

Simona Cmielova, Synne Hansen Nygård og
Michelle Nes

Tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse: Moderator effekten av tjeneste klima

Bacheloroppgave i 'Markedsføring, innovasjon og ledelse' og
'Økonomi og administrasjon'

Veileder: Ghulam Mustafa

Mai 2023

Simona Cmielova, Synne Hansen Nygård og Michelle Nes

Tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse: Moderator effekten av tjeneste klima

Bacheloroppgave i 'Markedsføring, innovasjon og ledelse' og 'Økonomi og administrasjon'
Veileder: Ghulam Mustafa
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for internasjonal forretningsdrift



Kunnskap for en bedre verden



Institutt for internasjonal
forretningsdrift

Bacheloroppgave våren 2023

Simona Cmielova, Synne Hansen Nygård og Michelle Nes

Tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse: Moderator effekten av tjeneste klima



Veileder: Ghulam Mustafa

Innleveringsdato: 12.mai - 15.mai

Sammendrag

Problemstilling: *Hvordan, og under hvilke forhold påvirker tjenende ledelse de ansattes proaktiv kundeservice ytelse?*

Formål: Hensikten med denne oppgaven er todelt: For det første for å undersøke det individuelle forholdet mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse, og å undersøke videre om arbeidsengasjement fungerer som en formidler i forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse. For det andre er det for å undersøke om tjenende ledelse er mest sannsynlig å forutsi arbeidsengasjement når det ledsages av organisatorisk kontekst av tjeneste klima.

Metode: Et nettbasert spørreskjema opprettet i 'Google Forms' ble brukt til å samle inn data fra 113 ansatte i servicebransjen, ved bruk av en tverrsnittsundersøkelse. IBMs statistiske programvarepakke (SPSS 28) ble brukt til å analysere data. Vi vurderte validiteten og reliabiliteten til målene våre ved å bruke faktoranalyse og Cronbach Alpha. Hypotesetesting ble utført ved bruk av en multippel og hierarkisk regresjonsanalyse i SPSS. Oppgaven er konfidensiell.

Funn: Vårt funn viste et signifikant og positivt forhold mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement, og arbeidsengasjement hadde en signifikant og positiv sammenheng med proaktiv kundeservice ytelse. Studien viste videre at arbeidsengasjement fungerte som en formidler i forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse. I motsetning til våre forventninger støttet ikke funnene modereringen av tjeneste klima. Studien avslørte imidlertid at tjeneste klima har en unik effekt på arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse over tjenende ledelse.

Implikasjoner: Studien antyder at servicevirksomheter bør trene sine ledere til å vise tjenende lederatferd for å lette ansattes engasjement i arbeidet og i sin tur fremme proaktiv kundeserviceatferd blant ansatte. Tjenesteorganisasjonene kan ytterligere legge til rette for ansattes engasjement og kundeorientert atferd ved å ta i bruk en tjeneste klima.

Nøkkelord: Tjenende ledelse, arbeidsengasjement, proaktiv kundeservice ytelse, tjeneste klima

Forord

Tre fine og lærerike år på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Ålesund er over. Denne oppgaven ble skrevet i den avsluttende delen av vår bachelorgrad. Oppgaven har vært en lærerik prosess, der vi har fått vist hva vi blant annet har lært i løpet av de tre årene på studiet. Selve arbeidsprosessen har vært krevende, hvor vi har gått utenfor vår komfortsone, men også svært interessant, der vi har innhentet mye nyttig informasjon og erfaringer som vi kan bruke videre etter studiet. I alle organisasjoner finnes det en ledelse, og en form for tjenester. Derfor er dette et svært dagsaktuelt tema som er spennende og relevant.

Vi vil først takke vår veileder Dr. Mustafa Ghulam. Han har vært med oss langs hele prosessen, og vist mye engasjement og interesse. Det har blitt gitt svært lærerike og konstruktive tilbakemeldinger, og god veiledning gjennom hele prosessen. Videre vil vi også takke våre respondenter, da oppgaven ikke hadde vært mulig å gjennomføre uten de. Vi vil også takke våre bekjente for videreformidling av spørreskjemaet. Til slutt vil vi takke hverandre. Det har blitt disponert mye tid på skolen, og vi har opplevd både oppturer og nedturer sammen. Uten hverandre, hadde ikke denne oppgaven blitt som den er.

Vi håper oppgaven er interessant for dere, og at den gir like mye kunnskap til dere som den ga oss når vi skrev den.

Tusen takk for oss!

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD.....	2
1. INNLEDNING	5
2. PROBLEMSTILLING	6
2.1 HENSIKTEN MED STUDIEN.....	7
2.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
2.3 STRUKTUR.....	7
3. TEORI.....	8
3.1 TJENENDE LEDELSE	8
3.2 ARBEIDSENGASJEMENT.....	8
3.3 PROAKTIV KUNDESERVICE YTELSE.....	9
3.5 TJENESTE KLIMA	10
3.6 SOSIAL UTVEKSLINGSTEORI.....	11
3.7 BEREDSKAPSTEORI.....	12
3.8 HYPOTESENE	13
3.9 KONSEPTUELL RAMME FOR STUDIEN	14
4. METODE.....	15
4.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE	15
4.2 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	16
4.3 DATAINNSAMLING	17
4.4 POPULASJON OG UTVALG	18
4.5 SPØRRESKJEMA DESIGN	18
4.6 OPERASJONALISERING.....	19
4.6.1 Tjenende ledelse.....	19
4.6.2 Arbeidsengasjement.....	19
4.6.3 Proaktiv kundeservice ytelse.....	19
4.6.4 Tjeneste klima.....	19
4.7 VALIDITET OG RELIABILITET.....	20
4.8 ETISKE ASPEKTER.....	21
5. DATA ANALYSE OG RESULTATER	23
5.1 FREKVENSANALYSE	23
<i>Tabell 1: Frekvenstabell for antall respondenter.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabell 2: Frekvenstabell for alder og bransje</i>	<i>24</i>
5.2 DESKRIPTIV ANALYSE	24
<i>Tabell 3: Beskrivende statistikk</i>	<i>25</i>
5.3 FAKTORANALYSE	26
<i>Tabell 4: KMO og Bartlett's Test.....</i>	<i>26</i>
<i>Figur 2: Scree plot.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabell 5: Rotert komponentmatrise.....</i>	<i>28</i>
5.4 RELIABILITETSANALYSE	29
<i>Tabell 6: Cronbach Alpha.....</i>	<i>29</i>
5.5 NYE OPPSUMMERTE VARIABLER	30
<i>Tabell 7: Nye oppsummerte variabler.....</i>	<i>30</i>
5.6 KORRELASJONSANALYSE.....	30

<i>Tabell 8: Korrelasjonstabell</i>	32
5.7 MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE	32
5.7.1 Testing av direkte effekten på arbeidsengasjement	32
<i>Tabell 9: Model Summary H1</i>	33
<i>Tabell 10: ANOVA H1</i>	33
<i>Tabell 11: Koeffisienttabell H1</i>	34
<i>Tabell 12: Model Summary H2</i>	34
<i>Tabell 13: ANOVA H2</i>	34
<i>Tabell 14: Koeffisienttabell H2</i>	35
5.7.2 Testing av den formidlende effekten av arbeidsengasjement.....	35
<i>Tabell 15: Koeffisienttabell H3: Proaktiv kundeservice ytelse</i>	36
<i>Tabell 16: Koeffisienttabell H3: Arbeidsengasjement og tjenende ledelse</i>	36
5.7.3 Testing av den modererende effekten	37
<i>Tabell 17: Model Summary H4</i>	37
<i>Tabell 18: ANOVA H4</i>	37
<i>Tabell 19: Koeffisienttabell H4</i>	38
6. DISKUSJON.....	39
6.1 TEORI OPPSUMMERING	39
6.2 RESULTAT OPPSUMMERING.....	40
6.3 DISKUSJON AV FUNN	40
6.3.1 Forskningsspørsmål 1.....	41
6.3.2 Forskningsspørsmål 2.....	42
6.3.3 Forskningsspørsmål 3.....	44
6.3.4 Svar på hovedproblemstillingen	46
6.4 BEGRENSNINGER.....	47
6.5 VIDERE FORSKNING	47
7. AVSLUTNING	47
8. LITTERATURLISTE	49
9. VEDLEGG	52
VEDLEGG 1:.....	52
VEDLEGG 2:.....	54
VEDLEGG 3:.....	56
VEDLEGG 4:.....	57
VEDLEGG 5:.....	57

Kapittel 1

1. Innledning

Kapittel 1 vil presentere bakgrunnen for studien og forskningstematikken som motiverte studien. Deretter presenteres problemstillingen, hensikten med studien og forskningsspørsmålene. Til slutt gis det en oversikt over hvordan oppgaven er bygd opp.

En bedrift strever etter kunder, da de ønsker å oppnå en god kundeopplevelse og kundelojalitet. Dersom en bedrift ikke har fornøyde kunder, er det vanskelig å drive en virksomhet. For å oppnå kundelojalitet må de tilby gode tjenester, og det kreves at ansatte er hyggelige, aktive og har evnen til å løse kundeproblemer. For å forstå dette aspektet, er det viktig å vite hvordan de ansatte drives. Hva som ligger til grunne for dette er så mangt, men mye kan være påvirket av ledelsen. Hver ledelse benytter seg av en type lederstil, og nå til dags blir det stadig mer populært å utøve en tjenende ledelse. I vår studie vil vi se nærmere på denne lederstilen, og hvilken betydning den har. En tjenende leder kan påvirke den organisatoriske konteksten, ved å skape et myndiggjørende miljø som legger til rette for trivsel og ytelse blant de ansatte.

En viktig del av serviceorganisasjoner er proaktiv kundeservice ytelse, og det er ulike faktorer som promoterer dette. For det første promoterer arbeidsengasjement proaktiv kundeservice ytelse. I følge Orłowski, Bufquin og Nalley (2021) har arbeidsengasjement positive virkninger på arbeidsresultat. Positive virkninger kan for eksempel være i lys av at de ansatte tar initiativ og er villige til å gå utover det som forventes av dem, for å sikre god kundeservicekvalitet. Ifølge Bakker *et al.* (2008) er arbeidsengasjement preget av energi, involvering og effekt. Dette kan forbindes med at de ansatte tar proaktive tiltak for å sikre fornøyde og glade kunder. For det andre promoterer tjenende ledelse proaktiv kundeservice ytelse. Tjenende lederstil setter de ansattes sine behov, ambisjoner og interesser først (Sendjaya og Sarros, 2002). Ledere som da er oppmerksomme på behovene til de ansatte og støtter dem, kan bidra til at de ansatte føler seg mer motiverte til å ta proaktive tiltak for å forbedre kundeservicekvaliteten. For det tredje promoterer tjeneste klima proaktiv kundeservice ytelse. Ifølge Schneider, White og Paul (1998) bidrar tjeneste klima med å administrere de ansattes innsats og kompetanse for å yte kvalitetstjenester som bidrar til positive kundeopplevelser og oppfatninger av tjenestekvalitet

(Bowen og Schneide, 2013). Dersom en organisasjon har en sterk tjeneste klima, vil dette gjøre de ansatte mer villige til å ta proaktive tiltak for å bedre kundeservicekvaliteten. Disse tre faktorene har enda ikke blitt studert sammen i relasjon med proaktiv kundeservice ytelse, noe som vil bli forklart i neste del.

2. Problemstilling

Alle organisasjoner er avhengig av ledelse. Hvilken type lederstil man benytter, kan påvirke hele organisasjonsdriften. Som nevnt tidligere, finnes det flere lederstiler. I følge Greenleaf (1977) er den mest effektive lederstilen tjenende ledelse (Sendjaya og Sarros, 2002). Denne lederstilen har vist seg å påvirke jobbsresultater positivt (Bao, Li og Zhao, 2018). Mulige årsaker til dette kan være fordi en tjenende leder har som mål å sette og tjene andre først. Det finnes tidligere forskning som har studert samme tematikk. Ling, Lin og Wu (2016) har studert effekten av tjenende ledelse på proaktiv kundeservice ytelse, men i relasjon av tjenestekvalitet. Hui *et al.* (2007) studerte effekten av tjeneste klima og effektivt lederskap på proaktiv kundeservice ytelse. Videre har Orłowski, Bufquin og Nalley (2020) studert arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse i relasjon med sosiale oppfatninger. Bao, Li og Zhao (2018) har studert tjenende ledelse med arbeidsengasjement, i lys av sosial utvekslingsteori. Dette viser at vår studie er relativt nytt og gir et bidrag til litteraturen, da vi ser på tjenende ledelse, arbeidsengasjement og tjeneste klima i relasjon med proaktiv kundeservice ytelse. Selv om effekten av tjenende ledelse på de ansattes resultater har blitt grundig studert, er det likevel lite litteratur som har undersøkt effekten av tjenende ledelse på proaktiv kundeservice ytelse. Dessuten er det ikke klart hvordan, og under hvilke forhold tjenende ledelse påvirker de ansattes proaktive prestasjoner. Denne studien fyller gapet i litteraturen ved å undersøke rollen til arbeidsengasjement som en formidler, og tjenesteklima som en moderator. Med dette som bakgrunn har vi kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan, og under hvilke forhold påvirker tjenende ledelse de ansattes proaktiv kundeservice ytelse?

2.1 Hensikten med studien

Hensikten med denne studien er å undersøke og teste de direkte forholdene mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement, og proaktiv kundeservice ytelse, i tillegg vurdere formidlingsrollen av arbeidsengasjement og den modererende rollen av tjeneste klima. Denne studien vil gi en dybdeforståelse av hvordan tjenende ledelse tilrettelegger proaktiv kundeservice ytelse og under hvilken kontekstuelle forhold tjenende ledelse har en sterkere påvirkelse på arbeidsengasjement. Studiet har en viktig betydning da det er viktig for organisasjoner å ha dyktige, engasjerte og arbeidsvillige ansatte.

2.2 Forskningsspørsmål

Hvordan, og under hvilke forhold påvirker tjenende ledelse proaktiv kundeservice ytelse? Dette generelle spørsmålet fører videre til flere spesifikke spørsmål for å undersøke virkningen av tjenende ledelse på proaktiv kundeservice ytelse og formidlingsrollen til arbeidsengasjement, samt modereringseffekten av tjeneste klima:

- 1. Er det en forbindelse mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse?*
- 2. Formidler arbeidsengasjement forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse?*
- 3. Modererer tjeneste klima forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement?*

2.3 Struktur

Denne studien dekker fem kapitler. Kapittel 1 diskuterer bakgrunn og forskningstemaet, hensikten med studiet, en presentasjon av forskningsspørsmålene, samt problemstillingen. Kapittel 2 er basert på det teoretiske rammeverket og de to fundamentale teoriene, sosial utvekslingsteori og beredskapsteorien. Videre vil hypotesene bli presentert, samt den konseptuelle rammen for studien. Kapittel 3 omhandler den metodiske tilnærmingen og datainnsamlingsteknikker. I kapittel 4 presenteres analysene og resultatene, hvor disse vil bli diskutert. Det siste kapittelet er bygd opp av diskusjon, begrensninger, videre forskning og konklusjon av denne avhandlingen.

Kapittel 2

3. Teori

Dette kapitlet gir først en detaljert beskrivelse av konseptene benyttet i studien, etterfulgt av en gjennomgang av relevante teorier. Videre vil direkte, formidling og modererende effekter bli forklart, som fører til H1, H2, H3 og H4. I den siste seksjonen, vil en konseptuell ramme av de forutsagte forholdene bli presentert.

3.1 Tjenende ledelse

Ifølge Greenleaf (1977) er den mest effektive lederstilen tjenende ledelse (Sendjaya og Sarros, 2002). Tidene endrer seg, og det samme gjør synet på lederatferd (Van Dierendonck, 2011). Nå til dags etterspør de fleste etter mer etisk og menneskesentrert ledelse. Dette er inspirasjon hentet fra ideen om en tjenende ledelse (Van Dierendonck, 2011). En tjenende leder setter andre sine behov, ambisjoner og interesser først (Sendjaya og Sarros, 2002). De prøver blant annet å vise forståelse og empati med andre, samt vise forpliktelse til veksten av hvert enkelt individ i organisasjonen, og sørger for å støtte og motivere dem (Spears, 2010). I følge Greenleaf er hovedmotivet til en tjenende leder å tjene andre først, og utvikle seg som en person (Van Dierendonck, 2011). Å utvikle seg som en person innebærer at en blir sunnere, klokere, friere, mer autonome og øker sannsynligheten for at de selv blir tjenere (Spears, 2010).

3.2 Arbeidsengasjement

I det nye feltet av positiv organisasjonsatferd, har lederskap nylig blitt foreslått som en nøkkelfaktor for arbeidsengasjerte ansatte og vellykkede organisasjoner (Van Dierendonck, 2011). Ifølge Orłowski, Bufquin og Nalley (2021) er arbeidsengasjement definert som en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert sinnstilstand, preget av handlekraft, dedikasjon og absorbering. I jobbrelaterte sammenheng innebærer dette at de ansatte er i stand til å opptre effektiv på arbeidsplassen, det vil si, opptre handlinger som går utover deres egne jobboppgaver, og som er gunstig for organisasjonen (Bakker, Demerouti og Sanz-Vergel, 2014). Arbeidsengasjement er en viktig prediktor for kundetilfredshet og organisatorisk ytelse (Bakker, Demerouti og Sanz-Vergel, 2014). Engasjerte ansatte har en energisk og effektiv

forbindelse med arbeidet sitt, og ser på arbeidet sitt som utfordrende (Orlowski, Bufquin og Nalley, 2021). På denne måten kan man se at det er et forhold mellom arbeidsengasjement, ledelse og ytelse av de ansatte (Orlowski, Bufquin og Nalley, 2021). Når det er gode relasjoner mellom de ansatte og ledere, kan det utvikles til økte nivåer i arbeidsengasjement, som igjen ender opp med å forbedre organisasjonens ytelse (Orlowski, Bufquin og Nalley, 2021).

3.3 Proaktiv kundeservice ytelse

Proaktiv kundeservice ytelse blir gjenspeilet av selvstartet, langsiktig, vedvarende og konsistent atferd (Rank *et al.* 2007). Dette innebærer at tjenesteatferden utført av en ansatt overstiger det som kreves av kunden og/eller lederen, samtidig som de er fremtidsrettet, hvor de forutser fremtidige kundebehov, og følger opp kunden og proaktivt søke tilbakemelding for å bekrefte kundetilfredsheten. Proaktiv kundeservice ytelse fokuserer på kunden og kvaliteten på kundeservicen. Derfor overstiger proaktiv kundeservice ytelse forskrevne ytelseskrav (Rank *et al.* 2007).

I jobbrelaterte sammenheng, forventes det blant annet at de ansatte er proaktive (Bakker *et al.* 2008). For at de ansatte skal være proaktive, kan det også kreve noe fra lederen. De ansatte vil trenge støtte, og en stor grad av arbeidsengasjement. Dersom lederen utøver en tjenende lederstil, så vil de ansatte oppleve støtte og et sett med positive følelser der man er mer energisk og tilfreds (Ye, Lyu og He, 2019). Dette kan føre til økt arbeidsengasjement, da man opplever arbeidsvelvære. De positive følelsene som de ansatte opplever, øker deres motivasjon og også deres oppfatning og utførelse av proaktiv kundeservice ytelse (Ye, Lyu og He, 2019). Tjenende ledelse kan øke arbeidsengasjement hos de ansatte av å artikulere meningsfulle mål, et godt arbeidsmiljø og gi nyttig informasjon (Febrianti og Yulian, 2022). Når man da har en stor grad av arbeidsengasjement, kan de ansatte i en organisasjon være mer villig til å utføre arbeidet sitt på en god måte, og dette innebærer også å tjene kundene med god service.

3.5 Tjeneste klima

Ansatte som samhandler direkte med kunder burde ifølge Hurely (1998) være proaktive og evaluere kvaliteten på tjenesten for å tilfredsstille kundene. Det er viktig å forstå hva som driver god service og i henhold til tidligere forskning foreligger det forutsetninger for ansattes tjenesteytelse (Hui *et al.* 2007). Tjeneste klima kan defineres som ansattes felles forståelse av praksis, prosedyrer og atferd som med hensyn til kundeservice og kundeservicekvalitet forventes av en organisasjon. Ifølge Schneider, White og Paul (1998) hjelper tjeneste klima med å administrere de ansattes innsats og kompetanse for å yte kvalitetstjenester som bidrar til positive kundeopplevelser og oppfatninger av tjenestekvalitet (Bowen og Schneide, 2013). På denne måten kan man se at tjeneste klima fokuserer på kundeservice og kundeservice kvaliteten.

Dersom en tjenende leder gir de ansatte tjenester verdier som tillit, relasjoner og hjelpskap, så kan dette være med på å forme organisasjonens tjeneste klima (Walumbwa, Hartnell og Oke, 2010). En organisasjons tjeneste klima påvirker altså hvordan de ansatte leverer sine tjenester og hvordan dette er med på å forme kundeopplevelser og deres oppfatning av tjenestekvalitet. Graden av tjeneste klima er også med på å påvirke graden av tjenestekvalitet. Dersom tjeneste klimaet blir ansett som "sterkt" vil det foreligge lav variasjon i kundetilfredsheten (Hui *et al.* 2007). På den andre siden, vil et "svakt" tjeneste klima være forbundet med stor variasjon i kundetilfredsheten (Hui *et al.* 2007). Ansatte som opererer i sterke tjeneste klima vil kunne vise større proaktiv kundeservice ytelse overfor sine kunder enn hva ansatte som opererer i svake tjeneste klima vil. En sterk tjeneste klima er også med på å sikre at ulike kunder opplever en bestemt helhetlig service hos organisasjonen (Jerger og Wirtz, 2017).

Ser man videre på forholdet mellom tjeneste klima og arbeidsengasjement, så kan det antas at tjeneste klima fremmer arbeidsengasjement (Abdelhadi og Zahavy, 2011). Premisset er teoretisk innebygd i 'Job Demands-Resources model' og antyder at jobbressurser kan øke arbeidsengasjementet. Ressurser er definert som objekter (tekniske hjelpemidler), personlige egenskaper (egenskaper og ferdigheter), forhold (organisasjonsstøtte og tilretteleggende klima) eller energier (tid, mental, fysisk energi, og kunnskap) (Abdelhadi og Zahavy, 2011). Dersom organisasjonen tilbyr slike ressurser til sine ansatte, så kan dette øke deres arbeidsengasjement.

3.6 Sosial utvekslingsteori

Social exchange theory, herunder sosial utvekslingsteori, er et av de mest innflytelsesrike konseptuelle paradigmenes i organisatorisk atferd (Cropanzano og Mitchell, 2005). I organisatorisk sammenheng, bidrar denne teorien til å forstå atferd på arbeidsplassen. Den forklarer hvordan mennesker samhandler med hverandre, basert på gjensidighet og gjensidig tro. Dermed kan man se at sosial utvekslingsteori er styrt av regler for gjensidighet (Madison og Eva, 2019). Teorien påpeker at mennesker engasjerer seg i sosiale interaksjoner og forhold, med den forventning om å motta noe i retur for det de gir (Madison og Eva, 2019).

Cropanzano og Mitchell (2005) skilte mellom tre typer gjensidighet; gjensidig avhengige utvekslinger, gjensidighet som folketro og gjensidighet som norm og individuell orientering. Gjensidig avhengige utvekslinger legger vekt på betingede mellommenneskelige transaksjoner, der en handling fra en part fører til et svar fra den andre parten (Madison og Eva, 2019). Et eksempel på gjensidig avhengige utvekslinger er når en tjenende leder gir sin medarbeider støtte, så gjengjelder denne medarbeideren denne oppførselen, noe som kan hjelpe begge parter til å bli engasjert i sitt arbeid, samt vise den proaktive siden. Gjensidighet som folketro refererer til den kulturelle forventningen om at individer får det de fortjener (Madison og Eva, 2019). Denne ideen tar utgangspunkt i kontekstuelle faktorer, men også karma og rettferdige verdensoppfatninger. Gjensidighet som norm og individuell orientering går ut på et etablert standard for hvordan noen skal oppføre seg og at de som ikke følger slike normer, gjengjelder den atferden som blir vist (Madison og Eva, 2019).

Den sosiale utvekslingsteorien ansees å være relevant for denne studien, da den sosiale utvekslingsteorien gir grunnlag for sammenhengen mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktive kundeservice ytelse. Tjenende ledelse kan ansees å være forankret i sosial utvekslingsteori, da den fremmer en følelse av gjensidighet mellom lederen og medarbeiderne. Den tjenende lederen tjener behovet til de ansatte, og de ansatte gjengjelder dette i form av å vise mer effektivitet og arbeidsengasjement. På bakgrunn av sosial utvekslingsteori, så kan arbeidsengasjement forbedres gjennom positive sosiale interaksjoner, som kan fremmes av en tjenende leder. Dette kan for eksempel være i form av støtte og ros lederen gir, dersom den ansatte har gjort noe bra. I retur, kan den ansatte jobbe mer effektiv og bygge opp på den positive sosiale interaksjonen mellom den ansatte og lederen. Videre kan

proaktiv kundeservice ytelse forbedres ved at den tjenende leder viser gjensidig utveksling av jobressurser og nødvendige verktøy som man trenger for å yte kundeservice og oppnå en god kundeservicekvalitet. Dersom den tjenende lederen gjør dette, vil lederen motta gjensidige fordeler, ved at de ansatte blir mer engasjerte til å utføre tjenester for kundene og oppføre seg mer proaktive.

3.7 Beredskapsteori

Essensen av contingency theory, herunder beredskapsteori, er at organisasjonseffektivitet resulterer fra passende egenskaper ved organisasjonen, slik som for eksempel struktur, som gjenspeiler organisasjonens situasjon (Donaldson, 2001). På det mest abstrakte nivået sier beredskapsteorien at effekten av en variabel på en annen, avhenger av en tredje variabel (Donaldson, 2001). I dette tilfellet ønsker vi å forklare hvorfor tjeneste klima, som er den tredje variabelen, vil moderere koblingen mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement. Enhver organisasjon har en tendens til å ta i bruk strukturen som passer deres nivå av beredskapen. Dette betyr at en endring i beredskapen fører til en endring i strukturen, slik at det er beredskapen som bestemmer strukturen (Donaldson, 2001). Dette tyder på at all ledelse er situasjonsbestemt, og det som fungerer i en situasjon, trenger ikke å fungere i en annen.

Siden ledelse er innebygd i den organisatoriske konteksten, kan det tenkes at det er flere faktorer som kan redusere eller forbedre effektiviteten av ledelse. Effektiviteten av tjenende ledelse er som nevnt, situasjons- eller kontekstbestemt. Når det finnes en sterk tjeneste klima, kan de ansatte se verdien av å tilfredsstille kundene. Når lederen prioriterer tjeneste overfor kundene, og samtidig støtter de ansatte, kan de ansatte føle seg mer arbeidsengasjert, og dette forbedrer da effektiviteten av en tjenende ledelse. Finnes det derimot en svak tjeneste klima, kan det tenkes at tjenende ledelse ikke er like effektiv for å fremme arbeidsengasjement, som i en sterk tjeneste klima. Dersom det er en svak tjeneste klima, ser ikke de ansatte nødvendigvis verdien av å tilfredsstille kundene. På denne måten vil effektiviteten av en tjenende ledelse reduseres. Dermed kan man se at det ikke er noe riktig måte å lede en organisasjon på.

3.8 Hypotesene

Tidligere forskning har gitt bevis på at det er forhold mellom arbeidsengasjement, ledelse og ytelse av de ansatte (Orlowski, Bufquin og Nalley, 2021). En styrkende ledelse, hvor ledelsen støtter og setter de ansattes behov først, vil føre til at arbeidsengasjementet stiger, da de opplever at de får støtte og føler seg verdige på jobb. Derfor når det er gode relasjoner mellom de ansatte og ledere, kan det utvikles til økte nivåer i arbeidsengasjement, som også ender med å forbedre organisasjonens ytelse (Orlowski, Bufquin og Nalley, 2021). Da tjenende ledelse bærer på slike kjennetegn, er det interessant å utforske forholdet mellom denne lederstilen og arbeidsengasjement. Basert på dette, er følgende hypotese foreslått:

Hypotese 1 - Effekt av tjenende ledelse (H1): Tjenende ledelse vil ha et positivt forhold til arbeidsengasjement.

Nå til dags forventes det at de ansatte er proaktive, tar initiativ, og er ansvarlige for sin egen faglig utvikling (Bakker *et al.* 2008). Når de ansatte opplever aksept, respekt og støtte fra sin tjenende leder, opplever de et sett med positive følelser der man er mer energisk og tilfreds (Ye, Lyu og He, 2019). Dette kan gjøre at de ansatte er mer tilbøyelige til å ta initiativ og gå utover kravene som kreves av dem, for å tilfredsstille kundene. Dette fører også til økt arbeidsengasjement (Orlowski, Bufquin og Nalley, 2020). Når de ansatte er mer engasjert i arbeidet sitt, er sannsynligheten for å være mer motivert til å yte god kundeservice og kundeservicekvalitet høyere. Med dette som bakgrunn, gir det oss følgende hypotese:

Hypotese 2 - Forhold mellom arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse (H2): Arbeidsengasjement vil ha et positivt forhold til proaktiv kundeservice ytelse.

Vi har allerede foreslått en hypotese om at tjenende ledelse kan øke arbeidsengasjement, ved å støtte, motivere og sette de ansattes behov først. Det kan også økes ved å artikulere meningsfulle mål, et godt arbeidsmiljø og gi nyttig informasjon (Febrianti og Yulian, 2022). Siden det er trolig at tjenende ledelse kan øke ansattes arbeidsengasjement, kan det også igjen føre til bedre proaktiv kundeservice ytelse. Da vi har sagt tidligere at tjenende ledelse fokuserer på å støtte og tjene de ansatte, kan dette gi gjensidighet i form av engasjerte ansatte. Engasjerte ansatte har en tendens til å være mer motiverte til å tilfredsstille kundene, og tilby proaktiv kundeservice. Basert på dette, er følgende hypotese foreslått:

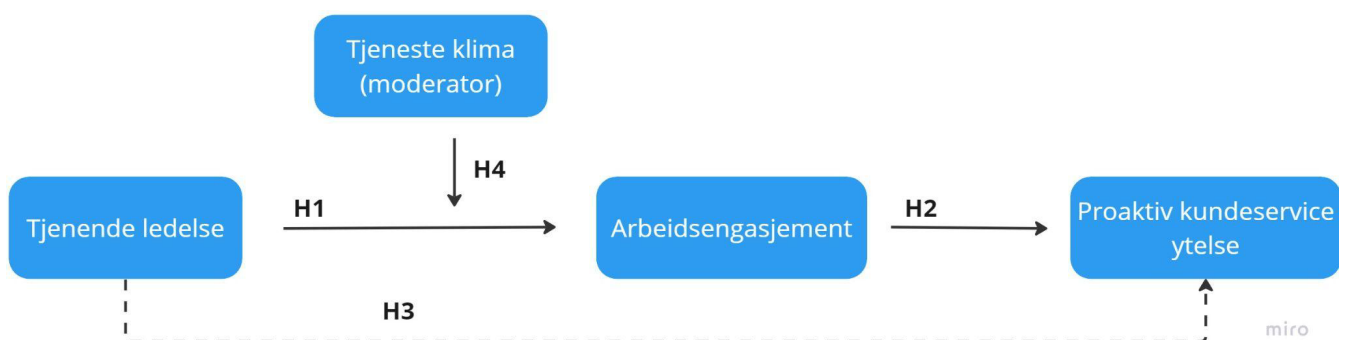
Hypotese 3 - Formidlingseffekten av arbeidsengasjement (H3): Arbeidsengasjement formidler det positive forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse.

Med utgangspunkt i beredskapsteorien, er vi interessert i å inkludere en tredje variabel for å sjekke om det styrker eller svekker forholdet mellom to variabler. Vi ønsker derfor å se på den modererende effekten av tjeneste klima. Det har blitt nevnt tidligere at tjeneste klima hjelper å administrere de ansattes innsats og kompetanse for å yte kvalitetstjenester som bidrar til positive kundeopplevelser. I tillegg kan en tjenende leder gi de ansatte tjenesteverdier som tillit, relasjoner og støtte, som videre kan være med på å påvirke arbeidsengasjement. På denne måten kan det tenkes seg at tjeneste klima kan styrke forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement. Følgende hypotese er foreslått:

Hypotese 4 - Modererende effekt av tjeneste klima (H4): Tjeneste klima vil ha en positiv modererende effekt på forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement.

3.9 Konseptuell ramme for studien

Den underliggende antakelsen av modellen er at arbeidsengasjement (avhengig variabel) blir påvirket av tjenende ledelse (uavhengig variabel), og proaktiv kundeservice ytelse (avhengig variabel) blir påvirket av arbeidsengasjement. Det er også en antakelse at tjeneste klima vil ha en positiv modererende effekt på forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement, samt at arbeidsengasjement formidler forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse.



Figur 1: Konseptuell ramme for studien

Kapittel 3

4. Metode

I metode delen vil blant annet valg av forskningsmetode og datainnsamling bli presentert. Dette vil bli begrunnet, samt hvordan dette egner seg til å svare på problemstillingen. Videre presenteres hvilke vurderinger som har blitt foretatt med hensyn til validitet og reliabilitet. Ethiske aspekter skal også bli diskutert i forhold til spørreundersøkelsen.

4.1 Valg av forskningsmetode

Forskning går ut på å frambringe gyldighet og troverdig kunnskap om virkeligheten, og for å klare dette må man ha en metode (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har det blitt valgt en kvantitativ metode. Denne tilnærmingen kalles også for ekstensive metoder, da de tar for seg mange enheter, samtidig som informasjonen er predefinert av forskeren. Ifølge Jacobsen (2015), er hensikten med denne metoden å få inn informasjon som kan lett systematiseres, og som kan legges inn på datamaskiner i standardisert form, slik at man kan analysere mange enheter samtidig. Spørreskjema med lukkede svaralternativer er et eksempel på kvantitativ metode (Jacobsen, 2015). Fordeler med kvantitativ metode er at den er standardisert, og det gjør informasjonen lett å behandle gjennom datamaskiner og statistikkprogram, samtidig som man får en god oversikt. Metoden gir også mulighet for standardisering, da kostnadseffektiviteten av en slik metode fører til at man kan undersøke mange og et få representativt utvalg. Ulempen er at det kan gi et overfladisk preg på selve undersøkelsen. Siden data er designet for å nå mange enheter, kan den ikke være kompleks, og dette gjør det vanskelig å gå i dybden (Jacobsen, 2015).

Formålet med vår studie har vært å utforske forholdet mellom de valgte konstruksjonene, teste hypotesene og dra konklusjoner. For å tjene dette formålet var en kvantitativ metode best egnet, da vi hadde flere variabler vi ønskte å teste.

4.2 Valg av undersøkelsesdesign

Det finnes flere typer undersøkelsesdesign og det er viktig at man velger riktig design da dette vil påvirke undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015). Det første er casestudier som vektlegger studie av en eller flere undersøkelsesenheter. Dette designet gjør at man enten studerer enkeltindivider, eller man kan studere en gruppe som består av flere enheter. Videre har man utvalgsundersøkelser. Dette designet setter utgangspunkt i at man trenger et større antall enheter for undersøkelsen, for å få et fullstendig bilde. Innenfor dette designet finnes det blant annet Små-N-studier og tversnittstudier. Små-N-studier består av få enheter, der fokuset ligger på et spesifikt fenomen som blir utdypet av flere sider. En tversnittstudie studerer gjerne mange enheter, men bare på et bestemt tidspunkt. Siste undersøkelsesdesign er eksperimentell design. Dette designet legger vekt på å eliminere mulige andre forklaringsmetoder. Innenfor dette designet finnes eksperiment, kvasi-eksperiment og naturlig eksperiment. Alle studerer endringer over tid, men noen har kontroll over forhold man gjerne ikke vet om, og andre ikke (Jacobsen, 2015).

Undersøkelsesdesignet som egner seg best for dette studiet er en tversnittstudie. Valget om å gjennomføre en tversnittstudie som undersøkelsesdesign var hensiktsmessig ettersom vi studerte virkeligheten på kun ett tidspunkt, og tar et øyeblikksbilde av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Fordelen med å bruke tversnitt i denne studien er at vi kan studere samvariasjoner mellom de ulike forholdene, og videre se på hvordan, og under hvilke forhold disse samlet sett kan påvirke den proaktive kundeservice ytelsen. Ved å benytte tversnittsundersøkelser kan vi også foreta sofistikerte statistiske kontroller av andre variabler, og videre avdekke komplekse sammenhenger mellom en stor mengde variabler (Jacobsen, 2015). Videre egner undersøkelsesopplegget seg godt da vi inkluderer hypoteser, og belyser nødvendigheten av å finne assosiasjonene mellom de ulike variablene. Tversnittundersøkelser er i tillegg effektive ved innsamling av data (Jacobsen, 2015).

Det finnes imidlertid en ulempe ved bruk av tversnittsstudier da de i liten grad kan redegjøre endringer over tid (Jacobsen, 2015). Dersom vi ikke hadde hatt begrensninger i forhold til tid og ressurser, ville det vært gunstig å benytte eksperimentell design som undersøkelsesopplegg. Dette undersøkelsesopplegget ser også på samvariasjonene mellom ulike forhold, men redegjør også endringer hos en gruppe over tid (Jacobsen, 2015).

4.3 Datainnsamling

Når man skal velge hvilken type svaralternativer man skal ha, er det hovedsakelig tre typer målenivå som kan velges (Jacobsen, 2015). Det første er kategorisk/nominal, hvor man grupperer svar til ulike kategorier eller grupper. Det andre er rangordning/ordinal, der man bruker selve svarene for å gruppere enhetene. Det tredje er metrisk/forholdstall som er en mer nøyaktig rangering av grupper, og rangering av enhetene (Jacobsen, 2015). I vår studie ble det benyttet rangordnet/ordinal målenivå. Dette er fordi vi er ute etter å se hvor fornøyde eller ikke fornøyde respondentene våre er, fra en skala fra 1-7. Å samle inn data kan også gjøres på flere forskjellige måter. I vår studie var vi ute etter å samle inn primærdata, og dermed var det fire muligheter å velge ut fra (Jacobsen, 2015). Det første man kan gjøre er å samle inn data via post. Her er det ikke direkte kontakt med respondentene. Så har man web-basert spørreskjema som kan gjøres på to måter. Dette er ved å enten legge ut spørreskjemaet på nettsiden, eller sende det via e-post, SMS eller andre sosiale medier. Videre kan man bruke standardisert telefonintervju der undersøker ringer respondenter, eller personlig intervju hvor man har personlig kontakt med respondentene. I denne oppgaven ble web-basert spørreskjema benyttet. Dette er fordi det finnes en rekke programmer til å utføre undersøkelsen på, og i tillegg er det tidsbesparende og enkelt. Videre gir det gode muligheter til lagring av data, og presentasjon av grafiske resultater. En fordel er også at respondentene kan besvare spørsmålene når de selv har tid, og de er også helt anonyme.

Dataen ble samlet inn gjennom en spørreundersøkelse opprettet i Google forms, for å ivareta informantens personvern. Dette verktøyet har innebygd sikkerhet, kryptering under overføring og oppbevaring, overholdelse av krav i lover og forskrifter, samt innebygd personvern (Google Forms, 2023). Spørsmålene som ble brukt i undersøkelsen har tidligere blitt predefinert av forskere. Det ble videre samlet inn via e-postbaserte undersøkelser, der spørreskjemaet lå vedlagt sammen med annen nyttig informasjon. Undersøkelsen var helt anonym, enkel og brukervennlig. Det tok fire uker fra da spørreundersøkelsen ble sendt ut, til det ble samlet inn i en data fil. Vi ga respondentene muligheten til å besvare undersøkelsen enten på norsk eller engelsk for å dekke svar uavhengig av etnisitet. En ulempe ved å samle inn data gjennom nettbaserte undersøkelser er at det er en stor mulighet for at respondentene ikke svarer (Jacobsen, 2015). Derimot er den effektiv da man kan nå ut til store mengder respondenter, og svaret blir jevnt fordelt og forståelig fremlagt.

4.4 Populasjon og utvalg

Populasjonen i dette studiet var alle som jobbet i servicebransjen i Norge, men utvalget er de ansatte i disse bransjene. Vi ekskluderte avdelingsledere, og fokuserte på de underordnede. De som ble kontaktet i organisasjonene var en avdelingsleder, og vi ba dem ikke svare på undersøkelsen, men å sende ut undersøkelsen videre til sine ansatte. Organisasjonene som ble kontaktet var hovedsakelig i Møre og Romsdal og noen få på Vestlandet, i Nordfjord. Utvalget var de 113 ansatte som jobber i den nevnte bransjen, fra alderen 18 og oppover. Totalt ble det sendt ut 153 spørreskjemaer. Alle som ble kontaktet for å svare på spørreskjemaet hadde like muligheter for deltagelse. Utvalget i denne studien kalles for et bekvemmelighetsutvalg, og innebærer at man plukker ut et sett respondenter som er lettes å nå tak i (Jacobsen, 2015). Dette gjorde vi ved å sende en forespørsel om viderefremidling av spørreskjemaet til avdelingsledere i de ulike service bransjene. Vi valgte også å sende spørreskjemaet til bekjente, noe som gjorde det beleilig for oss, samt slapp kostnader knyttet til å velge ut enheter og sende ut spørreskjemaer, da vi sendte ut spørreundersøkelsen via e-post. Ulempen for oss, var at vi manglet oversikt over de vi ikke fikk tak i.

4.5 Spørreskjema design

Spørreskjemaet startet med å gi en introduksjon om formålet med forskningen. Det var til sammen 25 spørsmål som var fordelt ut på fem seksjoner. Alle spørsmålene ble nøye plukket ut på bakgrunn av relevans for de ulike konstruksjonene vi ønsket å måle. Den første seksjonen inkluderte to flervalgsspørsmål som omhandlet demografisk informasjon hvor alder og bransje skulle presiseres, og disse er kategoriske variabler. Seksjonen to omhandlet tjeneste klima, og var allerede predefinert. Spørsmålene var hentet fra forskningsartikkelen "*The tickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels*" skrevet av Qian Ling, Meizhen Lin og Xiaoyi Wu. Den tredje seksjonen omhandlet arbeidsengasjement, og spørsmålene var hentet fra samme forskningsartikkel. Seksjonen fire omhandlet tjenende ledelse, hvor spørsmålene var hentet fra forskningsartikkelen "*The Influence of Social Perceptions on Restaurant Employee Work Engagement and Extra-Role Customer Service Behavior: A Moderated Mediation Model*" skrevet av Marissa Orlowski, Diego Bufquin og Michael E. Nalley. Den siste seksjonen omhandler proaktiv kundeservice ytelse og ble hentet fra sistnevnte artikkel. Alle variablene ble vurdert gjennom en 7 punkts likert-skala. Her gikk det fra 1 (sterkt uenig) til 7 (sterkt enig).

4.6 Operasjonalisering

For at spørsmål i forbindelse med forskning skal kunne brukes til en kvantitativ studie, er det viktig å gjøre begrepene operativt og målbart (Jacobsen, 2015). Det er derfor viktig å ta hensyn til operasjonalisering. Spørsmålene ble valgt med omhu, og vi fokuserte på de som ble brukt gjentatte ganger i tidligere forskning. Variabelen 'Tjenende ledelse' er en uavhengig variabel og 'Tjeneste klima' er en moderator. 'Arbeidsengasjement' og 'Proaktiv kundeservice ytelse' er avhengige variabler. Videre har vi inkludert 'Arbeidsengasjement' som en formidler også. Fordelen med operasjonalisering er at vi konkretiserer begreper slik at det blir lettere å måle dem (Jacobsen, 2015). Ulempen er at det krever tid, men siden vi brukte predefinert spørsmål sparer vi mye tid i denne prosessen. Spørsmålene har blitt konkretisert, gjort målbart og validerte. Dette gjør det lettere for oss å måle det vi faktisk ønsker å måle, standardisere og dra konklusjoner.

4.6.1 Tjenende ledelse

Tjenende ledelse var målt gjennom sju spørsmål hentet fra forskningsartikkelen skrevet av Ling, Lin og Wu (2016). Spørsmålene måler grad av tjenende ledelse i organisasjonen.

4.6.2 Arbeidsengasjement

Arbeidsengasjement vurderes etter grad av energi, involvering og effekt. For å fange opp graden av arbeidsengasjement hos hver respondent, ble det brukt seks spørsmål som var målt fra Schaufeli *et al.* (2006).

4.6.3 Proaktiv kundeservice ytelse

Proaktiv kundeservice ytelse ble målt gjennom fem spørsmål, og måler grad av individets selvtrede, langsiktig orienterte og vedvarende tjenesteatferd som overstiger forskrevne ytelseskrav. Spørsmålene som omhandlet dette, var målt fra Schaufeli *et al.* (2006).

4.6.4 Tjeneste klima

Tjeneste klima ble målt gjennom fem spørsmål, og måler graden av ansattes kompetanse for å yte kvalitetstjenester som bidrar til positive kundeopplevelser og oppfatninger av tjenestekvalitet. Spørsmålene var hentet fra forskningsartikkelen skrevet av Ling, Lin og Wu. (2016).

4.7 Validitet og reliabilitet

For å skape god innholds konstruksjon i oppgaven er det flere ting som kan gjøres. Kvaliteten til en undersøkelse kan for eksempel vurderes i form av validitet og reliabilitet. Med gyldighet og relevans (validitet) menes det at dataen vi samler inn faktisk er med på å gi svar på det eller de spørsmålene vi har stilt (Jacobsen, 2015). Vi skiller mellom to typer gyldighet og relevans innen vitenskapelig metode, disse er intern gyldighet og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten går ut på hvorvidt dataen som er samlet inn gir dekning for de konklusjonene vi trekker, og den eksterne gyldigheten omhandler i hvilken grad funnene kan generaliseres (Jacobsen, 2015).

Med pålitelighet og troverdighet (reliabilitet) menes det at undersøkelsen må være gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit. Likevel er det slik at det ikke finnes noen perfekt forskningsprosess da det alltid vil kunne foreligge feil, svakheter og manglende presisjon. Dette gjør det desto mer viktig å redegjøre for hvilke mulige svakheter som er eller kan være tilknyttet til resultatene i undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Uansett hvilken form for spørsmål eller skaleringsteknikk som brukes, er det viktig å være forsiktig med hvilken ordlegging og formulering som brukes (Wilson, 2018). Før utsendelse av spørreskjemaet valgte vi å gjennomføre en pre-test for å utelukke mulige feilkilder knyttet til spørreskjemaet. Her la vi spesielt vekt på å unngå feil som for eksempel tvetydige spørsmål (Wilson, 2018). Vi valgte dermed å sette opp en gruppe på seks personer for å så teste om noen av respondentene oppfattet spørsmålene som uklare. Ved å gjøre dette fikk vi sikret at spørsmålene var tydelige for respondentene, noe som igjen fører til en mer pålitelig undersøkelse. Dette var også med på å undersøke begrepsmessig gyldighet, altså om det vi spør om faktisk måler det vi ønsker (Jacobsen, 2015). Spørsmålene som ble benyttet til spørreundersøkelsen var valgt ut fra tidligere forskning, noe som er med på å gi god gyldighet.

Spørreundersøkelsen som ble brukt bestod av 25 spørsmål, fordelt på fem ulike seksjoner. Hver seksjon hadde sine fokusområder, der de ulike spørsmålene som kom under de ulike seksjonene skulle måle et bestemt fenomen. Hvordan vi kan undersøke om alle spørsmålene måler samme fenomen, er gjennom en korrelasjonsanalyse. Denne sier noe om den konvergerende validiteten (Jacobsen, 2015). Denne analysen viser oss hvor mye av spørsmålene samvarierer, og forekommer det sterk korrelasjon mellom de ulike spørsmålene, kan vi si at de måler samme

fenomen. Dersom det er lite korrelasjon må vi være obs på den begrepsmessige validiteten til de spørsmålene de gjelder (Jacobsen, 2015).

Det er også viktig å være observant på diskriminerende validitet, noe som går ut på at forskjellige begreper som er definert ulikt ikke skal korrelere (Jacobsen, 2015). Det vil si at spørsmål som måler for eksempel tjeneste klima, ikke skal korrelere med spørsmål som måler tjenende ledelse. Alt dette kan vi se i en korrelasjonsanalyse, og/eller faktoranalyse som er teknikker for validitet (Jacobsen, 2015).

4.8 Etske aspekter

Forskere har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke forskningsobjektene, og hvordan det blir oppfattet og brukt (Jacobsen, 2015). Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, og derfor står forskeren ovenfor etiske dilemma. Dette skal være klargjort før undersøkelsen, og man skal hele tiden vurdere valg man tar gjennom undersøkelsesprosessen, i henhold til etiske prinsipper (Jacobsen, 2015).

I denne spørreundersøkelsen var det helt frivillig å delta, og dette ble presisert i spørreskjemaet. Undersøkelsen ble sendt både individuelt til bekjente og som en videreformidling, hvor avdelingslederen hadde ansvaret for å sende spørreskjemaet videre til de ansatte i organisasjonen. Det ble beskrevet i spørreundersøkelsen at informasjonen som vi fikk inn er konfidensiell og helt anonymt, og vil kun bli brukt til pedagogiske formål. Undersøkelsen kan ikke spore opp enkelt individer og navnet på organisasjonen respondentene tilhører. Eneste informasjon vi har tilgang til er hvilken bransje respondentene tilhører, men vi har ingen informasjon om hvem respondenten er.

Vi sikret alle etiske hensyn ved innsamlingen av data. Google forms identifiserer ikke IP-adressen, altså hvem som har svart og hvor de har svart i fra. Respondentene hadde full informasjon om undersøkelsens hensikt, hvor vi presiserte i beskrivelsen at vi ønsker å samle inn data angående hvordan, og under hvilke forhold tjenende ledelse påvirker proaktiv kundeservice ytelse. Hvor følsom informasjonen var for den som ble undersøkt, er opp til hvert enkelt hvordan de oppfatter dette. Det kan tenkes at temaet kan være noenlunde følsomt, da det kan omhandle trivsel i organisasjonen og deres avdelingsleder. Vi prøvde derfor å finne

predefinert spørsmål som ikke virket følsomme. På denne måten kan man se at vi har kommet frem til resultatene på en pålitelig og troverdig måte, og at vi er reflekterte og kritiske ovenfor arbeidet som har blitt gjort.

Kapittel 4

5. Data analyse og resultater

Denne delen tar utgangspunkt i data som har blitt samlet inn fra spørreundersøkelsen. Dataen ble kodet og lagt inn i statistikkprogrammet, *SPSS Statistics*. Spørsmålene ble omkodet, og gjort fra tekst til tall som kan brukes i programmet. Resultatene vi fikk fra analysene i SPSS, ble redigert og omgjort til egne tabeller i Microsoft Office Excel. I denne delen av oppgaven gjennomføres det først en frekvensanalyse, deretter en deskriptiv analyse som gir grunnlag for forståelse til videre analyser. Deretter ble det foretatt en faktoranalyse, reliabilitetsanalyse, sammen slåing av variabler, og til slutt regresjonsanalyse.

Variablene som ble brukt til å utføre de ulike analysene er som følger: “*SC*” (service climate) og måler tjeneste klima, “*WE*” (work engagement) og måler arbeidsengasjement, “*SL*” (servant leadership) og måler tjenende ledelse, og “*PCSP*” (proactive customer service performance) og måler proaktiv kundeservice ytelse.

5.1 Frekvensanalyse

For at vi skulle nå tak i de kategoriske variablene og se hvor mange som responderte, brukte vi frekvensanalyse. De kategoriske variablene for denne studien er alder og bransje. Respondentene ble spurt hvilken aldersgruppe og bransje de tilhører. Fra tabell 1 ser man antall respondenter var 113. Fra tabell 2 kan man se at 29,2% av respondentene tilhørte aldersgruppen 18-25 år, og hadde høyest svarprosent. Aldersgruppen 50 og oppover hadde lavest svarprosent på 15,9%.

Tabell 1: Frekvenstabell for antall respondenter

	Statistic		
		Age	Industry
N	Valid	113	113
	Missing	0	0

Tabell 2: Frekvenstabell for alder og bransje

		Age				Industry	
		Frequency	Percent			Frequency	Percent
Valid	1	33	29,2	Valid	1	47	41,6
	2	32	28,3		2	33	29,2
	3	30	26,5		3	19	16,8
	4	18	15,9		4	9	8
	Total	113	100		5	5	4,4
					Total	113	100

5.2 Deskriptiv analyse

Før man kjører en deskriptiv analyse, er det viktig å sjekke om det er foreligger feil i selve datasettet (Pallant, 2016). Konsekvensen er at det kan ødelegge for videre analyser. Selve prosessen med å sjekke feil i datasettet starter med at en sjekker om man har variabler som faller utenfor rekkevidden av mulige verdier for en variabel. Denne prosessen kalles for screening og rengjøring av data. I dette tilfellet var det ingen feil i selve datasettet, dermed var det ikke noe som måtte rettes opp eller endres på. Etter at man er sikker på at det ikke foreligger feil i datasettet, kan man starte på den beskrivende fasen av analysen (Pallant, 2016).

Den beskrivende fasen er for det første viktig, da den hjelper med å beskrive egenskapene til analysen. For det andre hjelper den med å sjekke variablene for eventuelle “brudd” på forutsetningene som ligger til grunn for de statistiske teknikkene man vil bruke, og den tar også opp spesifikke forskningsspørsmål (Pallant, 2016). For å kunne teste antakelsene må man ha en deskriptiv analyse på variablene, som inkluderer alt fra gjennomsnitt, standardavvik, rekkevidden, skjevhet og kurtose. Ut ifra tabell 3, kan man se at totalt antall respondenter er 113, og dette stemmer overens med alle elementene. Deretter kan man se på minimum- og maksimumsverdiene. Tallene skal være innenfor rekkevidden 1-7. I dette tilfellet kan vi se at alle elementene er innenfor, og viser ingen feil. Videre kan man se på gjennomsnitt og standardavvik. Gjennomsnittet viser svarene som respondentene ga på de ulike spørsmålene, hvor man summerer de og dividerer det på antall respondenter. I tabellen kan vi se at verdiene på gjennomsnittet er ganske likt, noe som viser oss at det ikke er stor forskjell på svarene til respondentene. Dette kan tyde at de fleste respondenter har like meninger, og kan indikere at tjenende ledelse faktisk kan ha en positiv effekt på den proaktive kundeservice ytelsen til de ansatte. Standardavviket viser oss hvor stort avviket på de ulike spørsmålene er fra

gjennomsnittet (Jacobsen, 2015). Desto større standardavvik, desto større variasjon er det i fordelingen. I vår studie kan vi se at det ikke er stor variasjon i det fleste av elementene. Det eneste som viser litt variasjon er “SL1” og “SL6” som er spørsmål som måler grad av tjenende ledelse. Spredningen på hva respondentene har svart på disse spørsmålene er størst.

Når det gjelder skjevhet og kurtose, la vi merke til at noen verdier var utenfor rekkevidde (Vedlegg [3]). Dette var elementene ‘PCSP2’ og ‘SC1’ som er spørsmål som omhandler proaktiv kundeservice ytelse og tjeneste klima. Skjevhet er det som viser hvordan data i datasettet avviker fra den normale fordelingen enten mot høyre eller til venstre (Pallant, 2016). Kurtose er det som sjekker om datasettet er spissere eller flatere enn normalfordelingen. Både skjevhet og kurtose skal ha verdier innenfor +/- 2, for at det skal være normalfordelte. Vi kan se at ‘SC1’ hadde sin kurtose verdi på 2.288 og ‘PCSP2’ hadde en verdi på 2.297. Dermed måtte disse variablene ekskluderes for å få en god normalfordeling. Tabell 3 viser riktig datasett etter ekskludering av feilene. Fra tabellen kan vi også se at skjevhets verdiene er negative, noe som tyder på at de er gruppert høyt på den høyre siden av normalfordelings-grafen (Pallant, 2016). Kurtose der de fleste også er negative eller under 0 indikerer en fordeling som er relativt flat, altså mange tilfeller av ekstremverdier. Resultatene av skjevhet og kurtose av de fleste elementene nedenfor faller i det akseptable området fra -2 til +2. De to feilene som var i dataene, måtte altså bli fjernet før videre analyse.

Tabell 3: Beskrivende statistikk

	Descriptive Statistics									
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
SC2	113	6	1	7	5,46	1,439	-1,107	0,227	1,133	0,451
SC3	113	6	1	7	4,77	1,876	-0,577	0,227	-0,764	0,451
SC4	113	5	2	7	5,19	1,521	-0,553	0,227	-0,723	0,451
SC5	113	6	1	7	5,69	1,289	-1,233	0,227	1,476	0,451
WE1	113	6	1	7	4,88	1,657	-0,701	0,227	-0,169	0,451
WE2	113	6	1	7	5,40	1,657	-1,103	0,227	0,656	0,451
WE3	113	6	1	7	4,93	1,921	-0,605	0,227	-0,773	0,451
WE4	113	6	1	7	4,93	1,907	-0,659	0,227	-0,621	0,451
WE5	113	6	1	7	5,25	1,683	-1,064	0,227	0,462	0,451
SL1	113	6	1	7	5,03	2,011	-0,775	0,227	-0,665	0,451
SL2	113	6	1	7	4,63	1,947	-0,482	0,227	-0,903	0,451
SL3	113	6	1	7	4,84	1,985	-0,487	0,227	-0,946	0,451
SL4	113	6	1	7	5,18	1,928	-0,735	0,227	-0,747	0,451
SL5	113	6	1	7	5,11	1,924	-0,781	0,227	-0,625	0,451
SL6	113	6	1	7	4,81	2,052	-0,616	0,227	-0,936	0,451
SL7	113	6	1	7	4,94	1,834	-0,686	0,227	-0,491	0,451
PCSP1	113	4	3	7	5,94	1,104	-0,686	0,227	-0,569	0,451
PCSP3	113	6	1	7	5,67	1,25	-0,863	0,227	0,621	0,451
PCSP4	113	4	3	7	5,93	1,083	-0,844	0,227	-0,054	0,451
PCSP5	113	6	1	7	5,76	1,358	-1,275	0,227	1,333	0,451
Valid N (listwise)	113									

5.3 Faktoranalyse

Formålet med en faktoranalyse er å redusere data (Pallant, 2016). Dette er en teknikk hvor man setter utgangspunkt i et stort sett med variabler, og ser etter en måte dataene kan reduseres eller oppsummeres, ved å bruke et mindre sett med faktorer eller komponenter. Det er som regel tre steg som inngår i en faktoranalyse, og dette er å vurdere dataens egnethet for en faktoranalyse, utføre en faktorutvinning og faktor rotasjon, samt tolkning.

Det finnes flere måter å vurdere dataens egnethet for en faktoranalyse på. Man kan for eksempel se på populasjonsstørrelsen og Kaiser-Meyer-Olkin måleverdien. Når det gjelder populasjonsstørrelsen, finnes det ikke noe fasitsvar på hvor stor populasjonsstørrelsen bør være, men anbefalingen sier: jo større, jo bedre (Pallant, 2016). I denne studien hadde vi 113 respondenter, som kan ansees som tilstrekkelig nok, gitt tid og ressurser vi hadde tilgang til.

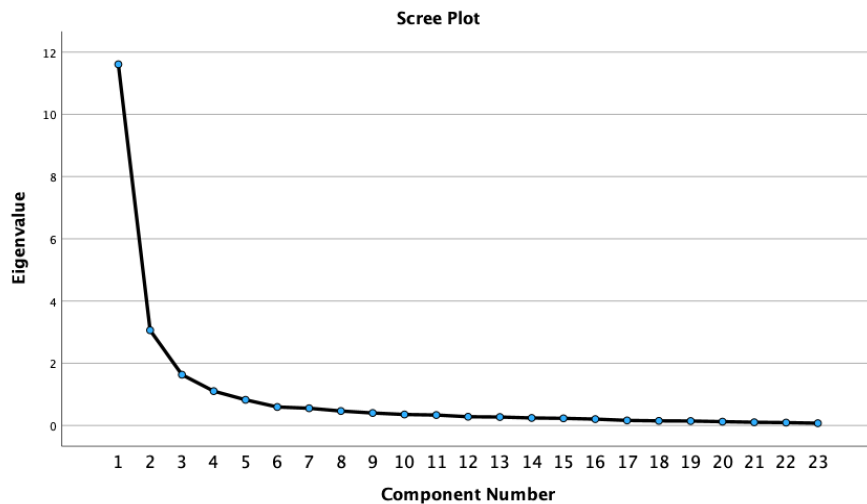
Videre ser vi om Kaiser-Meyer-Olkin måleverdien (KMO) er tilstrekkelig nok. For å få en tilstrekkelig prøvetaking burde KMO verdien være over 0.6 og verdien av Bartlett's test of sphericity burde være signifikant. Sig.verdien burde dermed være 0.05 eller mindre. I dette tilfellet er KMO verdien 0.913, og Bartletts test er signifikant (<0.001). Datasettet vårt er dermed tilstrekkelig og formålstjenlig ved en faktoranalyse (Pallant, 2020).

Tabell 4: KMO og Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.913
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	2389.004
	df	253
	Sig.	<.001

For å bestemme hvor mange komponenter (faktorer) vi bør trekke ut, kan vi bruke Kaiser's kriteriet, hvor vi er kun interessert i komponenter som har en egenverdi på 1 eller mer (Pallant, 2016). For å vite hvilke komponenter som møter dette kriteriet, ser vi på 'Total Variance Explained' tabellen (Vedlegg [4]). Fra tabellen kan man se at kun de fire første komponentene har en egenverdi på 1 eller mer. Disse fire komponentene forklarer totalt 75.669% av variansen. Analysen avslørte tilstedeværelsen av fire komponenter med egenverdier over 1, og forklarer henholdsvis 50.47%, 13.31%, 7.09% og 4.8% av variansen.

Dersom vi ser på screeplot figuren kan vi se etter endringer i formen på plotten. I denne figuren må vi se på endringer eller brudd i formen av plotten (Pallant, 2016). Det er kun komponenter ovenfor dette såkalte bruddet, som vi beholder videre. I dette tilfellet kan vi se et ganske tydelig brudd mellom komponent 2 og 3. Komponent 1 og 2 forklarer mer av variansen enn de andre resterende komponentene.



Figur 2: Scree plot

‘Communalities’ gir informasjon om hvor mye av variansen i hver variabel er forklart (Pallant, 2016). Lave verdier mindre enn 3 indikerer at elementene passer ikke inn med de andre elementene i sin komponent. Fra tabellen, kan man se at verdiene under 0.3 er fjernet (Vedlegg [5]). Ved å fjerne elementene med lave verdier, kan man øke den totale variansen forklart. Datasettet er egnet for en faktoranalyse.

Tabell 5 viser roterte loadings av hver av elementene på de fire komponentene. Tabellen inneholder estimater av faktor loadings mellom hvert element og de estimerte komponentene (Pallant, 2016). Komponent 1 korrelerer sterkt med SL6, SL4, ..., SL3. Dersom vi ser nærmere på disse ‘SL’ elementene, ser vi at det relaterer til tjenende ledelse. Komponent 1 ansees derfor å reflektere en grad av tjenende ledelse. Komponent 2 korrelerer sterkt med WE2, WE3, ..., WE1. Her relaterer elementene til arbeidsengasjement, og komponent 2 ansees derfor å reflektere en grad av arbeidsengasjement. Komponent 3 korrelerer sterkt med PSCP4, PSCP3, ..., PSCP5. Elementene relaterer til proaktiv kundeservice ytelse og denne komponenten ansees derfor å reflektere en grad av proaktiv kundeservice ytelse. Komponent 4 korrelerer

sterkt med SC2, SC5,..., SC4. Elementene relaterer til tjeneste klima, og komponenten ansees derfor å reflektere en grad av tjeneste klima.

Tabell 5: Rotert komponentmatrise

Rotated Component Matrix				
	Component			
	1	2	3	4
SL6	.882			
SL4	.876			
SL5	.863			
SL2	.799			
SL7	.785			
SL1	.757			
SL3	.723			
WE2		.823		
WE3		.804		
WE4		.785		
WE5		.763		
WE1		.731		
PCSP4			.888	
PSCP3			.872	
PSCP1			.828	
PSCP5			.802	
SC2				.751
SC5				.739
SC3				.676
SC4	.476			.527

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser
 Normalization

a. Rotation converged in 6 iterations

5.4 Reliabilitetsanalyse

Reliabilitetsanalyser viser i hvilken grad en skala gir pålitelige resultater (Pallant, 2020). Verdien til Cronbach's Alpha bestemmer den interne konsistensen av alle variablene med hensyn til deres mål, for å så kunne vurdere hver faktors pålitelighet. Verdien av Cronbach's Alpha burde alltid være over 0.7 for å bli ansett som akseptabel, men den foretrukket verdien er 0.8 eller høyere (Pallant, 2020). Dersom Cronbach's Alpha verdien er lav, dvs. mindre enn 0.7 må vi videre vurdere om vi burde fjerne disse elementene med lav item-total correlations.

Tabell 6: Cronbach Alpha

Constructs	Cronbachs-Alpha	Indicators	Corrected Item - Total correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Service Climate	.837	SC2	.634	.809
		SC3	.727	.776
		SC4	.627	.812
		SC5	.735	.776
Work Engagement	.933	WE1	.824	.918
		WE2	.824	.918
		WE3	.843	.914
		WE4	.864	.910
		WE5	.766	.928
Servant Leadership	.954	SL1	.832	.948
		SL2	.860	.945
		SL3	.791	.951
		SL4	.907	.942
		SL5	.857	.946
		SL6	.870	.945
		SL7	.779	.952
Proactive Customer Performance	.900	PCSP1	.724	.890
		PCSP3	.847	.845
		PCSP4	.838	.854
		PCSP5	.730	.895

Dersom vi ser på Cronbachs Alpha er verdien for tjeneste klima (SC) 0.837. Dette indikerer en meget god intern konsistens og pålitelighet. Dersom vi videre ser på kolonnen for 'Corrected Item - Total correlation', viser denne en indikasjon på i hvilken grad hvert element korrelerer med den totale scoren (Pallant, 2016). Lave verdier under 0.3 indikerer at elementene måler noe annet. I dette tilfellet er alle elementene over 0.3, og tyder derfor på at elementene måler det de skal måle. 'Cronbach's Alpha if Item Deleted' viser påvirkningen av å fjerne hvert element fra skalaen (Pallant, 2016). Verdiene bør ikke være høyere enn den endelige Cronbach's Alpha verdien. I tabellen ser vi at verdiene ikke overstiger 0.837, og tyder derfor på at vi kan beholde alle elementene. Verdien til Cronbach's Alpha for arbeidsengasjement (WE) er 0.933. Denne verdien er foretrukket, og anses som pålitelig. Alle elementene innenfor 'Corrected Item - Total correlation' er over 0.3, og tyder på at elementene måler det de skal

måle. Videre, er ingen av verdiene over Cronbach's Alpha verdien, og vi kan dermed beholde alle elementene. Som vi ser er også Cronbach's Alpha verdien for tjenende ledelse (SL) 0.954, noe som også indikerer en meget god intern konsistens og pålitelighet. Alle elementene er over 0.3, noe som tyder på at elementene måler det de skal måle. Vi kan også beholde alle elementene. Til slutt ser vi på verdien til Cronbach's Alpha for proaktiv kundeservice ytelse (PCSP). Her kan vi se at verdien er akseptabel og foretrukket da den er 0.900 (over 0.8). 'Corrected Item - Total correlation' verdiene er også over 0.3, og måler dermed det de skal måle. Til slutt ser vi på verdiene for 'Cronbach's Alpha if Item Deleted'. Her er ingen av verdiene over Cronbach's Alpha verdien, noe som indikerer at vi kan beholde alle elementene. Ut ifra tabellen kan vi altså se at alle resultatene vi har fått er pålitelige, og kan brukes for å trekke konklusjoner senere i oppgaven.

5.5 Nye oppsummerte variabler

Etter å ha sett på resultatene og hvor pålitelige de er, kan vi nå gå videre med å slå sammen variabler. Dette steget er viktig fordi vi her lager nye variabler. Dette skjer ved at vi bruker data vi allerede har til å lage nye oppsummerte variabler. Dette gjøres direkte i SPSS, og gjøres for at vi skal kunne bruke de nye variablene videre i analysen. Følgende data ble omdannet til nye variabler:

Tabell 7: Nye oppsummerte variabler

Opprinnelig variabelnavn	Spørsmål som tilhører	Ny variabel
Service climate	SC2, SC3, SC4, SC5	Scclimate
Work Engagement	WE1, WE2, WE3, WE4, WE5	Wengag
Servant Leadership	SL1, SL2, SL3, SL4, SL5, SL6, SL 7	Sleader
Proactive Customer Performance	PCSP1, PCSP3, PSCP4	Pcsp perf

5.6 Korrelasjonsanalyse

I denne delen ønsker vi å utforske og beskrive forhold mellom variabler. Korrelasjonsanalyse brukes til å beskrive styrken og retningen til den lineære sammenhengen mellom to variabler (Pallant, 2016). Det finnes en rekke forskjellige statistikker tilgjengelig gjennom SPSS for å

utforske forhold mellom variabler, men i vår studie vil det bli brukt Pearson r. Denne brukes for kontinuerlige variabler som også denne oppgaven består av. Det første SPSS gir ved en korrelasjonsanalyse, er en enkel bivariat analyse. Pearsons korrelasjonskoeffisienter (r) kan bare ta verdier fra -1 til +1. Tegnet fremfor tallet indikerer om det er en positiv korrelasjon (når den ene variabelen øker, øker også den andre), eller en negativ korrelasjon (når den ene variabelen øker, reduseres den andre) (Pallant, 2016).

Tabell 8 viser korrelasjonskoeffisientene mellom hvert par variabler som er oppført, signifikansnivået og antall tilfeller. Det første steget ved tolkning av denne tabellen er å se på informasjonen om selve populasjonen. Her ser vi ikke noe feil, siden N skal være 113 og dette stemmer også overens. Neste steg blir å vurdere retningen på forholdet mellom variablene. Vi kan her se at alle koeffisientene er positive som vil si at det er en positiv korrelasjon mellom variablene.

Videre må vi vurdere størrelsen på verdien av korrelasjonskoeffisienten. Denne kan som nevnt tidligere variere fra -1 til 1. For å kunne vurdere dette kan man bruke følgende retningslinjer der det er liten korrelasjon når $r = .10$ til $.29$, medium korrelasjon når $r = .30$ til $.49$, og sterk korrelasjon når $r = .50$ til 1.0 . Fra tabellen kan vi se at alle variablene har positiv korrelasjon. De fleste koeffisientene ligger på medium/sterk korrelasjon. Tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse er også positive og signifikant korrelert ($r = 0.227$). Siden det er en medium/sterk korrelasjon, kan vi konkludere med at den begrepsmessige validiteten er bra, og de måler samme fenomen (Jacobsen, 2015). Det vil si at den konvergerende validiteten til studien er god. Hadde det vært lite korrelasjon, noe som viser til diskriminerende validitet, hadde det vist at spørsmålene ikke måler samme fenomen (Jacobsen, 2015). Til slutt ser vi på signifikansnivået oppført som Sig. 2 tailed. Denne viser hvor stor tillit vi bør ha til resultatene som oppnås. Signifikansen av Pearson r er sterkt påvirket av størrelsen på utvalget. Ved $N > 100$, som i dette tilfellet, kan også små korrelasjoner (f.eks. $r = .2$) oppnå statistisk signifikans. I tabellen kan vi se at alt er signifikant ved et 5%-signifikansnivå.

Tabell 8: Korrelasjonstabell

Correlations					
		Sclimate	Wengage	Sleader	Pscperf
Sclimate	Pearson Correlation	1	.646**	.682**	.378**
	Sig. (2.tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	113	113	113	113
Wengage	Pearson Correlation	.646**	1	.600**	.444**
	Sig. (2.tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	113	113	113	113
Sleader	Pearson Correlation	.682**	.600**	1	.227*
	Sig. (2.tailed)	<.001	<.001		.016
	N	113	113	113	113
Pscperf	Pearson Correlation	.378**	.444**	.227*	1
	Sig. (2.tailed)	<.001	<.001	.016	
	N	113	113	113	113
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

5.7 Multippel regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er en form for å utforske forholdet mellom variabler. Multippel regresjon er basert på korrelasjon, men tillater også en mer sofistikert utforskning av sammenhengen mellom et sett med variabler (Pallant, 2016). En slik analyse kan brukes til å ta opp en rekke forskningsspørsmål. Den forteller hvor godt et sett med variabler er i stand til å forutsi et bestemt utfall (Pallant, 2016).

I standard multippel regresjon legges alle de uavhengige variablene inn i modellen samtidig. Hver uavhengig variabel blir så evaluert i forhold til dens prediktive kraft, utover den som tilbys av alle de andre uavhengige variablene. Det vil si, man bruker denne modellen når man har en sett med variabler og ønsker å vite hvor mye varians i en avhengig variabel kan forklares av denne gruppen av variabler (Pallant, 2016). Vi skal i denne analysen benytte oss av de fire hypotesene som ble foreslått tidligere.

5.7.1 Testing av direkte effekten på arbeidsengasjement

H1: Effekt av tjenende ledelse

R Square forteller oss hvor mye av variansen i den avhengige variabelen er forklart av modellen (Pallant, 2016). I tabell 9 ser vi at modellen forklarer 48% av variansen i arbeidsengasjement.

ANOVA viser om modellen er signifikant eller ikke. Vi benytter oss av et 5%-signifikansnivå. Fra tabell 10 ser vi at modellen er signifikant, da $0.001 < 0.05$.

Tabell 9: Model Summary H1

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.482	.468	1.14748

a. Predictors: (Constant), Industry, Sleader, Age

b. Dependent Variable: Wengage

Tabell 10: ANOVA H1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	133.554	3	44.518	33.810	<.001 ^b
	Residual	143.520	109	1.317		
	Total	277.075	112			

a. Dependent Variable: Wengage

b. Predictors: (Constant), Industry, Sleader, Age

Videre sjekker vi forutsetningene. For å fange opp problemer med multikollinearitet, kan vi sjekke tabell 11 for koeffisienter. Multikollinearitet eksisterer når de uavhengige variablene er høyt korrelert, som er $r = .9$ eller høyere (Pallant, 2016). Dette viser graden av lineær sammenheng mellom flere forklaringsvariabler. I tabellen ser vi på verdiene under 'Tolerance' og 'VIF'. Tolerance er en indikator på hvor mye av variasjonen av den spesifikke uavhengige variabelen, som ikke er forklart av den andre uavhengige variabelen. Om den er mindre enn .10, er den veldig liten og indikerer at den multiple korrelasjonen med andre variabler er høy, og foreslår muligheten for multikollinearitet (Pallant, 2016). VIF viser det motsatte av Tolerance verdien. Dersom VIF verdien er over 10, indikerer det multikollinearitet. I dette tilfellet er Tolerance verdien på både tjenende ledelse, alder og bransje over .10, og vi har derfor ikke krenket multikollinearitet forutsetningen. Dette er også videre støttet av VIF-verdiene. Her har alle de uavhengige variablene en verdi på under 10. Videre kan vi se på 'Standardized Coefficients Beta'. Dette er for at vi skal kunne sammenligne de ulike variablene (Pallant, 2016). Fra tabellen kan man se at variabelen 'Sleader' har den største beta koeffisienten på 0.557, som gjelder tjenende ledelse. Dette betyr at variabelen gir det sterkeste bidraget til å forklare den avhengige variabelen, arbeidsengasjement, når variansen som er

forklart av alle andre variabler i modellen kontrolleres for. P-verdien er på 0.001, altså mindre 0.05, som betyr at hypotesen er signifikant. Vi forkaster H_0 . Tjenende ledelse vil ha et positivt forhold til arbeidsengasjement.

Tabell 11: Koeffisienttabell H1

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Tolerance	Statistics VIF
1	(Constant)	1.635	.502		3.255	.002		
	Sleader	.506	.064	.557	7.940	<.001	.964	1.037
	Age	.490	.107	.329	4.587	<.001	.922	1.085
	Industry	-.086	.100	-.063	-.864	.390	.899	1.113

a. Dependent Variable: Wengage

H2: Forhold mellom arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse

I tabell 12 ser vi at modellen forklarer 20% av variansen i proaktiv kundeservice ytelse. Ved å se på tabell 13 kan vi se at modellen er signifikant da $0.001 < 0.05$.

Tabell 12: Model Summary H2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 ^a	.204	.182	.95525

a. Predictors: (Constant), Wengage, Industry, Age

b. Dependent Variable: Pcsperf

Tabell 13: ANOVA H2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.523	3	8.508	9.323	<.001 ^b
	Residual	99.463	109	.913		
	Total	124.986	112			

a. Dependent Variable: Pcsperf

b. Predictors: (Constant), Wengage, Industry, Age

Vi ser fra tabell 14 at Tolerance verdien er på alle variablene over 0.10, og vi har derfor ikke et multikollinearitet problem. Dette er videre støttet av VIF-verdiene, hvor alle har en verdi under 10. Videre kan vi se på 'Standardized Coefficients Beta'. Fra tabellen under kan man se at variabelen 'Wengage' har den største beta koeffisienten på 0.427, som gjelder

arbeidsengasjement. Dette betyr at variabelen gir det sterkeste bidraget til å forklare den avhengige variabelen, proaktiv kundeservice ytelse, når variansen som er forklart av alle andre variabler i modellen kontrolleres for. P-verdien er $0.001 < 0.05$, som vil si at hypotesen er signifikant. Vi forkaster H_0 . Arbeidsengasjement vil ha et positivt forhold til proaktiv kundeservice ytelse.

Tabell 14: Koeffisienttabell H2

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.574	.414		11.054	<.001		
	Age	-.015	.095	-.015	-.162	.871	.808	1.237
	Industry	-.083	.083	-.090	-.996	.322	.899	1.113
	Wengage	.287	.063	.427	4.519	<.001	.818	1.223

a. Dependent Variable: Pcsperf

5.7.2 Testing av den formidlende effekten av arbeidsengasjement

H3: Formidlingseffekten av arbeidsengasjement

Vi benyttet oss av Baron og Kenny (1986) sin metode for å teste hypotesen. Denne metoden er en analysestrategi for å teste formidlende hypoteser (Baron og Kenny, 1986). En formidler i denne sammenheng, er en variabel som forklarer forholdet mellom en prediktor variabel og en kriterievariabel. Dette forteller oss hvordan og hvorfor noe fungerer. Formidlingseffekten er testet gjennom tre steg; den uavhengige variabelen bør påvirke den avhengige variabelen, den uavhengige variabelen bør påvirke formidleren, og formidleren bør påvirke den avhengige variabelen. For at det skal oppstå en formidlingseffekt, må forholdet mellom den uavhengige variabelen og avhengige variabelen være svakere eller ubetydelig, når formidleren er inkludert i regresjonsmodellen (Baron og Kenny, 1986).

Det andre og tredje steget er allerede oppfylt, da vi har testet dette tidligere. Det første steget derimot, har ikke blitt testet. Dette går ut på at tjenende ledelse bør påvirke proaktiv kundeservice ytelse. Fra tabell 15, kan vi se at p-verdien er $0.016 < 0.05$, og dermed er denne signifikant. Alle stegene er dermed oppfylt.

Tabell 15: Koeffisienttabell H3: Proaktiv kundeservice ytelse

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.142	.295		17.453	<.001
	Sleader	.139	.056	.227	2.458	.016

a. Dependent Variable: Pcsperf

For å teste om arbeidsengasjement formidler forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse, kan vi se på tabell 16. Dersom vi ser på p-verdien for arbeidsengasjement ser vi at denne er på $0.001 < 0.05$. Når vi testet effekten av tjenende ledelse og arbeidsengasjement på proaktiv kundeservice ytelse, viste analysen at tjenende ledelse ikke lengre var signifikant, da $0.513 > 0.05$. Arbeidsengasjement derimot, beholdt et signifikant forhold med proaktiv kundeservice ytelse. Betaværdien til arbeidsengasjement er 0.474 og betaværdien til tjenende ledelse er betraktelig mindre (-0.072). Dette støtter at arbeidsengasjement beholder et signifikant forhold med proaktiv kundeservice ytelse, mens tjenende ledelse ikke lengre er signifikant. Det betyr at arbeidsengasjement har en formidlingseffekt på forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse, og vi påstår hypotesen.

Tabell 16: Koeffisienttabell H3: Arbeidsengasjement og tjenende ledelse

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.809	.337		17.245	<.001
	Age	.136	.096	.137	1.416	.160
	Industry	-.145	.089	-.157	-1.628	.106
2	(Constant)	4.669	.439		10.628	<.001
	Age	-.029	.097	-.029	-.296	.768
	Industry	-.087	.084	-.095	-1.043	.299
	Wengage	.319	.080	.474	3.985	<.001
	Sleader	-.044	.067	-.072	-.657	.513

a. Dependent
Variable:
Pcsperf

5.7.3 Testing av den modererende effekten

(H4): Modererende effekt av tjeneste klima

Den siste hypotesen omhandler den modererende effekten av tjeneste klima på forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement. Fra tabell 17, er de to modellene signifikante, da $0.001 < 0.05$. Den tredje modellen derimot, er ikke signifikant da $0.644 > 0.05$. Dette tyder på tillegg av interaksjonsbegrepet mellom tjenende ledelse og tjeneste klima, ikke gir en signifikant varians til forklaringen av totalmodellen. Fra tabell 18 kan vi finne ut av om denne modellen er signifikant eller ikke. Modellen burde være statistisk signifikant på $p < 0.05$ nivå. Fra analysen ser vi at alle modellene er signifikante, da $0.001 < 0.05$.

Tabell 17: Model Summary H4

Model Summary ^d						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Sig. F Change
1	.427 ^a	.182	.168	1.43505	.182	<.001
2	.744 ^b	.553	.537	1.07033	.371	<.001
3	.745 ^c	.554	.534	1.07424	.001	.644

a. Predictors: (Constant), Industry, Age

b. Predictors: (Constant), Industry, Age, Sleader, Sclimate

c. Predictors: (Constant), Industry, Age, Sleader, Sclimate, Interaction

d. Dependent Variable: Wengage

Tabell 18: ANOVA H4

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.543	2	25.272	12.271	<.001 ^b
	Residual	226.531	110	2.059		
	Total	277.075	112			
2	Regression	153.349	4	38.337	33.465	<.001 ^c
	Residual	123.725	108	1.146		
	Total	277.075	112			
3	Regression	153.597	5	30.719	26.620	<.001 ^d
	Residual	123.478	107	1.154		
	Total	277.075	112			

a. Dependent Variable: Wengage

b. Predictors: (Constant), Industry, Age

c. Predictors: (Constant), Industry, Age, Sleader, Sclimate

d. Predictors: (Constant), Industry, Age, Sleader, Sclimate, Interaction

Fra tabell 19 kan vi se at Tolerance verdien på alle variablene er over 0.10. Dette indikerer at vi ikke har problemer med multikollinearitet. Dersom vi videre ser på VIF verdiene, kan vi se at disse er relativt lave da ingen av variablene har en verdi over 10. Dette støtter vår påstand, om at det ikke foreligger noe multikollinearitet.

Moderering betyr at en tredje variabel svekker eller styrker forholdet mellom en uavhengig og en avhengig variabel. I dette tilfellet er tjeneste klima en moderator som vi antar å styrke forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement. For å teste moderasjon utviklet vi et interaksjonsbegrep 'Interaction', for tjenende ledelse og tjeneste klima. Interaksjonsbegrepet måler effekten av to uavhengige og en avhengig variabel i en ANOVA modell. Før vi opprettet interaksjonsbegrepet, standardiserte vi skårene for begge variablene. Ut ifra tabell 20 kan vi se at interaksjonsbegrepet ikke er signifikant, da $0.644 > 0.05$. Vi ser også at t-verdien er på -0.463 , og er betraktelig liten. Det vil si at tjenende ledelse og tjeneste klima utfyller ikke hverandre. Dette indikerer at det er ikke en modereringseffekt. Videre kan man se på Standardized Coefficients Beta. Vi kan se at Sclimate har størst beta koeffisient på 0.368. Dette betyr at denne variabelen gir sterkest bidrag på arbeidsengasjement, når variansen som er forklart av alle andre variabler i modellen kontrolleres for. Siden tjenende ledelse og tjeneste klima oppfyller ikke hverandre, så har de fortsatt en unik effekt på arbeidsengasjement. Organisasjonene bør bygge på en tjenesteklima og utøve tjenende ledelse samtidig, da de er viktige i sin egen verdi. H4 er derfor ikke støttet.

Tabell 19: Koeffisienttabell H4

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.308	.467		9.234	<.001		
	Age	.529	.133	.356	3.967	<.001	.924	1.083
	Industry	-.216	.123	-.158	-1.756	.082	.924	1.083
2	(Constant)	.242	.576		.420	.675		
	Age	.445	.100	.299	4.439	<.001	.911	1.098
	Industry	-.021	.095	-.015	-.220	.826	.874	1.144
	Sclimate	.466	.112	.375	4.157	<.001	.507	1.972
	Sleader	.284	.080	.313	3.554	<.001	.534	1.874
3	(Constant)	.333	.610		.545	.587		
	Age	.451	.101	.303	4.445	<.001	.895	1.118
	Industry	-.017	.095	-.012	-.174	.862	.866	1.155
	Sclimate	.457	.114	.368	4.000	<.001	.492	2.033
	Sleader	.277	.082	.306	3.404	<.001	.517	1.934
	Interaction	-.048	.104	-.033	-.463	.644	.814	1.229

a. Dependent Variable: Wengage

Kapittel 5

6. Diskusjon

Dette kapittelet gir en kort oppsummering av teori og resultatene fra studien. Videre blir forskningsspørsmålene, i lys av funn og teori, diskutert for å besvare problemstillingen. Hensikten med oppgaven er først å undersøke det individuelle forholdet mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse, og å undersøke videre om arbeidsengasjement fungerer som en formidler i forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse. Deretter å undersøke om tjenende ledelse er mest sannsynlig å forutsi arbeidsengasjement når det ledsages av organisatorisk kontekst av tjeneste klima. Våre funn viste at det er et signifikant og positivt forhold mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement, og arbeidsengasjement hadde et signifikant og positivt forhold med proaktiv kundeservice ytelse. Videre viste studien at arbeidsengasjement fungerte som en formidler i forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse. I motsetning til våre forventninger støttet ikke funnene modereringen av tjeneste klima. Studien avslørte imidlertid at tjeneste klima har en unik effekt på arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse over tjenende ledelse. Siden det finnes lite litteratur som har undersøkt hvordan, og under hvilke forhold påvirker tjenende ledelse proaktiv kundeservice ytelse, er denne studien med på å fylle gapet, da vi studerer tjenende ledelse, arbeidsengasjement og tjeneste klima sammen i relasjon med proaktiv kundeservice ytelse.

6.1 Teori oppsummering

Vår konseptuell modell inkluderte fire konstruksjoner - tjenende ledelse, arbeidsengasjement, proaktiv kundeservice ytelse og tjeneste klima, samt sosial utvekslingsteori og beredskapsteori som ga et teoretisk grunnlag for studien vår. Tjenende ledelse setter andre sine behov, ambisjoner og interesser først (Sendjaya og Sarros, 2002). Hovedmotivet til en tjenende leder er å tjene andre først og gi plass for selvutvikling. Arbeidsengasjementet er en affektiv tilstand som kan virke motiverende i arbeidsforhold og gi positive virkninger på arbeidsresultatet (Orlowski, Bufquin og Nalley, 2021). Proaktiv kundeservice ytelse ble definert som en atferdstype som overstiger forskrevne ytelseskrav (Rank *et al.* 2007).

Tjeneste klima kan defineres som ansattes felles forståelse av praksis, prosedyrer og atferd som med hensyn til kundeservice og kundeservicekvalitet forventes av en organisasjon (Hui *et al.* 2007). Det bidrar med å administrere de ansattes innsats og kompetanse for å yte kvalitetstjenester. Dette bidrar videre til positive kundeopplevelser og oppfatninger av tjenestekvalitet (Bowen og Schneide, 2013). I organisatoriske atferd er sosial utvekslingsteori sentral. Denne forklarer hvordan mennesker samhandler med hverandre, basert på gjensidighet og gjensidig tro. Denne teorien påpeker at mennesker engasjerer seg i sosiale interaksjoner og forhold, med den forventning om å motta noe i retur for det de gir. Beredskapsteorien handler i korte trekk om at det finnes ingen riktige lederstiler for alle organisasjoner. Dette betyr at all ledelse er situasjonsbestemt, og det som fungerer i en bestemt situasjon, trenger ikke å fungere i en annen situasjon.

6.2 Resultat oppsummering

Resultatet er basert på 113 respondenter i servicebransjen. Gjennom frekvensanalysen viste det seg at av de 113 respondentene, var det aldersgruppen 18-25 år som hadde høyest svarprosent. I reliabilitetsanalysen ble det belyst at resultatene var pålitelige, og akseptable for videre analyser. Fra korrelasjonsanalysen fant vi ut at det var positiv korrelasjon mellom variablene, noe som viser at de ulike spørsmålene måler samme fenomen. I regresjonsanalysen testet vi om hypotesene var signifikant eller ikke. Den direkte effekten ble testet (H1 og H2). Analysen viste at hypotesene var signifikante, og dermed beholdt vi hypotesene. Tjenende ledelse vil ha et positivt forhold til arbeidsengasjement, og arbeidsengasjement vil ha et positivt forhold til proaktiv kundeservice ytelse. Videre testet vi formidlingseffekten (H3). Denne hypotesen viste seg også å være signifikant. Til slutt testet vi den modererende effekten (H4). Vi fant ut at tjenende ledelse og tjeneste klima utfyller ikke hverandre, men at de fortsatt har en unik effekt på arbeidsengasjement. Organisasjonene bør bygge på en tjenesteklima og utøve tjenende ledelse samtidig, da de er viktige i sin egen verdi. H4 er derfor ikke støttet.

6.3 Diskusjon av funn

Denne studien gir et bidrag til forskningslitteraturen ved å adressere påvirkelsen av tjenende ledelse, arbeidsengasjement og tjeneste klima på proaktiv kundeservice ytelse. Resultatene oppnådd gjennom spørreskjemaet, representerte mange interessante og nyttige funn. Denne seksjonen diskuterer studiets funn og betydningen av resultatene som ble oppnådd.

6.3.1 Forskningsspørsmål 1

Er det en forbindelse mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse?

For å finne ut om det er en forbindelse mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse, måtte vi teste direkte effekten. H1 testet om tjenende ledelse ville ha et positivt forhold til arbeidsengasjement. Ut fra analysen ble det bekreftet at hypotesen var signifikant, og vi påstår dermed at tjenende ledelse har et positivt forhold til arbeidsengasjement. Dette kan forklares ved at en tjenende leder har positive virkninger på sine ansatte, ved at den blant annet viser støtte og tillit (Spears, 2020). Ansatte som er utsatt for tjenende ledelse er mer motiverte til å engasjere seg i arbeidet, da en tjenende leder bidrar til å fremme et godt arbeidsmiljø og gjensidig respekt mellom lederen og de ansatte. Dette bidrar til å skape et godt arbeidsforhold mellom partene.

Denne hypotesen er derfor empirisk støttet, da den er i tråd med tidligere litteratur som for eksempel Bao, Li og Zhao (2018) og Orłowski, Bufquin og Nalley (2020), da de har studert tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse. Litteraturen viser at det er et positivt forhold mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement, samt arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse. Ifølge den sosiale utvekslingsteorien, er mennesker opptatt av å engasjere seg i ulike forhold, med en forventning om at de får noe tilbake for det. Slik kan også forholdet mellom en tjenende leder og ansatte forklares. En tjenende leder som utøver ledelse i samband med å fokusere på sine ansatte og gi dem muligheter til vekst, gjør at man i retur, forventer at de ansatte også vil utføre jobben effektivt. Dette fører til en gjensidighet, det at begge parter blir involvert til å samhandle (Madison og Eva, 2019). På denne måten kan man se at ifølge den sosiale utvekslingsteorien, fremmer tjenende ledelse et arbeidsengasjement hos de ansatte, da de videre kan bygge på denne sosiale interaksjonen. Den tjenende lederstilen er sentral for at de ansatte skal føle på positiv, tilfredsstillende og arbeidsrelatert sinntilstand, da dette gjør at man blir arbeidsengasjert (Orłowski, Bufquin og Nalley, 2021). Samtidig, når de ansatte føler på arbeidsengasjement vil de kunne implementere dette i sitt arbeid med den proaktive siden (Rank *et al.* 2007). De fokuserer på kunden sitt behov, følger opp kunden og arbeider med kundeservicekvaliteten.

Dette bringer oss videre til H2, som testet forholdet mellom arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse. Fra analysen kunne vi se at arbeidsengasjement hadde en stor effekt på proaktiv kundeservice ytelse og viste seg å også være signifikant. Dette betyr at det er et positivt forhold mellom arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse. I dag kreves det at de ansatte er proaktive, samtidig som det også kreves noe fra lederne. Ifølge Bakker *et al.* (2008), trenger de ansatte støtte, og stor grad av arbeidsengasjement for å være proaktive. En leder som utøver positiv tjenende ledelse, øker de ansattes positive følelser, og gjør at de blir mer energiske og tilfredse (Ye, Lyu og He, 2019). Disse følelsene er viktige, da det påvirker de ansattes arbeidsengasjement. Økning av arbeidsengasjement kan være til stede gjennom at lederne fokuserer på sin rolle som tjenende ledere, og passer på gjensidigheten mellom seg selv og de ansatte. Når de ansatte blir belønnet for det de gjør, altså en ytre motivasjon, fører det til at de lettere utfører proaktiv kundeservice ytelse.

Med bakgrunn i den sosiale utvekslingsteorien, kan den proaktive kundeservice ytelsen forbedres ved at den tjenende lederen viser gjensidig utveksling av jobbressurser som de ansatte trenger for å yte god kundeservice og begge parter vil da motta gjensidige fordeler, ved at de ansatte blir mer engasjerte til å utføre tjenester for sine kunder. Dermed kan vi si at det er en forbindelse mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse, siden en effektiv bruk av tjenende ledelse øker arbeidsengasjementet hos de ansatte, som igjen aktiverer den proaktive kundeservice ytelsen hos de ansatte. Dette resulterer igjen i at kundene opplever bedre tilfredshet som øker deres lojalitet til organisasjonen.

6.3.2 Forskningsspørsmål 2

Formidler arbeidsengasjementet forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse?

Ifølge sosial utvekslingsteori av Cropanzano og Mitchell (2005), er arbeidsengasjementet til den ansatte påvirket av den sosiale konteksten de jobber i. Bao, Li og Zhao (2018) undersøkte den formidlende rollen til arbeidsengasjement i forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse, og brukte utvekslingsteorien som et teoretisk rammeverk. Funnene deres indikerte at tjenende ledelse var positivt relatert til arbeidsengasjement og proaktiv

kundeservice ytelse. Videre formidlet arbeidsengasjement forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeserviceytelse.

Ved å benytte en tjenende ledelsestilnærming kan organisasjoner forbedre sin kundeservice ytelse ved å fremme støttende og myndiggjørende arbeidsmiljø blant de ansatte. Dette kan videre være med på å styrke arbeidsengasjementet til de ansatte, noe som igjen kan føre til økt proaktiv kundeservice ytelse. Fra analysen ser vi at H3 er støttet, og arbeidsengasjement har derfor en indirekte effekt på forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse. Arbeidsengasjement som en formidlende variabel, forklarer prosessen om hvordan tjenende ledelse kan påvirke proaktiv kundeservice ytelse. Når en ansatt blir eksponert for en tjenende lederstil, vil det skapes et positivt arbeidsmiljø som vil være med på å styrke arbeidsengasjementet blant de ansatte. Ansatte som føler seg støttet og verdsatt av sine ledere vil bli mer engasjert, noe som igjen vil gjøre det lettere å vise proaktiv atferd når de betjener kunder. I likhet med Bao, Li og Zhao (2018) kan vi se at vår studie også støtter den formidlende rollen til arbeidsengasjement i forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeservice ytelse. Gjennom utvekslingsteorien kan vi også se hvordan den sosiale konteksten er med på å påvirke den ansattes arbeidsengasjement.

Arbeidsengasjement kan sees på som en medierende variabel som sier noe om hvordan tjenende ledelse kan påvirke proaktiv kundeservice ytelse. Dersom en leder ikke klarer å fremme arbeidsengasjement blant de ansatte, vil de nødvendigvis heller ikke være i stand til å yte den kundeorienterte atferden som de ønsker. Ved mangel på engasjement til arbeidet sitt, vil også de ansatte ha problemer med å utføre mer enn hva som allerede er minimumskravene til arbeidet, noe som vil resultere i mindre proaktiv kundeservice ytelse. Her kan vi se tilbake på de tre kjerne kjennetegnene ved personlig initiativ av Rank (2007). Dersom en ansatt engasjerer seg i jobben sin, vil det være mer sannsynlig for at man også er mer tilbøyelig til å overstige det som allerede kreves. Grunnen til dette kan være den ansattes motivasjon og lidenskap for arbeidet, noe som kan styrkes ut fra en tjenende lederstil. Dette kan innebære at man bruker ekstra tid på å tilfredsstille kunden ved at man tilbyr problemløsninger eller bruker annen kunnskap for å oppfylle kundenes behov. Videre er det også viktig å være fremtidsrettet og forberedt på mulige endringer slik at man kan tilby best mulig service til kundene. En engasjert ansatt vil trolig ikke bare være oppdatert på endringer, men også være mer villig til å ta initiativ for å prøve nye ideer og metoder. Dette kan føre til økt kreativitet og innovasjon,

noe som igjen vil være gunstig for organisasjonen og kundetilfredsheten. Til slutt er det også viktig at arbeidet utføres på en riktig og pålitelig måte. Arbeidsengasjementet som dannes ut ifra en tjenende lederstil vil i større grad også føre til at den ansatte blir mer oppmerksom og proaktiv i å identifisere problemer og utfordringer, for å så ytterligere iverksette tiltak for å forbedre kundeservicekvaliteten.

Vi kan dermed se at arbeidsengasjement fungerer som en formidler i forholdet mellom tjenende ledelse og proaktiv kundeserviceytelse. Ved å benytte tjenende lederskap vil det også skapes et positivt arbeidsmiljø, noe som igjen vil føre til et høyere nivå av arbeidsengasjement hos de ansatte. Ansatte som er engasjerte i arbeidet sitt vil være mer sannsynlig til å vise proaktiv atferd når de betjener kunder, noe som igjen vil resultere til forbedret kundeservice ytelse.

6.3.3 Forsknings spørsmål 3

Modererer tjeneste klima forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement?

Før analysen, antok vi at tjeneste klima vil styrke forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement. For å teste dette inkluderte vi et interaksjonsbegrep 'Interaction', for tjenende ledelse og tjeneste klima. Når interaksjonsbegrepet var inkludert, var ikke modellen lengre signifikant. Interaksjonsbegrepet mellom tjenende ledelse og tjeneste klima gir ikke en signifikant varians til forklaringen av totalmodellen. I tillegg til dette så vi også på t-verdien, som var betraktelig liten. Basert på dette fant vi ut at tjenende ledelse og tjeneste klima ikke utfyller hverandre. Dette kan tenkes å være logisk da begge er to forskjellige konsepter. Tjenende ledelse setter andre sine behov og interesser først, mens en tjeneste klima fokuserer på kundeservice og kundeservicekvalitet. Tjenende ledelse tar utgangspunkt i de ansatte i en organisasjon, mens en tjeneste klima legger mer vekt på kundene. Siden de ikke utfyller hverandre, er heller ikke H4 støttet.

Da hypotesen ikke er støttet, er det ikke en modereringseffekt. Tjeneste klima modererer derfor ikke forholdet mellom tjenende ledelse og arbeidsengasjement. Disse to kan eksistere uavhengig av en tjeneste klima. Beredskapsteorien støtter derfor ikke dette forskningsspørsmålet som vi hadde håpet på, da denne teorien sier at effekten av en variabel på en annen, avhenger av en tredje variabel. Når det finnes en tjenende leder som støtter og

motiverer de ansatte, skaper dette et godt arbeidsmiljø. I relasjon med den sosiale utvekslingsteorien, dersom lederen viser støtte og motiverer de ansatte, oppstår det en gjensidighet ved at de ansatte i retur øker sitt engasjement overfor arbeidet sitt, og aktiverer den proaktive siden fremfor kundene. Dette er fordi den tjenende lederen motiverer de ansatte gjennom en indre motivasjon til å gjøre en god jobb ved å gi de ansatte støtte og gode tilbakemeldinger, som igjen aktiverer den indre motivasjonen til de ansatte. Man blir automatisk mer arbeidsengasjert og proaktiv. Det finnes også tidligere forskning som støtter at det ikke er en modereringseffekt. Studien til Walumbwa, Hartnell og Oke (2010) viser at tjeneste klima ikke modererte forholdet mellom ansattes selvtillit og organisatorisk medborgerskapsatferd (OCB). Proaktiv kundeservice ytelse henger sammen med OCB, da proaktiv kundeservice ytelse er hentet fra OCB. Forskning tyder derfor på at når ledere er rettferdige, vil ansatte sannsynligvis lære mer og engasjere seg i ekstrarolle atferd som gagnar andre individer i organisasjoner (Walumbwa, Hartnell og Oke, 2010). Dette kan også bli sett sammen i lys av proaktiv kundeservice ytelse, da om en tjenende leder fremmer tillit, støtte og hjelpeskaper til kundene, kan de ansatte engasjere seg mer i ekstrarolle atferd og vise proaktiv kundeservice ytelse.

Selv om tjenende ledelse og arbeidsengasjement kan eksistere uten en tjeneste klima, så er det fortsatt viktig å ha en tjeneste klima. Tjeneste klima kan påvirke hvor godt tjenende ledelse er i å fremme arbeidsengasjement. Eksempelvis dersom lederen viser tegn på negativitet og mistillit overfor de ansatte, kan dette gjøre at de ansatte ikke føler glede i arbeidet, og er derfor lite motivert og engasjert. Derimot om det er en sterk tjeneste klima, hvor lederen viser støtte, interesser, samt tilbyr de ansatte de nødvendige verktøy og ressurser for å fremme kundeservice, så bidrar dette til et godt arbeidsmiljø, hvor de ansatte trives, føler seg respektert og har økt arbeidsengasjement. Hartnell *et al.* (2019) argumenterer at ledelse og tjeneste klima er unike variabler, da de begge fanger opp ulike aspekter ved organisatorisk kontekst, og at de har distinkte effekter på de ansattes resultater (Hartnell *et al.* 2019). På denne måten kan man se at både tjenende ledelse og tjeneste klima har en unik effekt på arbeidsengasjement, og derfor bør organisasjonene bygge på en tjeneste klima og utøve tjenende ledelse samtidig, da de er viktige i sin egen verdi. Det er viktig å fremme en sterk tjeneste klima, da det kan både støtte den tjenende lederen og øke arbeidsengasjementet blant de ansatte.

6.3.4 Svar på hovedproblemstillingen

Hvordan, og under hvilke forhold påvirker tjenende ledelse de ansattes proaktiv kundeservice ytelse?

Tjenende ledelse har vist seg på mange måter å være effektiv til å fremme de ansattes arbeidsengasjement. En ansatt vil føle seg verdsatt og respektert når en tjenende leder setter deres behov og interesser først. Dersom en tjenende leder viser empati og forståelse, vil dette gjøre at de ansatte blir mer engasjert overfor arbeidet sitt. Utviklingen av arbeidsengasjement hos de ansatte er en nøkkelfaktor av lederskap (Van Dierendonck, 2011). Å utvikle engasjement blant de ansatte gjør at de er i stand til å utføre arbeidet sitt på en effektiv og god måte, noe som er gunstig for organisasjonen. I tillegg er den med på å utvikle kundetilfredshet, og dette er fordi jo mer energiske og effektive de ansatte er i sin jobb, jo mer tid bruker de på å tilfredsstille sine kunder. På denne måten ser man at en tjenende ledelse fremmer et arbeidsengasjement hos de ansatte, samtidig som det aktiverer den proaktive kundeservice ytelsen. Dette skaper gode relasjoner mellom ledelsen og de ansatte, samt styrker fellesskapet i organisasjonen, og gjør at man er mer behjelpelig overfor kundene.

Denne gode relasjonen blir gjenspeilet i den sosiale utvekslingsteorien, ved at det gir muligheter for samarbeid, hvor begge parter baserer seg på gjensidighet. Det skaper et godt arbeidsmiljø, hvor lederen får utbytte i å tjene andre, ved at de ansatte er mer arbeidsengasjert og villig til å tilfredsstille kundene, i retur for lederen. Det skapes en kultur for fremragende service, som igjen fremmer positive resultater for de ansatte og kundene. På denne måten ser man at tjenende ledelse påvirker proaktiv kundeservice ytelse positivt, da det fremmer et arbeidsengasjement og et godt samarbeidsforhold mellom ledelsen og de ansatte.

For at det skal være en effektiv tjenende ledelse, er dette nødvendigvis ikke avhengig av en tjeneste klima. Dersom en tjenende leder greier å fremme sine ansatte, ved å vise støtte, tillit og behjelpskap, kan dette være nok i seg selv å fremme et arbeidsengasjement hos de ansatte. Når de ansatte har et arbeidsengasjement, vil dette påvirke den proaktive kundeservice ytelsen, ved at de er mer engasjert og villig til å betjene kundene. En tjeneste klima er derfor ikke nødvendig, dersom den tjenende lederen har muligheten til å fremme disse sidene ved de

ansatte. Samtidig vil en sterk tjeneste klima bidra til å støtte den tjenende lederen. Derfor er det fortsatt anbefalt å utøve en tjenende ledelse, samtidig som man utvikler en sterk tjeneste klima.

6.4 Begrensninger

Gjennom denne bacheloroppgaven, oppdaget vi noen begrensninger. Antall respondenter for denne studien ansees som lav (113). Dette kan være problematisk da det er vanskelig å generalisere vårt funn, basert på et lite utvalg. I tillegg var datainnsamlingen basert fra en liten region i Norge, noe som også gjør det vanskelig å generalisere. Med tanke på valget av en tverrsnittstudie, gir dette oss kun et overblikk over et tidsrom. Til videre forskning kan man gjerne se på det over tid. Videre, samlet vi inn data fra kun en gruppe respondenter, hvor det er en sannsynlighet for å være partisk. Vi kunne gitt ut spørsmålene som omhandlet proaktiv kundeservice ytelse til avdelingslederne, og for arbeidsengasjement, tjenende ledelse og tjeneste klima, så burde det vært samlet inn fra de ansatte på grunn av partiskhet.

6.5 Videre forskning

For videre forskning kan det være aktuelt å studere andre typer ledelser, som for eksempel transformasjonsledelse, autentisk ledelse, etisk ledelse eller effektiv ledelse. Det vil da være interessant å se på hvilke effekter disse type lederstilene har på arbeidsengasjement, tjeneste klima og proaktiv kundeservice ytelse. Videre kan man benytte seg av en annen populasjon og utvalg, ved å for eksempel ta utgangspunkt i en annen bransje. Man kan også tenke på geografisk plassering, hvorvidt resultatene endrer seg dersom fokuset hadde vært på en annen plass eller et land.

7. Avslutning

Denne oppgaven har undersøkt om det er et forhold mellom tjenende ledelse, arbeidsengasjement og proaktiv kundeservice ytelse, og som vist gjennom studien er det flere av forholdene som er blitt bekreftet. Tjenende ledelse har et positivt forhold til arbeidsengasjement, som videre fremmer den proaktive kundeservice ytelsen hos de ansatte. Studien avslørte at tjenende ledelse og tjeneste klima har en unik effekt på arbeidsengasjementet, og at det kan eksistere uavhengig av hverandre. Likevel burde alle organisasjoner utøve en tjenende ledelse, samtidig som de bygger på en sterk tjeneste klima. Avslutningsvis har både oppgaven og selve prosessen vært svært lærerik. Gjennom tidligere

relevant litteratur har vi fått et innblikk i hvordan en organisatorisk kontekst fungerer gjennom tjenende ledelse. Det har også vært lærerikt å studere tre nye forhold sammen i relasjon med proaktiv kundeservice ytelse. Vi har også fått tilføyd oss ny og nyttig kunnskap om hvordan forskningsprosesser fungerer, og alt arbeidet som ligger bak.

8. Litteraturliste

- Abdelhadi, N. og Drach-Zahavy, A. (2011) Promoting patient care: work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), s.1276-1287. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05834.x>
- Bakker, A.B., Demerouti, E. og Sanz-Vergel, A.I. (2014) Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), s.389–411. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., og Taris, T.W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), s.187–200. doi: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bao, Y., Li, C. og Zhao, H. (2018) Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), s.406–417. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Baron, R.M., og Kenny, D.A. (1986) The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, strategic, and Statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), s.1173–1182. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bowen, D.E., og Schneider, B. (2013) A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), s. 5–22. doi: <https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Chordiya, R., Sabharwal, M. og Goodman, D. (2017) Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), s.178-195. doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Cropanzano, R. og Mitchell, M.S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), s.874–900. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. USA: Sage Publications, Inc
- Febrianti, A.M., og Yulian, E.T. (2022) Analyzing the influence of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator. *International Journal of*

Research in Business and Social Science, 11(6), s.157–164.

doi: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1851>

Google Forms (2023) *Få nyttig informasjon raskt med Google Forms*. Tilgjengelig fra:

https://www.google.com/intl/no_no/forms/about/ (Hentet: 1. mars 2023)

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., og Karam, E. P. (2019) A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), s. 832–850. doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000380>

Hui, C.H., Chiu, W.C.K., Yu, P.L.H., Cheng, K., og Tse, H.H.M. (2007) The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (1), s. 151-172. doi: <https://doi.org/10.1348/096317905X89391>

Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jerger, C., og Wirtz, J. (2017) Service Employee Responses to Angry Customer Complaints, *Journal of Service Research*, 20(4), s. 362–378.
doi:<https://doi.org/10.1177/1094670517728339>

Rank, J., Carsten J. M. Unger, J., og Spector, P. E (2007) Proactive Customer Service Performance: Relationships With Individual, Task, and Leadership Variables, *Human Performance*, 20(4), s. 363-390, doi: <https://doi.org/10.1080/0895928070152205>

Ling, Q., Lin, M., og Wu, X. (2016) The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels, *Tourism Management*, 52, s. 341-368.
doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.008>

Madison, K. og Eva, N. (2019) Social Exchange or Social Learning: A Theoretical Fork in Road for Servant Leadership Researchers. *Leading for High Performance in Asia Contemporary research and evidence-based practices*, s.133–158.
doi: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9_7

Mikic Little, M. og Dean, A.M. (2006) Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), s.460–476.
doi: <https://doi.org/10.1108/09604520610686133>

- Orlowski, M., Bufquin, D., og Nalley, M. (2021) The influence of social perceptions on restaurant employee work engagement and extra-role customer service behaviour: A moderated mediation model, *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(2), s. 261-275. doi: <https://doi.org/10.1177/1938965520910119>
- Pallant, J. (2016) *SPSS SURVIVAL MANUAL : a step by step guide to data analysis using ibm spss statistics*. 6. utg. Open University Press
- Pallant, J. (2020) *SPSS SURVIVAL MANUAL : a step by step guide to data analysis using ibm spss statistics*. 7.utg. Open University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., og Salanova, M. (2006) The measure of work engagement with a short questionnaire: A crossnational study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), s. 701–716. doi: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sendjaya, S., og Sarros, J.C. (2002) Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), s. 57–64. doi: <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Spears, L.C. (2010) Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy. *Servant Leadership*, s.11–24. doi: https://doi.org/10.1057/9780230299184_2
- Van Dierendonck, D. (2011) Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), s.1228–1261. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., og Oke, A. (2010) Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), s. 517–529. doi: <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wilson, A. (2018) *Marketing Research: Delivering customer insight*. 4.utg. Bloomsbury Academic
- Yang, J., Gu, J., og Liu, H. (2019) Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 38(6), s. 1417-1427. doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Ye, Y., Lyu, Y. og He, Y. (2019) Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), s.1330–1347. doi: <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2018-0180>

9. Vedlegg

Vedlegg 1:

Bacheloroppgave spørreundersøkelse:

Vi er tre studenter fra NTNU i Ålesund, og skal skrive bacheloroppgave denne våren. I forbindelse med dette ønsker vi gjerne å samle inn data angående hvordan tjenende ledelse påvirker ansattes service ytelse. Din respons til denne undersøkelsen vil være svært verdifull for vår forskning. Vi setter pris på din deltakelse. Deltakelsen er frivillig. Responsen vil bare bli brukt for forskningsformål og det vil være anonymt. Vennligst besvar på alle spørsmålene under.

Demografisk informasjon:

Alder:

1. 18 - 25
2. 26 – 35
3. 36 – 49
4. 50 og oppover

Bransje:

1. Dagligvarebransjen
2. Bilbransjen
3. Hotellbransjen
4. Restaurantbransjen
5. Byggevarebransjen

Service klima:

1. De ansatte i min avdeling har god arbeidskunnskap.
2. De ansatte i min avdeling har gode jobbferdigheter for å yte den beste servicen.
3. Ansatte i min avdeling kan motta anerkjennelse og gode belønninger for å levere utmerket arbeid og service.

4. Min avdeling gir ansatte tilstrekkelig verktøy, teknologi og andre ressurser for å støtte levering av arbeid og tjenester av høy kvalitet.
5. Den generelle kvaliteten på tjenesten utført av avdelingen min er veldig god.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Helt enig

Arbeidsengasjement:

1. På min arbeidsplass føler jeg meg full av energi.
2. Jeg er entusiastisk når det gjelder jobben min.
3. Jobben min inspirerer meg.
4. Når jeg står opp om morgenen, har jeg lyst til å dra på jobb.
5. Jeg føler meg glad når jeg jobber intenst.
6. Jeg er stolt over jobben jeg utfører.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Helt enig

Tjenende ledelse:

1. Min avdelingsleder får meg til å føle at jeg jobber sammen med, og ikke for han/hun.
2. Min avdelingsleder tar initiativ til å hjelpe med å håndtere utfordringene de ansatte møter i deres liv.
3. Min avdelingsleder utnytter aldri arbeidsposisjonen sin.
4. Min avdelingsleder viser stor respekt for de ansatte.
5. Min avdelingsleder prioriterer avdelingens interesser fremfor sin egen.
6. Min avdelingsleder behandler alle de ansatte likt.
7. Min avdelingsleder gir oss arbeidserfaringer som gjør oss i stand til å utvikle nye ferdigheter.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Helt enig

Service ytelse:

1. Jeg melder meg frivillig til å assistere kundene, selv om det overstiger kravene som er stilt av arbeidsplassen min.
2. Jeg går villig ut av min komfortsone for å gjøre en kunde fornøyd.
3. Jeg overgår ofte forventningene når det gjelder å betjene kunder.
4. Jeg hjelper kundene med problemer som går utover det som er forventet eller nødvendig.
5. Uansett hvordan jeg føler meg, vil jeg hjelpe/betjene hver kunde.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Helt enig

Vedlegg 2:

Bachelor thesis survey:

We are three students from NTNU in Ålesund, and we are going to write a bachelor thesis this spring. Therefore, we would like to collect data regarding how servant leadership affects employee customer service performance. Your response to this survey will be valuable for our study. We highly appreciate your participation. The participation is voluntary. The responses will only be used for research purpose and will be kept anonymous. Please answer all the questions given below.

Demographic information:

Age:

1. 18 - 25
2. 26 – 35
3. 36 – 49
4. 50 and above

Industry:

1. The grocery industry
2. Car service industry
3. Hotel Industry

4. The restaurant industry
5. Building materials industry

Service climate:

1. Employees in my department are well-equipped with job knowledge
2. Employees in my department have well job skills to provide superior service.
3. Employees in my department can receive recognition and great rewards for the delivery of superior work and service.
4. My department provides enough tools, technology, and other resources to employees to support the deliver of superior quality work and service.
5. The overall quality of service provided by my department is very good.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neutral	Slightly agree	Agree	Strongly agree

Work engagement:

1. At my work, I feel bursting with energy.
2. I am enthusiastic about my job.
3. My job inspires me.
4. When I get up in the morning, I feel like going to work.
5. I feel happy when I am working intensely.
6. I am proud of the work that I do.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neutral	Slightly agree	Agree	Strongly agree

Servant leadership:

1. My supervisor makes me feel like employees work with him/her, not for him/her.
2. My supervisor takes the initiative to help handle the difficulties confronted by the employees in their lives.
3. My supervisor never feathers his/her own nest.
4. My supervisor shows great respect to the employees.
5. My supervisor places the department's interest before his/her own.
6. My supervisor treats his/her employees equally.

7. My supervisor provides us with work experiences that enables us to develop new skills.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neutral	Slightly agree	Agree	Strongly agree

Proactive customer service performance:

1. I voluntarily assist customers even if it means going beyond job requirements.
2. I often go above and beyond the call of duty when serving customers.
3. I help customers with problems beyond what is expected or required.
4. No matter how I feel, I will put myself for every customer I serve.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neutral	Slightly agree	Agree	Strongly agree

Vedlegg 3:

Descriptive Statistics										
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
SC1	113	6	1	7	5,63	1,29	-1,306	0,227	2,288	0,451
SC2	113	6	1	7	5,46	1,439	-1,107	0,227	1,133	0,451
SC3	113	6	1	7	4,77	1,876	-0,577	0,227	-0,764	0,451
SC4	113	5	2	7	5,19	1,521	-0,553	0,227	-0,723	0,451
SC5	113	6	1	7	5,69	1,289	-1,233	0,227	1,476	0,451
WE1	113	6	1	7	4,88	1,657	-0,701	0,227	-0,169	0,451
WE2	113	6	1	7	5,40	1,657	-1,103	0,227	0,656	0,451
WE3	113	6	1	7	4,93	1,921	-0,605	0,227	-0,773	0,451
WE4	113	6	1	7	4,93	1,907	-0,659	0,227	-0,621	0,451
WE5	113	6	1	7	5,25	1,683	-1,064	0,227	0,462	0,451
SL1	113	6	1	7	5,03	2,011	-0,775	0,227	-0,665	0,451
SL2	113	6	1	7	4,63	1,947	-0,482	0,227	-0,903	0,451
SL3	113	6	1	7	4,84	1,985	-0,487	0,227	-0,946	0,451
SL4	113	6	1	7	5,18	1,928	-0,735	0,227	-0,747	0,451
SL5	113	6	1	7	5,11	1,924	-0,781	0,227	-0,625	0,451
SL6	113	6	1	7	4,81	2,052	-0,616	0,227	-0,936	0,451
SL7	113	6	1	7	4,94	1,834	-0,686	0,227	-0,491	0,451
PCSP1	113	4	3	7	5,94	1,104	-0,686	0,227	-0,569	0,451
PCSP2	113	6	1	7	5,83	1,133	-1,199	0,277	2,297	0,451
PCSP3	113	6	1	7	5,67	1,25	-0,863	0,227	0,621	0,451
PCSP4	113	4	3	7	5,93	1,083	-0,844	0,227	-0,054	0,451
PCSP5	113	6	1	7	5,76	1,358	-1,275	0,227	1,333	0,451
Valid N (listwise)	113									

Vedlegg 4:

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.608	50.469	50.469	11.608	50.469	50.469	5.774	25.104	25.104
2	3.061	13.307	63.777	3.061	13.307	63.777	5.639	24.518	49.622
3	1.632	7.094	70.870	1.632	7.094	70.870	3.317	14.422	64.043
4	1.104	4.799	75.669	1.104	4.799	75.669	2.674	11.625	75.669
5	0.824	3.584	79.252						
6	0.594	2.585	81.837						
7	0.554	2.407	84.244						
8	0.465	2.021	86.265						
9	0.401	1.745	88.010						
10	0.353	1.535	89.545						
11	0.336	1.459	91.004						
12	0.281	1.220	92.224						
13	0.271	1.180	93.404						
14	0.242	1.050	94.454						
15	0.229	0.996	95.450						
16	0.204	0.888	96.339						
17	0.162	0.705	97.044						
18	0.148	0.643	97.687						
19	0.142	0.619	98.306						
20	0.122	0.533	98.839						
21	0.103	0.447	99.286						
22	0.092	0.399	99.685						
23	0.072	0.315	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Vedlegg 5:

	Communalities	
	Initial	Extraction
SC2	1.000	.718
SC3	1.000	.697
SC4	1.000	.580
SC5	1.000	.757
WE1	1.000	.764
WE2	1.000	.781
WE3	1.000	.765
WE4	1.000	.768
WE5	1.000	.717
SL1	1.000	.762
SL2	1.000	.835
SL3	1.000	.708
SL4	1.000	.873
SL5	1.000	.820
SL6	1.000	.853
SL7	1.000	.760
PCSP1	1.000	.724
PCSP3	1.000	.849
PCSP4	1.000	.846
PCSP5	1.000	.710

Extraction Method: Principal Component Analysis.

