 2019 sammenlignet med 2018. På lik linje med innkommende tips, har omsetning vært lavest i mars. Forskjellen i omsetning er i januar på 459 000 kr, i februar er forskjellen på 193 000 kr, mens det i mars er en forskjell på 1 207 000 kr.

Tabell 4: Tips som prosentandel av omsetningen

Tips som prosentandel av omsetningen			
År	Januar	Februar	Mars
2018	4,0%	3,9%	3,8%
2019	3,8%	3,6%	3,6%

Tabell 4 viser innkommende tips som en prosentandel av omsetningen. Som figur 5 og 6 illustrerer har det både vært mindre innkommende tips og lavere omsetning i 2019 sammenlignet med 2018. Tabell 4 viser at noe av nedgangen i den innkommende tipsen kan skyldes andre faktorer enn en lavere omsetning. Den reelle nedgangen i innkommende tips er 0,2% i januar, 0,3% i februar og 0,2% i mars.

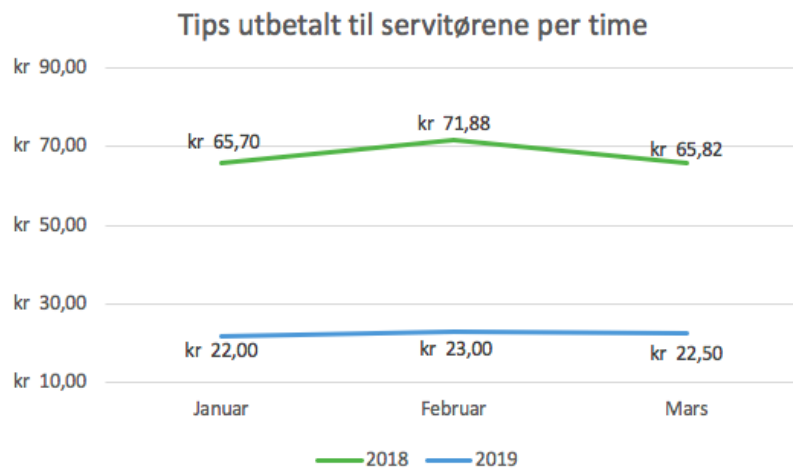
Figur 7 illustrerer hvor mye av den innkommende tipsen som ble utbetalt til servitørene i de aktuelle månedene for 2018 og 2019.



Figur 7: Tips utbetalt til servitørene

Det illustreres i figur 7 at andelen av den innkommende tipsen servitørene mottar har blitt kraftig redusert. Reduksjonen skyldes både lovendringen, Olivias håndtering og nye tipsfordeling, samt en reduksjon i den totale innkommende tipsen. I januar mottok servitørene 74 487 kr mindre i 2019 sammenlignet med 2018. I februar var forskjellen på 77 950 kr, mens forskjellen i mars er på hele 100 756 kr.

For å videre illustrere reduksjonen i hvor mye tips servitørene mottar etter endringen, har tipsandelen blitt fordelt på hvor mange timer servitørene jobbet i de aktuelle månedene. Dette har blitt gjort ettersom Olivias nye tipsfordeling tar utgangspunkt i arbeidstimer for å fordele tipsen. Derfor er ikke tallene for 2019 bare gjeldende for servitørene, men for alle ansatte i hele restauranten. Dette sammenlignes og blir visualisert i figur 8.



Figur 8: Tips utbetalt til servitørene per time

Det fremkommer av figur 8 at servitører mottar vesentlig mindre tips per time etter endringen sammenlignet med tidligere. Felles for alle periodene er at servitørene etter endringen får omtrent en  $\frac{1}{3}$  av hva de fikk før endringen.

Samlet viser alle figurene og tabellene at servitørene mottar mindre tips enn før endringen. Ettersom majoriteten av de endringsberørte er ytre motivert, vil den store reduksjonen i tips underbygge deres uttalelser om at motivasjonen har falt.

#### 4.4 Holdning til endringen

Basert på teorier om holdning til endring, stilte vi spørsmål som gikk på den enkelte informants innstilling til og reaksjon av endringen. Svarene til de endringsberørte har, i kombinasjon med teorikapittelet, gitt oss en indikasjon på deres plassering på "Change Curve". Plasseringen vil underbygge og være en forklarende faktor for den individuelle atferd knyttet til endringen.

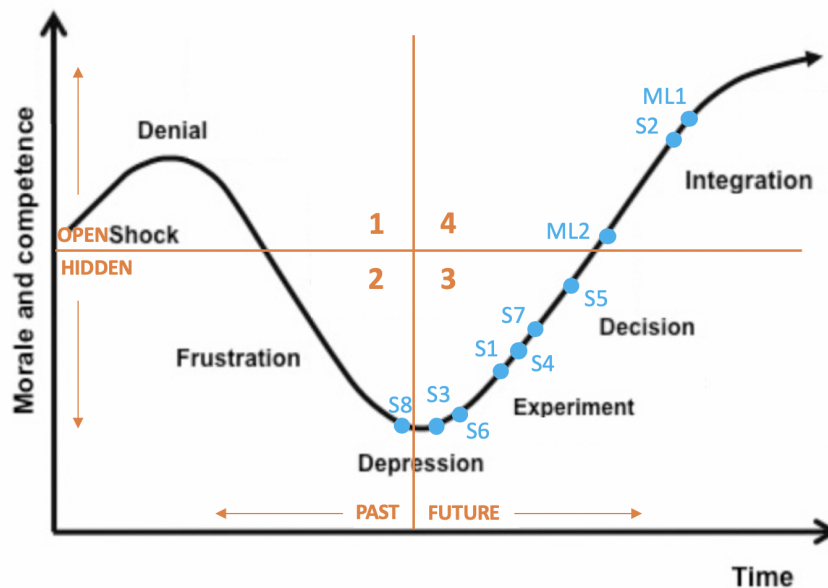
#### 4.4.1 Plassering på "Change Curve"

Tabell 5 blir benyttet for å plassere de endringsberørte i konkrete faser.

Tabell 5: Plassering på "Change Curve"

Plassering på "Change Curve"							
Kvadrant	1		2		3		4
Fase	Shock	Denial	Frustration	Depression	Experiment	Decision	Integration
N	0	0	0	3	3	1	3
Andel	0%	0%	0%	30%	30%	10%	30%
Endringsberørte				S3, S6, S8	S1, S4, S7	S5	ML1, ML2, S2

Videre blir figur 9 brukt for å visualisere de endringsberørtes individuelle plassering på "Change Curve".



Figur 9: "Change Curve" med individuell plassering

Tabell 5 og figur 9 viser at det er individuelle forskjeller i plassering på kurven. Det fremkommer av figur 9 at 10% av de endringsberørte befinner seg i kurvens andre kvadrant. Videre er befinner 60% av de endringsberørte seg i kurvens tredje kvadrant. Deretter kommer det frem at en mindre gruppe på 30% befinner seg i kurvens fjerde kvadrant.

#### 4.4.1.1 Utdyping av plasseringer på “Change Curve”

Vi fant at 30% av de endringsberørte befinner seg i kurvens laveste punkt, “Depression”. En av de endringsberørte er fremdeles i kvadrant to, og er så langt nede i kurven at vedkommende ikke ser noe annet valg enn å si opp: *“En venn av meg, som jobbet her tidligere, har sluttet og jeg skal mest sannsynlig si opp senere i dag”* (S8). De andre endringsberørte i denne fasen, har kommet seg videre til kvadrant tre, men sliter likevel med å arbeide i tråd med endringen: *“Nå etter endringen tenker jeg hvorfor skal jeg gjøre det lille ekstra nå liksom”* (S3), *“Jeg er ikke like giret på å jobbe på lørdag, fordi jeg får ikke noe ekstra for å jobbe mye hardere enn det man gjør på en mandag”* (S6). Da vi stilte spørsmål om de endringsberørte sammenlignet situasjonen før med nå, svarte noen endringsberørte: *“JA! Sjekker tipsen hele tiden, det svir! Men samtidig så er jeg ikke langsint, så jeg har bare måttet forholde meg til det og jeg trives jo fremdeles på jobb”* (S3). Noen endringsberørte i denne fasen ga uttrykk for at de gir slipp på fortiden og gradvis begynner å se fremover og oppover, som er et tegn på at de er i den tredje kvadranten: *“Jeg har godtatt det, og jeg er jo i bedre humør nå”* (S6).

Videre er 30% av de endringsberørte i fasen “Experiment”, og i kurvens tredje kvadrant, hvor de opplever å ha det første reelle møtet med endringen. De endringsberørte i denne fasen ordlegger seg og uttrykker seg mer om fremtiden: *“Får man 2000 kr i tips, så tenker man ‘ja da får jeg vell 100 kr av dette da’ men siden det ikke er noe å gjøre med det legger jeg ikke noe energi i å fokusere på fortiden”* (S1). Til tross for at de endringsberørte er innstilt på den nye situasjonen og fremtiden, synes de fremdeles endringen er vanskelig: *“Det er veldig kjipt, men jeg er ikke forbanna nå lengre”* (S4). Samtidig fokuseres det på endringens positive sider: *“Man merker seg at folk ikke fokuserer like mye på tips som før, så det er jo en positiv ting”* (S7).

I den samme kvadranten, men i fasen “Decision”, finner vi 10% av de endringsberørte. Her er det et fokus på å forstå sin tidligere oppførsel samtidig som man kontinuerlig jobber med seg selv: *“I starten var jeg veldig negativ, (...) men det har gått bedre enn jeg trodde, og det går greit nå”* (S5). Dessuten nevner den endringsberørte at holdningen til endringen stadig blir mer positiv: *“Det har blitt mer jevnt over i restauranten der folk ikke bryr seg så mye om egne bord, man samarbeider mer og det er mer teamwork”* (S5).

Til slutt befinner 30% av de endringsberørte seg i kurvens siste fase, “Integration”, som er i kurvens fjerde kvadrant. De endringsberørte i denne fasen har stor forståelse og aksept for endringen: *“Olivia kunne aldri dekket arbeidsgiveravgiften selv, da måtte vi eventuelt sluttet med tips*

*fullstendig*” (ML2). I tillegg fokuserer de endringsberørte her mer på de positive effektene av endringen, sammenlignet med de endringsberørte i de andre fasene: *“Mer samarbeid på jobb, fordi jeg ikke er så opptatt av hvilket bord som er mitt”* (ML1). Det fremgår av svarene til de endringsberørte i denne fasen at innstillingen deres er å jobbe enda hardere for tipsen nå: *“Akkurat da det skjedde så jeg på bankslippen for å sjekke tipsen, for det var det jeg var vant med. Men så stoppet jeg med det fordi jeg tenkte at det ikke ville ha noe å si uansett. Nå ser jeg på den igjen fordi jeg tenker at ‘vi må få enda mer tips nå enn før, slik at alle får mer’.”* (S2). Samtidig som fokuset på effektivitet er høyt: *“Dersom vi er effektive og har færre arbeidstimer på jobb, så tjener vi mer”* (ML1).

## 4.5 Atferd

Basert på de endringsberørtes informasjon om endringen, motivasjonsprofiler og plassering på “Change Curve” sammen med deres motstand mot endringen har vi utarbeidet ulike adferdsprofiler. For å kartlegge de endringsberørtes motstand mot endring stilte vi spørsmål som gikk på deres reaksjoner, ytringer og innsats samt deres syn på motstand og uærlighet. I dybdeintervjuene ble de endringsberørte blant annet bedt om å svare på spørsmål som gikk på egen atferd. I tillegg ble projektive spørsmål benyttet for at de endringsberørte lettere kunne svare på sensitive temaer angående underslag og sabotasje. På bakgrunn av de endringsberørtes svar har vi tolket og trukket slutninger for å kategorisere motstands- og EVLN-profiler, som vi senere har slått sammen for å kategorisere de endringsberørtes atferdsprofiler.

### 4.5.1 Motstand- og EVLN-profiler

Basert på svarene de endringsberørte ga i dybdeintervjuene, sett i sammenheng med relevant teori, har vi utarbeidet motstands- og EVLN-profiler, og videre plassert de endringsberørte i ulike atferdsprofiler.

Tabell 6 forklarer hvilken type motstand de endringsberørte har utøvet. Videre viser Tabell 7 de endringsberørtes EVLN-profiler.

Tabell 6: Motstandsprofiler

Motstandsprofiler				
Type motstand	Apati / likegyldighet	Passiv	Aktiv	Aggressiv
N	0	6	2	2
Andel	0%	60%	20%	20%
Endringsberørte		S1, S2, S4, S7, ML1, ML2	S5, S8	S3, S6

Det fremkommer av Tabell 6 at 60% av de endringsberørte utøver *passiv motstand*. Videre er det 20% som utøver *aktiv motstand* mot endringen, og de resterende 20% av de endringsberørte har motstandsprofilen *aggressiv motstand*.

Tabell 7: EVLN-profiler

EVLN-profiler				
	Exit	Voice	Loyalty	Neglect
N	1	1	6	2
Andel	10%	10%	60%	20%
Endringsberørte	S8	S5	S1, S2, S4, S7, ML1, ML2	S3, S6

Tabell 7 viser at det er spredning i EVLN-profilene til de endringsberørte, men at majoriteten, 60%, har profilen "Loyalty". 10% av de endringsberørte har profilen "Voice". I "Exit" finner vi 10% av de endringsberørte. Videre finner vi 20% i profilen "Neglect".

#### 4.5.2 Atferdsprofiler

Tabell 8 kombinerer motstands- og EVLN-profiler for å danne atferdsprofiler for de endringsberørte. Det er blitt utarbeidet 4 ulike atferdsprofiler basert på tabell 6 og 7.

Tabell 8: Atferdsprofiler

Atferdsprofiler				
Profilnummer	1	2	3	4
Motstand	Passiv	Aktiv	Aktiv	Aggressiv
EVLN	Loyalty	Exit	Voice	Neglect
N	6	1	1	2
%	60%	10%	10%	20%
Endringsberørte	S1, S2, S4, S7, ML1, ML2	S8	S5	S3, S6

Den største andelen endringsberørte, 60%, finner vi i profil 1, hvor de endringsberørte utøver *passiv motstand* og plasseres under "Loyalty". I profil 2 finner vi 10% av de endringsberørte som kategoriseres under *aktiv motstand* og "Exit". Likeledes finner vi 10% av de endringsberørte i profil 3 som kategoriseres under samme motstand som profil 2, *aktiv motstand*, men her under "Voice". 20% av de endringsberørte har profil 4, og utøver *aggressiv motstand* og kategoriseres under "Neglect".

#### 4.5.2.1 Utdyping av atferds-profiler

I atferdsprofil 1 vises de endringsberørtes passive motstand gjennom kritiske ytringer til endringen: "Når man prøvde å komme med krav, (...) så føler man at man ikke har så mye man skulle ha sagt" (S1). Kravene de endringsberørte her beskriver gjelder Olivias håndtering fremfor skattelovsendringen: "Vi fikk høre det ikke var noen andre muligheter, men det irriterer meg fordi det finnes andre løsninger som gjør at vi får mer av tipsen" (S4). Dessuten viser de endringsberørte i denne profilen passiv motstand ved å uttrykke tanker om å slutte: "Var mye snakk om kanskje å finne seg ny jobb" (S7). Begrunnelsene om å ikke ville forlate det gode miljøet vitner om deres lojale atferd overfor organisasjonen: "Det første jeg gjorde var å søke på jobber på finn, men det er vanskelig å forlate det gode miljøet" (S4). De endringsberørte viser også lojalitet gjennom utsagnene: "Min serviceinnstilling er den samme, jeg får lønn for å gå på jobb og yte god service" (S2). Videre legges det vekt på at servicen de gir vil være den samme til tross for at hverdagen har endret seg: "Min service har ikke endret seg, men det er mye mer tiltak å si ja til en ekstra vakt" (ML1), "Vi som sitter igjen vil yte samme gode service som før endringen" (ML2). Her ser vi en klar todeling i atferden, da de endringsberørte fortsetter å gi samme gode service til gjestene som tidligere, til tross for at de viser passiv motstand innad i organisasjonen.



Videre klassifiseres atferdsprofil 2 med *aktiv motstand* og "Exit". Den endringsberørte i denne profilen ytrer seg kritisk til endringen og viser aktiv motstand ved utsagn som: *"Når man sitter der, og kommer med innspill gang på gang, og det blir slått ned på med svar som 'dette er ikke noe vi kan gjøre noe med' eller 'dette er forutbestemt'(...), skaper det bare misnøye"* (S8). Den endringsberørte snakker videre om fredelige boikotter for å samles rundt motstanden: *"Det ble mye ryktespredning, og mye snakk om revolusjon også skjedde det pent lite egentlig"* (S8). Den endringsberørte kategoriseres under "Exit" da den tror situasjonen ikke vil forbedre seg over tid, men velger å forlate organisasjonen: *"En venn av meg, som jobbet her tidligere, har sluttet og jeg skal mest sannsynlig si opp senere i dag"* (S8).

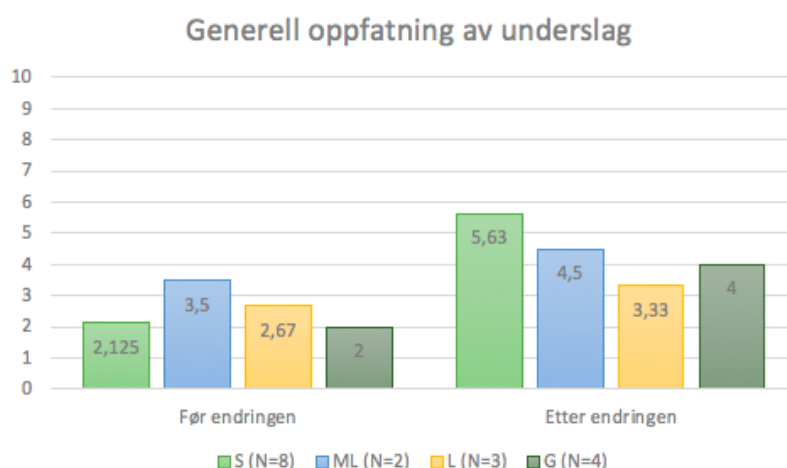
Endringsberørte med atferdsprofil 3 utøver, på lik linje med atferdsprofil 2, *aktiv motstand*. Dette vises ved at man stiller seg tvilende til videre deltakelse i endringsprosessen: *"Når man både tjener mindre og har ugunstige arbeidstider påvirker det hvor lenge man gidder å være i bransjen"* (S5). Derimot klassifiseres atferdsprofil 3 under "Voice", til forskjell fra "Exit" i atferdsprofil 2. Dette vises ved utsagn som: *"Jeg var en av de som sa det jeg mente på møtet og det ble en ganske heftig diskusjon. Jeg har ikke problemer med å si det jeg mener, og jeg gjør ofte det. Vi var kanskje 4 stykk som sa det vi mente, av over 30 stykk"* (S5).

Motstanden blir mer aggressiv i atferdsprofil 4. Denne typen motstand utvises blant annet ved at endringsberørte motsetter seg endringen, og aktivt sprer negative holdninger som: *"Hvis du ikke sier at det suger så lyver du"* (S3). De endringsberørte uttrykker sterk misnøye med håndteringen Olivia har valgt: *"Den nye tipsfordelingen er det dummeste jeg har hørt om"* (S6). Det oppfordres dessuten til ren sabotasje: *"Om kollegaen min spør meg 'skal jeg ta denne 200-lappen selv', svarer jeg 'selvfølgelig'. Føler ikke at man stjeler, synes man burde få lov til det"* (S3). Videre viser de endringsberørte i denne atferdsprofilen slakk og redusert arbeidsytelse, som er typisk for "Neglect", ved uttalelser som: *"Jeg trenger ikke bruke masse energi på å gi det lille ekstra, jeg får jo ikke noe ekstra for det"* (S3), *"Jeg vil ikke gi det lille ekstra. Hvis er det noen fulle gjester gidder jeg ikke stå der å snakke med dem, noe som jeg ville gjort før fordi da ville de tipset mer"* (S6).

### 4.5.3 Generell oppfatning

Spørsmål som handler om uærlighet og sabotasje, som eksempelvis underslag av kontanttips, ble stilt i proaktiv form til alle informantgruppene. Informantene ble bedt om å rangere på en skala fra 0 til 10 i hvilken grad de tror servitører underslår tips penger de får kontant, der de svarte ut fra situasjonen før og etter endringen.

Figur 10 visualiserer svarene som et gjennomsnitt av de ulike informantgruppenes rangering.

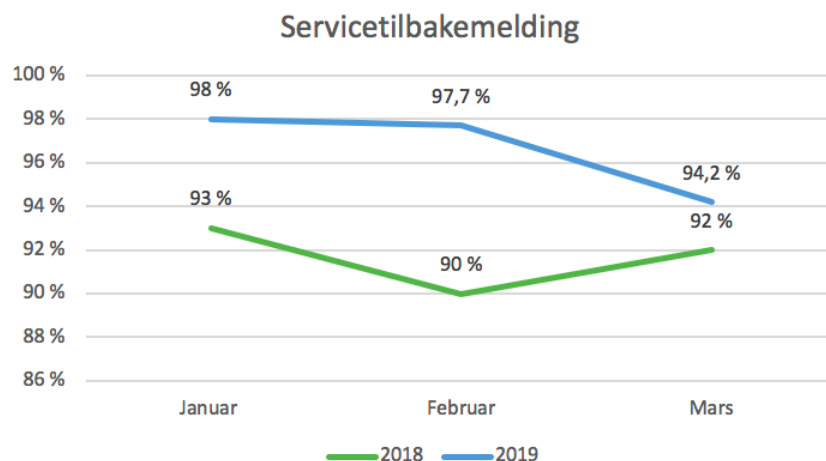


Figur 10: Generell oppfatning av underslag

Som figur 10 viser er det servitørene som tror at endringen har resultert i størst økning i underslåing av tips, da deres generelle oppfatning øker fra 2,125 til 5,63: *“Tror litt flere stjeler etter endringen, for nå tenker jo folk at ‘nå må jeg dele alt’, så det er litt lettere å ta den 100 lappen man får kontant selv liksom”* (S2). Mellomlederne tror også det forekommer mer underslåing av tips etter endringen enn tidligere med en økning fra 3,5 til 4,5: *“Gjelder jo kun kontant-tips. Sikkert en del mer nå”* (ML1). Også lederne mener at endringen har ført til en økning i underslåing av tips, selv om denne økningen er marginal fra 2,67 til 3,33, mye på grunn av at de tror de som stjal før også stjeler nå: *“Samme som gjorde det før, gjør det nå, kanskje noen flere. Tror ikke det har endret seg mye med denne endringen”* (L1). Gjestene på sin side tror endringen har ført til en dobling i underslåing av tips, fra 2 til 4: *“Nå vil jeg tro det er mer fristende siden man får mindre. Og fordi gjester nå oppfordrer til det”* (G4).

#### 4.5.4 Servicetilkemmelding

Det at servitørene har høy lojalitet og fortsetter å gi god service til gjestene, gjenspeiles i servicetilkemmeldingene fra gjestene. Figur 11 sammenligner gjesters servicetilkemmelding fra månedene januar, februar og mars for 2018 opp mot 2019. Tallene er hentet fra et tilbakemeldingsskjema som sendes ut til alle gjester som har reservert bord på Olivia Bergen. Skjemaet besvares anonymt og gjestene blir bedt om å rangere den opplevde servicen, der 100% er full score.



Figur 11: Servicetilbakemelding

Som figur 11 viser er servicetilbakemeldingene bedre i alle de aktuelle månedene i 2019 sammenlignet med 2018. I januar var servicetilbakemeldingene 5% høyere, i februar var den 7,7% høyere, og i mars var den 2,2% høyere. Til tross for at figuren vitner om bedre service i 2019 enn i 2018, viser tallene samtidig at servicetilbakemeldingen har vært fallende fra januar til mars i 2019.

## 4.6 Langtidseffekter

For å få innblikk i informantenes tanker omkring lovendringens langtidseffekter stilte vi spørsmål om hvordan de tror lovendringen vil påvirke servitørers serviceinnstilling, restaurantbransjen og tipskulturen i Norge i det lange løp.

Det fremkom av dybdeintervjuene med ansatte i Olivia Bergen at alle, med unntak av én, mente at endringen ikke ville påvirke servitørers serviceinnstilling i det lange løp: *“Tror ikke den vil endre seg så mye fordi man har opparbeidet seg en måte å være på når man er på jobb. Man vil jo ikke bare gå over til å være drittsekk”* (S1). Den endringsberørte som ikke delte dette synet mente derimot at: *“Servitører vil ikke gjøre en dårlig jobb fremover, men de vil nok ikke gi like mye ekstra som før”* (S6). Samtlige av de utenforstående mente derimot at lovendringen ville redusere servitørers serviceinnstilling i det lange løp: *“Tror servicen vil gå ned betraktelig”* (G3).

Den generelle oppfattelsen var tilnærmet lik blant de endringsberørte og de utenforstående på spørsmål angående langtidseffektene for restaurantbransjen. De mente at lovendringen vil gjøre restaurantbransjen til en mindre attraktiv bransje å jobbe i: *“Tror det blir vanskeligere å holde på servitørene man har, samt vanskeligere å få flere inn i bransjen ettersom man både tjener mindre og har ugunstige arbeidstider”* (S5). Derimot var én av de utenforstående uenig i denne oppfatningen

og mente at lovendringen ville ha positive langtidseffekter for restaurantbransjen: *“Jeg tror det er veldig bra for bransjen. Det vi er redd for i slike bransjer er ‘race to the bottom’, hvor man tilsetter folk med dårlige arbeidsvilkår, og lovendringen er en måte for samfunnet å si at nå skal vi ha like regler for alle. Jeg tror det er bra”* (G2). Endringslederne på sin side mente at lovendringen ikke vil ha negative langtidseffekter for restaurantbransjen. De begrunnet dette med å legge vekt på at bransjen preges av hyppig turnover og påpekte at nye ansatte har liten erfaring fra bransjen og derfor ikke kjenner til hvordan situasjonen var før endringen: *“De nye som starter i bransjen kjenner ikke til noe annet”* (L2). Også de endringsberørte bekrefter en hyppig turnover ved at ingen ser for seg en langsiktig karriere i restaurantbransjen: *“Jeg skal studere noe annet, så jeg skal ikke jobbe i bransjen i veldig mange år”* (S4). Samtidig erkjenner endringslederne at redusert tips medfører lavere attraktivitet i bransjen, som gjør at restauranter i tiden videre må fokusere på å være en attraktiv arbeidsplass på andre områder: *“Jeg tror det blir mye mer fokus på hvordan vi agerer, hvordan vi oppfører oss og kulturen vi har i selskapet, for det er det som avgjør hvor folk søker først. Og vi må jo da sørge for å få vår andel av søkerne, det er jo det vi må jobbe for”* (L3). Endringslederne trekker dessuten frem at flere av de ansatte som uttrykker et ønske om å bli værende i bransjen har søkt seg til høyere stillinger: *“Det er en større pågang nå om å bli hovmester eller vaktansvarlig, så det er altså flere som ønsker seg videre i systemet”* (L3). Dette underbygges også av uttalelser fra de endringsberørte *“Jeg har hatt sølvoliven i en stund, og det gjorde jeg for å få høyere lønn, men jeg hadde aldri tenkt å søke på høyere stillinger pga. lønn tidligere, fordi da hadde vi tips. Men gjør det nå fordi det er så kjipt å se lønningen”* (S7).

Det er også stor enighet blant informantene om hvilke langtidseffekter lovendringen vil utgjøre på tipskulturen i Norge. Hovedoppfattelsen er at lovendringen vil medføre en gradvis reduksjon i tipsgiving, før tipsen forsvinner helt: *“Tror folk kommer til å slutte og tipse etterhvert. Nå er det jo fortsatt veldig nytt, og ikke alle har fått det med seg, men jeg tipper at på en måte ved generasjonsskifte så kommer tips til å bli borte”* (L1). I tillegg forklarer informanter fra alle gruppene at de selv har redusert hvor mye de gir i tips ved restaurantbesøk etter endringen: *“Jeg gidder ikke tipse nå lengre og det gjorde jeg alltid før”* (S1), *“Jeg merker det selv at nå tenker jeg over at jeg ikke gidder å tipse så mye, sånn som jeg gjorde før, fordi nå går halvparten bare til skatt og diverse”* (L1) og *“Jeg har begynt å endre min raushet, hvorfor skal jeg betale tips hvis servitørene eller kokkene selv ikke mottar tipsen, men staten får mesteparten”* (G4).

## 5. Oppsummering og diskusjon

I dette kapittelet vil sentrale funn diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket. Diskusjonen vil gi dypere forståelse for funnene og bidra til å besvare oppgavens hypoteser og overordnede problemstilling.

### 5.1 Informasjon og kommunikasjon

Funnene fra dybdeintervjuene med endringslederne og de endringsberørte indikerer at mangelen på umiddelbar og klar informasjon, samt tydelige retningslinjer fra statens side, tidlig skapte usikkerhet rundt håndteringen og implementeringen. Det fremkommer av funnene at det, i perioden før lovendringen var vedtatt, oppsto mye rykter grunnet usikkerheten innad i organisasjonen.

Usikkerheten endringslederne og de endringsberørte opplevde da de først fikk kjennskap til lovendringen kan mulig forklares ved at de først fikk vite om den via mediene, og ikke direkte fra staten eller fra organisasjonen. Dette er i tråd med Scott og Jaffes (1988) teorier som sier at dersom man ikke får umiddelbar, klar og presis informasjon i møte med en endring vil det skapes usikkerhet og forvirring. På en annen side kan det, ifølge Miller og Johnson (1994), ha vært gunstig for Olivia Bergen at endringslederne ventet med å informere de ansatte om endringen til situasjonen var avklart, for å redusere unødvendig rykter og usikkerhet.

Det fremkommer av det teoretiske rammeverket at det er viktig å utarbeide en kommunikasjonsstrategi, slik at lederne kan formidle informasjon på en effektiv måte og dermed redusere usikkerheten til de ansatte angående de nye omgivelsene (Erlie, 2012). Det kan tenkes at den begrensede informasjonen fra staten, sett i sammenheng med det korte tidsperspektivet fra loven ble vedtatt til den var gjeldende i praksis, kan være årsaken til at endringslederne ikke har utarbeidet felles strategier når det kommer til kommunikasjon i endringsprosessen. Derimot fremkommer det av funnene at endringslederne har fokusert på åpenhet og ærlighet, samtidig som de har lagt frem fakta om lovendringen og hva den innebærer på en konkret måte. Formidlingen av informasjon har blitt gjort via åpne personalmøter hvor det ble tilrettelagt for spørsmål fra endringsberørte. Dette kan være en forklarende faktor for at 80% av de endringsberørte opplever å ha fått tilstrekkelig informasjon fra lederne. Likevel fremkommer det av funnene at kun halvparten av de endringsberørte kjenner til, og kan skille mellom, de ulike elementene i endringen. Dette kan indikere at informasjonen som har blitt presentert ikke har blitt forstått av de endringsberørte, noe som vitner om lite effektiv informasjonsformidling (Jacobsen & Thorsvik, 2014). En annen forklaringsfaktor til at halvparten av de endringsberørte ikke forstår innholdet av endringen kan

være at ansatte i restaurantbransjen ofte er unge som gjerne kombinerer serveringsarbeidet med studier, og derfor ikke ser for seg en langsiktig karriere innen bransjen. Dessuten er de færreste hverken faglærte eller fagorganisert. Dette kan tyde på at få setter seg inn i endringen og elementene den påvirker.

På personalmøtene uttrykte endringslederne støtte og medfølelse overfor de endringsberørtes bekymringer angående lovendringens innhold. Endringslederne la vekt på at det er en vanskelig situasjon for alle, men at Olivia, som alle andre i bransjen, må forholde seg til loven. På denne måten prøvde endringslederne å skape en arena for toveiskommunikasjon, der ansatte fikk mulighet til å få informasjon som adresserer deres bekymringer (Brønn & Arnulf, 2015). Derimot fremkommer det av funnene at de endringsberørte opplevde at endringslederne ikke uttrykket støtte angående den nye fordelingen av tips internt i organisasjonen. De endringsberørte føler dermed at deres behov for støtte og forståelse ikke blir tilfredsstilt etter Scott og Jaffes (1988) teorier.

## 5.2 Motivasjon

Fra funn og analyse kapittelet fremkommer det at majoriteten av de endringsberørte er høyt ytre og lavt indre motivert, som etter Deci og Ryans (2000a) motivasjonsteorier kan skyldes et for høyt fokus på ytre belønninger. Dette samsvarer også med "Crowding"-teorien hvor "Crowding-out" effekten vises ved at økt ytre belønning vil resultere i redusert indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001; Ryan & Deci, 2017). Videre viser funnene at to av de endringsberørte er høyere indre motivert enn ytre motivert. Begge disse er mellomledere, og har derfor arbeidsoppgaver som inneholder mer variasjon, ansvar og tillit. Dette kan være en forklarende faktor til at mellomlederne uttrykker et mindre fall synet på tips som en motivasjonsfaktor, sammenlignet servitørene. Ifølge Herzberg (1959) vil dette videre kunne indikere at mellomlederne har høyere jobbtfredshet enn servitørene etter endringen, da det er indre motivasjon som skaper tilfredshet, mens faktorer som negativt påvirker den ytre motivasjonen er svekkende. Dette underbygges av Hernick (2017) som hevder at ansatte med høy indre motivasjon vil være mer fornøyd i et lavere lønnstrinn enn ansatte med lav indre motivasjon.

Tipsen de endringsberørte mottar som en ytre belønning har, som nevnt, blitt kraftig redusert. Tallene fra Olivia Bergen viser at det i 2019 har vært en nedgang i hvor mye tips som er mottatt i månedene januar, februar og mars sammenlignet med samme periode i 2018. Mye av nedgangen i den totale innkommende tipsen skyldes trolig nedgangen i omsetning, likevel tilsier funnene at deler av nedgangen skyldes andre faktorer. Dette vises i den reelle nedgangen i tips. Ifølge funnene kan

denne nedgangen skyldes at gjester som vet om lovendringen tipser mindre, samtidig som den generelle oppfatningen er at flere servitører underslår kontanttips etter endringen sammenlignet med tidligere. Dersom flere underslår kontanttips Olivia Bergen vil det medføre at mindre tips blir registrert, og derfor vises i tallene som en reell nedgang i innkomet tips sammenlignet med året før. Tallene viser videre at servitørene samlet mottar en mindre andel av den totale innskattede tipsen, som følge av endringen.

Reduksjonen i andel tips som går til servitørene skyldes nedgangen i den totale tipsen, men kan i all hovedsak forklares av lovendringens pålagte krav, og Olivias håndtering og fordeling av tips. Dette har, ifølge funnene, svekket de endringsberørtes tanker om tips som en motivasjonsfaktor. Sett i sammenheng med de endringsberørtes motivasjonsprofiler, som viser at alle servitørene er høyt ytre motivert, kan dette indikere at motivasjonen deres har sunket. Ifølge forventningsteorien kan den reduserte motivasjonen forklares ved at de endringsberørte tidligere opplevde at innsatsen de la ned førte til en ønsket belønning, men at de ikke lenger ser den samme sammenhengen (Vroom, 1964). Funnene indikerer at de endringsberørte opplever at instrumentaliteten har blitt redusert da de ikke lenger ser sammenhengen mellom gitt service og mottatt belønning, slik de gjorde tidligere (Lynn, Kwornick & Sturman, 2011). Videre viser funnene at de endringsberørte ikke lenger opplever at tipsen de mottar er et bilde på deres individuelle prestasjon, men alle servitørers samlede prestasjon. Samtidig viser tallene fra funnene at de endringsberørtes valensvurdering av tips som en motivasjonsfaktor har blitt svekket etter endringen (Vroom, 1964). Ifølge forventningsteorien vil servitører dermed få redusert motivasjon som følge av endringen ettersom det er et multiplikativt forhold mellom subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger.

I funnene fant vi at de endringsberørte tidligere lot fokus på tips dominere over andre faktorer som samarbeid og god service til alle gjester. Dette samsvarer med Kohns (1993) teori om at ytre belønninger er skadelig for ytelse og kreativitet. Etter endringen forteller de endringsberørte derimot at reduksjonen av tips har resultert i et bredere arbeidsfokus. Likevel bevitner funnene at majoriteten av de endringsberørte fremdeles er ytre motivert, noe som kan tyde på at fallet i tips som en motivasjonsfaktor har blitt erstattet med andre ytre belønninger som eksempelvis arbeidsmiljøet og ros fra gjester, ledere og kollegaer.

Reverseres "Crowding"-teoriens grunntanker om at økte belønninger kan påvirke et individs indre motivasjon, og man heller ser på scenarier hvor ytre belønninger reduseres, kan det tenkes at effektene også vil reverseres. Ved en "Crowding-in" effekt vil man dermed ved lavere ytre belønning

også få lavere indre motivasjon, mens man i en "Crowding-out" effekt vil oppleve økt indre motivasjon. Ser vi dette i sammenheng med oppgavens case, vil den reverserte "Crowding"-teorien kunne indikere at reduksjonen i tips som en ytre belønning både vil kunne svekke og styrke servitørens indre motivasjon. Våre funn gir derimot ikke tilstrekkelige holdepunkter til å hevde at de endringsberørtes indre motivasjon har blitt påvirket som følge av endringen. Likevel påpeker endringslederne at det er flere som søker seg til høyere stillinger som en konsekvens av endringen. Dette kan tyde på at de endringsberørte søker seg til stillinger hvor de finner mer motivasjon i stillingens arbeidsoppgaver og dermed søke seg til høyere indre motivasjon.

### 5.3 Holdning til endring

Som teorien tilsier vil enhver endringsberørt bevege seg gjennom fasene i "Change Curve" i ulikt tempo, og med ulik dybde. Tidspunktet for dybdeintervjuene ga dermed et øyeblikksbilde av plasseringen til de endringsberørte. Funnene viser at det var store individuelle forskjeller når det kommer til plasseringen i kurven. Dette kan ifølge Sugarman (1989) tyde på at de endringsberørte har opplevd omfanget av endringen ulikt. De individuelle plasseringene kan også begrunnes med at det er forskjeller blant de endringsberørte når det kommer til forståelse av gitt informasjon, hvor stor effekt endringen har hatt på de individuelles motivasjon, og hvorvidt de føler seg involvert av organisasjonen.

Ifølge Sugarman (1989) kan det tenkes at de endringsberørte som fremdeles befinner seg i kurvens laveste punkt har vært mer opptatt og drevet av tipsen, og dermed har oppfattet endringen som større og mer avgjørende enn de som har beveget seg lengre i "Change Curve". Det at Wiggins (2009) omtaler denne fasen som et vendepunkt, illustreres i funnene ved at en av de endringsberørte fortsatt er rotfestet i fortiden og på bakgrunn av endringen velger å avslutte sitt arbeidsforhold. De resterende endringsberørte i denne fasen har derimot klart å vende blikket fremover, og befinner seg derfor i kurvens tredje kvadrant.

Resultatene fra funn og analyse viser at majoriteten av de endringsberørte befinner seg i kurvens tredje kvadrant. Det kan tenkes at majoriteten av de endringsberørte fremdeles befinner seg i denne kvadranten, ettersom disse er høyt ytre motivert, og dermed mer preget av endringen. Som følge av dette beveger de seg langsomt gjennom kurvens faser etter Sugarmans (1989) teorier. En annen forklaringsfaktor for de endringsberørtes plassering er at de ikke har klart å samles rundt en felles visjon, ikke har opplevd tilrettelegging eller følt at de har hatt tilgang på tilstrekkelig informasjon. Ifølge Scott og Jaffe (1988) forklarer dette at de ikke har klart å bevege seg videre til kvadrant fire.



Likevel viser funnene at tre av de endringsberørte har beveget seg til kvadrant fire og kurvens siste fase. Her finner vi endringsberørte som forklarer at de har klart å innlemme endringen i egen arbeidshverdag, noe som samsvarer med Wiggins' (2009) teorier for denne plasseringen. Et interessant funn er at to av de endringsberørte med denne plasseringen er mellomledere. Det kan tenkes at mellomlederne befinner seg i denne fasen fordi de har høyere indre motivasjon enn servitørene, og derfor ikke anser endringen som like omfattende. Videre kan det tenkes at de befinner seg i denne fasen fordi de føler seg mer knyttet til organisasjonen ved at de har mer ansvar, samtidig som deres rolle innebærer at de skal gå frem som gode forbilder. Den siste av de endringsberørte i denne fasen er derimot en høyt ytre motivert og lavt indre motivert servitør. Dette bryter med teoriene som sier at en ytre motivert ansatt vil anse en slik endringen som omfattende, og således vil bruke lengre tid gjennom kurvens faser. Funnene våre viser at denne endringsberørte har stor refleksjonsevne og stor forståelse for organisasjonens håndtering av de eksterne kravene. Dette tyder på at forståelse og aksept for endringen har en sterk sammenheng med hvor godt den enkelte klarer å innlemme endringen i egen arbeidshverdag.

Høyst sannsynlig er det at samtlige av de endringsberørte som velger å bli i organisasjonen har vendt fokuset fremover, fordi de ser realiteten av endringen. Dette innebærer at de er inneforstått med at de enten må forholde seg til den nye situasjonen eller forlate bransjen. Dette skyldes at lovendringen er en pålagt ekstern endring, som organisasjonen og de endringsberørte i liten grad vil ha kontroll over (Erlie, 2012). Trolig vil de endringsberørte derfor anse det som lite hensiktsmessig å fokusere på hvordan situasjonen var før endringen.

## 5.4 Atferd

Det kan tyde på at usikkerheten som oppsto da de endringsberørte først fikk vite om endringen, kan ha hatt en forsterkende effekt på atferden og motstanden de endringsberørte utøvde. Ifølge Gustavsen & Jokstad (2017) er det ofte usikkerheten og ikke endringen i seg selv som fører til negative reaksjoner og motstand, som videre vil redusere motivasjon.

Reduserte motivasjon vil, ifølge Kohn (1993), gå på bekostning av ytelse. Denne teorien sammenfaller ikke med funnene våre, da majoriteten av de endringsberørte forklarer at serviceinnstillingen deres er uendret etter endringen. Dette bekreftes av det interne datamaterialet fra Olivia Bergen som viser at gjesters opplevde service har økt etter endringen. Samlet tyder dette på at de endringsberørte fremdeles presterer like godt eller bedre enn tidligere, til tross for at de opplever et fall i motivasjon. Slik atferd sammenfaller med Hirschmans (1970) teorier om lojal atferd.

Det kan tenkes at de endringsberørte har lojal atferd på bakgrunn av arbeidskulturen som er opparbeidet i Olivia, samtidig som de endringsberørte føler seg forpliktet til å prestere overfor sine ledere og kollegaer. Videre er det gode arbeidsmiljøet en forklaringsfaktor for den lojale atferden, ettersom flere beskriver det som en stor motivasjonsfaktor, og trekker frem at det er sjelden man finner et like godt miljø andre steder. På en annen side er det verdt å nevne at servicetilbakemeldingene har falt fra januar til mars i år, som kan tyde på en fallende innsats hos servitørene.

Et interessant funn er at alle som har lojal atferd, også viser passiv motstand. Det er viktig å påpeke at den passive motstanden kan være den farligste, da den innebærer deling av meninger innad i grupper og ryktespredning i det skjulte. Slik motstand er ifølge Jacobsen (2018) vanskelig å oppdage for lederne, og dermed vanskelig å ta tak i. Dette kan være årsaken til at endringslederne er i oppfatning av at det er lite motstand i organisasjonen, selv om dette ikke korrelerer med funnene. Det kan videre tenkes at en stor gruppe endringsberørte med denne skjulte atferden vil skape en gruppedynamikk, der motstanden stille men gradvis beveger seg til høyere nivåer av motstand. Dette kan vises ved at de endringsberørte direkte motsetter seg deler av endringen eller driver med sabotasje.

Videre viser funnene at to mindre grupper endringsberørte har ulik atferd med mer synlig motstand enn majoriteten, da de etter Jacobsens (2018) teorier viser aktiv og aggressiv motstand. I og med at disse gruppene er relativ små, kan dette som sagt begrunne ledernes oppfattelse om at motstanden innad i organisasjonen er liten. Det kan videre diskuteres om disse gruppene er pådrivere for de andre endringsberørte når det kommer til utviklingen mot mer aggressiv motstand. Funnene tilsier nemlig at de endringsberørte med denne atferden oppfordrer andre til å sabotere og underslå tips.

Til tross for at de endringsberørte viser store forskjeller i atferd, illustrere funnene at alle de endringsberørte har en generell oppfattelse om at langt flere underslår kontanttips etter endringen enn før. Selv om majoriteten av servitørene utøver passiv motstand, kan det dermed ikke utelukkes at også disse bedriver sabotasje og underslag selv om de ikke synlig motsetter seg endringen.

Atferden til majoriteten av servitørene kan hevdes å være todelt som følge av endringen. En slik todeling samsvarer med Piderits (2000) sin teori om at handlingen man utviser kan være i tråd med gjeldende normer, til tross for at man egentlig ikke støtter endringen. Servitørenes serviceinnstilling og prestasjon ovenfor gjestene er som nevnt upåvirket av endringen, samtidig som funnene viser at

det har oppstått en atferdsendring i det skjulte. Todelingen kan tyde på at majoriteten av servitørene ikke lar sin frustrasjon og misnøye gå utover restaurantens gjester, men heller mot organisasjonen. Funnene tyder på at servitørenes motstand og misnøye ikke skyldes skattelovsendringen, men heller Olivias håndtering og tipsfordeling. Det kan videre tenkes at det er denne delen av endringen servitørene velger å rette sin misnøye mot, da de anser håndteringen og tipsfordelingen som lettere påvirkelig enn lovendringen.

Som nevnt er restaurantbransjen preget av hyppig turnover og kortvarige arbeidsforhold (Regjeringen, 2013). Dette underbygges ved at samtlige av de endringsberørte uttrykker at de ikke ser for seg en langsiktig karriere innenfor bransjen, og dermed allerede har en relativt høy turnoverintensjon. Det kan derfor være kritisk at alle de endringsberørte uttrykker at deres turnoverintensjon har økt ytterligere, som direkte konsekvens av endringen. Likevel er det kun én av de endringsberørte som faktisk har valgt å forlate organisasjonen. De resterende endringsberørte uttrykker derimot at de, til tross for deres økte turnoverintensjon, har valgt å bli værende i organisasjonen på bakgrunn av ytre faktorer som arbeidsmiljø samt følelse av tilhørighet og forpliktelse.

Økt turnoverintensjon er vanligvis forbundet med negative effekter for organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Derimot kan det argumenteres for at økt turnoverintensjon blant ansatte i restaurantbransjen ikke utelukkende trenger å være noe negativt. Dette kommer av at nye ansatte ikke vil ha kjennskap til hvordan situasjonen var før endringen. De nye ansatte vil dermed ikke ha opplevd effektene av endringen, og vil derfor ikke oppleve reduksjon i motivasjon og ytelse som en konsekvens av et redusert inntektsgrunnlag.

#### 5.4.1 Annen håndtering

Effektene vi har sett i servitørenes motivasjon og atferd i Olivia Bergen har som nevnt vært et resultat av det bevisste og strategiske valget av håndtering og implementering fra Olivia Restauranter. Det kan tenkes at Olivia Restauranter valgte denne håndteringen både på bakgrunn av gjennomførbarhet og kostnadsminimering, men også som et ønske om å skape minst mulig negative reaksjoner blant de ansatte. Det vil derfor være interessant å diskutere hvordan effektene i motivasjon og atferd ville vært dersom Olivia Restauranter hadde valgt en annen håndtering av de eksterne kravene.

Dersom Olivia Restauranter hadde valgt alternativ 1, fjerne muligheten for å motta tips, ville dette både vært det alternativet som var enkleste å gjennomføre og billigst, da det ikke medbringer ytterligere kostnader eller tidsbruk for organisasjonen. Dette alternativet ville redusert inntektsgrunnlaget til servitørene ytterligere, og det kan derfor tenkes at det ville medført et mer drastisk fall i motivasjon, og sterkere reaksjoner og motstand blant servitørene. Videre kan vi spekulere i at dette alternativet ville medført en større turnover i Olivia Bergen, da servitørene trolig ville søkt seg til andre restauranter hvor håndteringen var annerledes, og muligheten til å motta tips fremdeles var tilstede.

En annen håndtering som også ville ført til en større reduksjon i inntektsgrunnlaget til servitørene er alternativ 4. Dette alternativet innebærer å fremdeles motta tips, men trekke skatt, feriepenger, pensjon, arbeidsgiveravgift og i tillegg trekke administrasjonskostnader som denne håndteringen medfører, av den innkommende tipsen. Det som skiller dette alternativet fra det alternativet Olivia Restauranter har valgt, er at det ved denne håndteringen i tillegg ville blitt trukket administrasjonskostnader fra den innkommende tipsen. Det kan derfor tenkes at dersom dette alternativet hadde blitt valgt, ville effektene på servitørenes motivasjon og atferd vært sterkere enn hva vi har avdekket i denne studien.

Det kan tenkes at en motsatt effekt ville oppstått ved valg av alternativ 2, som innebærer å fremdeles motta tips, men trekke skatt, feriepenger og pensjon av den innkommende tipsen, mens restauranten dekker arbeidsgiveravgiften selv. Dette alternativet ville medført en mindre reduksjon i inntektsgrunnlaget, enn hva det valgte alternativet har. De negative effektene i motivasjon og atferd hos servitørene kan derfor tenkes å ha vært mindre ved dette alternativet.

Det som er interessant er at det fremkommer av funnene at Olivia Restauranter på sikt vurderer å dekke arbeidsgiveravgiften selv. Dersom dette hadde blitt formidlet på en tydelig måte overfor de ansatte kan det tenkes at det ville skapt større forståelse og aksept, samt mildere motstand fra servitørene. Dette kan være på bakgrunn av at servitørene da ville oppfattet at organisasjonen var på deres side, fordi de på sikt er villige til å ofre en del av overskuddet for å dekke denne utgiften.

## 5.5 Langtidseffekter

Av funnene fremkommer det at både endringslederne og de endringsberørte er enige i at endringen ikke vil påvirke servitørers serviceinnstilling på lang sikt. Det kan tenkes at de er av denne oppfatningen fordi de ikke ser noe fall i service. Derimot svarer de utenforstående at de tror

servitørens serviceinnstilling vil falle betraktelig som en langtidskonsekvens av endringen, som kan være grunnet i at de oppfatter at servitører i all hovedsak er drevet av tips.

Når det kommer til restaurantbransjens langtidseffekter tror alle informantene at endringen vil medføre at bransjen anses som mindre attraktiv. Dette er på bakgrunn av at endringen har medført en reduksjon i inntektsgrunnlaget i en allerede lavtlønnet bransje. Derimot kan det tenkes at endringen kun vil ha en kortsiktig negativ effekt, da hyppig turnover gjør at de nyansatte i bransjen ikke vil kjenne til hvordan situasjonen var før.

Det er også enighet blant informantene om at tipskulturen i Norge vil forsvinne med tiden. Det kan tenkes at de er av denne oppfattelsen fordi de selv har redusert hvor mye de tipser etter endringen, samtidig som de tror stadig færre vil tipse dersom de kjenner til lovendringen og vet hvor liten andel av tipsen servitørene mottar.

## 6. Konklusjon

For å besvare oppgavens overordnede problemstilling, vil vi først besvare hypotesene som ble utarbeidet med bakgrunn i teorikapitlet. Dette vil gi oss et bedre grunnlag for å besvare oppgavens overordnede problemstilling.

### 6.1 Svar på hypoteser

*H1: Servitørene er mer ytre motivert enn indre motivert.*

Det fremkommer av våre funn at servitørene finner motivasjon i ytre faktorer som lønn og tips, samt arbeidsmiljø og ros, fremfor indre faktorer som deres faktiske arbeidsoppgaver. Vi kan derfor argumentere for at samtlige servitører er mer ytre motivert enn indre motivert. Hypotese 1 har derfor funnet støtte.

*H2: Motivasjonen til servitørene reduseres etter endringen.*

Av funnene ser vi at alle servitørene svarer at deres syn på tips som en motivasjonsfaktor har falt betraktelig etter endringen. Ses dette i sammenheng med at samtlige servitører er høyt ytre motivert, vil det tilsi at deres motivasjon har blitt redusert etter endringen. Vi har derfor trukket slutningen om at hypotese 2 har funnet støtte.

*H3: Servitørene har akseptert den nye endringen og er mer innstilt på fremtiden enn fortiden.*

Alle servitørene er innforstått med at endringen skyldes en pålagt eksternt krav som Olivia Bergen har måttet forholde seg til, til tross for at mange har vanskeligheter med å skille mellom hva som skyldes lovendringen og hva som skyldes Olivias håndtering. Da det er lite som tilsier at endringen vil reverseres, er den samlede oppfattelsen blant servitørene at det ikke er hensiktsmessig å fokusere på hvordan situasjonen var før endringen. Vi kan derfor konkludere med at hypotese 3 har funnet støtte.

*H4: På bakgrunn av redusert motivasjon vil innsatsen til servitørene reduseres.*

Ettersom vi fant tilstrekkelige holdepunkter for at servitørers motivasjon har blitt redusert som følge av endringen, vil det være naturlig å tro at innsatsen til servitørene også vil reduseres tilsvarende. Dette motstrides imidlertid av funnene våre. Både funnene fra dybdeintervjuene og servicetilbakemeldingene fra gjestene, indikerer at innsatsen og servicen til majoriteten av servitørene er opprettholdt etter endringen. På bakgrunn av dette er har vi ikke funnet støtte for hypotese 4.

*H5: Servitørene viser motstand mot endringen og får økt turnoverintensjon.*

Som belyst i funnene, viser samtlige servitører motstand mot endringen, men i ulike nivåer. Funnene viser at majoriteten av servitørene uttrykker kritiske ytringer og tanker om Olivias håndtering i det skjulte, mens de resterende er åpne om sin motstand. Dette har resultert i en gruppedynamikk hvor motstanden har fått utvikle seg over tid, fordi utviklingen har foregått ubemerket, og således ikke har blitt tatt tak i fra ledernes side. Videre viser funnene at servitørenes misnøye og motstand har resultert i at samtlige servitører har økt sin turnoverintensjon. Vi har derfor tilstrekkelige holdepunkter til å konkludere med at hypotese 5 har funnet støtte.

## **6.2 Svar på problemstilling**

Resultatene fra de overnevnte hypotesene gir oss grunnlag til å besvare oppgavens overordnede problemstilling:

*Hvordan har endringen i skattelovens krav til behandling av tips, samt restauranters håndtering, påvirket servitørers motivasjon og atferd?*

Vi fant at servitørers motivasjon har blitt redusert som følge av endringen. Dette kommer av at endringen i skatteloven og Olivias håndtering medfører en kraftig reduksjon i tips som en motivasjonsfaktor for servitørene. Funnene viser at reduksjonen i motivasjon har resultert i at flere søker seg til høyere stillinger med høyere lønn og andre arbeidsoppgaver i søken på økt motivasjon.

Funnene vitner om at endringen har medført en todelt atferd hos servitørene. Atferdsendringen vises hos samtlige servitører når det kommer til deres utøvde motstand overfor organisasjonen. Majoriteten av servitørene viser en form for passiv og skjult motstand, og disse blir oppfordret til

sabotasje av en mindre gruppe servitører med høyere nivåer av motstand. Motstanden servitørene utøver kan tyde på at deres misnøye ikke skyldes endringen i skatteloven, men heller hvordan Olivia har valgt å håndtere de eksterne kravene, som også kan være begrunnet i at de anser håndteringen og tipsfordelingen som lettere påvirkelig enn lovendringen. Overraskende nok har majoriteten av servitørene derimot uendret atferd når det kommer til deres utøvde service ovenfor restaurantens gjester. På en annen side viser funnene at en mindre gruppe servitører har redusert deres innsats, da de ikke lenger ser sammenhengen mellom god service og tilsvarende belønning. Til tross for dette, viser servicetilbakemeldingen at gjestene har opplevd bedre service etter endringen sammenlignet med tidligere.

Vi kan derfor konkludere med at servitørers motivasjon har blitt redusert som følge av endringen, og at deres atferd har blitt påvirket, til tross for at dette ikke gjenspeiles av gjestenes opplevde service.

## **6.2 Metodiske begrensninger**

I dette delkapittelet vil det fremlegges metodiske begrensninger som kan ha påvirket studiens resultater. Omfanget av studien, tidspunktet for gjennomføring og studiens utvalg anses som sentrale metodiske begrensninger, da de sammen har lagt føringen for resultatene og dermed begrenset generaliserbarheten til funnene.

### **6.2.1 Omfanget og utvalget**

I denne casestudien har vi tatt utgangspunkt i kun én restaurant i én organisasjon, som i seg selv vil kunne begrense generaliserbarheten til funnene. Likevel har Olivia Bergen valgt lik håndtering av lovendringens krav som majoriteten av restaurantene i bransjen, som inkluderer å fremdeles motta tips, men trekke skatt, feriepenge, pensjon og arbeidsgiveravgift fra tipsen. Utover dette har Olivia Bergen endret sin tipsfordeling som følge av de eksterne kravene, noe som kan bety at funnene fra vår undersøkelse preges av mer enn kun håndteringsalternativet. Dette vil igjen kunne påvirke generaliserbarheten. Likevel kan det tenkes at ettersom alle restauranter i Norge har gjennomgått en lignende endring i samme tidsrom, vil resultatene i dette studiet være av interesse for andre restauranter.

### **6.2.2 Tidspunkt for studien**

Det kan argumenteres for at studiens resultater begrenses av det faktum at studien tar form som en tverrsnittstudie. Det at all datainnsamling ble hentet på et og samme tidspunkt, medfører at



resultatene baserer seg på øyeblikksinformasjon, og dermed ikke kan ses på som konsistent over tid. Datainnsamlingen ble gjennomført et to måneder etter selve implementeringen av endringen, og det kan dermed tenkes at de endringsberørtes tanker og refleksjoner var påvirket av omstendighetene i Olivia Bergen på daværende tidspunkt.

For å få et resultat som var representativt over tid, ville det vært aktuelt å bruke longitudinelle datainnsamling. Denne formen for datainnsamling åpner for informasjon som varierer over tid, og det kan tenkes at dette ville gitt studien verdifull informasjon som kunne gitt et helhetlig bilde av endringen. Det ville vært interessant å foreta gjentakende intervjuer ved ulike tidspunkt, for å få indikasjoner på om motivasjons- og atferdsendringene er dynamiske eller stabile over tid. Eksempelvis kunne det blitt gjennomført intervjuer da de ansatte først fikk høre om endringen, deretter en ny intervjusekvens etter at endringen var gjeldende, og tilslutt en ny intervjusekvens etter de ansatte var blitt vant med den nye situasjonen. Med dette kunne man bedre fått et helhetsbilde av ansattes utvikling av holdninger og innstilling til endringen over tid.

Verdt å nevne er også at en revidert utgave av statsbudsjettet for 2019 blir fremlagt tirsdag 14. mai, som betyr at det er en mulighet for at det i den reviderte utgaven vil være nye endringer som kan påvirke tips håndteringen. Dette underbygger hvor dagsaktuell situasjonen som har blitt undersøkt i denne oppgaven er. Med tanke på studiens tidsperspektiv og innleveringsdato, har vi ikke fått mulighet til å fordype oss i hvordan de eventuelle revideringene vil påvirke tipshåndteringen i restaurantbransjen.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Med tanke på de ovennevnte metodiske begrensningene, vil det være et forslag til videre forskning å studere hvorvidt våre observasjoner kan være representative for servitører i hele restaurantbransjen. Dette kan eksempelvis gjøres ved å benytte seg av en multippel casetilnærming hvor man studerer hvordan endringen i skatteloven, samt restauranters håndtering har hatt effekt på servitørers motivasjon og atferd i flere organisasjoner.

Videre ville det vært interessant å undersøke om effektene i servitørers motivasjon og atferd er annerledes som følge av endringen i restauranter der håndteringen og implementering er forskjellig fra Olivia Restauranter. Eksempelvis ville det vært interessant å gjennomføre en komparativ casestudie, der man ser på to ulike restauranter som har valgt ulikt alternativ for håndtering og implementering av de eksterne kravene for å sammenligne effektene alternativene medbringer.

Et annet forslag til videre forskning er å se på langtidseffektene av lovendringen for bransjen som en helhet. Eksempelvis kan man undersøke om servitører i fremtiden motiveres mer av indre motivasjonsfaktorer enn ytre, eller om servicen servitører utøver vil reduseres på grunn av mangel på ytre belønning. Dessuten kan man undersøke hvordan tipskulturen i Norge vil utvikles som følge av lovendringen.

## 7. Kildeliste

- Alsing, G. H. (2011). *Hva påvirker indre motivasjon og hva fører det til?* (Masteravhandling), Diakonhjemmets Høgskole.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Azar, O. H. (2007). The social norm of tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2) 380-402. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2007.00165.x>
- Bahl, A. (2017, 23. juni). Hyggelig italiensk på Olivia. *Bergens tidende*. Hentet fra <https://www.bt.no/btmagasinet/i/OVr0l/Hyggelig-italiensk-pa-Olivia>
- Baltzrud, K.-M. (2002, 8. mai). Tips om Tipsing. *NRK*. Hentet fra <http://www.nrk.no/helse-forbruk-og-livsstil/1.904633>
- Birkelund, H. R. (2018, 7. desember) Etter nyttår kan halvparten av tipspengene til bartender Micke gå til staten: - Kan ikke godta dette. *Dagsavisen*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/innenriks/etter-nyttar-kan-halvparten-av-tipspengene-til-bartender-micke-ga-til-staten-kan-ikke-godta-dette-1.1245775>
- Blomberg-Nygård, A. (2019) Restaurantanmeldelse av Bjerck: For folk flest. *Godt.no*. Hentet fra <https://www.godt.no/artikkel/24576860/restaurantanmeldelse-av-bjerck-for-folk-flest>
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2015). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Claussen, J., Mohamud, F. M. & Barstad, K. (2017). *Trivsel, ledelse og motivasjon ved sykehjem* (Bacheloroppgave), Høgskolen i Innlandet, Campus Rena.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

- Deci, E. L., Ryan, R. M. & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125(6), 627-668. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- E24 (2015). Olivia solgt for 220 millioner kroner. E24. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/olivia-solgt-for-220-mill/23584348>
- Erlien, B. (2012). *Intern Kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Facebook (u.å.). *Si nei til NY skattlegging av tips / Say no to the NEW taxation of tips*. Hentet fra <https://www.facebook.com/groups/1378178805652837/>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607. <https://doi.org/10.5465/255909>
- Flaatten, C. (2016, 4. februar) Undersøkelse: Nordmenn føler seg presset til å tipse på restaurant. Aftenposten. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/reise/Undersokelse-Nordmenn-fole-eg-presset-til-a-tipse-pa-restaurant-9117b.html>
- Flaskerud, K. & Rolland, L. T. (2013). *Risikostyring som et ledelsesverktøy: en kvalitativ studie av hvordan et risikostyringssystem kan anvendes for å strukturere informasjon og underbygge ledernes beslutninger* (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://core.ac.uk/download/pdf/52072274.pdf>
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Frey, B. S. & Jegen, R. (1999). *Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence* (Working paper No. 26). Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, Vol 15 (5), 589-611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362. Hentet fra [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf)
- Goodman, E. & Loh, L. (2011). Organizational change: A critical challenge for team effectiveness, *Business Information Review*, 28(4), 242-250. <https://doi.org/10.1177/0266382111427087>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016) *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Oslo: Cappelen damm.
- Guéguen, N. & Jacob, C. (2014). Clothing color and tipping: Gentlemen patrons give more tips to waitresses with red clothes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(2), 275-280. <https://doi.org/10.1177/1096348012442546>

- Gustavsen, C. & Jokstad, S. H. (2017). *Committment to change* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen
- Hagen, H. A. & Christiansen, H. R. (2014). *Økonomiske incentiver og motivasjon - En litteraturstudie* (Masteravhandling, Universitet i Tromsø). Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/6858/thesis.pdf?sequence=1>
- Hardy, C. & Thomas, R. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*, (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hernick, R. M. (2017). *Assessing the Relationships between the Intrinsic factors of Self-Determination Theory for Motivation and Job Satisfaction Factors*. (Doktoravhandling, Capella University, Minnesota). Hentet fra <https://search-proquest-com.galanga.hvl.no/docview/1972042709/AF41B3E43B1E4A38PQ/3?accountid=15685>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2. utg.). New York: Wiley & Sons.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hisenaj, D. (2019, februar). *Informasjonsmøte for alle som jobber innen bar og restaurant*. Fellesforbundet avdeling 266, Sjøkrigsskoleveien 14, 5165 Laksevåg.
- Holøien, M. (2018). Så mye tipser du på ferie i ulike land. *Hegnar*. Hentet fra <https://www.hegnar.no/Nyheter/Reise/2018/06/Saa-mye-tipser-du-paa-ferie-i-ulike-land>
- Horne, B. N. (2011, 14. september). Vi tipser alt for mye. *NRK*. Hentet fra <http://www.nrk.no/helse-forbruk-og-livsstil/1.7750934>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond Money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. (Doktoravhandling) BI, Bergen.
- Johannessen, A., Kristoffersen, P. A. & Tufte, L. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (2.utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2009). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard business review*, 71(5), 54-63.
- Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, voice and silence: Consumers' and managers' responses to organizational decline. *Organizational Studies*, 1, 41-58.  
<https://doi.org/10.1177/017084068000100104>
- Kolvereid, L. (1982). Stress: Organizational consequences and occupational differences. *International Studies of Management & Organization*, 12(3), 14-32.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.1982.11656342>
- Kübler-Ross, E. (1973). *On death and dying*. London: Routledge.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129. <http://dx.doi.org/10.1037/h0035519>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2018). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. *Motivation Science*. <http://dx.doi.org/10.1037/mot0000116>
- Lynn, M. & McCall, M. (2000). Gratitude and gratuity: a meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *Journal of Socio-Economics*, 29(2), 203–214.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00062-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00062-7)
- Lynn, M. (2006). Tipping in restaurants and around the globe: An interdisciplinary review. *Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundation and Development*, 626-643.  
 Doi:10.2307/20112038
- Lynn, M., Kworntnik, R. J., & Sturman, M. (2011). Voluntary Tipping and the Selective Attraction and Retention of Service Workers in the United States: An Application of the ASA Model. *International Journal of Human Resources Management*, 22(9), 1887-1901. Hentet fra <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=articles>
- Miller, V., & Johnson, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communications Research*, 22(1), 59-80. <http://dx.doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111–118. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430110383438>
- Mullis, M. E. (2019, 24. januar). Tipskrise blant bartendere: Asle vurderer å slutte etter 20 år i bransjen. *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/na24/tipskrise-blant-bartendere-asle-vurderer-a-slutte-etter-20-ar-i-bransjen/3423584774.html>
- Munkerud, S. F. (2010, 21. oktober). *Økonomiske Incentiver og Behandlingskvalitet*. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2010/10/kronikk/okonomiske-incentiver-og-behandlingskvalitet>
- Nordli, R. (2011). Tips - Så mye bør du gi i tips. *klikk.no*. Hentet fra <http://www.klikk.no/mat/article650053.ece>

- NTB (2018, 01. mai). Nye tips regler kan ramme både ansatte og bedrifter. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/skatt/nye-tipsregler-kan-ramme-baade-ansatte-og-bedrifter/24323436>
- Nyrvik, L. (2017, 28. oktober). Nordisk trend: Stadig færre unge organiserer seg ikke. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/hordaland/nordisk-trend-stadig-flere-unge-organiserer-seg-ikke-1.13745527>
- Olivia (u.å.). *Om oss*. Hentet fra <https://oliviarestauranter.no/#!/about-olivia>
- Orridge, M. (2017). *Change leadership: developing a change-adept organization*. London: Routledge
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Towards an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Regjeringen (2013). *Lønnsdannelse og utfordringer for norsk økonomi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-13/id747181/sec7>
- Regjeringen (2014, 16. desember). *Utredning om norsk serveringsnæring*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/24511bb545cd41eb93333bf0f31f8ea4/serveringsbransjen.pdf>
- Regjeringen (2018). *Statsbudsjettet 2019: Endrede skatteregler for tips*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/endrede-skatteregler-for-tips/id2613986/>
- Ringheim, G. (2018, 19. september). Statsbudsjettet for 2019: Nå skal tipsen skattlegges. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/na-skal-tipsen-skattlegges/70222912>
- Ringheim, G. (2019, 14. februar). Skatt på tips: Nå drar de svenske servitørene hjem. Josefine skylder på Siv. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/na-drar-de-svenske-servitorene-hjem-josefine-skylder-pa-siv/70759576>
- Rosenlund-Hauglid, S. & Mikalsen, H. (2018, 03. mai). Nye skatteregler for tips møter motstand i bransjen – Oslo kan få et dødt uteliv. *VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/BJBoVv/nye-skatteregler-for-tips-moeter-motstand-i-bransjen-oslo-kan-faa-et-doedt-uteliv>
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1230>

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017) *Self-determination theory; Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Publications.
- Rønhovde, A. S. (2011). *Relationship between service quality and tipping in Norway: Do perceived service quality and other factors have a relationship with tip size in Norwegian restaurants?* (Masteroppgave: University of Stavanger).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. utg.). London: Pearson Education.
- Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (1988). Survive and Thrive in Times of Change. *Training and Development Journal*, 42(4), 25-27.
- Service til folket (u.å.). *Foreningen for bartender, servitører og kokker*. Hentet fra <https://servicetilfolket.no>
- Skog, O-L. (2009). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal
- Statsbudsjettet (u.å.) *Prop. 1 LS: skatter, avgifter og toll 2019*. Hentet fra <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2019/Dokumenter1/Budsjettdokumenter/Skatte--avgifts/Prop-1-LS-/Del-2-Narmere-om-forslagene-/5--Personskatt-for-ovrig/>
- Sugarman, L. (1986). *Life-span Development*. London: Methuen.
- Sæle, E. (2018, 9.Mai). Olivia satset på kultur - vi er en av de mest besøkte i bransjen. Hentet fra <https://blogg.greatplacetowork.no/olivia-satset-på-kultur-vi-er-en-av-de-mest-besøkte-i-bransjen>
- Søndenå, K. B. & Vinjerui, H. (2017). *Prestasjonsbasert belønning og motivasjon for eiendomsmeglere*. (Masteravhandling, Handelshøyskolen ved Høgskolen i Oslo og Akershus). Hentet fra [https://oda.hioa.no/en/item/asset/dspace:20494/Soendenaa\\_Vinjerui.pdf](https://oda.hioa.no/en/item/asset/dspace:20494/Soendenaa_Vinjerui.pdf)
- Thong, J. (2015). Factors Influencing Customers' Tipping Behaviour in Restaurants in Luzern. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 3(2), 13-27.
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K., Hagen, I. M., Nergaard, K., Nicolaisen, H. & Steen, J. R. (2014). *Arbeidsforhold i utelivsbransjen*. (Fafo-rapport: 2014:2). Hentet fra [http://www.kommunetorget.no/Global/Fafo\\_rapport%202014%20Arbeidsforhold%20i%20Utelivsbransjen.pdf](http://www.kommunetorget.no/Global/Fafo_rapport%202014%20Arbeidsforhold%20i%20Utelivsbransjen.pdf)
- Tse, A. C. (2003). Tipping behaviour: a disconfirmation of expectation perspective. *Hospitality Management*, 22, 461-467. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.07.002>



Venåsen, T. E. (2010). *Økonomiske intensiver og presentasjon* (Masteroppgave, UIO). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/16911/Masteroppgavex-xferdig.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Whaley, J. E., Douglas, A. C., & O'Neill, M. A. (2014). What's in a tip? The creation and refinement of a restaurant-tipping motivations scale: A consumer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 121-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.005>

Wiggins, L. (2009). Managing the ups and downs of change communication. *Strategic Communication Management*, 13(1), 20-23. Hentet fra <https://search-proquest-com.galanga.hvl.no/docview/203574984?accountid=15685>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). London: Sage

## 8. Vedlegg

### 8.1 Introduksjon til intervju

1. Før intervjuet starter informeres det om følgende:
  - Oss selv og hensikt med prosjektet
  - Anonymitet og konfidensiell behandling av informasjon
  - Ved tillatelse vil det tas lydopptak
  - Det vil være en som intervjuer og en som tar notater underveis
  - Intervjuet vil vare mellom 30-45 minutter
  - Samtykkeerklæring må skrives under
  - Hvis det er noe respondenten lurer på besvarer vi dette
  - Takke for deltagelse
2. Vi starter intervjuet med noen enkle innledende spørsmål for å sette en uformell tone, slike spørsmål kan for eksempel være hvor lenge informanten har jobbet i organisasjonen.
3. Spørre spørsmålene tilegnet de ulike gruppene.

Igjen takke for deltagelse. Informere om at informanten i senere tid kan sende oss spørsmål om det er noe de lurer på eller noe de finner uklart.

## 8.2 Intervjuguide: Endringsberørte

### Innledende spørsmål

- Hvilken stilling har du i Olivia Bergen?
- Hvor lenge har du jobbet i Olivia Bergen?
- Er du heltids- eller deltids-ansatt?
  - Er du student?
  - Har du andre jobber?

### Informasjon om endringen

#### Kunnskap om endringen

1. Er du klar over hva lovendringen i skatteloven innebærer når det kommer til håndtering av tipspenger?
2. Når fikk du først kunnskap om denne lovendringen?
3. Er du klar over hvordan Olivia Bergen har valgt å håndtere lovendringen?
4. Hvor lang tid tok det fra du fikk vite om den totale endringen til det ble implementert i Olivia sin praksis?

#### Innstilling til den totale endringen

5. Hva var din innstilling til den totale endringen da du først fikk vite om den?
6. Hvordan er din innstilling til den totale endringen i dag?
  - a. Har det endret seg fra tidligere innstilling?
7. Hva er dine tanker om at det skal trekkes skatt, feriepenge og pensjon av tipsen?
8. Hva er dine tanker om at Olivia velger å trekke arbeidsgiveravgift fra tipsen?
9. Hva er dine tanker rundt tipsfordelingen som Olivia Bergen nå har?
  - a. opplever du fordelingen som rettferdig?

#### Gjennomføring av endring

10. Hvordan synes du gjennomføringen av den totale endringen har vært?
  - a. Hva har vært bra?
  - b. Hva har vært dårlig?
11. Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å gi informasjon om den totale endringen?
  - a. Ville du ha foretrukket andre kommunikasjonskanaler eller -former?
12. Opplever du å ha fått tilstrekkelig informasjon om endringen?
13. Ble du involvert underveis i prosessen?
14. Opplevde du det som greit å fremme dine tanker og meninger om endringen innad i organisasjonen?
15. Ble dine tanker og meninger tatt hensyn til?

#### Ledelse

16. Har ledelsen gitt begrunnelser som har gjort at du oppfatter den totale endringen som forståelig?
17. Hvilke begrunnelser ble gitt av ledelsen for valget av håndtering?
18. Har ledelsen vist støtte og forståelse for frustrasjon og misnøye blant de ansatte underveis i prosessen?

## Holdning til endring

### Reaksjoner

19. Hvordan reagerte du på endringen?
20. Hvordan trodde du at dine kollegaer ville reagere på endringen da du først fikk høre om den?
  - a. Reagerte de som du trodde?
21. Ble det ryktespredning og usikkerhet knyttet til endringen?
22. Sammenligner du situasjonen slik den er i dag men hvordan den var før?

### Organisasjonskultur

23. Hvilke faktorer mener du er avgjørende for om gjester tipser og eventuelt hvor mye?
  - a. Mener du alle arbeidsroller påvirker like mye?
24. Har den totale endringen påvirket ditt forhold til dine
  - a. dine kollegaer?
  - b. til dine ledere?
25. Synes du reaksjonene som fulgte av endringen har påvirket samspillet innad i organisasjonen?

## Motivasjon

### Motivasjon

26. Hva ved din jobb motiverer deg?
27. Kan du reflektere rundt motivasjonen dine arbeidsoppgaver gir deg?
28. Kan du reflektere rundt motivasjonen din lønn gir deg?
29. Har du tatt eller tar du grep for å selv øke lønnsnivået ditt?

### Rangering

30. På en skala fra 0 til 10; Hvor mye motiverte tips-penger deg til å yte ekstra før?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

31. På en skala fra til 10; Hvor mye motiveres du av tips-penger til å yte ekstra nå?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

32. Føler du det er en sammenheng mellom ditt prestasjonsnivå og hvor mye tips du mottar i løpet av en vakt?
33. Har motivasjonen din til å gi det lille ekstra på jobb blitt påvirket etter endringen?

### Generell oppfatning

34. Helt generelt i hele restaurantbransjen; På en skala fra 0 til 10; hvor mye tror du at servitører ble motivert til å gjøre en bedre innsats på grunn av tips før endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

35. Helt generelt i hele restaurantbransjen; På en skala fra 0 til 10; hvor mye tror du at servitører blir motivert til å gjøre en bedre innsats på grunn av tips nå etter endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Atferd

#### Motstand

- 36. Har du ytret dine meninger om endringen?
- 37. Har du ytret dine meninger om endringen i andre arenaer enn i Olivia Bergen?
- 38. Føler du at motstanden til endringen har vært stor i Olivia Bergen?

### Generell oppfatning

39. Helt generelt i hele restaurantbransjen; på en skala fra 0 til 10; Hvor mye tror du at servitører underslo tips-penger de fikk kontant før endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

40. Helt generelt i hele restaurantbransjen; på en skala fra 0 til 10; Hvor mye tror du at servitører underslår tips-penger de får kontant nå etter endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Turnover

- 41. Tenker du deg en langsiktig karriere i servicebransjen?
  - a. Innad i Olivia Bergen?
- 42. Hvor lenge ser du for deg at ditt arbeidsforhold vil vare på Olivia Bergen?
- 43. Brakte endringen tanker om å slutte?

## Langtidseffekter

44. Opplever du at gjester kjenner til lovendringen og følgene av den?
  - a. Hvordan uttrykker gjester seg i så fall om endringen?
45. Har du opplevd å bli oppfordret av en gjest til å legge kontant-tips rett i lommen eller motta tips på Vipps?
46. Oppfatter du endringen som vellykket?
47. Hva mener du Olivia Bergen kunne gjort bedre?
48. Om det var opp til deg, hvordan ville du sett for deg at tipsfordelingen skulle vært etter lovendringen?
49. Hvilke effekter tror du endringen vil ha i det lange løp
  - a. For din personlig serviceinnstilling?
  - b. for restaurantbransjen generelt?
  - c. For tips-kulturen i Norge?

## 8.3 Intervjuguide: Endringsleder

### Innledende spørsmål

- Hvilken stilling har du i Olivia?
- Hvor lenge har du jobbet i Olivia?
- Har du relevant lederutdannelse?

### Informasjon om endringen

#### Kunnskap om endringen

1. Når fikk du først kunnskap om denne lovendringen?
2. Når var første gang du informerte de ansatte i Olivia Bergen om endringen?

### Holdning til endring

#### Reaksjoner

3. Hvordan reagerte de ansatte når de først fikk vite om den totale endringen?
  - a. Var reaksjonene slik du trodde?
4. Hva er ditt inntrykk av de ansattes holdning til den totale endringen i dag?

#### Håndtering

5. Hvilken rolle har du hatt i forbindelse med Olivias håndtering av endringen?
6. Var du med å bestemme mellom de 4 alternativene som var mulig å velge for hvordan Olivia skulle håndtere endringen?
7. Hva er dine tanker om at det trekkes arbeidsgiveravgift av tipsen?
8. Hva er dine tanker om tipsfordelingen Olivia nå har?
9. Er det blitt presisert overfor de ansatte hvilke deler av endringen som skyldes lovendringen, og hvilke som skyldes Olivias håndtering?

#### Ledelse

10. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
11. Var du som leder bevisst på hvordan du skulle takle reaksjoner og motstand som oppstod blant ansatte i forbindelse med endringen?
12. Har det blitt presentert en strategi for hvordan du skulle lede gjennom endringen?
  - a. Var det et avvik fra hvordan du vanligvis opptrer som leder?
13. Fikk du mulighet for å ta kurs eller opplæring i hvordan du skulle lede gjennom endringen?

#### Kommunikasjon under endringsprosessen

14. Hvilke kommunikasjonskanaler har vært benyttet for å gi informasjon om den totale endringen?
  - a. Har det vært en bevisst strategi knyttet til kommunikasjon og valg av kommunikasjonskanaler?
  - b. Har det vært en strategi for involvering og deltakelse fra de ansatte?
15. Hvilke begrunnelser ble gitt for håndteringen i Olivia Bergen for:
  - a. Arbeidsgiveravgift?
  - b. Tipsfordelingen?
  - c. Har det blitt gjort for at fordelingen skal oppleves rettferdig?
16. Ble det vist støtte overfor ansattes frustrasjon og misnøye som følge av endringen?

## Organisasjonskultur

17. Tror du reaksjonene som fulgte av endringen har påvirket samspillet innad i organisasjonen?
18. Har ditt forhold til og syn på servitørene endret seg etter endringen?

## Motivasjon

### Motivasjon

19. Har du merket om servitørenes atferd eller innsats har endret seg etter endringen?

### Generell oppfatning

20. Helt generelt i hele restaurantbransjen; På en skala fra 0 til 10; hvor mye tror du at servitører ble motivert til å gjøre en bedre innsats på grunn av tips før endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. Helt generelt i hele restaurantbransjen; På en skala fra 0 til 10; hvor mye tror du at servitører blir motivert til å gjøre en bedre innsats på grunn av tips nå etter endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Atferd

### Motstand / Uærlighet

22. Føler du at motstanden til endringen har vært stor i Olivia Bergen?

### Generell oppfatning

23. Helt generelt i hele restaurantbransjen; på en skala fra 0 til 10; Hvor mye tror du at servitører underslo tips-penger de fikk kontant før endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. Helt generelt i hele restaurantbransjen; på en skala fra 0 til 10; Hvor mye tror du at servitører underslår tips-penger de får kontant nå etter endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25. Tror du rangeringene du valgte også er representative for Olivia Bergen?



### **Gjennomføring av endring**

26. Hvordan synes du gjennomføringen av den totale endringen har vært?
  - a. Hva har vært bra?
  - b. Hva har vært dårlig?
27. Hvis noe skulle blitt gjort annerledes, hva mener du det skulle vært?

### **Langtidseffekter**

28. Har du lagt en plan for hvordan du skal lede fremover, nå som den nye endringen er implementert?
  - a. Ser du for deg at det kommer til å oppstå utfordringer fremover?
29. Hvilke effekter tror du endringen vil ha i det lange løp
  - a. for servitørers serviceinnstilling?
  - b. for restaurantbransjen generelt?
  - c. for tips-kulturen i Norge?
30. Er det noe mer du har lyst til å legge til?

## 8.4 Intervjuguide: Utenforstående

### Tips-vaner

1. Tipser du vanligvis når du spiser ute?
  - a. Hvorfor?
  - b. Hvorfor ikke?
2. Hvilke faktorer mener du er mest avgjørende i valget om du skal tipse eller ikke og eventuelt hvor mye?
3. Om du tipser: Hvem tenker du pengene går til?
4. Om tipsen skal deles innad i restauranten; hva mener du er en rettferdig fordeling?
  - a. Påvirker fordelingen av tips innad i restauranten hvordan du tipser?
5. Tenker du på tips som en gave eller som en del av lønnen til restaurantansatte?

### Informasjon om endringen

#### Kunnskap om endringen

6. Kjenner du til den nye lovendringen om skatt på tips?

### Holdning til endringen

7. Hva er dine tanker om at tips nå skal behandles som lønn?
8. Påvirker denne lovendringen om du tipser eller ikke?

### Motivasjon

#### Generell oppfatning

9. Helt generelt i hele restaurantbransjen; På en skala fra 0 til 10; hvor mye tror du at servitører ble motivert til å gjøre en bedre innsats på grunn av tips før endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Helt generelt i hele restaurantbransjen; På en skala fra 0 til 10; hvor mye tror du at servitører blir motivert til å gjøre en bedre innsats på grunn av tips nå etter endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Atferd

#### Uærlighet

11. Tror du gjester oppfordrer servitører til å ta kontanttips rett i lommen?

### Generell oppfatning

12. Helt generelt i hele restaurantbransjen; på en skala fra 0 til 10; Hvor mye tror du at servitører underslo tips-penger de fikk kontant før endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Helt generelt i hele restaurantbransjen; på en skala fra 0 til 10; Hvor mye tror du at servitører underslår tips-penger de får kontant nå etter endringen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Langtidseffekter

14. Hvilke effekter tror du lovendringen vil ha i det lange løp

- a. For servitørers serviceinnstilling?
- b. For restaurantbransjen generelt?
- c. For tips-kulturen i Norge?

## 8.5 Samtykkeerklæring

### Bakgrunn og formål:

Vi er fire jenter som heter Kamilla Furrebøe, Martine Andreassen, Nora Birkelund og Rebecca Amlie, som nå holder på med vår avsluttende bacheloroppgave ved Høgskulen på Vestlandet.

Vi ønsker å gjennomføre en undersøkelse omhandlende motivasjon- og atferdsendring, i forbindelse med endringen i skatteloven omhandlende behandlingen av tips i restaurantbransjen som trådte i kraft 1. januar 2019. I undersøkelsen vår vil vi ta utgangspunkt i Olivia Bergen, hvor vi vil intervju ansatte i flere ulike stillinger, for å avdekke effektene av endringen, og se på reaksjoner og holdningsendringer.

Martine Andreassen og Kamilla Furrebøe vil være de som gjennomfører intervjuene. Veileder ved Høgskulen på Vestlandet er Olav Kvitastein.

### Hva innebærer deltagelse i studien:

Vi vil gjennomføre individuelle intervjuer som vil vare i omtrent 30-45 minutter. Intervjuene vil gjennomføres i nøytrale omgivelser. Spørsmålene vil omhandle effektene av endringen, personlige opplevelser, samt tanker om fremtidig effekter av endringen. Intervjuene vil bli tatt opp og det vil bli tatt notater underveis.

### Frivillig deltagelse:

Det er frivillig å delta på intervjuene, og man kan trekke seg fra deltakelsen når som helst i prosessen dersom man ønsker det. Videre har informanter anledning til å be om retting, innsyn, sletting og begrensning av deres bidrag.

### Anonymitet og databehandling:

All informasjon vil bli behandlet i samsvar med NSDs forskningsretningslinjer for personvern. Samtidig vil all informasjon bli behandlet konfidensielt, og alle informanter vil bli fremstilt anonyme. Det vil dermed være umulig å spore informasjonen tilbake til informanten. Bachelorutredningen avsluttes i Mai 2019, og all data vil bli slettet etter dette. Ved ønske kan informanter få tilsendt kopi av bachelorutredningen når den er ferdig.

### Samtykke:

Jeg har lest informasjonen over og samtykker herved til å delta på intervjuet.

---

Sted og dato

---

Signatur

## 8.6 NSD-godkjenning



Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 366703:

### FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet, vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

### VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

### 1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv: [nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon\\_samtykke/informere\\_om.html](https://nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html)

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samsvarer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

## 2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2019.

## 3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## 8.7 Interne data fra Olivia Bergen

	2018			2019		
	Jan	Feb	Mars	Jan	Feb	Mars
<b>TIPS</b>						
Hvor mye ble gitt i tips (i kroner)?	181 676,00 kr	196 349,00 kr	236 853,00 kr	158 000,00 kr	171 882,00 kr	184 000,00 kr
Hvor mye av tipsen gikk til servitørene?	109 005,00 kr	117 809,00 kr	142 111,00 kr	22kr/tim	23kr/tim	22,5kr/tim
Hvor mye fikk en servitør i tips i gjennomsnitt?	8 000,00 kr	8 000,00 kr	8 000,00 kr	22kr/tim	23kr/tim	22,5kr/tim
<b>SERVICE</b>						
Prosent tilbakemelding på Questback; service	Jan 93,00 %	Feb 90,00 %	Mars 92,00 %	Jan 98,00 %	Feb 97,70 %	Mars 94,20 %
<b>ANNET</b>						
Omsetningen i kroner	Jan 4 584 000,00 kr	Feb 4 982 000,00 kr	Mars 6 264 000,00 kr	Jan 4 125 000,00 kr	Feb 4 789 000,00 kr	Mars 5 057 000,00 kr
Hvor mange timer jobbet servitørene totalt?	1659	1639	2159	1569	1733	1838
Hvor mange servitører var ansatt?				30	32	38
<b>TOTALE TALL</b>						
Hvor mye var omsetningen totalt i 2018?		kr 67 810 000,00				
Hvor mye tips ble totalt mottatt i 2018?		kr 1 858 000,00				



## 8.8 Klassifiseringer

### Informasjon: Endringsledere

Endringsledere	Gitt informasjon	Skatt, feriepenger, pensjon	Arbeidsgiveravgift	Fordeling (1:1 forhold)
L1	<p>“Jeg trodde det skulle bli mer styr og mas og krangling rundt dette men med tanke på hvordan vi la frem all informasjonen og sa at vi ikke kan gjøre noe med det gjorde nok at folk ble stille og ikke kunne si så mye på det”.</p>	<p>“Dette gjør servicebransjen til en mer seriøs bransje enn hva det har vært, fordi det har vært mye svarte penger og snakk om tips og cash som ikke har vært helt bra. Så jeg tror at lovendringen har gjort at man blir tatt litt mer seriøs i denne bransjen og at man kan gjøre en karriere her også.”</p>	<p>“Jeg synes det er helt tullete at det i det hele tatt skal betales arbeidsgiveravgift av tips, men og helt tullete at det trekkes av tipsen”</p>	<p>“Den synes jeg er veldig bra fordi alle i restauranten må bidra for at alt skal gå rundt, så selv om servitørene har mest up front med kundene så er det mange bak også som har utdanning og som gjør dette til en karriere så jeg synes det er helt rettferdig at det deles likt”. “Egentlig at vi synes det er Mest rettferdig å gjøre det sånn, og at det er lettest rent praktisk, lønnsmessig og administrasjonsmessig”</p>
L2	<p>“Vi har hatt 3 møter med forklaring, der det kom tydelig frem med en PowerPoint presentasjon hva endringen innebar, og det var mulig å komme med ytringer og spørsmål, så nå håper jeg at alle er inneforståtte med hva endringen innbærer”.</p> <p>“De som er vandt med å få tips enten slutter eller inntreffer seg i det her, og de som starter i bransjen kjenner ikke til noe annet”</p>		<p>“Jeg synes, først og fremst at det er veldig dumt, fordi det er en gave fra en gjest, og har ingenting med hverandre å gjøre. Men når det blir lovpålagt, at arbeidsgiveravgift skal betales av arbeidsgiveren har man ikke råd å betale den som en del av en lønn. Da kan ikke en pizza koste 179,- for man måtte øke prisene. Og det hadde ikke gått, man har ikke råd til det. Ingen har råd til det”.</p>	<p>“500 ansatte skal få tips på en gjennomførbar måte. Hvordan man enn vender på det, så kunne man ikke legge ned de timene som krevdes for å lage en løsning som er skreddersydd for alle, uten at det hadde medbrakt høye administrative kostnader (...). Det er små marginer, så det hadde ikke vært verdt det”</p> <p>“Det var dette alternativet som var mest fair og gjennomførbart, eller stoppe tipsen fullstendig, som mange andre har gjort”.</p>
L3	<p>“Vi fikk først vite om lovendringen rett før sommerferien, via media. Men hverken vi eller ansatte skjønnte at det faktisk kom til å skje fra 1. januar, så det var litt</p>	<p>“Den største endringen var jo ikke nødvendigvis at det ble skatt på tips, for det har folk forventet at skulle komme i flere år, selvom man før ikke skattet på tipsen sin så skulle jo alle egentlig ha gjort det”. “Nei altså, personlig, med tanke</p>	<p>“Men jeg synes ikke det er ok at det ikke regnes som inntekt, og at man må betale arbeidsgiveravgift på det, det synes jeg er helt meningsløst. Men det tror jeg og vil Normaliseres etter hvert og den</p>	<p>“Fordelingen var jo ikke rettferdig fra start (...), tidligere hadde servitørene 30% av timene, men 60% av tipsen (...). Nå har vi en 1 til 1 deling, som betyr at 1 time er 1 time uavhengig av hvilken avdeling den timen er jobbet</p>

	<p>overraskende for alle”</p> <p>“Det var først i september eller oktober vi fikk kunnskap om endringen, for da ble nemlig statsbudsjettet lagt frem, og da var denne loven dringen en del av budsjettforslaget. (...) I tillegg til at ingen helt visste hvordan det skulle håndteres i praksis, for de kom jo ikke med noen oppskrift”</p> <p>“Måten jeg leder Olivia på er med åpenhet, respekt og tilbakemeldinger, så vi hadde ikke noen strategi knyttet til kommunikasjon ved endringen, men vi fortalte det nok akkurat som det var”</p> <p>“Usikker på om alle skjønnte at våre endringer kom som en konsekvens av at tips håndteringen ble lagt på arbeidsgiver og ikke arbeidstaker.</p>	<p>på at jeg har vært i bransjen i noen år, så synes jeg det med at det nå er skatt på tips er helt riktig. Det har jeg egentlig ment i veldig mange år, og det har jeg ventet på”</p>	<p>arbeidsgiveravgiften vil nok bli absorbert av organisasjonene over tid ved at det i løpet av noen år vil være litt lavere lønnsøkninger samtidig som organisasjonene tar med og mer over den avgiften den arbeidsgiver kostnaden utgjør.”</p> <p>“Hvis vi hadde sett at vi hadde klart å takle den innenfor personal-posten som vi har i budsjettet vårt, som vi forsåvidt ikke gjør akkurat nå, så skal man jo absolutt vurdere å stå for den kostnaden selv (...). Samtidig er denne arbeidsgiveravgiften en uforutsigbar utgift som det er umulig å budsjettere for”</p>	<p>i, og man får tips for hver time”</p>
--	---	--	--	--

Informasjon: Endringsberørte

Endringsberørte	Informasjon	Skatt, feriepenger, pensjon	Arbeidsgiveravgift	Fordeling (1:1 forhold)
S1	<p>“Ja, skal betales skatt av tipsen, og arbeidsgiveravgift”.</p>	<p>“På en måte er det en fordel, hvis man får en del tips. Samtidig er det så smått, det vi får igjen av feriepenger og pensjon. I det lange løp, for oss som jobber deltid ved siden av studiene, er det ikke noe særlig hensikt, egentlig”.</p>	<p>“Først var vi negative til det. Ble endel spørsmål som ‘hvorfor skal vi betale det?’. arbeidsgiveravgift er 14% og hvis Olivia skulle betale det i tillegg til de andre 14% som de allerede betaler for oss, ville det ikke gått rundt”</p>	<p>“Det er jeg i utgangspunktet litt negativ til. Argumentet til Olivia var: Alle jobber like mye, og et besøk kan bli positivt pga en gjest kan bli møtt med en positiv vert i døren, god mat og lignende, men vi servitører har et mye større ansvar for gjesten. Dessuten har kjøkknetet tillegg fordi de er utdannede kokker, som har mulighet til</p>

				å opparbeide seg mer lønn. Synes de skulle fortsatt med 40/60 det de hadde før. Fordi det går bare ut over servitørene. Kjøkkene får jo mer i tips enn de fikk før”.
S2	“Nja, vi fikk vell veldig mye informasjon - kanskje litt for mye fordi man ikke husket alt. Men man klarte ikke suge til seg alt”.	“Noe av det positive med endringen, går til noe vi får igjen senere. Usynlig sparing. Har aldri fått feriepengene og pensjonspengene av tips før, og det vil jo lønne seg i senere tid nå etter endringen – lønner seg i senere tid.”	“Usikker på hvor mange andre som trekker arb.avgift. Fikk tilbake melding på at ‘olivia er kjip som gjør det’ av folk som jobber i andre restauranter. Trekkes jo mye. Er på på en måte kjipt. De tar betalt for å gjøre det. Er kjipt men skjønner at de gjør det”, “Arbeidsgiveravgift må trekkes for å lønne den personen som gjør dette her”	“På en måte rettferdig. Alle andre roller spiller jo og inn, men i forhold til tips så vil jeg altså vekte servitører viktigst, så de som lager maten også vert og bar likt nederst”.
S3	“Sånn ish, får ikke så mye tips som jeg pleide, men vet ikke egentlig hva det går i. Men nå når jeg begynte på skole har jeg skjøvet olivia litt vekk, og jeg har fått en helt annen hverdag”. “Rykter gikk hele året i fjor. Men trodde aldri det kom til å skje”	“Har ikke helt satt meg inn i det, men det var jo bedre før”	“Har liksom ikke satt meg helt inn i alle trekkene og alle tingene som nå er forskjellig fra før, vet bare at jeg får mye mindre tips og at det suger.”	“Synes den er vanskelig. Kjøkkenent lager jo maten, så de hjelper jo til, men på en måte tips er hele opplevelsen. Er maten dårlig så hender det selv om at gjestene tipser fordi servitøren er dritgod, sjeldent om det er omvent.” “Ville dele 60/40 eller 70/30, hvis vi skal være så rause, men synes egentlig 100% til front of house”
S4	“Ja, sånn noen lunde. Skjønte ikke alt i begynnelsen, hadde et møte, men skjønner dette er loven. Satt og fulgte med, men skjønnte ikke så mye av det. Men vet det sånn ca.”	“Det var noe som de ikke snakket om på møtet, de fokuserte bare på skatten. Var lite snakk om pensjon og feriepenge, så det var noe jeg ikke helt fikk med meg. Siv Jensen sa det skal være en fordel for folk, fordi vi opparbeider oss pensjon og sånt. Men det er jo helt latterlig. Av alle mennesker de skal velge å skatte i landet, så var det her de skulle sette inn skatt. Det er helt sykt.”	“Først trodde jeg det var det alle gjorde, fordi kostnaden ble for høy. Har blitt medlem på facebook, selv om jeg aldri har uttalt meg noe på den siden, og der så jeg at flere arbeidsgivere som tok den kostnaden. Men så tenkte jeg ‘hmmm Olivia tjener jo inn veldig mye penger hver dag’, og de går jo veldig i pluss. Men jeg har ikke peiling hvor mye det blir, og om de kunne taklet den kostnaden, uten at det påvirket de så mye”.	Den er litt vanskelig, selvfølgelig det er jo et team work, så alle fortjener en del av tipsen. Samtidig, er maten god, men man er ræva dårlig servitør, så får man ikke noe tips. Vi servitører burde kanskje fått litte granne mer. Det er ganske tungt å smile i 8 timer, og nikke og si ja til alt uansett hvor jævlige folk er. Føler det er litt urettferdig. Men de fortjener jo litt siden de lager maten, og jeg hadde ikke hatt en jobb dersom ingen lagde maten, men vi gjør det lille ekstra for den tipsen. Men fordelingen burde vært slik

				at det gikk mer til servitørene, slik det var før.
S5	“Ja, Olivia har valgt å trekke arb. avgift av tipsen og dele tipsen likt mellom alle”	“Man har alltid skulle skatte av tipsen, men at man ikke har gjort det har vært en privat sak. Men at det skal betales arb. avgift og feriepenger / pensjon av tipsen synes ikke jeg er rettferdig. Fordi det blir tatt mye mer enn bare skatt”.	Jeg skjønner begge sider. Jeg skjønner at Olivia som bedrift ikke kan betale ekstra for at gjestene vil gi oss det som egentlig anses som en gave. Og jeg synes det er rart at tips ikke blir ansett som en gave, men som en del av lønnen. Men, jeg skjønner at de MÅ gjøre det sånn, men samtidig synes jeg det treffer servitørene urettferdig mye.	Den nye fordelingen er ikke rettferdig fordi kjøkkenet i tillegg får gratis mat. Og, ja restauranten er et hjul som skal gå rundt, og alle må bidra. Men hvis kjøkkenet fucker up så må vi fortsatt stå der å fikse det. Jeg vil si at vi er det mest sentrale bindeleddet i restauranten. Har alltid vært 60/40 så skjønner ikke hvorfor det skal endres, utenom at det er mer lettvent for ledelsen.
S6	“Nei, jeg synes jeg ikke jeg fikk nok informasjon. Gikk halvveis igjennom det før jul, der vi fikk høre om det, en vi gikk ikke egentlig inn på det. Tipsen forsvinner, det er rart”.	“Altså det tenker jeg på som positivt, dersom jeg skal kjøpe meg en leilighet en gang, så ser man jo at man har mer lønn enn det man hadde før. Tips gikk jo utenom. Det er jo noe positivt ved denne endringen”.	“Jeg forstår de, for det blir jo mye penger. Men er typisk at, selvfølgelig, kan de ikke kan ta det selv. De vil jo ikke gå ut over de som er lengst opp. Skal jo alltid gå ut over de som er lengst nede”.	“Tipsfordelingen er det dumme jeg har hørt, og jeg tar opp dette nesten hver dag på jobb”. “Jeg synes 70% av tipsen burde gå til servitørene og 30% til kjøkkenet og alle de andre, det hadde vært mest fair”.
S7	“Både og. Ikke alt. Men det nødvendige for vår del. Men jeg har ikke satt meg veldig inn i det”. “Det gikk masse rykter (...) det handlet ikke om skattleggingen av tips, men av tipsfordelingen”	“Jeg synes det er galt. Tips er noe gjester velger å gi noe ekstra hvis de synes du var flink, eller hvis de var skikkelig fornøyd med service og mat. Noe gir kjempelite, noen gir kjempemye. Det er en gave, de betaler skatt og avgift på mat osv. Men synes ikke det skulle vært på tipsen. Det positive i det er jo at det går litt til feriepenge og pensjon, så det går greit. Men det burde ikke vært trekk.	Det har jeg ikke satt meg så mye inn i. Har tenkt at det ikke er valgfritt, men at sånn Olivia gjør det er sånn man må gjøre det.	Jeg synes at hvis de skal ta 50/50 av tipsen og fordele det på alle, så skal de og gi andre goder eller dele godene 50/50 i restauranten. Men det er ikke rettferdig og da burde tipsen blitt fordelt annerledes, fordi vi må betale mat. Så da tjener resten (kjøkken, VA, Hov) mer enn oss, og sånn var det ikke før for da var det omvendt.
S8	Jeg er godt kjent med lovendringen og jeg tenker det er ganske i tråd med høyres politikk, men jeg synes det er litt smått absurd å gå	Nei, jeg skjønner jo at vi skatter og jeg synes vi burde det. Men vi har jo hatt en lovgivning siden 1911 eller noe, som sier at man skal skatte av goder ved arbeidet. Så jeg synes den 3% vi hadde	“Jeg synes det er helt håpløst fordi arbeidsgiveravgift som er noe som Olivia må betale til staten. Det Olivia aktivt har gått inn for å gjøre er å få oss til å betale for vår egen arbeidsgiveravgift, og den tas av tipsen” Det er i	“Kjempebra, jeg synes også kokkene skal ha 50% av tipsen. De gjør en fantastisk jobb. Eneste jeg synes er litt absurd er at kokkene får gratis mat, og vi må betale etter den nye ordningen, 50 kroner. Argumentasjon er at

	<p><i>løs på lønnen til en arbeidsgruppe som ligger dårlig an, ingen utdanning og ingen forutsetninger og ingen sterke fagforening som kan hjelpe de å øke lønnen sin</i></p> <p><i>“Og når de da effektivt tar bort opp mot 10.000 av lønningen i måneden, så påvirker det en arbeidsgruppe som ikke gjerne er stedet å begynne å trekke, synes jeg.”</i></p>	<p><i>før ikke er nok. Men har fortsatt en veldig negativ holdning til det. Men synes vi burde skatte, og det gir mening. Men synes det er spesielt valg å ta.</i></p>	<p><i>tillegg administrative kostnader som følger med dette, så vidt jeg har fått det med meg. Som tas fra våres tips penger”. “Olivia fremstiller det som en lovendring som de ikke har noe med, en lovpålagt endring. Men det er jo ikke det. Måten de har gjort det på gagner bare administrasjonen, men vi som jobber hver eneste vakt vi får et lønnskutt som er enormt. Spesielt for folk i vår økonomiske situasjon, og synes det vitner om lite forståelse om hvordan vi har det da”.</i></p>	<p><i>kokkene må kjenne til maten de serverer og vite hvordan det skal være, men det må vi og - vi må jo kunne anbefale. Jeg synes det er helt håpløst. Og bare, ja, det er jo mye av det frustrasjonen går på”.</i></p>
ML1	<p>Kjenner du til lovendringen?  <i>“Ja, sånn delvis. Klar over hva som er endret seg, men er ikke 100% sikker på lovene.”</i></p>	<p><i>“Jeg klarer ikke helt forstå den. Ga mening da jeg ble fortalt det i Oslo, at det er ikke noe annen mulighet de ser for at det skal gå rundt på andre måter. Men jeg har hørt med andre restauranter for å få et nyansert bilde – men finner ikke noe mer logisk. Litt usikker.”</i></p>	<p><i>“Jeg vet ikke helt hva arbeidsgiveravgift er, for jeg kan ikke så mye om det, men det ga mening da jeg ble fortalt det”</i></p>	<p><i>“Fordelingen er jeg faktisk veldig enig i. Akkurat hos Olivia er det travelt overalt, så synes det er helt greit.”</i></p>
ML2	<p>Kjenner du til lovendringen?  <i>“Ja”</i></p> <p>Kjenner du til hvordan Olivia har håndtert det?  <i>“Ja”</i></p> <p>Opplever du å ha fått nok informasjon  <i>“Ja”</i></p>	<p><i>“Det er enda kjøpere enn selve skatten egentlig, hadde det bare vært skatt kunne vi fortsatt på samme måten med 60/40.”</i></p>	<p><i>“nå så har det i tillegg blitt arb.avgift og det er veldig kjøpt. Sitter igjen med en veldig liten sum”. “De kunne ikke gjort det (at olivia dekker utgiftene for arbeidsgiveravgift), og de hadde aldri hatt mulighet til å gjøre det. Eller så måtte vi ha sluttet med tips eventuelt.”</i></p>	<p><i>“Synes jeg det er litt kjøpt sammenlignet med før. Det er jo servitøren som sitter med hovedansvar, altså det er jo et felles ansvar for at gjestens skal få en bra opplevelse, men det er servitørene sin hovedoppgave å få til dette. Du kan være på et drittsted men god servitør og kvelden blir bra og man tipser, men dersom det er motsatt så suger kvelden. Jeg synes derfor det var helt fair at servitørene fikk en større del av tipsen”. “Synes det var fair at servitørene fikk litt mer. Kjøkkenet er så og si upåvirket i sin lønn, fordi nå får de en større delen av tipsen.”</i></p>

Informasjon: Gjester

Utenforstående	Informasjon	Tips behandles som lønn	Påvirker endringen om du tipser eller ikke
G1	<i>“Jeg har bare hørt om at det er kommet en endring om skatt, men har ikke satt meg inn i det”.</i>	<i>“Jeg tenker det er en fordel og en ulempe. Fordel: antakeligvis er tipsen nå pensjonsgivende og gi sitt utslag på rettigheter osv. Sykelønn, sånne ting. Man får noe igjen der. Bakdelen; når man skatter på ting, så får man mindre av kaken selv. Man får jo bare en liten del igjen senere”.</i>	<i>Nja, jeg føler at det vil påvirke litt. Tenker at det vil jo komme litt mindre til gode til servitørene, jeg vil se litt mer på det som at det kanskje ikke betyr såå mye for de som det gjorde. Så vil kanskje gi litt mindre, på grunn av det.</i>
G2	<i>“Nei, jeg kjenner ikke til lovendringen”.</i>	<i>“Jeg mener at alle som jobber skal få lønn for arbeidet, og at ikke lønnen skal avgjøres av en gjests besøk”</i>	<i>“Jeg tror ikke det”.</i>
G3	<i>“Nei. “</i>	<i>“Tips har vært en hovedgrunn til at folk søker seg inn i bransjen. Servitør en travel jobb, og generelt dårlig betalt i bransjen men tipsen har vell veid opp for det. Og nå når den forsvinner, synes jeg ikke det er helt rettferdig kanskje”</i>	<i>“Ja. Gjør at jeg tipser mye mindre. Hvert fall sånn at jeg tenker siden jeg har et stramt budsjett og er student. Og hvis servitøren også er student så får jeg lyst å tipse de mer hvis pengene gikk til de – hvis de hadde gjort en dødsgod jobb. Og sånn siden jeg ikke vil tipse siden jeg har stram økonomi, og nå når jeg vet det ikke går til de (mye til staten) så tipser jeg nesten ikke”.</i>
G4	<i>“Mhm. Ja.”</i>	<i>“Nei, da får jeg ikke lyst til å tipse”. “Jeg ser på tips som en bonus tenker jeg”.</i>	<i>“Ja. Har ikke lyst til å tipse staten, men jeg vil tipse de ungdommene som er så flinke og greie. Ikke har de så god lønn heller. Jeg har faktisk ved flere anledninger ikke tipset på grunn av den nye lovendringen, mens andre ganger har jeg gitt kontanttips til servitøren med intensjon om at de skal ta det rett i lommen”.</i>

Motivasjonsprofiler

Endringsberørte	Type motivasjon	Sitater
S1	Indre: Middels	<i>“Det er en veldig stressende jobb, så det er gøy å kjenne at man håndterer det. Kjenner at man lever når man er stressa. Mestringsfølelse”. “Man får utviklet seg (..), jeg var nok litt innadvendt før men har kommet ut av skallet nå”. “Gøy å være på jobb”.</i>

	Ytre: Høy	<i>"Godt arbeidsmiljø". "Jobber så mye som mulig, for å tjene så mye penger som mulig". "Som student er det veldig deilig å ha den ekstra inntekten".</i>
S2	Indre: Lav	<i>"Det er veldig gøy når man får nye oppgaver. Jeg synes det er veldig gøy når man får nye oppgaver, sånn som om det er stille en dag og om noen av lederne spør om jeg kan vaske hyller og lamper og ting vi ikke gjør til vanligvis så blir jeg veldig glad og sier ja med en gang for noen ganger er det litt deilig å ikke snakke med gjester for man blir litt lei av det innimellom"</i>
	Ytre: Høy	<i>"Lønn er jo alt da. Er veldig motiverende, og det er mange ganger lederne spør om noen vil ha fri den dagen også tenker jeg egentlig at 'ååå det hadde vært digg med fri', men så tenker jeg og at 'shit, nei jeg trenger penger' så jeg må jobbe". "Egentlig (er jeg motivert av) at jeg har så mange hyggelige folk som jeg jobber med, ellers hadde jeg nok ikke gidde".</i>
S3	Indre: Lav	<i>"Det er jo motiverende å møte nye folk, være med på gjesters middager".</i>
	Ytre: Høy	<i>"Det var tipsen som gjorde det verdt det å løpe rundt". "(Lønn) er jo 100% av motivasjonen egentlig, men prøver å motiveres av andre ting ved jobben og da". "Fantastiske kollegaer, det er sykt gøy, mange likesinnede". "Dritgøy å være på jobb". "Jeg motiveres 0 av tips, jeg gidder ikke tenke på det lengre". "Før så fikk man jo litt bekreftelse direkte fra gjestene om de hadde hatt det bra og om de var fornøyde med meg utifra hvor mye tips de ga" "Jeg ga bedre service til de jeg trodde ga mer. Studenter viste jeg at ikke ville tipse så mye, men en mann i 60 årene som ser rik ut, da gjorde jeg litt ekstra"</i>
S4	Indre: Middels	<i>"Jeg er glad i å være servitør, ellers hadde jeg ikke vært der, så det handler ikke kun om tipspengene". "Gøy jobb, og tiden går fort".</i>
	Ytre: Høy	<i>"Lønn er selvfølgelig en stor motivasjon, og er litt derfor jeg er umotivert nå fordi jeg mister en stor del av lønningen min". "Godt miljø". "Kan ofte tenke 'Er det verdt de lange vaktene, de sene kveldene, alle helger?' når jeg ikke får så mye igjen for det, lønnsmessig". "Vanskelig å finne en arbeidsplass med så godt miljø og der det er så mange ungdommer som jobber sammen. Det er jo nesten som å være med i en studentorganisasjon" "Amerikanerne tipser gjerne 15% uansett opplevelse, fordi de ser på det som en plikt. Nordmenn er enten eller, enten tipser de masse, ellers tipser de ingenting"</i>
S5	Indre: Middels	<i>"Det er selve gjesteopplevelsen som er motiverende, at vinen man anbefaler går godt til maten og at dette gjør at gjestene får en god opplevelse. Ofte så gjenspeiles det i tispene som gis."</i>
	Ytre: Høy	<i>"Som student er lønn en stor motivasjon, det å få mer lønn, og å få den tipsen". "Lønn er absolutt en stor motivasjon". "Og det er ganske demotiverende når man står der og vet du skulle hatt 100 kr i tips så får du 10kr."</i>
S6	Indre: Lav	<i>"Det er jo ikke gøy å servere ting". "Motivasjonen er vanvittig forskjellig, orker ikke stresse mye for ingenting".</i>
	Ytre: Høy	<i>"Det motiverte meg før var at på lørdager fikk jeg liksom 1000 kr i tips". "(Tips) var den eneste grunnen til at jeg kom på jobb før". "Mine kjære kollegaer er det som motiverer meg ved min jobb". "Miljøet er så sykt bra, det er ingen som har lyst til å forlate".</i>
S7	Indre: Lav	<i>"Man trenger ikke så mye motivasjon for å drive å prøve å være hyggelig, altså servicen kommer av seg selv når du har det gøy på jobb".</i>
	Ytre: Høy	<i>"Egentlig motiveres jeg av folkene, at man jobber med mange andre på din alder, og at man er så gode venner som man er med de på jobb". "Jeg har hatt sølvøliven i en stund, og det gjorde jeg for å få høyere lønn, men jeg hadde aldri tenkt å gå videre derfra pga lønn, fordi da</i>

		<i>hadde vi tips. Men gjør det nå fordi det er så kjipt å se lønningen". "Jo mer du yter, jo mer får du. Når man er veldig flink, så får man alltid litt mer"</i>
S8	Indre: Middels	<i>"Du har mulighet til å endre veldig mye i arbeidsdagen din, hvis du bare ønsker det selv. Du kan få noen spanske folk, en 70 år gammel dame eller 20 år gamle gutter som gjester. Du har da mulighet til å endre hvordan du håndterer dem og din innstilling til hele arbeidet. Og det er veldig mye deiligere enn å jobbe på en butikk der det er monotont arbeid, så det er det beste". "Noe av de beste følelsene du kan få er når du føler gjester er fornøyde fordi du har gjort en fantastisk jobb"</i>
	Ytre: Høy	<i>"Det sosiale samspillet, de jeg jobber med er helt fantastiske, det er energi og glede over alt". "Altså tips var en stor del av motivasjonen. Men jeg tror ikke du jobber der hvis du ikke synes det er litt gøy men det har vell påvirket litt, selvfølgelig".</i>
ML1	Indre: Høy	<i>"Hadde jeg tenkt på pengene, hadde jeg valgt en annen jobb. Så tenker ikke veldig mye på den". "Det er mer samarbeid på jobb, fordi man er ikke like opptatt av hvilket bord som er sitt eget"</i>
	Ytre: Middels	<i>"Er jo gjestene og alle kollegaene. Masse folk rundt deg hele tiden. Kan ha en drittdag også blir det bra på jobb".</i>
ML2	Indre: Høy	<i>"Så er det jo arbeidsoppgavene som er motiverende, og det lett å klatre hvis man vil og tar initiativ. Har man kunnskap og vilje, så gir det muligheter til gull- og sølv-oliven. Så kan man ta masse kurs, og er man flittig og viser interesse kan man komme seg fort opp". "Dersom noen i utgangspunktet er sure eller misfornøyde, og man passer på at de får en god opplevelse sånn at de går med et smil, så er det utrolig givende. Som mellomleder er problemløsning det viktigste. Dersom det oppstår en kjipt situasjon og du klarer og løse den er det utrolig givende".</i>
	Ytre: Middels	<i>"Det er en utrolig bra gjeng jeg jobber med, det er veldig sosialt på jobb og utenfor jobb. Lønn er en av de viktigste grunnene til at man jobber, og det er veldig stor motivasjon det".</i>

#### Generell oppfatning: Tips som motivasjonsfaktor

Informanter	Motivasjon av tips før	Motivasjon av tips nå	Sitater
S1	9	4	<i>Jeg gjør det samme, men motivasjonen bak det før var å få mest mulig tips.</i>
S2	8	4	<i>Gjorde ikke noe mer enn det jeg gjør nå. Var en bonus hvis jeg fikk tips. Nå derimot er det ikke så mye tips, så nå prøver jeg å motiveres av andre ting enn tips.</i>
S3	10	1	<i>Tips motiverte meg ekstremt mye før endringen. Etter endringer ser jeg på det annerledes. Jeg må fortsatt være den jeg er og den jeg har vist at jeg er. Hadde skuffet sjefene mine, kollegaene mine og gjester hvis jeg ikke gir best mulig service nå etter endringen. Men jeg ville aldri blitt en dårligere servitør selv om jeg definitivt ikke motiveres av tipsen lenger.</i>
S4	10	1	
S5	8	2	<i>"Det oppleves som tipsen ikke har så mye å si lenger".</i>



S6	10	1	
S7	10	2	
S8	7	1	
ML1	6	3	<i>“Jeg vet at noen motiveres veldig av tipsen og gir ekstra for å få mer tips. Mens andre bare flyter rundt. De fleste ga litt ekstra innsats før for å få mer tips”.</i>
ML2	8	5	
L1	7	3	<i>“Det er veldig individuelt, noen blir veldig motivert av tips, og andre ikke bryr seg egentlig ikke så mye om det og vil bare gjøre deres beste uansett”.</i>
L2	8	2	<i>“Tror servitører i ganske stor grad ble motivert av tips til å gi en bedre innsats før endringen. (...) Tips er absolutt en grunnleggende faktor til at man velger restaurantbransjen”</i>
L3	4	4	<i>“Har ikke merket noen endring i atferd og innsats som følge av endringen, og det har vi fulgt ganske godt med på”</i>
G1	7	3	
G2	7	4	
G3	9	4	
G4	9	2	<i>“Jeg tror det var en stor motivasjonsfaktor tidligere, ikke så mye nå kanskje”</i>

#### Plassering på “Change Curve”

Endrings-berørte	Type fase	Sitater
S1	Experiment	<i>“Får man 2000kr i tips, så tenker man ‘ja da får jeg vell 100 kr av dette da’ men siden det ikke er noe å gjøre med det legger jeg ikke noe energi i å fokusere på fortiden”. “Får bare endre innstilling, og håpe at man får så mye som mulig”.</i>
S2	Integration	<i>“Men man aksepterer det tilslutt for det er jo ikke noe vi kan gjøre noe med”. “Akkurat da det skjedde så jeg på bankslippen for å sjekke tipsen, for det var det jeg var vant med. Men så stoppet jeg med det fordi jeg tenkte at det ikke ville ha noe å si uansett. Nå ser jeg på den igjen fordi jeg tenker at ‘vi må få enda mer tips nå enn før, slik at alle får mer’”.</i>
S3	Depression	<i>“Sammenligner situasjonen med sånn det var før hele tiden”. “Kommer til å bry meg mindre og mindre om endringen i det lange løp, tror jeg”. “Har ikke helt satt meg inn i endringen, men det var bedre før”. “Nå etter endringen tenker jeg hvorfor skal jeg gjøre det lille ekstra nå liksom”. “JA! Sjekker tipsen”.</i>

		<i>hele tiden, det svir! Men samtidig så er jeg ikke langsint, så jeg har bare måttet forholde meg til det og jeg trives jo fremdeles på jobb”.</i>
S4	Experiment	<i>“Det er veldig kjipt, men er ikke forbanna nå lengre”. “Tenker at jeg skal gå inn på jobb også skal jeg slakke litt, men jeg gjør ikke det for jeg har en viss stolthet. Hadde jo vært litt flau hvis jeg skulle gitt faen, da hører du jo ikke til der. Men jeg hører jo ‘er ikke så krise om folk venter litt lenge’, og får høre sånne ting hele tiden. Vi har et veldig høyt nivå på service, vi er veldig på, så jeg vet ikke om folk merker at vi venter litt, fordi vi har vært så på fra før av”.</i>
S5	Decision	<i>“Dersom man har et bord som tipser veldig mye, er det kjipt når du ikke får tipsen, men det har blitt mer jevnt over i restauranten der folk ikke bryr seg så mye om egne bord, man samarbeider mer, og mer teamwork. Alle må jobbe hardere sammen for å dra lasset”. “I starten var jeg veldig negativ, (...) men det har gått bedre enn jeg trodde, og det går greit nå”</i>
S6	Depression	<i>“Tipsfordelingen er det dummeste jeg har hørt, og jeg tar opp dette nesten hver dag på jobb”. “Jeg har godtatt det, og jeg er jo bedre humør nå. Men jeg er ikke like giret på å jobbe på lørdag, fordi jeg får ikke noe ekstra for å jobbe mye hardere enn det man gjør på en mandag”.</i>
S7	Experiment	<i>“Man kjenner at man ikke får de ekstra pengene man skulle hatt, så det er fortsatt ganske surt”. “Vi har lært oss litt å ikke se lengre på hvor mye vi får i tips hver dag, i forhold til det man ‘skulle fått’, og ikke gidder å bry oss”. “Man merker seg at folk fokuserer ikke like mye på tips like mye som før, så det er jo en positiv ting”.</i>
S8	Depression	<i>“Nå som tipsen er borte må jeg gjerne få ny jobb, gjerne en fulltidsstilling et annet sted”. “Og jeg som ikke bryr meg om tipsen lenger så svarer jeg bare ‘behold pengene selv’, til gjesten”. “En venn av meg, som jobbet her tidligere, har sluttet og jeg skal mest sannsynlig si opp senere i dag”. Denne brukes lengre nede også.</i>
ML1	Integration	<i>“Klarer og se det positive med endringen”. “Mer samarbeid på jobb, fordi jeg ikke er så opptatt av hvilket bord som er mitt”. “Jeg er fornøyd med tipsfordelingen og oppfatter den som rettferdig”. “Litt mer positivt, klarer å se det positive med endringen. Dersom vi er effektive, og har færre arbeidstimer på jobb, tjener vi mer.”</i>
ML2	Integration	<i>“Alt med endring er kjipt i starten, men det går seg til. Som mellomleder er det mindre forskjell”. “Olivia kunne aldri dekket arbeidsgiveravgiften selv, da måtte vi eventuelt sluttet med tips fullstendig”. “Jeg har ikke blitt påvirket av at folk er mer negativt innstilt enn meg for det er ikke noe å gjøre med, det er gjort. Enten kan du finne deg en annen jobb i en annen bransje, eller så må man bare leve med det”.</i>

#### Atferdsprofiler

Endrings - berørte	Type motstand	Sitater	EVLN	Sitater
S1	Passiv motstand	<i>“Før endringen ble reell, var jeg sånn ‘hvis vi mister tipsen er det ikke vits å jobbe her lenger’. “Når man prøvde å komme med krav, så (...) føler man at man ikke har så mye man skulle ha sagt”.</i>	Loyalty	<i>“Min serviceinnstilling har ikke endret seg så mye, fordi man har opparbeidet seg en måte å være på når man er på jobb, og man vil jo ikke gå over til å være drittsekk”.</i>
S2	Passiv motstand	<i>“Ja altså, jeg ytret ikke sånn veldig”. “Men til slutt må man legge det fra seg og se på de små positive sidene av det”. “Har aldri fått feriepenger og pensjonspenger av tips før, og</i>	Loyalty	<i>“Min serviceinnstilling er den samme, jeg får lønn for å gå på jobb og yte god service”.</i>

		<i>det vil jo lønne seg i senere tid nå etter endringen”.</i>		
S3	Aggresiv motstand	<i>“Hvis du ikke sier at det suger så lyver du” “Så argumentet ‘vi gjør dette for at det skal bli likt og rettferdig’ blir jo ikke riktig når alle andre har høyere timelønn og spiser gratis” “Jeg har jo hatt medarbeidersamtale med sjefen, hvor jeg sa hva jeg følte og sa at jeg synes det sugde”. “Om kollegaen min spør meg ‘skal jeg ta denne 200-lappen selv’, svarer jeg ‘selvfølgelig’. Føler ikke man stjeler, synes man burde få lov til det”. “Jeg hadde noen gjester som som krøllet 200 lapp inn i hånden min. De ville virkelig at jeg skal ha den. Da er det veldig lett å bare putten den i lommen”.</i>	Neglect	<i>“Hvorfor skal jeg gjøre det lille ekstra nå liksom? Jeg trenger ikke bruke masse energi på å gi det lille ekstra, jeg får jo ikke noe ekstra for det. Før så fikk man jo litt conformation direkte fra gjestene om de hadde hatt det bra og om de var fornøyde med meg utifra hvor mye tips de ga, en bekreftelse. Mens nå tipser ikke folk fordi de vet om den nye loven”.</i>
S4	Passiv motstand	<i>“Det første jeg gjorde var å søke på jobber på finn, men det er vanskelig å forlate det gode miljøet”. “Jeg var en av de som ikke sa så mye på møtet, men merket at lederne ble litt irritert over at folk var oppgitt”. “Vi fikk høre det ikke var noen andre muligheter, men det irriterer meg fordi det finnes andre løsninger som gjør at vi får mer av tipsen”</i>	Loyalty	<i>“Tenker at jeg skal gå på jobb og slakke litt, men jeg gjør det ikke fordi jeg har en viss stolthet”.</i>
S5	Aktiv motstand	<i>“Når man både tjener mindre og har ugunstige arbeidstider påvirker det hvor lenge man gidder å være i bransjen”.</i>	Voice	<i>“Jeg var en av de som sa det jeg mente på møtet og det ble en ganske heftig diskusjon. Jeg har ikke problemer med å si det jeg mener, og jeg gjør ofte det. Vi var kanskje 4 stykk som sa det vi mente, av over 30 stykk”.</i>
S6	Aggressiv motstand	<i>“Tipsfordelingen er det dummeste jeg har hørt, og jeg tar opp dette nesten hver dag på jobb” “Det var jeg og en annen som var de eneste som turte å kjeft, og det var skikkelig dårlig stemning for å si det mildt”. “Alle stjeler tips nesten, men jeg gjør det ikke, for det har jeg ikke samvittighet til fordi jeg føler at jeg stjeler fra andre, men hvis noen andre tar kontanttips, så heier jeg på de”.</i>	Neglect	<i>“Jeg vil ikke gi det lille ekstra. Hvis er det noen fulle gjester gidder jeg ikke stå der å snakke med de, noe som jeg ville gjort før fordi da ville de tipset mer”. “Etter endringen var jeg veldig hyggelig og sånt men så tenkte jeg”</i>
S7	Passiv motstand	<i>“Var mye snakk om kanskje å finne seg ny jobb, og mange var bittre og ble kanskje fristet til å ta noen kroner av det som ikke ble merket”. “Jeg synes det var kjipt i begynnelsen å gå på jobb, og jeg synes det var kjipt at folk tipset, for jeg ville helst at folk ikke tipset meg. Bare for å poengtere at dette ikke var greit”.</i>	Loyalty	<i>“Det er ikke sånn at man gir dårligere service, men det var vanskelig å være glad på jobb”.</i>

S8	Aktiv motstand	<p>“Det ble mye ryktespredning, mye snakk om revolusjon også skjedde det pent lite egentlig”.</p> <p>“Når man sitter der, og kommer med innspill gang på gang på gang, og det blir slått ned på med svar som ‘dette er ikke noe vi kan gjøre noe med’ eller ‘dette er forutbestemt’, og da ser jeg heller ikke poenget med å ha et personalmøte, ettersom det bare skaper misnøye”.</p>	Exit	<p>“En venn av meg som jobbet her tidligere har sluttet og jeg skal mest sannsynlig si opp senere i dag”. Lengre oppe er denne brukt og.</p>
ML1	Passiv motstand	<p>“Jeg syntes det var dritkjipt, men takk gud for at jeg er blitt student og ikke jobber 100% lenger, men klarte å tenke ‘ja, oki, det skjer’”.</p>	Loyalty	<p>“Min service er ikke endret seg, men det er mye mer tiltak å si ja til en ekstra vakt”.</p>
ML2	Passiv motstand	<p>“Selve endringen har gått veldig greit, fordelene er at det er blitt mindre oppgjør nå enn før. Men det endringen førte med seg var kjipt, med tanke på lønnen”. “Det var en liten case på jobb der stjeling av tips ble slått hardt ned på, for det er jo stjeling fra alle”.</p>	Loyalty	<p>“Vi som sitter igjen vil yte samme gode service som før endringen”.</p>

#### Generell oppfatning: Underslag

Informanter	Underslag av tips før	Underslag av tips nå	Sitater
S1	2	4	<p>“Tror flere stjeler tips. Skal ikke se bort fra det, spesielt i store restauranter uten bra arbeidsmiljø”</p>
S2	2	3	<p>“Tror litt flere stjeler etter endringen, for nå tenker jo folk at ‘nå må jeg dele alt’, så det er litt lettere å ta den 100 lappen man får kontant selv liksom. Men samtidig, hvis du tar den så tar du fra de andre”.</p>
S3	2	6	<p>“Tror det har økt veldig mye, men ledelsen er slår hardt ned på det (...), så folk er livredd. Aldri om jeg tar de få kontantene jeg får her og der, men dersom jeg tar en 200 lapp rett i lommen vil noen si at jeg stjeler fra egne kollegaer”. For min del; kan folk bare ta det de vil. Føler ikke de stjeler, synes de burde få lov til det. Håpet egentlig det skulle bli en kultur for det.”</p>
S4	3	7	<p>“Folk har nesten tvunget oss til å ta i mot en 200-lapp. Og gjestene tar gjerne litt i baklommen vår, men vi sier jo at vi ikke kan gjøre det. Men tror nok at flere har lavere terskel for å ta tips nå”.</p>
S5	3	6	<p>“Samtidig som dette skjer skal vi prøve å bli kontantløse. Er ikke så mye kontanter lengre, men ser for meg 6. Tror det skjer mer enn før fordi gjester har hørt om det nye systemet, prøver de å lure til deg en 50 lapp her og en 100 lapp der. Og det tror jeg folk har lett for å gjøre”</p>
S6	1	6	<p>“Sjefene tok en gjennomgang, fordi noen hadde tatt tips i form av Vipps. Men har hørt det har skjedd, før tipsendringen også. Folk har blitt redde for å gjøre. Flere som gjør det nå, men folk tørr ikke snakke om det. Man stoler ikke helt på hverandre”.</p> <p>“Alle stjeler tips nesten, men jeg gjør det ikke, for det har jeg ikke samvittighet til fordi jeg føler at jeg stjeler fra andre”</p>

S7	1	5	<i>“Veldig lite før endringen, bare småkroner som man ikke gidder å gå opp og banke”. “Tror noen følger reglene, mens andre kommer til å ta tips, og det kommer til å bli helt syke reaksjoner, fordi ting kommer ut. Tar folk noen kr så stjeler de jo fra kollegaene sine, og det tror jeg ikke folk skjønner. Mange kommer til å ta litt her og der”</i>
S8	3	8	<i>“Kanskje, det har jo økt en del vil jeg tro. Jeg oppfatter det sånn at folk oppfordrer hverandre til å ta tipsen man får kontant ‘ta det, du har fortjent det’.”</i>
ML1	5	7	<i>“Gjelder jo kun kontant-tips. Sikkert en del mer nå”</i>
ML2	2	2	<i>“Det var en liten case på jobb der stjeling av tips ble slått hardt ned på, for det er jo stjeling fra alle”</i>
L1	4	4	<i>“Samme som gjorde det før, gjør det nå, kanskje noen flere. Tror ikke det har endret seg mye med denne endringen”.</i>
L2	3	5	<i>Om servitører stjeler tips: Desverre ja. Har det endret seg etter endringen: Jeg vil si nei, men jeg tror ja. Her i Bergen.</i>
L3	1	1	<i>“Ja det tror jeg., men hvor mye folk stjeler tror jeg har veldig mye med kulturen på hvert sted å gjøre, veldig mye med selvjustisen, altså hvor flinke servitørene er til å følge med på hverandre, og jeg tror at i olivia så har vi nok alltid hatt en stor grad av selvjustis og at folk har følt en solidaritet med hverandre, så det å stjele har jo vært å stjele fra kollegaene og det er jo ikke så greit. Så jeg tror ikke det er i noen stor skala, og jeg tror fremdeles ikke det er noen stor skala etter endringen.</i>
G1	2	4	<i>“Tror det er flere som gjør det nå etter endringen. Synes det er vanskelig å vurdere, har ikke så mye kjennskap til det.”</i>
G2	2	1	<i>“Det forekommer sikkert. Men tror ikke det er en hovedtrend fordi jeg tror det veldig fort blir oppdaget. I den grad det er en endring nå etter endringen så tror jeg folk stjeler mindre nå, på grunn av en viss type transparens.</i>
G3	2	7	<i>“Tror det har økt, men tror ikke alle gjør det liksom”</i>
G4	2	4	<i>“Nå vil jeg tro det er mer fristende siden man får mindre. Og fordi gjester nå oppfordrer til det”</i>

#### Langtidseffekter

Informant	Servitørers serviceinnstilling	Restaurantbransjen	Tips-kulturen i Norge
S1	<i>“Tror ikke den vil endre seg så mye fordi man har opparbeidet seg en måte å være på når man er på jobb. Man vil jo ikke bare gå over til å være drittsekk”. “Jeg vil beholde jobben, og det er jo krav til oss om hvordan vi skal være på jobb uansett”.</i>	<i>Vet ikke helt, det blir kanskje vanskeligere å ansette folk kanskje. Ikke sikkert det blir et problem egentlig, kanskje fordi man tjener godt, bedre enn barnehageansatte, for en jobb som er veldig grei å forholde seg til. Tror ikke folk (gjester) vet om at man ikke får tips lengre. «en venninnen av meg visste ikke om det hinn dagen», og hun</i>	<i>For gjester som tipser: ja hvis budskapet blir spredd. Jeg gidder ikke tipse nå lengre og det gjorde jeg alltid før.</i>

		<i>visste ikke om det. Og da var hun ikke så interessert i det lengre.</i>	
S2	<i>Ingen endring, vi får lønn for å gå på jobb og yte service. Følte folk var litt trøtte på det når det startet. Men nå føler jeg ikke at noen gir dårligere service enn før. Folk er like glade på jobb – føler ikke det har endret seg.</i>	<i>Finn en annen jobb hvis du ikke er fornøyd har liksom blitt normen.</i>	<i>Noen kommer til å fortsette å tipse, og noen kommer til å slutte. Stor påvirkning.</i>
S3	<i>Kommer til å bry meg mindre og mindre om det, tror jeg.</i>	<i>tror de kommer til å miste mange servitører.</i>  <i>Selv jeg har vurdert å slutte. Kan jo heller stå i butikk, uten å svette meg i hjel. I sommeren er vi drit sent ferdig. Drit lange vakter. Tenkte før; perfekt å være servitør, brukte tipsen min på alle daglige utgifter før. Men folk kommer til å merke forskjellen i sommer og falle som fluer, men vi får se.</i>	<i>Nå: vil ikke støtte staten, men håper at det blir litt amerikansk kultur hvor man gir tipsen på si. Folk gir kontant, og at servitørene tar kontanttipsen selv.</i>
S4	<i>Tenker at jeg skal gå inn på jobb også skal jeg slakke litt, men jeg gjør ikke det for jeg har en viss stolthet. Hadde jo vært litt flau hvis jeg skulle gitt faen, da hører du jo ikke til der.</i>  <i>“Jeg skal studere noe annet, så jeg skal ikke jobbe i bransjen i veldig mange år”</i>	<i>Jeg tror det kan bli vanskelig å få tak i servitører, fordi mange er motivert av tipsen, og man kan tjene store penger der, dersom du gir en innsats og jobber i sesong. Hører jo mange snakker om at de skal finne seg en ny jobb. Tror de kommer til å ha færre søkere, og jeg tror nivået vil falle litt i forhold til service.</i>	<i>Stor forskjell på tipsingen, folk tipser mye mindre. De vet om endringen. Merker stor forskjell.</i>
S5	<i>Selve serviceinnstillingen har det ikke så mye å si for.</i>	<i>Tror det blir vanskeligere å holde på servitørene man har, samt vanskeligere å få flere inn i bransjen ettersom man både tjener mindre og har ugunstige arbeidstider. Også nå som tipsen registreres nøyere, så kan man som student ikke gå over 182k i året, for å få stipend. Tidligere kunne man jo få 182k pluss tips. Dette var jo selvfølgelig en luksus, men det var også derfor mange studenter valgte å være servitør.</i>	<i>Nordmenn som allerede tipser lite, kommer til å bruke denne endringen til en unnskyldning for å tipse enda mindre.</i>
S6	<i>Dårlig, men ikke lengre ned enn det den er nå. Servitører vil ikke gjøre en dårlig jobb fremover, men vil ikke gi like mye ekstra som før.</i>	<i>Nei, det vet jeg ikke. Det jo på en måte noe som skjer på alle restaurantene, men jeg vet at Sumo ikke følger den nye loven, de tar det bare selv.</i>	<i>Skjønner ikke, jeg tror det. Jeg forteller til folk “Ikke tips, man tipser bare rett til staten, og ingenting går til servitøren”. Alle driter i tipsen nå liksom, ingen bryr seg.</i>

S7	<p>Man merker seg at folk fokuserer ikke like mye på tips like mye som før, så det er jo en positiv ting. Men man skal være lik med alle gjester, det skal ikke være behov for å gjøre sånne endringer for å tro at alt skal bli bedre, for det gjør jo ikke det i det hele tatt". "Jeg har hatt sølvoliven i en stund, og det gjorde jeg for å få høyere lønn, men jeg hadde aldri tenkt å søke på høyere stillinger pga lønn tidligere, fordi da hadde vi tips. Men gjør det nå fordi det er så kjipt å se lønningen"</p>	<p>Tror at det vil være færre som søker, og folk vil kanskje ikke jobbe så mye. Folk synes kanskje det er en for dårlig betalt for alt det du gjør. Altså det er en bedre betalt jobb enn en klesbutikk fordi man ikke trenger utdanning. Men det er en mye tyngre jobb enn jobb i klesbutikk. Og så tror jeg mange kommer til å slutte.</p>	<p>Vet ikke, kommer helt an på. Tror noen følger reglene, mens andre kommer til å tar, og det kommer til å bli helt syke reaksjoner, fordi ting kommer ut. Tar folk noen kr så stjeler de jo fra kollegaene sine, og det tror jeg ikke folk skjønner. Mange kommer til å ta litt her og der.</p>
S8	<p>Ingenting egentlig. Om noe så tror jeg at kanskje servicen kommer til å bli redusert litt. Men knapt.</p>	<p>Miste noen, som jobber der fordi det har vært godt betalt. Men ikke så stor effekt fordi det er så godt arbeidsmiljøet og du jobber jo der fordi du liker å jobbe med mennesker.</p>	<p>Tror det kan ha litt å si, men det har ikke vært så mye om dette i media. Jeg opplever jo at noen har fått det med seg, men ikke stor innvirkning.</p>
ML1	<p>Foreløpig har det ikke endret seg enda. Tror det hadde endret seg til nå da.</p>	<p>Jeg tror det kommer til å gå fint, jeg håper det. Men som sagt jeg tror vi har blitt kvitt de som virkelig jobbet der for tipsen. Det er en ærlig sak, folk hadde jobben for å få tips. Restaurantjobber er ofte sidejobb.</p>	<p>Ja, sikkert. Nordmenn er gniten, sparer penger der man kan.</p>
ML2	<p>Veldig lite</p>	<p>Tror langsiktig vil det vil ha ganske lite å si. De som tar seg mest nær av det og ikke vil yte god nok service vil forsvinne og de som sitter igjen vil yte samme gode service</p>	<p>Forandre seg veldig, vil gi mindre. Når man tipser selv, så vil man jo gi tips til servitøren og når du gir de en 100-lapp så sitter de gjerne igjen med 5-6 kr så det er veldig lite motiverende å tipse.</p>
L1	<p>Igjen så tror jeg ikke det vil påvirke så mye. fordi vi ansetter mange nye folk som vil jobbe her fordi de vil jobbe her og ikke på grunn av tipsen.</p>	<p>Jeg tror Alle de små stedene som ikke har så stor omsetning, vil nok slite litt fordi De har ikke råd til å gi ut så gode lønninger. alle de små barene og små stedene.</p> <p>Tenker at de som ikke er fornøyd sier opp jobben sin og finner seg noe annet å gjøre, eller suck it up, og alle de som er nye og ikke har jobbet i servicebransjen før, vil ikke tenke på det, de vil bare tenke "oi så digg at man får litt ekstra tips på lønningen". "wow får man 20 kr ekstra". helt i ekstase</p>	<p>"Tror folk kommer til å slutte og tipse etterhvert. Nå er det jo fortsatt veldig nytt, og ikke alle har fått det med seg, men jeg tipper at på en måte ved generasjonsskifte så kommer tips til å bli borte".</p> <p>"Jeg merker det selv at nå tenker jeg over at jeg ikke gidder å tipse så mye, sånn som jeg gjorde før fordi nå går halvparten bare til skatt og diverse."</p>

L2	<i>I lange løpet, ikke så mye.</i>	<i>Liten påvirkning. De som er vandt med å få tips enten slutter eller innfinner seg i det her, og de som starter i bransjen kjenner ikke til noe annet.</i>	<i>På sikt kommer den til å forsvinne, mer eller mindre. Folk er ikke bevisst på lovendringen.</i>
L3	<p><i>Jeg tror det har en effekt på tilgangen på de som vil jobbe i vår bransje. Det er dessverre en helt reell effekt. Det var vanskelig nok fra før selv med tips som insentiv og nå uten tips som insentiv så er jeg ikke i tvil om at det kommer til å være færre som ønsker å jobbe i servitørbransjen. Men samtidig så tror jeg det blir flere som faktisk må jobbe i den bransjen fordi de jobbene som er i butikk som kanskje nå anses som enklere jobber, finnes det jo også færre og færre av, fordi man ser jo den samme trenden der". "Det er en større pågang nå om å bli hovmester eller vaktansvarlig, så det er altså flere som ønsker seg videre i systemet"</i></p> <p><i>Jeg tror det har en mye mindre effekt på folk enn det man faktisk skulle tro. For det var jo ikke sann at de som ikke ga tips før fikk noen dårligere service enn de som ga, det var heller sann at de som ga fikk ekstra god service, men ingen fikk dårlig service. så derfor tror jeg faktisk ikke det.</i></p>	<i>Jeg tror at vår oppgave blir å være en enda mer attraktiv arbeidsgiver. Jeg tror det blir mye mer fokus på hvordan vi agerer, hvordan vi oppfører oss og kulturen vi har i selskapet for det er det som avgjør hvor folk søker først. Og vi må jo da sørge for å få vår andel av søkerne, det er jo det vi må jobbe for. Det er jo nok søkere til bransjen i dag, men det er kanskje ikke nok til de flere 100 nye restaurantene som kommer til å åpne i løpet av de neste årene</i>	<i>Det har jo vært lite blest om dette, så de fleste aner ingenting om dette. Det er faktisk helt fascinerende, men det vet altså folk flest ikke. Det har jo vært en så stor greie for oss i bransjen, men jeg opplever ikke at publikum har noen som helst formening om dette hvis ikke de har barn som jobber i bransjen eller har vært med på denne endringen.</i>
G1	<i>I en overgangsperiode tror jeg servicen vil bli litt dårligere, skuffelsen er nok størst nå i starten. Så vil det gjerne gå seg litt til, og det vil utgjøre mindre på lang sikt. Det vil utgjøre litt dårligere service på lang sikt tror jeg.</i>	<i>Kanskje litt mindre attraktivt å jobbe i bransjen</i>	<i>Ja litt, prosentvis nedgang i andel tips.</i>



G2	<i>Jeg tror det ikke blir så stor forskjell, men litt. Men mener det er riktig at samfunnet passer på at alle yrker har fast og forutsigbar lønn.</i>	<i>Jeg tror det er veldig bra for bransjen. Det vi er redd for i slike bransjer er «race to the bottom». Der hvor man tilsetter folk med dårlige arbeidsvilkår og dette er en måte for samfunnet å si at «nå skal vi ha like regler for alle». Jeg tror det er bra.</i>	<i>Jeg tror den er tilpasset det at vi vet at de fleste får en grei lønn. Er lite tipskultur i Norge og det er jeg for. Men kanskje det blir enda mindre tips nå etter endringen.</i>
G3	<i>“Tror servicen vil gå ned betraktelig. “</i>	<i>Innstillingen til å søke der vil bli redusert, og de vil miste gode servitører. Bransjen vil gå ned.</i>	<i>Nå, så tror jeg ikke den har endret seg så mye fordi folk ikke vet om det. Men på lang sikt, vil det gå ned. Generasjonsskifte.</i>
G4	<i>Bare negativt</i>	<i>Nei, asso det eksempelet mitt da med at servicen har gått ned. Blir et omdømme problem, hvis de ikke klarer å få ansatte til å gi en god innsats på jobb uavhengig av lovendringen.</i>	<i>Føre til at folk ikke gir tips, eller mindre hvert fall. Jeg har begynt å endre min raushet, hvorfor skal jeg betale tips hvis servitørene eller kokkene selv ikke mottar tipsen, men staten får mesteparten</i>